

# POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Gestionale

**Corso di Laurea Magistrale  
in Ingegneria Gestionale**

Tesi di Laurea Magistrale

## **Il Food & Grocery e-commerce in Italia**

**Modelli di business e dinamiche competitive per analizzare lo  
stato dell'arte del settore e le sue possibili evoluzioni**



**Relatore**

prof. Paolo Neirotti

**Candidato**

Rossella Bisceglia

Matricola numero 231627

Dicembre 2018



# INDICE

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ABSTRACT.....                                                                                | iv |
| INTRODUZIONE.....                                                                            | v  |
| 1. Stato dell'arte del settore di riferimento: il Food&Grocery e-commerce.....               | 1  |
| 1.1. Introduzione al Food&Grocery e-commerce: definizione, storia e caratteristiche.....     | 1  |
| 1.1.1. L'evoluzione del settore Grocery. Dal negozio di quartiere al negozio del futuro..... | 6  |
| 1.1.2. Le innovazioni tecnologiche che hanno accompagnato l'evoluzione del Grocery.....      | 8  |
| 1.1.2.1. Gestione dei fornitori .....                                                        | 8  |
| 1.1.2.2. Gestione dei magazzini.....                                                         | 9  |
| 1.1.2.3. Gestione dei negozi e della forza vendita.....                                      | 12 |
| 1.1.2.4. Pre-vendita.....                                                                    | 12 |
| 1.1.2.5. Acquisto.....                                                                       | 14 |
| 1.1.3. La logistica distributiva: tipologie di delivery.....                                 | 16 |
| 1.1.4. Gli attori della supply chain del settore e-grocery.....                              | 17 |
| 1.1.5. Le fasi dell'ordine.....                                                              | 18 |
| 1.1.6. Le nuove competenze necessarie nel campo del grocery 4.0.....                         | 18 |
| 1.2. Analisi dell'ambiente esterno: trend tecnologici.....                                   | 20 |
| 1.2.1. Omnicanalità.....                                                                     | 21 |
| 1.2.2. Multidevice.....                                                                      | 23 |
| 1.2.3. Social Media Marketing.....                                                           | 25 |
| 1.2.4. Marketing one2one, Chat bot e assistenti vocali.....                                  | 27 |
| 1.2.5. Metodi di pagamento: e-wallet e one-click payment.....                                | 28 |
| 1.3. Diffusione del Food&Grocery e-commerce in Italia.....                                   | 28 |
| 1.3.1. Confronto con le realtà straniere.....                                                | 31 |
| 1.4. Il consumatore del Food&Grocery.....                                                    | 33 |
| 1.5. Ostacoli alla diffusione del Food&Grocery in Italia.....                                | 34 |
| 1.6. Brevi cenni sulla legislazione.....                                                     | 35 |
| 2. Player presenti sul mercato.....                                                          | 36 |
| 2.1. Classificazione degli operatori per "tipologia di impresa" .....                        | 36 |
| 2.1.1. Tradizionali commerciali.....                                                         | 36 |
| 2.1.2. Start-up.....                                                                         | 38 |
| 2.1.3. Big Dot.com.....                                                                      | 39 |
| 2.2. Presenza sul territorio italiano.....                                                   | 41 |
| 2.3. Principali player del contesto competitivo italiano. Casi di studio analizzati.....     | 42 |
| 2.3.1. Supermercato 24.....                                                                  | 42 |
| 2.3.2. Cortilia.....                                                                         | 50 |
| 2.3.3. Amazon Prime Now.....                                                                 | 56 |
| 2.3.4. Cicalia.....                                                                          | 61 |
| 2.3.5. Esselunga a casa.....                                                                 | 64 |
| 2.3.6. Carrefour.it.....                                                                     | 70 |
| 2.3.7. EasyCoop.....                                                                         | 73 |
| 2.3.8. Auchan.....                                                                           | 76 |

|          |                                                                                                                 |     |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3.8.1. | Auchan Bergamo.....                                                                                             | 77  |
| 2.3.8.2. | Auchan Milano.....                                                                                              | 80  |
| 2.3.9.   | Conad Al tuo Servizio.....                                                                                      | 81  |
| 2.3.10.  | Così Comodo – Gruppo Selex.....                                                                                 | 84  |
| 3.       | Valutazione del quadro competitivo italiano.....                                                                | 89  |
| 3.1.     | Costruzione degli strumenti di analisi.....                                                                     | 89  |
| 3.1.1.   | Identificazione dei driver che permettono la costruzione degli indicatori aggregati.....                        | 90  |
| 3.1.2.   | Metodo di conversione e costruzione degli indicatori aggregati.....                                             | 98  |
| 3.1.3.   | Elaborazione delle relazioni e descrizione dello scenario competitivo.....                                      | 102 |
| 3.1.3.1. | Modello di relazione tra livello di servizio e complessità dell'assortimento.....                               | 102 |
| 3.1.3.2. | Modello di relazione tra livello di servizio, complessità dell'assortimento e soluzione logistica adottata..... | 103 |
| 3.1.3.3. | Modello di relazione tra livello di servizio e diffusione sul territorio italiano.....                          | 104 |
| 3.1.3.4. | Modello di relazione tra livello di servizio e strategia di pricing.....                                        | 106 |
| 3.1.3.5. | Modello di relazione tra livello di servizio e propensione alla tecnologia....                                  | 107 |
| 3.2.     | Considerazioni generali sullo scenario competitivo.....                                                         | 107 |
| 4.       | Evidenze economiche.....                                                                                        | 109 |
| 4.1.     | Riclassificazione di bilancio.....                                                                              | 109 |
| 4.2.     | Analisi di redditività.....                                                                                     | 110 |
| 4.3.     | Analisi finanziaria.....                                                                                        | 114 |
| 4.4.     | Considerazioni generali.....                                                                                    | 116 |
| 5.       | Identificazione delle <i>best practice</i> per il settore e possibili evoluzioni future del settore.....        | 118 |
| 5.1.     | Identificazione dei KSF e delle <i>best practice relative all'e-grocery</i> .....                               | 118 |
| 5.2.     | Possibili evoluzioni future dell'industry e applicabilità al contesto nazionale.....                            | 125 |
|          | Conclusione.....                                                                                                | 131 |
|          | Allegati                                                                                                        |     |
|          | Bibliografia                                                                                                    |     |

## Ringraziamenti

*Alla mia famiglia, che non mi ha mai imposto nulla ma mi ha sempre sostenuto nelle scelte fatte e spronato a dare il massimo durante tutto il percorso. Mi ha supportato, sopportato, coccolato e mi ha spinto a credere in me stessa e nelle mie capacità, non soltanto in ambito universitario.*

*A mio nonno Angelo, che era per me un papà, e che sarebbe stato fiero di me come lui per questo traguardo raggiunto.*

*A Lorenzo, che ha dovuto subire tutte le mie crisi di panico e le mie preoccupazioni ma che ha sempre creduto in me, non mi ha mai abbandonato e ha continuato a coccolarmi e farmi sentire in grado di poter fare tutto.*

*Alle mie amiche Alice e Alessia, che mi accompagnano da sempre in tutte le fasi della mia vita, mi hanno sempre fatto divertire anche nei periodi più brutti e non mi hanno mai fatto sentire sola e impotente.*

*Alla mia famiglia brasiliana, Elisa, Carlotta e Jessica, che hanno reso speciale e indimenticabile il mio soggiorno a San Paolo e limitrofi. È stata una parentesi che porterò sempre con me e voi ne farete sempre parte.*

*A tutti i miei amici, che mi hanno concesso attimi di felicità durante questo percorso e con cui ho condiviso lamentele ma anche le gioie e le soddisfazioni.*

*Al mio professore, che mi ha supportato e consigliato durante il periodo di svolgimento del lavoro.*

## Abstract

Negli ultimi decenni anche il mondo del *Grocery Retail* ha subito trasformazioni radicali, l'avvento dell'*e-commerce* in primo luogo. La diffusione di internet e la crescente accessibilità alle soluzioni tecnologiche hanno rivoluzionato lo stile di vita e le abitudini della popolazione, non solo in veste di persone ma anche in veste di consumatori. Si è reso quindi necessario per i retailer adeguarsi al nuovo tipo di cliente e alle sue esigenze, rivedendo i propri modelli di business in ottica di un nuovo tipo di commercio e di competizione.

Il *Food&Grocery Retail* in territorio italiano ha fronteggiato un'iniziale situazione di impreparazione di fronte ai cambiamenti intercorsi, sia per motivi strutturali, a causa della forte frammentazione territoriale presente, sia a livello culturale, a causa della diffidenza verso le novità tecnologiche e il cambiamento. Tuttavia, è giunto il momento di sfruttare le opportunità che l'effetto *disruptive* del digitale può generare anche in questo settore: è necessario agire prima di rimanere esclusi.

Sebbene l'economia italiana sia caratterizzata da un ritardo rispetto alle economie straniere, ad oggi il panorama competitivo si è arricchito di soluzioni eterogenee: imprese native digitali, la GDO già esistente che ha rivisitato i propri modelli di business integrando soluzioni innovative digitali, grandi dot.com che hanno colto l'opportunità e hanno stretto alleanze strategiche. Tutte con l'obiettivo di rendere la customer experience vissuta dal consumatore nel processo della spesa unica e in linea con le sue aspettative, per poter così ritagliarsi, o mantenere, una posizione di rilievo all'interno del nuovo contesto competitivo.

Il seguente lavoro di tesi ha lo scopo di fornire un approfondimento sul settore del *Food&Grocery Retail*, analizzando lo stato dell'arte attuale e le innovazioni e i fattori che hanno contribuito alla definizione del suo status quo. Si cercherà di tracciare una mappa dello scenario competitivo odierno, analizzando i modelli di business proposti da differenti player, assunti come casi di studio, aggregabili in tre macro-categorie quali start-up, dot.com e GDO tradizionale. Sulla base della costruzione di indicatori riferiti alle scelte strategiche di ogni player si cercherà di trovare delle relazioni tra value proposition, soluzione logistica adottata e copertura della domanda, al fine di definire delle best practice e dei trend evolutivi per il settore.

## Introduzione

*“L’eCommerce - ha dichiarato l’amministratore delegato di Nielsen Italia Giovanni Fantasia - sta ridisegnando il concetto stesso di fare acquisti e le sue declinazioni. Occorre inserire l’acquisto in un più ampio processo all’interno del quale sono rintracciabili esperienze valoriali differenti. Ci riferiamo soprattutto all’esigenza dei consumatori sempre più consolidata di richiedere un maggior numero di informazioni relativamente a ciò che devono acquistare rispetto al passato. Ci troviamo davanti – ha sottolineato Fantasia – alla sfida di dovere considerare che i confini tra digitale e fisico risultano sfuocati. Per esempio, si passa dalle recensioni online del prodotto, alla lettura di volantini, al passaparola e, soprattutto, a quanto si può reperire all’interno dello store fisico dal personale addetto alla vendita. Come si vede, si tratta di strumenti a cavallo tra il fisico e il virtuale. Come emerge dalla ricerca, l’obiettivo che si pone attualmente la grande distribuzione deve essere quello di favorire l’engagement e la soddisfazione dello shopper attraverso molteplici touchpoint durante il percorso d’acquisto. Solo in questo modo – ha concluso l’a.d. di Nielsen Italia – si può sostenere e corroborare la propensione al consumo del cliente, che deve essere sempre più accompagnato nel “sentiero” che porta al prodotto”.*

L’avvento dell’e-commerce e delle innovazioni tecnologiche hanno modificato profondamente le abitudini, i comportamenti e le routine di vita quotidiana delle persone. Hanno modificato il rapporto che i consumatori hanno con l’ambiente esterno, il modo di comunicare, di informarsi e hanno influenzato direttamente anche il loro percorso verso l’acquisto.

Commercio elettronico non significa soltanto vendita a distanza attraverso il canale web, ma è stato, è e sarà un motore per lo sviluppo delle economie future. Ha influenzato un’enormità di settori e sta avendo rilevanza anche in settori che non si pensava potessero esserne coinvolti.

Il seguente lavoro di tesi vuole fornire un approfondimento in merito ad un settore relativamente nuovo che sta prendendo piede sempre più rapidamente, a tassi di crescita a doppia cifra ormai da anni: il settore del commercio degli alimentari online. Si consideri infatti la grande importanza ricoperta dal comparto alimentare nella spesa degli italiani: è la prima voce di spesa nel paniere degli acquisti degli italiani. Era prevedibile che prima o poi qualcuno avrebbe puntato l’attenzione su una tipologia di prodotti così importante e vitale per tutti i consumatori, non solo gli italiani. Grazie ad internet, alle tecnologie, alla crescente e costante spinta verso il mondo food da media e social media, i consumatori hanno riscoperto il loro rapporto con il cibo. Non è più solo una necessità il cui valore si manifesta al momento del consumo, ma è diventato una vera esperienza: il consumatore è curioso e volenteroso di apprendere e creare, di essere protagonista. Il processo mentale che accompagna la fase di acquisto, dalla ricerca delle materie prime, delle informazioni, fino al consumo, transitano sempre più attraverso internet.

In questo contesto, è interessante analizzare la risposta con cui i provider di questo bene così prezioso hanno reagito o stanno reagendo, come si stanno evolvendo per assecondare una domanda così variabile ma sempre più sempre più esigente.

L’intento della tesi è quello di far percepire la rilevanza che questo tema sta avendo, le forze che sta muovendo. Vuole fornire un quadro dello scenario competitivo nazionale, attraverso un’analisi dei differenti modelli di business con cui gli operatori che hanno deciso di guadagnare quote di terreno si sono posizionati nei confronti del consumatore.

È chiaro che sta avvenendo una trasformazione radicale e a livello globale all’interno del settore degli alimentari, e si vuole approfondire con che modalità sta avvenendo tale cambiamento, quali sono gli attori coinvolti, con quali strategie pensano di competere e come potrebbe raffigurarsi lo scenario futuro.

La letteratura a disposizione sull’argomento non è molto ricca ancora, i dati a livello economico sono limitati e ancora poco significativi, specialmente per il panorama italiano che si è affacciato da poco nello scenario dell’e-grocery e presenta ancora molti problemi legati alla radizione e alla cultura nostrana.

Il lavoro di tesi è strutturato su 5 capitoli, alla fine dei quali si potrà avere un quadro dello scenario competitivo attuale.

Nel primo capitolo verrà fornita un'introduzione generale sul settore in analisi, per definire i confini entro cui viene svolto il lavoro. Si forniranno indicazioni circa le caratteristiche e la storia evolutiva dell'*industry*, i trend e i mutamenti che si stanno manifestando, il tipo di consumatore coinvolto e una quantificazione del livello di diffusione ad oggi raggiunto sul territorio nazionale.

Nel secondo capitolo verranno presentati gli attori che ad oggi competono nel settore dell'e-grocery italiano, di cui verrà fornita un'analisi dei modelli di business attraverso lo strumento del Canvas. I player in gioco non sono solamente i tradizionali grandi operatori della GDO, ma sono nate delle start-up ad alto livello tecnologico e si stanno affacciando anche le grandi dot.com che hanno visto nell'e-grocery un settore ad alto potenziale. Non si tratta più solo di fornire un bene fisico, ma il commercio elettronico di alimentare coinvolge tutta una serie di stakeholder che hanno deciso di non rimanere esclusi dal piatto: IT provider, compagnie di logistica, compagnie tecnologiche...

Nel terzo capitolo verranno aggregate le informazioni ricavate dall'analisi dei modelli di business, in modo da creare degli indicatori che, messi in relazione gli uni con gli altri, possano fornire una descrizione del quadro competitivo, identificando delle mappe o aree di competizione e le strategie più adatte per avere successo in quella determinata area.

Nel quarto capitolo verranno presentate delle evidenze economiche relative ad alcuni degli operatori in esame, in particolare relative alle start-up. Verrà presentata una riclassificazione del loro bilancio e verranno analizzati degli indici, in particolare di redditività e finanziari. Questo sarà utile per capire se ci possa essere una profittabilità nel settore, anche se non nel breve, quali sono i volumi coinvolti e se i modelli delle start-up possano uscire come vincitori in un settore così ostico e con margini così bassi come quello del commercio elettronico di prodotti alimentari.

Nel quinto capitolo verranno identificati i fattori critici di successo e le best practice relative a tale industry. Si valuterà l'allineamento dei player a tali KSF e, integrando tutte le informazioni elaborate nel percorso di analisi, si cercherà di definire una possibile evoluzione per il futuro: in termini di espansione geografica, di player e di strategie vincenti.



# 1. Stato dell'arte del settore di riferimento: il *Food&Grocery e-commerce*

Il capitolo 1 ha l'obiettivo di fornire un'introduzione generale del settore in analisi, per definire i confini entro cui viene svolto il lavoro di tesi. Si forniranno indicazioni circa le caratteristiche e la storia evolutiva dell'*industry*, i trend e i mutamenti che si stanno manifestando, il tipo di consumatore coinvolto e una quantificazione del livello di diffusione ad oggi raggiunto sul territorio nazionale.

## 1.1 Introduzione al *Food&Grocery e-commerce*: definizione, caratteristiche e storia

Nel corso degli ultimi decenni, a partire dagli anni '90, la diffusione di internet e l'evoluzione tecnologica hanno modificato, e stanno tutt'ora modificando, la vita e le abitudini delle persone diventando parte integrante, se non indispensabile, del loro quotidiano. Il cambiamento apportato non è avvenuto solo nei confronti delle persone in quanto tali, ma anche in veste di consumatori e nel loro modo di interfacciarsi con le imprese fornitrici dell'offerta.

Se in passato l'unico modo che un consumatore aveva per accedere a beni o servizi era attraverso il negozio fisico e il contatto diretto con il personale, con internet è stato possibile sviluppare nuovi canali di contatto tra domanda e offerta. Contatto che avviene direttamente tra fornitore e consumatore finale senza la necessità di un punto vendita o di un intermediario, che ha favorito lo spostamento di parti sempre più rilevanti degli acquisti dal canale fisico verso quello digitale. Molte imprese hanno dovuto rivedere il loro modello di business per adattarlo al nuovo tipo di commercio e consumatore: alcune hanno sostituito il canale fisico col digitale ricorrendo a siti ed applicazioni, altre hanno integrato i due canali, altre ancora hanno fatto la loro fortuna come *pure digital players*<sup>1</sup> e infine alcune non hanno saputo comprendere e reagire al cambiamento.

L'avvento delle ICT (Information and Communication Technologies), e di conseguenza del commercio elettronico, può considerarsi il fautore del passaggio dell'economia tradizionale verso quella che si definisce la *New economy*<sup>2</sup>: *customer oriented strategy*, customizzazione di massa, nuovi mercati competitivi globali, economia delle cose che si trasforma in economia delle informazioni e della conoscenza, nuovo consumatore e nuovi canali.

Con il termine generale di *e-commerce* (electronic commerce) si definisce lo svolgimento di attività commerciali e transazioni effettuate per via elettronica. Comprende attività quali "la commercializzazione di beni o servizi per via elettronica, la distribuzione online di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa, appalti pubblici ed altre procedure di tipo transattivo delle Pubbliche Amministrazioni"<sup>3</sup>

In sintesi, si tratta di tutte quelle operazioni commerciali che prevedono l'utilizzo di internet durante tutti o parte degli step del percorso di acquisto del consumatore: consapevolezza del prodotto, ricerca di informazioni, confronto, acquisto e consegna del prodotto. Il pagamento può essere effettuato online, utilizzando carte di credito o sistemi di pagamento elettronici (PayPal e simili), oppure attraverso bonifici o contrassegni postali o alla consegna.

---

<sup>1</sup> Indagine Net Retail di Netcomm e Human Highway, Marzo 2017

<sup>2</sup> New economy: "Insieme dei fenomeni economici, ma anche sociali e culturali, associati all' impetuoso sviluppo delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (ICT), che ha caratterizzato l'ultimo decennio del XX secolo.", Treccani, Dizionario di Economia e Finanza

<sup>3</sup> "Linee di politica industriale per il Commercio Elettronico" emanato dal Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato in data 30 luglio 1998, consultabile sul sito <http://www.minindustria.it/>.

A seconda degli attori coinvolti nella transazione, che possono essere privati, imprese o pubblica amministrazione, si possono identificare diversi tipi di commercio elettronico. Le principali configurazioni sono:

- **B2B (business to business):** la transazione commerciale, intesa come scambio di informazioni aggiornate in tempo reale su prezzi e listini, realizzazione dell'ordine di un bene o servizio e pagamento per via elettronica, avviene tra aziende. Può riguardare le attività di approvvigionamento, pianificazione e controllo della produzione intrattenute con i fornitori oppure i rapporti con i diversi attori della filiera produttiva.

Grazie alla diffusione di questo modello tra le imprese, è stata possibile una riduzione dei tempi e dei costi delle operazioni che intercorrono tra i diversi attori della filiera, ma integrazione, ottimizzazione, co-design e collaborazione sono diventate variabili determinanti nella definizione delle filiere e delle reti di impresa.

Le piattaforme e i modelli con cui le aziende possono relazionarsi sono molteplici. Lo scambio può avvenire attraverso piattaforme di *e-procurement* (approvvigionamento elettronico), che permettono il contatto diretto tra il venditore, che servendosi di un sito come interfaccia pubblica un *e-catalogue* (catalogo elettronico di beni e/o servizi), e il compratore, attraverso *e-marketplace*, ossia piattaforme e-commerce che fungono da intermediarie tra più terze parti e permettono il contatto tra domanda e offerta, oppure mediante aste online.

L'e-commerce B2B è una pratica molto matura e diffusa, in quanto le prime transazioni risalgono già ai primi anni '70 con l'EDI<sup>4</sup>.

**B2C (Business-to-Consumer):** la transazione commerciale avviene direttamente tra impresa e consumatore finale. Le imprese che partecipano alla transazione possono produrre direttamente i prodotti oppure ricoprire il ruolo di distributore o di intermediario tra i due soggetti. L'impresa mette a disposizione un sito multimediale e interattivo attraverso cui il consumatore può reperire informazioni dettagliate sull'offerta, entrare in contatto con il brand e procedere con l'acquisto dei prodotti. Il modello B2C ha permesso da un lato alle imprese di ampliare i propri confini competitivi e di raggiungere un pubblico più esteso, e dall'altro ai clienti di avere a disposizione un'offerta più ampia e facilmente comparabile, quindi più competitiva. È un modello meno maturo rispetto al B2B, poiché la sua affermazione ha avuto luogo progressivamente grazie all'ingresso e graduale diffusione della connessione internet nelle case dei privati.

**C2B (Consumer-to-Business):** in questo modello di *e-commerce* è il consumatore finale a produrre un valore, un bene o servizio, che verrà poi sfruttato dalle imprese. Un esempio di *value added* generato dal cliente finale è la review di un prodotto su un blog, azione che servirà alle imprese per facilitare le operazioni di ricerca e confronto dei prodotti per i *customer*. Un altro modo di definire il modello C2B è come sistema di aste inverse, in cui i consumatori finali stabiliscono il prezzo che sono disposti a pagare per un bene o servizio e tramite il sito web vengono messi in contatto con le aziende che partecipano all'asta alle condizioni da loro espresse.

**C2C (Consumer-to-Consumer):** modello in cui le transazioni avvengono direttamente tra consumatori finali, i quali vendono i propri prodotti attraverso una piattaforma comune. Sta diventando un modello sempre più popolare e utilizzato, conseguenza di un accesso sempre

---

<sup>4</sup> Attraverso una tecnologia denominata Electronic Data Interchange (EDI), era possibile supportare le transazioni commerciali con l'invio di informazioni e documenti, come ordini d'acquisto o fatture, in formato elettronico. Questo era tuttavia un sistema rudimentale e poco efficiente: non era interattivo, presupponeva una linea di trasmissione dedicata tra gli attori della transazione (reti private), e quindi un investimento iniziale, e doveva spesso essere riadattato alle configurazioni dei differenti database aziendali. L'integrazione del sistema EDI alla rete internet (rete pubblica) e l'aggiunta di nuove funzioni permisero di far fronte al bisogno di immediatezza, integrazione e sicurezza e diedero vita alla pratica del commercio elettronico così come è inteso oggi: l'acquisto di beni e servizi attraverso il *World Wide Web* e server sicuri come HTTPS, utilizzando carrelli elettronici e servizi di pagamento on-line.

maggiore alla tecnologia e alla connessione internet, oltre che della diffusione della cultura dello shopping online. L'esempio più classico di commercio C2C è Ebay, sito di compravendita tra utenti privati, ma anche Facebook e altri social media hanno recentemente introdotto la possibilità per gli utenti di vendere a privati tramite una sezione apposita chiamata Marketplace, un gruppo o un semplice annuncio, riscuotendo grande successo tra gli utenti maggiormente sensibile al prezzo e che svolgono attività di vendita/acquisto durante il tempo libero.

I modelli B2B e B2C stanno perdendo i loro confini storici. C'è una tendenza sempre maggiore dei consumatori ad adottare una modalità di acquisto su differenti canali, nel senso grazie a internet hanno la possibilità di scegliere da quale livello della filiera produttiva effettuare l'acquisto. Le imprese stanno quindi modificando le loro 4P<sup>5</sup> (nello specifico, "*place*") integrando i canali di marketing diretto con quelli di marketing indiretto<sup>6</sup>. Se da un lato continuano ad effettuare transazioni con gli attori a monte o valle della filiera, dall'altro devono considerare la presenza sempre più radicata del consumatore finale ad ogni livello.

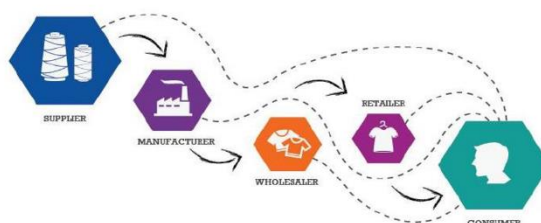


Figura 1.1: Il nuovo contesto competitivo. Da B2B a B2B2C, fonte Netcom.

Ai modelli classici sopra descritti, possono essere aggiunte altre due tipologie che in Italia non sono ancora molto diffuse: **B2G (Business-to-Government)** che riguarda le transazioni tra aziende e Pubblica Amministrazione, e **C2G (Consumer-to-Government)** che riguarda le relazioni tra il cittadino e la Pubblica Amministrazione, in termini di pagamento di tasse e contributi online.

Sono molteplici i settori in cui *l'e-commerce* ha trovato diffusione: dal tempo libero e turismo, che congiuntamente generano circa il 70% del fatturato globale prodotto dal commercio elettronico nel suo insieme, all'elettronica di consumo, alla moda, fino al settore alimentare, che sebbene rappresenti ancora una minima percentuale del fatturato (2.7%), sta avendo e avrà una crescita annua molto elevata (stima a +43% per il 2018)<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> 4P del marketing introdotte da Porter: prodotto, prezzo, luogo (canale) e promozione

<sup>6</sup> Marketing channels: i canali del marketing rappresentano una delle 4P del marketing associati alla P di "Place" (Luogo) e indicano in quale modo (più banalmente dove) un prodotto e servizio è reso disponibile per il consumatore. Possono essere diretti o indiretti, a seconda dei livelli di intermediari che intercorrono tra impresa e consumatore finale. Il canale diretto è caratterizzato dall'assenza di intermediari, per cui l'impresa vende direttamente al cliente finale, il canale indiretto è caratterizzato dalla presenza di uno o più intermediari (wholesaler, retailer). Questa distinzione vale sia a livello di B2C che di B2B.

<sup>7</sup> E-Commerce report 2018, Casaleggio Associati

## SETTORI MERCEOLOGICI



**Figura 1.2:** rappresentazione dei settori merceologici dell'e-commerce. Fonte: Casaleggio associati, E-commerce report 2018

Sembra arrivato per le imprese il momento giusto per investire in un settore ad alta potenzialità, quale è quello del *food and grocery e-commerce*, e perseguire nuove strategie per adattare la propria offerta al nuovo tipo di domanda. Si consideri infatti la grande importanza ricoperta dal comparto alimentare nella spesa degli italiani<sup>8</sup>, l'accesso alla rete e alle tecnologie crescente, il nuovo rapporto che il consumatore ha con il *food&beverage* e la ri-scoperta del mondo *food* promossa da media e social-media.

*“Il nuovo mondo del food mette in evidenza le seguenti caratteristiche esperienziali del cibo: è sensoriale nel gusto, vista e olfatto e interattività con il prodotto; è storie, vere o presunte tali, da narrare; è origine e luoghi di produzione e consumo; è tradizione di prodotti, paesi e ricette; è luogo di preparazione e di consumo, a casa o al ristorante; è il vizio, il peccato più sano tra quelli non proibiti.”*<sup>9</sup>

Non è più solo una necessità il cui valore si manifesta al momento del consumo, ma è diventato una vera esperienza: il consumatore è curioso e volenteroso di apprendere e creare, di essere protagonista. Il processo mentale che accompagna la fase di acquisto, dalla ricerca delle materie prime, delle informazioni, fino al consumo, transitano sempre più attraverso internet.

Il consumatore mostra una crescente attenzione alla ricerca di informazioni e contenuti per capire esattamente il prodotto che ha di fronte: valori nutrizionali, ingredienti e provenienza. Giudica sempre più importanti aspetti quali la *convenience*, intesa non solo come convenienza economica ma anche come rapidità di soddisfacimento dell'intenzione di acquisto, risparmio di tempo e di stress. Si interessa a prodotti specifici e di nicchia che possano rispondere a diverse scelte alimentari, quali una dieta vegetariana, vegana, biologica o della tradizione etnica, oppure ad esigenze dettate da intolleranze ed allergie. Il consumatore cambia e cambia anche il suo rapporto con il *food* e il significato a lui attribuito.

Con l'ingresso di pure player come Amazon, con i suoi Pantry, Fresh e Prime Now, e di start up come Supermercato24 e Cortilia nel panorama competitivo, il mondo degli alimentari e del grocery tradizionale ha subito uno scossone: il modo di fare la spesa non è più lo stesso, il consumatore e il suo carrello non sono più gli stessi, in quanto ha sempre maggiori aspettative per quanto riguarda i prodotti e i servizi ad essi connessi. E' stato innescato un vero e proprio movimento di rinnovamento nel settore.

Facendo riferimento a tale industry, si può quindi parlare di *e-grocery* o di *Food&Grocery e-commerce* per indicare il commercio elettronico di prodotti del largo consumo (i *consumable*), appartenenti alle categorie *Food & Beverage* (cibo e bevande) e *Health & Care* (cura della persona), che nel loro insieme vengono indicati come fast mover consumer goods (FMCG).

<sup>8</sup> Secondo i dati Istat, la voce alimentare è la prima voce di spesa nel paniere degli acquisti degli italiani

<sup>9</sup> Carlo Meo, *Food Marketing, creare esperienze nel mondo dei foodies*, Editore Ulrico Hoepli, 2015, Milano

Tre sono le principali categorie di prodotti che si possono identificare all'interno del *Food & Grocery*: il *grocery*, l'enogastronomia e la ristorazione. Il termine "*grocery*" indica l'insieme dei prodotti del largo consumo confezionato: prodotti alimentari (secchi, freschi, surgelati e piatti pronti) e prodotti per pulizia della casa e cura della persona che costituiscono l'assortimento del retail tradizionale e della GDO. L'enogastronomia comprende prodotti di gastronomia, tipici locali e alcolici, tra cui vino, birra, liquori e distillati. Infine, la ristorazione indica i cibi pronti realizzati da ristoranti, pizzerie e altri esercizi che vengono acquistati attraverso canali online e ritirati in negozio oppure spediti al consumatore, dal produttore stesso oppure attraverso piattaforme Dot.Com che fungono da marketplace.

Non bisogna pensare al commercio elettronico del food&grocery come frutto del solo atto di realizzazione dell'acquisto, perché l'acquisto è una pratica molto complessa che richiede un viaggio attraverso numerosi touch point, del mondo fisico come del digitale. Con l'e-grocery si intende l'intero percorso, o meglio esperienza, d'acquisto che conduce il consumatore dal riconoscimento del bisogno di acquistare un bene alla concretizzazione vera e propria. Vendere non significa più soltanto mettere un prodotto nella borsa del cliente, ma mettergli in testa un concetto, lavorando sulle informazioni e sulle suggestioni.

Nel panorama mondiale esistono già da diverso tempo catene di supermercati, aziende produttrici o aziende click-only che erogano tale servizio, come aggiuntivo o che ne hanno fatto il proprio core business. Anche se l'Italia si colloca in una posizione meno matura a riguardo, i player nostrani non possono ignorare che l'e-grocery presto non sarà più considerato come un segmento di nicchia. Devono guardare con attenzione a nuovi modelli per attrarre i consumatori, creare nuove occasioni d'acquisto e garantire continuità tra l'offerta online e offline. Il consumatore è omnicanale e la digitalizzazione della distribuzione è un passo obbligato per intercettare l'evoluzione della domanda e finalizzare al meglio l'offerta.

Il commercio online, anche nel *Food&Grocery*, rappresenta una strategia ormai non più opzionale per aggiungere valore alla propria offerta e garantire numerosi benefici.

Il consumatore può superare barriere di acquisto temporali e geografiche: può avere accesso ad un negozio aperto 24 ore su 24 e soddisfare il proprio impulso di acquisto in qualsiasi momento, può raggiungere negozi con la più ampia e diversificata scelta di prodotto per quanto riguarda caratteristiche, provenienza geografica e prezzo. Importantissima per il *customer* è la *convenience*, intesa come convenienza in termini di risparmio di tempo e di stress, perché è possibile fare acquisti da diversi dispositivi (PC, smartphone e tablet) e in qualsiasi momento e decidere quando ricevere oppure ritirare il proprio ordine. La grande maggioranza delle imprese ha infatti concesso al cliente la facoltà di indicare la fascia di tempo, da una o più ore, in cui gli è comodo ricevere la propria spesa e propone la *home delivery*, ossia la consegna a casa, direttamente al piano, in modo da evitare stress fisici al consumatore. Online i *customer* hanno infine la possibilità di effettuare un acquisto razionale, evitando lo spreco di tempo e risorse cui invece incorrerebbe se reperisse informazioni tra più store fisici: reperire informazioni da diverse fonti, comparare le offerte di più competitor in termini di caratteristiche e prezzo, consultare recensioni e opinioni di altri consumatori e scegliere il prodotto che più soddisfa le proprie esigenze tra un'ampia gamma di opzioni.

Le imprese, lato loro, hanno la possibilità di raggiungere un bacino più ampio di clienti, potendo così servire più tipologie di clienti (sia chi sceglie il canale fisico che gli shopper digitali, chi cerca informazioni online e compra in negozio e viceversa) e anche coloro che sono situati in zone geograficamente disperse. Avere più touch point con cui i customer possono interagire permette inoltre alle imprese di raccogliere un'enorme mole di dati, utili per conoscere e profilare i propri clienti e le loro abitudini: sono così in grado di creare con il *customer* una comunicazione più intima e mirata, promozioni personalizzate e nuovi programmi di *engagement* e *loyalty*<sup>10</sup>. Lo sviluppo dei sistemi di Information Technology (IT) ha permesso di raggiungere maggiore integrazione e di accelerare il flusso di informazioni condivise tra i diversi attori della *supply chain*: negoziazioni, conferma ordini, pagamenti, fatturazione. In particolar modo per le aziende produttrici, può essere un modo per aggregare

---

<sup>10</sup> The future of Retail Grocery in a digital world Retail 4.0, McKinsey

la domanda e accorciare la filiera distributiva raggiungendo direttamente il consumatore finale senza dover passare da un distributore.

L'e-commerce del *grocery* è tuttavia una vera e propria sfida per tutti i *player* in gioco. Da un lato, è molto difficile guadagnare la fiducia degli italiani, perché una parte di loro prova ancora diffidenza nei confronti dei pagamenti online e ha paura di non essere tutelato in termini di privacy, altri non si fidano ad effettuare un acquisto senza vedere, toccare con mano e provare, a maggior ragione quando si tratta di un prodotto alimentare. Dall'altro lato, il settore in esame è caratterizzato da un'offerta molto ampia e variegata, una complessità di prodotto molto elevata per via della deperibilità e fragilità dei beni, da difficoltà nelle operations e nella logistica e da costi elevati legati alla consegna a casa.

Nel corso degli anni, il mondo del Grocery Retail ha subito numerosi mutamenti e si è evoluto, sfruttando idee innovative e soluzioni digitali e tecnologiche per migliorare ed essere *responsive* verso le crescenti necessità di un consumatore in continua evoluzione.

### 1.1.1 L'evoluzione del settore Grocery. Dal negozio di quartiere al negozio del futuro

Indagando sulla cronistoria del Retail, attraverso la lettura di articoli e integrandola con testimonianze di persone anziane, è possibile ricostruire un percorso evolutivo del mondo della distribuzione scandito da 4 fasi o momenti cruciali che ne hanno segnato lo sviluppo.

#### ➤ Grocery 1.0

Sono i primi decenni del XX secolo e la spesa alimentare viene svolta nelle cosiddette “drogherie” multiprodotto, nelle botteghe specializzate e nei mercati di quartiere, tutti esercizi di vendita di piccole dimensioni e con una gamma di prodotti limitata. Il cliente indica al commesso i prodotti che desidera acquistare ed è quest'ultimo che preleva i prodotti dagli scaffali nel retro del bancone. Le auto sono poco diffuse tra la grande maggioranza della popolazione e la mobilità risulta quindi limitata. L'Europa in particolare è dilaniata dalla Prima Guerra Mondiale, per cui si può dire che questo primo momento abbia interessato esclusivamente gli Stati Uniti.

E' nel 1916 che la prima rivoluzione della distribuzione ha luogo: la comparsa dei primi concept che adottano sistemi **self-service**, in cui la merce è esposta negli scaffali a vista, distribuiti in modo da creare un itinerario, e il cliente sceglie i prodotti da prelevare. Prima di uscire consegna la merce all'addetto in cassa che controlla i prezzi ed effettua la transazione. L'intuizione si deve a Clarence Saunders, che propone l'idea al distributore Piggy Wiggly, nel Tennessee (USA): l'idea piacque in dieci anni il distributore aveva aperto più di 2500 punti vendita negli Stati Uniti..



Figura 1.3: interno di un negozio Piggly Wiggly

Sono gli anni '30 quando il primo vero **supermercato** della storia fa l'ingresso nella scena: il King Cullen. Una superficie di più di 400 mq (era di 560 mq), con i prodotti prezzati e sistemati su scaffali divisi per reparto, in cui è il cliente a servirsi da solo e rispecchia la politica dei prezzi contenuti.

Oltre all'idea innovativa del concetto di self-service, questa fase si porta dietro anche la comparsa di oggetti e concezioni: la strutturazione del negozio con le casse all'uscita dotate dei registratori di cassa per effettuare le transazioni, i carrelli per la spesa, le divise per i commessi così da poter essere individuabili dai clienti autonomi, le etichette e i prezzi esposti su ogni prodotto.

Tale rivoluzione ha avuto un impatto considerevole su molti aspetti e soggetti, a partire dalla maggiore autonomia e indipendenza concessa al cliente. Grazie al fatto che le fasi di prelievo e preparazione della spesa erano affidate al cliente stesso, si può considerare una riduzione del tempo e del personale impiegato per questa operazione e una conseguente riduzione di costi ad esso associato. Il processo della spesa diventava quindi più efficiente e la ricollocazione del personale in maniera più efficiente avrebbe permesso superfici di vendita sempre maggiori. In questo momento iniziò a ricoprire un ruolo di

fondamentale importanza il packaging, sia per rendere distinguibili i prodotti sostituiti posizionati vicini nello stesso scaffale o reparto, sia per motivi igienici e di customer experience.

Quando si assiste ad una evoluzione di un settore, si rendono necessarie nuove competenze. In questo caso è possibile ipotizzare che diventò importante lo studio della disposizione dei reparti e degli scaffali sulla superficie del negozio e la disposizione dei prodotti al loro interno, associabili a figure come layout designer e merchandiser.

In Italia questo concept non sarà introdotto fino agli anni '60, a causa del peso ancora relativamente alto dei negozi tradizionali, marcato dalla povertà di molteplici categorie della popolazione che ebbero l'occasione di spostarsi verso il consumo di massa solo verso la fine degli anni '50. Non si assiste all'aumento progressivo delle superfici di vendita e all'introduzione graduale delle innovazioni. Il concept del supermercato (inteso come grande superficie di vendita superiore a 400 mq a self-service, con molti prodotti a prezzi contenuti) si è imposto a partire dal 1957, quando Esselunga, al tempo chiamato Supermarket, inaugura il primo super store dell'Italia a Milano, ma il vero boom risale circa agli '80 in cui è presente almeno un supermercato in ogni città.

#### ➤ Grocery 2.0

La situazione in Europa, e in Italia, si sblocca nel periodo del Dopoguerra. Sono gli anni '60, gli anni del boom economico, della ricostruzione e del consumismo. Le città si popolano, anche grazie alle migrazioni dalle zone rurali a quelle urbane, vengono costruite strade, i mezzi durevoli, con particolare riferimento ad automobili e frigoriferi, diventano più accessibili alle famiglie. Il concetto di spesa è portato a cambiare anche in questi territori: da spesa quotidiana si inizia a pensare ad una spesa periodica e concentrata in un solo momento della settimana, anche a causa del crescente impiego delle donne a lavoro.

In questo periodo di spinta ai consumi nascono i concept di **Ipermercato** e **Superstore**, di "everything under a roof", ossia di poter comprare qualsiasi tipo di prodotto, non solo alimentare, in un unico grande spazio di vendita e prezzi contenuti. Non è più un negozio di quartiere, ma uno spazio di più di 2500 mq, collocato in zone periferiche della città e con grandi parcheggi per ospitare il crescente numero di automobili.

La complessità e l'ampiezza dell'assortimento rendono la supply chain più complessa.

Il concept è stato pensato per rispondere a logiche di massima efficienza e produttività, rispondendo all'offerta di prezzi contenuti sfruttando le economie di scala garantite dall'ampiezza dell'assortimento offerto.

Il primo ipermercato è stato Walmart, negli USA, seguito da Carrefour a Parigi nel 1963.

L'era del cosiddetto 2.0 è quella dove la tecnologia fa il suo ingresso trionfale, spinta anche dall'intensa attività di ricerca e sviluppo della stessa Walmart, che ha sempre investito molto nelle innovazioni risultando pioniera in molti campi, ad esempio con l'utilizzo della tecnologia RFID per migliorare la catena logistica e di distribuzione attraverso il tracking dei prodotti.

Tra gli anni '70 e gli anni '90 si arrivano a progettare i primi "servizi al consumatore" (totem interattivi, carrelli "intelligenti", ecc.) con una attenzione particolare all'esperienza di acquisto, concetto che fino agli anni '70 era del tutto sconosciuto. Sempre in questo periodo iniziano a comparire le prime private label e si diffonde il ricorso a promozioni e pubblicità, per attirare il consumo di massa e stabilire una relazione con i consumatori.

#### ➤ Grocery 3.0

È proprio la crescente attenzione verso la customer experience che segna l'epoca del 3.0, in cui la tecnologia rappresenta un vero fattore *disruptive* perché trasforma completamente i modelli di vendita e acquisto. Accanto ai modelli di vendita tradizionali in negozio si diffonde la vendita su canale digitale, **l'e-commerce**.

I primi esperimenti di vendita online di generi alimentari risalgono già al 1984, ad opera della britannica Tesco, seguita nel 1989 dalla statunitense Peapod. Ma è con la nascita dei colossi Amazon e E-bay che il mondo del Retail in generale subisce uno scossone (1995).

Da quel periodo inizia una sorta di "educazione" alla vendita online, favorita anche dalla continua e crescente diffusione della rete internet e degli strumenti tecnologici nelle case dei privati.

La nascita del un nuovo canale digitale su cui vendere i prodotti dà il via ad una trasformazione anche nel modo e nel percorso di acquisto del consumatore e ai metodi e ai touch points con cui l'impresa può entrare in contatto con il cliente. Attraverso le informazioni raccolte tramite web le imprese hanno accesso ad una conoscenza più profonda del cliente e possono sfruttarla per un nuovo modo di fare marketing: le promozioni e la pubblicità diventano sempre più personalizzati.

Lo sviluppo dell'e-commerce ha avuto impatti anche sulla supply chain e sull'organizzazione e i modelli di business delle imprese. Con questo canale di vendita, i confini della catena di distribuzione hanno perso i loro confini netti: le transazioni possono avvenire tra tutti gli attori appartenenti ai diversi livelli della catena. Anche i confini geografici sono stati abbattuti, permettendo di raggiungere un bacino di utenti difficilmente raggiungibile altrimenti. L'e-commerce ha reso necessario lo sviluppo di nuove competenze, legate all'IT, alla logistica e in particolare a quella dell'ultimo miglio, alla raccolta e analisi di dati in logica CRM e alla sicurezza informatica.

#### ➤ Grocery 4.0

Si può dire che la fase attuale sia caratterizzata dall'omnicanalità. Integrazione ed esperienza sono i termini che meglio descrivono la tendenza in atto nel settore.

Il contesto di questo ultimo decennio è caratterizzato da una massiccia diffusione di tecnologie mobile e dalla diffusione dei social network, che hanno modificato lo stile di vita delle persone. L'obiettivo delle imprese è perciò di allinearsi all'evoluzione dei consumatori che vivono sempre più spesso una doppia vita analogica e digitale, usano tanta tecnologia fissa e mobile, sono influenzati non solo dai media tradizionali ma anche dai social media.

L'esperienza di acquisto deve diventare senza confini tra mondo fisico e digitale in modo da lasciare al consumatore la possibilità di scegliere il luogo, il tempo e la modalità che preferisce per effettuare l'acquisto.

I negozi si evolvono e diventano sempre più connessi e digitali, offrono ai clienti varie formule per consultare le informazioni on line: totem, tablet, specchi e pareti interattive ma anche app e soluzioni come Qr code e beacon che consentono di incanalare messaggi e gestire meglio la relazione.

La complessità del servizio, sempre più on-demand, e della supply chain è in costante aumento. Sono necessarie tecnologie che permettano la rintracciabilità e la condivisione dei dati in tempo reale tra differenti aree del business e anche con il consumatore finale, sistemi di pagamento che prevedano l'uso di differenti strumenti per effettuare la transazione, sistemi di engagement e fidelizzazione che prevedano l'unione di più touch point per garantire al consumatore un contatto e un'esperienza personalizzata.

### *1.1.2. Le innovazioni tecnologiche che hanno accompagnato l'evoluzione del Grocery*

L'arrivo all'acquisto di prodotti online con annessa consegna a domicilio è frutto di una conoscenza via via crescente dell'uso di internet e della tecnologia, sia lato offerta che lato domanda. Con l'ingresso di nuovi pure e-player nativi digitali c'è stato uno scossone *disruptive* e repentino nel settore, ma che non sarebbe stato possibile o sostenibile senza le competenze via via acquisite grazie alla graduale introduzione di altre innovazioni.

Le innovazioni apportate al settore dal digitale sono infatti molteplici e sono legate ai due macro-processi di back-end e front-end, di supporto al business oppure con un effetto diretto in una o più fase del journey d'acquisto del consumatore.

Le innovazioni digitali inerenti ai processi di back-end riguardano i processi che non coinvolgono direttamente il cliente finale, ma che sono necessari per rispondere alle richieste del *customer* nella maniera più efficiente. Apportano benefici alla filiera stessa ma anche, indirettamente, al *customer*. Sono rivolte in particolar modo alla gestione dei fornitori, dei magazzini e delle sales force.

#### 1.1.2.1 Gestione dei fornitori.

Le innovazioni a riguardo (EDI, fatturazione elettronica) sono rivolte alle relazioni che intercorrono tra *Retailer* e fornitori, in particolar modo durante il processo di approvvigionamento. Grazie a queste, è



possibile una riduzione dei costi operativi sostenuti per la consegna della merce e per lo scambio di informazioni, una riduzione dei *lead time* inteso come tempo di consegna della merce e una riduzione degli errori commessi dagli operatori durante il processo di approvvigionamento.

- EDI (Electronic Data Interchange)

Per EDI si intende l'interscambio di dati che avviene tra i sistemi informativi di diverse aziende senza la necessità di intervento umano. "Electronic data interchange è la trasmissione elettronica di informazioni e documenti, quali per esempio ordini d'acquisto o fatture di carico tra sistemi informativi di diverse organizzazioni e basata su un formato standardizzato e strutturato<sup>11</sup>". La trasmissione dei dati può avvenire direttamente tra le imprese oppure attraverso un intermediario (una rete di comunicazione a valore aggiunto denominata VAN oppure una banca). Attraverso l'EDI le aziende possono scambiare documenti in formato elettronico con i propri fornitori, creare una community e monitorare il processo di approvvigionamento, evidenziando eventuali errori o costi non previsti. La trasmissione dei dati avviene nel modo seguente: il *buyer* prepara un ordine denominato PO (*purchasing order*) nel suo "*purchasing system*". L'ordine viene trasformato in un documento EDI chiamato "850 ordine d'acquisto" e trasmesso al *supplier* tramite internet oppure mediante la VAN. Infine, il sistema EDI del *supplier* processa l'ordine verificandone la sicurezza per mezzo di un sistema di autenticazione con nome utente e password.

- Fatturazione elettronica

La fatturazione elettronica è un sistema digitale di emissione, trasmissione e conservazione delle fatture in formato XML, che permette di abbandonare il formato cartaceo. Spesso i *retailer* adottano questo tipo di soluzione simultaneamente all'adozione dell'EDI, in modo da digitalizzare completamente il processo di approvvigionamento e gestione ordini.

### 1.1.2.2 Gestione dei magazzini

Le innovazioni tecnologiche, introdotte in particolar modo nei processi di gestione delle scorte, di picking e trasporto merci, hanno permesso di ottenere un miglioramento nel dimensionamento delle scorte, nel turnover e una riduzione dei *lead time* di processo. Consentono infatti una conoscenza in tempo reale delle proprie scorte e un'ottimizzazione delle operazioni degli addetti di magazzino.

- RFid (Radio Frequency Identification)



L'RFid è un sistema di identificazione di oggetti, persone, ecc. attraverso la trasmissione di segnali a radiofrequenza. E' composto da etichette denominate *tag*, ossia particolari microchip con un'antenna integrata per comunicazioni wireless, da lettori e da un sistema di back-end per l'immagazzinamento dei dati.

Il flusso delle informazioni è articolato come schematizzato in figura 1.4. L'ID e le altre informazioni memorizzate nei tag vengono trasmesse al lettore attraverso un'antenna RF che sfrutta le proprietà elettromagnetiche per il trasferimento dei dati. Ogni lettore è in grado di ricevere dati da differenti tag simultaneamente senza che tra loro ci sia un contatto visivo. Successivamente, il lettore invia le informazioni ricevute ad un server affinché vengano processate ed analizzate.

---

<sup>11</sup> Review of electronic data interchange in business to business e-commerce in a competitive global market", Rashad Yazdanifard, Baome Mahmoud Baruani, Shahriar Mohseni, 2012



**Fig. 1.4:** Schema base di un sistema RFID. Fonte: *Una introduzione alla tecnologia RFID*, Roberto Marani Anna, Gina Perri, Dipartimento di Ingegneria Elettrica e dell'Informazione, Laboratorio di Dispositivi Elettronici, Politecnico di Bari

Questa soluzione tecnologica ha innumerevoli applicazioni. Può essere utilizzata in particolar modo per tracciare il percorso dei vari *item* all'interno di un magazzino, monitorando così posizione e quantità dei prodotti all'interno della struttura o della filiera produttiva in modo automatico e *real-time*. Si può inoltre contenere in uno spazio ridotto una grande mole di informazioni, facilmente consultabili e aggiornabili.

- Sistemi di planning

In questa categoria rientrano i sistemi gestionali in grado di supportare i *decision maker* e migliorare i processi di pianificazione della domanda, di gestione delle scorte e scelta dei piani di distribuzione. Generalmente si utilizzano questi software con lo scopo di ridurre le scorte presenti in magazzino e gestire le politiche di *replenishment*, aumentando la frequenza di riordino e riducendo gli sprechi (il *waste*), specialmente quando si parla di prodotti freschi e freschissimi.

- Automazione del magazzino e dei processi di picking/packing

Si tratta di sistemi implementati per migliorare i processi di magazzino, tra cui la messa a stock, il prelievo e la preparazione dell'ordine, ma anche le condizioni di lavoro degli operatori. Il picking consiste nell'operazione di prelievo di un item da scaffale. Per migliorare l'efficienza e la rapidità di tale operazione, è bene pensare a soluzioni che facilitano il compito degli operatori nelle operazioni di prelievo. Affinché un sistema di picking sia efficiente, è necessaria la presenza di alcuni elementi: il riconoscimento automatico dei prodotti (attraverso *barcode* oppure sistemi RFID), l'utilizzo di terminali palmari e un sistema efficiente per la comunicazione delle informazioni. Molto spesso la ricerca di efficienza del picking è inserita all'interno di un processo più ampio di automazione del magazzino e controllo delle merci.

Un esempio di automazione riguarda sicuramente il colosso statunitense Amazon e il suo ultimo ritrovato: i "Kiva Robot". Si tratta di robottini a forma di parallelepipedo, muniti di ruote e



**Fig. 1.5:** Kiva Robot in un magazzino Amazon.

capaci di muoversi avanti e indietro e ruotare su stessi, in grado di trasportare 340 kg. Seguono una griglia invisibile identificata da una sequenza di codici a barre stampati sul pavimento. Il magazzino "robotizzato" distrugge l'idea di magazzino classico: non sono più gli operatori a muoversi tra le corsie del deposito cercando o inserendo la merce negli scaffali, ma sono questi ultimi che si muovono verso le postazioni statiche degli operatori, trasportati dai Kiva. Citando le parole Stefano Perego, il direttore delle operazioni Amazon nel Regno

Unito: *"Non dobbiamo più perdere tempo a cercare lo spazio, né a cercare il prodotto"*. Sempre

secondo Perego, infatti, si registra un incremento di flessibilità ed efficienza, sia in termini di rotazione del magazzino (15% più rapida rispetto ad un magazzino classico) che in termini di spazi (lo spazio tra gli scaffali per il passaggio dell'operatore non è più necessario).

Anche Ocado, il più grande supermercato online europeo, che sta puntando a diventare partner logistico di big retail, ha annunciato la realizzazione entro un paio di anni di un magazzino completamente automatizzato che permetterà di preparare in soli sei minuti un ordine composto da 50 prodotti.

In generale, l'automazione del magazzino permette di ridurre gli spostamenti umani, gli errori legati al posizionamento errato di prodotti e pallet o al prelievo del prodotto sbagliato, garantendo quindi un minor tempo di processo per la gestione degli ordini. Condizione che diventerà necessaria per rispondere agli elevati standard di rapidità di consegna che si stanno affermando.

○ ITS (Intelligent Transportation System)

La logistica distributiva è un'area di fondamentale importanza per gli operatori del settore *Food&Grocery*. La ricerca di soluzioni innovative che permettano di risparmiare tempo (per garantire la *convenience* al cliente) e soldi (i costi di preparazione/spedizione pesano in media il 30% del prezzo del carrello<sup>12</sup>) è un fattore determinante per la sostenibilità e profittabilità di un business.

Dall'intersezione di due ambiti complessi, quali il trasporto merci e le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, si posiziona il tema dell'Intelligent Transportation System (ITS). "Intelligent Transportation System" è definito come l'implementazione di metodologie proprie dell'informatica nella logistica, che permette di sviluppare sistemi in grado di rispondere ai problemi della mobilità e del trasporto in maniera "intelligente"<sup>13</sup>. Soluzioni di questo tipo potrebbero essere rappresentate da una serie di tecnologie ICT integrate nei mezzi di trasporto per raccogliere e comunicare dati al fine di pianificare le attività in tempo reale, controllare gli accessi ai siti produttivi o ai magazzini, pianificare i parametri funzionali durante il trasporto merci, in particolare per i prodotti freschi, e tracciare la posizione dei mezzi di trasporto.

La logistica automatica è in continua espansione e nel settore del food delivery si è anche iniziato a parlare di consegne a domicilio ad opera di robot automatici. Si vedano i casi dei prototipi di Ford e Domino's per la consegna a domicilio della pizza in un'auto senza pilota; Yelp che nel 2015 ha comprato per 134 M\$ Eat24 e recentemente ha stretto un accordo con Murble per lanciare un servizio di food delivery a domicilio (fig.1.5); oppure Google con il suo brevetto sul Camion senza pilota per le consegne a domicilio (fig. 1.6). L'idea alla base sarebbe quella di un camion, dove vengono stoccate merci diverse poi consegnate direttamente ai clienti che le 'sbloccano' con un pin o una carta di credito. Dopo la consegna, il camion procede verso la tappa successiva.



Fig. 1.6: Robot automatizzato di Eat24

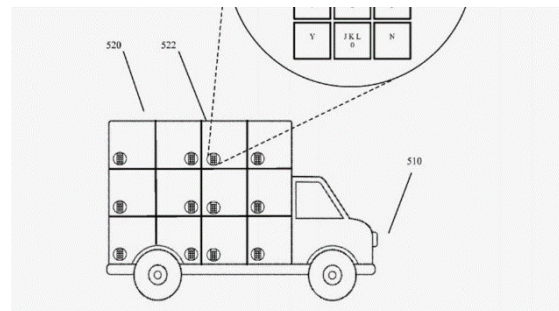


Fig. 1.7: Brevetto Google Truck

<sup>12</sup>

<sup>13</sup> Articolo "Casi applicativi di trasporto intelligente", Università LIUC, 2011

### 1.2.2.3 Gestione dei negozi e della forza vendita (nel fisico e virtuale)

L'introduzione della tecnologia in questo ambito ha permesso l'elaborazione di nuove strategie di relazionamento con il cliente, basate su una sua conoscenza più profonda. E' così possibile una comunicazione con il consumatore mirata ed efficace, più *customizzata*, che nel lungo periodo consentirà un aumento del tasso di fidelizzazione e della profittabilità per l'azienda.

- Sistemi ERP  
ERP (Enterprise Resource Planning) è definito come un pacchetto software che integra tutte le funzioni aziendali necessarie in un unico sistema dotato di database condiviso. L'obiettivo principale di un sistema ERP è quello di integrare tutti i processi di business rilevanti per un'azienda (vendita, acquisto, produzione etc.) con lo scopo di collezionare e organizzare i dati provenienti da vari livelli dell'organizzazione.
- Business intelligence  
I sistemi di Business Intelligence Analysis sono sistemi sviluppati per analizzare i dati al fine di ricavare informazioni e *insight* utilizzabili nel corso dei processi decisionali. Sfruttano logiche di estrazione flessibili, metodologie di analisi e modelli matematici per le previsioni e l'ottimizzazione. Con questa soluzione si possono quindi trasformare semplici informazioni in conoscenza.
- CRM  
Con il termine CRM (Customer Relationship Management) si intende il processo di creazione e mantenimento di una relazione proficua con il cliente, attraverso l'offerta di un *customer value* e una *customer satisfaction* superiori rispetto ai competitor. In un mercato *customer oriented*, l'obiettivo dell'implementazione di una strategia di CRM è quello di ottenere e gestire informazione dettagliate sui consumatori e utilizzarle per sfruttare i *touch points*, ossia i punti di contatto tra cliente ed impresa, in modo da massimizzare l'*acquisition* e la *retention* e rendere i consumatori fedeli e di valore per l'impresa. Un consumatore soddisfatto è un consumatore più fedele e che porta al business un valore superiore.  
Il CRM riguarda la visione dell'impresa nel suo insieme, è da intendere come una strategia customer-oriented da implementare e perseguire in tutte le aree del business, a supporto delle operazioni del back-office e del front-office.
- Codice a barre  
Le innovazioni riguardanti il front-end invece riguardano l'approccio e il contatto con il cliente in maniera diretta. E' questa la nuova sfida che le insegne dovranno affrontare per competere nella nuova *industry* e rimanere al passo con i nuovi trend e linguaggi di comunicazione. E' necessario generare una *customer experience* sempre più fluida e coinvolgente, per rispondere al nuovo modo di fare la spesa che si sta affermando.  
Riguardano l'interno processo seguito dal consumatore per effettuare un acquisto: la ricerca di informazioni pre-vendita, l'atto dell'acquisto vero e proprio e il post-vendita.

### 1.2.2.4 Pre-vendita

L'introduzione di innovazioni in questa fase significa "influenzare" la decisione di acquisto del cliente. In altre parole, significa puntare ad ottenere una maggiore conversione dai prodotti da puro interesse ad acquisto definitivo, quindi un maggior numero di clienti e un maggior numero di clienti fedeli. E' necessario creare un'*experience* che spinga il consumatore all'acquisto.

- Digital Signage  
Si tratta di sistemi di segnaletica digitale, una forma di comunicazione situata in prossimità del punto vendita o all'interno dello stesso, in cui i contenuti vengono veicolati tramite schermi con



diversi livelli di interattività. Richiede alle persone uno sforzo minimo in termini di interazione, ad esempio non è richiesta l'installazione di nessuna applicazione oppure la concordanza contestuale tra contenuti fruiti e locazione. Sono stati studiati per invogliare le persone ad entrare in negozio e per promuovere la vendita dei prodotti attraverso i contenuti veicolati. Tali sistemi di segnaletica includono l'utilizzo di diversi tipi di device elettronici. Possono essere schermi o videoproiettori situati all'esterno del punto vendita, schermi inseriti all'interno della vetrina o che siano essi stessi la vetrina con la quale il consumatore può interagire in maniera intuitiva, oppure dei *chioschi*, dei *totem* o *touch point* inseriti in diversi punti dello store che consentono ai clienti di ricevere informazioni sui prodotti, di verificarne la disponibilità, di acquistarli online, di accedere alle promozioni disponibili e in generale di interagire con essi. Le informazioni sui prodotti sono disponibili in maniera ancora più chiara, immediata e trasparente, per scelte di acquisto più consapevoli. Con un semplice tocco o con il movimento di una mano è possibile visualizzare, ad esempio, valori nutrizionali, origine delle materie prime, stagionalità.

Coop, con la partnership di Accenture, il 6 dicembre 2016 ha inaugurato il suo primo "Supermercato del Futuro": servizi personalizzati, accesso ad informazioni più approfondite sui prodotti e sulle possibili applicazioni e utilizzo di dispositivi connessi, che accompagnano il consumatore nell'acquisto. Coop ha inserito nel suo store banchi interattivi, che con un semplice movimento della mano, permettono di visualizzare su un monitor informazioni aggiuntive sul prodotto, tra cui l'origine, i valori nutrizionali, l'eventuale presenza di ingredienti allergizzanti, le istruzioni per lo smaltimento, i prodotti correlati e le promozioni in corso, scaffali verticali che permettono di filtrare l'offerta trovando ciò che si desidera e un megaschermo su una parete su cui sono proiettate le offerte e le ultime news.



**Fig. 1.8:** Foto del "supermercato del futuro" di Coop. A destra, una cliente che utilizza un totem. A sinistra, due clienti che consultano un monitor digitale che mostra informazioni sul prodotto selezionato.

Il retailer anglosassone Tesco, invece, ha implementato una soluzione in ambito *facial recognition*. Si tratta di uno schermo "Amscreen OptimEyes" che è in grado di riconoscere i tratti del viso dei consumatori e, stimando sesso ed età, di formulare offerte su misura. Anche in Italia il Gruppo Végé ha presentato il suo esperimento sul tema nei suoi punti di vendita.



**Fig. 1.9:** Esempio di schermi per la tecnologia di *facial recognition*.

Introducendo questi strumenti digitali all'interno degli store è possibile modificare l'esperienza d'acquisto del consumatore all'interno del punto vendita, rendendola più interattiva e soddisfacente. Inoltre, è possibile creare campagne marketing su misura, che siano compatibili con le interazioni eseguite dal *customer* con i dispositivi digitali e con i dati ottenuti anche dalle telecamere della *facial recognition technology*.

#### 1.2.2.5 Acquisto

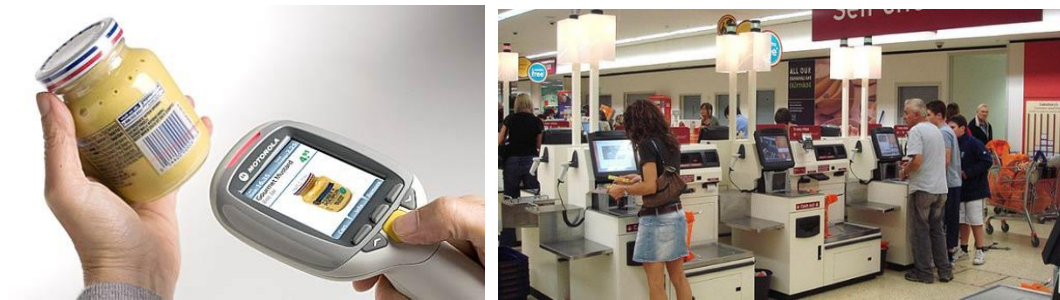
Considerata la crescente esigenza del consumatore per il time-saving, è bene per le insegne pensare a delle soluzioni per velocizzare il processo d'acquisto.

- Self-scanning e self check-out

Il servizio di self-scanning consiste nell'uso da parte del cliente di dispositivi lettori di codici a barre, semplici da usare e che permettono agli acquirenti di eseguire la scansione del barcode del prodotto, che viene così aggiunto al conto finale e al carrello sia reale che virtuale. Il check-out è così estremamente veloce perché il conto è già preparato e il cliente dovrà semplicemente eseguire il pagamento nella corsia dedicata.

Il self check-out consiste invece in sistemi di casse automatiche self-service in cui è il cliente stesso a leggere i codici a barre dei prodotti acquistati, a pagare la propria spesa e stampare lo scontrino in completa autonomia.

L'implementazione di queste tecnologie ha garantito un livello di customer satisfaction superiore. Da una ricerca commissionata da NCR (azienda leader nella fornitura di sistemi retail) emerge che i clienti hanno reagito positivamente a questa introduzione: percepiscono come un fattore positivo l'indipendenza negli acquisti e la rapidità del check-out, ritenendo che questo offra una migliore esperienza al cliente e sia un modo per smaltire le code alla cassa<sup>14</sup>.



**Fig. 1.10:** da destra, esempio di un lettore di codice a barre per il self-scanning e casse automatiche per il self-checkout

- Online selling

La GDO tradizionale è stata in un settore prospero e conosciuto per molto anni. Ma con l'ingresso di diversi pure e-player nel settore, tutti i retail tradizionali, chi prima chi dopo, hanno sentito la necessità di introdurre, di pari passo con lo sviluppo del punto di vendita fisico, il canale di vendita online, per permettere al cliente di comporre il proprio carrello con i prodotti della selezione del negozio e riceverlo comodamente a casa. Perché ciò fosse possibile, le insegne hanno sviluppato un canale di vendita digitale: un sito internet nuovo e di proprietà appositamente dedicato alla spesa online, una sezione nel sito già esistente dedicata alla "spesa online" o allo "shop", oppure una partnership con una piattaforma esterna con la funzione di marketplace attraverso cui proporre la propria offerta (si veda Unes con Amazon Prime Now oppure Supermercato24 e le insegne partner).

Accanto al sito internet su browser, è stato necessario implementare anche un'app mobile per rispondere ad un consumatore sempre più *multi-device*<sup>15</sup>.

Lo sviluppo del canale di vendita digitale ha implicato anche lo sviluppo di una rete logistica e di consegna dell'ultimo miglio, per la delivery delle spese alle case dei consumatori.

○ Click and Collect selling

Con il termine *Click and Collect* si indica la modalità di acquisto secondo cui il cliente ordina e paga i prodotti online (attraverso il canale che più preferisce, PC, smartphone o tablet) e poi li ritira presso il punto vendita oppure in luoghi prossimi ad esso, i *collection point*, come i locker o negozi partner. Si possono distinguere tre modalità di click & collect ad oggi diffuse, a seconda della tipologia del punto di ritiro:

- **acquisto online e ritiro presso il punto vendita:** il ritiro della spesa viene effettuato all'interno o nei pressi dello store, in un'apposita area adibita alla funzione di collection point oppure già utilizzata per altre funzioni;
- **acquisto online e ritiro presso "locker":** il ritiro della spesa viene effettuato in appositi armadietti (locker) posizionati all'interno o in prossimità del punto vendita o in aree strategiche facenti parte di una vera e propria rete di punti di prelievo.  
Il funzionamento è semplice: al momento dell'ordine si indica come indirizzo di consegna la posizione del locker in cui ricevere l'ordine (solitamente c'è un elenco tra cui scegliere) e al momento del prelievo per l'apertura dell'armadietto è basta inserire il codice acquisto univoco generato al momento dell'ordine.
- **acquisto online e ritiro in prossimità del punto vendita o del dark store della stessa insegna (modalità drive-in):** il ritiro della spesa avviene in questo caso all'esterno dello store o dark store, in una sorta di parcheggio allestito in modalità "drive through", in cui la spesa viene caricata direttamente nel bagagliaio della macchina da un operatore. Esselunga ha da poco lanciato Clicca e Vai, il nuovo canale di vendita attraverso cui il cliente effettua la spesa on line e la ritira in giornata con l'automobile, per ora presso il solo centro di Varedo, a partire da due ore dopo l'ordine fino a due giorni successivi.



**Fig. 1.11:** Postazione di ritiro in modalità Drive-in presso il punto vendita Esselunga di Varedo (MI)

<sup>15</sup> Dalle informazioni riportate nel Rapporto E-Commerce in Italia 2018 di Casaleggio Associati e dall'intervista a Marta Valsecchi, direttore dell'Osservatorio Mobile B2c Strategy della School of Management del Politecnico di Milano, è emerso che la penetrazione degli smartphone e il numero di user sono in crescita. Nel 2017, in Italia, il 78,4% degli utenti ha utilizzato il proprio cellulare per navigare in rete (+11,5% rispetto al 2016) e il 34% lo usa anche per finalizzare la transazione. La percentuale di fatturato mobile sul totale delle vendite online è stata in media del 28% per le aziende e-commerce italiane ed è in continua crescita considerando che è passata dal pesare il 5% nel 2012 al 28% nel 2017 e che il 39% degli utenti ha scaricato un'App di un'insegna della GDO.

### 1.1.2 Logistica distributiva: tipologie di delivery

Quanto più l'e-commerce si diffonde e si consolida, tanto più la logistica si conferma un anello fondamentale della catena del valore del commercio elettronico. Il valore aggiunto proposto dall'e-commerce è il risparmio di tempo e stress e la convenienza: time saving nel fare la spesa ma anche nel trasporto. Offrire servizi di consegna a casa oppure di pick up rapidi ed efficienti è uno dei fattori chiave per il successo di un business operante nell'online.

La logistica distributiva per gli operanti nel settore *Food&Grocery* rappresenta una sfida su cui porre attenzione. Si tratta di un settore in cui si commercia merce a basso margine e, nel caso di freschi e freschissimi, deperibile. Le spese di spedizione per la consegna a casa, solitamente di 6/7 Euro, onerose da sostenere se legate ad un carrello relativamente basso, e la capacità di garantire freschezza e qualità dei prodotti durante il trasporto rappresentano infatti l'ostacolo principale allo sviluppo di un business di successo e profittevole. E' necessario che la merce rimanga fresca, intatta e non ammaccata, per cui sono necessari dei mezzi di trasporto e delle borse in grado di non spezzare la catena del freddo e degli imballaggi adatti per il trasporto di una merce così delicata come il cibo, in particolar modo il *ready-to-eat*. Una logistica intesa nel suo insieme come sistemi di picking, packing e consegna ordine, che garantisca rapidità di consegna, flessibilità, sostenibilità ambientale e servizi a valore aggiunto rappresenta uno dei principali fattori critici di successo. Le consegne possono essere effettuate direttamente dall'e-tailer con l'utilizzo di mezzi propri oppure date in outsourcing a ditte esterne di spedizione.

La catena di distribuzione si sta innovando, compaiono nuovi operatori e nuovi sistemi di servizio e di consegna, per cercare di ridurre gli onerosi costi legati alla preparazione e spedizione dell'ordine e offrire al customer un'esperienza diversificata a seconda delle sue esigenze. Si possono distinguere due principali tipologie di consegna nell'e-commerce del grocery: la *home delivery* (consegna a domicilio) e il *click and collect* (acquisto online e ritiro in un collection point). Entrambe possono derivare dalla preparazione dell'ordine avvenuto in-store oppure in un magazzino/deposito esterno dedicato.

- **Home delivery:** è il servizio di consegna della spesa a domicilio, *door to door*, la più classica delle soluzioni del commercio online. Il cliente ordina online, inserendo l'indirizzo dove vuole che l'ordine venga recapitato e la consegna viene effettuata presso quel punto da un corriere. La consegna a domicilio è tuttavia molto costosa: con un valore di 6/7 euro circa, può rappresentare fino al 15% del valore dell'intero ordine. Inoltre, non tutte le consegne a casa vanno a buon fine perchè è possibile che al momento dell'arrivo del corriere non ci sia nessuno a casa<sup>16</sup>. Per arginare questo rischio, molte imprese hanno introdotto la consegna a domicilio in fasce orarie di preferenza, di una o due ore, oppure di un range più ampio. In questo modo il cliente può schedulare le proprie attività della giornata con un riferimento temporale più preciso e le aziende possono schedulare le proprie consegne ottimizzando le rotte dei corrieri. Alcuni e-tailer, inoltre, garantiscono la consegna al piano dell'ordine. La home delivery può essere classificata come:
  - store to home: il retailer utilizza i propri store già esistenti come magazzini di appoggio per servire gli online shoppers, per cui l'attività di picking avviene all'interno dei negozi
  - warehouse to home: il retailer utilizza dei magazzini appositamente creati per servire esclusivamente gli online shoppers
- **Click and collect:** è il servizio che consente al cliente di ordinare la propria spesa online e di ritirarla poi in un *collection point* che può essere lo store stesso oppure un *dark store*. Questa modalità di consegna può apportare dei vantaggi ad entrambe le parti coinvolti nella transazione: l'azienda può beneficiare di un risparmio sulle spese di spedizione dell'ultimo miglio in quanto queste sono a carico del cliente, mentre quest'ultimo non è più vincolato a rimanere a casa nell'attesa della

---

<sup>16</sup> Dall'articolo *E-commerce: Exploring the critical success factors*, International Journal of Retail & Distribution Management, Enrico Colla, Paul Lapoule, 2012, si parla di circa il 30% delle consegne



ricezione dell'ordine. A seconda del tipo di punto di raccolta si distinguono diverse modalità di click and collect:

- ritiro in negozio: il cliente ordina online e va a ritirare la spesa in un collection point situato all'interno dello store, in una postazione dedicata oppure già adibita ad altre funzioni. Il ritiro in negozio implica che l'ordine venga preparato eseguendo l'attività di picking in-store;
- ritiro presso locker: il cliente ordina online e ritira la propria spesa in appositi armadietti, i locker, che costituiscono una vera e propria rete di collection point situati all'interno o nei pressi dello store oppure in diverse zone dell'area urbana. L'utilizzo dei locker è tuttavia limitante per l'acquisto di merce voluminosa, viste le ridotte dimensioni;
- ritiro in modalità drive-in: il ritiro avviene all'esterno dello store o del dark store, in apposite aree adibite alla sosta delle auto in attesa di ricevere la consegna del proprio ordine direttamente al proprio interno. In questo modo il cliente potrà beneficiare di un ulteriore risparmio di tempo e stress perché non dovrà cercare parcheggio, scendere dall'auto, ritirare la merce e caricarla in macchina, ma sarà un addetto a consegnare la spesa direttamente alla postazione di sosta.

Dalla ricerca *Net Retail* condotta da Human Highway sugli acquisti effettuati in rete in Italia nell'ultimo anno, emerge che la consegna ad un indirizzo è ancora la modalità prediletta dai consumatori: il 93% dei prodotti acquistati sono consegnati a domicilio a fronte del 7% costituite dalle varie modalità di ritiro. In parte questa tendenza è dovuta all'offerta degli e-tailer: il 58% dei player del mondo della GDO offre un servizio e-commerce, e il circa il 38% di questi offre la possibilità di ritiro.

Gli attori dell'e-grocery devono tenere conto che le esigenze degli acquirenti sono molto diversificate e riguardano molti servizi accessori tra i quali il pagamento in contanti, la consegna su appuntamento, il reso immediato, la consegna al piano, la consegna di sabato, nelle ore serali e le condizioni di reso. Devono perciò optare per una strategia customer-centric per offrire un servizio ad alto valore aggiunto ed evolvere con il proprio cliente.

### 1.1.3 Gli attori della supply chain del settore e-grocery

La catena del valore nel settore del Grocery tradizionale (relativo alla GDO per semplificare) si sviluppa a partire da diverse fasi:

- Fornitura delle materie prime MP: si reperiscono le materie prime che potranno essere utilizzate nel successivo step di lavorazione oppure saranno considerate prodotti finiti che giungeranno direttamente al distributore. Gli attori che presidiano la fornitura sono una moltitudine di piccole imprese delle categorie più disparate o produttori del mondo agricolo, dell'allevamento.
- Produzione: se necessario, è possibile procedere con le varie trasformazioni fino alla realizzazione del prodotto finito e confezionato pronto per la fase a valle. Solitamente, le catene della GDO hanno degli impianti di proprietà con cui produrre per esempio i freschi, i prodotti da forno o le private label.
- Distribuzione: è la fase in cui rientra la GDO tradizionale ed è l'attività di vendita verso il cliente finale.
- Acquisto da parte del cliente finale che si reca dall'insegna della GDO



Con l'avvento dell'e-commerce, la supply chain ha subito delle modifiche.

Non è più il cliente che si reca dal distributore, ma è quest'ultimo che fa continuare il flusso dei prodotti in direzione del cliente finale. "La spesa", un'attività che prima era a carico del cliente adesso è diventato un'onere del distributore.

Si può dire in un certo senso che internet in questo caso non abbia ridotto le distanze tra la domanda e l'offerta e non abbia facilitato le operazioni, lato impresa. La formazione di quel nuovo flusso di informazioni e di prodotti, nel senso opposto a quello usuale, si è portata dietro l'introduzione di nuove attività: la gestione dell'ordine e la consegna.

È in quel nuovo flusso che si inserisce l'attività di gestione dell'ordine online.



Ed è grazie a questa nuova attività che si creano nuove opportunità di mercato e che si inseriscono nuove tipologie di player.

#### *1.1.4 Le fasi dell'ordine online*

Di seguito verrà brevemente descritto il flusso delle operazioni che costituiscono la realizzazione di un ordine online.

1. Ricezione dell'ordine e generazione di una garanzia di consegna o promessa di ricezione.  
Il processo prende piede con la ricezione dell'ordine e delle richieste delle finestre temporali di consegna preferite dagli acquirenti. La scelta viene rispettata nel caso in cui ci sia capacità di trasporto in avanzo per quella particolare richiesta e fino ad un tempo di "Cut-off", dopo il quale non è più possibile scegliere la finestra. Successivamente vengono pianificati gli appuntamenti di consegna attraverso software di routing;
2. Picking e assemblaggio dell'ordine  
I prodotti scelti dal cliente vengono poi identificati e aggregati nell'ordine cliente. Un addetto procede quindi con il prelievo dei prodotti costituenti l'ordine, che può avvenire direttamente nel negozio oppure in un magazzino dedicato e può essere a carico del merchant stesso oppure del parter di consegna. Dopo aver prelevato tutti i prodotti si procede con l'assemblaggio dell'ordine. Una volta conclusa la preparazione della spesa, questa viene posizionata in apposite aree (adatte al mantenimento della catena del freddo) in attesa della consegna o del prelievo;
3. Consegna dell'ordine  
Si tratta dell'attività operativa di trasporto degli ordini dalla location di picking al domicilio del consumatore, passando molto spesso attraverso il centro di consolidamento del corriere

#### *1.1.5 Le nuove competenze necessarie nel campo del Grocery 4.0*

La competenza viene definita come la "comprovata capacità di utilizzare conoscenze (knowledge), abilità (skills) e capacità personali, sociali e/o metodologiche (attitude), in situazioni di lavoro e nello sviluppo professionale/personale per raggiungere risultati osservabili".

La conoscenza è il risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. È un insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative ad un settore di lavoro o di studio. Le abilità indicano invece

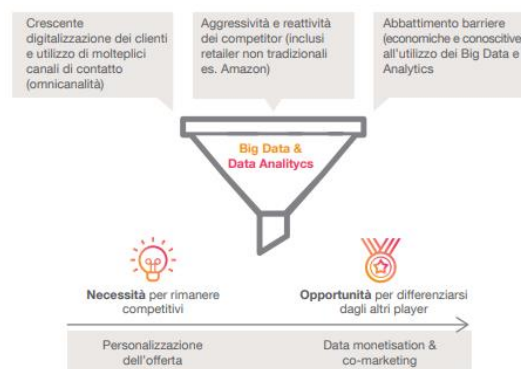
la capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi. Tra esse si distingue tra hard e soft skills: le prime sono le capacità tecniche di una qualsiasi professione, le seconde sono abilità “non specifiche” di un qualsiasi ruolo aziendale ma che riguardano le caratteristiche della personalità individuale come le abilità sociali, comunicative e gestionali.

Il Grocery 4.0, come il Retail 4.0 e l’Industria 4.0, sono delle sfide, delle opportunità ma soprattutto passaggi obbligati per chi compete al loro interno. È una rivoluzione che attraversa le imprese sotto gli aspetti di tecnologia, automazione, digitalizzazione, Internet of Things (IoT), gestione di Big Data, cambiamento dei processi. E di conseguenza si ribalta anche sulle persone, sulle loro capacità e sulla relazione con un nuovo modello produttivo. Le Risorse Umane sono quindi coinvolte direttamente, sia per quanto riguarda le technicality, sia per le soft skill e, più in generale, per la capacità di comprensione e adattamento a un radicale mutamento produttivo e culturale. Le Risorse Umane devono essere viste, in questo contesto, come agenti di cambiamento, capaci di sostenere le richieste del 4.0 e di supportare le persone nel modificare il loro modo di lavorare.

Tutte le fasi della supply chain vengono impattate dall’ingresso di soluzioni digitali e innovative, per cui è necessario integrare o modificare le competenze richieste da ciascuna di esse considerando le nuove tecnologie.

A monte di tutto, è necessario lo sviluppo delle tecnologie, dei software gestionali, di database o cloud, sulla cui implementazione la digitalizzazione delle imprese possa svilupparsi. C’è perciò bisogno di tecnici e sviluppatori in grado di realizzare soluzioni sempre più efficienti e customizzate per le esigenze specifiche di ogni impresa. Poi, sono necessarie delle figure che sappiano utilizzarle e sfruttarne le potenzialità.

Fondamentale in questo senso è la capacità di gestire, analizzare, elaborare, interpretare i dati. Uno dei temi principali che affrontano oggi i retailer è valorizzare l’enorme quantità di dati provenienti dal comportamento d’acquisto, generando così insight strategici e soprattutto attuabili<sup>17</sup>. Avere figure interne specializzate in analytics, in grado di colmare il gap tra i dati raccolti e quelli utilizzati, è un altro elemento decisivo e un fattore chiave per la differenziazione e per il processo di personalizzazione dell’offerta.



**Figura 1.** Errore. Nel documento non esiste testo dello stile specificato. **12:** Illustrazione sintetica dell'importanza del Big Data Management, fonte "Total Retail" PwC, 2017

Accanto ai temi della gestione dei Big Data e della digitalizzazione delle operazioni e dei processi, si affacciano i temi della sicurezza informatica e della protezione della privacy. La sicurezza informatica è ormai diventata un fattore chiave della strategia di un’azienda e in tal senso i retailer sono tenuti a garantire ai consumatori piattaforme IT che siano sicure e affidabili in tutti i touchpoint. Oltre ad una profonda conoscenza tecnica interna, l’azienda deve disporre di un team multidisciplinare che includa competenze a livello IT, consulenti legali, esperti di rischio e di privacy per gestire queste tematiche anche da un punto di vista giuridico e normativo.

Per l’e-commerce nel suo complesso il tema della *delivery* è cruciale. In un settore come l’e-grocery, in cui il prodotto commerciato è un bene complesso, deperibile e il cui trasporto avviene principalmente in ambiente cittadino, la *last mile delivery*, ossia la logistica dell’ultimo miglio che porta il prodotto al consumatore, diventa un fattore chiave per il successo. Sono quindi necessarie delle competenze in

<sup>17</sup> Total Retail 2017, PwC

ambito di gestione e ottimizzazione delle rotte, che garantiscano il rispetto dei tempi di consegna sempre più stretti e precisi articolando i mezzi tra il traffico cittadino.

Le evidenze emerse dall'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano, indicano che alcune tra le sfide che i retailer italiani si troveranno ad affrontare nei prossimi anni riguardano la capacità di ingaggiare e fidelizzare maggiormente i propri clienti, il miglioramento della customer experience, l'integrazione del negozio fisico e del sito eCommerce e l'estensione del mercato potenziale attraverso l'omnicanalità.

Anche il Marketing e le Vendite sono quindi delle aree interessate dallo sviluppo, dalla ricerca e dal potenziamento di professionalità legate all'innovazione digitale.

*“Tra le figure oggi più ricercate, quella ritenuta più indispensabile da oltre il 60% dei top retailer è l'eCommerce Manager, incaricato del funzionamento dell'online store e della sua integrazione con i canali tradizionali.”* Afferma Valentina Pontiggia, Direttore dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail. *“Seguono con il 55% il CRM Specialist/Manager, impegnato nelle strategie di customer retention & Loyalty, e il Digital Officer, responsabile della digital transformation. Sono ritenuti importanti anche il Digital Marketing Specialist/Manager (54%), il Customer Analytics Specialist/Manager (53%), il Social Media Specialist/Manager (46%) e il Digital Communication Specialist/Manager (42%), ossia tutte le figure che gestiscono e ottimizzano le strategie e le performance legate ai canali web/social dell'azienda”.*

Come detto, tutta la catena del valore è interessata dal cambiamento. Sono necessarie per cui anche figure che coordinino e supportino il processo di digitalizzazione uniformemente all'interno dell'organizzazione. Figure con conoscenze e il giusto appetito in ambito di innovazione, in grado di catalizzare l'attenzione verso le nuove tecnologie, di valutare rischi e opportunità, di supportare i progetti di introduzione.

Accanto ad abilità di tipo tecnico, in un contesto di forte innovazione e rapidità di cambiamento quale è l'industry in oggetto, tra le competenze necessarie assumono grande importanza le “competenze trasversali” o soft skills. In particolare, sono fondamentali una buona attitudine al problem solving, ossia la capacità di risolvere problemi complessi e fronteggiare situazioni impreviste, la capacità di comunicazione e di lavorare in gruppo, dal momento che la condivisione di informazioni tra diverse funzioni aziendali e diversi attori è fondamentale in ottica di integrazione e di efficienza, e la capacità di orientamento ai risultati. Inoltre, è necessario che le risorse umane siano in grado di adattarsi velocemente al contesto organizzativo, siano multi-tasking, in grado di seguire più progetti parallelamente, e con capacità di apprendere in tutti i contesti e tradurre in comportamenti quanto appreso in un'ottica di creazione di competenze trasversali.

Sebbene l'elemento centrale da cui si sviluppa l'evoluzione delle industry sia rappresentato dalle nuove tecnologie digitali, per le aziende non è sufficiente possedere l'elemento innovativo e le sole competenze tecniche associate, bensì occorre sviluppare nuove competenze che permettano di cogliere appieno le opportunità derivanti da queste tecnologie e affiancare una più dinamica attitudine al cambiamento a tutti i livelli.

## *1.2 Analisi dell'ambiente esterno: trend tecnologici*

L'e-commerce è in generale un settore caratterizzato da un continuo mutamento: stili di vita che cambiano con una rapidità mai vista prima, esigenze del consumatore da soddisfare sempre nuove, l'introduzione di nuove soluzioni e innovazioni tecnologiche, la comparsa di nuove opportunità di business. E' caratterizzato da dinamismo. E il mondo del grocery non è da meno.

Alla base delle trasformazioni del settore c'è l'evoluzione del rapporto che i consumatori hanno con il food & beverage. Non è più solo una necessità per la sopravvivenza, si è trasformata in una vera e propria esperienza.

La sfida delle imprese è ancora una volta saper cogliere le trasformazioni in atto e fornire soluzioni che fittino con le esigenze del consumatore di prezzo, qualità, convenienza, selezione, esperienza.

Seguendo i trend in atto nell'industry, elencati di seguito, è necessario riuscire ad elaborare una strategia che garantisca al cliente una customer experience che sia per lui ad alto valore aggiunto, che non deluda le sue aspettative. Strategia che deve essere implementata a più livelli dell'organizzazione, dal marketing, alle operations, fino alla logistica.



**Figura 1.13** Errore. Nel documento non esiste testo dello stile specificato.: Illustrazione dei trend in atto nel settore e-commerce, fonte Casaleggio Associati, E-commerce report 2018

### 1.2.1 Omnicanalità

Il termine che meglio descrive la rivoluzione, lo status del settore in questo momento è “omnicanalità”. Il cliente infatti tende ad aspettarsi una shopping experience che permetta a lui in prima persona di scegliere quale percorso intraprendere a seconda del momento, del desiderio o della necessità. Il mantra che deve guidare i player nella lotta per la sopravvivenza è dunque l'integrazione. Le imprese devono riuscire ad allineare il loro business all'evoluzione dei consumatori che vivono sempre più spesso una doppia vita analogica e digitale, usano tanta tecnologia fissa e mobile, e sono influenzati non solo dai media tradizionali ma anche dai social media.

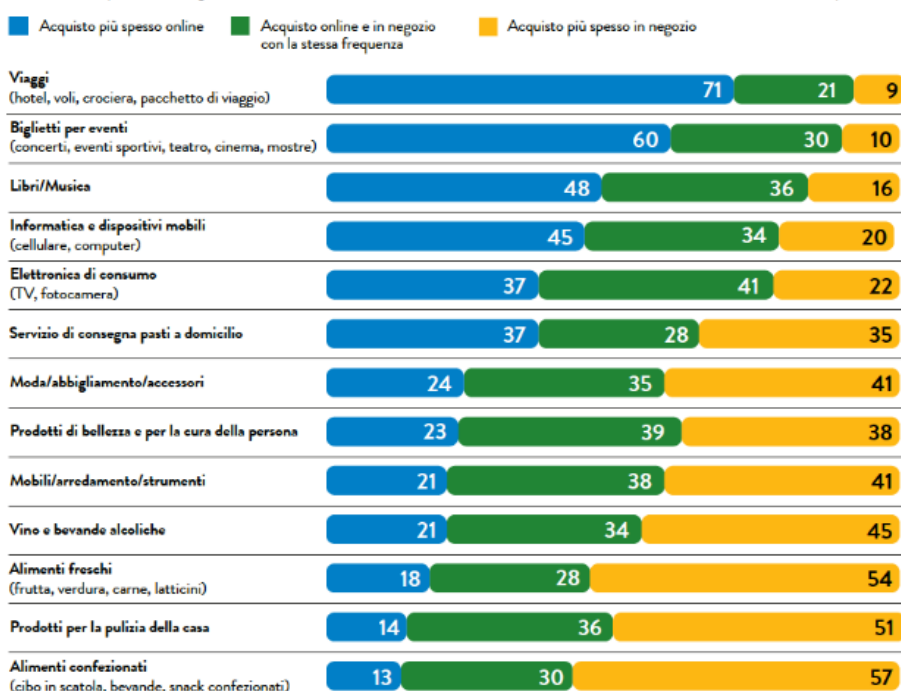
Nel 2017 il consumatore è andato in cerca di esperienze di acquisto *seamless*, ovvero senza interruzioni, tra l'online e l'offline e ha premiato i brand in grado di produrla.

Lo store fisico continua ad essere presente e a ricoprire un ruolo dominante per gli acquisti ne grocery, ma può rappresentare un touch point strategico nell'esperienza vissuta dal cliente. Secondo la ricerca condotta da PwC, per la categoria dei generi alimentari il negozio rimane il canale di ricerca (46% vs. 37% dell'online) e acquisto (60% vs 28% dell'online) preferito, indicando la sua importanza per la tale filiera.

## Il comportamento di acquisto dei consumatori italiani

Base: chi ha acquistato la categoria online almeno una volta

dati percentuali



**Figura** Errore. Nel documento non esiste testo dello stile specificato.: % di acquisti sui canali online/offline per categorie di prodotto. Global Survey di Nielsen Connected Commerce

Il fisico e il digitale stanno tuttavia lentamente perdendo i loro confini netti, le esperienze svolte sull'uno e l'altro canale stanno diventando parte di uno stesso percorso di acquisto. Secondo una ricerca condotta da Idealo<sup>18</sup>, si sta diffondendo una propensione verso la pratica d'acquisto cosiddetta "phygital", per cui i consumatori digitali combinano sempre più i due canali. Per alcuni consumatori (il 28% degli intervistati) il punto vendita fisico ha una funzione di "generatore di esperienza" o showroom, uno spazio espositivo che permette al cliente di conoscere il prodotto, provarlo ed entrare in contatto con il brand. Per un'altra parte di intervistati (il 32%) il comportamento d'acquisto è diametralmente opposto, in quanto utilizzano il web e le piattaforme e-commerce come una vetrina digitale ("webroom") su cui trovare recensioni e informazioni, ma poi concludono l'acquisto finale nel negozio fisico.

Integrando i canali fisico e online le imprese possono istituire nuovi legami e creare più punti di contatto con il consumatore durante le diverse fasi del suo percorso di acquisto. Creare un'esperienza fluida e integrata permette di attrarre inoltre più tipologie di clienti, attribuendo ai due canali la funzione in quel momento ricercata dal consumatore. I retailer in grado di fornire integrazione hanno maggiori possibilità di engagement e retention dei clienti.

L'obiettivo delle imprese è di fidelizzare o attirare nuovi clienti non relativamente al canale di acquisto, ma al brand nel suo complesso. E sarà poi il customer che sceglierà come raggiungere il brand.

I dati dell'Osservatorio Multicanalità promosso da Nielsen, School of Management Politecnico di Milano e Zenith Italy confermano il panorama italiano della multicanalità. Il 60% dei consumatori dichiara che durante il percorso di acquisto utilizza un mix di touch point tra tradizionale e digitale.

Nel settore Food&Grocery in particolare, in cui un deterrente all'acquisto risulta essere lo scetticismo legato all'impossibilità di "vedere e toccare" i prodotti, di testarne qualità e freschezza, la presenza di un negozio fisico non può essere sottovalutata. Il 38% degli italiani afferma che le visite "in store" risultano indispensabili per la formulazione della decisione di acquisto.

Se da un lato è quindi necessario sviluppare un canale online efficace, con un'interfaccia user friendly, adatto a vari dispositivi e che semplifichi l'acquisto, dall'altro è necessario trasformare ed adeguare anche gli store fisici. Questi ultimi, sempre più connessi e comunicanti, offrono ai clienti vari strumenti di interazione e ricerca di informazioni: totem, tablet, specchi e pareti interattive ma anche app in store

<sup>18</sup> L'e-commerce in Italia: Le nuove abitudini di acquisto online, Idealo, 2018

e soluzioni come Qr code. Il concetto di omnicanalità infatti non implica solamente la creazione di canali differenti, ma presuppone che questi debbano essere in grado di interagire e comunicare tra di loro, generando un'esperienza di acquisto unica, fluida, che mantenga il consumatore all'interno del contesto di brand.

### 1.2.2 Multi device

Siamo nell'epoca dell'*everywhere commerce*, in cui il consumatore vuole avere la possibilità di fare acquisti da più dispositivi, in qualsiasi momento della giornata e in ogni luogo, anche in mobilità. La ricerca del risparmio di tempo, della convenienza, hanno dettato nuove necessità di omnicanalità e multidevice.

In particolare, l'ascesa delle tecnologie mobile, smartphone e tablet, ha influenzato lo stile di vita dei consumatori e ha cambiato il loro modo di fare la spesa il modo in cui le persone interagiscono e si scambiano informazioni. I dispositivi mobili sono diventati uno strumento imprescindibile anche nel processo di acquisto del consumatore, sia nella ricerca di informazioni che nella finalizzazione della vendita, e le imprese non possono restarne indifferenti.

Nel 2017 il 42% delle sessioni a livello globale è stata effettuata via mobile e il 21% si è tramutata in acquisto sul device, generando il 28% del fatturato e-commerce.

Il mobile sta diventando un canale di vendita sempre più rilevante anche nel panorama italiano, sia come mezzo di acquisto diretto sia nelle decisioni di acquisto che poi si concretizzano da Pc o nel mondo fisico. Un consumatore su quattro utilizza dispositivi mobili per lo shopping online, un consumatore su tre usa tablet o smartphone per cercare prodotti e informarsi sui prezzi e il 31% delle vendite effettuate da desktop è preceduto da un click su dispositivo mobile. Si può dedurre quindi che il consumatore è solito usare più device prima di comprare il prodotto desiderato.

Il device più utilizzato per finalizzare gli acquisti rimane sempre il PC, il 91% degli internet users lo usa abitualmente, ma una buona fetta di loro utilizzano anche smartphone (il 29%) e tablet (22%)<sup>19</sup>. Il livello degli ordini effettuati da mobile è in continua crescita.

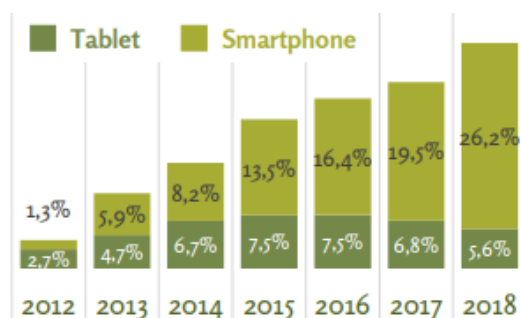


Fig. 1.14: percentuale di ordini effettuati via mobile sul totale degli ordini e-commerce, fonte Net Retail

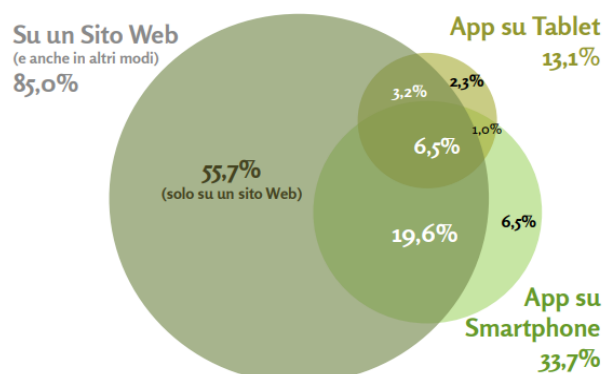
A livello di fatturato, nel 2017 il 67% del valore totale dell'e-commerce in Italia è stato generato da PC, il 25% da smartphone e l'8% da tablet<sup>20</sup>.

Da una ricerca condotta da Net Retail nel primo semestre del 2018 è possibile ricavare un quadro aggiornato sulla penetrazione dei tre diversi device utilizzati nell'e-commerce (PC, smartphone e tablet), e in particolare sul fenomeno dell'*App Economy*. Nell'ultimo decennio si è diffusa la pratica dello shopping a distanza e in mobilità, vale a dire online ma tramite App su dispositivo mobile. Il gruppo stima infatti che poco più della metà degli acquirenti online (55,7%) abbiano acquistato in rete utilizzando esclusivamente il sito Web del merchant, mentre il 33,7% ha fatto almeno un'esperienza di acquisto utilizzando un'App su Smartphone e il 13,91% almeno un acquisto utilizzando un'App su Tablet.

<sup>19</sup> L'e-commerce in Italia: Le nuove abitudini di acquisto online, Idealo, 2018

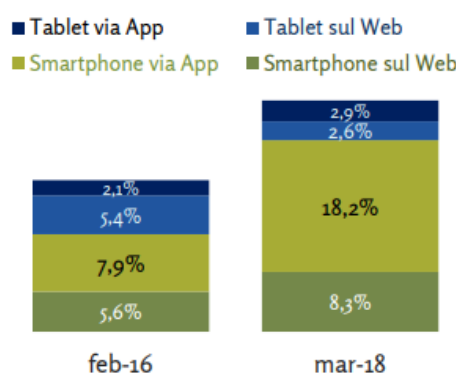
<sup>20</sup> Fonte: Osservatorio e-commerce B2C, Politecnico di Milano





**Fig.1.15:** percentuale di acquisti effettuati online sul totale acquisti effettuati attraverso le differenti modalità, fonte Net Retail

L'incremento degli acquisti via mobile degli ultimi anni si deve in particolar modo all'incremento degli acquisti mobile effettuati attraverso App.



**Figura 1.16:** incidenza degli acquisti via mobile e-commerce

Il termine app (abbreviazione di application) si riferisce a programmi sviluppati per estendere e migliorare le funzioni esistenti su smartphone, tablet e laptop. La portata dell'innovazione è talmente grande che ha originato quella che viene chiamata *app economy*, un'opportunità per le imprese per sperimentare nuovi punti di contatto con i clienti e trovare nuovi modi originali per fare marketing. Molte sono le app legate al social commerce che permettono agli utenti di cercare, acquistare, recensire i prodotti o ancora avere un contatto diretto con i brand.

Dai dati elaborati da Statista si nota un trend in forte crescita anche per il mercato delle app: nel 2017 sono state scaricate 178.1 bilioni di mobile app, che si stima arriveranno a quota 258.2 bilioni nel 2022. La grande maggioranza di queste app si riferisce al *game*, ma le app con il più alto tasso di crescita riguardano lo shopping.

Si stima che il tempo medio trascorso a navigare da Mobile rappresenti il 64% del tempo totale speso online, pari a circa 45 ore al mese. Di queste, l'88% è consumato all'interno di un'App. Non è in contrasto infatti anche il dato in riferimento al mercato del mobile advertising: nel 2017 ha superato il miliardo di euro, riportando una crescita del 49% rispetto all'anno precedente.

Riferendosi a questi numeri è chiaro che il Mobile è diventato un canale molto rilevante per le aziende di qualunque settore. Cresce, quindi, l'utilizzo di questo touchpoint da parte delle imprese lungo tutte le fasi del processo di relazione con il consumatore: pubblicità, promozione, vendita, pagamento, servizi di pre e post-vendita.

Inoltre, sia i risultati delle ricerche di Net Retail che quelli di Netcomm, indicano che un consumatore multidevice, che utilizza quindi sia PC che dispositivi mobile, è caratterizzato da una frequenza di acquisto e una spesa media più elevata che uno shopper tradizionale. Si stima che i consumatori cross-



device spendano in media il 13% in più ad ordine. Come afferma Roberto Liscia, presidente del consorzio Netcomm, *“I nostri dati mostrano chiaramente che gli acquirenti multiplatforma, pur costituendo circa il 25% del totale, generano il 40% del valore complessivo. Il motivo è presto spiegato: un utente che può contare su strumenti pratici e flessibili sarà più soddisfatto e quindi più propenso a ritornare”*.

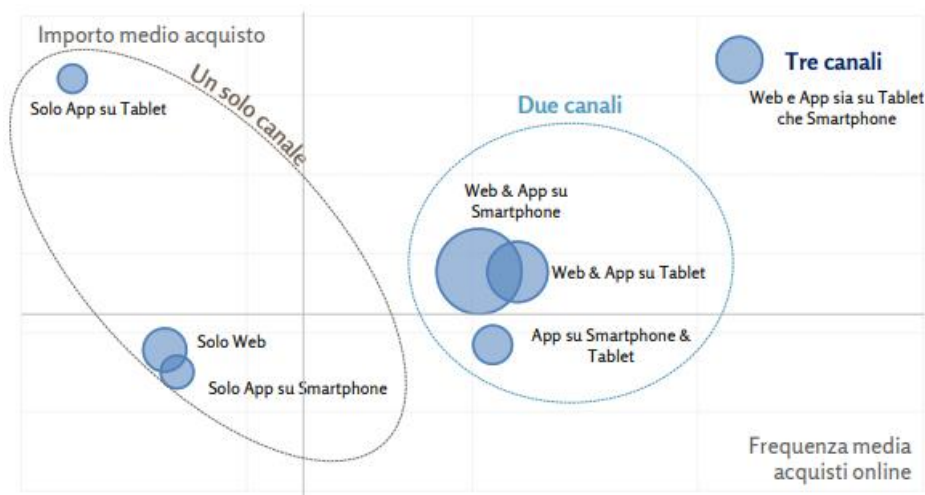


Figura 1.17: Numero di acquirenti online per canale, frequenza di acquisto e valore prodotto, fonte Net Retail

### 1.2.3 Social marketing

La riscoperta del food è evidente: basta accendere la televisione, fare scroll attraverso le pagine di Facebook e Instagram, e saremo bombardati da foto e video che hanno come soggetto piatti artistici e invitanti, realizzati da chef oppure semplicemente *home-made*. Il nuovo ruolo ricoperto dal cibo è un'esperienza, la narrazione di una storia, condivisione, e quale mezzo è più adatto dei social network per rendere possibile tutto ciò?

I Social Media sono infatti diventati lo strumento favorito di molte aziende del settore agroalimentare per fare marketing e comunicazione.

Diamo uno sguardo ai loro numeri. Secondo i dati raccolti nel gennaio 2018 da *We Are Social*, complessivamente Facebook è il canale social maggiormente utilizzato, con più di 2 miliardi di utenti attivi, seguito da YouTube (1.5 miliardi di utenti), dai servizi di messaggistica istantanea (Whatsapp e Messenger con 1.3 miliardi di utenti ciascuna) e da Instagram (800 milioni di utenti).

Anche in Italia la situazione è simile: dei circa 60 milioni di abitanti, il 73% usa internet e il 57% è un social user attivo su una o più piattaforme, tra i quali il 63% è compreso nella fascia d'età 18-45 anni.

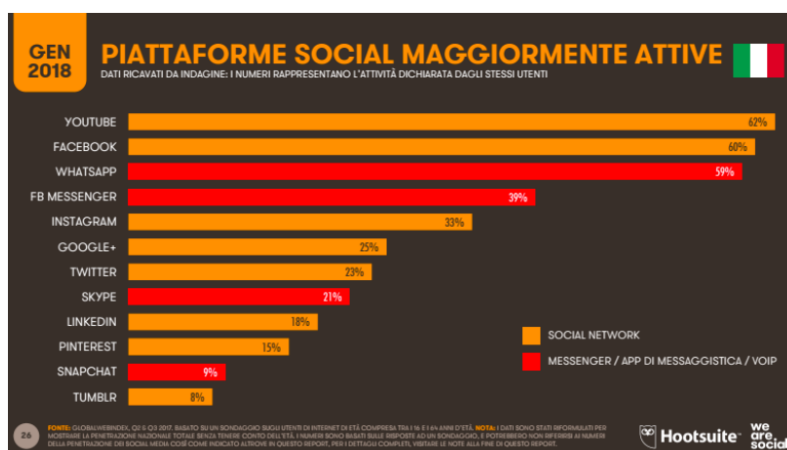


Figura 1.18: piattaforme social maggiormente attive in Italia, fonte We are social, 2018

Utilizzando i social, l'impresa è in grado di raggiungere un bacino di utenti molto ampio e di stabilire con questo un contatto immediato, che non è mero advertising, ma è informazione, interazione, partecipazione, condivisione... Il social commerce può essere un forte apripista per le vendite di un brand.

Secondo un'indagine condotta da Aimia sulla propensione di acquisto tramite Social Media, il 56% dei consumatori ha dichiarato di seguire i loro marchi preferiti sui Social per visualizzare l'offerta dei prodotti e il 31% per trovare ispirazione per gli acquisti futuri. All'interno del campione analizzato il 58% degli acquirenti dichiara di aver effettuato un acquisto di food&drink dopo aver visto un contenuto sui social<sup>21</sup>.

L'interazione dei consumatori ai contenuti pubblicati genera a sua volta contenuti, sotto forma commenti, reazioni, *like*, che possono essere interpretati come insight, opinioni e sono una fonte di dati ottenuti in tempo reale di alto valore una volta analizzati.

Le strategie per il successo di un'azienda online, oggi più che mai, passano attraverso la produzione di contenuti in tempo reale, di condivisioni immediate, foto, link e video da pubblicare sulle piattaforme social. I video come modalità di comunicazione sono uno strumento sempre più utilizzato: nel 2018 l'utilizzo dei video advertising è cresciuto del 126% rispetto all'anno precedente<sup>22</sup>. Dalle recenti ricerche è emerso che il 54% degli internet users guarda un video almeno una volta al giorno, il 22% lo fa settimanalmente, il 7% mensilmente. Solo il 17% degli utenti sembra non essere interessata a questa pratica. Inoltre, i video sono lo strumento con il tasso di engagement più alto tra le tipologie di contenuto pubblicate: su Facebook ad esempio hanno un tasso di reazione del 7%, circa il doppio rispetto a foto, testi e link.

Un'altra leva su cui oggi giorno stanno facendo affidamento le imprese è rappresentata dalle "storie" e i video live, utilizzabili su Facebook, Instagram e Whatsapp oltre che sul nativo Snapchat, che rimangono live solo per 24 ore. La particolarità di questa tipologia di video è il loro attributo di effimerità: molto legato all'aspetto psicologico delle persone, alla percezione di un momento unico che deve essere colto e al privilegio di chi può assistervi. Sono inoltre l'occasione per le imprese di mostrare il loro aspetto più naturale, meno costruito, ma incentrato sulla storia che raccontano.

In particolare, la tipologia di contenuti sul food che, sotto forma di storia, avrà più successo nei prossimi anni riguarderà ricette, sguardi "dietro le quinte", degustazioni ed eventi dal vivo, interviste a influencer o leader di settore, annunci su nuovi prodotti o caratteristiche di essi.

Un esempio, è la pagina Instagram di Esselunga. Viene pubblicato un breve video di una ricetta nella sezione delle *stories*, e in fondo alla pagina è collocato il link diretto alla pagina web di Esselunga a casa con l'elenco dei prodotti necessari alla realizzazione della ricetta già inseriti in un carrello. Il consumatore deve solo confermare. C'è tutto: interazione, contenuti, immediatezza e facilità di user experience. Il customer è letteralmente portato al carrello.



Figura 1.19: Una Instagram story dalla pagina Instagram di Esselunga

<sup>21</sup> [www.marketingweek.com/2016/03/23/social-commerce-how-willing-are-consumers-to-buy-through-social-media](http://www.marketingweek.com/2016/03/23/social-commerce-how-willing-are-consumers-to-buy-through-social-media)

<sup>22</sup> Comunicato stampa *Customer journey sempre più mobile: ready for the next level?*, 2018, Osservatorio Mobile B2C Strategy, Politecnico di Milano

#### 1.2.4 Marketing one2one, chatbot, assistenti vocali

L'acquisizione di nuovi clienti o la retention di quelli già esistenti è più che mai un tema importante nel Food&Grocery, soprattutto per i retailer tradizionali che perdono quote di mercato in favore dei marketplace.

E' importante intrattenere un dialogo continuo con il consumatore, utilizzando i diversi touch point a disposizione delle imprese per comunicare con il proprio customer durante tutti i momenti del suo percorso di acquisto.

Per prima cosa è fondamentale che le imprese si basino su quello che si definisce "*content marketing*", vale a dire che i contenuti comunicati siano di qualità, originali, informativi, educativi ma che sappiano anche intrattenere. Non vuole più solo essere intrattenuto passivamente, vuole imparare e conoscere, quindi sono molto apprezzati contenuti a livello etico e sociale, che raccontino storie che lo coinvolgano, lo emozionino, che gli facciano scoprire la natura del brand con cui è in contatto.

Affinché la comunicazione con il proprio customer sia efficace, è necessario capire a fondo chi esso sia e studiare un messaggio rilevante per lui. Con l'enorme mole di dati che le imprese sono in grado raccogliere, immagazzinare e analizzare grazie agli strumenti digitali, capire chi siano i loro interlocutori e in quale modo sia meglio rivolgersi loro (in termini di timing, contenuto, canale) diventa sempre più possibile. Le imprese possono targetizzare, creare dei cluster di consumatori accomunati da interessi e abitudini di acquisto comuni. I banner, i video advertising, i post, le e-mail... tutti gli strumenti di comunicazione online possono essere indirizzati solo a determinati customer, la vetrina virtuale può essere costruita su misura per il consumatore, in base alle sue abitudini, alle sue ricerche.

Il consumatore del 2018 si aspetta un'esperienza di acquisto *tailor made*, che si traduca in una sorta di rapporto 1 a 1 con l'impresa con cui sta interagendo, che lo riconosca e ricordi i suoi comportamenti d'acquisto e le sue preferenze, e che possa fornire una risoluzione quasi immediata della necessità manifestata.

Una soluzione, e un trend in diffusione, può essere rappresentato dai chatbot, un software basato sull'Intelligenza Artificiale in grado di simulare una conversazione intelligente con l'utente su una chat. Soddisfano le esigenze del One2One marketing, sono disponibili 7 giorni su 7, h24, forniscono risposte automatizzate in base alle esigenze e possono appoggiarsi ad applicazioni di messaggistica già in uso dagli utenti, come Messenger e Whatsapp. Le pagine social sono infatti un importante strumento per le vendite e la ricerca dei prodotti. Il 15% dei consumatori dichiara di aver utilizzato un chatbot per comunicare con le aziende, in cerca di risposte rapide ai propri quesiti, per segnalare un problema o acquisire informazioni maggiori sul prodotto/servizio. Con la loro immediatezza nelle risposte possono essere sia un valido strumento per il *customer service* che un mezzo per creare contenuti *one moment*.

Un altro strumento in rapida diffusione è l'assistente vocale. Da una ricerca pubblicata da Capgemini emerge che i consumatori stanno sviluppando una forte preferenza nell'interazione con le aziende tramite assistenti vocali. Oggi circa un quarto degli intervistati (24%) preferirebbe utilizzare un *voice assistant* anziché un sito web e si stima che nei prossimi anni questa percentuale crescerà fino al 40%. In particolare, si rileva che un utente su tre lo abbia utilizzato per fare la spesa o ordinare cibo<sup>23</sup>.

I numeri si riferiscono ad oggi a mercati tecnologicamente avanzati (USA, UK, Germania e Francia) e in cui l'e-commerce è un fenomeno radicato, ma è comunque un indizio sulla propensione del consumatore all'utilizzo di tali dispositivi. Anche i retail credono fortemente in questa tecnologia, ad esempio da settembre 2017 Wal-Mart ha stretto una partnership con Google per offrire ai propri clienti l'opzione voice shopping che consente di collegare il proprio account Wal-Mart a Google Express e ordinare prodotti attraverso la tecnologia vocale di Google. Amazon ha invece sviluppato Echo Show, un dispositivo Echo dotato di uno schermo touch: soprattutto per il mercato del grocery potrebbe essere utile per mostrare prodotti alimentari o mai acquistati prima.

---

<sup>23</sup> Report *Conversational Commerce: Why Consumers Are Embracing Voice Assistants in Their Lives*, Capgemini, 2018

Nel rapporto di Casaleggio Associati sull'e-commerce, anche le imprese italiane intervistate dichiarano di avere la percezione che le interfacce vocali, come Siri, Alexa, Google Now e Cortana, si faranno strada nei prossimi 10 anni<sup>24</sup>.

### *1.3.5 Metodi di pagamento: e-wallet e one-click payment*

Per gli italiani il tema dei pagamenti informatici, e della sicurezza e protezione di privacy e dati ad essa legata, è un tema ostico che può rappresentare un blocker nella decisione di acquisto. Da un lato, per coloro che si sono afficinati da poco al mondo online c'è un tema di scarsa fiducia, dall'altro, per chi è ormai più esperto e confidente con gli acquisti online, c'è una discrepanza con i metodi di pagamento proposti.

I player si stanno dunque attrezzando per fornire tutte le possibilità richieste dagli utenti, in modo che l'esperienza possa essere personalizzata anche da questo punto di vista e ultra rapida. Oltre ai pagamenti contactless, wearable, su circuiti di pagamento stranieri, si punta tantissimo sui pagamenti via mobile. Google Pay e Apple Pay, approdati in Italia da poco, lo dimostrano.

La carta di credito è il metodo di pagamento più diffuso, utilizzata nel 46% degli acquisti on line (43% nel 2017). Prosegue il trend di crescita dei pagamenti effettuati con digital wallet, utilizzati nel 35% delle transazioni (27% nel 2017). Il pagamento alla consegna e il bonifico sono utilizzati entrambi nel 18% dei casi (entrambi al 13% nel 2017). Il pagamento via mobile rimane stabile all'1%<sup>25</sup>.

## *1.3 Diffusione del food&grocery e-commerce*

Le spese per gli alimentari rappresentano una quota consistente nel paniere dei consumi degli italiani e sono in aumento rispetto agli scorsi anni. Nonostante il periodo di crisi economica che stiamo vivendo in Italia, dai dati pubblicati dall'Istat sembra che ci sia una ripresa nei consumi delle famiglie. Si attesta che nel 2016 la spesa media mensile per famiglia sia stata di 2.524,38 euro, +1% rispetto al 2015 e +2.2% rispetto al 2013, consolidando il trend di ripresa dei consumi a seguito del periodo di crisi (la spesa media mensile familiare era di 2.639,89 euro nel 2011). Di questa, la quota per alimentari è pari a 447,96 euro mensili nel 2016, in aumento rispetto al 2015 in cui era di 441,50 euro<sup>26</sup>.

Il commercio elettronico nel suo complesso ha generato nel 2017 un fatturato globale di 2.3 trilioni di dollari, una pratica sempre più diffusa e che sembra non conoscere battute di arresto. Secondo le previsioni di Statista infatti il fatturato globale raggiungere quota 4.8 trilioni nel 2021. Comprare beni o servizi online è ormai abitudine di molti, stimati a quota 1.66 miliardi di utenti nel 2017 (corrispondenti al 60% degli internet user) ma che supereranno i 2 miliardi nel 2021 (corrispondente ad una penetrazione degli acquisti del 68% sugli internet user)<sup>27</sup>. In Italia, si stima che il 53% della popolazione abbia fatto almeno un acquisto online nell'ultimo anno<sup>28</sup>.

Tuttavia, il commercio elettronico in questo settore non è ancora molto sviluppato nel panorama italiano. Nel 2017 il valore del Food&Grocery online si è attestato ad un valore di **812 milioni di euro**, con un incremento del **+37%** rispetto al 2016. Nonostante il tasso di crescita sia tra i più alti di quelli degli altri settori merceologici online, il Food&Grocery rappresenta solo il 4% del fatturato eCommerce B2C italiano (che nel suo complesso vale 23,6 miliardi di euro) e incide solamente per uno 0.5% sugli acquisti totali del settore. Il trend positivo dell'industry si conferma anche analizzando i dati relativi al primo

---

<sup>24</sup> Rapporto *E-commerce in Italia*, Casaleggio Associati, 2018

<sup>25</sup> Rapporto *E-commerce in Italia*, Casaleggio Associati, 2018

<sup>26</sup> Istat, Spese per consumi delle famiglie

<sup>27</sup> Statista.com

<sup>28</sup> Istat

periodo del 2018, da cui emerge che il settore cresce con un tasso del 34% e arriva a coprire un valore di 1.1 miliardi di euro, pari allo 0.7% del fatturato del settore.

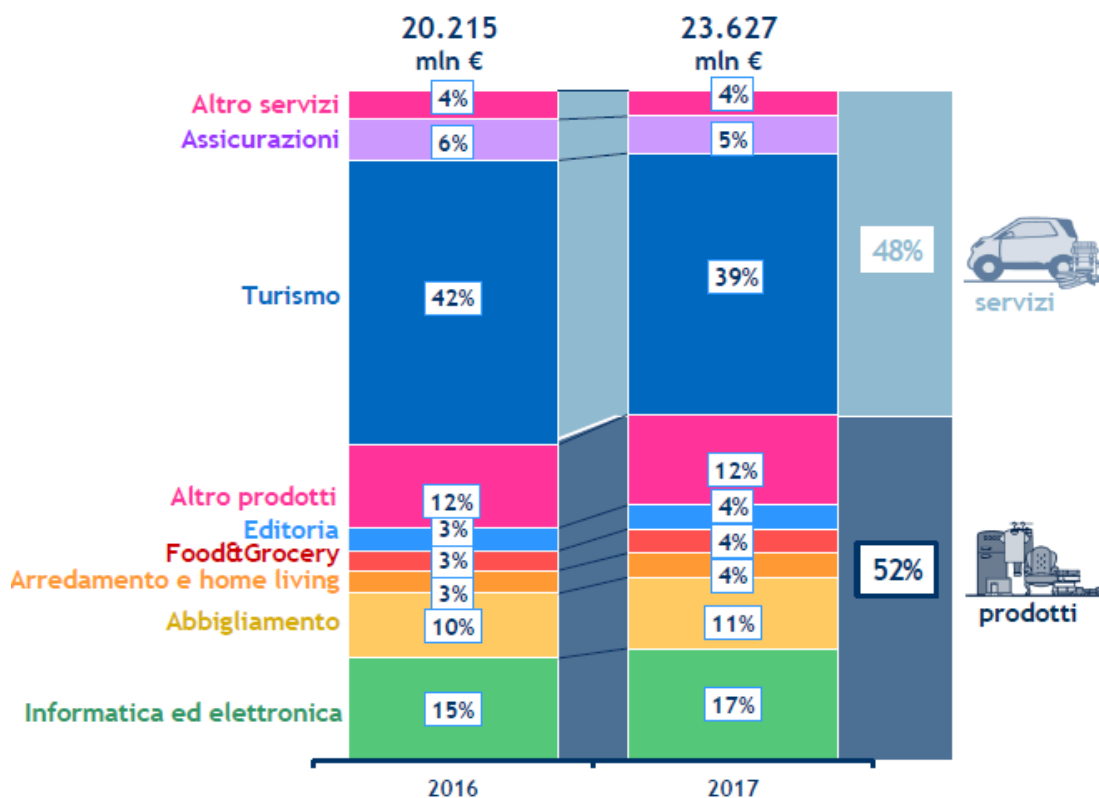


Fig. 1.20: Distribuzione del fatturato e-commerce B2C per comparto merceologico. Osservatorio e-commerce B2C, Politecnico di Milano, 2017

Suddividendo per categorie merceologiche il settore in esame, si attesta che la componente principale in termini di valore degli acquisti è rappresentata dall'alimentare, con un valore di 708 milioni di euro pari all'87% del totale (+39% rispetto al 2016). La componente Health&Care, legata ai prodotti acquistati principalmente sui siti dei supermercati e dei produttori incide per il restante 13%, per un valore 104 milioni di euro (+26% rispetto al 2016). Tra i prodotti più acquistati nell'Alimentare, il 54% è rappresentato dai prodotti "secchi", ossia confezionati come pasta, biscotti e caffè; il 31% è costituito da prodotti "freschi", vale a dire frutta, verdura, carne, pesce e cibo pronto; il 9% include le bevande alcoliche, ossia birra, vino, distillati e liquori; il 5% le bevande analcoliche, tra cui il top selling acqua, oltre che bibite e succhi e infine l'1% è rappresentato dai prodotti surgelati.

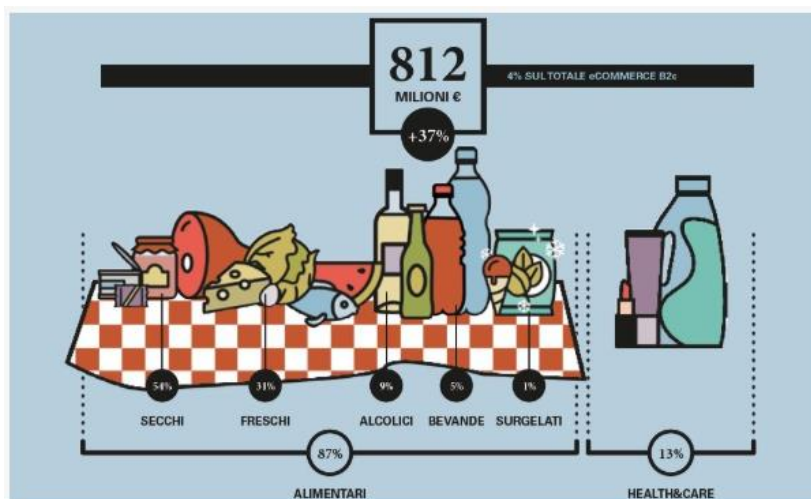


Fig. 1.21: Suddivisione del valore del Food and grocery e-commerce tra categorie merceologiche, in % sul totale

Considerando complessivamente le vendite da siti italiani a consumatori italiani e stranieri, il giro d'affari coinvolto nel settore raggiunge gli 892 milioni di euro (+35% rispetto al 2016). L'Export digitale incide per circa il 7% delle vendite del settore e rappresenta il 2% circa dell'Export e-Commerce complessivo<sup>29</sup>.

La crescita del settore è dovuta all'avviamento e al potenziamento di iniziative della grande distribuzione, all'ingresso di nuovi pure player, al consolidamento di interessanti progetti in ambito Enogastronomia, allo sviluppo di servizi innovativi, come il *same day delivery* e alla rapida espansione del segmento dei piatti pronti.

Lo sviluppo e il crescente tasso di crescita dell'e-Commerce vanno di pari passo con l'aumento della fiducia e con le maggiori possibilità di accesso a internet dei consumatori.

In Italia la possibilità di collegarsi online ha raggiunto l'89,9% della popolazione tra gli 11 e i 74 anni, con 43 milioni di italiani che dichiarano di poter accedere a Internet da location fisse o da mobile, dato in crescita del 3,5% rispetto al 2016. Anche l'accesso a internet da smartphone è in crescita: circa 37,5 milioni di italiani, ovvero il 78,4% della popolazione, dichiara di utilizzare il proprio cellulare per navigare in rete; 35,4 milioni, corrispondenti al 73,8% della popolazione, affermano di utilizzare un computer fisso, mentre 15,4 milioni, il 32,3%, lo fanno attraverso tablet. L'accesso a Internet da tutti e tre i device di interesse è in crescita: +11,5% rispetto al 2016 per smartphone, +12,5% per tablet<sup>30</sup>.

I dati dell'Osservatorio Multicanalità, promosso da Nielsen, School of Management del Politecnico di Milano e Zenith Italy, forniscono un quadro generale degli utilizzatori della rete. Si distinguono sostanzialmente due gruppi distinti: da un lato i 31,7 milioni di individui sopra i 14 anni (60% della popolazione) che adottano un comportamento multicanale utilizzando la rete durante le diverse fasi del processo d'acquisto (ricerca delle informazioni, comparazione di prezzi, consultazione di recensioni fino all'acquisto vero e proprio); dall'altro i 21 milioni di persone (40% della popolazione) che non si connettono a internet da anni<sup>31</sup>.

Le ricerche effettuate dall'Osservatorio E-commerce B2C hanno evidenziato che, nel 2017, 22 milioni sono gli italiani che hanno acquistato online almeno una volta negli ultimi 6 mesi del 2017, valore in aumento del 16% rispetto al 2016. Tra i 22 milioni di italiani, la quota maggiore è rappresentata dagli acquirenti abituali (che effettuano almeno un acquisto al mese), in numero di 16,2 milioni e che generano il 93% del valore della domanda totale eCommerce, spendendo online in un anno, mediamente, 1.357 euro ciascuno. Gli acquirenti sporadici sono invece 5,8 milioni e generano il restante 7% della domanda e-Commerce spendendo mediamente 284 euro all'anno.

Un altro dato rilevante è che un terzo del valore degli acquisti e-Commerce è stato generato attraverso smartphone o tablet, device sempre più presenti nel panorama del commercio online, la cui incidenza si è quintuplicata nel giro di 5 anni (nel 2013 la somma di tablet e smartphone valeva solo il 6%). Uno dei settori in cui l'utilizzo dello smartphone per gli acquisti è molto presente è il settore food, in cui la sua penetrazione è intorno al 30%.

Per quanto riguarda il comparto food nello specifico, la penetrazione dell'online non è sufficiente a far considerare l'Italia in una posizione di spicco, ma rappresenta una fetta sempre più importante del commercio digitale. La percentuale di e-shopper italiani che acquistano prodotti alimentari è in continua crescita: a marzo 2017 erano il 24% dei web shopper, secondo l'osservatorio NetRetail.

L'utente che effettua la spesa dal proprio pc o smartphone spende mediamente fino a 4 volte di più di chi continua a recarsi fisicamente negli store tradizionali. Infatti, lo scontrino medio di chi acquista online prodotti del largo consumo confezionato ammonta a 37 euro, contro i 26 euro medi di chi non utilizza il canale online<sup>32</sup>. Se al confezionato si aggiunge la quota dei freschi la differenza subisce un incremento ulteriore.

---

<sup>29</sup> Osservatorio e-Commerce B2C, Politecnico di Milano

<sup>30</sup> Audiweb, Total digital audience 2017

<sup>31</sup> *Anywhere & anytime: shopping and media fragmentation*, Osservatorio multicanalità 2017

<sup>32</sup> Nielsen Consumer Panel

Come afferma Valentina Pontiggia, Direttore dell'Osservatorio eCommerce B2c, riferendosi al Food&Grocery: “Nonostante il fermento imprenditoriale degli ultimi anni, il settore non è in grado di garantire una copertura territoriale diffusa e omogenea sul territorio italiano: solo il 15% della popolazione infatti può effettuare online la spesa “da supermercato” con livello di servizio idoneo, mentre un altro 55% della popolazione ha un accesso solo potenziale all’eCommerce, tramite iniziative sperimentali, isolate e con limitata capacità”.

### 1.3.1 Confronto con le realtà straniere: Europa, USA e Cina

L'incidenza del Food&Grocery e-commerce in Italia nel 2017 si attestata allo 0.5% sul totale del settore grocery. È un valore significativamente inferiore rispetto ai mercati internazionali più evoluti quali UK, Francia, Germania e USA, nei quali l'incidenza dell'online sugli alimentari è rispettivamente dell'8%, 4%, 2% e 2%<sup>33</sup>.

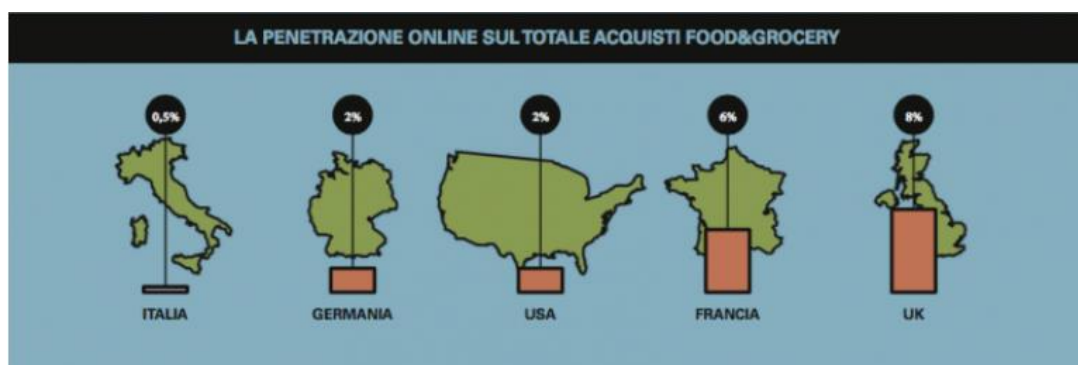
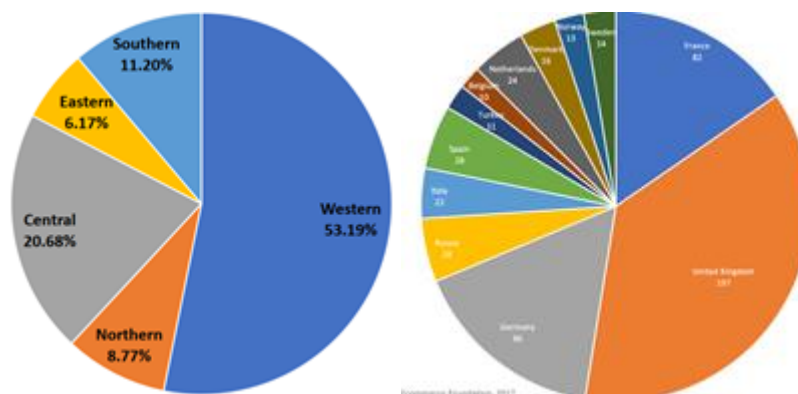


Fig. 1.22: valore degli acquisti del food & grocery online sul totale del settore, in %

In questi paesi l'e-commerce nel suo complesso, riguardante tutti i settori merceologici, è molto più radicato, i consumatori sono molto più abituati a questo tipo di commercio.

Il commercio elettronico totale a livello mondiale è stimato per il 2018 ad un valore di oltre 2.500 miliardi di euro (+20% rispetto al 2017), trainato dalla Cina che da sola produce un valore di circa mille miliardi di euro (+19% vs 2017) con un tasso di penetrazione dell'online sul totale retail pari al 18%. Seguono gli Stati Uniti con 620 miliardi di euro (+12% vs 2017) e 17% di penetrazione e l'Europa con 600 miliardi di euro (+12% vs 2017) e 10% di penetrazione<sup>34</sup>.

Analizzando i dati contenuti nell' European Ecommerce Report del 2017 si nota che la diffusione dell'e-commerce nelle diverse aree europee non è uniforme. Il valore a livello europeo del fatturato è arrivato a quota 602 bilioni di euro nel 2017, ma di questi circa il 60% è generato dalle sole Regno Unita, Germania e Francia<sup>35</sup>.



<sup>33</sup> Osservatorio e-Commerce B2C, Politecnico di Milano

<sup>34</sup> E-commerce: i trend dal mondo da tenere d'occhio, Osservatori.net

<sup>35</sup> European E-commerce report, 2017

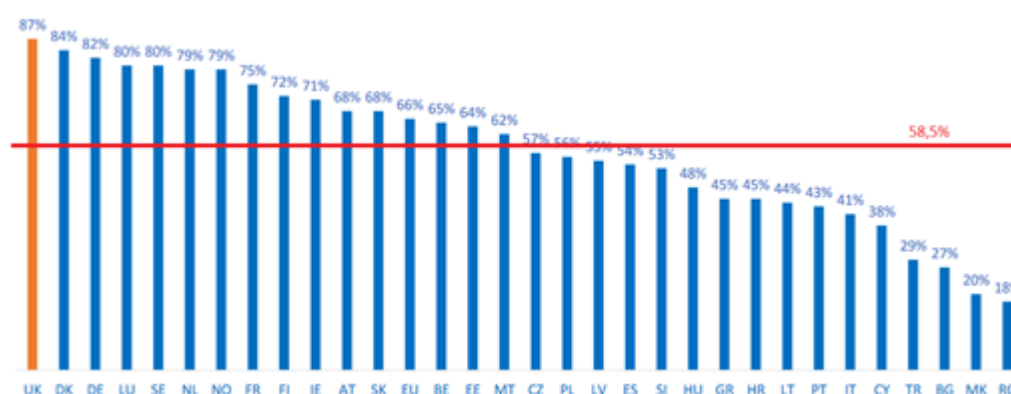


**Fig. 1.23:** distribuzione del fatturato generato dalle vendite e-commerce in % e billion, per aree europee e paesi. Fonte: E-commerce Foundation

Focalizzandosi sul food&beverage, secondo le analisi di Statista, il valore del settore in Europa ha raggiunto quota di 10 miliardi di dollari nel 2016, con previsioni di crescita annue del 13%: nel 2021 il valore dell'e-commerce alimentare in Europa raggiungerà i 18 miliardi di dollari. Valori simili si riscontrano negli Stati Uniti, mentre la Cina sperimenterà una vera e propria esplosione passando dai 10,9 miliardi di dollari del 2016 a 30,3 miliardi di dollari nel 2021, con un tasso annuo medio di crescita del 23%.

Nell'European E-commerce report 2017 sono indicati alcuni fattori che contribuiscono, o meno, alla diffusione nell'online in un paese, tra i quali il livello di penetrazione di internet, il GDP (gross domestic product), il Logistic Performance Index (LPI)<sup>36</sup>.

Le figure 1.24, 1.25 e 1.26 forniscono una rappresentazione grafica di tali fattori e permettono un confronto tra i valori delle differenti aree europee.



**Fig. 1.24:** percentuale di web shopper sugli internet user nel 2016, rielaborazione da E-commerce Foundation report 2017

| Region   | GDP per capita 2016 | GDP per capita 2017(f) |
|----------|---------------------|------------------------|
| Western  | €36,115             | €35,071                |
| Northern | €40,439             | €41,549                |
| Central  | €26,995             | €27,536                |
| Eastern  | €4,214              | €5,199                 |
| Southern | €14,732             | €14,877                |

**Fig. 1.24:** valore medio di GDP pro capite in Euro nelle varie aree europee, E-commerce Foundation report 2017

<sup>36</sup> LPI: indice di performance della logistica di un paese che riflette la percezione dell'efficienza dei processi di dogana, la qualità delle infrastrutture commerciali e di trasporto e quella servizi offerti.



# The Logistical Performance

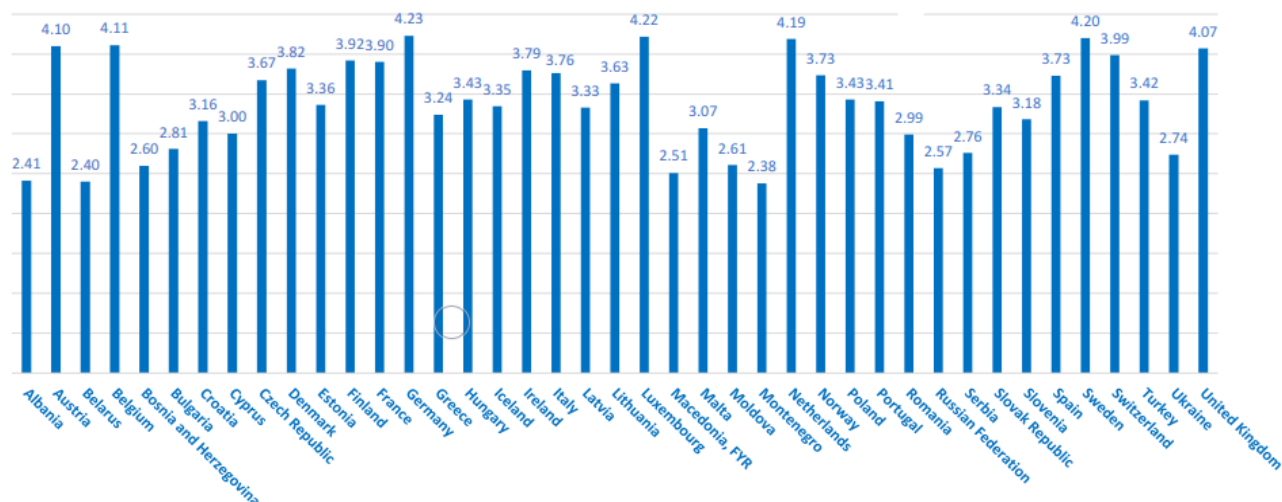


Fig. 1.25: valori di LPI, E-commerce Foundation report 2017

Osservando i dati, si può dedurre che molti paesi non sono ancora pronti per accogliere a pieno le potenzialità della rete, sia a livello di infrastrutture e servizi ma anche a livello di “cultura”. L’Italia registra uno sviluppo più tardivo della vendita a distanza rispetto ad altre aree d’Europa, avendone vissuto il pieno sviluppo solo negli anni ‘60. In Inghilterra lo sviluppo della vendita a distanza risale alla fine degli anni ‘40, analogamente alla Francia e alla Germania, dove il consumatore ha dimestichezza con tale modalità di acquisto da molti decenni.

L’avvento del commercio elettronico deve evolvere ed affermarsi seguendo di pari passo l’evoluzione del consumatore a cui si rivolge.

## 1.4 Il consumatore del Food&Grocery e-commerce

Tutto si evolve e si innova, la tecnologia, le mode, gli stili di vita e con loro anche il consumatore e il suo modo di fare acquisti.

Siamo oggi di fronte ad un customer decisamente più informato, attento alla qualità dei prodotti e razionale nei suoi acquisti, in grado di selezionare tra più offerte differenti i prodotti più adatti alle proprie esigenze: il tutto utilizzando Internet come mezzo per condurre, da casa o altrove, l’intero *journey*, dalla ricerca di informazioni all’acquisto vero e proprio, fino al comportamento post acquisto. In relazione al food nello specifico, le scelte d’acquisto dei consumatori sono guidate dall’attenzione a nuove caratteristiche quali l’attenzione al benessere personale, alle intolleranze e alla responsabilità sociale, che hanno portato ad una crescita importante di prodotti che certificano direttamente sulla confezione la loro peculiarità. I dati raccolti da una survey realizzata da Nielsen su un campione di 52.7 milioni di italiani con età superiore ai 14 anni durante i primi mesi del 2018 confermano che tra i prodotti del largo consumo i claim “Senza...” (+2.3%), “Ricco di...” (+8%), “Bio” (+14.9%), “Veg” (+9.8%), per intolleranti (+4.4%) e certificati sono cresciuti in maniera significativa nel 2017. Sempre più presenti sono inoltre i prodotti ready-to-eat.

Il cliente digitale è spinto dal desiderio di *time saving*, non vuole perdere tempo, per cui trascorre poco tempo sul sito e preferisce acquistare prodotti già comprati.

Il rapporto del customer con la GDO ha tuttavia subito un rallentamento nel tasso di ripresa dei consumi (+1% sul giro d’affari vs. +2.2% dell’anno precedente; +0.4% sui volumi vs +0.9% dell’anno precedente), in parte dettato dalla ripresa del consumo fuori casa (il 64% degli intervistati ha dichiarato di aver mangiato fuori casa almeno una volta nell’ultimo mese), dalla diffusione di cucine diverse da

quella tradizionale italiana e dall'*e-food channel* (l'8% degli intervistati ha ordinato cibo da asporto nell'ultimo mese).

Il carrello della spesa, pur rimanendo stabile, ha quindi subito un cambiamento nel suo mix.

Ma chi sono i protagonisti di questo momento di cambiamento? A chi si rivolge il mercato del *Food&Grocery*?

Analizzando i dati demografici, le preferenze e le abitudini di consumo raccolti da Nielsen, Net Retail, Idealo e We are social è possibile tracciare l'identikit del consumatore digitale dell'*e-grocery*. I consumatori tra i 35 e i 44 anni sono i predominanti e rappresentano il 26,9% del totale, seguiti dai 45-54enni (21,3%) e dai 25-34enni (20,5%). Le fasce più estreme del campione (dai 18 ai 24 anni e dai 55 anni in su) sono quelle meno coinvolte, per minori possibilità economiche o per minore attitudine all'uso di mezzi digitali. I "nativi digitali" (18-24 anni) rappresentano tuttavia un target potenziale importante per gli anni futuri, quando il loro potere d'acquisto sarà aumentato: sono la fascia che più trascorre tempo su internet e che fin dalla nascita ha convissuto con le soluzioni digitali rendendole parte integrante del proprio stile di vita. Non è ben chiara l'identificazione uomo-donna: considerando gli acquisti online nel loro complesso, circa il 60% sono effettuati da uomini e il restante 40% da donne, ma la distinzione non è così netta nel reparto *Food&Grocery*, anzi. Probabilmente sono coppie con uno o più figli piccoli. Gli acquirenti online di alimentari sono di solito caratterizzati da un reddito medio-alto e un lavoro impegnativo che occupa gran parte della giornata (circa il 40% degli *e-grocery-shopper* sono "in carriera"). La presenza di acquirenti online aumenta in funzione della dimensione del comune di residenza: nei grandi centri si nota una maggior concentrazione di acquirenti online, in particolare degli acquirenti abituali (che comprano almeno una volta al mese).

La quota di italiani che acquista prodotti della GDO sta aumentando, ma il negozio fisico rimane ancora il canale preferito per questo tipo di acquisto, secondo la Survey di PwC dal 70% degli intervistati.

Chi acquista alimentari online è un cliente evoluto, che utilizza più device e più canali e lo fa soprattutto per la *convenience*, il risparmio di tempo e stress che invece comporta recarsi fisicamente in un supermercato e per la possibilità di trovare varietà di prodotti che potrebbe non trovare nello store classico. Il principale driver che spinge un cliente all'acquisto è la fiducia nei confronti dell'insegna da cui sta comprando, in particolar modo per i prodotti alimentari. L'impossibilità di vedere e toccare con mano i prodotti freschi, delegando la scelta di acquisto ad una fotografia asettica, è infatti un deterrente per il consumatore, che può basarsi sul fattore fiducia. Il fattore prezzo rimane molto importante nella decisione di acquisto, in particolare l'extra costo delle spese di spedizione. In Italia inoltre persiste tutt'ora la preoccupazione per la sicurezza informatica e la sfiducia nei pagamenti online: secondo la Total Retail Survey di PwC, il 63% degli italiani è preoccupato che qualcuno possa accedere ai propri dati personali usando lo smartphone<sup>37</sup> e il 40% dei consumatori non si fida dei pagamenti online.

I consumatori amano acquistare online, ma c'è bisogno di tempo prima che si abituino e si fidino della nuova realtà.

## 1.5 Ostacoli alla diffusione dell'*e-grocery* in Italia

- Scarsa cultura digitale da parte dei consumatori. C'è ancora la preferenza dei negozi fisici, questi ricoprono ancora un ruolo fondamentale nella decisione di acquisto, soprattutto se si tratta di prodotti alimentari. C'è ancora inoltre una scarsa fiducia nei pagamenti online e nei rivenditori online. Gli italiani sono inoltre grandi fruitori degli smartphone, ma sono arretrati e limitati nell'uso che ne fanno, la maggior parte della popolazione non sa che possono utilizzarlo per servizi ad alto valore aggiunto come acquisti online e pagamenti.
- Scarsa cultura digitale da parte delle imprese, che non sfruttano appieno i vantaggi che l'online potrebbero portare, non ne hanno la consapevolezza. Dalla ricerca Net Retail del 2018, su un campione di 38 insegne della GDO esaminate poco più della metà vende online i prodotti presenti in negozio, e considerando i punti vendita questa percentuale diminuisce ulteriormente.

---

<sup>37</sup> <https://www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/total-retail-2017/assets/docs/total-retail-2017.pdf>

- Necessità per le imprese di investimenti ingenti per sviluppare un piano di rinnovamento digitale.
- Il panorama italiano è costituito da molte realtà differenti che non permettono una diffusione omogenea e capillare del servizio di spesa online. Da un lato per la scarsa diffusione di un'offerta credibile, concentrata per lo più nelle aree del Nord e centro-nord Italia, dall'altra perché le abitudini di acquisto degli italiani sono molto diversi e disomogenei. Per esempio nei piccoli centri urbani, al sud e nelle isole il consumatore può essere definito principalmente del tipo “risparmiatore” e “prudente”, le cui abitudini di acquisto sono rivolte al discount. Non sarebbe disposto a pagare un extra per i prodotti e il servizio. E sarebbe più facile ottenere risultati positivi in presenza di una base utenti potenziale abbastanza elevata e concentrata e aperta alle innovazioni, per poter rendere sostenibile un business di e-grocery con consegna a domicilio. Ma queste caratteristiche sono localizzate e limitate.
- Difficoltà nella logistica che non tutti gli operatori sono in grado di fronteggiare con un'offerta credibile. La consegna a domicilio di generi alimentari, noti per avere bassissimi margini e elevate complessità gestionali, è molto costosa. Se in più deve essere eseguita in modalità rapida la difficoltà aumenta. La consegna dell'ultimo miglio è un punto dolente per molti e-commerce, è difficile per via di problemi legati alla circolazione: traffico, strade dissestate, scarsi collegamenti.

## *1.6 Brevi cenni sulla legislazione*

Vendere alimentari online comporta una maggiore cura e attenzione da parte dei merchant alle normative da osservare, perché oltre che a rispettare alcune regole di tutela del consumatore entra in gioco l'importantissimo aspetto del diritto alla salute.

La disciplina di legge che concerne la vendita online di prodotti alimentari non differisce completamente dalla normativa in tema di commercio elettronico (decreto legislativo n.70 del 9 aprile 2003), ma viene integrata con il Regolamento comunitario 1169/2011/UE che ne definisce meglio gli ambiti di applicazione e le prescrizioni.

Il merchant che decida di aprire un'attività di commercio online di alimentari ha una serie di obblighi inerenti la disciplina degli alimentari. Sul piano personale e professionale, oltre a non essere dichiarato delinquente e non avere subito condanne, è necessario che abbia un'attestazione da mostrare al comune di appartenenza della possibilità di “maneggiare” alimenti: aver frequentato con esito positivo un corso professionale oppure un corso che conteneva materie inerenti al commercio, la preparazione o la somministrazione degli alimenti, aver lavorato almeno due anni in attività del settore.

Per quanto riguarda la vendita vera e propria deve rispettare una serie di oneri informativi riguardanti l'identità del merchant, il bene offerto e gli accessori alla vendita (come il diritto di reso).

Il merchant, produttore dell'alimento o semplice distributore che sia, è tenuto a verificare la presenza di un'etichetta che riporti tutti i dati alimentari che la legge prescrive per quello specifico prodotto: il nome, lo stato, la provenienza, gli ingredienti e le sostanze impiegate nella produzione, i valori nutrizionali, la presenza di allergeni, la data di scadenza e le modalità di conservazione. Quando inserisce il prodotto su catalogo online è obbligato a fornire tutte le informazioni sopra riportate.

Come previsto dall'art. 52 del Codice del Consumo, il merchant deve indicare chiaramente le condizioni e le modalità con cui il cliente può esercitare il proprio diritto di recesso e il reso. Nel caso in cui, anche senza motivazione, non intenda restare in possesso del prodotto, può comunicare il recesso entro 14 giorni dalla consegna, e da tale data avrà poi 14 giorni per effettuare il reso. Fanno eccezione dal diritto di recesso alcune specifiche categorie di prodotti, quali beni deperibili (qualunque alimento che abbia la necessità di condizionamento termico per la sua conservazione), deteriorabili e prodotti alimentari deteriorabili (a base di carne, latte e prodotti agricoli, ittici e alimentari sfusi o preconfezionati con data di scadenza inferiore ai 60 giorni).

## 2. Player presenti sul mercato

E' un settore in continua evoluzione quello del commercio elettronico legato al food, in grado di offrire grandi opportunità ai player più ricettivi e abili nello sfruttare i nuovi canali e strumenti offerti dalla rete e ad usarli per proporre un'offerta che asseconi i cambiamenti profondi nelle abitudini di consumo e acquisto alimentare. Ci affidiamo sempre di più all'e-commerce per scegliere i nostri cibi, per lasciarci consigliare, per risparmiare, per sperimentare nuovi prodotti e per evitare noiose file ai supermercati.

La trasformazione iniziata non è più reversibile, e ha creato possibilità di ingresso nel settore per tipologie di imprese differenti dal panorama competitivo tradizionale.

Le aziende click-only, tra cui Amazon per esempio, facendo leva sulla *convenience* cercano infatti di imporsi come nuovo “modo di fare la spesa”. Sebbene in Italia siano ancora gli operatori tradizionali (retailer e produttori) a ricoprire un ruolo dominante, con il 59% del valore delle vendite e-grocery nel 2017, l'incidenza delle imprese pure player sul settore sta crescendo rapidamente (32% del 2016 vs 41% del 2017)<sup>38</sup>.

### 2.1 Classificazione degli operatori per “tipologia di impresa”

Si è scelto di classificare le imprese operanti nel settore secondo il driver di classificazione “per tipologia di impresa”, per fornire un'iniziale distinzione e sottolineare la differenza tra le strategie intraprese per competere tra ciascun gruppo in base ai propri asset.

Le tipologie di imprese identificate sono 3:

- Le **tradizionali** commerciali, che sono le imprese che hanno come attività principale la rivendita di prodotti di altre marche (reseller) oppure la vendita diretta dei propri prodotti ed esistevano anche prima di utilizzare il canale web per commercializzare i propri prodotti.
- Le **start-up**, tecnologiche, nate appositamente nel settore dell'e-grocery e come risposta all'esigenza dei consumatori online.
- Le grandi **Dot.Com**, già esistenti, ma che hanno deciso di espandere il loro business verso il settore del grocery.

#### 2.1.1 Tradizionali commerciali

Le imprese tradizionali commerciali sono le imprese già appartenenti al mondo del *Grocery Retail*, con una struttura definita e con una rete di vendita già stabilita e conosciuta.

Il *Grocery Retail* è caratterizzato dalla presenza di 4 tipologie di operatori di vendita: la **distribuzione tradizionale** (piccoli punti vendita, generalmente di alimentari, che non appartengono alle grandi catene), gli **ambulanti** (le cui vendite provengono da mercati locali, fiere), i **produttori**, che possono vendere i loro prodotti (materie prime o frutto di lavorazioni successive) direttamente al consumatore finale, e infine la Grande Distribuzione Organizzata o **GDO**.

Quest'ultima ha avuto una notevole crescita a partire dagli anni '60 in cui si è sviluppata, a scapito soprattutto della distribuzione tradizionale. Il termine GDO si riferisce ad un insieme di punti vendita gestiti a libero servizio, organizzati su grandi superfici e, generalmente, aderenti ad un'organizzazione o ad un gruppo che gestisce una serie di punti vendita contrassegnati da una o più insegne commerciali comuni. All'interno della GDO si possono identificare quattro tipologie di esercizi commerciali, a

---

<sup>38</sup> Convegno “Food & Grocery in Italia: l'e-commerce è servito?”, Osservatorio e-commerce B2C

seconda di dimensioni (superficie di vendita), ampiezza (numero di pezzi) e profondità (numero di referenze per ogni prodotto):

- **supermercato:** dimensione superiore ai 400 mq e distinto tra piccolo (400-800 mq), medio (800-1500 mq) e grande (1500-2500 mq); assortimento composto da 5000-10000 articoli costituiti da prodotti di largo consumo e da eventuale presenza di prodotti non alimentari di uso domestico. I supermercati piccoli e medi sono solitamente ubicati nelle zone centrali del paese di riferimento, i superstore invece sono collocati in zone periferiche e dotati di ampi parcheggi.
- **ipermercato:** dimensione superiore ai 2500 mq, suddiviso in reparti (alimentare e non alimentare); assortimento composto da un numero di referenze compreso fra i 7000 e i 40000 prodotti.
- **libero servizio:** dimensione compresa tra i 100 e 400 mq. Al suo interno si identificano due categorie: superette e minimarket. Superette è un punto vendita di prodotti alimentari organizzato come un supermercato ma con superficie compresa tra i 200 e i 400 mq. La gamma di prodotti offerta è ampia ma generalmente poco profonda. Il minimarket invece è un esercizio di dimensione compresa tra i 100 mq e i 200 mq, solitamente gestiti a libero servizio o affiliati ad una catena distributiva più ampia.
- **discount:** punto vendita al dettaglio con superficie compresa tra i 200 e i 1000 mq, con un assortimento molto limitato (inferiore a 1000 referenze) che solitamente esclude il reparto dei freschissimi e i prodotti di marca. I prodotti venduti sono contraddistinti da prezzi molto bassi, grazie all'enfasi sulla efficienza interna (rapida rotazione dello stock e risparmi relativamente ad attrezzature espositive) che permette al discount di avere costi molto contenuti, potendo così proporre prezzi di vendita inferiori rispetto ai diretti concorrenti.

Del Grocery Retail si è deciso di considerare come rilevante ai fini della comparazione con le altre tipologie dei player dell'e-grocery solo il comparto della GDO, in termini di offerta e diffusione territoriale.

Il mondo della GDO è entrato nel mercato e-commerce aggiungendo il canale digitale parallelamente al negozio fisico già esistente, secondo la modalità di consegna a domicilio, di click & collect o di modalità mista tra i due, oppure stringendo delle alleanze con altre imprese con funzione di marketplace. La GDO ha il vantaggio di poter contare sulla presenza forte e capillare di numerosi punti vendita su gran parte del territorio italiano. I potenziali clienti online possono essere infatti serviti attraverso modelli basati sull'utilizzo degli store (già esistente) oppure di magazzini dedicati, costruiti ad hoc per il solo canale online.

Le principali catene italiane e straniere che operano in Italia, in termini di fatturato, sono Coop, Conad, Gruppo Selex, Esselunga, Auchan, Carrefour, Eurospin e Lidl. L'incidenza del fatturato generato dall'e-commerce sul fatturato di ciascuna insegna è tuttavia ancora molto basso in Italia. Secondo lo studio effettuato da Mediobanca<sup>39</sup>, Esselunga risulta l'unico esponente della GDO a poter essere confrontato con le realtà europee: nel 2017 ha dichiarato vendite online superiori a 180 milioni di euro (in crescita a +16% rispetto al 2016 per 158 milioni), corrispondenti al 2,1% del fatturato. Cifra piccola ma comunque avanti rispetto alla principale cooperativa di consumo italiana Coop Alleanza 3.0, che dichiara vendite per appena lo 0,03% del fatturato.

A titolo di confronto, il livello di penetrazione e-commerce sul fatturato totale è intorno al 4%-5% per i principali player internazionali europei, tra i quali la francese Casino al 5%, la statunitense Target al 4,4% e la olandese-belga Ahold Delhaize al 4%. A livello globale invece, invece, Walmart registrato un fatturato e-commerce di 1,78 miliardi e un market share dell'11%, seguito da Kroger (6.4%), Blue Apron (5.5%), Ahold Delhaize USA Peapod (5.3%), FreshDirect (4.1%), HelloFresh (3.9%) e Target (1.8%)<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> [www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs\\_Focus-GDO-2017.pdf](http://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs_Focus-GDO-2017.pdf)

<sup>40</sup> <https://www.foodweb.it/2018/10/usa-walmart-supera-amazon-nelle-grocery/>

Per capire come la struttura tradizionale stia reagendo ai cambiamenti nel modo di fare la spesa portati dal digitale, si possono utilizzare i risultati (aggiornati a marzo) della ricerca Net Retail di Human Highway<sup>41</sup> su un campione di 35 e 38 insegne della GDO, per gli anni 2017 e 2018 rispettivamente. La ricerca di Net Retail quantifica il numero, espresso in percentuale, di insegne che sono attive nell'e-commerce fornendo la possibilità di acquistare online gli stessi prodotti presenti nel punto vendita, e di insegne che si stanno muovendo verso soluzioni di multi-canalità, permettendo l'uso di app specifiche per l'acquisto o l'uso in negozio.

|                                         | 2017 | 2018 | Δ     |
|-----------------------------------------|------|------|-------|
| % di insegne con servizio e-commerce    | 40%  | 58%  | +45%  |
| % di insegne con APP per e-commerce     | 6%   | 19%  | +217% |
| % di insegne con APP per uso in negozio | 40%  | 53%  | +33%  |

Attraverso un'integrazione personale alla ricerca di Net Retail, è stato possibile stimare la percentuale di imprese che, ad oggi, offrono il servizio e-commerce distinguendo tra le due tipologie di delivery: home delivery e click&collect. Tali valori sono stati calcolati su un campione di 38 insegne simulando per ciascuna di voler usufruire del servizio. In allegato xx, la tabella con le insegne.

| Novembre 2018                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| % di insegne con servizio Click&Collect                                            | 58% |
| % di insegne con servizio Home Delivery Proprio                                    | 34% |
| % di insegne con servizio Home Delivery, attraverso partnership con un Marketplace | 37% |

Si può notare la tendenza degli operatori a rispondere ai cambiamenti in atto, con la volontà di fornire soluzioni digitali e sempre più integrate.

Tuttavia, le percentuali specifiche sul tipo di servizio fornito, indicano la difficoltà degli operatori tradizionali nei confronti della home delivery. Da un lato per gli ingenti costi legati alla logistica e all'implementazione di un'interfaccia propria, dall'altro perché sono necessarie una serie di competenze in cui il mondo tradizionale non è ancora esperto. Questo si identifica in più alte percentuali di insegne che ricorrono al click & collect, in cui i costi della consegna sono a carico del cliente, e in una parte di insegne che si affidano ad un marketplace, ad un partner esterno, spostando su di lui gli oneri legati alla logistica e alle competenze legate all'e-commerce, alla user experience, al web marketing, alla logistica dell'ultimo miglio.

## 2.2.1 Start-up

Oltre alle catene della GDO che si stanno muovendo verso il digitale, si stanno affermando sempre più realtà native digitali, con lo scopo di rispondere esattamente alla richiesta del nuovo tipo di consumatore: le start-up.

Esistono diverse possibili definizioni di startup. L'accezione più riconosciuta è quella di nuova impresa caratterizzata da una forte dose di innovazione e che è configurata per crescere in modo rapido secondo un business model scalabile e ripetibile. Con l'aggettivo "scalabile" si intende un business che può aumentare le sue dimensioni, quindi il numero di clienti e il giro d'affari, in modo esponenziale, senza un impiego proporzionale di risorse. Deve essere quindi in grado di sfruttare le economie di scala. Con il termine "replicabile" si intende invece un modello di business che può essere ripetuto in diversi luoghi e in diversi periodi senza essere rivoluzionato, ma con il solo apporto di piccole modifiche.

Nello specifico, la start-up può essere innovativa sia per quanto riguarda il modello di business in sé che per il livello di innovazione dei suoi prodotti o servizi.

<sup>41</sup> [www.humanhighway.it/page/prodotti/netretail.html](http://www.humanhighway.it/page/prodotti/netretail.html)

Sono strutture nate sapendo a quali esigenze fosse necessario rispondere e che hanno sviluppato i propri asset focalizzandosi su quello. Hanno una struttura e un modello adatti al canale digitale, non hanno dovuto basarsi su risorse preesistenti e riconvertirle a nuovo uso. Come native nell'era digitale, sanno sia come rapportarsi con la rete che come sfruttare le potenzialità offerta da questa meglio di chi ha dovuto rispondere al cambiamento in seguito.

Le start-up nate in questo settore hanno creato e raccolto le competenze per rispondere ad un modello di on-demand economy, in grado di gestire l'integrazione dei mondi digitale e fisico di ciascun consumatore. Sono quasi la naturale risposta al pensiero "chissà se esiste un'app per farlo".

Tra le principali start-up presenti ad oggi sul mercato del Food& Grocery e-commerce si possono identificare Supermercato24, Cortilia, Cicalia, Fruttaweb, Spesasicura, Quooking e perfino Glovo! E' interessante porre l'attenzione su quest'ultimo. Glovo è infatti un servizio di *anything delivery*, di consegna ultrarapida, resa possibile grazie ad una rete di fattorini (*glovers*) secondo il concetto di sharing economy. È associato con diversi tipi di negozi partner, come retailer di elettronica, cibo pronto da asporto, farmacie etc. tra i quali c'è anche Carrefour, esponente della GDO che sta investendo molto per perseguire una strategia di omnicanalità. Questo a sostegno della tesi che il settore è molto interessante anche per nuovi player o meno che potenzialmente non avrebbero a che vedere con il mondo del grocery.

## 2.2.2 Grandi Dot.Com

Le potenzialità riconosciute al mondo dell'e-grocery retail non sono rimaste indifferenti neanche agli occhi delle big Dot.Com, intese come grandi pure e-player (compagnie operanti esclusivamente online) conosciuti a livello globale che si occupano delle attività più disparate, ma non native del grocery. Le grandi Dot.com, non conoscendo questo settore, entrano a farvi parte attraverso partnership, alleanze, acquisizioni strategiche, in modo da poter unire le competenze dell'una e dell'altra parte. Diverse sono le aree in cui l'ingresso delle grandi tech company possono impattare: in primis tra tutte la customer experience, seguita da logistica e distribuzione. Per poter avere una visione sulle attività mosse dalle dot.com a riguardo è opportuno uscire fuori dai confini italiani, territorio noto come in ritardo a riguardo.

L'esempio più calzante è il caso del colosso statunitense Amazon, operante online dal 1995, con un fatturato globale che ha raggiunto i 178 miliardi di dollari nel 2017 e che ad oggi risulta guidare il mercato dell'e-grocery con un giro d'affari pari a due miliardi di dollari e un market share del 12,5%<sup>42</sup>. Sul territorio italiano è presente in questo settore da appena 3 anni. Dal novembre 2015 con il lancio a Milano di Amazon Prime Now, successivamente con il lancio del servizio Amazon Pantry nel 2016 e con l'introduzione dei Dush Button per riordinare rapidamente anche i generi alimentari confezionati. A livello globale è invece già attiva con degli esperimenti nel campo della spesa online di freschi e confezionati dal 2007, attraverso il servizio di Amazon Fresh, soppresso successivamente nel 2018. Il risvolto più interessante nel percorso di Amazon nell'e-grocery va collocato nell'acquisizione nel 2017 di Whole Foods, un'insegna di fascia medio alta che conta 465 punti vendita tra Stati Uniti, Canada e Inghilterra. Amazon sta già sperimentando per conto suo il supermercato senza casse in cui vendere prodotti alimentari, Amazon Go, dotato di una tecnologia in grado di rilevare automaticamente tutti i prodotti che i clienti prelevano dagli scaffali e che verranno successivamente addebitati sul loro account, eliminando l'operazione del pagamento dal processo di spesa. L'avvicinamento di un colosso dell'e-commerce, il *pure player* per eccellenza, verso il mondo fisico fa riflettere. Il commercio elettronico degli alimentari è complesso, per gli elevati costi della consegna associati a bassi margini uniti ad una strategia di alto livello di servizio. Sembra che anche Amazon stia perseguendo una strategia omnicanale, in cui il mondo digitale necessita del fisico e viceversa. L'avere a disposizione una catena di negozi già avviati e conosciuti può tradursi in diverse considerazioni:

- Contatto con il cliente
- Migliore rapporto con il cliente, che conosce e può vedere e toccare il prodotto e ha la garanzia del marchio Whole Foods

---

<sup>42</sup> <https://www.foodweb.it/2018/10/usa-walmart-supera-amazon-nelle-grocery/>

- Disponibilità e commistione di Big data provenienti da differenti fonti, per una migliore e più personale conoscenza con il cliente
- Possibilità di offrire il servizio Click&Collect, che può tradursi in un risparmio di costi legati alla consegna per Amazon e in un'integrazione dell'esperienza di acquisto per il cliente
- Diversi punti di partenza per gli ordini, che permetterebbero consegne più rapide
- Possibilità di sfruttare i negozi esistenti come transit point
- Acquisizione delle capabilities legate al mondo della distribuzione, anche in vista dello sviluppo delle proprie private label e dell'apertura di negozi propri Amazon GO
- Maggiore integrazione verticale e controllo sulla filiera,

Come Amazon, dall'altro lato del mondo, in Cina, anche Alibaba, altro colosso dell'e-commerce mondiale, si è affacciato nel mondo del grocery con una strategia omnicanale. La Cina è il più grande mercato e-commerce mondiale, e anche il più grande mercato e-grocery, e molti analisti guardano al mercato asiatico come una sorta di laboratorio per innovazioni e trend, dall'integrazione tra online e offline all'innovazione a servizio della shopping experience.

La compagnia di Jack Ma, negli ultimi due anni ha investito oltre 10 miliardi di dollari per sviluppare il suo programma del cosiddetto "New Retail", che punta a un'alleanza armoniosa tra commercio fisico e digitale, ridefinendo i confini dei canali fino a renderli complementari.

Una strategia cominciata con il lancio della catena di supermercati Hema, nel 2015, che attualmente conta più di 60 store in 13 città della Cina e ma che ha in programma un'espansione esorbitante entro i prossimi cinque anni<sup>43</sup>. Hema rappresenta un format innovativo, in termini di modello di business ma anche di tecnologia utilizzata. Si tratta di piccole suprette caratterizzata dall'assenza di magazzino e dalla possibilità di vivere una e propria esperienza al suo interno: tutto si svolge attraverso app (scansione codice a barre, ricerca informazioni, pagamento tramite Alipay) e il cliente può scegliere tra diversi tipi di servizio per un'esperienza totalmente senza confini. Può fare la spesa in negozio, comprare gli ingredienti e farseli cucinare in store, ordinare online e ricevere la spesa in 30 minuti. Sono pensati con una logica di altissimo livello di servizio, la consegna è infatti abilitata per i residenti entro un raggio di 3 km dal punto vendita. Hema può rappresentare un modello replicabile per digitalizzare il mondo fisico del grocery.

La strategia di Alibaba continua nel 2017 con un'alleanza strategica con Auchan Retail - Sun Art. Sun Art è uno dei leader della distribuzione alimentare multi-format in Cina, con più di 466 punti vendita, di cui sia Auchan che Alibaba, in seguito all'investimento di 2.9 miliardi di \$, detengono rispettivamente il 36.18% e il 36.16% del capitale. Questo tipo di alleanza, così come quella stretta da Amazon con Whole Foods, permetterà di unire le rispettive expertise nel commercio fisico (offline) e digitale (online) per costruire il nuovo modello *Phygital* alimentare in Cina.

In generale, il negozio fisico è un must nel percorso di acquisto della spesa alimentare ma deve essere arricchito di soluzioni digitali e servizi personalizzati. Il mondo del grocery e quello della tecnologia devono unire e integrare le loro competenze per lo sviluppo di progetti "New Retail".

Non solo i grandi colossi dell'e-commerce hanno integrato i loro modelli di business, anche le maggiori tech company si stanno muovendo per sviluppare progetti legati al mondo e-grocery.

Stiamo parlando in primis di Google, che nel giugno 2018 ha stretto una partnership strategica con Carrefour Francia. Non è rilevante solo per il fatto che Google per la prima volta voglia investire nel campo del Grocery retail europeo, ma anche per la particolarità dell'accordo, sviluppato su più iniziative. Tra esse, l'apertura di un laboratorio congiunto con Google Cloud a Parigi, per sviluppare soluzioni innovative rivolte al consumatore anche attraverso tecnologie di intelligenza artificiale, e un programma di training interno al gruppo Carrefour per accelerare la trasformazione digitale. Inoltre, lo sviluppo di una nuova esperienza di acquisto da Carrefour attraverso Google Assistant su smartphone e

---

<sup>43</sup> <https://www.foodweb.it/2018/05/alibaba-il-new-retail-e-in-piena-espansione>



Google Home, oltre che attraverso una nuova interfaccia del sito web Google Shopping, con la quale sarà possibile ordinare la spesa con la voce e farsela recapitare o ritirarla nel punto vendita. Il cosiddetto “talking shop”, oltre ad alzare l’asticella dell’omnicanalità, è ormai considerato una nuova frontiera dello shopping.

Unendo le conoscenze in ambito *supply chain* e l’esperienza logistica di Carrefour con le competenze e gli strumenti tecnologici di Google, l’intelligenza artificiale, il cloud e nuove interfacce come l’Assistente Google, le due società mirano a nuove soluzioni per un’infrastruttura di vendita di ultima generazione, con l’obiettivo di offrire esperienze di acquisto utili, personalizzate e multicanali.

Altre big tech company che possono avere un ruolo dominante in termini di customer experience omnicanale sono ad esempio Microsoft e Samsung, ancora con progetti limitati o in fase di sperimentazione, ma comunque simbolo di un interesse di collaborazione tra i due mondi.

Microsoft sembrerebbe si stia muovendo nella direzione di store automatici o semi automatici, grazie ad una tecnologia in grado di eliminare la presenza dei cassieri all’interno dei negozi e in grado di tracciare i prodotti che i clienti aggiungono ai loro carrelli, similmente ai negozi Amazon Go. Per Microsoft, diventare un alleato strategico per i rivenditori significa aprire un nuovo ed interessante filone di business. Oltre a sviluppare tecnologie per la vendita al dettaglio, potrebbe potenziare la sua presenza nel settore cloud a scapito proprio Amazon.

Samsung ha sviluppato un nuovo frigorifero smart, il Family Hub, dotato di tecnologia IoT (Internet of Things) che offre nuove modalità per organizzare la spesa, fare shopping online, cucinare e connettersi in qualunque momento. Presenta uno schermo esterno full touch LCD ma anche una serie di telecamere e di sensori interni che permettono di controllare cosa c’è nel frigorifero dallo schermo o direttamente dallo smartphone, anche se si è fuori casa. Interessante, oltre al concetto di smart shopping, multidevice, immediatezza, è la partnership siglata con Supermercato24, applicazione di shopping online: in questo modo il frigorifero diventa un device attraverso cui ordinare direttamente i prodotti. Può essere visto come un magazzino con un sistema di riordino automatizzato.

L’ingresso di grandi compagnie nel settore, le alleanze tra operatori tecnologici e distributori, sono un segno che la tecnologia è il motore che spinge lo sviluppo del settore dell’e-grocery, ma da sola non basta. Sono necessarie moltissime competenze in un settore tanto complesso, in termini di gestione del prodotto, di customer experience, di livello di servizio delle attività di delivery, e in continua evoluzione come è quello del grocery e-commerce.

## *2.2 Diffusione sul territorio italiano*

La differenza di sviluppo, di servizi, di stile di vita e di cultura tra nord e sud Italia non è mai stato un segreto. E questa disparità si nota tuttora anche per quanto riguarda la possibilità di fruire dei servizi di e-commerce nel settore food&grocery.

Guardando le mappe illustrative della presenza delle grandi catene della GDO, simulando l’acquisto online da diverse piattaforme, marketplace come Supermercato 24 e Cortilia, i siti propri delle insegne più importanti della grande distribuzione, tra cui Esselunga, Coop, Conad, Auchan e Carrefour, gli store online come Amazon Prime Now e Cicalia, è evidente l’enorme divario dei servizi a disposizione delle regioni del nord e del sud e centro Italia.

Le più grandi catene della distribuzione organizzata sono per lo più localizzate nelle regioni di nord e centro-nord Italia e, operando online in territori prossimi alle zone di locazione degli store, anche l’e-commerce proveniente da questo canale risulta localizzato principalmente alla zona centro-settentrionale. Il servizio e-commerce reso disponibile dalle insegne della GDO è costituito sia dall’opzione della home delivery che dalla modalità di click & collect, ma la copertura dei due servizi è differente. Se infatti una buona parte dei CAP delle zone limitrofe ai punti vendita ha la possibilità di

beneficiare della spedizione a casa, contando anche l'aggiunta di copertura offerta dal servizio di supermercato24, solo alcuni punti vendita permettono la modalità di clicca e ritira. Nelle zone più settentrionali ci sono più insegne e più marketplace che permettono al cliente di scegliere tra diverse opzioni, in termini di piattaforma da utilizzare e servizio (home delivery o click & collect).

Anche nelle zone del sud Italia stanno iniziando a svilupparsi delle iniziative di e-commerce, ma sono principalmente localizzate nelle singole province. Ci sono sia marketplace che hanno deciso di estendere la loro copertura in qualche provincia del sud (Supermercato24 a Catania), e-player come Cicalia, i cui servizi sono ancora tuttavia poco competitivi paragonati ad altri (tempi di spedizione da 24 a 72 ore) ma anche catene che hanno aperto il canale online (Sidis online, appartenente al gruppo VeGè, a Messina e Reggio Calabria; Dok e Familia in Puglia). Ci sono inoltre iniziative di "orto online" e piccole start-up ma limitate a sole realtà provinciali o cittadine.

### *2.3 Principali player del contesto competitivo italiano*

Verranno di seguito illustrati i modelli di business dei principali operatori ad oggi presenti nel panorama del food&grocery e-commerce italiano, identificati nelle imprese di:

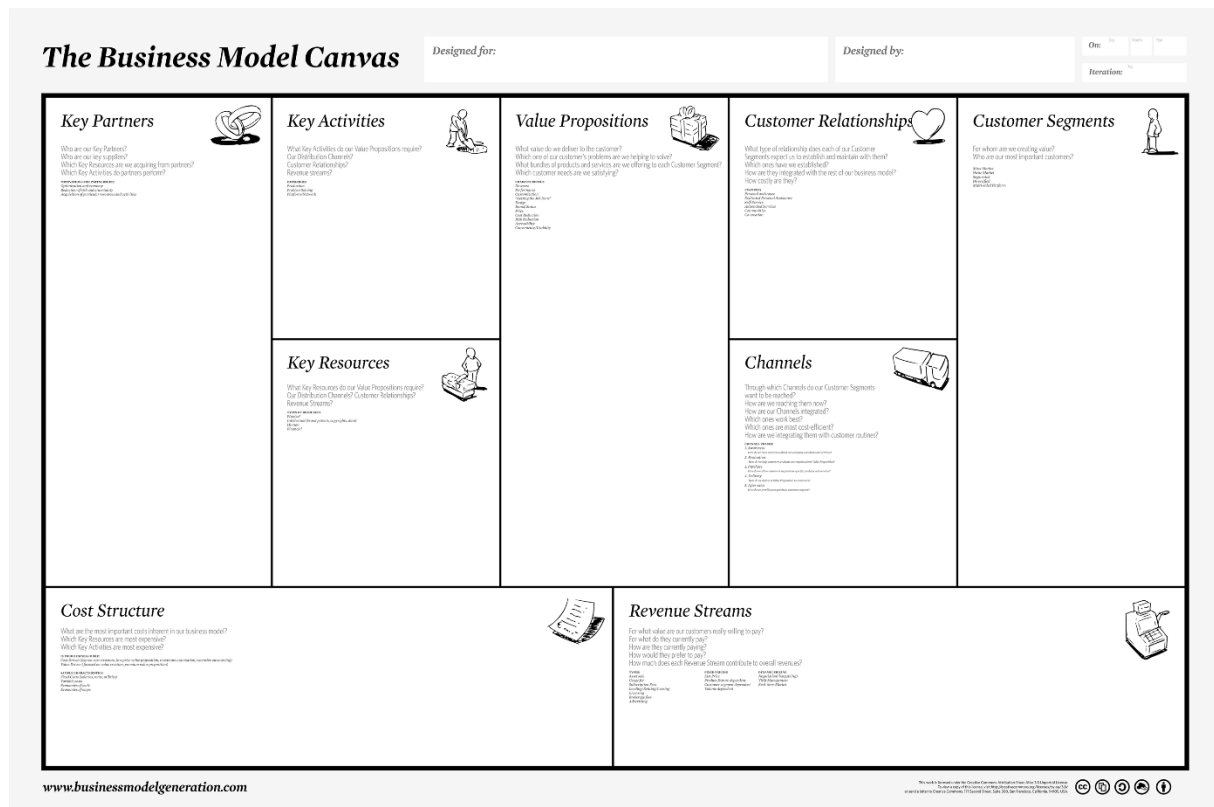
- Supermercato24, come esempio di marketplace il cui modello è una fusione di on-demand, aggregator e sharing model
- Cortilia, come esempio di marketplace con un modello di aggregazione e on-demand della domanda
- Cicalia
- Amazon Prime Now
- Esselunga a casa, come multi-channel provider della GDO tradizionale che offre due diverse soluzioni logistiche
- EasyCoop, come modello di multi-channel provider dark-store based
- Auchan, suddiviso tra Auchan Milano e Auchan Bergamo perché presentano due value proposition e due strategie logistiche differenti
- Carrefour, come modello di multi-channel provider store-based, con offerta on-demand
- Al tuo servizio di Conad, come modello di e-commerce di prossimità
- Così Comodo del Gruppo Selex, come modello click&collect

Verranno considerati come dei casi di studio, esemplificativi per la categoria di business model che rappresentano, che forniranno i dati aggregati per valutare la presenza di relazioni tra l'offerta proposta, intesa come livello di servizio e tipologia di assortimento, la scelta logistica adottata e la domanda servita.

L'analisi del business model di ciascun player è stata effettuata utilizzando lo strumento del Canvas Business Model. Con "modello di business", o business model, si intende l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche che permettono all'azienda di creare, distribuire e acquisire valore.

Il business model canvas è uno strumento strategico che consente di rappresentare visivamente il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore per i propri clienti. Un'impresa crea valore per i suoi clienti quando li aiuta a soddisfare un bisogno, realizzare un desiderio o risolvere un problema.

Si presenta sotto forma di schema grafico, di framework all'interno del quale sono rappresentati sotto forma di blocchi i nove elementi costitutivi di un'azienda.



I nove blocchi sono:

### 2.2.1 Supermercato24

Rappresenta una delle risposte più innovative ed efficienti del settore degli alimentari online italiano. Ha creato un modello di business che permette al proprio cliente la soddisfazione istantanea (o quasi) del proprio bisogno, presentando una soluzione rapida e on demand per le consegne: il cliente può decidere dove, quando e come usufruire del servizio.

L'impresa si pone come un marketplace e un intermediario tra il cliente finale, che non ha tempo oppure voglia di andare a fare la spesa, e i supermercati da cui solitamente andrebbe. Si definisce inoltre come un "abilitatore" delle vendite online, nel senso che permette ai supermercati di approcciarsi all'e-commerce e alle sue dinamiche vendendo la propria proposta attraverso una piattaforma non di proprietà.

La Start up ha una storia ancora molto recente ma di grande successo. Viene fondata nel 2014 (il 15 settembre il sito era online) da Enrico Pandian, un giovane imprenditore veronese di 35 anni, con alle spalle diversi successi in ambito di piattaforme digitali: ha iniziato la sua carriera imprenditoriale nel 1999 con calcio.com, passando nel 2001 a matura.it e poi nel 2010 a prezzipazzi.com<sup>44</sup>.

Il punto di forza di Supermercato24 risiede nella sua capacità di elaborare una struttura logistica di consegna funzionale e facilmente scalabile, che le ha permesso una un'espansione territoriale senza eguali: in due anni è passate dalle poche province del nord Italia alle 24 sparse in più regioni. Il fatturato raggiunge quota 7 milioni di euro nel 2017 e si allunga la lista delle insegne della GDO che la scelgono come partner per costruire il proprio e-commerce o semplicemente per potenziarlo.

La start up vanta la collaborazione con più di 30 insegne della GDO, tra cui Esselunga, Iper, Auchan, Carrefour, Coop, Conad, Pam, Familia, Simply, NaturaSì e con negozi verticali come Sapori di Mare. Con in media 6-7 insegne attive per città, ha una copertura territoriale abbastanza capillare nelle province di Padova, Treviso, Venezia, Verona, Vicenza, Torino, Pesaro, Bergamo, Brescia, Mantova, Milano, Monza, Varese, Genova, Roma, Pordenone, Trieste, Bologna, Cesena, Forlì, Modena, Ravenna e Rimini fino a toccare anche la Sicilia con Catania. Non ha un rapporto di partnership con tutte le insegne, che gli permetterebbe di avere lo stesso assortimento e gli stessi prezzi del supermercato, ma le dichiarazioni di Federico Sargenti suggeriscono che *"ci stiamo sviluppando progressivamente in questo senso per garantire un servizio sempre migliore al cliente"*<sup>45</sup>.

Il fondatore e presidente della società, Enrico Pandian, definisce il modello di business dietro all'azienda come *"un'evoluzione del modello di Sharing Economy in cui cerchiamo di mettere a frutto la risorsa preziosa che è il tempo. Mettiamo infatti in contatto un network fisico di Shopper che fanno la spesa al posto del consumatore e gliela consegnano a casa"*<sup>46</sup>. L'idea gli è venuta da una necessità personale e ha deciso di replicare in Italia una realtà già esistente e di successo negli Stati Uniti: Instacart. Brevemente, quest'ultima invece che investire nel possesso di un'ampia inventory di prodotti deperibili, Instacart ha reclutato una flotta di lavoratori indipendenti per andare a fare la spesa in single partner come Whole Foods e Costco e consegnarla a domicilio ai clienti, salvando così costi operativi legati alla forza lavoro.

La crescita di Supermercato24 è stata possibile grazie ad una serie di investimenti ad opera di diversi "business angel" e venture capital che hanno creduto nella potenzialità della start up. Il primo investimento esterno è arrivato nel dicembre del 2014 da parte di Custodi di Successo, con un importo pari a 155.000 euro, grazie ai quali l'azienda ha potuto concorrere nella competizione 360by360 promossa da 360 Capital Partners. I numeri con cui si è presentata le hanno permesso di vincere i 360.000 euro in palio: l'estensione del servizio, in soli quattro mesi, a 9 città, che ha portato a raccogliere 3.800 ordini per un valore di 315.000 euro e la stima della continuità di fruizione del servizio per mano di circa il 40% dei clienti, perlopiù mamme, professionisti e anziani. La vincita ha generato un grande successo mediatico che ha permesso a Supermercato24 di raccogliere ulteriori investimenti per quota 1.5 milioni di euro. Nel 2016 la start up chiude l'aumento di capitale con un round di 3 milioni di euro,

---

<sup>44</sup> Sono start up che si

<sup>45</sup> Intervista a Federico Sargenti, AD di Supermercato 24, 20 giugno 2017

<sup>46</sup> Intervista a Pandian

sottoscritti principalmente da Innogest (lead investor) e 360 Capital Partners, già investitore nel seed round del febbraio 2015. A giugno 2018 si è concluso un ulteriore aumento di capitale per un valore di 13 milioni guidato da FII Tech Growth (Fondo Italiano d'Investimento), con la partecipazione di Endeavour Catalyst e dei già investitori 360 Capital Partners e Innogest. Obiettivi da perseguire a seguito di questa ultima espansione sono un'ulteriore espansione, sia in Italia che all'estero, l'ampliamento dell'offerta di servizi ai clienti e il raddoppio dell'attuale team con l'inserimento di figure professionali come sviluppatori, data scientist, product manager, esperti di marketing, vendite e logistica.

Per una visione più nel dettaglio del modello di business di Supermercato 24, verrà descritto il Canvas Business Model.

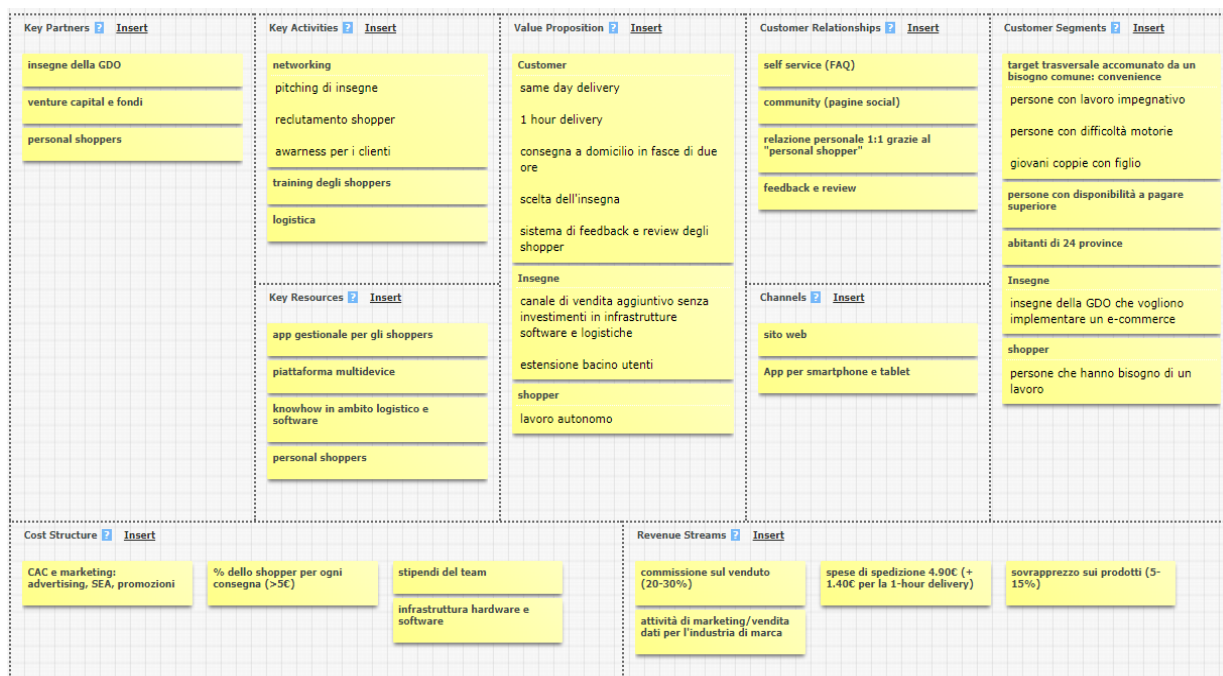


Figura 2.2: schematizzazione grafica del Canvas business model di Supermercato24

Di seguito, il dettaglio delle varie voci.

### Value proposition

La proposta di valore di Supermercato 24 non è rivolta ad un solo cliente, perchè essendo un intermediario che mette in comunicazione domanda, offerta e il vettore di collegamento tra le due, rappresenta una fonte di valore per tutte e 3 le parti coinvolte.

#### Consumatore finale:

- Possibilità di scegliere da quale insegna effettuare la spesa (in media 6-7 per città);
- Assortimento costituito da circa 10.000 referenze per "negozi" appartenenti alle categorie di Food & Beverages e Home & Personal Care, Baby e Pet Care, Accessori per casa, includendo i prodotti freschi, freschissimi e surgelati;
- Prodotti allo stesso prezzo del supermercato se presente un rapporto di partnership con l'insegna, altrimenti maggiorati del 5-15%;
- Consegna a domicilio in giornata in 23 province sparse tra 9 regioni del Centro-Nord Italia, arrivando a toccare la Sicilia, eseguita da un *personal shopper* incaricato di fare la spesa:
  - Same day delivery a partire da un'ora dopo l'ordine;
  - Consegna entro un'ora con una maggiorazione di 1,40€;
  - Consegna al piano senza costi aggiuntivi;
  - Consegna in fasce orarie di un'ora;
  - Consegna 7 giorni su 7;
  - Costo di consegna: 4.90€

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Abbonamento “Supermermercato24 Plus”, annuale al prezzo di 9.90€/mese, oppure mensile a 12.90€/mese, che permette la consegna gratuita per ordini superiori a 30€ illimitati;</li> <li>○ Modalità di pagamento online tramite carta di credito, Paypal, Google Pay oppure in contanti alla consegna con un sovrapprezzo di 1€;</li> <li>○ Chiamata personale o indicazione di sostituzione durante la fase di ordine in caso di mancanza di un prodotto al momento della spesa.</li> </ul> <p><u>Insegne:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Possibilità di entrare nel mondo dell’e-grocery senza dover affrontare ingenti investimenti iniziali in software e logistica, affidando a S24 l’onere della customer experience e delle consegne;</li> <li>○ Possibilità di raggiungere un bacino utenti più ampio: in termini di <i>awareness</i> della propria offerta e in termini geografici;</li> <li>○ Possibilità di ricevere insight sul consumatore</li> </ul> <p><u>Personal shopper:</u><br/>         Possibilità di guadagnare sfruttando il tempo libero che ha disposizione.<br/>         È questo ciò che sta alla base del modello di Supermercato24, il concetto di “<i>do ut des</i>” e <i>sharing economy</i>.</p> |
| <i>Customer target</i>       | <p>Essendo un intermediario, si rivolge a due tipologie di customer.</p> <p><u>Consumatore finale:</u><br/>         È rivolto a chi preferisce la comodità dell’acquisto online e vuole risparmiare il tempo altrimenti impiegato per fare fisicamente la spesa. Risponde anche alle esigenze di chi è impossibilitato a raggiungere il supermercato a causa di impedimenti fisici (anziani e diversamente abili) o di chi vive in zone non densamente popolate e ha difficoltà a recarsi in un punto vendita tradizionale. In termini di rapidità del servizio e di pricing di fascia medio-alta di reddito, si rivolge principalmente a chi ha maggiori possibilità economiche, associabile a lavoratori con vita frenetica, over 35.</p> <p><u>Insegne:</u><br/>         Si rivolge a quelle insegne che vogliono implementare un sito e-commerce ma, per scelta o per lacune in ambito software e logistico, non vogliono affrontare l’investimento “da sole”, oppure a quelle insegne che vogliono estendere la propria presenza sul mercato e a livello geografico, aggiungendo un canale o raggiungendo clienti che da sole non sarebbero state in grado di raggiungere.</p>                                                                                                       |
| <i>Customer channel</i>      | <p>Supermercato24 nasce come <i>pure e-player</i> e l’unico modo con cui raggiunge i propri clienti è attraverso il canale digitale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sito web per desktop e ottimizzato per mobile;</li> <li>○ Mobile App;</li> <li>○ Pagina social su Facebook;</li> <li>○ Web advertising, comunicazioni via e-mail.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <i>Customer relationship</i> | <p>Il rapporto che Supermercato24 intrattiene con i propri customer è basato su diversi tipi di relazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Self-service</u> → il rapporto è rappresentato da una relazione indiretta, costruita da una struttura che consente al consumatore di avere a disposizione tutti gli strumenti per fare da sé: una pagina personale che permette la gestione in autonomia del proprio profilo, la presenza di FAQ e di una guida all’uso del servizio;</li> <li>○ <u>Relazione diretta</u> → attraverso il customer-service Supermercato24 garantisce un servizio di assistenza personale attraverso cui l’utente può avere un contatto diretto</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | <p>con gli operatori della compagnia online. Il cliente può contattare il customer service in qualsiasi momento del suo percorso di acquisto e attraverso diversi strumenti: e-mail, call center, una live chat sempre presente nell'interfaccia che permette una comunicazione immediata e la pagina Facebook. Una relazione diretta può essere instaurata anche attraverso un programma fedeltà, costituito dall'abbonamento;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Relazione personale 1 a 1</u> tra il cliente e il personal shopper che si sostituirà a lui nella fase cruciale di scelta dei prodotti. Il cliente stabilisce il comportamento dello shopper al momento della spesa e in caso di mancanza di un prodotto lo Shopper potrà contattare telefonicamente il cliente proponendogli le alternative a disposizione;</li> <li>○ <u>Community</u> → attraverso l'iscrizione alla newsletter e alla pagina social (Facebook) il cliente può ricevere informazioni e conoscere meglio la realtà dell'impresa. Può inoltre relazionarsi e confrontarsi in maniera diretta sia con l'impresa stessa che con gli altri consumatori, creando un'identità condivisa e la sensazione di appartenenza in un gruppo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Key activities | <p>Il modello di business di Supermercato24 prevede la collaborazione con i partner industriali rappresentati dalle insegne della GDO, che si occupano dell'acquisto, del trasporto e dello stoccaggio della merce. Supermercato24 si occupa invece di tutta la parte "soft":</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Web development</b>, che include le attività di sviluppo e mantenimento dell'interfaccia, per garantire un'esperienza user friendly al consumatore, e dell'infrastruttura tecnologica del back-end e dei software gestionali per la gestione e coordinazione degli shopper;</li> <li>○ <b>Marketing</b>. Per una start-up, in particolare se presenta un modello <i>freemium</i>, ossia è <i>free to use</i> senza la necessità di una sottoscrizione, una delle attività principali è quella di <b>networking</b>, per creare awareness e poter guadagnare quote di mercato. Il "fare network" di un marketplace è inteso sia come incremento della domanda che dell'offerta. Il marketing cui si dedicherà Supermercato24 è quindi composto da attività di <i>pitching</i> verso le insegne della GDO e di engagement e retention verso i clienti, attraverso attività di: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SEA (pay per click) e SEO, che sono i principali strumenti con cui si genera traffico;</li> <li>▪ Email marketing;</li> <li>▪ Web advertising;</li> <li>▪ Social media marketing;</li> <li>▪ Offerte e promozioni.</li> </ul> </li> <li>○ <u>Customer care</u>. Il servizio clienti è l'unico modo con cui il cliente di un e-commerce può contattare l'impresa in maniera diretta, può essere visto come la "voce dell'impresa". Supermercato24 offre un servizio di assistenza clienti semplice e immediato, dando al consumatore la possibilità di scegliere tra diversi mezzi: live chat, call center, e-mail oppure pagina Facebook.</li> <li>○ <b>Picking e packing</b>. L'attività di preparazione della spesa avviene in-store per mezzo dei personal shopper;</li> <li>○ <b>Delivery</b>. La consegna è una delle attività più impegnative e dispendiose per un e-commerce. Per assolvere a questo compito Supermercato24 si basa su una propria rete di personal shopper, cui sono legate attività di: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reclutamento e formazione;</li> <li>▪ schedulazione e coordinamento del loro lavoro in modo da massimizzare la copertura delle fasce orarie e le consegne.</li> </ul> </li> </ul> |
| Key resources  | <p>Il business model è tale per cui Supermercato24 non ha bisogno di immobilizzazioni materiali o macchinari che appesantirebbero l'economia complessiva; l'onere degli</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

asset tangibili è stato spostato sui partner industriali. Le risorse chiave di Supermercato24 sono principalmente intangibili e sono costituite da:

- **Risorse tecnologiche.** Includono l'interfaccia (sito web e app) che è l'unico canale attraverso cui può svolgere la sua attività, il software gestionale per il coordinamento del lavoro degli shopper, strumenti di *analytics* e di *routing*, il tutto sviluppato *in-house*<sup>47</sup>;
- **Risorse finanziarie.** Per un business, in particolare uno appena nato, le risorse finanziarie sono fondamentali per garantire gli investimenti necessari per il suo sviluppo;
- **Risorse umane.** Più importanti di tutte e vera fonte di vantaggio competitivo sono le risorse umane, con l'idea di business e il **know-how** che hanno permesso di sviluppare l'impresa. Nel 2018 la start-up contava una settantina di dipendenti, raddoppiati rispetto al 2017 (erano 44), tutti con esperienze di valore alle spalle. In primis, l'amministratore delegato Federico Sargenti, ex manager Amazon per le categorie FMCG (Grocery, Beauty, Healthcare) Italia e Spagna, che si è aggiunto al team nel maggio 2016, e il fondatore Enrico Pandian, imprenditore con esperienze di successo alle spalle in ambito di piattaforme digitali.

Applicando il test VRIO (Valuable, Rarity, Imitable, Organization) alle risorse sopra citate si capisce come le risorse tecnologiche e finanziarie siano sì fondamentali, ma non sono la fonte del vantaggio competitivo perché sono facilmente imitabili e tutti i competitor possono ottenerle, più o meno facilmente. Supermercato24 può essere considerato uno dei first mover nel settore della spesa online, in particolare del panorama italiano, e come tale può beneficiare dei vantaggi di essere stato il primo ad introdurre il suo modello innovativo: l'importanza del **brand** e la *loyalty* nei suoi confronti, la facilità di accesso a risorse e partner quali le insegne e gli shopper.

#### Key partners

Supermercato24 si occupa direttamente solo di una parte delle attività della supply chain, dalla gestione dell'ordine alla consegna, per tutto il resto si affida a dei partner esterni.

- **Partner industriali**, rappresentati dalle **insegne della GDO**, che rendono disponibili i prodotti del catalogo di Supermercato24 e su cui sono spostati gli oneri dell'approvvigionamento e dello stoccaggio della merce. La start-up vanta la collaborazione con più di 30 insegne della GDO, con alcune delle quali ha accordi di partnership che le permettono di mantenere gli stessi prezzi del supermercato;
- **Partner di consegna** su cui è a carico il servizio di delivery, in modo che Supermercato24 non debba disporre di una flotta di mezzi di proprietà (che richiede un notevole investimento iniziale e manutenzione). La start-up si affida alla propria flotta di **personal shopper**, considerati dei lavoratori autonomi che utilizzano mezzi propri e che vengono "ingaggiati" e pagati dal cliente finale. «*Gli shopper sono dei veri e propri "consulenti della spesa" per conto del cliente*», ha spiegato Sargenti in un'intervista;
- **Partner finanziari**, rappresentati dagli investitori e dalle venture capital che hanno permesso la raccolta di capitali necessari all'espansione attraverso diversi round di investimento.

#### Revenue model

I ricavi generati da Supermercato24 derivano da:

- **Mark-up**, ossia una maggiorazione di circa il 5-15% sul prezzo dei prodotti venduti dalle insegne non in accordi di partnership con Supermercato24;
- **Commissione sul venduto**, che solitamente di aggira intorno al 20-30%, per le insegne per le quali sussiste un rapporto di partnership;
- **Spese di spedizione** di 4.90€, eventualmente maggiorate di 1.40€;

<sup>47</sup> Intervista a Federico Sargenti, CEO Supermercato24



## Cost structure

- **Abbonamento** annuale di 9.90€/mese oppure mensile di 12.90€/mese;
- **Industria di marca**, con cui la start-up stringe accordi per effettuare attività di marketing e promozioni, oltre che la raccolta ed elaborazione dati sulle vendite e sul consumatore, sotto il corrispettivo di un compenso.

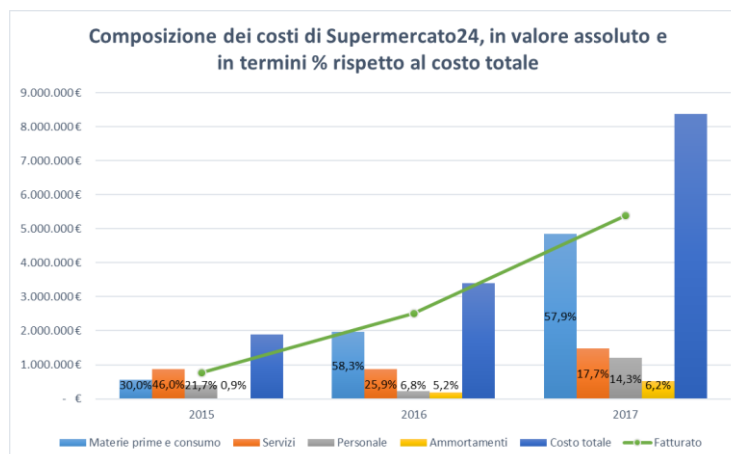
Le voci che compongono la struttura di costi di Supermercato24 sono:

- **Costi per lo sviluppo e la gestione dell'infrastruttura tecnologica** su cui poggia il suo modello, sia in riferimento alle applicazioni gestionali per il coordinamento degli shopper che al sito web e mobile app;
- Costi di **marketing**, generati principalmente dalle attività di PPC, SEO e promozioni;
- Costi fissi di struttura, in cui rientrano i costi per il **personale dipendente**, i costi fissi legati all'affitto di locale, utenze etc, e i costi legati all'ammortamento principalmente delle immobilizzazioni immateriali (dal momento che le attività di R&D sono svolte internamente)
- Costi di **consegna**, che rappresentano la maggiore voce di costo. Il costo di consegna annovera i compensi degli shopper, per la loro attività di preparazione e consegna dell'ordine, ed è variabile a seconda della composizione della spesa, come si può notare dalla schematizzazione seguente:



**Figura 2.3:** composizione del compenso dello shopper di Supermercato24, fonte Guida dello shopper

Analizzando il bilancio dell'impresa è stato possibile trarre una stima della possibile composizione delle voci di costo ed eseguire un tracciato nel tempo di tali costi:



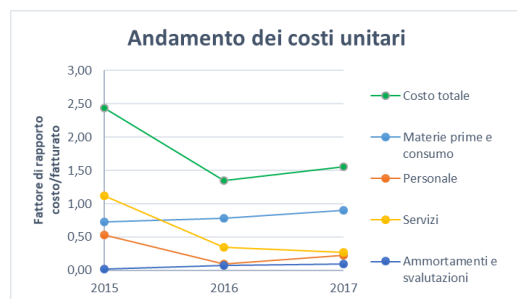
**Grafico 2.1:** raffigurazione della composizione dei costi sostenuti da S24 nel corso degli anni, divisi secondo la suddivisione ritrovata a bilancio in materie prime e consumo, servizi, personale e ammortamento.

Si può dire che la maggior parte dei costi che la start-up deve sostenere siano variabili, proporzionali alla quantità, e quindi al fatturato, generato. Nella definizione di “costo

variabile” sono state incluse, per approssimazione, tutte le voci ad eccezione del costo del personale e gli ammortamenti.

Escludendo i costi della vendita vera e propria del prodotto fisico, quelli per i servizi, sono una componente ingente. Supermercato24 investe infatti in marketing, servizi di consegna e di customer care molto efficienti.

Calcolando un fattore di rapporto costo/fatturato, è possibile valutare l’andamento dei costi in funzione del fatturato. Non avendo le quantità dei beni venduti, è stata calcolata una variante del costo medio unitario utilizzando il valore monetario della quantità.



**Grafico 2.2:** grafico che rappresenta l'andamento dei costi unitari per verificare se possa esserci un'economia di scala. Non è stato possibile reperire le quantità vendute, per cui è stata utilizzato il valore monetario delle quantità vendute per rapportarlo con i costi.

Si nota che, in generale, la struttura di Supermercato24 le permette di ottenere delle economie di scala: all’aumentare del fatturato, rispetto all’anno di fondazione, i costi totali unitari hanno subito un forte decremento seguito poi da un leggero aumento, causato tuttavia da investimenti in espansione del team e in beni immateriali.

### 2.2.2 Cortilia

Cortilia viene definita come il “primo mercato agricolo online”, in cui i consumatori possono comprare prodotti alimentari artigianali e locali direttamente da agricoltori, allevatori e produttori della loro zona. Nata dall’idea e dalla passione del suo fondatore Marco Porcaro nel 2011, si basa su due concetti che potrebbero sembrare contrastanti: lo slow food, ossia i prodotti alimentari genuini, stagionali e a km 0, unito con la tecnologia. Con pochi click infatti, Cortilia permette al consumatore di scegliere tra frutta e verdura fresca di stagione, carne e pesce, latticini e formaggi e altre varietà di prodotti freschi e secchi, e consegna direttamente a domicilio in 24 ore, nel giorno e nella fascia oraria preferita, la spesa fatta in campagna.

L’impresa si configura come un intermediario che collega la filiera corta di produttori ortofrutticoli direttamente con i consumatori finali, senza l’interferenza di intermediari più o meno “costosi” quali possono essere le insegne della grande distribuzione organizzata o piccoli rivenditori. E’ stata strutturata secondo un modello di aggregazione dell’offerta, in modo da ricreare tanti mercati locali e riunire sotto il brand comune di Cortilia l’offerta aggregata per zone. Tante “nicchie” di mercato, ossia agricoltori locali e PMI del territorio, in questo modo possono vendere i loro prodotti distintivi ad un bacino più ampio e sono parte integrante della missione di valorizzazione dell’artigianalità promossa da Cortilia. Al momento della registrazione, ad ogni utente viene mostrata l’offerta di quegli agricoltori che rientrano nella sua zona di copertura, in accordo con la *mission* di “prodotti del territorio” che si porta dietro il Brand.

La Startup lanciata nel 2012 ha ottenuto ottimi risultati fino ad oggi: un incremento medio annuo del 60% dei ricavi che l’hanno portata nel 2017 a sfiorare i 7 milioni di fatturato, l’abbattimento dei tempi di consegna da 72 a 24 ore e occupa direttamente 26 persone (indotto di 100 persone). Ha ricevuto la fiducia di diversi investitori: sebbene parte del capitale faccia capo a Porcaro, più del 50% è

riconducibile a fondi di venture capital, tra cui P101<sup>48</sup>, che ne detiene la quota maggiore, il fondo di Seed Digital Investments, Sicar, Boox, Club Italia investimenti e altri Business Angels. Nel 2018 ha inoltre ricevuto il 1° premio nella categoria Food and Beverage alla settima edizione del Netcomm E-commerce Award, il premio che individua le migliori realtà e-commerce italiane in termini di innovazione tecnologica, imprenditoriale e soprattutto efficacia della relazione con il cliente, segno che la start-up si sta muovendo nella giusta direzione.

Attualmente, il servizio di Cortilia è diffuso in tre regioni: Lombardia, nelle province di Milano, Monza e Brianza, Varese, Como, Pavia, Lodi, Bergamo, Brescia, in Piemonte, nelle province di Novara e Torino, e in Emilia-Romagna, nelle province di Bologna e Modena. Con gli investimenti ricevuti intende percorrere l'obiettivo di espandersi ulteriormente, intende diventare un punto di riferimento per la spesa online in Italia promuovendo un modello di acquisti consapevoli e ad un prezzo equo, ed esportarlo oltre confine. A catalogo si possono trovare oltre 1000 referenze a seconda della stagionalità, provenienti da più di 150 agricoltori selezionati tra Nord e centro-Sud Italia.

Definendosi una food-tech company, Cortilia ha puntato sulla tecnologia come alleato in ottica di efficienza e di sostenibilità a tutti gli step: dalla gestione integrata degli agricoltori, alla supply chain utilizzando modelli predittivi per la pianificazione degli ordini, dal proporre al cliente il prodotto giusto al momento giusto, ricorrendo anche all'intelligenza artificiale, fino all'ottimizzazione delle consegne con un tool evoluto di pianificazione e routing.

Di seguito verrà illustrato il Canvas Business Model di Cortilia.

*Value proposition*

La proposta di valore di Cortilia non è rivolta ad un solo cliente, perchè essendo un intermediario e aggregatore che mette in comunicazione diretta domanda e offerta, può rappresentare una fonte di valore per tutte e due le parti coinvolte.

Consumatore finale:

L'offerta per il consumatore finale è costituita dalla combinazione di qualità e comodità: prodotti agroalimentari artigianali, di stagione, provenienti dal territorio locale, che rispondono ad attributi di tracciabilità e naturalità, ricevuti comodamente a domicilio.

- Assortimento costituito da circa 1500 referenze appartenenti alle categorie di Food & Beverages e Home & Personal Care, includendo i prodotti freschi, freschissimi (no surgelati);
- Prodotti venduti ad un prezzo "giusto", che rifletta la qualità dei prodotti e valorizzi il lavoro artigianale e il territorio;
- Consegna a domicilio in 13 province tra Piemonte, Lombardia ed Emilia Romagna, a partire dal giorno successivo all'ordine:
  - Consegna al piano senza costi aggiuntivi;
  - Flessibilità della consegna per via di fasce orarie di diversa ampiezza, da un minimo di un'ora;
  - Consegna 6 giorni su 7 (no domenica);
  - Costo di consegna variabile a seconda della fascia oraria: da 2.90€ a 7.89€ per la fascia premium.
- Possibilità di spesa in abbonamento *settimanale, quindicinale o mensile*: l'utente riceve periodicamente e automaticamente (senza la necessità di rifare ogni volta l'ordine) una cassetta di prodotti prestabiliti ad un prezzo fisso. Ci sono diverse composizioni (mista, frutta e verdura, solo verdura, solo frutta, solo carne, carne e formaggi, vegan) e diverse *size* (small,

<sup>48</sup> P101 è una società di Venture Capital specializzata in investimenti early stage nel settore digitale. Offrono ai nuovi imprenditori che abbiano alle spalle un modello di business già consolidato non solo capitali, ma anche il loro know-how, competenze e aiuto nella definizione dell'evoluzione del business.

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>medium e large) tra cui può scegliere ma ha sempre la possibilità di effettuare alcune sostituzioni;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Modalità di pagamento online tramite carta di credito o Paypal;</li> </ul> <p><u>Insegne:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Possibilità anche per i produttori locali di entrare nel mondo dell'e-grocery senza dover affrontare ingenti investimenti iniziali in software e logistica, affidando a Cortilia l'onere della customer experience e delle consegne;</li> <li>o Possibilità di raggiungere un bacino utenti più ampio: in termini di <i>awareness</i> della propria offerta e in termini geografici;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Customer target       | <p>Essendo un intermediario, si rivolge a due tipologie di customer.</p> <p><u>Consumatore finale:</u></p> <p>È rivolto a quelle persone attente ai sapori autentici, alla qualità e al rispetto del territorio piuttosto che alla convenienza economica, ma che preferiscono la comodità dell'acquisto online. Questo tipo di target si identifica in persone con una più alta disponibilità a pagare, per cui in uomini e donne over 35, con un lavoro impegnativo e un reddito medio-alto. Le dichiarazioni di Marco Porcaro specificano ulteriormente l'identikit del consumatore di Cortilia: <i>"i principali utilizzatori del servizio sono le <b>donne residenti nelle grandi città</b>. Lavoratrici, perlopiù, che hanno poco tempo da dedicare alla spesa fisica, ma anche molto attente a quello che portano in tavola ai propri familiari."</i></p> <p><u>Produttori locali:</u></p> <p>Si rivolge a quelle aziende agroalimentari del Nord e Centro-Sud Italia che vogliono entrare nel mondo online per vendere i propri prodotti artigianali ad un bacino utenti più esteso e difficilmente raggiungibile con i canali, ma che da sole non hanno i mezzi o le capacità per farlo. Le imprese cui Cortilia si rivolge devono tuttavia essere affini ai valori che il Brand si porta dietro: gusto, qualità, artigianalità e trasparenza in tutti gli step della filiera.</p> |
| Customer channel      | <p>Cortilia nasce come <i>pure e-player</i>, per cui il canale con cui raggiunge i propri clienti è quello digitale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Sito web per desktop e ottimizzato per mobile;</li> <li>o Mobile App;</li> <li>o Pagina social su Facebook, Instagram, Twitter, Google+, Blog sul sito di Cortilia;</li> <li>o Web advertising, comunicazioni via e-mail.</li> </ul> <p>Tuttavia, per promuovere i valori del proprio Brand ed instaurare un contatto diretto con i propri customer, Cortilia ha introdotto anche una sorta di canale fisico attraverso l'organizzazione di eventi in cascina. Non è un'attività di vendita vera e propria, ma può costituire un presupposto per la strada verso un business multicanale.</p> <p>Per il momento, infatti, Cortilia rimane concentrata sul canale digitale ma dalle dichiarazioni rilasciate dal CEO vuole <i>"lavorare sulla multicanalità, cercando un punto di contatto con il canale fisico"</i>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Customer relationship | <p>Cortilia è una società molto customer centric, che punta ad instaurare un rapporto di fedeltà e continuità di acquisto con il proprio cliente. Cortilia fa affidamento su diversi tipi di relazione con il proprio customer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o <u>Self-service</u> → il rapporto è rappresentato da una relazione indiretta, costruita da una struttura che consente al consumatore di avere a</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Key  
activities

disposizione tutti gli strumenti per fare da sé: una pagina personale che permette la gestione in autonomia del proprio profilo, la presenza di FAQ e di una guida all'uso del servizio;

- Relazione diretta → attraverso il customer-service Supermercato24 garantisce un servizio di assistenza personale attraverso cui l'utente può avere un contatto diretto con gli operatori della compagnia online. Il cliente può contattare il customer service in qualsiasi momento del suo percorso di acquisto e attraverso diversi strumenti: e-mail, call center, una live chat sempre presente nell'interfaccia che permette una comunicazione immediata e la pagina Facebook. Una relazione diretta può essere instaurata anche attraverso un programma fedeltà, costituito dall'abbonamento;
- Community → attraverso lo Storytelling, l'iscrizione alla newsletter, le pagine social e il blog di Cortilia, il cliente può conoscere meglio la realtà dell'impresa e sentirsi parte integrante di essa. Può inoltre relazionarsi e confrontarsi in maniera diretta sia con l'impresa stessa che con gli altri consumatori, creando un'identità condivisa e la sensazione di appartenenza in un gruppo.

Un'aspetto che differenzia Cortilia nel modo di creare una relazione con il consumatore è senza dubbio l'organizzazione di visite nei caseifici e nelle fattorie dei partner, con cui l'impresa è in grado di coinvolgere e informare il cliente su quello che rappresenta il valore complessivo offerto dall'azienda.

Il modello di business di Cortilia prevede la collaborazione con i partner industriali rappresentati dai produttori locali, che si occupano della produzione e dello stoccaggio della merce. Cortilia si definisce una *food tech company* che si occupa invece di tutta la parte "soft":

- **Web development**, che include le attività di sviluppo e mantenimento dell'interfaccia, per garantire un'esperienza user friendly al consumatore, e dell'infrastruttura tecnologica per gestire le continue transazioni fra il suo back-end, i produttori e i clienti e organizzare e ottimizzare le spedizioni;
- **Marketing**. Per una start-up, in particolare se presenta un modello *freemium*, ossia è *free to use* senza la necessità di una sottoscrizione, una delle attività principali è quella di **networking**, per creare awareness e poter guadagnare quote di mercato. Il "fare network" di un marketplace è inteso sia come incremento della domanda che dell'offerta. Il marketing cui si dedica Cortilia è quindi composto da attività di *pitching* e selezione nei confronti dei produttori locali e di engagement e retention verso i clienti, attraverso attività di:
  - SEA (pay per click) e SEO, che sono i principali strumenti con cui si genera traffico;
  - Email marketing;
  - Web advertising;
  - Social media marketing;
  - Offerte e promozioni.
- **Customer care**. Il servizio clienti è l'unico modo con cui il cliente di un e-commerce può contattare l'impresa in maniera diretta, può essere visto come la "voce dell'impresa". Supermercato24 offre un servizio di assistenza clienti semplice e immediato, dando al consumatore la possibilità di scegliere tra diversi mezzi: live chat, call center, e-mail oppure pagina Facebook.
- **Picking e packing**. L'attività di preparazione delle spese avviene nel magazzino di smistamento di Pavia;

*Key  
resources*

- **Delivery.** La consegna è una delle attività più impegnative e dispendiose per un e-commerce. Cortilia si occupa dell'intero processo per portare sulla tavola dei consumatori i prodotti appena raccolti secondo una logica *just-in-time*. Transitano soltanto i prodotti ordinati, così da evitare sprechi di cibo. Si occupa della raccolta dei prodotti presso i produttori, la preparazione delle cassette, il routing e la consegna al consumatore finale attraverso mezzi refrigerati e brandizzati. Per assolvere a questo compito Cortilia si affida ad una di su una propria rete di personal shopper, cui sono letta esterna di consegna, che fornisce mezzi e personale.

Il business model è tale per cui Cortilia non ha bisogno di immobilizzazioni materiali o macchinari che appesantirebbero l'economia complessiva; l'onere degli asset tangibili è stato spostato sui partner. Le risorse chiave di Cortilia sono principalmente intangibili e sono costituite da:

- **Risorse tecnologiche.** Includono l'interfaccia (sito web e app) che è l'unico canale attraverso cui può svolgere la sua attività, e da software e applicativi che permettono una costante triangolazione tra i processi del back-office, la gestione dei clienti e degli agricoltori;
- **Risorse finanziarie.** Per una start-up, le risorse finanziarie sono fondamentali per garantire gli investimenti necessari per il suo sviluppo;
- **Flotta di mezzi** in grado di mantenere la catena del freddo per il servizio di delivery;
- **Risorse umane.** Più importanti di tutte e vera fonte di vantaggio competitivo sono le risorse umane con il loro **know-how** che hanno permesso di sviluppare l'idea di business. Nel 2017 la start-up contava 26 dipendenti (100 se si considera l'indotto), con esperienze di valore alle spalle. In primis, l'amministratore delegato Marco Porcaro, co-fondatore della startup Viamente, che offre un servizio web in modalità *software as a service* per l'ottimizzazione della gestione di flotte aziendali; membro del team per la creazione di Mobaila, azienda focalizzata sull'innovazione nella produzione e distribuzione di servizi e applicazioni di video community; e precedentemente impiegato nella consulenza in Marketing digitale;
- **Brand Cortilia,** posizionato nella mente del consumatore come attributo di qualità, artigianalità e sostenibilità e capace di creare quella fiducia indispensabile nel commercio online di prodotti alimentari.

Applicando il test VRIO (Valuable, Rarity, Imitable, Organization) alle risorse sopra citate si capisce come le risorse tecnologiche e finanziarie siano sì fondamentali, ma non sono la fonte del vantaggio competitivo perché sono facilmente imitabili e tutti i competitor possono ottenerle, più o meno facilmente. Cortilia può contare sul know how apportato dai membri del proprio team e sulla forza del proprio Brand, non replicabili da altre imprese. Può ad oggi essere considerato un *first mover*, il primo mercato agricolo online, che permette ordini on demand e gestisce le consegne per aggregazione dell'offerta, e come tale può beneficiare dei vantaggi di essere stato il primo ad introdurre il suo modello innovativo: la loyalty nei suoi confronti, la facilità di accesso a risorse e partner quali aziende agricole locali.

*Key  
partners*

Cortilia si occupa direttamente solo di una parte delle attività della supply chain, dalla gestione dell'ordine alla consegna, per tutto il resto si affida a dei partner esterni.

- **Partner industriali,** rappresentati da **agricoltori, produttori, allevatori e PMI locali** che rendono disponibili i prodotti presenti a catalogo e che

partecipano attivamente alla creazione del valore per il consumatore, attraverso il racconto delle proprie storie;

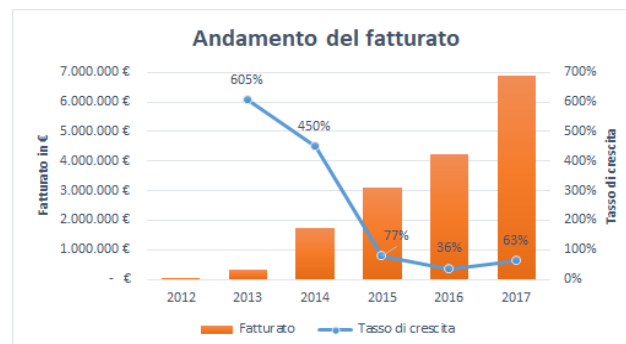
- **Partner di consegna** su cui è a carico il servizio di delivery, in modo che Cortilia non debba disporre di una flotta di mezzi di proprietà (che richiede un notevole investimento iniziale e manutenzione). La start-up affida il servizio in outsourcing ad una ditta esterna e a PonyZero per la fornitura dei mezzi brandizzati e coibentati e degli addetti per effettuare le consegne;
- **Partner finanziari**, rappresentati dagli investitori e dalle venture capital, tra cui il principale è P101, che hanno permesso la raccolta di capitali necessari all'espansione attraverso diversi round di investimento.
- Un **partner tecnologico** che sviluppi l'infrastruttura e fornisca i software necessari.

#### Revenue model

I ricavi generati da Cortilia derivano da:

- **Mark-up**, ossia una maggiorazione sul prezzo dei prodotti acquistati dai produttori locali;
- **Spese di spedizione**, che variano da 2.90€ a 7.89€ a seconda della fascia oraria di consegna scelta;
- Servizio di spesa in **abbonamento**, secondo cui gli utenti acquistano settimanalmente o ogni 15 giorni una cassetta di prodotti da 19.00€, 24.90€ o 34.90€. L'abbonamento rappresenterebbe un'entrata certa e fissa.

Il fatturato di Cortilia è cresciuto del 15176% nei 5 anni di attività, con tassi di crescita sempre a doppia cifra che dal 2015 al 2017 si attestano su una media del 50% annuo.



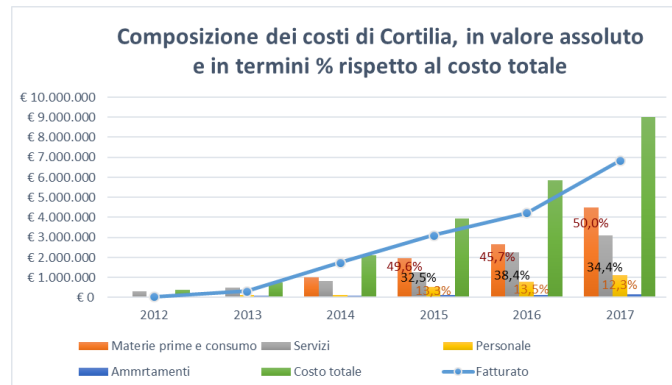
**Grafico 2.3:** rappresentazione del fatturato di Cortilia e del tasso di crescita anno su anno

#### Cost structure

Le voci che compongono la struttura di costi di Cortilia sono:

- Costi per lo **sviluppo e la gestione dell'infrastruttura tecnologica** su cui poggia il suo modello, sia in riferimento alle applicazioni di back-end per il coordinamento dei partner, dei clienti e delle consegne che al sito web e mobile app;
- **Costi di marketing**, che annoverano i costi per l'advertising in termini di banner, di post sui diversi tipi di social e keywords advertising (PPC), i costi legati alle promozioni e alla customer acquisition, quelli per l'organizzazione degli eventi di PR e in generale per l'implementazione di una strategia di CRM;
- Costi fissi di struttura, in cui rientrano gli stipendi del personale dipendente, i costi fissi legati all'affitto di locale, utenze etc, e i costi legati all'ammortamento principalmente delle immobilizzazioni immateriali;
- Costi di **consegna**, che includono il pagamento dei servizi della società esterna cui è stato affidato il servizio.

Analizzando il bilancio dell'impresa è stato possibile trarre una stima della possibile composizione delle voci di costo ed eseguire un tracciato nel tempo di tali costi:

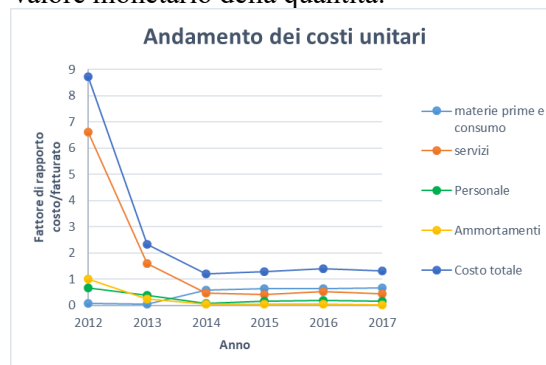


**Grafico 2.4:** raffigurazione della composizione dei costi sostenuti da Cortilia nel corso degli anni, divisi secondo la suddivisione ritrovata a bilancio in materie prime e consumo, servizi, personale e ammortamento

Si può dire che la maggior parte dei costi che la start-up deve sostenere siano variabili, proporzionali alla quantità, e quindi al fatturato, generato. Nella definizione di “costo variabile” sono state incluse, per approssimazione, tutte le voci ad eccezione del costo del personale e gli ammortamenti.

Escludendo i costi della vendita vera e propria del prodotto fisico, quelli per i servizi, sono una componente ingente (34% nel 2018). Cortilia investe infatti molto nelle attività di marketing, customer care e servizi di consegna molto efficienti.

Calcolando un fattore di rapporto costo/fatturato, è possibile valutare l'andamento dei costi in funzione del fatturato. Non avendo le quantità dei beni venduti, è stata calcolata una variante del costo medio unitario utilizzando il valore monetario della quantità.



**Grafico 2.5:** grafico che rappresenta l'andamento dei costi unitari per verificare se possa esserci un'economia di scala. Non è stato possibile reperire le quantità vendute, per cui è stata utilizzato il valore monetario delle quantità vendute per rapportarlo con i costi

Si nota che, in generale, la struttura di Cortilia le permette di ottenere delle economie di scala: all'aumentare del fatturato, i costi totali unitari, hanno subito un forte decremento seguito poi da un leggero aumento, causato da investimenti in espansione del team e in beni immateriali, tornato nuovamente a decrescere nel 2017. Più nello specifico, proprio sui costi per i servizi è stato possibile operare delle

logiche di scala: l'aumento del numero di clienti, una migliore aggregazione degli agricoltori, un miglior routing, migliori tecniche predittive sono tutti fattori che si acquisiscono con l'esperienza e che possono fare la differenza per il futuro di un business

## 2.2.3 Amazon Prime Now



Amazon Prime Now è il servizio di Amazon riservato ai clienti Prime che consente di fare la spesa scegliendo tra più di 20000 referenze, ricevendola a casa in giornata già l'ora successiva all'ordine o scegliendo tra fasce orarie di due ore.

Il servizio è stato lanciato in Italia, limitatamente a Milano e in alcuni comuni dell'hinterland, nel novembre 2015. L'Italia rappresenta il secondo paese europeo in cui il servizio è stato lanciato, dopo il Regno Unito. In Milano sono state riconosciute le caratteristiche adatte per avviare questo tipo di business. Elevata densità di popolazione, una concentrazione di utenti Prime in grado di costituire un buon bacino di potenziali utilizzatori del servizio Prime Now, un clima aperto alle innovazioni e alla scoperta di nuovi prodotti e servizi ed è la città italiana maggiormente riconosciuta per il lavoro e il suo ritmo frenetico, in cui ci sono le sedi di diverse società multinazionali e quindi sede di molte culture differenti e contaminazioni.

A Milano il modello di business prevede la combinazione tra negozio proprio e marketplace. Si appoggia infatti ad un magazzino di circa 1400 mq nella zona Affori in centro città a Milano, da cui è possibile raggiungere rapidamente i comuni e le zone in cui il servizio è attivo, e ha stretto accordi di partnership con due insegne della città, Unes e NaturaSi.

A metà settembre di questo anno è stato esteso il servizio anche a Roma, ma solo in qualità di marketplace per le terze parti, al momento costituite solo da Pam Panorama.

*Value proposition*

Amazon Prime Now incarna un modello di business ibrido tra il puro marketplace e l'e-seller, mette in comunicazione domanda e offerta in veste di marketplace e vende direttamente in qualità di e-seller.

La proposta di valore di Prime Now rappresenta una fonte di valore per le due parti coinvolte.

Consumatore finale:

- Insegna di fisucia e *private label*: non sole le MDD delle insegne partner, ma avendo un proprio store, Amazon Prime Now è in grado di fornire prodotti a marchio proprio. La novità è che l'offerta dei prodotti a marchio Amazon non riguarda più solo le categorie merceologiche di elettronica o per la casa dei prodotti Amazon basics, ma nel 2018 ha lanciato anche i primi prodotti alimentari a marchio privato: la frutta secca Happy Belly, olio, aceto e pesto Wickedly Prime.
- Possibilità di scegliere da quale insegna effettuare la spesa;
- Assortimento costituito da circa 23000 referenze appartenenti alle categorie più disparate, in linea con il business e la *vision* di Amazon.com "*...di creare un posto in cui il consumatore possa recarsi per trovare tutto quello che vuole comprare online*". Food & Beverages, ncludendo i prodotti freschi, freschissimi e surgelati, Home & Personal Care, Baby e Pet Care, Accessori per casa, elettrodomestici, elettronica e intrattenimento, abbigliamento...;
- Prodotti ad un prezzo in linea con quello dei competitor;
- Consegna a domicilio in giornata a Milano e in alcuni comuni dell'Hinterland, già poche ore dopo l'ordine oppure entro un'ora:
  - Same day delivery a partire da circa due dopo l'ordine;
  - Consegna entro un'ora ad un costo maggiorato pari a 7.99€;
  - Consegna al piano senza costi aggiuntivi;
  - Consegna in fasce orarie di due ore;
  - Consegna 7 giorni su 7;
  - Costo di consegna pari 3.45€, gratuita oltre i 50€ di spesa.
- Modalità di pagamento online tramite carta di credito;

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <p><u>Insegne:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Possibilità di entrare nel mondo dell'e-grocery senza dover affrontare ingenti investimenti iniziali in software e logistica, affidando ad Amazon Prime Now l'onere della customer experience e delle consegne;</li> <li>○ Possibilità di raggiungere un bacino utenti più ampio: in termini di <i>awareness</i> della propria offerta e in termini geografici;</li> <li>○ Possibilità di ricevere insight sul consumatore;</li> <li>○ Possibilità di essere associati ad un nome forte come Amazon e di beneficiare della conoscenza e dell'esperienza nella vendita online e nella delivery di un colosso.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Customer target</i>       | <p>Essendo un intermediario, si rivolge a due tipologie di customer.</p> <p><u>Consumatore finale:</u></p> <p>Il target di persone cui Prime Now si rivolge è limitato a coloro con domicilio nella città di Milano e hinterland che sono già Amazon users, in quanto il servizio è riservato ai membri di Amazon Prime. I consumatori sono quindi persone già abituate al commercio online e che probabilmente acquistano frequentemente. Gli utilizzatori del servizio sono principalmente over 35, con un lavoro impegnativo e un reddito medio-alto.</p> <p><u>Insegne:</u></p> <p>Si rivolge a quelle insegne che vogliono implementare un sito e-commerce ma, per scelta o per lacune in ambito software e logistico, non vogliono affrontare l'investimento "da sole", oppure a quelle insegne che vogliono estendere la propria presenza sul mercato e a livello geografico, aggiungendo un canale o raggiungendo clienti che da sole non sarebbero state in grado di raggiungere.</p>                                                                                                                                                                                               |
| <i>Customer channel</i>      | <p>Amazon Prime Now nasce come <i>pure e-player</i> e l'unico modo con cui raggiunge i propri clienti è attraverso il canale digitale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sito web per desktop e ottimizzato per mobile;</li> <li>○ Mobile App;</li> <li>○ Sito di Amazon.com, che è in grado di generare molto traffico;</li> <li>○ Web advertising, comunicazioni via e-mail;</li> <li>○ Non si avvale di pagine social, ogni tanto ci sono dei post sulle pagine social di Amazon.com, Amazon.it e Prime.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <i>Customer relationship</i> | <p>Il rapporto che Amazon Prime Now intrattiene con i propri customer è basato su diversi tipi di relazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Self-service</u> → il rapporto è rappresentato da una relazione indiretta, costruita da una struttura che consente al consumatore di avere a disposizione tutti gli strumenti per fare da sé: una pagina personale che permette la gestione in autonomia del proprio profilo, la presenza di FAQ e di una guida all'uso del servizio;</li> <li>○ <u>Relazione diretta</u> → attraverso il customer-service, Prime Now garantisce un servizio di assistenza personale attraverso cui l'utente può avere un contatto diretto con gli operatori della compagnia online. Il cliente può contattare il customer service in qualsiasi momento del suo percorso di acquisto e attraverso e-mail e call center;</li> <li>○ <u>Community</u> → il senso di community deriva dal fatto che i beneficiari del servizio sono tutti Prime members e solo come tali possono godono di servizi esclusivi a loro dedicati, come la spesa di alimentari freschi, la consegna ultra rapida, promozioni riservate e prodotti esclusivi;</li> </ul> |

*Key  
activities*

- Relazione personale attraverso la profilazione e creazione di scaffali e offerte personalizzate.

Le attività chiave alla base del business di Prime Now sono quelle proprie di un marketplace unite a quelle di un e-commerce dedicato alla vendita diretta di beni.

In parte, prevede la collaborazione con i partner industriali rappresentati dalle insegne della GDO, che si occupano dell'acquisto, del trasporto e dello stoccaggio della merce lasciando a Prime Now l'onere della parte "soft". In parte a queste attività si aggiungono quelle di un venditore:

- **Approvvigionamento, trasporto e stoccaggio** dei prodotti all'interno del dark-store appositamente costruito ad Affori;
- Attività di **picking e packing**, solo relativamente alle spese ordinate nel negozio Amazon, dal momento che Unes e NaturaSi hanno l'onere della preparazione della spesa;
- **Delivery**. La consegna è una delle attività più impegnative e dispendiose per un e-commerce. Amazon Prime Now si occupa della consegna sia per il proprio negozio che per conto dei partner e per assolvere a questo compito ha esternalizzato il servizio ad una società esperta in consegne dell'ultimo miglio che ha messo a disposizione furgoncini e scooter refrigerati e talvolta brandizzati.
- **Web development**, che include le attività di sviluppo e mantenimento dell'interfaccia, per garantire un'esperienza user friendly al consumatore, e dell'infrastruttura tecnologica del back-end per coordinare ordini e fornitori;
- Marketing. Per un business nuovo, una delle attività principali è quella di **networking**, per creare awareness e poter guadagnare quote di mercato. Il "fare network" di un marketplace è inteso sia come incremento della domanda che dell'offerta. Il marketing cui si dedicherà Amazon Prime Now è quindi composto da attività di **pitching verso le insegne della GDO** e fornitori, e di engagement e retention verso i clienti, attraverso attività di:
  - SEA (pay per click) e SEO, che sono i principali strumenti con cui si genera traffico;
  - Email marketing;
  - Web advertising;
  - Offerte e promozioni.
- **Customer care**. Il servizio clienti è l'unico modo con cui il cliente di un e-commerce può contattare l'impresa in maniera diretta, può essere visto come la "voce dell'impresa". Amazon prime Now offre un servizio di assistenza clienti semplice e abbastanza immediato, dando al consumatore la possibilità di contatto tramite email o call center.
- **Data management**. Tutto si sviluppa a partire dalla conoscenza del cliente e tutto il business è improntato ad una strategia di CRM. L'analisi dei dati gioca un ruolo fondamentale in questo senso: raccolta, estrazione ed elaborazione producono informazioni che vengono usate dall'instock, marketing, vendor e operation management.

*Key  
resources*

In termini di marketplace, il business model di Prime Now è tale per cui non ha bisogno di immobilizzazioni materiali o macchinari; l'onere degli asset tangibili è spostato sui partner industriali. In termini di e-seller, invece, tutte le attività della supply chain sono a carico di Amazon Prime Now:

- Un **dark-store**: per offrire un'offerta molto ampia e una copertura capillare nel territorio in cui è presente, è necessario un controllo diretto sui propri prodotti e un'efficienza nelle operazioni di ordine che possono

essere garantite meglio da un dark-store apposito per servire il canale online. Si tratta di un magazzino di stoccaggio prodotti, di circa 1400 m<sup>2</sup>, munito di diverse aree di temperatura (ambient, chilled e frozen) nel centro della città, in zona Affori;

- **Flotta costituita da mezzi differenti**, dai furgoncini agli scooter, per fronteggiare i carichi e le differenti condizioni stradali e del traffico;
- **Risorse tecnologiche**. Includono l'interfaccia (sito web e app) che è l'unico canale attraverso cui può svolgere la sua attività, e un'infrastruttura hardware e software, per immagazzinare, elaborare e gestire il flusso di informazioni e permettere la coordinazione tra i processi del back-end e del front-end;
- **Risorse finanziarie**. Per un business, in particolare uno appena nato, le risorse finanziarie sono fondamentali per garantire gli investimenti necessari per il suo sviluppo del prodotto;
- **Risorse umane**. Fondamentali sono le risorse umane, con la loro idea di business, le loro skills e **know-how** che hanno permesso di sviluppare il business. Tra magazzino, marketing, negoziazioni con le terze parti e sede centrale, in Italia su Prime Now lavorano un centinaio di persone, cui vanno aggiunti i team centrali a Milano, in Lussemburgo e a Seattle<sup>49</sup>.
- **Brand. Amazon** è il pure player per eccellenza, con più di 100 milioni di utenti Prime in tutto il mondo, prima in classifica nel sondaggio annuale dell'American Customer Satisfaction Index<sup>50</sup>.
- **Dati**. È possibile includere i dati come risorsa chiave alla base dello sviluppo di tutto il business: "starting from customer and working backwards"<sup>51</sup>.

Applicando il test VRIO (Valuable, Rarity, Imitable, Organization) alle risorse sopra citate si può ipotizzare che la vera fonte del vantaggio competitivo di Amazon Prime Now possano essere le risorse umane, che con il loro know-how sono in grado di trasformare l'enorme quantità di dati in informazioni preziose. Il fatto che Prime Now sia associato ad un nome come Amazon è inoltre l'aspetto distintivo del business: è più facilitata a penetrare in un mercato.

#### *Key partners*

- **Insegne della GDO**, nello specifico Unes, NaturaSi e Pam Panorama, che completano l'offerta e rendono disponibili i prodotti del catalogo e su cui sono spostati gli oneri dell'approvvigionamento, dello stoccaggio della merce e delle attività di preparazione della spesa;
- **Fornitori** dai quali Amazon acquista i prodotti destinati alla vendita diretta. Possono essere distinti in due gruppi<sup>52</sup>: lo stesso Amazon, e nello specifico il polo logistico di Castel San Giovanni, e gli altri costituiti dall'industria di marca, da produttori vari (come Orsero e Peviani) e altri distributori;
- **Partner di consegna** su cui è a carico il servizio di delivery, in modo che Prime Now non debba disporre di una flotta di mezzi di proprietà (che richiede un notevole investimento iniziale e manutenzione);
- **Partner finanziari e fornitori di servizi IT**, dell'infrastruttura hardware e software necessaria per svolgere le varie attività, che è plausibile ipotizzare siano gli stessi di Amazon.com.

<sup>49</sup> Intervista al City Manager di Prime Now Marco Ferrara

<sup>50</sup> Dichiarazioni di Bezos nelle sua ultima Lettera agli azionisti relativa al 2017, pubblicata ad aprile 2018.

<sup>51</sup> Uno dei 14 principi cardine su cui si fonda Amazon.

<sup>52</sup> <https://www.dday.it/redazione/18212/amazon-prime-now-come-funziona>

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Revenue model</i>  | <p>I ricavi generati da Amazon Prime Now derivano dal suo ruolo come marketplace e una dal suo ruolo come e-seller:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Vendita diretta</b> dei propri prodotti;</li> <li>○ <b>Commissione sul venduto</b>, che solitamente di aggira intorno al 20-30%, sui prodotti venduti per conto delle terze parti;</li> <li>○ <b>Spese di spedizione</b> di 3.45€ o di 7.99€ per la consegna in un'ora;</li> <li>○ <b>Attività promozionali</b> eseguite per conto di partner e fornitori: banner con la sponsorizzazione di prodotti, email o negozi dedicati al brand all'interno del sito o app.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>Cost structure</i> | <p>Le voci che compongono la struttura di costi di Amazon Prime Now sono legati principalmente a tre ambiti: logistica, tecnologia e marketing.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Costi legati all'acquisto dei prodotti</b> venduti dal negozio Amazon, con gli annessi costi di trasporto e stoccaggio in magazzino;</li> <li>○ Costi di <b>picking e packing</b>, relativamente ai prodotti del negozio Amazon, che sono attività eseguite dagli addetti del magazzino dedicato;</li> <li>○ <b>Costi di spedizione</b>;</li> <li>○ Costi di <u>marketing</u>, generati principalmente dalle attività di PPC, SEO e promozioni;</li> <li>○ Costi <b>fissi</b> di struttura, in cui rientrano gli <u>stipendi</u> per il personale, i costi fissi legati alle utenze e all'<b>ammortamento</b> principalmente delle immobilizzazioni materiali, in seguito alla costruzione del magazzino dedicato, e degli asset tecnologici.</li> </ul> <p>Essendo un business appena nato, si ipotizza che i costi affondati sostenuti per creare la rete siano ancora molto significativi a livello di profittabilità, anche perché la penetrazione non è sufficiente per raggiungere economia di scala tali. Sebbene la maggior parte dei costi annuali possa essere identificata come variabile e associata all'acquisto delle materie prime, Amazon ha l'onere dei costi fissi generati dal possesso di asset tangibili, che hanno richiesto enormi investimenti iniziali. Per quanto riguarda i costi legati allo sviluppo tecnologico, all'utilizzazione di infrastrutture hardware e software, si può ipotizzare che Prime Now benefici delle stesse, o di alcune, infrastrutture della società "core", oppure ne ha un accesso privilegiato a tali servizi.</p> <p>La struttura di Amazon Prime Now si basa su un modello cost-driven, sul raggiungimento di economie di scala e sulla minimizzazione dei costi operative e di spedizione. Milano ha rappresentato la città ideale in questo senso: presenta un bacino di potenziali clienti "denso" e concentrato in un territorio non estesissimo.</p> |

#### 2.2.4 Cicalia

Cicalia.com si pone come il primo supermercato online d'Italia, l'unico in grado di trasportare su tutto il territorio nazionale una vasta gamma di prodotti alimentari e non, tra cui i confezionati e quelli che necessitano di temperatura controllata, i cosiddetti freschi. Cicalia è nata nel 2017 ad opera di tre giovani imprenditori - Davide Rossi (34 anni), Simone Gotti (31 anni) e Stefano Robbi (26 anni) - esperti in marketing e in e-commerce con alle spalle attività di successo come il portale Stampaprint.net. È nato come progetto a budget zero che si è affidato alla raccolta online di equity crowdfunding attraverso la piattaforma MamaCrowd, che ha fruttato nel 2018 investimenti per circa 260K €.

|                          |                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Value proposition</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Assortimento costituito da circa 9000 referenze appartenenti alle categorie di Food &amp; Beverages e Home &amp; Personal Care, inclusi i prodotti freschi e</li> </ul> |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <p>freschissimi. Sono esclusi dall'assortimento il pesce fresco e i prodotti surgelati.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consegna a domicilio in tutta Italia attraverso furgoncini e mezzi refrigerati in grado di mantenere la catena del freddo in 24/48 ore. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costo di consegna: 4.90€</li> <li>▪ Consegna al piano al costo di 3.90€</li> </ul> </li> <li>○ Possibilità di ritirare la propria spesa in uno dei 1700 punti di ritiro convenzionati (FermoPoint) dislocati in tutta Italia ad un costo aggiuntivo di 1€</li> <li>○ Modalità di pagamento tramite bonifico bancario, alla consegna con un sovrapprezzo di 3.90€, con carta di credito o Paypal con un sovrapprezzo di 0.94€</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Customer target</i>       | <p>È rivolto a chi preferisce la comodità dell'acquisto online e vuole risparmiare il tempo altrimenti impiegato per fare fisicamente la spesa. Risponde anche alle esigenze di chi è impossibilitato a raggiungere il supermercato a causa di impedimenti fisici (anziani e diversamente abili) o di chi vive in zone non densamente popolate e ha difficoltà a recarsi in un punto vendita tradizionale.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Customer channel</i>      | <p>Cicalia nasce come pure e-player e l'unico modo con cui raggiunge i propri clienti è attraverso il canale digitale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ sito web per desktop e ottimizzato per mobile</li> <li>○ pagina social su Facebook e Youtube</li> <li>○ web advertising, comunicazioni via e-mail</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <i>Customer relationship</i> | <p>Il rapporto che Cicalia intrattiene con i propri customer è basato su diversi tipi di relazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Self-service</u> → il rapporto è rappresentato da una relazione indiretta, costruita da una struttura che consente al consumatore di avere a disposizione tutti gli strumenti per fare da sé: una pagina personale che permette la gestione in autonomia del proprio profilo, la presenza di FAQ e di una guida all'uso del servizio.</li> <li>○ <u>Personale</u> → attraverso il customer-service Cicalia garantisce un servizio di assistenza personale in caso di necessità attraverso cui l'utente può avere un contatto diretto con gli operatori della compagnia online. Il cliente può contattare il customer service qualsiasi momento del suo percorso di acquisto e attraverso diversi strumenti: e-mail, call center, una live chat sempre presente nell'interfaccia che permette una comunicazione immediata e la pagina Facebook.</li> <li>○ <u>Community</u> → attraverso l'iscrizione alla newsletter e alla pagina social (Facebook) il cliente può ricevere informazioni e conoscere meglio la realtà dell'impresa. Può inoltre relazionarsi e confrontarsi in maniera diretta sia con l'impresa stessa che con gli altri consumatori, creando un'identità condivisa e la sensazione di appartenenza in un gruppo.</li> </ul> |
| <i>Key activities</i>        | <p>Il modello di business di Cicalia prevede la collaborazione con il principale partner industriale Ortofrutticola, che si occupa dell'acquisto della merce, della logistica e della preparazione della spesa. Cicalia si occupa di tutta la parte "soft":</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Web development</u>, che include le attività di sviluppo e mantenimento del portale, per garantire un'esperienza user friendly al consumatore</li> <li>○ <u>Marketing</u>. Per una nuova impresa è fondamentale, soprattutto nelle fasi iniziali del business, investire in marketing, per creare awareness e poter</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

*Key  
resources*

guadagnare quote di mercato. In particolare, gli investimenti in marketing si concentrano in attività di:

- SEA (pay per click) e SEO, che sono i principali strumenti con cui si genera traffico
- email marketing
- web advertising
- social media marketing
- offerte e promozioni
- Customer care. Il servizio clienti è l'unico modo con cui il cliente di un e-commerce può contattare l'impresa in maniera diretta, può essere visto come la "voce dell'impresa". Cicalia offre un servizio di assistenza clienti semplice e immediato, dando al consumatore la possibilità di scegliere tra diversi mezzi: live chat, call center, e-mail oppure pagina Facebook.
- Delivery. La consegna è una delle attività più impegnative e dispendiose per un e-commerce. Cicalia non se ne occupa direttamente, ma ha esternalizzato il servizio a due corrieri esperti: Stef per le consegne dei prodotti freschi e BRT per le consegne dei prodotti che non necessitano di mezzi refrigerati.

Il business model è tale per cui Cicalia non ha bisogno di immobilizzazioni o macchinari che appesantirebbero l'economia complessiva; l'onere degli asset tangibili è stato spostato sul partner industriale. Le risorse chiave di Cicalia sono principalmente intangibili e sono costituite da:

- **Risorse tecnologiche**. Includono l'interfaccia (sito web) che è l'unico canale attraverso cui può svolgere la sua attività; la piattaforma CMS (content management system) su cui è costituito il sito, che permette l'integrazione e lo scambio di informazioni real time con i software utilizzati per la gestione del magazzino e delle scorte, anche di partner esterni, garantendo un sito web dinamico;
- Risorse finanziarie. Per un business, in particolare uno appena nato, le risorse finanziarie sono fondamentali per garantire gli investimenti necessari per il suo sviluppo
- **Risorse umane**. Più importanti di tutte e vera fonte di vantaggio competitivo sono le risorse umane, con l'idea di business e il know-how che hanno permesso di sviluppare l'impresa.

Applicando il test VRIO (Valuable, Rarity, Imitable, Organization) alle risorse sopra citate si capisce come le risorse tecnologiche e finanziarie siano sì fondamentali, ma non sono la fonte del vantaggio competitivo perché sono facilmente imitabili e tutti i competitor possono ottenerle, più o meno facilmente.

*Key  
partners*

Cicalia si occupa direttamente solo di una parte delle attività della supply chain, per tutto il resto si affida a dei partner esterni.

- **Partner industriale**, al momento rappresentato da **Ortofrutticola**, che rende disponibili i prodotti del catalogo di Cicalia e su cui sono spostati gli oneri dell'approvvigionamento dai fornitori, dello stoccaggio della merce e delle fasi di preparazione dell'ordine;
- **Partner di consegna** a cui è esternalizzato il servizio di delivery, in modo tale che Cicalia non debba disporre di una flotta di mezzi di proprietà (che richiede un notevole investimento iniziale) e del know how necessario. La start-up si affida a Stef e BRT. Bisogna includere anche Fermo Point, che rende accessibili i punti di ritiro convenzionati;
- Partner a cui è stata esternalizzata l'attività del **customer service**;

## Revenue model

- Partner **finanziari**, rappresentati dagli investitori che hanno contribuito alla raccolta fondi su piattaforme di crowdfunding.

## Cost structure

I ricavi generati da Cicalia derivano da:

- **Mark-up** (maggiorazione in %) rispetto al costo di acquisto dei prodotti
- **Spese di spedizione** di 4.90€

Le voci che compongono la struttura di costi di Cicalia sono:

- Costi per l'acquisto dei prodotti, a cui si somma una quota per la **preparazione delle spese** eseguita dal partner;
- Costi di **spedizione** e trasporto;
- Costi di **marketing**, generati principalmente dalle attività di PPC, SEO e promozioni;
- Costi fissi di struttura, in cui rientrano i costi per il personale, i costi fissi legati all'affitto di locale, utenze etc, e i costi legati all'ammortamento principalmente delle immobilizzazioni immateriali.

Analizzando il bilancio e i dati condivisi dalla società è possibile fornire una stima dell'incidenza di ciascuna voce di costo sul totale.

|                                                        | Q1-2017 | Q2-2017 | Q3-2017 | Q4-2017 | Q1-2018 | Q2-2018 |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Incidenza costi acquisto prodotti e preparazione spese | 72,60%  | 72,90%  | 67,42%  | 65,52%  | 65,00%  | 64,72%  |
| Incidenza costi trasporto                              | -       | 21,34%  | 19,11%  | 17,27%  | 17,93%  | 17,48%  |
| Incidenza costi marketing                              | 10,00%  | 9,54%   | 11,55%  | 12,23%  | 11,69%  | 12,68%  |
| Incidenza costi fissi                                  | -       | 1,52%   | 0,97%   | 1,24%   | 1,04%   | 0,98%   |
| Incidenza costi personale                              | -       | -       | 3,83%   | 3,55%   | 3,30%   | 3,94%   |

**Figura 2.4:** composizione delle voci di costo di Cicalia, suddivise per trimestre e tipologia.  
Fonte documenti di bilancio su MamaCrowd

Si nota che tutte le voci di costo, ad eccezione di marketing e personale, stiano riscontrando un andamento decrescente. Da un lato grazie all'aumento del potere contrattuale con i fornitori (soprattutto nei confronti dei corrieri), dall'altro grazie all'emersione di economie di scale ed efficientamenti nella gestione degli ordini.

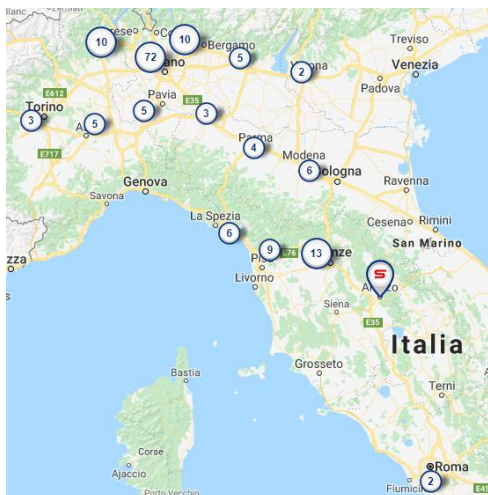
Classificando le voci di costo come “variabili” e “fissi” è possibile assumere che più del 90% dei costi sostenuti da Cicalia siano variabili, proporzionali alla quantità, e quindi al fatturato, generato. Sono stati inclusi nella prima categoria i costi associati all'acquisto di materie prime e i servizi (marketing, consegne e servizi esterni); alla seconda i costi fissi di struttura.

## 2.2.5 Esselunga a casa

Esselunga S.p.A. è una società italiana di supermercati e superstore della grande distribuzione organizzata, fondata nel 1957 da Bernardo Caprotti e Nelson Rockefeller, operante prevalentemente nell'Italia settentrionale e centrale. La prima catena di supermercati nata in Italia, con i suoi oltre 150 punti vendita nelle aree del Nord e Centro-Nord Italia, e un fatturato (2017) di 7,6 miliardi di euro, Esselunga rappresenta un punto di riferimento del largo consumo, con una quota di mercato del 9% circa<sup>53</sup>.

<sup>53</sup> Rapporto Mediobanca Focus GDO 2017, fonte Federdistribuzione





**Figura 2.5:** numero di punti vendita Esselunga sul territorio italiano

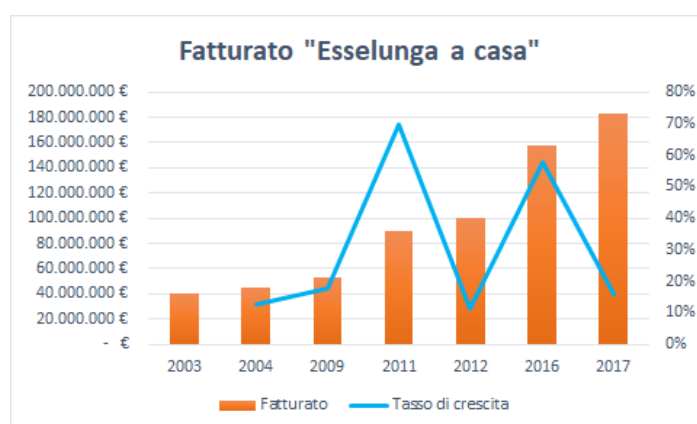
Ha alle spalle una storia di innovazione, dinamismo e avanguardia. E' stata una delle prime catene in Italia ad adottare strategie di incentivo all'acquisto presso i suoi store: ha introdotto concorsi a premi (nel '61 mise in palio cinque Fiat 600), fidelity card e raccolte punti, prodotti bio; ha istituito l'etichetta Prezzochiaro (per rendere visibile il prezzo del prodotto al chilo o al litro) per una maggiore trasparenza verso il cliente. Per prima ha introdotto nel 1980 il lettore di codice a barre alle casse e già nel 1987 ha inaugurato il suo primo magazzino merci completamente automatizzato.

Altro primato di Esselunga è il lancio del servizio di e-commerce. Nel 1999 i fratelli Caprotti e Paolo De Gennis, con la collaborazione della società di consulenza Mc Kinsey, presentarono il progetto. Per l'implementazione del servizio, così come per i superstore e la carta Fidaty, si cercò ispirazione negli Stati Uniti dove una delegazione della

società fu inviata per visitare i maggiori e-retailers, come ad esempio Webvan. Due anni dopo, nel marzo del 2001, la prima versione dell'odierna di "Esselunga a casa", venne lanciata con il nome di "Clicca il pomodoro" utilizzando il magazzino del supermercato di via San Fruttuoso a Monza ristrutturato appositamente. Fu una scelta ponderata, dopo che le innovazioni tecnologiche nel settore Grocery avevano già dato, ancor prima degli anni 2000, risposte concrete nei diversi mercati internazionali, soprattutto negli Stati Uniti in cui primeggiava il colosso della GDO Walmart.

Esselunga appartiene a quella categoria di operatori definita "Multi-channel provider", nati come strutture commerciali tradizionali, punti vendita fisici, ma che hanno sviluppato ulteriori canali distributivi per raggiungere il cliente. Esselunga ha deciso di attivare il servizio di click&collect nel 2017 ma solamente in modalità Drive-in, cioè ordinando online e ritirando in un apposito parcheggio dello store senza scendere dalla macchina, attraverso il servizio Clicca e Vai.

"Esselunga a casa" era, ed è tuttora, il primo sito italiano di vendita online di prodotti grocery in termini di fatturato e di copertura territoriale. Il servizio ha continuato ad espandersi nel tempo, non rimanendo limitato ad una singola città ed alle sue zone limitrofe: è presente oggi in 22 province nelle maggiori regioni del centro-nord, Lombardia, Toscana, Piemonte, Emilia Romagna e Veneto.



**Grafico 2.6** rappresentazione del fatturato di Esselunga a casa del tasso di crescita anno su anno, fonte Bilancio del Gruppo Esselunga e Caprotti.it

Nel 2017 ha raggiunto un fatturato di più di 180 mil€, ma già nel 2013 (primo dato temporale disponibile) ad appena due anni dal lancio il suo valore era di circa 40 milioni. Nel 2011, il fatturato di "Esselunga a casa" raggiungeva, i 90 milioni di euro. Per quell'anno, l'Osservatorio B2C del Politecnico di Milano stimava il settore grocery in Italia a circa 100 milioni per cui si può dedurre che Esselunga

pesava per la quasi totalità (90%) sul settore. Negli ultimi anni si è assistito ad un incremento della competizione nel campo della spesa online, con le strategie attuate dagli altri operatori della GDO e con l'ingresso di nuovi player, ma i risultati resi noti finora non risultano ancora confrontabili con i numeri di Esselunga.

Di seguito verrà illustrato il Canvas Business Model di Esselunga.

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Value proposition</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Insegna di fiducia e <i>private label</i>;</li> <li>○ Assortimento costituito da circa 14000 referenze appartenenti alle categorie di Food &amp; Beverages, inclusi i prodotti freschi e freschissimi e surgelati, Home &amp; Personal Care, Baby e Pet care, utensili da cucina, piccoli elettrodomestici ed elettronica;</li> <li>○ Stesso prezzo del supermercato fisico;</li> <li>○ Consegna a domicilio su oltre 30 province, 1300 comuni, appartenenti alle regioni di Lombardia, Piemonte, Emilia, Toscana, Veneto e Lazio, attraverso furgoncini e mezzi refrigerati in grado di mantenere la catena del freddo a partire dal giorno successivo all'ordine: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consegna al piano senza costi aggiuntivi;</li> <li>▪ Consegna in fasce orarie di 2 ore;</li> <li>▪ Consegna 7 giorni su 7;</li> <li>▪ Costo di consegna di 7.90€, che si riduce a 6.90€ per ordini superiori a 110€. Sono previste delle agevolazioni per disabili (consegna gratuita) e over 70 (spese di spedizione di 3.45€).</li> </ul> </li> <li>○ Possibilità di ritirare la propria spesa in uno dei 4 punti vendita abilitati in provincia di Milano e Monza Brianza attraverso la modalità drive-in a partire da circa 4 ore dopo l'ordine, senza costi aggiuntivi e scegliendo fasce orarie di un'ora;</li> <li>○ Modalità di pagamento online tramite carta di credito, oppure con carta di credito alla consegna senza costi aggiuntivi.</li> </ul> |
| <i>Customer target</i>       | <p>È rivolto a chi preferisce la comodità dell'acquisto online e vuole risparmiare il tempo altrimenti impiegato per fare fisicamente la spesa. Risponde anche alle esigenze di chi è impossibilitato a raggiungere il supermercato, perché abita lontano o a causa di impedimenti fisici (anziani e diversamente abili). In termini di pricing si posiziona sulla fascia media di reddito, che viene incrementata poi dai costi di spedizione. Si rivolge principalmente a chi ha maggiori possibilità economiche, associabile a lavoratori over 35, ma la modalità di ritiro può rivolgersi tranquillamente ad un mercato di massa.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Customer channel</i>      | <p>Esselunga nasce come insegna della GDO tradizionale che ha aperto anche il canale online. È quindi un multi-channel provider che vuole fare dell'integrazione la sua strategia. I modi con cui può raggiungere i propri clienti sono quindi attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Punto vendita tradizionale;</li> <li>○ Sito web per desktop e ottimizzato per mobile;</li> <li>○ Mobile app;</li> <li>○ Pagina social su Facebook, Instagram, Twitter. Non è una pagina dedicata al servizio di spesa online ma generica per l'insegna;</li> <li>○ Web advertising, comunicazioni via e-mail;</li> <li>○ Volantini cartacei.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <i>Customer relationship</i> | <p>Il rapporto che Esselunga intrattiene con i propri customer è basato su diversi tipi di relazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Self-service per chi sceglie il servizio di spesa online → il rapporto è rappresentato da una relazione indiretta, costruita da una struttura che</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

*Key  
activities*

consente al consumatore di avere a disposizione tutti gli strumenti per fare da sé: una pagina personale che permette la gestione in autonomia del proprio profilo, la presenza di FAQ e di una guida all'uso del servizio.

- Relazione diretta → per chi sceglie la spesa o il ritiro in negozio. Attraverso i punti di vendita il cliente ha la possibilità di creare un relazionamento personale ed 1 a 1 con gli addetti vendita. Per chi sceglie la spesa online, attraverso il customer-service è garantito un servizio di assistenza personale attraverso cui l'utente può avere un contatto diretto con gli operatori della compagnia online. Il cliente può contattare il customer service qualsiasi momento del suo percorso di acquisto e attraverso diversi strumenti: e-mail, call center, una chatbot e una live chat sempre presente e le pagine social. Un tipo di relazione diretta è ottenuta anche attraverso il programma fedeltà grazie all'adozione delle carte fedeltà.
- Community → attraverso l'iscrizione alla newsletter e le pagine social il cliente può ricevere informazioni e conoscere meglio la realtà dell'impresa. Può inoltre relazionarsi e confrontarsi in maniera diretta sia con l'impresa stessa che con gli altri consumatori, creando un'identità condivisa e la sensazione di appartenenza in un gruppo.

Esselunga a casa è un rivenditore online di prodotti alimentari e non, prodotti dalla catena stessa oppure acquistati da terzi. Non è un business separato da quello dei punti vendita fisici, dal momento che utilizza i negozi, oltre a dark-store dedicati, come punti di stoccaggio e preparazione delle spese online o come pick-up point. Il canale online incide per una percentuale sul modello di business, e nello specifico si basa sulle seguenti attività:

- **Approvvigionamento e stoccaggio** dei prodotti. Considerando che la parte e-commerce incide per una certa percentuale sulle vendite tradizionali, queste attività, chiave per la GDO tradizionale, dovranno essere seguite da addetti dedicati al canale e-commerce nella loro quota seppur limitata. Sia quando il punto di appoggio è lo store, sia, e in particolare, quando la spesa online è fornita da un dark-store;
- Web development, che include le attività di sviluppo e mantenimento del portale, per garantire un'esperienza user friendly al consumatore, e di sistemi per integrare e allineare le informazioni dei vari canali;
- Marketing. Essendo un business più consolidato rispetto ad altri, presente dal 2001 nello scenario competitivo, è plausibile che gli investimenti in marketing siano più limitati. Tuttavia sono necessari e si concentrano su attività di:
  - SEA (pay per click) e SEO, che sono i principali strumenti con cui si genera traffico;
  - Email marketing;
  - Web advertising;
  - Social media marketing;
  - Offerte e promozioni.
- Customer care. Il servizio clienti è fondamentale per il cliente di un e-commerce, perché quando si sceglie il servizio di spesa online questo rimane l'unico canale di contatto diretto con l'impresa, la sua "voce";
- **Picking e packing**. Le attività di preparazione della spesa sono a carico degli addetti del punto vendita o del dark-store, che prelevano i prodotti direttamente dal negozio o da scaffale rispettivamente;
- **Delivery**. La consegna è una delle attività più impegnative e dispendiose per un e-commerce. Esselunga non se ne occupa direttamente, ma ha

*Key  
resources*

esternalizzato il servizio ad una società esperta in consegne dell'ultimo miglio che mette a disposizione furgoncini refrigerati e brandizzati.

- **Punti vendita fisici e dark-store.** Il business model di Esselunga, la cui *value proposition* si basa su un vasto assortimento e su una presenza diffusa sul territorio, ha bisogno di numerosi punti da cui far partire gli ordini. Esselunga a casa si serve di alcuni dei suoi punti vendita esistenti tra supermercati e superstore, che forniscono quindi sia il canale online che quello offline oltre che da magazzini appositamente costruiti per servire il solo canale online;
- Risorse **tecnologiche.** Includono l'interfaccia (sito web e app) che è il canale attraverso cui può svolgere la sua attività online, sistemi di back-end che permettono l'integrazione tra il canale fisico e digitale;
- Risorse **finanziarie.** Per avviare la riconversione o la costruzione di un magazzino nuovo sono necessari dei costi affondati enormi, disponibili solo per operatori di una certa importanza;
- Risorse **umane** e know-how. Sono necessari degli addetti che si occupino delle attività di stoccaggio dei prodotti, di picking e packing in ogni negozio e magazzino abilitato; inoltre ci sono le risorse a più alto livello che con l'idea di business, il know-how, le decisioni e le partnership strategiche, hanno permesso di sviluppare il business del canale digitale;
- **Brand.** Il Brand Esselunga è fondamentale nella creazione di un rapporto di fiducia con il cliente e, nel caso di un big player quale è la suddetta impresa, influisce anche positivamente sul suo potere contrattuale con diversi partner.

Applicando il test VRIO (Valuable, Rarity, Imitable, Organization) alle risorse sopra citate si può ipotizzare che i punti vendita fisici, oltre alle risorse umane con la loro idea, sono la fonte di vantaggio competitivo per Esselunga. Le risorse chiave di un business come questo si accompagnano necessariamente ad elevati investimenti per la replicazione. Sebbene concettualmente siano facilmente imitabili (costruzione di punti vendita, acquisto di impianti, assunzione di personale qualificato...e sviluppo o acquisto di software per l'e-commerce), rappresentano un'enorme barriera all'entrata per un potenziale concorrente.

*Key  
partners*

Esselunga si occupa direttamente di gran parte una parte delle attività della supply chain, esternalizza le attività che non sono parte del suo core a partner esterni specializzati.

- **Partner logistico e di consegna** a cui è esternalizzato il servizio di picking e packing e di delivery, in modo tale che Esselunga non debba disporre di una flotta di mezzi di proprietà (che richiede un notevole investimento iniziale) e del know how necessario<sup>54</sup>;
- Partner **tecnologici e fornitori dell'infrastruttura IT**, cui l'impresa ricorre per il processo di trasformazione digitale, a partire dalla partnership stretta con McKinsey per ideare Esselunga a casa negli anni 2000;
- Partner **finanziari**, rappresentati da azionisti o finanziatori che hanno permesso di reperire i fondi;
- **Fornitori** dei prodotti presenti a catalogo, da cui l'impresa si rifornisce per soddisfare l'offerta su entrambi i canali.

<sup>54</sup> Informazione reperita intervistando gli addetti alla preparazione spesa in uno store di Torino e gli addetti alla consegna.

## Revenue model

I ricavi generati da Esselunga a casa derivano da:

- **Vendita diretta** dei prodotti, allo stesso prezzo del punto vendita;
- **Spese di spedizione:**
  - 7,90€ per ordini inferiori a 110€ (Esselunga a casa)
  - 6,90€ per ordini superiori a 110€ (Esselunga a casa)
  - 3,45€ per anziani over 70 (Esselunga a casa)
  - 6,20€ per la consegna a domicilio dopo aver effettuato la spesa in negozio (Servizio consegna a domicilio) che si riducono a 3,10€ per gli over 70
- **Industria di marca**, con cui l'insegna stringe accordi per effettuare attività di marketing e promozioni sotto il corrispettivo di un compenso.

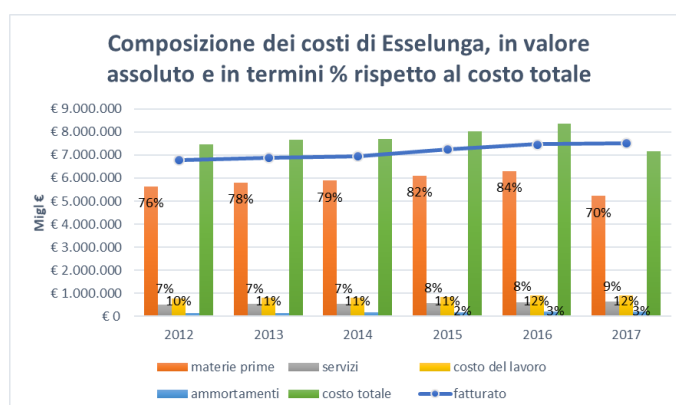
## Cost structure

Le voci che compongono la struttura di costi di Esselunga a casa sono:

- Costi per **l'acquisto e lo stoccaggio** dei prodotti;
- Costi di **picking e packing**, attività eseguite da addetti del punto vendita o del magazzino dedicato;
- Costi di **spedizione**;
- Costi di marketing, generati principalmente dalle attività di PPC, SEO, social media marketing e promozioni;
- Costi fissi di struttura, in cui rientrano i costi per il **personale**, i costi fissi legati alle utenze e all'**ammortamento** principalmente delle immobilizzazioni materiali, dovuti ad attività di creazione o riconversione degli asset tangibili e tecnologici.

Necessitando di molti asset tangibili, i costi affondati sostenuti per creare o riconvertire la rete sono, o sono stati, molto elevati. Ciò significa che non sono rapidamente recuperabili, soprattutto se si tratta di un settore relativamente nuovo e non ancora destinato ad un pubblico di massa tale da giustificare enormi economie di scala.

Analizzando il bilancio dell'impresa è stato possibile trarre una stima della possibile composizione delle voci di costo ed eseguire un tracciato nel tempo di tali costi:



**Grafico 2.7:** raffigurazione della composizione dei costi sostenuti da Esselunga nel corso degli anni, divisi secondo la suddivisione ritrovata a bilancio in materie prime e consumo, servizi, personale e ammortamento

Le stime si riferiscono al conto economico di Esselunga Spa, non è possibile accedere a valori esclusivi per il canale online. Si sa però che i volumi relativi riguardano circa il 2% del fatturato totale (180 milioni di € nel 2017). Si ipotizza che la quota di costo relativa ad ammortamenti e ai servizi sia più elevata in relazione ad una diffusione minore.

Sebbene la maggior parte dei costi annuali possa essere identificata come variabile e associata all'acquisto delle materie, un multi-channel provider ha l'onere dei costi fissi generati dal possesso di asset tangibili, che hanno richiesto enormi investimenti iniziali e che devono essere ripartiti su ciascun prodotto.

## 2.2.6 Carrefour

Fondata nel 1959, il gruppo ha realizzato nel 2016 un fatturato globale di 76,6 miliardi di euro per 11.935 punti vendita anche in franchising, di cui il 52,5% all'estero. Dopo la Francia, l'Italia rappresenta il primo mercato estero con 1.067 punti vendita, che generano un fatturato di circa 4,86 miliardi di euro.

Carrefour ha iniziato ad aprirsi al mondo e-commerce nel 2015 con il lancio del servizio "Clicca & Ritira", diventando poi "Spesa Online" l'anno seguente, aggiungendo anche la modalità di consegna a domicilio. L'obiettivo del gigante dei supermercati è però quello di generare 5 miliardi di euro di vendite e-commerce a livello globale entro il 2022. Per farlo l'azienda è pronta a investire quasi 3 miliardi di euro nella trasformazione digitale del suo business, stringendo alleanze strategiche o affidandosi a partner con molta expertise in ambito di soluzioni tecnologiche ad alta efficienza.

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Value proposition</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Insegna di fiducia e <i>private label</i>.</li> <li>○ Assortimento costituito da circa 8000 referenze appartenenti alle categorie di Food &amp; Beverages e Home &amp; Personal Care, baby e pet care, inclusi i prodotti freschi e freschissimi e surgelati.</li> <li>○ Consegna a domicilio in 11 regioni d'Italia e 34 province, attraverso furgoncini e mezzi refrigerati in grado di mantenere la catena del freddo già a partire da 3 ore dopo l'ordine. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consegna al piano senza costi aggiuntivi</li> <li>▪ Consegna in fasce orarie di 2 ore</li> <li>▪ Consegna 7 giorni su 7</li> <li>▪ Costo di consegna: 4.99€</li> </ul> </li> <li>○ Possibilità di ritirare la propria spesa in uno dei più di 230 punti vendita adibiti a punti di ritiro dislocati su 13 regioni d'Italia.</li> <li>○ Chiamata personale in caso di mancanza di un prodotto al momento della spesa.</li> <li>○ Modalità di pagamento tramite carta di credito, Paypal oppure alla consegna senza costi aggiuntivi.</li> </ul> |
| <i>Customer target</i>   | È rivolto a chi preferisce la comodità dell'acquisto online e vuole risparmiare il tempo altrimenti impiegato per fare fisicamente la spesa. Risponde anche alle esigenze di chi è impossibilitato a raggiungere il supermercato a causa di impedimenti fisici (anziani e diversamente abili). In termini di pricing si posiziona sulla fascia medio-alta di reddito, per cui si rivolge principalmente a chi ha maggiori possibilità economiche, associabile a lavoratori con vita frenetica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Customer channel</i>  | <p>Carrefour nasce come insegna della GDO tradizionale che ha però aperto anche il canale online. È quindi un multi-channel provider che vuole fare dell'integrazione la sua strategia. I modi con cui può raggiungere i propri clienti sono quindi attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ punto vendita tradizionale</li> <li>○ sito web per desktop e ottimizzato per mobile</li> <li>○ app mobile</li> <li>○ pagina social su Facebook, Instagram, Twitter, Youtube e LinkedIn. Non è una pagina dedicata al servizio di spesa online ma generica per l'insegna</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

*Customer relationship*

- web advertising, comunicazioni via e-mail
- volantini cartacei

Il rapporto che Carrefour intrattiene con i propri customer è basato su diversi tipi di relazione:

- Self-service per chi sceglie il servizio di spesa online → il rapporto è rappresentato da una relazione indiretta, costruita da una struttura che consente al consumatore di avere a disposizione tutti gli strumenti per fare da sé: una pagina personale che permette la gestione in autonomia del proprio profilo, la presenza di FAQ e di una guida all'uso del servizio.
- Relazione diretta → per chi sceglie la spesa in negozio, attraverso i punti di vendita il cliente ha la possibilità di creare un relazionamento personale ed 1 a 1 con gli addetti vendita. Per chi sceglie la spesa online, attraverso il customer-service è garantito un servizio di assistenza personale attraverso cui l'utente può avere un contatto diretto con gli operatori della compagnia online. Il cliente può contattare il customer service qualsiasi momento del suo percorso di acquisto e attraverso diversi strumenti: e-mail, call center e le pagine social. Un tipo di relazione diretta è ottenuta anche attraverso il programma fedeltà grazie all'adozione di carte fedeltà.
- Relazione personale → al momento della spesa gli addetti alla spesa chiamano il cliente in caso di necessità per la sostituzione di un prodotto. Si crea così un rapporto personalizzato 1 a 1.
- Community → attraverso l'iscrizione alla newsletter e le pagine social il cliente può ricevere informazioni e conoscere meglio la realtà dell'impresa. Può inoltre relazionarsi e confrontarsi in maniera diretta sia con l'impresa stessa che con gli altri consumatori, creando un'identità condivisa e la sensazione di appartenenza in un gruppo.

*Key activities*

Carrefour.it è un rivenditore online di prodotti alimentari e non, prodotti dalla catena stessa oppure acquistati da terzi. Non è un business separato da quello dei punti vendita fisici, dal momento che utilizza i negozi come punti di stoccaggio e preparazione delle spese online o come pick-up point. Il canale online incide per una percentuale sul modello di business, e nello specifico si basa sulle seguenti attività:

- **Approvvigionamento e stoccaggio** dei prodotti. Considerando che la parte e-commerce incide per una certa percentuale sulle vendite tradizionali, queste attività, chiave per la GDO tradizionale, dovranno essere seguite da addetti dedicati al canale e-commerce nella loro quota seppur limitata.
- **Web development**, che include le attività di sviluppo e mantenimento del portale, per garantire un'esperienza user friendly al consumatore.
- **Marketing**. Per un nuovo business è fondamentale, soprattutto nelle fasi iniziali, investire in marketing per creare awareness e attivare strategie di fidelizzazione. In particolare, gli investimenti in marketing si concentrano su attività di:
  - SEA (pay per click) e SEO, che sono i principali strumenti con cui si genera traffico
  - email marketing
  - web advertising
  - social media marketing
  - offerte e promozioni
- Customer care. Il servizio clienti è fondamentale per il cliente di un e-commerce, perché quando si sceglie il servizio di spesa online questo rimane l'unico canale di contatto diretto con l'impresa, la sua "voce".

*Key  
resources*

- **Picking e packing.** Le attività di preparazione della spesa sono a carico degli addetti del punto vendita, che prelevano i prodotti direttamente da scaffale.
- **Delivery.** La consegna è una delle attività più impegnative e dispendiose per un e-commerce. Carrefour non se ne occupa direttamente, ma ha esternalizzato il servizio ad una società esperta in consegne dell'ultimo miglio: For services.
- **Punti vendita fisici.** Il business model di Carrefour, la cui *value proposition* si basa sulla rapidità del servizio e su una presenza diffusa sul territorio, ha bisogno di numerosi punti da cui far partire gli ordini. Carrefour si serve di alcuni dei suoi punti vendita esistenti tra supermercati, ipermercati e superstore, che forniscono quindi sia il canale online che quello offline.
- **Risorse tecnologiche.** Includono l'interfaccia (sito web e app) che è il canale attraverso cui può svolgere la sua attività online, sistemi di back-end che permettono l'integrazione tra il canale fisico e digitale;
- **Risorse finanziarie.** Carrefour ha avviato un processo di trasformazione digitale di circa 3 miliardi di euro, per la riconversione di alcuni punti vendita e implementazioni di soluzioni tecnologiche;
- **Risorse umane.** Sono necessari degli addetti che si occupino delle attività di picking e packing in ogni negozio abilitato; inoltre ci sono le risorse a più alto livello che con l'idea di business e il know-how, le decisioni e le partnership strategiche, hanno permesso di sviluppare il business.
- **Brand.** Il Brand Carrefour è sinonimo di fiducia e relazionamento con il cliente

Applicando il test VRIO (Valuable, Rarity, Imitable, Organization) alle risorse sopra citate si può ipotizzare che i punti vendita fisici, oltre alle risorse umane con la loro idea, sono la fonte di vantaggio competitivo per Carrefour: la sua diffusione territoriale è difficilmente imitabile e integrabile con altre organizzazioni, una rete così estesa richiede infatti un investimento enorme non facilmente affrontabile.

*Key  
partners*

Carrefour si occupa direttamente di gran parte una parte delle attività della supply chain, esternalizza le attività che non sono parte del suo core a partner esterni specializzati.

- **Partner di consegna** a cui è esternalizzato il servizio di delivery, in modo tale che Carrefour non debba disporre di una flotta di mezzi di proprietà (che richiede un notevole investimento iniziale) e del know how necessario. Carrefour si affida a For Services, start up esperta della consegna dell'ultimo miglio, presente su tutto il territorio italiano e che garantisce la consegna in tre ore;
- **Partner tecnologici**, cui l'impresa ricorre per il processo di trasformazione digitale, tra i quali Carrefour ha stretto alleanze con Google, FluidNext per attività di analisi e di marketing;
- **Partner finanziari**, rappresentati da investitori o finanziatori che hanno permesso di reperire i fondi;
- **Fornitori** dei prodotti presenti a catalogo, da cui l'impresa si rifornisce per soddisfare l'offerta su entrambi i canali.

*Revenue  
model*

I ricavi generati da Carrefour derivano da:

- **Vendita diretta** dei prodotti, allo stesso prezzo del punto vendita;
- **Spese di spedizione** di 4.90€
- **Industria di marca**



*Cost  
structure*

Le voci che compongono la struttura di costi di Carrefour.it sono:

- Costi per l'**acquisto e lo stoccaggio** dei prodotti;
- Costi di **picking e packing**, attività eseguite da addetti del punto vendita;
- Costi di **spedizione**;
- Costi di **marketing**, generati principalmente dalle attività di PPC, SEO e promozioni;
- Costi **fissi** di struttura, in cui rientrano i costi per il personale, i costi fissi legati alle utenze e all'ammortamento principalmente delle immobilizzazioni materiali, dovuti ad attività di creazione o riconversione degli asset tangibili e tecnologici.

Essendo un business ormai consolidato e in una fase di maturità, i costi affondati sostenuti per creare o riconvertire la rete sono in parte stati ammortizzati. Anche per via delle economie di scala che Carrefour è in grado di sfruttare. Sebbene la maggior parte dei costi annuali possa essere identificata come variabile e associata all'acquisto delle materie prime (si veda il bilancio di Esselunga come esempio), un multi-channel provider ha l'onere dei costi fissi generati dal possesso di asset tangibili, che hanno richiesto enormi investimenti iniziali.

## 2.2.7 Easycoop

Coop Alleanza 3.0, la più grande cooperativa italiana nata nel 2016 dall'unione di Coop Adriatica, Coop Consumatori Nordest e Coop Estense e presente in 12 regioni, ha impostato un piano strategico da avviare negli anni 2017-2019 con l'obiettivo di rispondere in modo sempre più efficace al cambiamento dei bisogni dei suoi soci e di tutti i consumatori. Il Piano prevede una serie di azioni che includono la riqualificazione di un terzo della rete di vendita, l'innovazione, interventi su assortimenti e prezzi, fino all'introduzione di nuovi servizi e convenzioni in più ambiti di spesa rilevanti per le famiglie.

Tra gli interventi del Piano strategico c'è anche EasyCoop, il portale e-commerce che viene gestito da Coop Alleanza 3.0 attraverso la società partecipata Digitail, specializzata in soluzioni digitali per la vendita al dettaglio operante insieme ad alcuni partner di consolidata esperienza. Il servizio rappresenta un importante passo verso la multicanalità, in piena sinergia con i punti vendita dei territori serviti, e su cui Coop ha stimato investimento di circa 50 milioni su 3-5 anni.

EasyCoop è stato lanciato a Roma ad inizio 2017, per poi espandersi su Bologna nel settembre 2017 e successivamente su altre province del territorio emiliano e veneto. EasyCoop si fonda su un modello dark-store based. Le spese effettuate sul portale vengono preparate ed erogate da tre magazzini proprietari e dedicati, situati uno a Roma, uno a Bologna e uno a Padova.

*Value  
proposition*

- Insegna di fiducia e *private label*.
- Assortimento costituito da circa 13000 referenze appartenenti alle categorie di Food & Beverages e Home & Personal Care, baby e pet care, inclusi i prodotti freschi e freschissimi e surgelati.
- Consegna a domicilio in 3 regioni d'Italia (Lazio, Emilia e Veneto) e 10 province, attraverso furgoncini e mezzi refrigerati in grado di mantenere la catena del freddo già a **partire dal giorno successivo** all'ordine.
  - Consegna al piano senza costi aggiuntivi
  - Flessibilità della consegna per via di fasce orarie di diversa ampiezza, da un minimo di un'ora
  - Consegna 6 giorni su 7 (no domenica)

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo di consegna variabile a seconda della fascia oraria: da 2.90€ a 9.90€ per la fascia premium</li> <li>○ Modalità di pagamento tramite carta di credito oppure alla consegna senza costi aggiuntivi.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Customer target</i>       | <p>È rivolto a chi preferisce la comodità dell'acquisto online e vuole risparmiare il tempo altrimenti impiegato per fare fisicamente la spesa. Risponde anche alle esigenze di chi è impossibilitato a raggiungere il supermercato a causa di impedimenti fisici (anziani e diversamente abili). In termini di pricing si può dire che sia rivolto ad un mercato di massa, si posiziona sulla fascia media di reddito.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Customer channel</i>      | <p>EasyCoop nasce come canale aggiuntivo di un'insegna della GDO tradizionale. Si tratta quindi di un multi-channel provider che vuole fare dell'integrazione la sua strategia. I modi con cui può raggiungere i propri clienti sono quindi attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ punto vendita tradizionale</li> <li>○ sito web per desktop e ottimizzato per mobile</li> <li>○ pagina social su Facebook e Instagram. È una pagina dedicata per il servizio di spesa online, non generica per l'insegna Coop</li> <li>○ web advertising, comunicazioni via e-mail</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <i>Customer relationship</i> | <p>Il rapporto che EasyCoop intrattiene con i propri customer è basato su diversi tipi di relazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Self-service</u> per chi sceglie il servizio di spesa online → il rapporto è rappresentato da una relazione indiretta, costruita da una struttura che consente al consumatore di avere a disposizione tutti gli strumenti per fare da sé: una pagina personale che permette la gestione in autonomia del proprio profilo, la presenza di FAQ e di una guida all'uso del servizio.</li> <li>○ <u>Relazione diretta</u> → per chi sceglie la spesa in negozio, attraverso i punti di vendita il cliente ha la possibilità di creare un relazionamento personale ed 1 a 1 con gli addetti vendita. Per chi sceglie la spesa online, attraverso il customer-service è garantito un servizio di assistenza personale attraverso cui l'utente può avere un contatto diretto con gli operatori della compagnia online. Il cliente può contattare il customer service qualsiasi momento del suo percorso di acquisto e attraverso diversi strumenti: e-mail, call center e le pagine social. Un tipo di relazione diretta è ottenuta anche attraverso il programma fedeltà grazie alla possibilità di adottare le carte fedeltà.</li> <li>○ <u>Community</u> → attraverso l'iscrizione alla newsletter e le pagine social il cliente può ricevere informazioni e conoscere meglio la realtà dell'impresa. Può inoltre relazionarsi e confrontarsi in maniera diretta sia con l'impresa stessa che con gli altri consumatori, creando un'identità condivisa e la sensazione di appartenenza in un gruppo.</li> </ul> |
| <i>Key activities</i>        | <p>EasyCoop è un rivenditore online di prodotti alimentari e non, prodotti dalla catena stessa oppure acquistati da terze parti. Si può dire che sia un business separato e parallelo a quello dei punti vendita fisici, in quanto utilizza i magazzini dedicati come punti di stoccaggio e preparazione delle spese online, come fossero dei punti vendita a sé. Il canale online per cui richiede tutte le attività che richiederebbe un normale punto vendita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Approvvigionamento e stoccaggio</b> dei prodotti all'interno del dark-store appositamente costruito;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

*Key  
resources*

- **Web development**, che include le attività di sviluppo e mantenimento del portale, per garantire un'esperienza user friendly al consumatore.
- **Marketing**. Per un nuovo business è fondamentale, soprattutto nelle fasi iniziali, investire in marketing per creare awareness e attivare strategie di fidelizzazione. In particolare, gli investimenti in marketing si concentrano su attività di:
  - SEA (pay per click) e SEO, che sono i principali strumenti con cui si genera traffico
  - email marketing
  - web advertising
  - social media marketing
  - offerte e promozioni
- **Customer care**. Il servizio clienti è fondamentale per il cliente di un e-commerce, perché quando si sceglie il servizio di spesa online questo rimane l'unico canale di contatto diretto con l'impresa, la sua "voce".
- **Picking e packing**. Le attività di preparazione della spesa sono svolte da addetti specializzati all'interno del magazzino dedicato
- **Delivery**. La consegna è una delle attività più impegnative e dispendiose per un e-commerce. EasyCoop non se ne occupa direttamente, ma ha esternalizzato il servizio ad una società esperta in consegne dell'ultimo miglio: la start-up Milk Man.
- **Tre magazzini dedicati**. Il business model di EasyCoop si basa su un'offerta molto ampia e una copertura capillare del territorio in cui è presente, ha perciò bisogno di un controllo diretto sui propri prodotti e un'efficienza nelle operazioni di ordine che possono essere garantite meglio da un dark-store apposito per servire il canale online.
- Risorse **tecnologiche**. Includono l'interfaccia (sito web) che è il canale attraverso cui può svolgere la sua attività online, sistemi di back-end che permettono l'integrazione tra il canale fisico e digitale;
- Risorse **finanziarie**. Coop ha avviato un processo di trasformazione digitale che prevede un enorme dispendio di risorse finanziarie, per costruire sia asset fisici veri e propri che tecnologici, attraverso la partecipazione nella società Digitail. Ha stanziato un piano di circa 50 milioni di euro su 3-5 anni.
- Risorse **umane**. Sono necessari degli addetti che si occupino delle attività di picking e packing in ogni magazzino dedicato; inoltre ci sono le risorse a più alto livello che con l'idea di business e il know-how, le decisioni e le partnership strategiche, hanno permesso di sviluppare il business.
- **Brand**. Il Brand Coop è sinonimo di fiducia e relazione con il cliente

Applicando il test VRIO (Valuable, Rarity, Imitable, Organization) alle risorse sopra citate si può ipotizzare che i finora tre magazzini dedicati, oltre alle risorse umane con la loro idea di business, siano la fonte del vantaggio competitivo per EasyCoop. Pensando in un'ottica di lungo periodo, quando la penetrazione dell'e-grocery in Italia sarà maggiore, si troverà ad avere il vantaggio del first mover e delle economie di scala e di efficienza ottenibili mediante dark-store.

*Key  
partners*

- EasyCoop si occupa direttamente di gran parte una parte delle attività della supply chain, esternalizza le attività che non sono parte del suo core a partner esterni specializzati.
- **Partner di consegna** a cui è esternalizzato il servizio di delivery, in modo tale che EasyCoop non debba disporre di una flotta di mezzi di proprietà

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>(che richiede un notevole investimento iniziale) e del know how necessario. EasyCoop si affida a Milk Man, start up tecnologica esperta della consegna dell'ultimo miglio su appuntamento, che prevede un'espansione territoriale grazie ai capitali ottenuti dai Venture Partner.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Partner <b>tecnologici</b>, cui l'impresa ricorre per il processo di trasformazione digitale. EasyCoop ha deciso di svolgere questa attività in-house, attraverso la partecipazione strategica nella società Digitail.</li> <li>○ Partner <b>finanziari</b>, rappresentati da investitori o finanziatori che hanno permesso di reperire i fondi;</li> <li>○ <b>Fornitori</b> dei prodotti presenti a catalogo, da cui l'impresa si rifornisce per soddisfare l'offerta dei canali.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>Revenue model</i>  | <p>I ricavi generati da EasyCoop derivano da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Vendita diretta</b> dei prodotti, allo stesso prezzo del punto vendita;</li> <li>○ <b>Spese di spedizione</b>, che variano da 2.90€ a 9.90€ a seconda della fascia oraria di consegna scelta;</li> <li>○ <b>Industria di marca</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <i>Cost structure</i> | <p>Le voci che compongono la struttura di costi di EasyCoop sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Costi per l'<b>acquisto e lo stoccaggio</b> dei prodotti;</li> <li>○ Costi di <b>picking e packing</b>, attività eseguite dagli addetti del magazzino dedicato;</li> <li>○ Costi di <b>spedizione</b>;</li> <li>○ <b>Costi di marketing</b>, generati principalmente dalle attività di PPC, SEO e promozioni;</li> <li>○ Costi <b>fissi</b> di struttura, in cui rientrano i costi per il personale, i costi fissi legati alle utenze e all'<b>ammortamento</b> principalmente delle immobilizzazioni materiali, in seguito alla costruzione dei tre magazzini dedicati, e degli asset tecnologici.</li> </ul> <p>Essendo un business appena nato, si ipotizza che i costi affondati sostenuti per creare o riconvertire la rete siano ancora molto significativi a livello di profittabilità, anche perché la penetrazione non è sufficiente per raggiungere economia di scala tali. Sebbene la maggior parte dei costi annuali possa essere identificata come variabile e associata all'acquisto delle materie prime (si veda il bilancio di Esselunga come esempio), EasyCoop ha l'onere dei costi fissi generati dal possesso di asset tangibili, che hanno richiesto enormi investimenti iniziali.</p> |

## 2.2.8 Auchan

Fondato nel 1961 in Francia e presente in Italia dal 1989, Auchan è oggi il secondo retailer francese con un fatturato globale di 52,8 miliardi di euro nel 2016 e 1.923 punti vendita diretti, dei quali l'80% all'estero, cui vanno sommati i canali in franchising. In Italia, la rete Auchan-SMA è presente con oltre 2000 punti vendita dai differenti formati e ha generato nel 2016 un fatturato di 4.01 miliardi di euro.

Auchan ha iniziato ad aprirsi al mondo e-commerce già nel 2011 con il lancio del servizio di spesa click collect "Drive", aggiungendo il servizio di spesa a domicilio poi nel 2016 per le sole città di Milano, Bergamo e Piacenza.

Anche Auchan si sta muovendo verso una strategia di digitalizzazione e omnicanalità. Se non ancora in Italia, è comunque un percorso che sta seguendo. Si veda l'alleanza stretta tra Auchan Retail e il colosso dell'e-commerce Alibaba in Cina, oppure le partnership a livello tecnologico strette con Google. Auchan ha infatti esteso la sua collaborazione con Google, iniziata due anni fa, diventando ad oggi uno dei principali clienti-distributori di Google in tutto il mondo, utilizzando soluzioni G-suite, le sue soluzioni

Cloud e sviluppando moduli di intelligenza artificiale, come l'advisor virtuale per Google Assistant, compatibile con Google Home e altre piattaforme, nonché il servizio di ordini vocale di AuchanDrive.

Nel descrivere il modello di business del retail si è deciso di porre l'attenzione sulla differenza tra le due soluzioni implementate dallo stesso Auchan in due città distinte.

#### 2.2.8.1 Auchan Bergamo

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Value proposition</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Insegna di fiducia e <i>private label</i>.</li> <li>○ Assortimento costituito da circa 8000 referenze appartenenti alle categorie di Food &amp; Beverages e Home &amp; Personal Care, baby e pet care, inclusi i prodotti freschi e freschissimi e surgelati.</li> <li>○ Consegna a domicilio in 1 regioni d'Italia, nella sola Bergamo ad un raggio di alcuni km di distanza dal punto vendita, attraverso mezzi refrigerati in grado di mantenere la catena del freddo, già entro un'ora dopo l'ordine. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consegna al piano senza costi aggiuntivi</li> <li>▪ Consegna in fasce orarie di mezz'ora</li> <li>▪ Consegna 6 giorni su 7 (no domenica)</li> <li>▪ Costo di consegna: 7.90€</li> </ul> </li> <li>○ Possibilità di ritirare la propria spesa nel punto vendita già entro un'ora dall'ordine.</li> <li>○ Possibilità di indicare un'alternativa in caso di mancanza di un prodotto al momento della spesa.</li> <li>○ Modalità di pagamento tramite carta di credito, Paypal oppure alla consegna senza costi aggiuntivi.</li> </ul> |
| <i>Customer target</i>       | <p>È rivolto a chi preferisce la comodità dell'acquisto online e vuole risparmiare il tempo altrimenti impiegato per fare fisicamente la spesa. In termini di pricing si posiziona sulla fascia medio-alta di reddito, per cui si rivolge principalmente a chi ha maggiori possibilità economiche, associabile a lavoratori con vita frenetica.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Customer channel</i>      | <p>Auchan nasce come insegna della GDO tradizionale che ha però aperto anche il canale online. È quindi un multi-channel provider che vuole fare dell'integrazione la sua strategia. I modi con cui può raggiungere i propri clienti sono quindi attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ punto vendita tradizionale</li> <li>○ sito web per desktop e ottimizzato per mobile</li> <li>○ pagina social su Facebook, Youtube e LinkedIn. Non è una pagina dedicata al servizio di spesa online ma generica per l'insegna</li> <li>○ web advertising, comunicazioni via e-mail</li> <li>○ volantini cartacei</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>Customer relationship</i> | <p>Il rapporto che Auchan intrattiene con i propri customer è basato su diversi tipi di relazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Self-service</u> per chi sceglie il servizio di spesa online → il rapporto è rappresentato da una relazione indiretta, costruita da una struttura che consente al consumatore di avere a disposizione tutti gli strumenti per fare da sé: una pagina personale che permette la gestione in autonomia del proprio profilo, la presenza di FAQ e di una guida all'uso del servizio.</li> <li>○ <u>Relazione diretta</u> → per chi sceglie la spesa oppure il ritiro in negozio, attraverso i punti di vendita il cliente ha la possibilità di creare un relazionamento personale ed 1 a 1 con gli addetti vendita. Per chi sceglie la spesa online, attraverso il customer-service è garantito un servizio di assistenza personale attraverso cui l'utente può avere un contatto diretto</li> </ul>                                                                                                                                                                            |

*Key  
activities*

con gli operatori della compagnia online. Il cliente può contattare il customer service qualsiasi momento del suo percorso di acquisto e attraverso diversi strumenti: e-mail, call center e le pagine social. Un tipo di relazione diretta è ottenuta anche attraverso il programma fedeltà grazie all'adozione di carte.

- Community → attraverso l'iscrizione alla newsletter e le pagine social il cliente può ricevere informazioni e conoscere meglio la realtà dell'impresa. Può inoltre relazionarsi e confrontarsi in maniera diretta sia con l'impresa stessa che con gli altri consumatori, creando un'identità condivisa e la sensazione di appartenenza in un gruppo.

Auchan è un rivenditore online di prodotti alimentari e non, prodotti dalla catena stessa oppure acquistati da terzi. Non è un business separato da quello dei punti vendita fisici, dal momento che utilizza il negozio esistente come punto di stoccaggio e preparazione delle spese online o come pick-up point. Il canale online incide come una percentuale sul modello di business, e nello specifico si basa sulle seguenti attività:

- **Approvvigionamento e stoccaggio** dei prodotti. Considerando che la parte e-commerce incide per una certa percentuale sulle vendite tradizionali, queste attività, chiave per la GDO tradizionale, dovranno essere seguite da addetti dedicati al canale e-commerce nella loro quota seppur limitata.
- Web development, che include le attività di sviluppo e mantenimento del portale, per garantire un'esperienza user friendly al consumatore.
- Marketing. Per un nuovo business è fondamentale, soprattutto nelle fasi iniziali, investire in marketing per creare awareness e attivare strategie di fidelizzazione. In particolare, gli investimenti in marketing si concentrano su attività di:
  - SEA (pay per click) e SEO, che sono i principali strumenti con cui si genera traffico
  - email marketing
  - web advertising
  - social media marketing
  - offerte e promozioni
- Customer care. Il servizio clienti è fondamentale per il cliente di un e-commerce, perché quando si sceglie il servizio di spesa online questo rimane l'unico canale di contatto diretto con l'impresa, la sua "voce".
- **Picking e packing**. Le attività di preparazione della spesa sono a carico degli addetti del punto vendita, che prelevano i prodotti direttamente da scaffale.
- **Delivery**. La consegna è una delle attività più impegnative e dispendiose per un e-commerce. Auchan non se ne occupa direttamente, ma ha esternalizzato il servizio ad una società esperta in consegne dell'ultimo miglio: la start-up "Take my thing" che consegna seguendo un modello di delivery network basato sulla sharing economy.

*Key  
resources*

- **Punto vendita fisico**. La *value proposition* di Auchan a Bergamo si basa sulla multicanalità, ossia sulla possibilità di ritirare l'ordine effettuato o di riceverlo a casa con un servizio ultra rapido e on demand. È necessario per cui un asset fisico di proprietà, che è costituito da un punto vendita.
- Risorse tecnologiche. Includono l'interfaccia (sito web) che è il canale attraverso cui può svolgere la sua attività online, sistemi di back-end che permettono l'integrazione tra il canale fisico e digitale;

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Risorse finanziarie.</b> Auchan ha avviato un processo di trasformazione digitale, per la riconversione o integrazione di alcuni punti vendita e implementazioni di soluzioni tecnologiche. Sebbene in Italia stia ancora sperimentando, gli investimenti nel resto del mondo sono stati ingenti (si veda ad esempio l'acquisizione del 36.18% di Sun-Art, retailer cinese il cui altro 36% è stato acquistato da Alibaba).</li> <li>○ <b>Risorse umane.</b> Sono necessari degli addetti che si occupino delle attività di picking e packing nel punto vendita; inoltre ci sono le risorse a più alto livello che con l'idea di business e il know-how, le decisioni e le partnership strategiche, hanno permesso di sviluppare il business.</li> <li>○ <b>Brand.</b> Il Brand Auchan è sinonimo di fiducia e relazione con il cliente.</li> </ul> <p>Applicando il test VRIO (Valuable, Rarity, Imitable, Organization) alle risorse sopra citate si può ipotizzare che il punto vendita fisico di prossimità, unito alle risorse umane con la loro idea di sfruttare la sharing economy per la consegna ultra rapida, sono la fonte di vantaggio competitivo per Auchan.</p> |
| <i>Key partners</i>   | <p>Auchan si occupa direttamente di gran parte una parte delle attività della supply chain, esternalizza le attività che non sono parte del suo core a partner esterni specializzati.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Partner di consegna</b> a cui è esternalizzato il servizio di delivery, in modo tale che Auchan non debba disporre di una flotta di mezzi di proprietà (che richiede un notevole investimento iniziale) e del know how necessario. Auchan si affida alla start up "Take my things", piattaforma online che mette in contatto una rete di "Takers" iscritti con chi deve spedire, creando un Delivery Network eco-friendly perché combina il concetto di sharing economy con l'utilizzo di bici cargo o mezzi a zero emissioni;</li> <li>○ Partner <b>tecnologici</b>, cui l'impresa ricorre per il processo di trasformazione digitale;</li> <li>○ Partner <b>finanziari</b>, rappresentati da investitori o finanziatori che hanno permesso di reperire i fondi;</li> <li>○ <b>Fornitori</b> dei prodotti presenti a catalogo, da cui l'impresa si rifornisce per soddisfare l'offerta di entrambi i canali.</li> </ul>                                                              |
| <i>Revenue model</i>  | <p>I ricavi generati da Auchan derivano da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Vendita diretta</b> dei prodotti, allo stesso prezzo del punto vendita;</li> <li>○ <b>Spese di spedizione</b> di 7.90€</li> <li>○ Spese del <b>ritiro</b> in negozio a 5.90€</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>Cost structure</i> | <p>Le voci che compongono la struttura di costi di Auchan sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Costi per <b>l'acquisto e lo stoccaggio</b> dei prodotti;</li> <li>○ Costi di <b>picking e packing</b>, attività eseguite dagli addetti del punto vendita;</li> <li>○ Costi di <b>spedizione</b>;</li> <li>○ Costi di <u>marketing</u>, generati principalmente dalle attività di SEO e promozioni;</li> <li>○ Costi <b>fissi</b> di struttura, in cui rientrano i costi per il personale, i costi fissi legati alle utenze e all'ammortamento principalmente delle immobilizzazioni materiali, dovuti ad attività di creazione o riconversione degli asset tangibili e tecnologici.</li> </ul> <p>Essendo un business ormai consolidato e in una fase di maturità, i costi affondati sostenuti per creare la rete sono in parte stati ammortizzati. Anche per via delle economie di scala che Auchan è in grado di sfruttare. Sebbene la maggior parte dei costi annuali possa essere identificata come variabile e</p>                                                                                                                                                                                       |

associata all'acquisto delle materie prime (si veda il bilancio di Esselunga come esempio), un multi-channel provider ha l'onere dei costi fissi generati dal possesso di asset tangibili, che hanno richiesto enormi investimenti iniziali.

### 2.2.8.2 Auchan Milano

Il modello di business adottato da Auchan nella città di Milano non è lo stesso di quello della città pilota Bergamo. In particolare, cambia la value proposition.

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Value proposition</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Insegna di fiducia e <i>private label</i>.</li> <li>○ Assortimento costituito da circa 14000 referenze appartenenti alle categorie di Food &amp; Beverages, inclusi i prodotti freschi e freschissimi e surgelati, Home &amp; Personal Care, Baby e Pet care, utensili da cucina, piccoli elettrodomestici ed elettronica.</li> <li>○ Consegna a domicilio in Lombardia, nelle sole province di Milano e Piacenza, attraverso mezzi refrigerati in grado di mantenere la catena del freddo, già in giornata. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consegna al piano senza costi aggiuntivi</li> <li>▪ Consegna in fasce orarie di due ore</li> <li>▪ Consegna 7 giorni su 7</li> <li>▪ Costo di consegna: 4.90€</li> </ul> </li> <li>○ Abbonamento "Auchan Free", al prezzo di 9.90€ per tre mesi, che permette la consegna gratis degli ordini superiori a 40€.</li> <li>○ Possibilità di ritirare la propria spesa nel punto vendita in giornata scegliendo un intervallo temporale di tre ore.</li> <li>○ Possibilità di indicare un'alternativa in caso di mancanza di un prodotto al momento della spesa.</li> <li>○ Modalità di pagamento tramite carta di credito, Paypal oppure alla consegna senza costi aggiuntivi.</li> </ul> |
| <i>Customer target</i>       | È rivolto a chi preferisce la comodità dell'acquisto online e vuole risparmiare il tempo altrimenti impiegato per fare fisicamente la spesa. Risponde anche alle esigenze di chi è impossibilitato a raggiungere il supermercato a causa di impedimenti fisici (anziani e diversamente abili). In termini di pricing si può dire che sia rivolto ad un mercato di massa, si posiziona sulla fascia media di reddito.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Customer channel</i>      | In termini di canali, sono gli stessi con cui Auchan raggiunge il cliente nella città di Bergamo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Customer relationship</i> | Il fatto che per le città di Milano e Piacenza Auchan offra la possibilità di un servizio in abbonamento si aggiunge ai tipi di relazione già citati per la città di Bergamo. L'abbonamento rappresenta una relazione diretta e personale con il proprio cliente, perché prevede l'instaurarsi di un rapporto di continuità e fedeltà.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <i>Key activities</i>        | Sono le stesse che costituiscono il business model di Auchan nella città di Bergamo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Key resources</i>         | A differenza di Bergamo, per coprire l'area di Milano in maniera capillare sono necessari diversi punti vendita fisici. Auchan ne conta 15 sul territorio, abilitati come punti di partenza o ritiro ordine. Saranno necessari anche un maggior numero di addetti per la preparazione della spesa in ciascuno dei negozi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |



|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Key partners</i>   | La differenza principale che è stato possibile riscontrare con il modello adottato a Bergamo riguarda il tipo partner di consegna scelto. Per queste città Auchan non si affida alla start up Take my Things, ma ad altri corrieri e padroncini tradizionali.                                                                                                                                              |
| <i>Revenue model</i>  | <p>I ricavi generati da Auchan nella zona di Milano derivano da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vendita diretta dei prodotti, allo stesso prezzo del punto vendita;</li> <li>○ Spese di spedizione di 4.90€;</li> <li>○ Abbonamento mensile di 9.90€</li> <li>○ Industria di marca</li> </ul> <p>A differenza di Bergamo, il cliente non sostiene nessun costo per il ritiro in negozio.</p> |
| <i>Cost structure</i> | Le voci di costo sono le stesse che gravano sul business model di Auchan nella città di Bergamo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

### 2.2.9 Conad

Il gruppo Conad rappresenta la rete della GDO in Italia più estesa a fine 2016: includendo i punti di vendita in franchising e affiliazione possiede più di 3000 punti vendita su tutto il territorio. Dal 1962, anno in cui è nato a Bologna il primo Consorzio Nazionale Dettaglianti, il gruppo ha raggiunto nel 2016 un fatturato aggregato di 8,07 miliardi di €, ricoprendo una quota di mercato del 12% della GDO alimentare.

Anche Conad ha intrapreso un piano di sviluppo e rinnovamento per la costruzione di relazioni nuove e coinvolgenti, che passa dalla digitalizzazione e dall'e-commerce. E-commerce inteso come servizio del negozio e non un canale di vendita distinto, in concorrenza con la rete attuale, in grado di arricchire l'offerta fisica con soluzioni diverse.

Pac2000A, la più grande tra le cooperative di Conad, ha lanciato insieme alla società di informatica Intema un **e-commerce di prossimità** inizialmente attivo in 25 supermercati di Roma. È stato lanciato ufficialmente a partire dal febbraio 2017 e ad oggi i clienti di Conad del Tirreno possono contare su una soluzione omnicanale disponibile in circa 200 punti vendita in Toscana, Lazio, Sardegna e in Liguria nella provincia di La Spezia, che vede già oltre 18.000 clienti registrati.

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Value proposition</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Insegna di fiducia e <i>private label</i>.</li> <li>○ Assortimento costituito da circa 10000 referenze appartenenti alle categorie di Food &amp; Beverages e Home &amp; Personal Care, baby e pet care, inclusi i prodotti freschi e freschissimi e surgelati.</li> <li>○ Consegna a domicilio in 3 regioni d'Italia (Lazio, Sardegna e Campania) in 6 province (Roma, Latina, Frosinone, Rieti, Napoli, Cosenza) già a partire da due ore dopo l'ordine. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consegna al piano senza costi aggiuntivi</li> <li>▪ Consegna in fasce orarie di due ore</li> <li>▪ Consegna 6 giorni su 7 (no domenica)</li> <li>▪ Costo di consegna variabile al valore del carrello: da un massimo di 4.50€ a 0€ per ordini superiori a 95€</li> </ul> </li> <li>○ Possibilità di ritirare la propria spesa in uno dei circa 200 punti vendita tra i differenti formati già entro un'ora dall'ordine senza spese aggiuntive. La modalità è estesa in più comuni, sparsi tra Lazio, Campania, Toscana, Sardegna e Liguria.</li> <li>○ Possibilità di indicare un'alternativa in caso di mancanza di un prodotto al momento della spesa.</li> <li>○ Modalità di pagamento tramite carta di credito.</li> </ul> |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Customer target</i>       | <p>È rivolto a chi preferisce la comodità dell'acquisto online e vuole risparmiare il tempo altrimenti impiegato per fare fisicamente la spesa ma vuole mantenere il rapporto con il punto vendita. In termini di pricing si posiziona sulla fascia medio-bassa, per cui si può dire che si rivolga ad un target di massa abituato a fare la spesa nei supermercati. Vista la rapidità del servizio si rivolge anche a quei lavoratori con una vita frenetica a cui non piace aspettare.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Customer channel</i>      | <p>Conad nasce come insegna della GDO tradizionale che ha però aperto anche il canale online. È quindi un multi-channel provider che vuole fare dell'integrazione la sua strategia. I modi con cui può raggiungere i propri clienti sono quindi attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ punto vendita tradizionale</li> <li>○ sito web per desktop e ottimizzato per mobile</li> <li>○ mobile app</li> <li>○ pagina social su Facebook e Instagram. Non è una pagina dedicata al servizio di spesa online ma generica per l'insegna</li> <li>○ web advertising, comunicazioni via e-mail</li> <li>○ volantini cartacei</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <i>Customer relationship</i> | <p>Il rapporto che Conad intrattiene con i propri customer è basato su diversi tipi di relazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Self-service</u> per chi sceglie il servizio di spesa online → il rapporto è rappresentato da una relazione indiretta, costruita da una struttura che consente al consumatore di avere a disposizione tutti gli strumenti per fare da sé: una pagina personale che permette la gestione in autonomia del proprio profilo, la presenza di FAQ e di una guida all'uso del servizio.</li> <li>○ <u>Relazione diretta</u> → per chi sceglie la spesa oppure il ritiro in negozio, attraverso i punti di vendita il cliente ha la possibilità di creare un relazionamento personale ed 1 a 1 con gli addetti vendita. Per chi sceglie la spesa online, attraverso il customer-service è garantito un servizio di assistenza personale attraverso cui l'utente può avere un contatto diretto con gli operatori della compagnia online. Il cliente può contattare il customer service qualsiasi momento del suo percorso di acquisto e attraverso diversi strumenti: e-mail, una live chat immediata e sempre presente sul portale, call center e le pagine social. Un tipo di relazione diretta è ottenuta anche attraverso il programma fedeltà grazie all'adozione di carte fedeltà.</li> <li>○ <u>Community</u> → attraverso l'iscrizione alla newsletter e le pagine social il cliente può ricevere informazioni e conoscere meglio la realtà dell'impresa. Può inoltre relazionarsi e confrontarsi in maniera diretta sia con l'impresa stessa che con gli altri consumatori, creando un'identità condivisa e la sensazione di appartenenza in un gruppo.</li> </ul> |
| <i>Key activities</i>        | <p>Conad è un rivenditore online di prodotti alimentari e non, prodotti dalla catena stessa oppure acquistati da terzi. Non è un business separato da quello dei punti vendita fisici, dal momento che utilizza il negozio esistente come punto di stoccaggio e preparazione delle spese online o come pick-up point e che considera l'e-commerce come un servizio aggiuntivo. Il canale online incide come una percentuale sul modello di business, e necessita delle seguenti attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Approvvigionamento e stoccaggio</b> dei prodotti. La parte e-commerce incide per una certa percentuale sulle vendite tradizionali, queste attività, chiave per la GDO tradizionale, dovranno essere perciò seguite da addetti dedicati al canale e-commerce nella loro quota seppur limitata.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

*Key  
resources*

- Web development, che include le attività di sviluppo e mantenimento del portale, per garantire un'esperienza user friendly al consumatore, lo sviluppo di sistemi del back-end per garantire integrazione e immediatezza.
- Data analysis, dal momento che la strategia di digitalizzazione intrapresa da Conad è *data driven*, come dichiarato dal direttore commerciale del gruppo, Francesco Avanzini, in un'intervista.
- Marketing. Per un nuovo business è fondamentale, soprattutto nelle fasi iniziali, investire in marketing per creare awareness e attivare strategie di fidelizzazione. In particolare, gli investimenti in marketing si concentrano su attività di:
  - SEA (pay per click) e SEO, che sono i principali strumenti con cui si genera traffico
  - email marketing
  - web advertising
  - social media marketing
  - offerte e promozioni
- Customer care. Il servizio clienti è fondamentale per il cliente di un e-commerce, perché quando si sceglie il servizio di spesa online questo rimane l'unico canale di contatto diretto con l'impresa, la sua "voce".
- **Picking e packing**. Le attività di preparazione della spesa sono a carico di 2-3 addetti specializzati del punto vendita, che prelevano i prodotti direttamente da scaffale.
- **Delivery**. La consegna è una delle attività più impegnative e dispendiose per un e-commerce. Conad non se ne occupa direttamente, ma ha esternalizzato il servizio ad una società esperta in consegne dell'ultimo miglio.
- **Punti vendita fisici**. La *value proposition* di Conad Al tuo servizio si basa sulla multicanalità, ossia sulla possibilità di ritirare l'ordine effettuato o di riceverlo a casa con un servizio ultra rapido e on demand e sul rapporto di fiducia con il consumatore. È necessaria per cui una rete di asset fisici di proprietà, che è costituita dai punti vendita di prossimità oltre che dagli iper o super store.
- Risorse tecnologiche. Includono l'interfaccia (sito web) che è il canale attraverso cui può svolgere la sua attività online, sistemi di back-end che permettono l'integrazione tra il canale fisico e digitale, device a disposizione degli addetti;
- Risorse **finanziarie**. Conad ha avviato un processo di trasformazione digitale, per la riconversione o integrazione di alcuni punti vendita e implementazioni di soluzioni tecnologiche. Vuole estendere il modello digital a molti più punti vendita.
- Risorse umane. Sono necessari degli addetti che si occupino delle attività di picking e packing nel punto vendita; inoltre ci sono le risorse a più alto livello che con l'idea di business e il know-how, le decisioni e le partnership strategiche, hanno permesso di sviluppare il business.
- **Brand**. Il Brand di Conad è sinonimo di fiducia, qualità e relazione con il cliente.

Applicando il test VRIO (Valuable, Rarity, Imitable, Organization) alle risorse sopra citate si può ipotizzare che la rete dei punti vendita di prossimità, unita alle risorse umane con la loro idea e le loro conoscenze e alla forza del Brand, siano la fonte di vantaggio competitivo per Conad.

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Key partners</i>   | <p>Conad si occupa direttamente di gran parte una parte delle attività della supply chain, esternalizza le attività che non sono parte del suo core a partner esterni specializzati.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Partner di consegna</b> a cui è esternalizzato il servizio di delivery, in modo tale che Conad non debba disporre di una flotta di mezzi di proprietà (che richiede un notevole investimento iniziale) e del know how necessario per la consegna dell'ultimo miglio;</li> <li>○ <b>Partner tecnologici</b>, cui l'impresa ricorre per il processo di trasformazione digitale e di integrazione, tra cui la società di consulenza NTT Data e SAP;</li> <li>○ <b>Partner finanziari</b>, rappresentati da investitori o finanziatori che hanno permesso di reperire i fondi;</li> <li>○ <b>Fornitori</b> dei prodotti presenti a catalogo, da cui l'impresa si rifornisce per soddisfare l'offerta di entrambi i canali.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Revenue model</i>  | <p>I ricavi generati da Conad derivano da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Vendita diretta</b> dei prodotti, allo stesso prezzo del punto vendita;</li> <li>○ <b>Spese di spedizione</b>, variabili da un massimo di 4,50€ a 0€ per spese superiori ai 95€;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Cost structure</i> | <p>Le voci che compongono la struttura di costi di Conad sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Costi per <b>l'acquisto e lo stoccaggio</b> dei prodotti;</li> <li>○ Costi di <b>picking e packing</b>, attività eseguite da addetti specializzati in ciascun punto vendita abilitato;</li> <li>○ Costi di <b>spedizione</b>;</li> <li>○ Costi di <b>marketing</b>, generati principalmente dalle attività di PPC, SEO e promozioni;</li> <li>○ Costi <b>fissi</b> di struttura, in cui rientrano i costi per il personale, i costi fissi legati alle utenze e all'ammortamento principalmente delle immobilizzazioni materiali, dovuti ad attività di creazione o riconversione degli asset tangibili e tecnologici.</li> </ul> <p>Essendo un business ormai consolidato e in una fase di maturità, i costi affondati sostenuti per creare la rete sono in parte stati ammortizzati. Anche per via delle economie di scala che Conad è in grado di sfruttare. Un modello store-based teoricamente non deve costruire asset immobilizzati nuovi, non presenta costi fissi iniziali che pesano sulla struttura. Il costo diretto delle materie prime può essere assunto come maggior costo di un business che si occupa della vendita di prodotti, che va appesantito da altri costi variabili quali costi di preparazione spesa e spedizione, a cui si somma una quota di costi fissi associabili al possesso di asset.</p> |

## 2.2.10 Così Comodo

Così Comodo è il servizio e-commerce lanciato nell'aprile 2017 con cui il Gruppo Selex, terzo operatore in Italia per quota di mercato (9.9% del mercato GDO in Italia) e con un fatturato aggregato di 8,86 miliardi di € nel 2016, ha deciso di entrare nel mercato e-grocery. Il gruppo Selex è una realtà composta da 16 imprese associate, con 23 marchi diversi proposti in più di 2.500 negozi presenti in tutta Italia, che traggono vantaggio dalle economie di scala rese possibili dall'appartenenza a un sistema di vendite all'ingrosso.

Così Comodo è stato sviluppato con la collaborazione di società esperte in ambito digital, che hanno contribuito fornendo know-how e infrastrutture, tra cui Amazon Web Services, Accenture, Reply, Openmind e Quantyca. È stato pensato inizialmente come un servizio di Click & Collect attivo su diversi

territori italiani, da nord a sud della penisola, accessibile attraverso un portale unico che raggruppa al suo interno l'offerta di più insegne. Nel 2017 erano incluse solo Mercatò, Il Gigante ed Emisfero, cui si sono aggiunte ad oggi anche Dok, Familia e Iper Pan. Il progetto di sviluppo digitale pensato da Selex prevede un percorso con vari step di sviluppo: il progressivo coinvolgimento di tutte le insegne che fanno capo al gruppo e l'aggiunta del servizio di home delivery su alcuni territori ritenuti strategici. Durante questa fase di trasformazione l'azienda è anche stata in grado di creare un centro di eccellenza digitale interno che offre consulenza su abilità, ruoli e requisiti IT per fornire ai propri membri il know-how digitale necessario per compiere i passi successivi.

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Value proposition</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Insegna di fiducia e <i>private label</i>.</li> <li>○ Possibilità di scegliere l'insegna dal portale unico.</li> <li>○ Assortimento costituito da circa 13000 referenze appartenenti alle categorie di Food &amp; Beverages e Home &amp; Personal Care, baby e pet care, inclusi i prodotti freschi e freschissimi e surgelati.</li> <li>○ Ritiro in uno dei 23 punti vendita abilitati al servizio, collocati tra Puglia, Veneto, Umbria, Lombardia, Piemonte e Sardegna già a <b>partire dal giorno stesso</b> in cui viene effettuato l'ordine, ad una distanza di circa 4 ore: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flessibilità e precisione delle modalità di ritiro, per via della possibilità di scegliere giorno e fascia oraria dall'ampiezza di mezz'ora</li> <li>▪ Indicazione per la sostituzione di un prodotto ordinato e non disponibile al momento della preparazione spesa</li> <li>▪ Ritiro 6 giorni su 7 (no domenica)</li> <li>▪ Nessun costo di ritiro</li> </ul> </li> <li>○ Modalità di pagamento tramite carta di credito o paypal oppure alla consegna senza costi aggiuntivi, non in contanti.</li> </ul> |
| <i>Customer target</i>       | È rivolto a chi preferisce la comodità dell'acquisto online e vuole risparmiare il tempo altrimenti impiegato per fare fisicamente la spesa, ma vuole avere un controllo maggiore sul tempo e non vuole aspettare il corriere, essere sorpreso da ritardi o da costi di spedizione. In termini di pricing si può dire che sia rivolto ad un mercato di massa, si posiziona sulla fascia medio-bassa di reddito.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <i>Customer channel</i>      | <p>Così Comodo nasce come canale e servizio aggiuntivo delle insegne della GDO tradizionale che ne fanno parte. Si tratta quindi di multi-channel provider che vogliono fare dell'integrazione la loro strategia. I modi con cui possono raggiungere i propri clienti sono quindi attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ punto vendita tradizionale</li> <li>○ sito web per desktop e ottimizzato per mobile</li> <li>○ pagina social su Facebook e Twitter. È una pagina dedicata per il servizio di spesa online, non generica per l'insegna del gruppo Selex</li> <li>○ web advertising, comunicazioni via e-mail</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>Customer relationship</i> | <p>Il rapporto che Così Comodo intrattiene con i propri customer è basato su diversi tipi di relazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Self-service</u> per chi sceglie il servizio di spesa online → il rapporto è rappresentato da una relazione indiretta, costruita da una struttura che consente al consumatore di avere a disposizione tutti gli strumenti per fare da sé: una pagina personale che permette la gestione in autonomia del proprio profilo, la presenza di FAQ e di una guida all'uso del servizio.</li> <li>○ <u>Relazione diretta</u> → per chi sceglie la spesa in negozio oppure semplicemente il ritiro in punto vendita, il cliente ha la possibilità di creare un relazionamento personale ed 1 a 1 con gli addetti vendita. Per chi sceglie la spesa online, attraverso il customer-service è garantito un servizio di assistenza personale attraverso cui l'utente può avere un</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |

*Key  
activities*

contatto diretto con gli operatori della compagnia online. Il cliente può contattare il customer service qualsiasi momento del suo percorso di acquisto e attraverso diversi strumenti: e-mail, call center e le pagine social. Un tipo di relazione diretta è ottenuta anche attraverso il programma fedeltà grazie alla possibilità di adottare le carte fedeltà.

- Community → attraverso l'iscrizione alla newsletter e le pagine social il cliente può ricevere informazioni e conoscere meglio la realtà dell'impresa. Può inoltre relazionarsi e confrontarsi in maniera diretta sia con l'impresa stessa che con gli altri consumatori, creando un'identità condivisa e la sensazione di appartenenza in un gruppo.

Così Comodo è il portale comune attraverso cui le insegne del Gruppo possono vendere online i propri prodotti presenti nel punto vendita. Non è un business separato e parallelo a quello dei punti vendita fisici, in quanto le insegne utilizzano i punti vendita esistenti e i loro magazzini come punti di stoccaggio e preparazione delle spese online e pick-up point. Il canale online incide quindi come una percentuale sul modello di business dell'insegna, e necessita delle seguenti attività:

- **Approvvigionamento e stoccaggio** dei prodotti. Considerando che la parte e-commerce incide per una certa percentuale sulle vendite tradizionali, queste attività, chiave per la GDO tradizionale, dovranno essere seguite da addetti dedicati al canale e-commerce nella loro quota seppur limitata.
- Web development, che include le attività di sviluppo e mantenimento del portale, per garantire un'esperienza user friendly al consumatore, e dei sistemi di back-end fondamentali in temi di integrazione dell'offerta e delle informazioni.
- Marketing. Per un nuovo business è fondamentale, soprattutto nelle fasi iniziali, investire in marketing per creare awareness e attivare strategie di fidelizzazione. In particolare, gli investimenti in marketing si concentrano su attività di:
  - SEA (pay per click) e SEO, che sono i principali strumenti con cui si genera traffico
  - email marketing
  - web advertising
  - social media marketing
  - offerte e promozioni
- Customer care. Il servizio clienti è fondamentale per il cliente di un e-commerce, perché quando si sceglie il servizio di spesa online questo rimane l'unico canale di contatto diretto con l'impresa, la sua "voce".
- **Picking e packing**. Le attività di preparazione della spesa sono a carico degli addetti del punto vendita, che prelevano i prodotti direttamente da scaffale o dai magazzini del punto vendita.

*Key  
resources*

- **Punti vendita fisici**. La *value proposition* fornita dal Gruppo Selex attraverso il portale Così Comodo si basa sulla possibilità di scelta offerta al cliente: attraverso la multicanalità e la comodità, garantendo la possibilità di scegliere la modalità di spesa preferita, ordinando online e ritirando in negozio con un servizio rapido e on demand, e attraverso la scelta dell'insegna mantenendo il rapporto di fiducia delle insegne con il consumatore. È necessaria per cui una rete di asset fisici di proprietà, che è costituita dai punti vendita delle diverse insegne dislocati sul territorio e da alcuni magazzini dedicati per il canale online, in un'ottica di efficienza di lungo periodo.

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Risorse tecnologiche</u>. Includono l'interfaccia (sito web) che è il canale attraverso cui il Gruppo può svolgere la sua attività online, e i sistemi di back-end che permettono l'integrazione tra il canale fisico e digitale.</li> <li>○ <u>Risorse finanziarie</u>. Il Gruppo Selex ha avviato un processo di trasformazione digitale, per la riconversione o integrazione di alcuni punti vendita e implementazioni di soluzioni tecnologiche. Vuole in infatti scalare il modello digital a molti più punti vendita e attivare anche il servizio di home delivery.</li> <li>○ <b>Risorse umane</b>. Sono necessari degli addetti che si occupino delle attività di picking e packing nel punto vendita; inoltre ci sono le risorse a più alto livello che con l'idea di business e il know-how, le decisioni e le partnership strategiche, hanno permesso di sviluppare il business.</li> <li>○ <b>Brand</b>. Il Brand delle insegne del Gruppo sono sinonimo di fiducia, qualità e relazione con il cliente.</li> </ul> <p>Applicando il test VRIO (Valuable, Rarity, Imitable, Organization) alle risorse sopra citate si può ipotizzare che la rete dei punti vendita, unita alle risorse umane con la loro idea e le loro conoscenze e alla forza dei Brand inclusi nel portale, siano la fonte di vantaggio competitivo per il Gruppo.</p> <p>Avendo chiamato il portale non con il nome proprio del Gruppo ma con un nome generico è anche possibile che questo in un orizzonte di lungo periodo possa poi aggregare anche altre insegne. È un formato scalabile.</p> |
| <i>Key partners</i>   | <p>Così Comodo si occupa direttamente di gran parte una parte delle attività della supply chain, esternalizza le attività che non sono parte del suo core a partner esterni specializzati.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Partner tecnologici</u>, cui l'impresa ricorre per il processo di trasformazione digitale.</li> <li>○ <u>Partner finanziari</u>, rappresentati da investitori o finanziatori che hanno permesso di reperire i fondi;</li> <li>○ <b>Fornitori</b> dei prodotti presenti a catalogo, da cui l'impresa si rifornisce per soddisfare l'offerta dei canali.</li> </ul> <p>Non ci sono partner di consegna, dal momento che non ha attivato il servizio di home delivery.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Revenue model</i>  | <p>I ricavi generati da Così Comodo derivano da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Vendita diretta</b> dei prodotti, allo stesso prezzo del punto vendita;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <i>Cost structure</i> | <p>Le voci che compongono la struttura di costi di EasyCoop sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Costi per <b>l'acquisto e lo stoccaggio</b> dei prodotti;</li> <li>○ Costi di <b>picking e packing</b>, attività eseguite dagli addetti del punto vendita;</li> <li>○ Costi di <u>marketing</u>, generati principalmente dalle attività di PPC, SEO e promozioni;</li> <li>○ Costi <b>fissi</b> di struttura, in cui rientrano i costi per il personale, i costi fissi legati alle utenze e all'ammortamento principalmente delle immobilizzazioni materiali, in seguito alla costruzione dei tre magazzini dedicati, e degli asset tecnologici.</li> </ul> <p>Essendo un business appena nato, si ipotizza che i costi affondati sostenuti per creare o riconvertire la rete siano ancora molto significativi a livello di profittabilità, anche perché la penetrazione non è sufficiente per raggiungere economia di scala tali. Sebbene la maggior parte dei costi annuali possa essere identificata come variabile e associata all'acquisto delle materie prime (si veda il bilancio di Esselunga come esempio), Così Comodo ha l'onere dei costi fissi</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

generati dal possesso di asset tangibili, che hanno richiesto enormi investimenti iniziali.



## *Capitolo 3. Valutazione del quadro competitivo italiano*

Il capitolo precedente ha fornito una descrizione dei modelli di business dei differenti player assunti come casi di studio. Le informazioni ricavate verranno sintetizzate e utilizzate per tracciare una mappa dello scenario competitivo odierno sul territorio italiano.

### *3.1 Costruzione degli strumenti di analisi*

Attraverso la costruzione di indicatori riferiti alle scelte strategiche di ogni player verranno identificate delle relazioni tra value proposition, soluzione logistica adottata e copertura della domanda di ciascun player, o tipologia di player, al fine di identificare delle aree di competizione o di aggregazione delle scelte strategiche.

La value proposition è l'offerta con cui ciascuna impresa si posiziona sul mercato e a cui ogni consumatore assocerà un certo valore e grado di soddisfazione. Il valore per un acquirente di prodotti alimentari online si traduce sotto diversi aspetti: l'assortimento, considerato in termini di numero e tipologia delle referenze, di qualità e di prezzo dei prodotti, e i servizi di consegna che accompagnano l'offerta del prodotto vero e proprio. La soluzione logistica è intesa come la strategia, gli asset e le collaborazioni, che l'impresa adotta per rendere fruibile la propria proposta di valore. È stata ricavata analizzando e aggregando le informazioni derivanti dai blocchi del Canvas Business Model relativi ad attività, risorse e partner chiave e alla struttura dei costi di ciascun player. La copertura della domanda è intesa come la capacità di ciascun player di servire i clienti residenti sulle diverse aree del territorio nazionale, se a livello locale o più diffuso oppure a livello di area urbana o periferica.

Gli indicatori identificati come esplicativi e aggregativi delle caratteristiche di ciascun modello di business, verranno in seguito utilizzati per rispondere ai seguenti interrogativi:

- Confermare che la competizione non avviene per tutti i player del settore sullo stesso attributo: alcuni player si posizionano nello scenario competitivo a livello di assortimento, altri a livello di convenienza e altri ancora a livello di qualità superiore o copertura territoriale, non sono quindi rivolti allo stesso target di clientela.
- Identificare se esiste un collegamento tra il livello di servizio che l'impresa offre al cliente e il modello di business che questa adotta per garantire il livello di servizio proposto.
- Identificare se esiste una relazione tra livello di servizio la presenza sul territorio: in particolare se questo differisca tra le zone del territorio nazionale (Nord-Centro-Sud).
- Identificare se esiste una relazione tra livello di servizio e complessità dell'assortimento: mi aspetto che un assortimento elevato richieda un tempo di elaborazione maggiore e quindi una rapidità di evasione della consegna inferiore.
- Mi aspetto che un assortimento complesso e composto da un gran numero di referenze sia più facilmente gestibile da chi possiede il controllo diretto su di esso: mi aspetto che i player con livelli di complessità dell'assortimento più elevato seguano di modelli dark-store o store based.
- Identificare se esiste un collegamento tra un'offerta improntata su un gran numero di prodotti e la diffusione territoriale: mi aspetto che non sarà molto diffusa territorialmente in termini di presenza sul territorio nazionale. Vorrebbe dire che sarebbe necessario avere grandi grandi store o grandi magazzini in cui stoccare i prodotti in molte regioni, e conseguentemente grandi investimenti.
- Identificare se esiste un collegamento tra livello di servizio e prezzo: mi aspetto che ci sia una relazione di proporzionalità diretta tra i due fattori.
- Identificare se esiste un collegamento tra il modello di business (soluzione logistica adottata, asset, offerta, target) e la diffusione sul territorio italiano: mi aspetto che i modelli che richiedono un investimento affondato in asset immobilizzati siano maggiormente diffusi al nord Italia, in cui sono presenti grandi città più densamente popolate e i potenziali clienti possono contare su un maggiore reddito, una maggiore propensione agli acquisti online, mentre modelli più facilmente replicabili e

scalabili perché basati su asset già esistenti (store-based) oppure privi di immobilizzazioni siano più diffusi territorialmente.

- Identificare se esiste un collegamento tra il livello di servizio e la propensione all'adozione di soluzioni tecnologiche (maturità valutata osservando il ricorso alle innovazioni del front end) e mi aspetto che ci sia un relazionamento diretto tra i due fattori. In particolare, mi spetto che le start-up, tecnologiche per definizione, siano le più mature digitalmente e che, se competono a livello di questo attributo, offrano il livello di servizio maggiore.

Per elaborare questa analisi si è proceduto attraverso 3 diversi step:

1. Identificazione dei driver che permettono la costruzione dell'indicatore aggregato e assegnazione del valore corrispondente, qualitativo o quantitativo ove disponibile;
2. Conversione del valore associato a ciascun driver su una scala comune, per ottenere valori omogenei da poter utilizzare per costruire un indicatore aggregato;
3. Elaborazione delle relazioni tra indicatori aggregati.

### *3.1.1. Identificazione dei driver che permettono la costruzione dell'indicatore aggregato*

Per eseguire l'analisi, sono stati identificati sei indicatori che messi in relazione gli uni con gli altri possono descrivere lo scenario competitivo dell'industry. Ad essi è stata associata una valutazione quantitativa dove disponibile, oppure qualitativa, basata sulle osservazioni tratte dall'analisi dei canvas business model.

Gli indicatori identificati sono:

1. Complessità dell'assortimento
2. Livello di servizio
3. Presenza territoriale
4. Strategia di pricing
5. Propensione alla tecnologia
6. Soluzione logistica adottata

Per ognuno di questi indicatori sono stati identificati dei fattori, dei driver, che ne definiscono la natura e impattano nella sua definizione.

I fattori che hanno permesso la loro costruzione riguardano:

- Caratteristiche dell'assortimento

Si vuole innanzitutto valutare l'offerta di ciascun player in termini di tipologia di assortimento, per valutare la difficoltà di gestione dello stesso. Tipologie diverse di prodotto (freschi, surgelati o da dispensa) richiedono modalità e luoghi di conservazione e spedizione differenti. Nello specifico, si associa una maggiore complessità gestionale agli assortimenti costituiti da un ampio numero di referenze, appartenenti a più categorie merceologiche differenti, e alla presenza di prodotti deperibili freschi o surgelati che necessitano di particolari mezzi e accortezze durante la fase di conservazione e trasporto.

L'indicatore globale che valuta le caratteristiche dell'assortimento è stato nominato come **complessità dell'assortimento** ed è stato ottenuto dall'aggregazione di 2 variabili:

- Ampiezza dell'assortimento, valutato a sua volta a partire da tre componenti:
  - Numero di referenze → numero di prodotti presenti a catalogo che è possibile acquistare sul sito. È stato associato un valore quantitativo, essendo reperibile un'indicazione numerica nella descrizione del servizio e in diverse interviste o articoli.

- Numero di categorie → indica la varietà di assortimento presente a catalogo. È stato associato un valore quantitativo, ricavato contando il numero di categorie reperibile dal sito di ciascun player. (Vedere l'allegato n. 1 in appendice).
- Numero di alternative → indica la presenza di prodotti sostituti. È stato associato un valore quantitativo, calcolato come la media del numero di alternative per prodotto, su un campione di 16 prodotti costituenti un medesimo paniere tra i player. (Vedere l'allegato n.2 in appendice).
- Deperibilità dell'assortimento, valutato a partire dalla presenza a catalogo delle categorie di freschi, freschissimi e surgelati, che comportano il maggior grado di accuratezza da osservare. Tutti i player in questione, ad eccezione di Cicalia che non offre pesce e surgelati, presentano queste categorie per cui è stato direttamente associato il massimo valore di complessità a tutti, distinguendo il caso di Cicalia a cui è stato associato inferiore.

## • Livello di servizio

Il livello di servizio può essere definito come la capacità dell'azienda di soddisfare (e all'estremo anticipare) le richieste e le aspettative dei clienti. Si vuole quindi valutare la proposta di ciascun player in termini di livello di servizio offerto.

Sulla base dei dati disponibili e osservabili, l'indicatore è stato valutato dall'aggregazione di quattro tipologie di prestazioni:

- La misura del *lead time* percepito dal cliente, ossia il tempo di evasione dell'ordine inteso come lasso di tempo che intercorre tra l'effettuazione dell'ordine da parte del cliente e la sua effettiva ricezione. È stato associato un valore quantitativo espresso in ore, che indica il tempio medio massimo necessario per ricevere l'ordine. Il valore è stato ottenuto simulando un ordine e selezionando la prima fascia oraria disponibile per la consegna, ripetendo il test più volte ad orari diversi.
- Precisione della consegna, associata all'ampiezza della fascia oraria all'interno della quale il consumatore può ricevere l'ordine. Più la fascia oraria è ridotta più il consumatore sa con precisione quando riceverà la consegna. È stato associato un valore quantitativo che indica l'ampiezza in ore della fascia, ricavata dall'indicazione sul sito di ciascun player.
- Giorni in cui la consegna è disponibile, ossia i giorni della settimana in cui il cliente può ricevere la consegna prenotata. È stato associato un valore quantitativo indicante il numero di giorni, ricavato dall'indicazione sul sito di ciascun player. In particolare, è stata posta l'attenzione sulla possibilità di ricevere la consegna di sabato e domenica.
- Flessibilità della consegna, valutata dall'aggregazione di tre fattori:
  - Opzione di sostituzione dei prodotti al momento della spesa. Si è voluto includere questa opzione nel calcolo del livello di servizio perché una delle preoccupazioni dei clienti dell'e-commerce, in particolare dell'e-grocery, è quella della mancanza di uno o più prodotti e quindi dell'effettiva corrispondenza tra quando ordinato e quanto ricevuto. L'indicatore avrà carattere qualitativo e indicherà la strategia adottata. Le strategie adottate da ciascun player identificate simulando l'ordine sono state raggruppate in tre opzioni:
    - chiamata → il cliente riceve una telefonata dall'incaricato alla preparazione della spesa nel momento in cui quest'ultimo sta prelevando i prodotti dallo scaffale, chiedendo il comportamento da tenere in caso di mancanza di un prodotto e proponendo delle alternative;
    - indicazione → al momento di conferma ordine viene chiesto al cliente se vuole dei prodotti sostituiti in caso di mancanza del prodotto scelto;
    - nessuna indicazione → il prodotto viene automaticamente escluso dalla lista della spesa (con storno del prezzo dal totale)

- Possibilità di modificare e annullare l'ordine una volta confermato. Più il cliente può apportare modifiche in un tempo prossimo alla consegna, più sarà soddisfatto per la libertà concessa. È stato associato un valore qualitativo, per indicare la possibilità o meno delle opzioni e le modalità con cui il servizio è offerto.

Il livello di servizio viene considerato alto se garantisce un'elevata soddisfazione del cliente.

Dalla letteratura si evince che un alto livello di soddisfazione è generato da una rapida evasione dell'ordine, e dalla precisione e puntualità con cui avviene la consegna. Il non sapere quando arriva un ordine incide negativamente sulla percezione della soddisfazione del servizio principalmente per quei clienti con una giornata molto impegnata.

- Copertura della domanda

Si vuole valutare la capacità di copertura territoriale associata a ciascuna tipologia di offerta e di soluzione logistica. In questo modo è possibile capire se e dove sia possibile una determinata value proposition e con quale strategia.

**La diffusione sul territorio** viene intesa come grado di penetrazione e copertura del territorio nazionale, ed è stata valutata aggregando:

- Numero di regioni servite, a cui è associato un valore quantitativo che indica il numero di regioni in cui il servizio è attivo, ricavato attraverso le mappe di localizzazione dei punti vendita e il sito di ciascun player;
- Numero di province servite, a cui è associato un valore quantitativo che indica il numero di province in cui il servizio è attivo, ricavato attraverso le mappe di localizzazione dei punti vendita, la verifica della copertura inserendo il CAP di ciascuna provincia e le indicazioni presenti sul sito di ciascun player;
- Numero di comuni serviti, a cui è associato un valore quantitativo che indica il numero di comuni in cui il servizio è attivo, ricavato attraverso le mappe di localizzazione dei punti vendita, la verifica della copertura inserendo il CAP di ciascuna città e le indicazioni presenti sul sito di ciascun player;
- Numero di punti di ritiro, nel caso dei servizi di click&collect.

Annessa alla capacità di copertura territoriale, si vuole valutare la capacità nel tempo di replicare il proprio modello e di espandersi su diverse aree del territorio.

Sono stati per cui elaborati due indicatori per valutare il livello di replicabilità di un modello:

- **espansione provinciale**, che indica il numero medio di province in cui in un anno un operatore riesce a ad estendere il servizio. È stato calcolato come  $\frac{\text{numero di province attive nel 2018}}{2018 - \text{anno di lancio del servizio}}$
- **espansione comunale**, che indica il numero medio di comuni in cui in un anno un operatore riesce a ad estendere il servizio. È stato calcolato come  $\frac{\text{numero di comuni attivi nel 2018}}{2018 - \text{anno di lancio del servizio}}$

La tabella 3.0 indica i valori utilizzati per il calcolo degli indicatori.

|                                        | Cortilia | Supermercato24 | Cicalia      | Prime Now | Esselunga | Easy coop | Carrefour online | Auchan online milano | Auchan online bergamo | Conad online |
|----------------------------------------|----------|----------------|--------------|-----------|-----------|-----------|------------------|----------------------|-----------------------|--------------|
| anno di lancio                         | 2012     | 2014           | 2017         | 2015      | 2001      | 2017      | 2016             | 2016                 | 2016                  | 2017         |
| anni dal lancio                        | 6        | 4              | 1            | 3         | 17        | 1         | 2                | 2                    | 2                     | 1            |
| n regioni                              | 3        | 9              | tutta Italia | 2         | 6         | 3         | 11               | 1                    | 1                     | 3            |
| n provincie                            | 13       | 23             | tutta Italia | 2         | 30        | 10        | 34               | 2                    | 1                     | 6            |
| n comuni                               | 200      | 400            | tutta Italia | 36        | 1345      | 112       | 650              | 40                   | 1                     | 150          |
| espansione regionale #regioni/anno     | 0,5      | 2,3            |              | 0,7       | 0,4       | 1,0       | 5,5              | 0,5                  | 0,5                   | 3,0          |
| espansione provinciale #provincie/anno | 2,2      | 5,8            |              | 0,7       | 1,8       | 3,3       | 17,0             | 1,0                  | 0,5                   | 6,0          |
| espansione provinciale #comuni/anno    | 33,3     | 100,0          |              | 12,0      | 79,1      | 37,3      | 325,0            | 20,0                 | 0,5                   | 150,0        |

**Tabella 3.0:** valori e indici indicanti l'espansione media annua sul territorio

Nella tabella 3.1 è possibile vedere nel dettaglio le caratteristiche qualitative o quantitative associate ai driver finora citati, per ciascun player oggetto di analisi.

|                                                    | Home delivery                                  |                        |                      |                        | Click & collect                    |                                    |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------|----------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                                    | start-up                                       |                        | Dot.com              | Multi-channel QDO      |                                    |                                    |                                            |                                            |                                            | Multi-channel QDO                          |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |
|                                                    | Cortilia                                       | Supernumero2<br>4      | Ckalia               | Prime Now              | Esselunga                          | Easy coop                          | Carefour<br>online                         | Auchan online<br>milano                    | bergamo<br>AutB                            | Conad online<br>ATS                        | Gruppo Selex<br>CC                         | Esselunga<br>C&C                           | Carefour<br>C&C                            | Auchan C&C<br>milano                       | bergamo<br>AUB                             | Conad C&C<br>ATSC&C                        |                                            |
|                                                    | Co                                             | S24                    | Ci                   | PN                     | S                                  | EC                                 | Ca                                         | AuM                                        | AuB                                        |                                            | CC                                         | SC&C                                       | C&C&C                                      | AuM                                        | AUB                                        |                                            |                                            |
| Complessità<br>assortimento                        |                                                |                        |                      |                        |                                    |                                    |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |
|                                                    | Ampiezza gamma                                 | 1500                   | 10000                | 9000                   | 23000                              | 14000                              | 13000                                      | 9000                                       | 14000                                      | 8000                                       | 10000                                      | 12000                                      | 14000                                      | 9000                                       | 14000                                      | 8000                                       | 10000                                      |
|                                                    | <i>n reference</i>                             | 11                     | 16                   | 11                     | 22                                 | 20                                 | 14                                         | 14                                         | 19                                         | 16                                         | 14                                         | 17                                         | 20                                         | 14                                         | 19                                         | 19                                         | 14                                         |
|                                                    | <i>n categorie</i>                             | 4,0                    | 6,2                  | 3,6                    | 6,8                                | 6,6                                | 6,4                                        | 4,7                                        | 7,6                                        | 3,2                                        | 6,3                                        | 6,4                                        | 6,6                                        | 4,7                                        | 7,6                                        | 3,2                                        | 6,3                                        |
| <i>n alternative/prodotto</i>                      | A                                              | A                      | M                    | A                      | A                                  | A                                  | A                                          | A                                          | A                                          | A                                          | A                                          | A                                          | A                                          | A                                          | A                                          | A                                          | A                                          |
| Livello di servizio                                |                                                |                        |                      |                        |                                    |                                    |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |
|                                                    | Tempo di evasione<br>dell'ordine               | 26,9                   | 2,7                  | 30                     | 4,1                                | 23,5                               | 19,3                                       | 5,3                                        | 16,1                                       | 2,8                                        | 4,9                                        | 12,2                                       | 3,8                                        | 2,6                                        | 12                                         | 2                                          | 1,8                                        |
|                                                    | Precisione consegna<br>(fascia oraria in ore)  | 1                      | 1                    | no fasce               | 2                                  | 2                                  | 1                                          | 2                                          | 2                                          | 0,5                                        | 2                                          | 0,5                                        | 1                                          | 2                                          | 3                                          | 1                                          | 1                                          |
|                                                    | Flessibilità consegna                          | nessuna<br>indicazione | chiamata             | nessuna<br>indicazione | indicazione                        | nessuna<br>indicazione             | nessuna<br>indicazione                     | chiamata                                   | indicazione                                | indicazione                                | indicazione                                | indicazione                                | nessuna<br>indicazione                     | chiamata                                   | indicazione                                | indicazione                                | indicazione                                |
| <i>Sostituzione prodotti<br/>mancanti</i>          | nessuna<br>indicazione<br>entro le 21<br>prima | no                     | no                   | no                     | entro le 14<br>del giorno<br>prima | entro le 22<br>del giorno<br>prima | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | no                                         | no                                         | no                                         | prima che sia in<br>preparazione           | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | no                                         | no                                         | no                                         | no                                         |
| <i>Modifica ordine</i>                             | entro le 21<br>prima                           | entro le 21<br>prima   | entro le 21<br>prima | entro le 21<br>prima   | entro le 14<br>del giorno<br>prima | entro le 22<br>del giorno<br>prima | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna |
| <i>Annullamento ordine</i>                         | entro le 21<br>prima                           | entro le 21<br>prima   | entro le 21<br>prima | entro le 21<br>prima   | entro le 14<br>del giorno<br>prima | entro le 22<br>del giorno<br>prima | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna | entro le 22<br>dalla fascia di<br>consegna |
| <i>Giorni in cui la consegna è<br/>disponibile</i> | 6                                              | 7                      | 5                    | 7                      | 6,5                                | 6                                  | 7                                          | 6,5                                        | 6                                          | 6                                          | 6                                          | 7                                          | 7                                          | 6                                          | 7                                          | 6                                          | 6                                          |
| Domanda                                            |                                                |                        |                      |                        |                                    |                                    |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |
|                                                    | Diffusione sul territorio                      |                        |                      |                        |                                    |                                    |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |
|                                                    | <i>n regioni</i>                               | 3                      | 9                    | tutta Italia           | 2                                  | 6                                  | 3                                          | 11                                         | 1                                          | 1                                          | 3                                          | 6                                          | 1                                          | 13                                         | 1                                          | 1                                          | 6                                          |
|                                                    | <i>n province</i>                              | 13                     | 23                   | tutta Italia           | 2                                  | 30                                 | 10                                         | 34                                         | 2                                          | 1                                          | 6                                          | 10                                         | 1                                          | 38                                         | 3                                          | 1                                          | 23                                         |
|                                                    | <i>n comuni</i>                                | 200                    | 400                  | tutta Italia           | 36                                 | 1345                               | 112                                        | 650                                        | 40                                         | 1                                          | 150                                        | 23                                         | 4                                          | 111                                        | 15                                         | 1                                          | 200                                        |
| <i>n punti di ritiro</i>                           |                                                |                        |                      |                        |                                    |                                    |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            |

**Tabella 3.1:** schematizzazione delle principali caratteristiche (driver) che contribuiscono alla creazione degli indicatori aggregati descrittivi della value proposition e diffusione territoriale

- **Strategia di pricing**

Si vuole valutare l'economicità delle differenti soluzioni, attraverso un valore quantitativo indicativo del prezzo che il consumatore andrebbe a pagare. Il valore è stato calcolato simulando l'acquisto di un paniere costituito dagli stessi prodotti dai differenti player, immaginando di dover fare una spesa alimentare per 3-4 giorni per una famiglia di 3 persone, assumendo come città di residenza Milano e, qualora il servizio non fosse attivo, Roma. Al prezzo del paniere sono state poi sommate le spese di spedizione. (Vedere l'allegato n.3 in appendice per i valori).

- **Propensione all'uso della tecnologia**

Si è voluta fornire un'indicazione circa la "maturità digitale" di ciascun player. Non essendo facilmente reperibili o confrontabili elementi del back-end che possano rappresentare la maturità digitale di ciascun player (come il ricorso a soluzioni ERP, fatturazione elettronica, Data Management), sono stati considerati elementi visibili del front-end. Si sono identificati degli elementi comuni tra tutti i player che possano indicare il ruolo e il ricorso alla tecnologia e alle nuove soluzioni innovative all'interno del modello di business di ciascun player.

Il valore globale dell'indicatore è stato ottenuto aggregando come sommatoria il valore dei singoli elementi identificati come indicatori della propensione all'uso della tecnologia, secondo una logica cumulativa:

- **Multidevice.** Fondamentale per un'impresa che voglia competere nel mondo digitale è il ricorso a differenti canali digitali che garantiscano soluzioni di multicanalità, in particolare la possibilità del consumatore di fruire del servizio in mobilità. Si è considerata per ciascun player la presenza del canale mobile, rappresentato da app, e del canale browser.
  - Sito web → a cui sono associati i valori 0 e 1. 1 in caso di presenza del sito web da cui eseguire la transazione, 0 altrimenti;
  - App → a cui sono associati i valori 0 e 1. 1 in caso di presenza di un App da cui eseguire la transazione, 0 altrimenti. È stata cercata l'App nel Play Store e nell'Apple Store per assegnare i valori.
- **Digital marketing,** ossia il ricorso agli strumenti digitali per creare awareness e retention. Il valore è stato ottenuto dall'aggregazione dei valori associati all'utilizzo dei principali mezzi del digital marketing.
  - SEO → il ricorso al SEO è stato valutato in relazione all'efficacia dello strumento, assegnando dei valori su una scala da 1 a 3 in base alla comparsa e al posizionamento sul motore di ricerca digitando alcune parole chiave come "spesa online", "spesa a domicilio", "spesa online Milano", "spesa online Roma", "spesa online Torino".
  - SEA (PPC) → il ricorso al SEA è stato valutato tramite i valori 1 e 0, in corrispondenza alla comparsa sul motore di ricerca digitando alcune parole chiave come "spesa online", "spesa a domicilio", "spesa online Milano", "spesa online Roma", "spesa online Torino".
  - email marketing → è stato valutato 0 se il player non presenta una newsletter cui iscriversi, 1 se il player offre la possibilità di iscriversi ad una newsletter, 2 se lo strumento viene utilizzato attivamente. La valutazione di quest'ultimo elemento è stata effettuata tramite osservazione dei fatti: è stata effettuata in prima persona l'iscrizione alla newsletter di ciascun player e si sono contate le e-mail ricevute negli ultimi due mesi.
  - web advertising → è stato valutato 0 se il player non ricorre a banner online, 1 se gli annunci del player sono apparsi almeno una volta, 2 se i banner appaiono molto frequentemente. La valutazione di quest'ultimo elemento è stata effettuata tramite osservazione dei fatti.
  - n social media → è stato indicato il numero di social media su cui ogni player è attivo. Tuttavia, per i multi-channel provider che non presentano una pagina social dedicate al canale online questo valore è stato dimezzato, per tenere conto che non tutti i post sono riferibili a quello.
- **Chat bot/live chat** → la risposta istantanea tramite sistemi di messaggistica rapida rappresenta una delle ultime novità tecnologiche. I valori associati sono 0 e 1. 1 in caso di presenza sul sito, 0 altrimenti.

- modalità di pagamento, che assume un valore cumulato e crescente all'aumentare dei metodi di pagamento ammessi. Si considera importante, ai fini di indagare il ricorso alla tecnologia, fare una distinzione tra i player che oltre alla carta di credito permettono di pagare con digital wallet, dal momento che il numero di transazioni effettuate tramite e-wallet continua a crescere (35% nel 2017 vs 27% nel 2016)<sup>55</sup>.
  - Carta di credito → 1 in caso di possibilità di pagamento tramite carta di credito, 0 altrimenti;
  - Paypal → 1 in caso di possibilità di pagamento tramite Paypal, 0 altrimenti;
  - Altri e-wallet → 1 in caso di possibilità di pagamento tramite e-wallet, 0 altrimenti;

Nella tabella 3.2 è possibile vedere nel dettaglio le caratteristiche associate a ciascun componente dei driver descritti, per ciascun player oggetto di analisi.

|                                    | Home delivery |     |    |         |                   |    |    |     |     |     | Click & collect   |      |       |     |     |        |
|------------------------------------|---------------|-----|----|---------|-------------------|----|----|-----|-----|-----|-------------------|------|-------|-----|-----|--------|
|                                    | start-up      |     |    | Dot.com | Multi-channel GDO |    |    |     |     |     | Multi-channel GDO |      |       |     |     |        |
|                                    | Co            | S24 | Ci | PN      | S                 | EC | Ca | AuM | AuB | ATS | CC                | SC&C | CaC&C | AuM | AuB | ATSC&C |
| <b>multidevice</b>                 | 2             | 2   | 1  | 2       | 2                 | 1  | 2  | 1   | 1   | 2   | 1                 | 2    | 2     | 1   | 1   | 2      |
| sito web                           | 1             | 1   | 1  | 1       | 1                 | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 1                 | 1    | 1     | 1   | 1   | 1      |
| app                                | 1             | 1   | 0  | 1       | 1                 | 0  | 1  | 0   | 0   | 1   | 0                 | 1    | 1     | 0   | 0   | 1      |
| <b>digital marketing</b>           | 9             | 9   | 7  | 6,5     | 6                 | 7  | 8  | 5   | 5   | 6   | 7                 | 6    | 8     | 5   | 5   | 6      |
| SEO                                | 1             | 3   | 1  | 1       | 2                 | 2  | 3  | 2   | 2   | 2   | 2                 | 2    | 3     | 2   | 2   | 2      |
| SEA (PPC)                          | 1             | 1   | 1  | 1       | 1                 | 0  | 1  | 0   | 0   | 1   | 1                 | 1    | 1     | 0   | 0   | 1      |
| email marketing                    | 2             | 2   | 1  | 2       | 1                 | 2  | 1  | 1   | 1   | 1   | 2                 | 1    | 1     | 1   | 1   | 1      |
| web adv                            | 2             | 2   | 2  | 1       | 1                 | 1  | 2  | 1   | 1   | 1   | 1                 | 1    | 2     | 1   | 1   | 1      |
| n social media                     | 3             | 1   | 2  | 1,5     | 1                 | 2  | 1  | 1   | 1   | 1   | 1                 | 1    | 1     | 1   | 1   | 1      |
| <b>chat bot/live chat</b>          | 1             | 1   | 1  | 0       | 1                 | 0  | 0  | 0   | 0   | 1   | 0                 | 1    | 0     | 0   | 0   | 1      |
| <b>modalità di pagamento</b>       | 2             | 3   | 2  | 1       | 1                 | 1  | 2  | 2   | 2   | 1   | 2                 | 1    | 2     | 2   | 2   | 1      |
| carta di credito                   | 1             | 1   | 1  | 1       | 1                 | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 1                 | 1    | 1     | 1   | 1   | 1      |
| paypal                             | 1             | 1   | 1  | 0       | 0                 | 0  | 1  | 1   | 1   | 0   | 1                 | 0    | 1     | 1   | 1   | 0      |
| ewallet                            | 0             | 1   | 0  | 0       | 0                 | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0                 | 0    | 0     | 0   | 0   | 0      |
| <b>Propensione alla tecnologia</b> | 14            | 15  | 11 | 9,5     | 10                | 9  | 12 | 8   | 8   | 10  | 10                | 10   | 12    | 8   | 8   | 10     |

**Tabella 3.2:** costruzione dell'indicatore aggregato rappresentativo della propensione all'uso della tecnologia. L'ultima riga è stata costruita come sommatoria di colonna, come valore cumulato dei diversi strumenti tecnologici cui ciascun player ricorre.

### ➤ Soluzione logistica adottata

La soluzione logistica è intesa come la strategia, gli asset e le collaborazioni, che l'impresa adotta per rendere fruibile la propria proposta di valore. È stata ricavata aggregando le informazioni derivanti dai blocchi relativi ad attività, risorse e partner chiave di ciascun player.

Sono stati identificati quattro driver significativi con cui poter descrivere la soluzione logistica di ciascun player:

- **Possesso delle scorte:** si intende a chi è attribuita la proprietà della merce che costituisce l'ordine, e di conseguenza gli oneri e le spese che ne derivano. Sono state identificate due possibilità: possesso nel magazzino di proprietà, che indica che il detentore delle scorte è lo stesso che si occupa della vendita, oppure possesso nel magazzino del merchant, che indica che colui che si occupa della vendita non possiede scorte.
- **Picking:** la scelta di dove effettuare il picking degli ordini dipende dal possesso delle scorte e da dove si trovi effettivamente la merce. Il picking può quindi essere fatto nel:
  - magazzino di proprietà, che può essere dedicato al canale online oppure condiviso con altri canali;

<sup>55</sup> Rapporto e-commerce in Italia, 2018, Casaleggio Associati

- magazzino del merchant, che può essere dedicato al canale online oppure condiviso con altri canali;
- punto vendita. Questa opzione, ovviamente, è valida solo nel caso in cui ci siano i negozi fisici e cioè quando al canale online sia affiancato anche il canale tradizionale.

Il processo di picking può essere inoltre a carico dei possessori delle scorte oppure a carico dei partner di delivery.

- **Packing:** come per il picking, la preparazione degli ordini può essere fatta nel magazzino di proprietà, nel magazzino del merchant oppure in un punto vendita. Anche il processo di picking può essere a carico dei possessori delle scorte oppure a carico dei partner di delivery.
- **Spedizione:** la consegna dei prodotti al cliente può avvenire attraverso l'utilizzo di mezzi propri oppure affidandola in outsourcing a terzi (corrieri, padroncini).

Attraverso le informazioni ricavate dall'analisi dei modelli di business delle imprese analizzate attraverso lo strumento Canvas, si è schematizzato in modo confrontabile e aggregabile il modello logistico utilizzato da ciascuna di esse. È stata compilata una tabella (Tabella 3.3), le cui colonne corrispondono ai driver relativi alla soluzione logistica adottata e le cui righe corrispondono ai player presi in esame.

|                | possesto scorte    |                   | picking            |          | packing            |          | consegne     |               |                |
|----------------|--------------------|-------------------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------|---------------|----------------|
|                | magazzino merchant | magazzino proprio | magazzino dedicato | in store | magazzino dedicato | in store | mezzi propri | ditta esterna | Click &Collect |
|                |                    |                   | proprio            | merchant | proprio            | merchant |              |               | gig economy    |
| Cortilia       | x                  |                   |                    | x        | x                  |          |              | x             |                |
| S24            | x                  |                   |                    | x        |                    | x        | x            |               | x              |
| Cicalia        | x                  |                   |                    | x        |                    | x        |              | x             |                |
| Prime Now      | x                  | x                 | x                  | x        | x                  | x        |              | x             |                |
| Esselunga      |                    | x                 | x                  | x        | x                  | x        |              | x             |                |
| Easy coop      |                    | x                 | x                  |          | x                  |          |              | x             |                |
| Carrefour      |                    | x                 |                    | x        |                    | x        |              | x             |                |
| Auchan milano  |                    | x                 |                    | x        |                    | x        |              | x             |                |
| Auchan bergamo |                    | x                 |                    | x        |                    | x        |              |               | x              |
| Conad          |                    | x                 |                    | x        |                    | x        |              | x             |                |
| Gruppo Selex   |                    | x                 |                    | x        |                    | x        |              | x             |                |

**Tabella 3.3:** Tabella rappresentativa delle differenti soluzioni logistiche adottate da ciascun player, attraverso la valutazione dei quattro fattori

A partire dalle soluzioni logistiche descritte, si possono quindi identificare i principali modelli adottati nel settore e-grocery, che possono essere suddivisi in:

#### ➤ **Virtual reseller (marketplace)**

Si tratta di piattaforme digitali che fungono da intermediari tra domanda e offerta, su cui le terze parti possono vendere i propri prodotti sotto pagamento di una *fee* concordata, fissa o come percentuale sulle vendite. Sono siti e/o mobile App che permettono di mettere in contatto i produttori, oppure i distributori, con il cliente finale, non vendono prodotti propri.

La società titolare di un business marketplace in questo modo non ha necessità di avere un proprio magazzino o store fisico, in quanto non si occupa direttamente dello stoccaggio dei prodotti proposti a catalogo, di cui è invece responsabile il produttore o distributore. Fornisce quindi un canale, una vetrina, attraverso cui quest'ultimo può vendere i propri prodotti e si occupa della fase di gestione dell'ordine che inizia dalla ricezione di questo fino al suo arrivo nelle mani del cliente. All'interno della macro-categoria dei virtual reseller si può fare una distinzione in base a su chi ricade la responsabilità della preparazione e consegna dell'ordine.



Si può chiamare come **Virtual Reseller completo (VR completo)** un modello che prevede che sia il possesso delle scorte, che la fase di preparazione della spesa (picking e packing) siano a carico del fornitore e siano svolte presso questo. In questo caso il Virtual reseller si occupa solamente delle attività di ricezione dell'ordine e della delivery. Vuol dire che ha un modello altamente scalabile e replicabile perché si basa totalmente sugli asset dei merchant propri partner.

Si può chiamare come **Virtual Reseller parziale (VR parziale)** un modello che prevede che il possesso delle scorte siano a carico del fornitore (merchant o partner), mentre le attività di picking e packing siano a carico del VR, sebbene svolte nello store o magazzino del merchant dove sono fisicamente presenti le scorte. In questo caso il Virtual Reseller deve occuparsi non solo della delivery ma anche della fase di preparazione della spesa, necessitando quindi di una qualche forma di risorsa propria.

Si può chiamare come **Virtual Reseller transit point (VR transit point)** un modello che prevede che il possesso delle scorte siano a carico del fornitore (merchant o partner), le attività di picking siano a carico del VR svolte nello store o magazzino del merchant dove sono fisicamente presenti le scorte mentre le attività di packing siano a carico del VR che si avvale di un magazzino intermedio come luogo di preparazione o smistamento degli ordini. In questo caso è necessario il possesso di un asset tangibile e di risorse da parte del virtual reseller, che non comporterà tuttavia un investimento ingente come la costruzione di un magazzino di stoccaggio.

Infine si può chiamare **Virtual Reseller dedicated inventory (VR dedicated inventory)** un modello ibrido, associabile al modello di Amazon Prime Now, che prevede la compresenza di un modello VR completo e la presenza di un dark-store di proprietà. È sempre un virtual reseller ma per una parte del modello prevede che il possesso delle scorte, la fase di preparazione della spesa (picking e packing) siano a carico del VR stesso. Tutto ciò comporterà un ingente investimento in asset tangibile e in risorse e una difficoltà di replicabilità e scalabilità non indifferente.

I Virtual Reseller sono stati presentati in ordine crescente di impiego di risorse (finanziarie, know-how, risorse umane) e quindi di replicabilità e scalabilità per via di una crescente rigidità del modello.

#### ➤ **Merchant managed inventory**

Si tratta di modelli che prevedono che sia il merchant stesso, cioè colui che si dedica alla vendita diretta dei propri beni, ad avere il possesso e il controllo delle scorte. Si distinguono tre differenti tipologie di modello *merchant managed inventory*, a seconda dell'asset cui si fa affidamento per stoccare la merce.

**Modello dark store based:** un *dark store* è un magazzino dedicato e progettato ad uso esclusivo per servire i clienti del commercio online.

Può essere considerato come un vero e proprio store con tutto ciò che concerne la gestione degli ordini, del magazzino, degli approvvigionamenti, del personale, ma sono utilizzati per servire esclusivamente il segmento online per cui non sono aperti al pubblico. Avere un magazzino dedicato permette all'impresa di sfruttare logiche di efficienza e disposizione degli scaffali e della merce in base alla velocità di rotazione e alle esigenze logistiche. All'interno di un dark-store i prodotti possono essere presi direttamente dai cartoni e si possono sfruttare anche gli spazi in altezza. Il percorso tra gli scaffali non segue più le logiche commerciali rivolte al consumatore, permettendo quindi un incremento della produttività dei picker addetti alla preparazione degli ordini online.

Un modello dark-store based presenta una struttura molto rigida, in cui le immobilizzazioni materiali costituiscono gran parte degli asset dell'attivo. Per incrementare i volumi o per espandersi territorialmente necessita quindi della replicazione di una struttura analoga.

**Modello store based (click & mortar):** si tratta del modello di imprese che, oltre alla vendita tramite una rete di punti vendita fisici di cui sono dotati, offrono la possibilità di acquistare online e ricevere la merce a domicilio o ritirarla presso un punto di ritiro. Caratteristici di questa categoria sono i merchant tradizionali che si sono convertiti alla multicanalità e hanno deciso di sfruttare la rete già esistente. Il merchant è in questo caso responsabile sia dello stoccaggio dei prodotti alimentari che della gestione dell'ordine e relativa consegna. Il magazzino su cui si basano le imprese che adottano questo modello per servire i clienti dell'online è quindi il negozio fisico in sé,

ossia i suoi scaffali, oppure una parte del magazzino già utilizzato per lo stock dello store fisico. L'utilizzo dei punti di vendita esistenti come appoggio non dà però risultati di efficienza ottimali: in store non si può disporre la merce in base alla velocità di rotazione e secondo una gestione logistica, i prodotti non possono essere presi direttamente dai cartoni e non si possono sfruttare gli spazi in altezza. Il percorso tra gli scaffali segue le logiche commerciali rivolte al consumatore, non quelle di picking degli addetti alla preparazione dell'ordine online, causando quindi un tempo medio di preparazione dell'ordine più elevato. È un periodo di sperimentazione nel settore per cui la scelta dell'una o dell'altra formula non esclude l'altra: Esselunga ha aperto due dark store per la spesa online, uno a Milano e uno a Firenze, ma continua ad utilizzare i negozi esistenti come punti d'appoggio. Amazon Prime Now, invece, utilizza un magazzino dedicato in centro città per servire Milano e alcuni comuni dell'hinterland.

La creazione di strutture fisiche, così come l'implementazione e la pubblicizzazione di un canale proprio, comportano investimenti iniziali elevati che non tutte le imprese possono affrontare. Unes ha iniziato con la partnership con Amazon Prime Now e, considerati i volumi online ai livelli di quelli di un supermercato alto vendente, progetta la sua crescita facendo affidamento ad un secondo magazzino dark-store a supporto di questo canale<sup>56</sup>.

Un modello store-based presenta una struttura molto rigida, in cui le immobilizzazioni materiali costituiscono gran parte degli asset dell'attivo. Per incrementare i volumi o per espandersi territorialmente necessita quindi della replicazione di una struttura analoga.

**Modello Mixed Inventory:** si tratta di un modello merchant managed inventory che si basa sulla combinazione di store già esistenti e di magazzini appositamente costruiti (o riconvertiti) per servire ad uso esclusivo i clienti online.

### *3.1.2 Metodo di conversione e costruzione dell'indicatore aggregato*

La descrizione della value proposition, in termini di completezza dell'assortimento, livello di servizio e copertura territoriale, è ottenuta dalla valutazione di indicatori diversi tra loro e caratterizzati da unità di misura differenti (ad esempio il tempo di evasione dell'ordine è espresso in ore mentre il numero di referenze è espresso in unità di prodotto offerte al cliente) o da valori puramente qualitativi non rappresentabili tramite un valore numerico. Nello specifico, gli stessi driver che in aggregato costituiscono l'indicatore globale non sono confrontabili perché qualitativi o quantitativi o perché rappresentati da unità di misura differenti, per cui non è possibile metterli direttamente in relazione tra loro se non in seguito ad una trasformazione.

Per poter procedere ad una valutazione sintetica della *value proposition*, si è scelto di operare una conversione dei valori individuati associandoli a tre valori discreti disposti su una scala ordinale, in relazione al livello di "soddisfazione" che il valore originale associato è in grado di generare per le diverse iniziative descritte (B = livello basso, M = livello medio, A = livello alto).

---

<sup>56</sup> GDOWeek, *Quale eCommerce per i retailer?*, Chiara Bertoletti, 13 Aprile 2017

|                                            | Home delivery |                    |         |           |                   |           |           |                  |                   |       | Click & collect   |                  |                  |                      |                       |           |
|--------------------------------------------|---------------|--------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|-----------|------------------|-------------------|-------|-------------------|------------------|------------------|----------------------|-----------------------|-----------|
|                                            | start-up      |                    |         | Dot.com   | Multi-channel GDO |           |           |                  |                   |       | Multi-channel GDO |                  |                  |                      |                       |           |
|                                            | Cortilia      | Supermercat<br>o24 | Cicalia | Prime Now | Esselunga         | Easy coop | Carrefour | Auchan<br>milano | Auchan<br>bergamo | Conad | Gruppo<br>Selex   | Esselunga<br>C&C | Carrefour<br>C&C | Auchan C&C<br>milano | Auchan C&C<br>bergamo | Conad C&C |
|                                            | Co            | S24                | CI      | PN        | S                 | EC        | Ca        | AuM              | AuB               | ATS   | CC                | SC&C             | CaC&C            | AuM                  | AuB                   | ATSC&C    |
| <b>Complessità assortimento</b>            |               |                    |         |           |                   |           |           |                  |                   |       |                   |                  |                  |                      |                       |           |
| Ampiezza gamma                             |               |                    |         |           |                   |           |           |                  |                   |       |                   |                  |                  |                      |                       |           |
| <i>n reference</i>                         | B             | M                  | M       | A         | A                 | A         | M         | A                | M                 | M     | A                 | A                | M                | A                    | M                     | M         |
| <i>n categorie</i>                         | B             | M                  | B       | A         | A                 | M         | M         | A                | M                 | M     | A                 | A                | M                | A                    | M                     | M         |
| <i>n alternative/prodotto</i>              | B             | M                  | B       | A         | A                 | A         | B         | A                | B                 | M     | A                 | A                | B                | A                    | B                     | M         |
| Deponibilità                               | A             | A                  | M       | A         | A                 | A         | A         | A                | A                 | A     | A                 | A                | A                | A                    | A                     | A         |
| <b>Livello di servizio</b>                 |               |                    |         |           |                   |           |           |                  |                   |       |                   |                  |                  |                      |                       |           |
| Tempo di evasione dell'ordine              | B             | A                  | B       | A         | B                 | B         | A         | M                | A                 | A     | M                 | A                | A                | M                    | A                     | A         |
| Precisione consegna (fascia oraria in ore) | A             | A                  | B       | M         | M                 | A         | M         | M                | A                 | M     | A                 | A                | M                | M                    | A                     | A         |
| Flessibilità consegna                      |               |                    |         |           |                   |           |           |                  |                   |       |                   |                  |                  |                      |                       |           |
| <i>Sostituzione prodotti mancanti</i>      | B             | A                  | B       | M         | B                 | B         | A         | M                | M                 | M     | M                 | B                | A                | M                    | M                     | M         |
| <i>Modifica ordine</i>                     | M             | B                  | B       | B         | M                 | M         | A         | B                | B                 | B     | M                 | B                | A                | B                    | B                     | B         |
| <i>Annullamento ordine</i>                 | M             | A                  | B       | A         | M                 | M         | A         | M                | M                 | M     | M                 | B                | A                | M                    | M                     | M         |
| Giorni in cui la consegna è disponibile    | M             | A                  | B       | A         | A                 | M         | A         | A                | M                 | M     | M                 | A                | A                | M                    | A                     | M         |
| <b>Domanda</b>                             |               |                    |         |           |                   |           |           |                  |                   |       |                   |                  |                  |                      |                       |           |
| copertura territoriale                     |               |                    |         |           |                   |           |           |                  |                   |       |                   |                  |                  |                      |                       |           |
| <i>n regioni</i>                           | B             | A                  | A       | B         | M                 | B         | A         | B                | B                 | B     | M                 | B                | A                | B                    | B                     | M         |
| <i>n provincie</i>                         | M             | A                  | A       | B         | A                 | M         | A         | B                | B                 | M     | B                 | B                | A                | B                    | B                     | A         |
| <i>n comuni</i>                            | M             | M                  | A       | B         | A                 | M         | A         | B                | B                 | M     | M                 | B                | A                | B                    | B                     | A         |
| <i>n punti di ritiro</i>                   |               |                    |         |           |                   |           |           |                  |                   |       |                   |                  |                  |                      |                       |           |

**Tabella 3.4:** conversione delle principali caratteristiche (driver) che contribuiscono alla creazione degli indicatori aggregati descrittivi della value proposition e diffusione territoriale in valori discreti disposti su una scala ordinale, in relazione al livello di “soddisfazione” che il valore originale associato è in grado di generare per le diverse iniziative descritte (B = livello basso, M = livello medio, A = livello alto).

L’attribuzione del valore numerico ad una determinata categoria di livello è stata eseguita creando delle soglie, e quindi degli intervalli, che evidenziassero la presenza di differenze nel livello di soddisfazione percepito dal cliente in riferimento a ciascuna opzione. Sono state identificate a partire da considerazioni personali, maturate con approfondimenti, letture e interviste a riguardo.

| Categoria                     |        |          |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|--------|----------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | B      | M        | A       | Spiegazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>n reference</b>            | < 5000 | <= 10000 | > 10000 | Si è scelto di suddividere in intervalli costanti il valore del numero di referenze, osservando l’assortimento di ciascun player si nota la differenza tra l’ampiezza di ciascun assortimento, rendendo visibile una suddivisione di questo tipo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>n categorie</b>            | <=11   | <=16     | >17     | Un basso numero di categorie è associato alla mancanza di categorie importanti per la spesa alimentare, quali i surgelati e i piatti pronti. Un numero di categorie superiori a 17 è invece associato ad un assortimento comprendente le categorie tipicamente incluse negli ipermercati, come accessori e utensili, piccoli elettrodomestici, intimo, articoli di elettronica. Il livello intermedio è associato all’assortimento di un supermercato cittadino, con alimentari e prodotti per la cura di casa e persona.                                                                                    |
| <b>n alternative/prodotto</b> | <5     | <=6,3    | >6,3    | Le soglie sono state associate a valori limite corrispondenti ad assortimenti simili, ritenuti tali dall’osservazione e dalla simulazione del processo di acquisto. Valori che dal calcolo empirico sono inferiori a 5 hanno un basso livello alternative, riscontrando talvolta la presenza di una sola referenza; valori che dal calcolo empirico sono superiori a 6.3 presentano molte alternative per tutti i prodotti scelti come campione; il gap intermedio è colmato da tutti quei player con un discreto numero di alternative. Tra i 3 livelli è in ogni caso osservabile a occhio una differenza. |

|                                                 |                                            |                                                               |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Deperibilità</b>                             | no freschi e freschissimi                  | no pesce e surgelati                                          | tutte le categorie che necessitano accortezze particolari             | Tutti i player considerati includono nella loro offerta prodotti freschi e freschissimi, quindi tutti devono affrontare problemi legati al tipo di conservazione e trasporto. Tuttavia, è stato ritenuto di dover evidenziare l'esistenza di un gap tra chi commercia anche il pesce e i surgelati e chi no, per via delle ancora differenti condizioni (temperatura, luoghi di stoccaggio) necessarie per il trattamento di queste categorie, in particolare per i surgelati.            |
| <b>Tempo di evasione dell'ordine</b>            | giorno dopo                                | in giornata                                                   | t max = 5 ore                                                         | Premettendo che tutti gli operatori offrono la consegna in 1-2 giorni, si è ritenuto importante differenziare tra un tipo di servizio ultrarapido e on demand, e una consegna standard. In particolare, un alto livello di servizio legato al tempo di evasione dell'ordine è associato ad una consegna evasa in meno di 5 ore, considerando il limite massimo della fascia di consegna. Un basso livello di servizio è associato alla consegna del giorno dopo.                          |
| <b>Precisione della consegna oraria in ore)</b> | no fasce orarie                            | 2-3 ore                                                       | 1 ora o meno                                                          | Per il consumatore sta diventando sempre più importante poter avere a disposizione un servizio on demand, che gli dia indicazioni sull'orario di ricezione della spesa. Più la fascia oraria è ristretta più il consumatore può gestire la propria giornata. Per cui è stato associato un livello di servizio crescente al ridursi dell'ampiezza della fascia. Gli operatori che non prevedono fasce orarie sono associati ad un basso grado di soddisfazione.                            |
| <b>Sostituzione prodotti</b>                    | Nessuna indicazione                        | indicazione in fase di ordine                                 | chiamata                                                              | Le caratteristiche qualitative del tipo di risposta con cui ciascun player cerca di ovviare il problema sono state classificate in ordine crescente di efficacia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Modifica ordine</b>                          | non si può modificare una volta confermato | si può modificare il giorno prima                             | si può modificare entro un tempo prossimo alla preparazione           | Le caratteristiche qualitative del tipo di risposta con cui ciascun player cerca di ovviare il problema sono state classificate in ordine crescente di efficacia di libertà di azione concessa al consumatore.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Annullamento ordine</b>                      | non si può annullare una volta confermato  | si può annullare il giorno prima                              | si può annullare entro un tempo definito e prossimo alla preparazione | Le caratteristiche qualitative del tipo di risposta con cui ciascun player cerca di ovviare il problema sono state classificate in ordine crescente di efficacia e di libertà di azione concessa al consumatore.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Giorni in cui la consegna è disponibile</b>  | Solo nei giorni lavorativi (lun-ven)       | 6 giorni su 7, che esclude la consegna effettuata di domenica | 7 giorni su 7, che implica la consegna di domenica                    | La consegna nel weekend è un servizio a valore aggiunto che comporta livelli di soddisfazione superiori. La maggior parte delle consegne viene richiesta infatti da giovedì a domenica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>n regioni</b>                                | <= 3                                       | < 9                                                           | >= 9                                                                  | Un valore inferiore alle 3 regioni coperte è stato associato ad una caratteristica di bassa copertura regionale, perché vorrebbe dire che il servizio è attivo solo in una zona o in zone limitrofe ma limitate. Un valore superiore alle 9 regioni coperte è stato associato al fatto che il servizio sia attivo in zone appartenenti a più aree dell'Italia (Nord, centro e sud). Il valore intermedio può indicare una buona copertura ma limitatamente ad un'area (nord, centro, sud) |

|                          |       |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|-------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>n province</b>        | < 10  | < 20 | >20  | Un valore inferiore alle 10 province è stato associato ad una copertura regionale; un valore entro le 20 province può essere associato ad una copertura su più regioni ma comunque in zone limitrofe o limitate; un valore superiore alle 20 province può essere associato ad una copertura su regioni appartenenti a diverse aree dell'Italia. |
| <b>n comuni</b>          | < 100 | <500 | >500 | È stato deciso di utilizzare queste soglie per aggregare situazioni simili ed evidenziare i gap individuati a livello di copertura.                                                                                                                                                                                                             |
| <b>n punti di ritiro</b> | < 10  | >10  | >100 | Un valore inferiore ai 10 punti di ritiro è stato associato ad una copertura a livello regionale oppure solo in poche città; un valore superiore ai 100 punti di ritiro indica invece una copertura capillare.                                                                                                                                  |

Dopo aver dato ad ogni driver considerato una valutazione (A, M, B) in base al livello di soddisfazione a cui può essere associato, si è proceduto con l'attribuzione di valori numerici ai giudizi tramite l'utilizzo di un'associazione numerica "a passo costante" (1 = B, 2 = M, 3 = A). In questo modo è stato possibile costruire una scala ad intervalli che permetta la classificazione secondo un ordine quantificando le differenze e che supporti le operazioni di addizione e sottrazione.

|                                            | Home delivery |                 |         |           |                   |           |                  |                      |                |              | Click & collect   |               |               |                   |         |           |
|--------------------------------------------|---------------|-----------------|---------|-----------|-------------------|-----------|------------------|----------------------|----------------|--------------|-------------------|---------------|---------------|-------------------|---------|-----------|
|                                            | start-up      |                 |         | Dot.com   | Multi-channel GDO |           |                  |                      |                |              | Multi-channel GDO |               |               |                   |         |           |
|                                            | Cortilia      | Supermercat o24 | Cicalia | Prime Now | Esselunga         | Easy coop | Carrefour online | Auchan online milano | online bergamo | Conad online | Gruppo Selex      | Esselunga C&C | Carrefour C&C | Auchan C&C milano | bergamo | Conad C&C |
|                                            | Co            | S24             | Ci      | PN        | S                 | EC        | Ca               | AuM                  | AuB            | ATS          | CC                | SC&C          | CaC&C         | AuM               | AuB     | ATSC&C    |
| Complessità assortimento                   | 1,6           | 2,3             | 1,5     | 3,0       | 3,0               | 2,8       | 2,1              | 3,0                  | 2,1            | 2,3          | 3,0               | 3,0           | 2,1           | 3,0               | 2,1     | 2,3       |
| Ampiezza gamma                             | 1,00          | 2,00            | 1,33    | 3,00      | 3,00              | 2,67      | 1,67             | 3,00                 | 1,67           | 2,00         | 3,00              | 3,00          | 1,67          | 3,00              | 1,67    | 2,00      |
| n referenze                                | 1             | 2               | 2       | 3         | 3                 | 3         | 2                | 3                    | 2              | 2            | 3                 | 3             | 2             | 3                 | 2       | 2         |
| n categorie                                | 1             | 2               | 1       | 3         | 3                 | 2         | 2                | 3                    | 2              | 2            | 3                 | 3             | 2             | 3                 | 2       | 2         |
| media alternative/prodotto                 | 1             | 2               | 1       | 3         | 3                 | 3         | 1                | 3                    | 1              | 2            | 3                 | 3             | 1             | 3                 | 1       | 2         |
| Deperibilità                               | 3             | 3               | 2       | 3         | 3                 | 3         | 3                | 3                    | 3              | 3            | 3                 | 3             | 3             | 3                 | 3       | 3         |
| Livello di servizio                        | 1,92          | 2,83            | 1,00    | 2,50      | 1,79              | 1,92      | 2,75             | 2,04                 | 2,42           | 2,17         | 2,25              | 2,50          | 2,75          | 1,92              | 2,67    | 2,42      |
| Tempo medio di evasione dell'ordine        | 1             | 3               | 1       | 3         | 1                 | 1         | 3                | 2                    | 3              | 3            | 2                 | 3             | 3             | 2                 | 3       | 3         |
| Precisione consegna (fascia oraria in ore) | 3             | 3               | 1       | 2         | 2                 | 3         | 2                | 2                    | 3              | 2            | 3                 | 3             | 2             | 2                 | 3       | 3         |
| Giorni in cui la consegna è disponibile    | 2             | 3               | 1       | 3         | 2,5               | 2         | 3                | 2,5                  | 2              | 2            | 2                 | 3             | 3             | 2                 | 3       | 2         |
| Flessibilità consegna                      | 1,67          | 2,33            | 1,00    | 2,00      | 1,67              | 1,67      | 3,00             | 1,67                 | 1,67           | 1,67         | 2,00              | 1,00          | 3,00          | 1,67              | 1,67    | 1,67      |
| Sostituzione prodotti mancanti             | 1             | 3               | 1       | 2         | 1                 | 1         | 3                | 2                    | 2              | 2            | 2                 | 1             | 3             | 2                 | 2       | 2         |
| Modifica ordine                            | 2             | 1               | 1       | 1         | 2                 | 2         | 3                | 1                    | 1              | 1            | 2                 | 1             | 3             | 1                 | 1       | 1         |
| Annullamento ordine                        | 2             | 3               | 1       | 3         | 2                 | 2         | 3                | 2                    | 2              | 2            | 2                 | 1             | 3             | 2                 | 2       | 2         |
| Copertura territoriale                     | 1,67          | 2,67            | 3,00    | 1,00      | 2,67              | 1,67      | 3,00             | 1,00                 | 1,00           | 1,67         | 1,50              | 1,00          | 3,00          | 1,00              | 1,00    | 2,50      |
| n regioni                                  | 1             | 3               | 3       | 1         | 2                 | 1         | 3                | 1                    | 1              | 1            | 2                 | 1             | 3             | 1                 | 1       | 2         |
| n province                                 | 2             | 3               | 3       | 1         | 3                 | 2         | 3                | 1                    | 1              | 2            | 1                 | 1             | 3             | 1                 | 1       | 2         |
| n comuni                                   | 2             | 2               | 3       | 1         | 3                 | 2         | 3                | 1                    | 1              | 2            | 2                 | 1             | 3             | 1                 | 1       | 2         |
| n punti di ritiro                          |               |                 |         |           |                   |           |                  |                      |                |              | 2                 | 1             | 3             | 1                 | 1       |           |

**Tabella 3.5:** attribuzione ai valori nominali delle principali caratteristiche (driver) che contribuiscono alla creazione degli indicatori aggregati descrittivi della value proposition e diffusione territoriale di valori numerici a passo costante (B = 1, M = 2, A = 3) e calcolo dell'indicatore aggregato.

Dopo aver reso tutti i fattori partecipanti alla definizione della value proposition confrontabili tra di loro, si è proceduto calcolando il valore totale per la classe l'indicatore della complessità di assortimento e del livello di servizio.

#### ➤ Complessità di assortimento

È calcolato dapprima l'indicatore "ampiezza gamma", calcolato come media tra i valori dei fattori determinanti quest'ultimo:

$$\text{Ampiezza gamma} = \frac{n \text{ referenze} + n \text{ categorie} + n \text{ alternative/prodotto}}{3}$$

Successivamente, è stato calcolato l'indicatore globale "complessità dell'assortimento" facendo una media pesata tra i due sottoindicatori trovati:

$$\text{Complessità assortimento} = 0.7 * \text{ampiezza} + 0.3 * \text{deperibilità}$$

Si è deciso di attribuire due pesi differenti per evidenziare maggiormente la differenza tra il numero di referenze offerte da ciascun player, dal momento uno stesso valore di deperibilità è associato a quasi tutti gli operatori.

➤ **Livello di servizio**

È stato calcolato dapprima l'indicatore "flessibilità di consegna", calcolato come media tra i valori dei fattori determinanti quest'ultimo:

$$\text{Flessibilità di consegna} = \frac{\text{sostituzione prod} + \text{modifica} + \text{annullamento}}{3}$$

Successivamente, è stato calcolato l'indicatore globale "livello di servizio", il cui valore è stato ottenuto considerando tutti i fattori che contribuiscono a determinarlo e facendo una media tra il livello di soddisfazione generato da ciascuno di questi:

$$\text{Livello di servizio} = \frac{\text{t evasione ordine} + \text{precisione consegna} + \text{giorni disponibili} + \text{flessibilità consegna}}{4}$$

Ottenuti i valori sintetici descrittivi del livello di servizio e del livello di complessità dell'assortimento, è ora possibile costruire un grafico in due dimensioni ed elaborare delle relazioni tra i diversi elementi caratteristici del modello di business di ciascun player.

➤ **Copertura territoriale**

Viene calcolata come media tra i tre fattori che ne definiscono il valore

$$\text{Copertura territoriale} = \frac{n \text{ regioni} + n \text{ province} + n \text{ comuni}}{3}$$

### 3.1.3 *Elaborazione delle relazioni e descrizione del quadro competitivo*

In questa fase è stata condotta un'analisi per identificare le relazioni esistenti tra le caratteristiche delle offerte proposte e le corrispondenti scelte legato al modello logistico.

Dalla realizzazione dei modelli che mettono a confronto tra loro i vari fattori esaminati, emergono dei legami che permettono di fare delle clusterizzazioni fra tipologie di value proposition e scelte logistiche adottate.

#### 3.1.3.1 **Modello di relazione tra livello di servizio e complessità dell'assortimento**

I primi fattori ad essere messi a confronto sono livello di servizio e complessità dell'assortimento. Concettualmente ci si aspetta che ciascun player scelga un driver come elemento di differenziazione con cui posizionarsi sul mercato, per cui mi aspetto di trovare dei cluster che mi indichino la scelta effettuata da ciascun operatore.

Il grafico 3.1 sottostante mostra il posizionamento dei player esaminati in quello che è lo spazio competitivo in termini di livello di servizio e complessità dell'assortimento, in cui in ascissa è rappresentata la complessità di prodotto (crescente verso destra) e in ordinata è rappresentato il livello di servizio (crescente verso l'alto).



**Grafico 3.1:** grafico che illustra lo scenario competitivo diviso per quattro differenti aree di competizione. In ascissa è presentato il valore della complessità di assortimento (crescente verso destra) e in ordinata è presentato il valore del livello di servizio (crescente verso l'alto).

Tracciando i valori medi dei due fattori è possibile definire quattro “aree di competizione”. Associate a ciascuno dei quattro quadranti.

**I quadrante:** imprese che offrono un alto livello di servizio unitamente ad un’elevata complessità di assortimento. Competono su entrambi i fattori.

**II quadrante:** imprese che offrono un alto livello di servizio ma una complessità di assortimento ridotta. La competizione si svolge sul servizio.

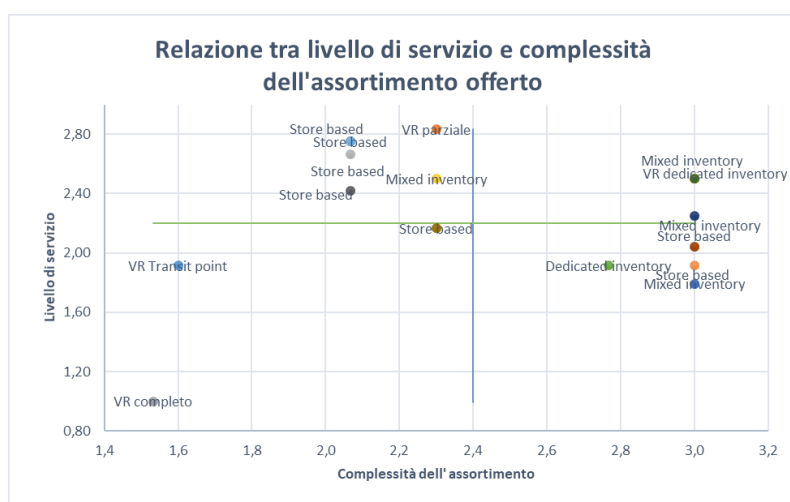
**III quadrante:** imprese che offrono sia un livello di servizio

che una complessità di assortimento relativamente ridotti. Le imprese che si trovano posizionate là probabilmente non competono su nessuno di questi due fattori. Nello specifico infatti Cortilia compete sulla qualità della propria offerta, mentre Cicalia sulla diffusione della propria offerta su tutto il territorio italiano.

**IV quadrante:** imprese che offrono un alto livello di complessità di assortimento ma un livello di servizio relativamente ridotto. La competizione si svolge sull’assortimento.

### 3.1.3.2 Modello di relazione tra livello di servizio, complessità dell’assortimento e soluzione logistica adottata

Associando il relativo modello logistico al posizionamento nello scenario competitivo (Grafico 3.2) è possibile creare dei cluster, identificando quali tipologie di imprese operano in ciascuno dei quadranti competitivi.



**Grafico 3.2:** grafico che illustra lo scenario competitivo diviso per quattro differenti aree di competizione e illustrando le soluzioni logistiche associate. In ascissa è presentato il valore della complessità di assortimento (crescente verso destra) e in ordinata è presentato il valore del livello di servizio (crescente verso l'alto)

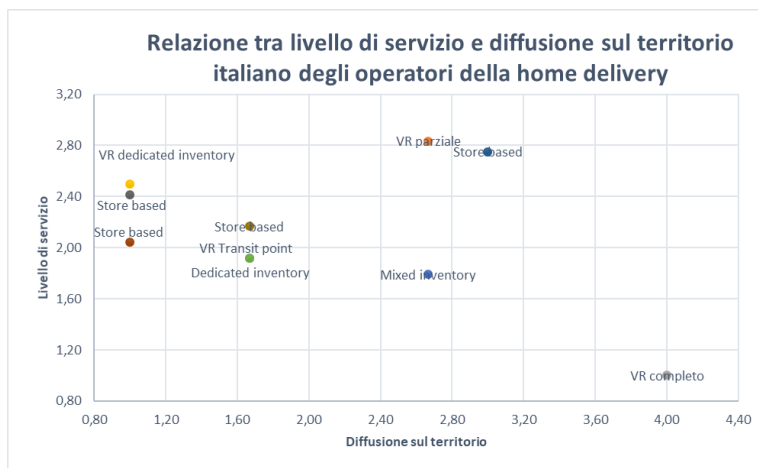
Nello specifico, si può assumere che:

- Le imprese che competono nel primo e quarto quadrante (sull'assortimento) hanno tutte in comune il fatto di fare affidamento su asset propri, principalmente costituiti da un magazzino dedicato. In relazione alla complessità dell'assortimento, quindi riferendosi all'ampiezza e alle diverse condizioni di stoccaggio e consegna, i modelli dark-store sono in grado di gestire una maggiore complessità rispetto a quella gestita dagli store. Lo store presenta infatti logiche di disposizione differenti e orientate alla customer experience, non all'efficienza come quelle di un magazzino dedicato.
- Gli operatori caratterizzati da un modello virtual reseller, ossia che hanno esternalizzato il possesso delle scorte, riescono a gestire una complessità di assortimento generalmente più bassa di chi ne ha invece il controllo diretto. Si può dedurre quindi che più è alto il livello di complessità che si vuole gestire, più è bene internalizzare e tenere sotto controllo l'attività che lo genera.
- Escludendo i player che competono su altri fattori, gli operatori che offrono un livello di servizio superiore sono caratterizzati da un modello virtual reseller oppure store-based. Nello specifico, gli operatori store-based possono contare su una rete di punti vendita che costituiscono dei punti di appoggio imprescindibili se si vuole garantire rapidità di servizio. È come se sfruttassero un e-commerce di prossimità. I virtual reseller si basano su questi punti vendita o altri tipi di operatori, aggregando la domanda. I dark store non sono ad oggi così diffusi sul territorio da poter garantire un livello di servizio così elevato.
- In riferimento al servizio click&collect, questo è per lo più associato ad alti livelli di servizio, dal momento che l'attività della consegna, la più onerosa in termini di tempo e soldi per gli operatori, è traslata sul consumatore stesso.
- Gli operatori che riescono ad avere alte performance sia in termini di livello di servizio che di complessità dell'assortimento sono riferiti a modelli ibridi: da un lato il modello ibrido di Prime Now, Virtual reseller dedicated inventory, dall'altro il modello mixed inventory di Esselunga Clicca e Vai. Si può dedurre che sfruttando un magazzino dedicato e appoggiandosi contemporaneamente ad altri punti vendita già esistenti e dislocati si riesca a gestire l'assortimento ma ad avere service level migliori per via della prossimità con più punti di partenza dell'ordine. I due operatori sono tuttavia i più "esperti" sul campo, perché Esselunga è ormai consolidato da più di un decennio e Amazon Prime Now è il colosso dell'e-commerce per eccellenza.

### 3.1.3.3 Modello di relazione tra livello di servizio, complessità dell'assortimento e diffusione territoriale

Il grafico 3.3 sottostante presenta in ascissa l'informazione della diffusione sul territorio italiano, intesa come presenza dell'operatore nelle regioni, province e comuni d'Italia (presenza crescente andando verso destra). La diffusione sul territorio è stata messa in relazione con il livello di servizio, in ordinata, per capire se determinati modelli possano essere più facilmente scalabili di altri mantenendo le stesse caratteristiche di livello di servizio e assortimento.





**Grafico 3.3:** grafico che illustra la relazione inversamente proporzionale tra livello di servizio e diffusione territoriale (crescente verso destra, 4,40=max)

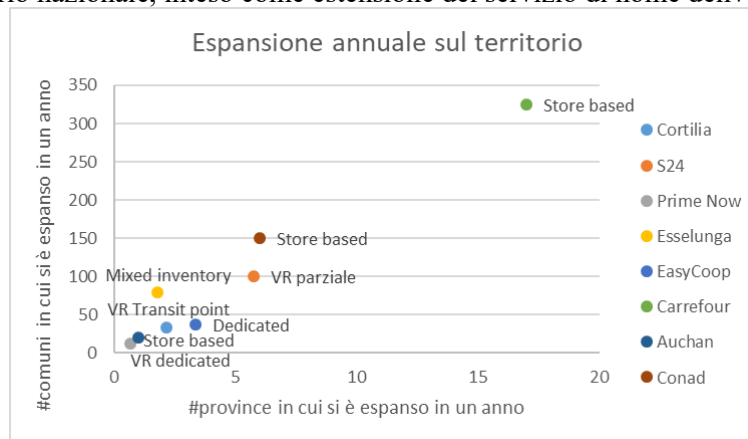
zero oppure ricavati modificando uno store esistente, necessitano quindi di investimenti iniziali notevoli, difficilmente un'impresa potrà aprire nel breve un numero di dark-store tale da coprire una buona parte del territorio nazionale e difficilmente riuscirà ad ammortizzarne i costi. Player che non debbano sostenere costi affondati possono invece abilitare il servizio più rapidamente e in molte più zone, a patto che ci sia almeno un punto vendita, anche solo di prossimità cui fare affidamento.

Si nota infatti come i modelli di VR, completo e parziale nell'ordine, siano genericamente quelli che garantiscono una maggiore copertura territoriale. Sono infatti privi di asset fisici da replicare e risultano quindi sia facilmente scalabili senza troppi investimenti che facilmente replicabili.

Si può assumere tuttavia che in genere un alto livello di servizio è associato ad una copertura territoriale più localizzata: è necessario un punto prossimo a chi riceve l'ordine.

Se si rilassa l'ipotesi di un alto livello di servizio, in linea teorica tutti i modelli possono garantire la replicabilità sul territorio.

Il grafico 3.4 esprime una misura di quanto rapidamente un operatore riesca a replicare il proprio modello sul territorio nazionale, inteso come estensione del servizio di home delivery.



**Grafico 3.4:** grafico che descrive la capacità di replicare il proprio modello sul territorio, mettendo in relazione il numero di comuni in cui in media in un anno un player attiva il servizio di home delivery (in ordinata, crescente verso l'alto) il numero di province in cui in media in un anno un player attiva il servizio di home delivery (in ascissa, crescente verso destra)

Si nota che nell'area in basso a destra, associata ad un'espansione lenta del servizio, sono presenti tutti quei modelli che presentano un dedicated inventory. Si può assumere che siccome i costi fissi rappresentati da un asset tangibile da creare da nuovo sono ingenti, più sono presenti investimenti immobilizzati e fissi da effettuare, più il modello risulta rigido e difficilmente scalabile e replicabile. Per quanto riguarda i modelli che si basano su store esistenti, si nota che la replicabilità sul territorio risulta abbastanza semplice da ottenere, sta all'operatore decidere quanto ricorrere all'e-commerce.

Carrefour può vantare una rete molto consistente di punti vendita, tra super, express, market e iper, e in questo risulta facilitato nell'abilitare il servizio in una zona.

Anche il modello virtual reseller permette di essere facilmente scalabile sul territorio, non necessita di asset su cui effettuare investimenti.

Cortilia rappresenta sempre un modello a sé, ma perché si rivolge ad un target determinato di clientela e non può abilitare il servizio ovunque.

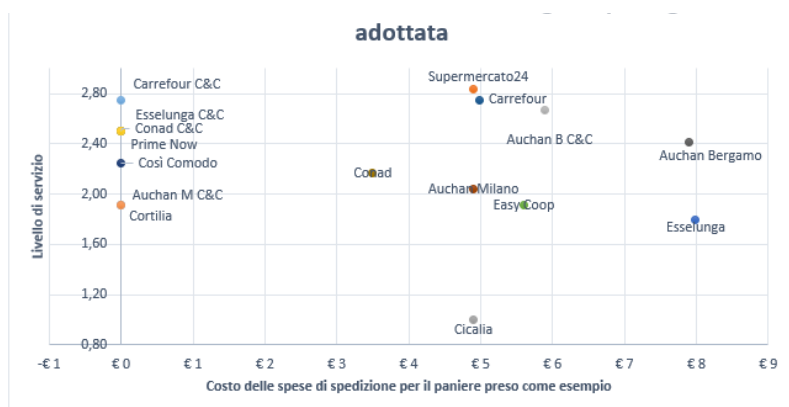
### 3.1.3.4 Modello di relazione tra livello di servizio e strategia di pricing

Il grafico 3.4 mostra la relazione tra il livello di servizio e il prezzo pagato in corrispondenza per l'acquisto di uno stesso paniere (prodotti + servizio) da ciascuno degli operatori.

È stato simulato di acquistare un paniere in media di 65€, indicato in diverse interviste e da player differenti come il “carrello medio” acquistato dai clienti, e che può essere rappresentativo di una spesa alimentare per 3-4 giorni di una famiglia.



**Grafico 3.5:** grafico che illustra la relazione tra livello di servizio (in ordinata) e il prezzo che un utente pagherebbe se acquistasse un paniere per 3-4 giorni per una famiglia media di 3 persone (in ascissa). Il prezzo include le spese di spedizione



**Grafico 3.5:** grafico che illustra il valore delle spese di spedizione associate ad una fascia oraria di due ore (in ascissa) in relazione al livello di servizio (in ordinata, crescente verso l'alto)

In generale, si può notare una correlazione positiva tra il livello di servizio e il prezzo pagato associata ad una spesa “normale”.

Tuttavia, osservando le caratteristiche legate al prezzo dei prodotti e alle modalità di spedizione si possono distinguere casi differenti.

Si può dire che i vari operatori propongano diverse modalità di fare la spesa.

Una prima evidenza da tenere in considerazione è che il costo delle spese di spedizione richiesto dai multichannel provider (Grafico 3.5), sebbene offrano livelli di servizio inferiore, è il più alto a confronto con gli altri player. Questo viene a volte azzerato per valori di spesa molto elevati. Inoltre, tutti ad eccezione di Conad e Carrefour che offrono alti livelli di servizio, prevedono un carrello minimo superiore ai 40€.

Queste considerazioni presuppongono una spesa con molti prodotti, quindi per molti giorni o per una famiglia

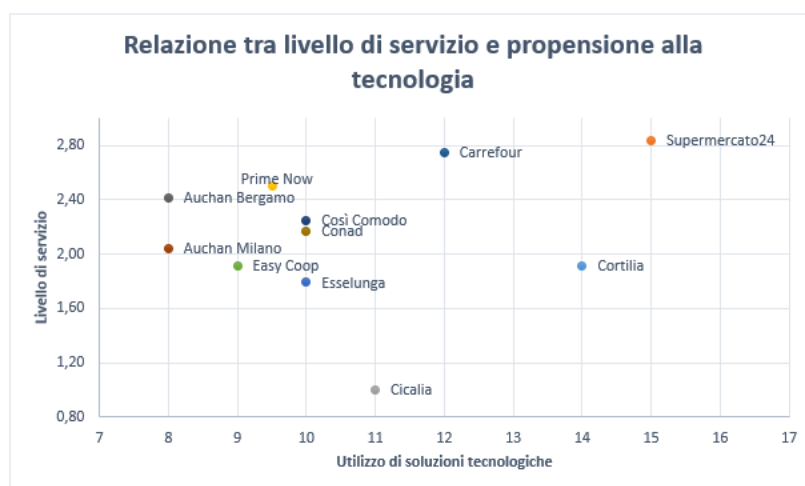
Di contro, i player che offrono elevati livelli di servizio hanno spese di spedizione inferiori e un carrello minimo inferiore, se non addirittura assente.

È possibile assumere che si rivolgano quindi ad esigenze diverse: il primo gruppo di player a chi è interessato alla convenienza della spesa online ma non ad una sua rapida evasione, e potrebbe usare il canale online come sostituto del supermercato per la spesa settimanale, il secondo gruppo a chi è

interessato e disposto a pagare per un servizio più rapido e magari di necessità o per una spesa con meno prodotti, ad esempio per un lavoratore che vive da solo o in coppia. La soluzione click&collect, infine, è quella che generalmente risulta essere la più economica, dal momento che le spese di spedizione sono a carico del consumatore.

### 3.1.3.5 Modello di relazione tra livello di servizio e propensione all'impegno di soluzioni tecnologiche

Il grafico 3.6 sottostante presenta in ascissa l'informazione relativa all'utilizzo cumulato delle soluzioni tecnologiche, indice di una propensione crescente all'uso di soluzioni innovative andando verso destra. La propensione all'impiego di soluzioni tecnologiche è stata messa in relazione con il livello di servizio, in ordinata.



**Grafico 3.6:** grafico che illustra la relazione tra il livello di servizio e la propensione alla tecnologia (in ascissa). Questa è identificata da un numero cumulativo indicante il numero di espediente tecnologici del front-end a ciascun operatore fa ricorso

Si può notare una relazione di proporzionalità diretta tra la propensione all'uso di soluzione tecnologiche e il livello di servizio che un'impresa riesce a fornire. Se si considera che ci sia un andamento proporzionale tra gli investimenti effettuati dagli operatori in soluzioni del front end e quelli riservati alle soluzioni del back-end, si può dedurre che la tecnologia aiuti a garantire un livello di servizio superiore. Si può ricondurre tutto all'importanza che le informazioni e i dati ricoprono in tutti i livelli della supply chain. La conoscenza e la tracciabilità delle operazioni permette di creare una storia, e dalla storia si possono trarre insegnamenti ed esperienza che può essere utilizzata per fornire un valore superiore al customer. Offrendo soluzioni personalizzate ma anche rendendo le operazioni più trasparenti ed efficienti.

In generale le start up tecnologiche hanno i livelli di propensione all'adozione di soluzione tecnologiche più elevati, come ci si aspettava, dal momento che sono nate in questo mondo. Anche Carrefour presenta livelli molto elevati, ma questo è riconducibile allo sforzo, sia economico che di risorse, che sta impiegando nel suo progetto di trasformazione digitale.

## 3.2 Considerazioni generali sullo scenario competitivo

Sono stati identificati all'interno di uno stesso settore gruppi diversi di imprese che competono su fattori differenti, rivolgendosi quindi a un diverso target di consumatori. I fattori competitivi su cui si basa ciascun modello, sono anche i fattori su cui si concentrano maggiormente gli investimenti.

Il primo aspetto da notare è che l'aspra competizione sul prezzo su cui invece si basa il settore della GDO tradizionale, è in questo caso smorzata.

Il prezzo dei prodotti venduti dai pure player dell'online è per il momento in media superiore del 5-10% rispetto a quelli dei multi-channel provider, e nel caso di Cortilia le percentuali si alzano. Tuttavia, i clienti percepiscono che il valore che possono ottenere dall'acquisto di un prodotto non deriva solamente da quel prezzo ma anche dai servizi che ruotano attorno al *core product* in sé. Il prezzo del prodotto è quindi sì un fattore determinante nella decisione di acquisto, ma non viene considerato come una variabile stand alone: non si paga il prezzo del prodotto, ma dell'esperienza.

Si può dire che i livelli dei prezzi riscontrati, ad esclusione di Cortilia che compete sulla qualità, siano pressochè tutti competitivi. Da un lato c'è chi punta ad ottenere una maggiore frequenza di acquisto e dall'altro che chi punta ad ottenere alti volumi. I due modelli coesistono e possono essere scelti dal consumatore alla sua necessità del momento.

La value proposition proposta dai player che investono per offrire un servizio superiore è la *convenience*, confermata dal fatto di avere una soglia di spesa inferiore, dei prezzi di spedizione più competitivi, oltre alla possibilità di consegne in giornata, consegne in un'ora, un ampio range di fasce di consegna. La value proposition dei player che garantiscono un'ampia scelta è invece la possibilità di "sostituire" l'abitudine di fare la spesa grossa al supermercato con la possibilità di acquistare online.

Si è notato come a seconda del modello sia più o meno facile ricoprire più aree del territorio. La rigidità di una struttura è in questo senso un fattore determinante per capire quale strategia perseguire.

È stato detto che i fattori competitivi su cui si basa ciascun modello, sono anche i fattori su cui si concentrano maggiormente gli investimenti. È interessante notare a tal proposito il ruolo ricoperto dalle attività di marketing. I nuovi operatori, in particolare le start-up che non hanno un nome conosciuto a supporto, soprattutto nella fase iniziale dei loro business, devono creare awareness nei confronti del consumatore e spingerlo a provare il servizio. Si riscontra infatti anche il più elevato ricorso agli strumenti del marketing digitale.

## Capitolo 4. Evidenze economiche

Attraverso l'analisi di alcuni valori economici e il calcolo di indici tratti da conto economico e bilancio, con particolare attenzione alle nuove start-up, è possibile valutare quali quali sono i volumi coinvolti, se ci possa essere una profittabilità nel settore, la capacità della gestione di produrre le risorse sufficienti a remunerare i fattori produttivi impiegati e la situazione finanziaria dei player.

Si è scelto di prendere in considerazione i dati relativi alle start-up nuove entranti nel settore e di Esselunga, come esponente della GDO tradizionale per avere una conoscenza dei numeri legati a quel settore ormai consolidato e maturo.

### 4.1 Riclassificazione del bilancio

È stata effettuata una riclassificazione dello stato patrimoniale fotografato al 31 dicembre 2017 disponibile per i le tre start-up ed Esselunga, di cui la tabella 4.1 fornisce un riassunto. In questo modo è stata possibile una valutazione analitica della struttura del modello di ciascun player.

(Per la riclassificazione completa vedere l'allegato n.4 in appendice)

| Riclassificazione Stato patrimoniale 31-12-17 (valori %) |                |          |         |           |
|----------------------------------------------------------|----------------|----------|---------|-----------|
|                                                          | Supermercato24 | Cortilia | Cicalia | Esselunga |
| <b>ATTIVO (valori in % al tot delle attività)</b>        |                |          |         |           |
| ATI                                                      | 33,5%          | 11,2%    | 0,3%    | 5,4%      |
| KT                                                       | 2,1%           | 6,6%     | 0,2%    | 52,0%     |
| MG                                                       | 0,0%           | 8,0%     |         | 10,2%     |
| CC                                                       | 21,0%          | 0,3%     | 21,7%   | 9,9%      |
| AA                                                       | 35,8%          | 29,7%    |         | 4,1%      |
| AFC                                                      | 7,5%           | 44,2%    | 77,8%   | 6,9%      |
| AFI                                                      | 0,1%           | 0,05%    |         | 11,5%     |
| <b>Riclassificazione per destinazione</b>                |                |          |         |           |
| AI                                                       | 35,7%          | 17,9%    | 0,5%    | 68,9%     |
| AC                                                       | 64,3%          | 82,1%    | 99,5%   | 31,1%     |
| <b>Riclassificazione per tipo di attività</b>            |                |          |         |           |
| AO                                                       | 92,4%          | 55,8%    |         | 81,6%     |
| AF                                                       | 7,6%           | 44,2%    |         | 18,4%     |
| <b>PASSIVO (valori in % al tot delle passività)</b>      |                |          |         |           |
| DC                                                       | 26,1%          | 67,3%    | 99,6%   | 30,4%     |
| AP                                                       | 17,4%          | 18,5%    |         | 6,5%      |
| DF                                                       | 12,2%          | 0,8%     |         | 1,3%      |
| FD                                                       | 2,3%           | 7,0%     |         | 5,2%      |
| KN                                                       | 42,1%          | 6,4%     | 0,4%    | 56,5%     |
| <b>Riclassificazione per destinazione</b>                |                |          |         |           |
| PC                                                       | 44,9%          | 86,6%    | 99,6%   | 38,3%     |
| PP                                                       | 55,1%          | 13,4%    | 0,4%    | 61,7%     |
| <b>Riclassificazione per tipo di attività</b>            |                |          |         |           |
| POC                                                      | 43,5%          | 85,9%    |         | 37,0%     |
| PAF                                                      | 56,5%          | 14,1%    |         | 63,0%     |
| <b>PATRIMONIO NETTO KN (valori in % al tot del KN)</b>   |                |          |         |           |
| KS                                                       | 2,2%           | 24,7%    | 46,5%   | 4,2%      |
| RS                                                       | 192,9%         | 2065,8%  | 24,0%   | 14,8%     |
| RE                                                       | -95,1%         | -1990,5% | 29,5%   | 8,8%      |
| RU                                                       | -              | -        | -       | 72,2%     |

**Tabella 4.1:** Riclassificazione dello stato patrimoniale al 31/12/2017 di Supermercato24, Cortilia, Cicalia ed Esselunga

Considerando la riclassificazione per destinazione, ossia secondo la durata di ciascuna voce, la composizione dell'attivo dei pure player presenta voci per la maggior parte riconducibili all'Attivo Circolante (AC), mentre quella dell'omni-channel provider presenta la situazione opposta. I pure player si fondano infatti su una struttura che ha escluso, totalmente o in parte, tutte quelle voci di costo riconducibili ad immobilizzazioni, possesso delle scorte e macchinari. Alti valori di Immobilizzazioni

generano ingenti costi affondati e ammortamenti, rendendo una struttura poco elastica e difficilmente scalabile.

Un operatore multi canale deve infatti avere a disposizione una serie di punti vendita o di magazzini dedicati per raggiungere il consumatore, tanto più elevata quanto più il suo obiettivo è la capillarità sul territorio. Considerando ad esempio il caso di Esselunga, la sola quota di capitale tangibile, associabile a terreni, fabbricati, impianti, rappresenta di più del 50% del totale delle sue attività. Per gli e-provider che seguono un modello di *virtual reseller* la quota di attività immobilizzate è rappresentata invece principalmente dalle immobilizzazioni immateriali: ricerca e sviluppo, pubblicità, licenze... La quota di KT, che generalmente è associato a dei costi sunk molto elevati, rappresenta una minima parte dei loro asset.

Si nota quindi una tendenza caratteristica: più un operatore è integrato verticalmente, più la sua struttura sarà costituita principalmente da immobilizzazioni e risulterà perciò molto rigida (caso del multichannel provider). Più un operatore esternalizza a terze parti più sarà flessibile e scalabile e basata su attività finanziarie (liquidità) più che operative.

Per quanto riguarda le fonti si nota che tutti i player cercano di finanziare i propri impieghi principalmente ricorrendo a fonti finanziarie interne, costituite dai fondi e dalle riserve. La differenza sostanziale sta nel fatto che un multi channel provider, consolidato e profittevole come nel caso di Esselunga, riesce a finanziare i propri impieghi grazie alle proprie riserve di utile (più del 70% del KN), mentre i nuovi *pure player* fanno affidamento sulle riserve (da sovrapprezzo e altre) e sui finanziamenti ricevuti durante i round di investimento da venture capital e business angels, avendo valori di utile ancora negativi.

## 4.2 Analisi di redditività

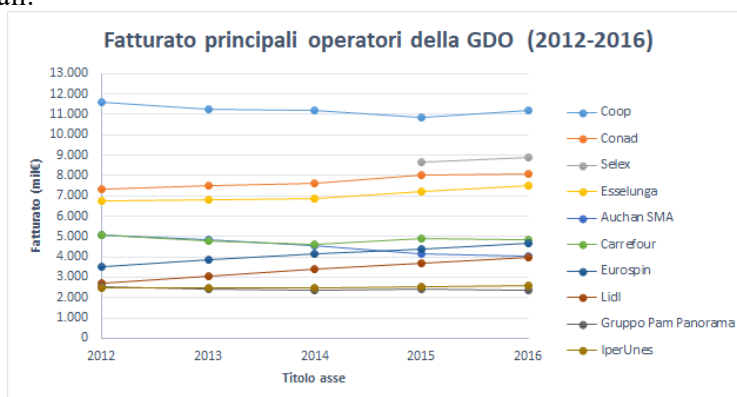
Il primo valore considerato è il **fatturato**, con il suo andamento nel tempo.

Nello specifico:

|                  |               |
|------------------|---------------|
| Cicalia          | € 509.326     |
| Sepermercat24    | € 5.393.622   |
| Cortilia         | € 6.833.263   |
| Esselunga a casa | € 183.280.000 |

Di seguito verranno illustrati i grafici riguardanti i fatturati dei principali operatori della GDO italiana<sup>57</sup>, che in aggregato costituiscono il 72% del mercato nazionale, e quelli dei *pure player*.

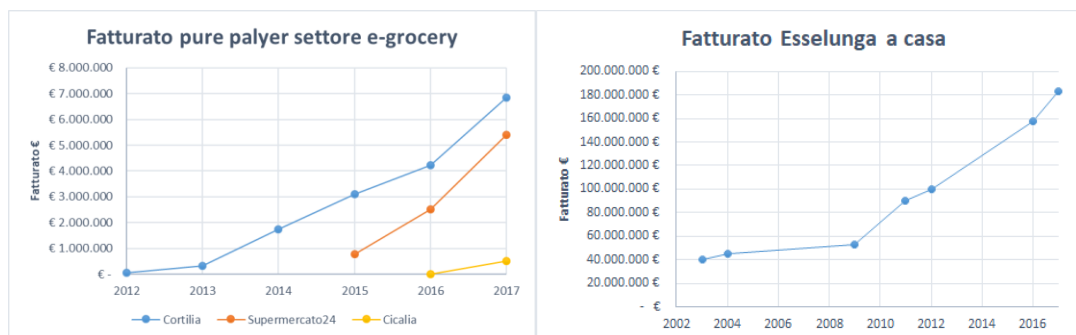
Operatori tradizionali:



**Grafico 4.1:** Andamento nel tempo del fatturato dei maggiori operatori della GDO italiana (anno 2012-2016)

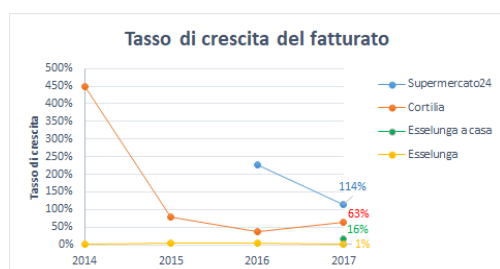
Operatori digitali:

<sup>57</sup> Rapporto Mediobanca Focus GDO 2017



**Grafico 4.2:** andamento del fatturato nel tempo degli operatori digitali, divisi per via del differente ordine di grandezza

La prima differenza che si può notare è nell'andamento della curva del fatturato: piatto e abbastanza costante nel tempo per la GDO tradizionale, in rapida crescita per gli operatori dell'online. Si noti anche la differenza all'interno di Esselunga stessa, isolando i ricavi generati dalla sola *Esselunga a casa*. Anche gli ordini di grandezza sono sostanzialmente differenti. Dell'ordine dei miliardi per la GDO tradizionale e dei milioni per gli operatori online.



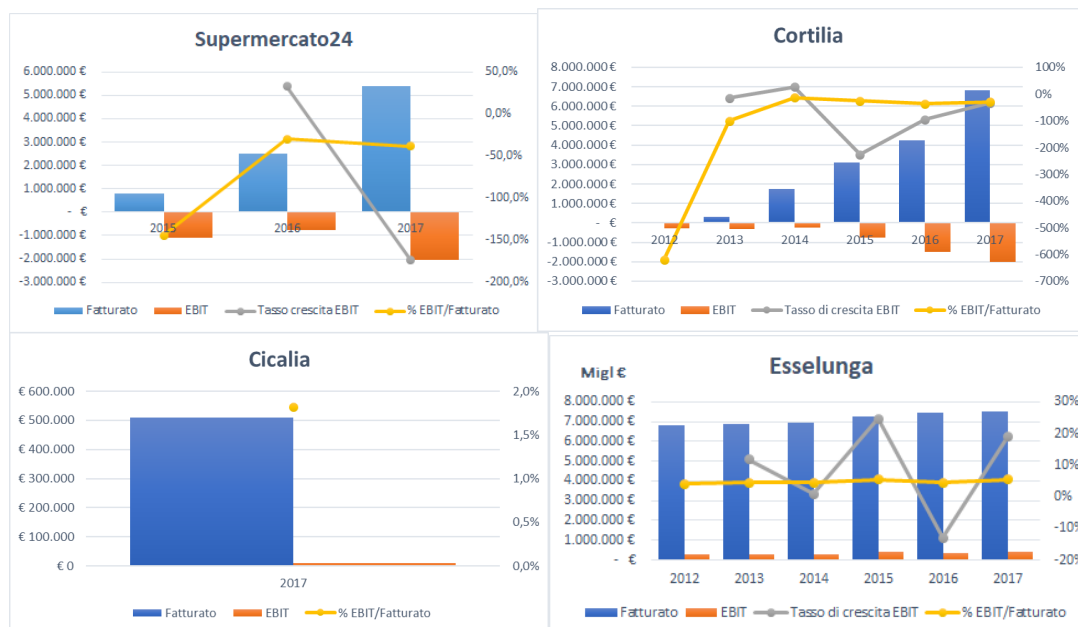
**Grafico 4.3:** andamento del tasso di crescita del fatturato di S24, Cortilia e Esselunga a casa, a confronto con il tasso di crescita di Esselunga (operatore della GDO tradizionale)

Collegato al fatturato, è bene considerare anche il suo tasso di crescita nel tempo:

$$g = \frac{FN_t - FN_{t-1}}{FN_{t-1}}$$

Come era evidente dalla forma della curva sopra descritta, i tassi di crescita dei player online sono molto elevati, a doppia cifra, con una media del 65% annuo (2017 vs 2016), mentre quelli di Esselunga, considerato come esponente della GDO tradizionale, sono in media del 2.5% annuo, non presentando grosse oscillazioni YoY.

Attraverso l'EBIT (Earnings before interest and taxation) è possibile valutare la creazione di valore generata dalla gestione caratteristica (ossia dopo aver remunerato i fattori produttivi), al netto degli ammortamenti.



Per gli operatori online l'EBIT presenta valori molto negativi. Le imprese sono ancora in una fase iniziale in cui gli sforzi sono concentrati sulla crescita piuttosto che sulla generazione di profitti, si effettuano investimenti elevati che generano costi superiori ai ricavi. Non si è ancora raggiunto un volume d'affari tali da giustificare la profittabilità sotto queste condizioni.

Si può notare un trend di decrescita della percentuale dell'EBIT sul fatturato in generale più lenta rispetto al tasso di decrescita dell'EBIT. In altre parole, il tasso di crescita del fatturato è superiore a quello della decrescita dell'EBIT. Si può ipotizzare che, seguendo questo trend, la gestione si stia muovendo nella giusta direzione.

Cicalia è l'unica che presenta risultati positivi: il suo modello è quello che tra tutti presenta meno asset immobilizzati e quindi meno costi fissi da sostenere, si può dire che abbia esternalizzato gran parte delle attività della supply chain. Per essere precisi, circa il 90% dei suoi costi sono variabili, in relazione alle quantità vendute.

Per Esselunga invece, i valori di EBIT sono positivi e pressoché stabili negli anni attorno ad un valore del 5% sul fatturato. Il tasso di crescita dell'EBIT presenta invece alcune oscillazioni, in base alle migliori o peggiori performance nell'efficienza operativa, agli investimenti effettuati.

E' utile considerare anche i valori del conto economico riclassificato a valore aggiunto. Nello specifico, vorrei porre l'attenzione sul dato del Valore Aggiunto (VA) stesso. Esso rappresenta la differenza tra i ricavi ottenuti vendendo i beni ed i servizi prodotti e i costi sostenuti per acquistare all'esterno i beni ed i servizi necessari per ottenerli.





I pure player presentano valori negativi, dal momento che i costi sostenuti sono ancora in valore più elevato rispetto ai ricavi generati.

E' tuttavia interessante la situazione di Supermercato24: la quota di valore aggiunto in funzione del fatturato nel 2017 ha un valore maggiore rispetto alla stessa nel 2016, nonostante i costi siano aumentati più che proporzionalmente rispetto ai ricavi. Il motivo è che il tasso di crescita dei costi (+146% YoY) è trainato dall'incremento del costo del lavoro (+416% YoY), escluso dal calcolo del VA. Questo comportamento può essere interpretato come un trend positivo nella gestione dei costi esterni, accompagnato da un investimento nell'espansione del team.

La situazione di Cortilia presenta un miglioramento rispetto all'anno precedente per quanto riguarda il valore aggiunto: la quota di valore aggiunto, negativa) sul fatturato è diminuita. La causa si può ricondurre ad un incremento dei costi totali minore rispetto all'incremento del fatturato, in particolare trainato da una riduzione dei costi di servizio.

Di seguito verranno evidenziati alcuni indici di redditività.

$$\text{ROS} = \frac{RO}{PL} = \frac{\text{Risultato operativo lordo}}{\text{Produzione lorda}}$$

|                | anno 2016 | anno 2017 | Δ%   |
|----------------|-----------|-----------|------|
| Supermercato24 | -0.30     | -0.38     | -28% |
| Cortilia       | -0.35     | -0.29     | 17%  |
| Cicalia        |           | 0.02      | -    |
| Esselunga      | 0.05      | 0.05      | 0%   |

Il ROS esprime la frazione del fatturato che si traduce in margine operativo.

Le start up, ad eccezione di Cicalia, presentano risultati molto negativi, l'EBITDA è ancora negativo sebbene mostri segnali leggermente positivi. Cicalia ottiene invece un risultato positivo, indicando che può esserci una profittabilità per un operatore che tratta alimentari online, nonostante i bassi margini e i costi di spedizione. Non ha gli grandi volumi in confronto ai suoi competitor, per cui all'aumentare dei volumi ci si aspetta un risultato positivo.

$$\text{ROA} = \frac{RO}{AT} = \frac{\text{Risultato operativo lordo}}{\text{Totale attivo}}$$

E' un indicatore di redditività degli investimenti, ma a differenza del ROI allarga il suo campo di analisi al totale dell'attivo permettendo di misurare le redditività del capitale complessivo dell'azienda.

|                | anno 2016 | anno 2017 | $\Delta\%$ |
|----------------|-----------|-----------|------------|
| Supermercato24 | -0,20     | -0,51     | -149%      |
| Cortilia       | -0,78     | -1,27     | -64%       |
| Cicalia        |           | 0,05      |            |
| Esselunga      | 0,08      | 0,07      | -16%       |

Le start up, ad eccezione di Cicalia, presentano risultati molto negativi, l'EBITDA è infatti ancora negativo sebbene mostri segnali leggermente positivi. Per Supermercato24 tuttavia i valori per il 2017 sono trainati principalmente dall'investimento in costo del lavoro che ha effettuato.

$$\text{ROE} = \frac{U}{KN} = \frac{\text{Utile}}{\text{Patrimonio netto}}$$

È un indicatore della redditività del capitale netto. Esprime la redditività della gestione aziendale nel suo complesso, in termini di rendimento percentuale annuo per gli azionisti a fronte del loro investimento a titolo di capitale di rischio.

|                | anno 2016 | anno 2017 | $\Delta\%$ |
|----------------|-----------|-----------|------------|
| Supermercato24 | -0,17     | -0,95     | -476%      |
| Cortilia       | -1,53     | -19,91    | -1198%     |
| Cicalia        |           | 0,29      | -          |
| Esselunga      | 0,09      | 0,10      | 15%        |

Le due start-up principali presentano risultati di utili ancora molto negativi, lontani dal risultato di pareggio. Dalle loro dichiarazioni stanno ancora lavorando in termini di investimento nello sviluppo del loro "prodotto". Tuttavia, le condizioni positive di Cicalia, unitamente ai round di finanziamenti che producono ancora risultati molto positivi (del valore di 13 milioni per Supermercato24 e circa 5 per Cortilia) indicano che possono essere risolti positivi anche per i pure e-player.

#### 4.3 Analisi finanziaria

Attraverso il calcolo di alcuni indicatori finanziari si può valutare la solidità di un'impresa, intesa come la capacità della stessa di perdurare nel tempo, grazie alla sua adattabilità ai cambiamenti delle condizioni interne ed esterne.

$$\text{Indice di indipendenza finanziaria IIF} = \frac{KN}{PA}$$

Indica il grado di indipendenza da terzi e la capacità di autofinanziarsi con i mezzi propri, rappresentati dal patrimonio netto. È considerato normale un rapporto compreso tra 0.3 e 0.6.

|                | anno 2016 | anno 2017 | $\Delta\%$ |
|----------------|-----------|-----------|------------|
| Supermercato24 | 0,90      | 0,42      | -53%       |
| Cortilia       | 0,52      | 0,06      | -88%       |
| Cicalia        |           | 0,004     |            |
| Esselunga      | 0,57      | 0,46      | -18%       |

Supermercato 24 ed Esselunga risultano solidi sotto questo punto di vista, mentre Cortilia ha subito un forte peggioramento ma solo nel 2017, in cui ha effettuato una riduzione del capitale. Cicalia è un business a budget zero che si finanzia tramite crowdfunding.

➤ Margine primario di struttura  $MS = \frac{KN}{AI} = KN-AIN$

Il Margine primario di struttura indica la capacità dell'impresa di coprire con il patrimonio netto tutte le attività immobilizzate.

Affinchè ci sia una buona solidità è necessario che tale indice sia positivo o maggiore di 1, rispettivamente.

|                | MS=KN-AIN   |              |       | MS=KN\AIN |           |      |
|----------------|-------------|--------------|-------|-----------|-----------|------|
|                | anno 2016   | anno 2017    | Δ%    | anno 2016 | anno 2017 | Δ%   |
| Supermercato24 | € 2.721.675 | € 258.357    | -91%  | 5,41      | 1,18      | -78% |
| Cortilia       | € 756.790   | -€ 180.084   | -124% | 4,04      | 0,36      | -91% |
| Cicalia        |             | -€ 169       |       |           | 0,79      |      |
| Esselunga      | -€ 525.836  | -€ 1.800.108 | -242% | 0,82      | 0,61      | -26% |

Per modelli come i marketplace, caratterizzati principalmente da attività correnti, i mezzi propri sono ampiamente sufficienti a coprire le immobilizzazioni, mentre per player come Esselunga, che hanno nella loro struttura alti valori soprattutto di capitale tangibile e magazzino, questo non basta ed è necessario affidarsi ad altre fonti esterne di finanziamento. Cortilia presenta per il 2017 risultati negativi, ma si può ricondurre a delle manovre strategiche dal momento che ha ridotto di molto il suo capitale.

➤ Margine di struttura secondario = capitale circolante netto  $KCN=AC-PC$

Questo indice mette in relazione gli asset del breve periodo ed evidenzia quanto l'impresa sia in grado di far fronte ai debiti a breve termine. Più grande è il suo valore minore è il rischio di insolvenza dell'impresa: vuol dire che riesce a fronteggiare i debiti dell'esercizio corrente con le sole risorse del breve periodo.

|                | anno 2016   | anno 2017  | Δ%    |
|----------------|-------------|------------|-------|
| Supermercato24 | € 1.330.779 | € 786.138  | -41%  |
| Cortilia       | € 824.114   | -€ 4.438   | -101% |
| Cicalia        |             | -€ 282     |       |
| Esselunga      | -€ 291.336  | -€ 321.700 | -10%  |

I marketplace risultano essere modelli solidi, mentre modelli store-based devono mettere in conto che una buona parte dei loro impieghi servirà per finanziare gli asset fissi e strutturali, lasciando una quota più ridotta per la parte circolante. Cortilia presenta per il 2017 risultati negativi, ma si può ricondurre a delle manovre strategiche dal momento che ha anche ridotto di molto il suo capitale

➤ Indice di rigidità degli impieghi  $= \frac{AI}{AT}$

Il rapporto tra l'attivo immobilizzato (AI) e il totale degli impieghi (capitale investito totale) è una misura della reattività dell'impresa nel rispondere velocemente ad eventi imprevisti e cambiamenti ambientale.

|                | anno 2016 | anno 2017 | Δ%   |
|----------------|-----------|-----------|------|
| Supermercato24 | 0,17      | 0,36      | 114% |
| Cortilia       | 0,13      | 0,18      | 38%  |

|           |      |      |     |
|-----------|------|------|-----|
| Cicalia   |      | 0,01 |     |
| Esselunga | 0,69 | 0,76 | 10% |

Dalla teoria, è possibile associare un valore superiore a 0.5 ad un'organizzazione rigida e un valore superiore a 0.7 ad un'organizzazione molto rigida.

In quest'ottica, un'impresa che non abbia investito la maggior parte delle sue disponibilità in attività affondate, risulta essere più flessibili ad eventuali necessità di cambiamento nella propria struttura. I marketplace presi in esame risultano infatti essere dei modelli molto elastici, che possono facilmente riconvertire i propri asset in caso di necessità immediata. Strutture più rigide, appesantite dalle immobilizzazioni, non hanno la stessa rapidità di cambiamento.

➤ Indice di rotazione del capitale investito  $IRCI = \frac{FN}{AT}$

È un indicatore di efficienza della gestione aziendale, in quanto segnala la capacità dell'impresa di trasformare in ricavi il capitale investito. Nel concreto, indica quante volte durante l'esercizio gli investimenti si trasformano in fatturato.

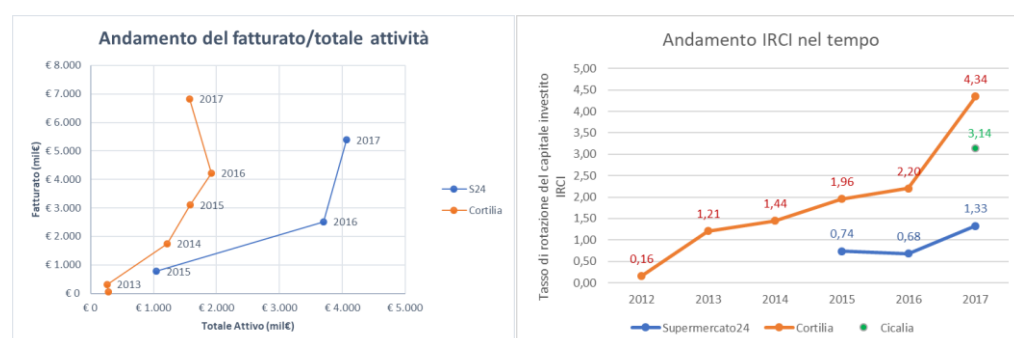
|                | anno 2016 | anno 2017 | Δ%   |
|----------------|-----------|-----------|------|
| Supermercato24 | 0,68      | 1,33      | 95%  |
| Cortilia       | 2,20      | 4,34      | 98%  |
| Cicalia        |           | 3,14      |      |
| Esselunga      | 1,76      | 1,25      | -29% |

Più è alto il valore dell'IRCI, più sono efficienti gli investimenti effettuati.

Questo indice dipende dalla composizione del capitale investito: un investimento in immobilizzazioni rilascerà il suo valore negli anni, non si tradurrà in ricavi nell'immediato, per cui è necessario tenere in considerazione la differenza di composizione delle attività per poter fare un paragone.

In generale, tutte e tre le imprese considerate hanno valori positivi.

Supermercato24 ha raggiunto un risultato positivo nel 2017, nei primi due anni di attività l'IRCI era di circa 0.7.



E' possibile notare il trend crescente per entrambi i pure player, a significare che il fatturato cresce più che proporzionalmente rispetto agli investimenti effettuati.

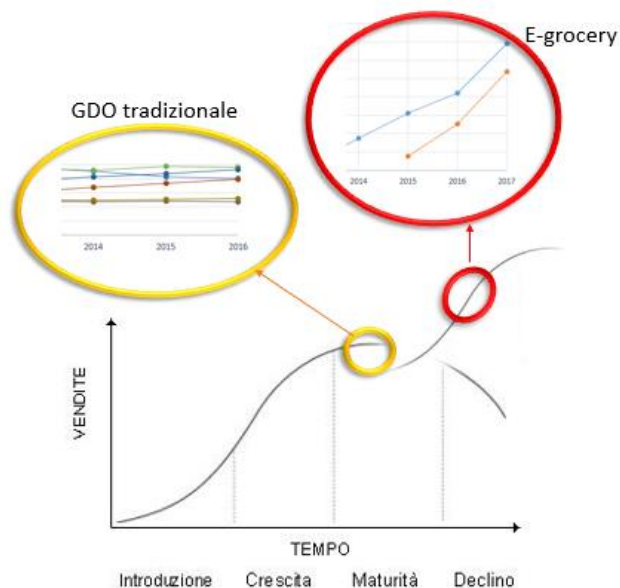
### 3.4 Considerazioni generali

Dalle analisi effettuate risulta evidente che, nonostante una buona struttura, anche finanziaria, alle spalle, i nuovi player del mercato del grocery non presentino risultati positivi per quanto riguarda la redditività.

Questo tipo di risultato può essere ricondotto ad una ancora bassa penetrazione nel mercato: le vendite non sono sufficientemente alte da coprire i costi totali. Come indicato nel capitolo 1, infatti, la diffusione

degli acquisti di generi alimentari online in Italia è ancora limitata, ci sono pochi utilizzatori da un lato e un'offerta frammentata dall'altro. Si vede infatti come Cicalia, che è nata a budget zero, abbia risultati positivi. Ciò vuol dire che se si rilassano le ipotesi di alti livelli di servizio si può contare su risultati possibili.

Alla luce dei risultati ottenuti è possibile inoltre ipotizzare che i nuovi operatori del grocery online stiano competendo in un settore nuovo, che si è evoluto a partire da quello food&grocery tradizionale. Tutto è costantemente in evoluzione, l'ambiente economico in cui operano le imprese in particolare. Si può dire che ogni settore segua quindi un proprio ciclo di vita e che venga continuamente rigenerato da innovazioni tecnologiche, fabbisogni sempre nuovi della clientela, ecc.



**Figura 4.1:** rappresentazione dell'andamento del settore Grocery tradizionale, unito a quello dell e-grocery

Confrontando l'andamento delle vendite di ciascuno dei due gruppi con l'andamento che generalmente segue ciascun settore, è possibile ipotizzare che essi si trovino in due momenti differenti del proprio ciclo di vita, o meglio, su due cicli differenti.

Le caratteristiche della fase introduttiva/di sviluppo di un nuovo settore sono in linea con le caratteristiche finora associate ai risultati ottenuti dai nuovi pure player. Le vendite sono limitate e il tasso di penetrazione è basso ma in rapida crescita, poiché da un lato l'offerta è limitata e dall'altra i clienti sono dei "pionieri", benestanti, disposti a provare e correre il rischio. Il settore è quindi caratterizzato da un numero limitato di competitor, i cui modelli di business subiscono ancora dei cambiamenti repentini.

La GDO tradizionale, invece, può essere associata ad una fase matura del proprio settore, che può trasformarsi in declino se non riesce a rispondere repentinamente all'ingresso nel mercato di prodotti sostitutivi e tecnologicamente superiori offerti da nuovi settori.

## Capitolo 5 - identificazione delle best practice per il settore e possibili evoluzioni future

### 5.1 Identificazione dei key success factor e delle best practice relative all'e-grocery

Nella fase introduttiva di un settore la tecnologia e l'innovazione del prodotto/servizio offerto progrediscono molto rapidamente. Non vi ancora un modello definito e i partecipanti competono valorizzando la propria idea per attrarre gli acquirenti.

La concorrenza tra modelli diversi porta poi un settore a convergere verso un modello dominante, ossia verso un'architettura che definisca l'aspetto e i pilastri fondanti necessari per sopravvivere e prosperare in un determinato settore. Un dominant design può essere una tecnologia, un prodotto o, come nel caso in esame, un business model.

Il suddetto lavoro si pone infatti l'obiettivo di mappare lo scenario competitivo odierno, per definire delle best practice e un possibile dominant design che rispecchi i trend evolutivi del settore.

Per esempio, negli anni 2000 il modello dot.com di Webvan non ha saputo reggere il confronto con il modello brick and click di giganti come Walmart. Chissà se oggi sarebbe andata a finire diversamente!

Si procederà in maniera graduale, identificando dapprima quali possano essere i KSF.

Un fattore critico di successo è definito come una variabile strategica su cui il management può agire, un'area su cui l'impresa deve focalizzarsi e deve eccellere per poter ottenere una posizione di vantaggio competitivo rispetto ai competitor (Hofer and Shendel, 1978; Johnson and Scholes, 2002). I KSF sono collegati alla *value creation* per il consumatore e alla sua percezione di tale valore. Per soddisfare il proprio cliente le imprese devono eccellere in quei valori, che risultano quindi premianti per coloro in grado di erogarli.

Ripercorrendo la letteratura a riguardo e analizzando il mercato, il consumatore e le motivazioni che lo spingono a comprare online è stato possibile identificare le principali aspettative degli *e-shoppers*:

- *time saving*
- riduzione dello sforzo fisico e dello stress
- qualità e integrità dei prodotti
- consegna completa e senza sostituzioni inadeguate
- continuità dell'esperienza d'acquisto tra i differenti device e tra online-offline
- facilità, immediatezza e coinvolgimento processo di acquisto
- facile accesso alle informazioni
- prezzo equo di prodotti e spese di spedizione

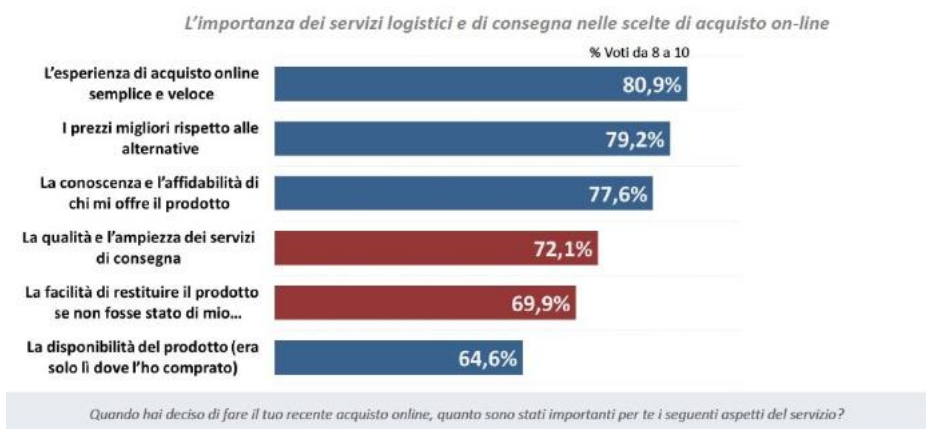


Figura 5.1: L'importanza dei servizi logistici e di consegna nella scelta di acquisti online, Netcomm 2017

Per garantire che queste aspettative vengano soddisfatte i player devono avere competenze eccellenti in diverse aree del proprio business, nel marketing, nelle operations, nella logistica, in base al livello di integrazione e al quadrante competitivo in cui si è posizionati.

#### 1. Website/app experience che combini facilità d'uso e piacere di percorrere il *journey* di acquisto

Vista la percezione di convenienza che il consumatore di grocery online gli attribuisce, i retailers devono essere in grado di sviluppare delle interfacce che rendano possibile la riduzione di tempo speso per la navigazione e la ricerca dei prodotti e aumentino la percezione di facilità d'uso e immediatezza.

Il sito/app su cui il customer sta navigando dovrebbe permettergli di effettuare l'intero journey dell'acquisto:

- **need recognition:** raccogliendo e analizzando l'enorme quantità di dati sul customer che il digitale rende possibile, l'impresa deve essere in grado di riconoscere il cliente e anticipare i suoi bisogni. L'interfaccia potrebbe indicare dei suggerimenti di acquisto basati su acquisti o ricerche già effettuate in passato oppure su prodotti complementari.
- **search information:** il consumatore odierno è molto razionale negli acquisti e attento a caratteristiche di prodotto inerenti a benessere, qualità e sostenibilità. Rendere facilmente fruibili informazioni complete sul prodotto, includendo provenienza, valori nutrizionali, componenti e presenza di allergeni può aiutare il customer in questa fase. Anche la possibilità di leggere *feedback* direttamente sulla pagina del prodotto è una buona strategia, soprattutto quando si tratta di alimentari freschi e freschissimi. La trasparenza è senza dubbio un segno che trasmette fiducia al consumatore.
- **evaluation of alternatives:** un blocker all'acquisto è la limitazione di prodotti tra cui scegliere. Il retailer dovrebbe fornire un assortimento adeguatamente ampio e profondo, tale da permettere al customer di effettuare una scelta tra prodotti percepiti come di pari qualità o inferiore/superiore. E' necessario non solo che l'assortimento sia presente, ma che sia anche trovabile e comparabile con facilità, che si traduce in una buona categorizzazione dei prodotti e in una keyword search efficace (circa il 70% della search è effettuata per keyword<sup>58</sup>)
- **purchase decision:** il momento del check out è decisivo nella conversione del carrello da ricerca ad acquisto. La conferma e formulazione dell'ordine e le operazioni di pagamento devono perciò risultare semplici e intuitive. Alcune delle caratteristiche identificate da *customer satisfaction surveys* sono la possibilità di eliminare o modificare facilmente un elemento nel carrello, il riconoscimento del cliente e dei suoi dati e la ricezione di un'email di conferma ordine<sup>59</sup>.

Un'interfaccia user-friendly, desktop o mobile che sia, che permetta una navigazione piacevole, chiara e intuitiva, con contenuti rilevanti (informazioni sui prodotti, livello di stock e disponibilità), un design appealing e un'organizzazione del sito efficiente, una presentazione multimediale ed esauriente delle caratteristiche dell'offerta, e interattiva, che permetta uno scambio di informazioni immediato, è imprescindibile per avere successo nel commercio online. Uno studio esposto nel lavoro di Ha e Stoel (2012) in afferma che la dimensione esperienziale è un fattore critico per valutare la qualità del sito e lo store online.

#### ➤ Comunicazione e relazione con il cliente efficaci

Senza un'adeguata attività di comunicazione, un business, soprattutto se ancora non maturo e affermato come nel caso dell'e-grocery, è destinato a fallire. Da un lato per una questione di awareness, in quanto molto spesso il consumatore non conosce il servizio, dall'altro per creare retention tra i clienti che hanno già usufruito del servizio.

---

<sup>58</sup>

<sup>59</sup> Da un'analisi svolta da Trustpilot è emerso che molti utenti che inseriscono un articolo nel carrello e poi abbandonano il sito senza procedere all'acquisto, lo fanno per: scarsa velocità di caricamento, procedura d'acquisto troppo articolata o poco chiara, scarsa percezione di affidabilità del sito e spese di spedizione troppo alte.

In generale, è quindi necessario implementare un modello basato sul CRM (Customer Relationship Management), ossia il processo complessivo di creazione e mantenimento di relazioni profittevoli con il cliente, cercando di fornirgli un *customer value* e una *customer satisfaction* superiori. In altre parole, l'impresa deve essere in grado di gestire le informazioni sul customer in proprio possesso per manipolare i diversi *touch point* nelle varie fasi del suo journey, dalla fase di pre-acquisto a quella post, per stimolare e influenzare le decisioni di acquisto e massimizzare la fidelizzazione del cliente.



**Figura 5.2:** schematizzazione dell'importanza del CRM a tutti i livelli e in tutte le parti di un business

Sta all'impresa implementare un'adeguata strategia web-marketing che unisca le leve più rappresentative della comunicazione: direct marketing (email, sms e notifiche push), advertising online, il social media marketing e il SEM (Search Engine Marketing)<sup>60</sup>. Questi fattori sono anche considerati come trigger, ossia che spingono all'acquisto vero e proprio, ponendo fine alla fase informativa pre-shopping. Circa il 70% degli acquisti online e offline viene innescato da un trigger<sup>61</sup>.

Molto importante è anche garantire un buon *customer service*. Il servizio clienti è l'unico modo in cui il consumatore di un e-commerce può contattare l'impresa in maniera diretta, può essere visto come la "voce dell'impresa" in un ambiente virtuale. L'utente è autonomo nei suoi acquisti online ma deve poter essere aiutato tempestivamente in caso di necessità durante tutte le fasi del suo journey.

Parallelamente a quello che succede in un negozio fisico gli utenti desiderano percepire che dietro al sito e alla vetrina virtuale ci siano delle persone in grado di rispondere alle loro domande, prendersi cura di loro, assisterli in caso di bisogno, farli sentire clienti unici e speciali. Il customer service è un asset importante per l'acquisizione e fidelizzazione del cliente, e come tale va considerato come impiego di risorse umane e di tempo.

Più che la mera presenza di un servizio clienti, è importante la semplicità con cui vi si può accedere e la tempestività e qualità del servizio.

### ➤ Assortimento

Nella decisione di acquisto in uno store, per il consumatore è di notevole importanza avere a disposizione un assortimento adeguato tra cui scegliere, in termini di numero di referenze per tipo ma anche come disponibilità di prodotti complementari con cui poter perfezionare il proprio acquisto. Tra i prodotti offerti è necessario ci siano anche quelli "di moda" oggi tra i consumatori: prodotti più di nicchia, che rispettino le caratteristiche di sostenibilità e salute, "privi di...".

Alcuni consumatori di alimentari online rilevano che esista un gap tra l'offerta del punto vendita fisico e quello virtuale e questo li blocca dall'effettuare l'acquisto.

<sup>60</sup> SEM si riferisce al marketing attraverso i motori di ricerca. Prevede l'implementazione di strategie e pratiche, nello specifico riguardanti la definizione di key words, volte ad aumentare la visibilità di un sito internet migliorandone la posizione nelle classifiche dei motori di ricerca. Il Search Engine Marketing produce sia risultati di ricerca a pagamento (SEA, Search Engine Advertising) che quelli organici di ricerca (SEO, Search Engine Optimization). La SEA prevede un pagamento diretto al motore di ricerca per comparire tra i risultati attraverso una logica PPC (Pay per click), su Google si utilizza il circuito Google AdWords.

<sup>61</sup> Survey "Il consumatore digitale allo specchio", Netcomm



L'offerta di prodotti non va solo intesa come prodotto fisico in sé, accanto al bene ci sono infatti una serie di caratteristiche accessorie che però nel commercio online vanno tenute in considerazione. Il prodotto deve far percepire qualità e freschezza e guadagnarsi la fiducia del consumatore. Deve anche essere accompagnato da tutte quelle informazioni che potrebbe trovare in negozio.

#### ➤ Big Data Management

Conoscere il consumatore, capire chi è il target a cui ci si rivolge è fondamentale per poter strutturare un business profittevole. Tutto parte dal customer: bisogna capire cosa vuole e come lo vuole per poter proporre un'offerta su misura che sia per lui di valore e conceda all'impresa un posizionamento strategico e un vantaggio nei confronti dei competitor.

Grazie al fatto che su internet tutto è misurabile, il retailer deve avere la capacità non solo di raccogliere e immagazzinare dati, ma anche di analizzarli e trarne informazioni per giungere a conclusioni precise ed affidabili, utili per prendere decisioni ponderate ed orientate ad obiettivi individuabili e definibili.

La profilazione degli utenti permette di mappare i comportamenti d'acquisto, in termini di prodotti acquistati, mix di prodotti, timing di acquisto (picchi di domanda, stagionalità...). Queste informazioni possono essere utilizzate per più scopi:

- previsione della domanda, che implicitamente si traduce in una migliore gestione del magazzino e in una riduzione del *waste*, aspetto molto importante quando si ha a che fare con prodotti deperibili e con una *shelf life* ridotta;
- ottimizzazione dell'assortimento: il retailer sa quali prodotti sono più alto vendenti, quali garantiscono il margine maggiore, conosce la composizione del carrello medio... e può agire di conseguenza
- personalizzazione dell'interfaccia, della comunicazione e dell'offerta: è possibile personalizzare l'interfaccia mostrando banner diversi a differenti target di consumatori e includendo consigli d'acquisto basati sulle recenti ricerche o acquisti di ogni cliente; è possibile diversificare i messaggi contenuti nelle email e inviarle solamente ad un determinato target potenzialmente interessato all'argomento.

#### ➤ Logistica service-oriented

La logistica è un anello fondamentale nella catena del valore dell'e-commerce. Flessibilità, sostenibilità ambientale, velocità e servizi di consegna a maggior valore sono i fattori cruciali che riguardano questo ambito. La User Experience nell'eCommerce è strettamente connessa con quella che viene definita "Delivery Experience". Il tempo che intercorre tra la conferma di avvenuto pagamento online e il momento in cui la merce arriva a destinazione è carico di aspettative per l'utente e di elementi di valutazione che non sono separati dall'esperienza complessiva.

Per poter garantire al *customer* un servizio efficiente e soddisfacente, le imprese devono riuscire a soddisfare le sue aspettative di ricevere l'ordine corretto, composto da prodotti che non abbiano subito danni durante il trasporto (i freschi sono prodotti deperibili), al momento da lui indicato.

Tutto ciò non riguarda solo la fase di consegna, per le imprese significa la scelta del modello di business su cui basarsi, ossia se appoggiarsi ad uno store esistente, investire in un magazzino apposito per l'e-commerce, oppure esternalizzare il possesso delle scorte. Scegliere poi quali servizi di consegna dare al consumatore, home delivery, pick up point, drive-in o locker, e quali servizi aggiuntivi prevedere nella propria offerta, la same day delivery, la consegna entro un'ora o in fasce di due o più ore scelte dal cliente al momento di conferma ordine.

Il consumatore si aspetta di vivere un'esperienza di acquisto che permetta a lui in prima persona di scegliere quale canale di acquisto utilizzare, di quale metodo di consegna avvalersi, a seconda del momento, del desiderio o della necessità. La soluzione per i retailer potrebbe essere l'integrazione tra le diverse soluzioni finora proposte, in modo da garantire scelta e diversificazione al customer.

Ovviamente tutto ciò comporta dei costi e degli investimenti non indifferenti, per cui qualora un'impresa voglia muoversi nella direzione dell'integrazione deve considerare delle soluzioni che fittino con le sue *core activities*, la sua *mission* e il suo obiettivo.

### ➤ Integrazione e omnicanalità

Il cliente non ha più un percorso d'acquisto predefinito, ma si muove liberamente tra canali fisici e digitali. I consumatori omni-channel e multi-device sono inoltre in continua crescita: il 60% degli e-shopper utilizza più touch point tra fisico e digitale nel suo percorso d'acquisto e il carrello degli everywhere shopper è mediamente superiore a quello di un customer più tradizionale.

Il consumatore tenderà a preferire un brand che gli permette di scegliere il tipo di esperienza che preferisce a seconda del momento e della necessità.

Le imprese possono sfruttare la possibilità di creare un'esperienza d'acquisto fluida, continua e priva di interruzione (*seamless*) tra i canali fisico e online, in cui sia il negozio fisico che il canale digitale diventano elementi strategici per stimolare gli acquisti e assumeranno ruoli intercambiabili come:

- Punto vendita
- Touch point, info point e showroom
- Strumento per creare awareness e retention
- Magazzino di prossimità per poter soddisfare le alte aspettative dell'on-demand service tramite click&collect e home delivery

Identificati i KSF, verranno fornite delle indicazioni circa delle *best practice* comuni ai modelli di business analizzati.

Prima di tutto, le *best practice* sono definite come le migliori prassi aziendali conseguite in un determinato settore di mercato che possono essere prese come riferimento e riprodotte per favorire il raggiungimento dei risultati migliori. Costituiscono uno standard che molte organizzazioni possono utilizzare come modello o come metro di paragone rispetto alle attuali performance.

In riferimento ai KSF e alle osservazioni relative al settore dell'e-grocery le best practice individuate riguardano:

### ➤ Costi di spedizione

Come già sottolineato, uno dei più grandi ostacoli alla diffusione dell'e-commerce è legato alla delivery, e nello specifico alla consegna dell'ultimo miglio, per via dei costi elevati e delle difficoltà e imprevisti del traffico cittadino. Tanto più costosa e difficile quando si tratta del trasporto di merci a basso margine e facilmente deperibili come i prodotti alimentari.

Per gli operatori della GDO tradizionali tutte le operazioni di preparazioni e consegna della spesa sono a carico del consumatore stesso e, godendo di economie di scala e di un alto potere contrattuale nei confronti dei fornitori, possono permettersi un livello di prezzi competitivo.

E' impensabile invece che un e-grocery provider garantisca al consumatore lo stesso prezzo che pagherebbe andando a fare la spesa fisicamente in negozio.

Come emerge dalla letteratura a riguardo e come confermato da analisi, i costi che l'impresa deve sostenere per il picking/packing e la consegna hanno un peso considerevole sul carrello: mediamente, si attestano intorno al 20-30% della spesa.

Ai già piccoli margini garantiti dai prodotti alimentari bisogna sottrarre anche questa quota di costo.

In questa fase del ciclo di vita del settore, in cui non c'è un'alta penetrazione del mercato e gli utenti sono ancora solo dei pionieri, è bene usare delle strategie che permettano di compensare gli ingenti costi di gestione (ulteriormente maggiorati dai costi fissi nel caso di store o inventory based).

Prestare molta attenzione alla free shipping! Spesso la scelta dei consumatori di acquistare su un sito piuttosto che su un altro è dettata dall'onere delle spese accessorie e dalla possibilità di usufruire di un servizio di **spedizione gratuita**. Tuttavia, se il giro d'affari o i margini che i prodotti generano non sono elevati, eliminare il costo di consegna non è una strategia vincente.

Le imprese possono imporre un **minimo d'ordine**, al di sotto del quale non è possibile effettuare alcuna transazione. L'importo minimo serve a garantire una marginalità su ogni ordine, coprendo i costi, e sarà commisurato all'ammontare dei costi che l'impresa sostiene.

Per valorizzare la propria offerta con l'opzione della consegna gratuita, l'impresa può fissare una soglia oltre la quale l'utente ne avrà diritto e renderla esplicita sui propri canali ("**consegna gratuita oltre...**").

#### ➤ Servizi di spedizione

E' stata identificata una pratica comune agli operatori analizzati per quanto riguarda l'attività della spedizione: l'esternalizzazione del servizio a soggetti terzi non dipendenti diretti dell'impresa, che mettano a disposizione i propri mezzi e operatori. Creare una flotta di mezzi e dipendenti propri può garantire sì una maggiore affidabilità e controllo, ma presenta costi molto elevati di creazione e mantenimento, sia in termini monetari che in termini di tempi di apprendimento.

Come "esternalizzazione" del servizio sono state identificate due tipologie di strategie che un'impresa può intraprendere: scegliere come partner una ditta con lavoratori su turni di lavoro continuativi e basata su meccanismi di aggregazione degli ordini, full track e routing delle consegne, oppure adottare un modello *sharing*, basandosi su lavoratori indipendenti (come gli shopper), pagati a consegna effettuata che stabiliscono essi stessi il loro orario di lavoro e quindi la disponibilità di una determinata fascia di consegna.

Più aumenta la rapidità e specificità della consegna (in riferimento alla consegna in un'ora oppure le fasce orarie da un'ora) più la flessibilità degli operatori diventa importante: è difficile con poco preavviso preparare e aggregare per una stessa zona un numero di ordini tali da riempire un furgoncino, e consegnarli tutti in un'ora. Per la consegna rapida è inoltre necessaria la prossimità del cliente al punto di prelievo e la presenza di un operatore sul posto nel momento dell'ordine che si occupi esclusivamente di quel cliente.

Prime Now, per esempio, offre il servizio di consegna in un'ora, ma questo implica sia la prossimità del cliente al magazzino sia che ci deve essere un operatore libero che deve occuparsi esclusivamente di quel cliente. E in ogni caso per una sola consegna il costo sostenuto dall'impresa equivale all'intera paga oraria del corriere, perché non può occuparsi di altro. Amazon Prime Now può offrire questo servizio perché ha un modello localizzato basato su un dark-store.

Il modello di Supermercato24, invece, non presuppone il bisogno di aspettare che ci sia un determinato numero di ordini, è davvero l'espressione del servizio istantaneo. Ha strutturato una rete di consegna che permette grande flessibilità e reattività, e permette la sua presenza in maniera capillare in molte zone d'Italia con gli stessi standard di prestazione, non solo per le grandi città o per gli abitanti in prossimità del punto di prelievo.

Attraverso l'aggregazione delle consegne su un furgoncino pieno e una rotta ottimale si aggregano i costi, ma questa modalità non può sostenere una proposta di valore che includa una consegna ultra rapida, puntuale e in aree allargate.

Ovviamente questo discorso vale per la situazione odierna, quando la domanda sarà sufficientemente alta il discorso potrebbe benissimo cambiare: gli shopper rappresentano comunque un costo variabile che aumenta con l'incremento degli ordini.

Una volta che il cliente si abitua a standard elevati, difficilmente torna indietro. Il vantaggio competitivo in questo settore nasce in parte dalla soddisfazione di un *instant gratification* che può derivare dal vedere arrivare la propria consegna già poche ore dopo aver effettuato l'ordine. Se alla rapidità di evasione dell'ordine viene unita la puntualità e la precisione dello stesso, la possibilità di monitorare o di essere avvisati sul suo stato di avanzamento, la comodità di ricevere i prodotti al piano, la cordialità del fattorino... il cliente probabilmente non sarà soddisfatto di un servizio non all'altezza di tali aspettative. La rapidità con cui un ordine viene evaso implica l'attenzione su due attività: il momento di picking e packing e quello della consegna.

Dall'analisi della letteratura è emerso che il prelievo dei prodotti dalle corsie del supermercato è meno efficiente di quello effettuato direttamente da scaffale: le corsie del supermercato non sono state progettate per servire l'e-commerce. Se in uno stesso arco temporale è possibile preparare più spese, questo significa che un cliente potrà scegliere tra un numero maggiore di fasce orarie in cui ricevere la consegna, con minor rischio di trovare la fascia prescelta già satura e quindi non più disponibile. Quando possibile, e in previsione di un incremento della domanda, quindi, ai fini dell'e-commerce è bene appoggiarsi ad un magazzino dedicato.

Siccome la viabilità della città è molto critica, per traffico, zone difficilmente raggiungibili o ad accesso limitato, le imprese del commercio online devono avere a disposizione diverse tipologie di mezzi di trasporto per fronteggiare le esigenze del momento. Tutti questi, però, devono essere in grado di mantenere la catena del freddo e di permettere una collocazione funzionale delle buste, dal momento che i prodotti trattati sono deperibili e delicati.

E' possibile che le aspettative sulla consegna siano meno elevate in termini di rapidità di consegna se l'ordine in questione rappresenta per il cliente una fonte di valore tale da non farlo considerare sostituibile da altre proposte. Si veda il caso di Cortilia: la prima consegna disponibile è per il giorno successivo all'ordine, ma la percezione sulla qualità del servizio nel suo complesso è la migliore, perchè al prodotto è associata una qualità superiore.

#### ➤ Assortimento

L'assortimento è uno dei blocker che previene il consumatore dall'effettuare l'acquisto di generi alimentari da uno store online. I pure player, come dichiarato dai propri manager nelle interviste rilasciate, sono al costante lavoro per migliorare il gap percepito con l'ampio assortimento presente in un supermercato.

#### ➤ Prodotti non più disponibili

Un problema dell'acquisto online di prodotti ad alta rotazione come gli alimentari è il rischio che un prodotto scelto al momento dell'ordine non sia più disponibile al momento della preparazione della spesa. Questo può essere dovuto a scostamenti o ritardi nella propagazione delle informazioni tra quelle presenti magazzino e quelle dello scaffale e della vetrina virtuale, oppure ad una mancanza di continuità del flusso di informazioni nel caso dei marketplace con i suoi partner.

Le imprese devono pensare a delle strategie per evitare che le aspettative del cliente di ricevere un determinato prodotto non vengano rispettate.

Soluzioni possono essere non mostrare il prodotto nella vetrina virtuale quando non è più disponibile, chiedere al cliente come comportarsi nel caso si verificasse questa eventualità: sostituire il prodotto con uno simile oppure stornarlo dalla lista, senza addebito sul saldo finale.

Tale rischio aumenta all'aumentare del lead time tra il momento dell'ordinazione e della preparazione.

#### ➤ Relazionamento efficace con i clienti

Si può ottenere attraverso diversi strumenti:

- Servizio clienti, di cui è importante la semplicità di accesso e la tempestività e qualità del servizio. È necessario garantire al cliente modalità diverse per contattare il servizio clienti, come email, chat bot, call center oppure le pagine social, sempre più usate come strumento di comunicazione diretta e assistenza on time, cortesia e professionalità
- Visibilità, che è fondamentale nella fase introduttiva di un business per la generazione di awareness nei confronti dei potenziali clienti. Avere un buon posizionamento sui motori di ricerca è la prima fonte di traffico per un'impresa e-commerce. Da un sondaggio condotto da Casaleggio Associati<sup>62</sup> è emerso che tra le attività di marketing infatti, il keyword advertising o PPC e le pratiche di SEO raccolgono la maggior parte degli investimenti in marketing stanziati dalle imprese, seguiti dalle attività di social media marketing.
- Newsletter. L'email marketing è uno strumento di comunicazione molto utile ed efficace, non ha un costo eccessivo ma può trasformarsi in un incremento delle vendite. E' un trigger nella decisione d'acquisto del consumatore, che può generare semplicemente traffico sulla piattaforma oppure accendere un bisogno nel consumatore. Attraverso le newsletter lo shopping online ha potuto costituire un canale di promozione delle proprie offerte, novità e réclame che arrivano direttamente alla base utenti.

---

<sup>62</sup> E-commerce report 2018

- Social media. I social media sono uno degli strumenti più potenti per influenzare il comportamento dei consumatori e sono uno strumento a cui tutta la popolazione internet può accedere. Rappresenta un potenziale bacino utenti (il 57% della popolazione italiana è iscritto ad almeno una piattaforma social<sup>63</sup>) di grandissima importanza.
- Ricorso a soluzioni tecnologiche relative a front e back end

È stato identificato un trend positivo per quanto riguarda il livello di servizio e la propensione all'uso della tecnologia. Se la sfida è di competere in un mondo digitale che offre servizi sempre più complessi, anche in termini di operations lato impresa, è bene ricorrere a delle soluzioni che possano garantire performance migliori sotto questi aspetti. Un servizio on-demand come quello che sta diventando lo standard per questo tipo di settore va gestito con l'aiuto di soluzioni tecnologiche che riescano a coordinare tutti i livelli del business: dalla gestione dell'ordine, all'integrazione delle informazioni tra i differenti canali, alla condivisione di queste. Le imprese devono investire in questi termini per favorire lo sviluppo del proprio business, muovendosi verso l'integrazione, la tracciabilità di prodotti, informazioni e consumatori, l'aumento del livello di servizio proposto e l'efficienza delle operazioni se si pensa al lungo periodo.

- Allineamento delle competenze alle nuove esigenze

Un errore da non commettere è di ignorare il fatto che le nuove necessità sorte non si accompagnino a nuove competenze. È necessario avere delle conoscenze per implementare strategie verso il mondo digitale e dell'integrazione ma soprattutto per poter far fruttare gli investimenti effettuati in merito. La più importante è sicuramente l'abilità di gestire l'enorme flusso di dati che il digitale permette di raccogliere, perché i dati sono un bene prezioso ma solo se si sa come maneggiarli. Se ci si rende conto di non essere allineati è bene cercare di colmare il gap di conoscenza il prima possibile, ricorrendo a formazione del personale, ad integrazioni con membri esperti oppure ricorrendo a società esterne che abbiano le competenze.

## *5.2 Possibili evoluzioni future dell'industry e applicabilità al contesto nazionale*

I risultati economici evidenziati sono ancora negativi in termini di profittabilità, ma è solo questione di tempo. L'interesse rivolto a questo settore da molte tipologie di player, la crescita repentina da anni, sono segni positivi che il cambiamento è in atto e che le imprese si stanno muovendo in risposta.

Il settore in questione è un'industry relativamente nuova e i player in campo stanno ancora vivendo una fase di sperimentazione e di adattamento per quanto riguarda i modelli di business.

- Negozi connessi

Tutti i player analizzati hanno dichiarato o dimostrato di volersi muovere in una direzione di omnicanalità tra mondo fisico e digitale, cercando di fornire un'esperienza che possa comprendere alternativamente elementi dell'uno e dell'altro canale. È chiara la necessità di un punto di contatto fisico per garantire un'esperienza omnicanale.

Infatti, ad oggi, gli unici player in grado di soddisfare questo tipo di esperienza sono le insegne della GDO tradizionale, dotate appunto di un negozio fisico. Sono già stati fatti investimenti in questo senso all'interno del settore, per rendere i punti vendita sempre più connessi e comunicanti. Offrono infatti ai clienti vari strumenti di interazione e ricerca di informazioni in store, come totem, tablet, specchi e pareti interattive ma anche app in store e soluzioni come Qr code. È un primo passo verso l'omnicanalità, ma c'è ancora molta strada da fare.

---

<sup>63</sup> We are social, 2018

Le insegne della GDO dovrebbero a questo punto cercare di integrare tutte queste soluzioni di connettività in store all'interno di un'unica soluzione che comprenda e tenga traccia di tutte le possibili interazioni che il consumatore ha avuto o potrebbe avere con il punto vendita. Per farlo potrebbe sfruttare l'opportunità rappresentata dal mobile e dalla tecnologia e funzionalità ad esso connesse: si può dire che tutti posseiedono uno smartphone con cui sono più o meno confidenti.

Un passo in più verso l'omnicanalità può essere rappresentato da una *mobile app* che abbia delle funzionalità in store con cui il consumatore possa interagire durante tutto il percorso d'acquisto tra le corsie del supermercato, alternando le operazioni del *customer journey* tra corsia fisica e device virtuale. Le app permetterebbero di eseguire un'enormità di operazioni in autonomia!

| <i>Possibili funzionalità</i>                                                                                                                                           | <i>Vantaggi</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilizzare la fotocamera del telefono per scansare i codici a barra dei prodotti selezionati per creare un carrello, che in questo caso sarebbe sia fisico che virtuale | Il consumatore può tenere traccia del suo carrello in modo da gestire un'acquisto più consapevole                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Gestire il proprio carrello                                                                                                                                             | Il consumatore può cancellare o aggiungere prodotti e averne traccia                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ricerca informazioni sul prodotto attraverso codice a barra, QR code oppure una pagina prodotto messa a disposizione dall'insegna                                       | Il consumatore può avere accesso a maggiori informazioni relative al prodotto                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ricerca e rilasciare valutazioni e recensioni sul prodotto                                                                                                              | Il consumatore potrebbe sfruttare il <i>word of mouth</i> come touch point nella decisione di acquisto in maniera immediata e facilmente reperibile;<br>L'insegna si mostra trasparente                                                                                                                                                                |
| Salvare dei prodotti come preferiti oppure per una spesa futura                                                                                                         | Il consumatore avrebbe modo di velocizzare il processo di spesa anche all'interno del supermercato                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Gestire la lista della spesa                                                                                                                                            | Il consumatore avrebbe sotto mano la propria lista                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Concludere il carrello                                                                                                                                                  | Il consumatore può salvare il carrello di prodotti finora composto e proseguire con le opzioni di pagamento o di consegna                                                                                                                                                                                                                              |
| Pagamento                                                                                                                                                               | Il consumatore potrebbe pagare direttamente online dalla stessa pagina di ordine senza dover passare dalla cassa;<br>Il consumatore potrebbe recarsi in una cassa rapida appositamente allestita ed evitare le code delle casse tradizionali;<br>Il consumatore potrebbe pagare tramite <i>mobile payment</i> usando sempre la stessa pagina di ordine |
| Generazione di un ordine che può essere ritirato in seguito o per cui è stata scelta l'opzione di consegna a casa                                                       | Il consumatore avrebbe generato così un carrello virtuale o fisico e potrebbe richiedere dei servizi di consegna a domicilio o ritiro in un secondo momento direttamente dalla pagina in cui è, senza dover compiere ulteriori azioni.                                                                                                                 |

Ci sono ad oggi delle insegne che permettono di svolgere alcune o tutte queste operazioni, ma sono per lo più divise tra più app (si veda già solo la richiesta di consegna a domicilio: è in un app a parte oppure in una sezione differente oppure da richiedere in cassa agli addetti), più device (si vedano i device per il self scanning e self check-out).

Permettere di eseguire un gran numero di azioni e permettere così tanta libertà di scelta al consumatore è sinonimo di una complessità gestionale molto elevata da parte dell'insegna e si accompagna all'implementazione di soluzioni tecnologiche ad hoc, come per esempio l'utilizzo della tecnologia nfc per i pagamenti via mobile, oppure la tecnologia Rfid per controllare il carrello fisico se non si passa da una cassa.

Non è infatti un percorso che può avvenire nel breve periodo ma i presupposti e le tecnologie ci sono.

#### ➤ Negozio senza cassa e Pop up store

Sebbene sia chiara la necessità di un asset fisico, non è necessario avere un negozio fisico così come è inteso al giorno d'oggi per garantire una commistione tra fisico e digitale. La volontà di creare un'esperienza omnicanale è espressa tuttavia anche dai pure player legati al mondo digitale.

L'esempio più lampante è il negozio senza casse Amazon GO di Amazon, che a grandi linee segue il concetto di app in store appena descritto: si scelgono i prodotti fisicamente presenti nel negozio componendo un carrello virtuale e uno fisico, si conclude l'acquisto terminando l'ordine attraverso l'app e pagando direttamente là con il proprio account e si esce.

L'elemento di distinzione è che l'innovazione è partita da un *pure player*, digitale per nascita. E anche Microsoft sta lavorando per mettere a punto un modello di negozio senza cassieri.

Cortilia per esempio organizza degli "eventi in cascina" come attività di PR, durante i quali i consumatori possono entrare in contatto diretto con alcuni produttori e prodotti venduti sulla piattaforma.

Non sono attività di vendita, ma nulla vieta di pensare che da questa volontà di far avere al cliente un contatto con la propria realtà, possano nascere altre forme di esercizi commerciali fisici, come ad esempio un Pop-up store. Con il termine Pop Up store si indica un negozio temporaneo e il modello sta ampiamente prendendo piede come tendenza nel settore retail internazionale.

Per un operatore del mondo alimentare la fiducia del cliente nei propri prodotti è fondamentale. Un pop up potrebbe essere una buona attività di marketing per far conoscere e far toccare con mano la propria offerta e un avvicinamento con il mondo fisico senza dover necessariamente in asset immobilizzati che comportano investimenti affondati.

#### ➤ Soluzioni di logistica dell'ultimo miglio più innovative ed efficienti

La tendenza della logistica al servizio della vendita al dettaglio è quella di una consegna di qualsiasi tipo di prodotto, sempre e ovunque. Gli utenti oggi si aspettano consegne estremamente flessibili e personalizzate.

Così come l'esperienza dell'utente si snoda tra online e offline, anche la logistica deve sviluppare soluzioni innovative che soddisfino richieste personalizzate e opzioni di consegna dinamiche.

Ad oggi, l'unico modello di home delivery che si è identificato come realmente in grado di soddisfare la consegna ultra rapida (in meno di due ore) è quello che considera la consegna come una relazione 1 a 1 con il consumatore, ossia che ci sia un operatore dedicato al soddisfacimento di quella determinata operazione.

Il ricorso a strategie di sharing economy sembra essere una soluzione funzionante per garantire una consegna dell'ultimo miglio ultra rapida efficiente. Aspettare di elaborare un certo numero di ordini per far partire una consegna oppure dedicarvi ad uso esclusivo un solo addetto hanno un costo elevato in

termini di tempo e soldi. Affidare le operazioni di preparazione della spesa e della consegna in città a privati che utilizzano mezzi propri ha finora dato buoni risultati in termini di performance.

È tuttavia vero che la Gig economy si porta dietro una serie di nuvoloni: da una parte suscita la reazione dei corrieri espressi professionisti, che vedrebbero il loro mercato invaso da cittadini qualunque, pronti a far consegne al posto loro, dall'altra, gli stessi “nuovi” lavoratori, che dopo un primo periodo di entusiasmo potrebbero concentrarsi sull'assenza di diritti.

Anche Amazon ha fatto il suo ingresso nella gig economy con il suo nuovo servizio Amazon Flex, attivato a Seattle, con cui basta che i cittadini si iscrivono al servizio e sull'app dedicata settando la loro disponibilità e diventano fattorini per la consegna in città.

Ci sono sempre più start-up o nuovi operatori che si dedicano alla consegna dell'ultimo miglio in questo senso. Che consegnano di tutto per molti operatori diversi in modo da saturare il viaggio che essere svolto in ogni caso. Affidarsi ad una rete di fattorini per un solo punto vendita non ha senso, questo aumenta quando è possibile aggregare gli ordini provenienti da più punti. La condivisione, piuttosto del possesso.

Questo è anche quello che fa Supermercato 24. Riceve ordini da diversi punti vendita dislocati su diverse aree di una città e poi ottimizza la gestione delle risorse aggregando gli ordini per area. In questo senso l'operatore che può essere considerato un first mover che ha già creato una rete significativa di shopper. Non è da escludere infatti che possa trasformarsi anche in una delivery company, consegnando altri prodotti o altre spese anche per conto di altri. Ha già una rete estesa ma potrebbe espanderla ulteriormente e con più punti da coprire in città potrebbe davvero ottimizzare i viaggi e ottenere grandi economie di scala.

Un elemento che è ancora sottovalutato è la possibilità del ritiro in negozio. Rappresenta tuttavia una soluzione economica agli occhi del cliente e che può garantire l'evasione della consegna in breve tempo. Nel giro di qualche anno sia gli operatori della GDO che i pure player implementeranno soluzioni per permettere il ritiro in maniera più capillare.

Considerando che il settore si muoverà verso soluzioni di logistica sempre più on-demand, un operatore come Cicalia, che consegna sì in tutta Italia, ma con standard altamente e visibilmente inferiori rispetto alla media del settore, è destinato a perdere quote di mercato se non modifica qualcosa nella sua strategia.

#### ➤ Reintermediazione

Il ricorso da parte di insegne della GDO ad operatori che fungono da intermediari ha sicuramente permesso loro di entrare nel mondo dell'e-commerce senza dover inizialmente investire in asset propri e nella formazione o integrazione di personale con le competenze necessarie.

Ha però anche dei risvolti negativi se perseguita per lungo tempo. Il rapporto personale instaurato tra insegna e cliente potrebbe venire meno, perché mediato da un terzo operatore che andrebbe a posizionarsi nella mente del cliente come il negozio da cui ha comprato e con cui instaurerà un rapporto di fedeltà. Si veda il caso di Supermercato24 ad esempio.

Rappresenta sicuramente un canale utile e aggiuntivo per raggiungere un maggior numero di clienti, ma non può essere l'unico. L'insegna deve mantenere una sua identità.

Passando ad una considerazione a livello geografico, è vero che l'Italia presenta molte differenze all'interno del proprio territorio, in termini di reddito, cultura, propensione alla tecnologia e all'uso di internet. Ma è anche vero che pensando ad un orizzonte temporale di qualche anno, i prossimi consumatori saranno i millennials, cresciuti nel mondo digitale, e la generazione Z, proprio nata nel boom dello sviluppo digitale e abituati a fare ricorso della tecnologia in qualsiasi ambito.



In generale le zone nel Nord Italia sono quelle con più alto reddito, con aree più densamente popolate e con una più alta propensione agli acquisti e ai pagamenti online. Si vedano in allegato n.5 alcune mappe e grafici in merito.

La domanda di e-commerce per generi alimentari è ad oggi localizzata per lo più nelle aree del nord Italia, ma lo è in parte perché l'offerta di generi alimentari è localizzata per lo più lì. Come settore nuovo il nord Italia rappresenta un territorio più fertile e più propenso ad accogliere le novità. La necessità di questa modalità di acquisto è latente e si manifesta anche nelle altre aree dell'Italia.

Suddividendo i modelli di business in base alle aree di competizione evidenziate, è evidente che non tutti possono essere replicati in tutte le aree del territorio, o almeno finché il ricorso al commercio elettronico di generi alimentari sarà considerato come usuale e comprenderà un bacino utenti abbastanza elevato.

Per quanto riguarda gli operatori che competono sulla qualità, e che quindi presentano un prezzo superiore rispetto alla media dei generi alimentari online, questi avranno difficoltà a prendere piede nelle zone del sud Italia in cui il reddito medio è molto basso.

Un'operatore come Cortilia, che funziona come aggregatore di mercati locali, può espandersi potenzialmente in qualsiasi area in cui siano presenti delle coltivazioni che rispecchino i temi di qualità e naturalità promossi dal Brand. Non ha bisogno di investimenti elevati in asset fisici per espandersi, al massimo di un ulteriore magazzino intermedio in cui far transitare la merce per ridurre i tempi di consegna o raggiungere altre aree d'Italia.

Il fattore bloccante per un player di questo tipo è rappresentato dal prezzo, la sua espansione è quindi limitata ad aree con un alto potere d'acquisto. Si compete sulla qualità per cui la consegna ultra rapida per ora non è un fattore bloccante che lo esclude dallo scenario competitivo.

Per quanto riguarda gli operatori che competono sull'offerta di un alto livello di servizio, è più facile che abbiano più risposta nelle zone del centro e nord Italia, che presentano un tasso di occupazione superiore rispetto alle altre aree del paese. Le persone lavoratrici hanno in genere poco tempo libero, una vita più frenetica e possono rappresentare il target di riferimento ideale per un servizio rapido e immediato, sia in termini di click & collect che di home delivery. Questi operatori sono anche coloro che offrono il servizio di consegna 7 giorni su 7, prevedendo delle fasce orarie serali che vanno fino alle 23:00 o addirittura le 24:00 nel caso di Prime Now a Milano.

Per le aree in cui si è abituati ad una vita più tranquilla, c'è una persona a casa che non è occupata, non avrebbe senso investire per generare un livello di servizio addirittura superiore a quello che si aspetta il consumatore. Questo discorso vale per l'immediato, perché tra un paio di anni è probabile che la consegna rapida sia diventata uno standard per l'e-commerce.

Modelli come Supermercato24 oppure Carrefour, che sono o virtual reseller o si basano su negozi esistenti, possono replicare il proprio modello con più facilità e rapidità, possono reagire più rapidamente in caso di repentino incremento della domanda.

Business com Prime Now invece, che forniscono un alto livello di servizio ma necessitano della costruzione di un asset fisico e quindi di un ingente investimento, non possono addentrarsi nelle zone in cui non si è ancora creata una domanda sufficientemente grande. Indubbiamente il suo nome sarebbe un facilitatore per la sua diffusione, ma ad un costo di servizio a mio avviso ancora troppo elevato.

L'e-commerce può arrivare anche nelle case del sud Italia, considerando soprattutto il fatto che i futuri compratori saranno persone abituate e a proprio agio con il mondo digitale e con gli acquisti online. Osservando la situazione attuale, il livello di cultura digitale, sono gli operatori della GDO, con la loro insegna che rappresenta un elemento di fiducia nei confronti dei propri clienti, che possono attuare con più facilità una strategia di e-commerce nel mezzogiorno.

I modelli più adatti sarebbero inizialmente quelli store-based, che potrebbero far leva sul proprio brand come fattore distintivo e che non necessiterebbero di investimenti fissi iniziali troppo elevati.

Potrebbero contare su un assortimento di prodotti abbastanza ampio e una copertura territoriale più diffusa, perché non prevedendo tempi di consegna troppo stringenti potrebbero raggiungere aree più periferiche in cui la necessità della spesa a casa potrebbero davvero essere manifesta e a cui un servizio

rapido non avrebbe accesso per motivi di prossimità. Potrebbero abilitare inoltre diversi punti di ritiro in aree di collegamento o di passaggio tra grandi città, da un lato per permettere ad aree non molto densamente popolate in cui la home delivery non sarebbe abilitata di poter accedere a un servizio e-commerce, dall'altro per soddisfare anche i consumatori più attenti al risparmio dal momento che non prevede ulteriori spese per la spedizione.

Visto l'alto tasso di disoccupazione presente al sud Italia, si potrebbe inoltre pensare che i servizi di consegna potrebbero essere affidati ad una di quelle start up logistiche che si basano sui principi della sharing economy. Anche player come Supermercato24 avrebbero quindi possibilità di espansione in quelle aree, ma sarebbe un servizio più glocal limitato alla prossimità del punto vendita.

Le infrastrutture logistiche sono un fattore da considerare se si vuole investire in un servizio di consegna ultra rapida, e le aree del sud sono più limitate da questo punto di vista.

Al momento i modelli locali sono i più facilmente sviluppabili: in una grande città è più facile fare economie di scala aggregando gli ordini.

Amazon Prime Now a livello locale rispecchia a pieno le aspettative dei consumatori nei confronti del suo Brand: riesce a garantire elevati standard in termini di livello di servizio e di vastità di assortimento. La sua replicabilità risulta tuttavia difficile su ampia scala. Per poter competere a livello nazionale offrendo in tutte le aree gli stessi standard, dovrebbe aprire un magazzino cittadino in ogni città in cui decidesse di approdare. In altri stati europei il servizio di Prime Now riesce a coprire più città.

Come ha fatto a Roma, potrebbe stringere accordi di partnership con un'insegna presente e occuparsi esclusivamente del servizio di consegna. In questo caso non avrebbe investimenti affondati in immobilizzazioni e potrebbe replicare tale modello con più facilità.

La mia ipotesi è che tuttavia voglia far parte del mondo della distribuzione come marchio proprio: ha lanciato sul mercato una propria linea di prodotti alimentari e baby care che in veste di marketplace puro non può vendere.

In America per ovviare a questa necessità ha acquisito la catena di alimentari Whole Food, riuscendo così ad ottenere una rete fisica capillare.

Le disponibilità finanziarie non mancano di certo al colosso di Seattle. Magari non nell'immediato, ma una volta che gli operatori riusciranno ad imporsi nella mente del consumatore non più come un mercato di nicchia, potrebbero spuntare dei negozi Amazon.

Nel giro di qualche anno si arriverà ad avere una copertura più capillare del territorio. La domanda da soddisfare sembra esserci, per cui sta alle imprese adesso dare uno scossone alle loro strutture e alla loro offerta.

Amazon in questo senso ha avuto un ruolo fondamentale nel corso degli anni: nonostante sia un competitor da temere, si può dire che abbia assunto il ruolo di "educatore" agli acquisti online per la popolazione italiana. È lui che in primis ha dato uno scossone al mondo dell'e-commerce nel suo complesso. Può ricoprire questo ruolo anche in merito al settore del grocery, abituando le persone a fidarsi ad internet anche per l'acquisto di un prodotto così delicato come sono gli alimenti. E piano piano la cultura nei confronti del digitale si adeguerà a quella degli stati più evoluti.

## Conclusione

L'e-commerce si sta affermando come un canale necessario per le imprese nell'espansione del proprio business. Emergono sempre più le grandi opportunità che il digitale può offrire, in un momento in cui i fattori recessivi stanno mettendo in discussione i modelli di vendita tradizionali. L'e-commerce nel suo complesso è senza dubbio un driver primario dello sviluppo dell'economia mondiale: rappresenta uno dei fenomeni economici più rilevanti dell'ultimo decennio, in grado di crescere ed affermarsi anche in contesti di mercato recessivi o in fase di stabilità da anni.

La diffusione di internet e la crescente accessibilità alle soluzioni tecnologiche hanno rivoluzionato lo stile di vita e le abitudini della popolazione, non solo in veste di persone ma anche in veste di consumatori.

In riferimento al settore del Food&Grocery online, si è potuto appurare che il consumo mondiale continua a crescere, registrando incrementi considerevoli anno su anno. Il contesto nazionale rileva tuttavia, in confronto ad altri paesi più sviluppati, incidenze ancora basse. Questo perché l'Italia è arrivata tardi in questo mercato, sia dal punto di vista delle realtà imprenditoriali sia per quanto riguarda l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del mondo digitale.

Se si pensa al futuro però, i prossimi acquirenti sono i Millennials, vissuti negli anni '90, e la Generazione Z, i nati dal 1995 in poi. Queste nuove generazioni sono cresciute osservando i mutamenti che il digitale ha portato nella vita di tutti i giorni, hanno imparato a conoscere e a fidarsi di questo mondo. I millennials non sanno cosa vorrebbe dire vivere senza l'ausilio della tecnologia. È un passo indispensabile questo di allinearsi alle nuove abitudini di vita e alle nuove generazioni.

La tradizione e la cultura gastronomica italiana, il rapporto con il cibo rappresentano due capisaldi importanti: la maggior parte degli italiani continuerà a preferire un contatto con le persone e nel fare la spesa continuerà a desiderare di poter scegliere e toccare con mano i prodotti acquistati. Tuttavia la crescita riscontrata negli ultimi anni mostra come la domanda di un servizio *time saving* sia latente e aspetti solo di essere servita.

L'introduzione del canale e-commerce in questo settore ha permesso l'ingresso nella filiera della distribuzione tradizionale ad una vastità di nuovi operatori. Start-up legate al mondo della distribuzione, degli intermediari tra il consumatore e le insegne, grandi Dot.Com che hanno visto il potenziale del settore e hanno deciso di partecipare, Tech company che hanno stretto alleanze con gli operatori tradizionali, nuove compagnie di logistica dell'ultimo miglio che combinano le strategie di sharing economy.

È un settore giovane e ancora molto dinamico, in cui non è ancora definito un modello stabile e fisso con cui competere: è una fase di sperimentazione in cui i player competono con modelli diversi per guadagnarsi quote di mercato sempre più interessanti.

Per anni nel panorama competitivo c'è stato solo Esselunga, che agiva quasi come unico player. Da poco invece il mercato sta iniziando ad essere conteso da più parti che si posizionano ciascuno con un'offerta differente.

A differenza del settore della GDO tradizionale, in cui la competizione si svolge sul prezzo, quando si parla di e-grocery questo sembra rappresentare solo uno dei fattori della decisione di acquisto. In generale tutti gli operatori si dispongono su un livello pressoché costante, sono poi i servizi aggiuntivi a contribuire alla definizione del valore complessivo.

A conclusione dell'analisi effettuata è stato possibile identificare quattro differenti aree di competizione all'interno del settore:

1. Player che offrono livelli di servizio elevati, in termini di servizi connessi alla consegna e tempo di evasione dell'ordine

2. Player che offrono un assortimento elevato e complesso, ossia composto da molte categorie differenti come quelle che si possono trovare all'interno di un supermercato
3. Player che riescono ad offrire un alto livello di servizio e di complessità dell'assortimento
4. Player che competono su altri fattori quali la qualità o la diffusione capillare su tutto il territorio italiano

All'interno di ciascuna di queste aree è inoltre possibile identificare la presenza di trend comuni nella scelta del modello di business proposto.

- Le imprese che competono sull'assortimento hanno tutte in comune il fatto di fare affidamento su asset propri, principalmente costituiti da un magazzino dedicato.  
In relazione alla complessità dell'assortimento, quindi riferendosi all'ampiezza e alle diverse condizioni di stoccaggio e consegna di differenti tipologie di prodotti, i modelli dark-store sono in grado di gestire una maggiore complessità. Questo presenta infatti logiche di disposizione orientate all'efficienza operativa.
- Gli operatori caratterizzati da un modello virtual reseller, ossia che hanno esternalizzato il possesso delle scorte, riescono a gestire una complessità di assortimento generalmente più bassa di chi ne ha invece il controllo diretto. Si può dedurre quindi che più è alto il livello di complessità che si vuole gestire, più è bene internalizzare e tenere sotto controllo l'attività che lo genera.
- Per offrire un elevato livello di servizio e di rapidità della consegna è necessaria la condizione di prossimità. I modelli virtual reseller e store-based sono adatti, dal momento che possono sfruttare la rete di negozi esistenti come punti di e-commerce di prossimità, dislocati in aree differenti della zona.
- I modelli che permettono un alto livello sia di servizio che di assortimento, sono costituiti da modelli ibridi che combinino la presenza di magazzini dedicati e store. In questo modo è possibile combinare l'efficienza garantita da un magazzino dedicato e appoggiarsi contemporaneamente ad altri punti vendita già esistenti e dislocati in modo da avere una copertura più vasta e di prossimità in base al punto di partenza dell'ordine.  
I due operatori sono tuttavia i più "esperti" sul campo e hanno un brand molto forte, perché Esselunga è ormai consolidato da più di un decennio e Amazon Prime Now è il colosso dell'e-commerce per eccellenza.
- In generale, i player che offrono un alto livello di servizio siano associati ad una copertura territoriale più localizzata perché è necessario un punto prossimo a chi riceve l'ordine. Più si rilassa l'ipotesi di rapidità di esecuzione dell'ordine più la copertura territoriale si espande.
- Più sono presenti investimenti immobilizzati e fissi, più il modello risulta rigido e difficilmente scalabile su più aree del territorio. I virtual reseller o gli store-based risultano in quest'ottica i modelli che si possono replicare sul territorio con più rapidità.
- La tecnologia può aiutare nell'incrementare il livello di servizio offerto. La conoscenza e la tracciabilità delle operazioni permettono di creare una storia, e dalla storia si possono trarre insegnamenti ed esperienza che può essere utilizzata per fornire un valore superiore al customer. Offrendo soluzioni personalizzate ma anche rendendo le operazioni del back-end più trasparenti ed efficienti.
- Si può dire che le due tipologie di player rispondano a due esigenze e due modalità di fare la spesa differenti. Chi compete sul livello di servizio si rivolge a chi è interessato chi è interessato e disposto a pagare per un servizio più rapido, magari di necessità, o per una spesa con meno prodotti, come può avvenire nel caso di un lavoratore che vive da solo o in coppia. Questa esigenza è più facilmente riscontrabile nelle aree del nord Italia, in cui queste tipologie di player sono maggiormente presenti.

Chi compete sull'assortimento invece si rivolge a chi è interessato alla convenienza della spesa online ma non vede sua rapida evasione un elemento così importante al fine della decisione di acquisto. Questo consumatore potrebbe usare il canale online come perfetto sostituto del supermercato per la spesa settimanale, composta da un elevato numero di prodotti. Può essere associato ad una famiglia.

Sebbene stia prendendo piede molto rapidamente, i volumi d'affari mossi sono ancora relativamente bassi, e per alcuni operatori ancora non disponibili o irrilevanti.

Nel complesso, il valore del Food&Grocery in Italia nel 2017 si è attestato a quota 812 milioni di €, ricoprendo una quota pari allo 0.5% del valore totale del settore Retail.

Il giro d'affari associato ai principali attori dello scenario competitivo si attesta invece a quota:

|                  |               |
|------------------|---------------|
| Cicalia          | € 509.326     |
| Sepermercat24    | € 5.393.622   |
| Cortilia         | € 6.833.263   |
| Esselunga a casa | € 183.280.000 |

Esselunga domina ancora incontrastato, avendo anni di presenza alle spalle.

I tassi di crescita dei fatturati sono notevoli, tuttavia gli indicatori della redditività non presentano ancora valori positivi, nonostante una buona struttura patrimoniale alle spalle. Questo tipo di risultato può essere ricondotto ad una ancora bassa penetrazione nel mercato: le vendite non sono sufficientemente alte da coprire i costi totali. Come indicato nel capitolo 1, infatti, la diffusione degli acquisti di generi alimentari online in Italia è ancora limitata, ci sono pochi utilizzatori da un lato e un'offerta frammentata dall'altro.

Questo, il quadro generale del settore.

Va comunque ricordato che ci troviamo in un momento in cui i cambiamenti avvengono in maniera molto repentina e in cui le innovazioni e le nuove tecnologie disponibili sono sempre dietro l'angolo.

Ci sono alcune parole d'ordine che è possibile associare al settore del grocery pensando agli sviluppi futuri:

➤ Omnicanalità e integrazione

Se da un lato il mondo fisico si sta muovendo in direzione del digitale, dall'altro anche questo sta facendo un passo avanti verso il canale fisico.

I due mondi stanno lentamente perdendo i loro confini netti ed entrambi arriveranno ad assumere ruoli interscambiabili durante il percorso di acquisto del consumatore.

Il consumatore vive infatti sempre più spesso una doppia vita analogica e digitale, sempre connesso alla rete grazie al mobile, e tenderà a preferire un'insegna che sia in grado di allinearsi con le nuove abitudini di vita che fanno del digitale parte integrante della quotidianità.

Nel perseguire questo obiettivo è anche il negozio fisico che deve cambiare pelle e diventare sempre più connesso, intelligente e integrato.

➤ Big data analysis

Tracciare, analizzare e monetizzare i dati dei consumatori diventerà fondamentale per qualsiasi business. Questo significa imparare a ragionare in termini di integrazione e di convergenza, utilizzando al meglio qualsiasi tipo di flusso informativo che racconta il customer journey attraverso tutti i canali con cui l'insegna può entrare in contatto con il consumatore.

➤ Customer experience personalizzata

Il consumatore del 2018 si aspetta un'esperienza di acquisto *tailor made*, che si traduca in un rapporto 1 a 1 con l'impresa con cui sta interagendo, che lo riconosca e ricordi i suoi comportamenti d'acquisto e le sue preferenze, e che possa fornire una risoluzione quasi immediata, se non addirittura predittiva, della necessità manifestata

➤ On demand

Il consumatore si sta abituando a standard di servizio sempre più elevati. Si sta trasformando in un “right here” e “right now” customer, che vuole avere il controllo e la libertà di decidere le modalità in cui dovrà avvenire la transazione. Vuole che l’esperienza di acquisto sia altamente personalizzata sulle sue esigenze e vuole poter essere lui stesso a decidere cosa vuole, quando e dove.

Il settore in esame è relativamente giovane, i modelli di business sono ancora in evoluzione e in fase di sperimentazione e i dati economici a disposizione sono ancora limitati e poco significativi per poter dare una valutazione della loro bontà o meno.

Con il seguente lavoro di tesi si è cercato di stimolare l’interesse e mettere le basi per un’analisi di un settore certamente ad alto potenziale certamente interessante.

Le dinamiche competitive evolveranno nel corso dei prossimi anni in Italia, come già sta succedendo in mercati più evoluti come Stati Uniti e Cina. Entreranno nel campo della competizione le grandi compagnie tecnologiche, i colossi dell’e-commerce che hanno già mostrato di avere interesse nel mondo della distribuzione.

Vedere come la tecnologia abbia influenzato e rivoluzionato un’abitudine così radicata come la spesa alimentare, essere presente durante il processo di trasformazione, è estremamente stimolante. Fa capire che tutto nel mondo evolve e che non è possibile fermarsi e godere di ciò che si costruito. Il mantra che tutte le imprese, indipendentemente dal settore in cui competono, deve essere “*exploration, not only exploitation*”.

C’è sempre qualcosa di nuovo che accade. Ed è compito degli attori presenti sullo scenario riuscire a capire l’entità del cambiamento e a reinventarsi per reagire repentinamente a tale scossone.

*“Non sono le specie più forti quelle che sopravvivono e neppure quelle più intelligenti, ma quelle più capaci di rispondere ai cambiamenti”.*

Charles Darwin

## ALLEGATI

### Allegato n.1

Tipologie di categorie reperibile dal sito di ciascun player.

|           |                             | s24 | Cortilia | Cicalia | Prime Now | Esselunga a casa | Easy Coop | Carrefour | Auchan Milano | Auchan Bergamo | Conad | Gruppo Selex |
|-----------|-----------------------------|-----|----------|---------|-----------|------------------|-----------|-----------|---------------|----------------|-------|--------------|
| Categorie | carne                       | x   | x        | x       | x         | x                | x         | x         | x             | x              | x     | x            |
|           | pesce                       | x   | x        |         | x         | x                | x         | x         | x             | x              | x     | x            |
|           | frutta                      | x   | x        | x       | x         | x                | x         | x         | x             | x              | x     | x            |
|           | verdura                     | x   | x        | x       | x         | x                | x         | x         | x             | x              | x     | x            |
|           | uova, latte, derivati       | x   | x        | x       | x         | x                | x         | x         | x             | x              | x     | x            |
|           | confezionati                | x   | x        | x       | x         | x                | x         | x         | x             | x              | x     | x            |
|           | acqua, bibite e alcolici    | x   | x        | x       | x         | x                | x         | x         | x             | x              | x     | x            |
|           | gelati e surgelati          | x   |          |         | x         | x                | x         | x         | x             | x              | x     | x            |
|           | pulizia e cura della casa   | x   | x        | x       | x         | x                | x         | x         | x             | x              | x     | x            |
|           | igiene e cura della persona | x   | x        | x       | x         | x                | x         | x         | x             | x              | x     | x            |
|           | Infanzia                    | x   |          | x       | x         | x                | x         | x         | x             | x              | x     | x            |
|           | animali domestici           | x   |          | x       | x         | x                | x         | x         | x             | x              | x     | x            |
|           | fai da te                   | x   |          |         | x         | x                |           |           | x             | x              |       | x            |
|           | intimo                      |     |          |         | x         | x                |           |           |               |                |       |              |
|           | utensili da cucina          |     |          |         | x         | x                |           |           | x             |                |       |              |
|           | piccoli elettrodomestici    |     |          |         | x         | x                |           |           | x             |                |       |              |
|           | elettronica e ufficio       |     |          |         | x         | x                |           |           | x             |                |       | x            |
|           | intrattenimento             |     |          |         | x         |                  |           |           |               |                |       |              |
|           | abbigliamento               |     |          |         | x         |                  |           |           |               |                |       |              |
|           | integratori                 | x   |          |         | x         | x                | x         | x         | x             | x              |       | x            |
|           | accessori casa e cucina     | x   | x        | x       | x         | x                | x         | x         | x             | x              | x     | x            |
|           | gastronomia e piatti pronti | x   | x        |         | x         | x                |           |           | x             | x              | x     | x            |
| Tot       | 22                          | 16  | 11       | 11      | 22        | 20               | 14        | 14        | 19            | 16             | 14    | 17           |

### Allegato n.2

Numero di alternative predefinite nel catalogo di ciascun player. È stato calcolato come la media del numero di alternative per prodotto, su un campione di 16 prodotti costituenti un medesimo paniere.

|                            | Home delivery |     |         |                         |                   |              |           |                  |                   |       |  | Click & collect   |                    |                  |                  |                   |              |
|----------------------------|---------------|-----|---------|-------------------------|-------------------|--------------|-----------|------------------|-------------------|-------|--|-------------------|--------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------|
|                            | start-up      |     |         | Dot.com<br>Prime<br>Now | Multi-channel GDO |              |           |                  |                   |       |  | Multi-channel GDO |                    |                  |                  |                   |              |
|                            | Cortilia      | S24 | Cicalia |                         | Esselunga         | Easy<br>coop | Carrefour | Auchan<br>milano | Auchan<br>bergamo | Conad |  | Gruppo<br>Selex   | Esselunga<br>a C&C | Carrefour<br>C&C | Auchan<br>milano | Auchan<br>bergamo | Conad<br>C&C |
| Spaghetti                  | 4             | 8   | 6       | 9                       | 11                | 10           | 12        | 13               | 6                 | 12    |  | 10                | 11                 | 12               | 13               | 6                 | 12           |
| pomodori 1kg               | 2             | 12  | 6       | 11                      | 8                 | 12           | 4         | 6                | 4                 | 3     |  | 10                | 8                  | 4                | 6                | 4                 | 3            |
| spinaci 0,5kg              | 2             | 1   | 1       | 2                       | 1                 | 3            | 1         | 1                | 1                 | 4     |  | 3                 | 1                  | 1                | 1                | 1                 | 4            |
| zucca 1kg                  | 5             | 9   | 1       | 5                       | 4                 | 3            | 2         | 3                | 1                 | 2     |  | 1                 | 4                  | 2                | 3                | 1                 | 2            |
| mele 1kg                   | 11            | 15  | 13      | 12                      | 11                | 9            | 1         | 8                |                   | 16    |  | 8                 | 11                 | 1                | 8                |                   | 16           |
| pere 1kg                   | 11            | 4   | 5       | 5                       | 5                 | 7            | 1         | 7                | 1                 | 8     |  | 6                 | 5                  | 1                | 7                | 1                 | 8            |
| banane                     | 3             | 2   |         | 4                       | 4                 | 4            |           | 4                | 1                 | 2     |  | 3                 | 4                  |                  | 4                | 1                 | 2            |
| latte fresco intero 1 l    | 1             | 1   | 2       | 3                       | 6                 | 4            | 5         | 9                | 6                 | 6     |  | 3                 | 6                  | 5                | 9                | 6                 | 6            |
| mozzarella di bufala 0,5kg | 4             | 4   | 4       | 13                      | 9                 | 5            | 8         | 13               | 3                 | 4     |  | 10                | 9                  | 8                | 13               | 3                 | 4            |
| ricotta vaccina 0,5kg      | 2             | 8   | 4       | 10                      | 5                 | 6            | 5         | 7                | 3                 | 5     |  | 14                | 5                  | 5                | 7                | 3                 | 5            |
| braciola maiale            | 3             | 2   | 3       | 5                       | 7                 | 7            | 1         | 3                | 2                 | 4     |  | 3                 | 7                  | 1                | 3                | 2                 | 4            |
| fettine pollo 0,5kg        | 3             | 7   | 1       | 6                       | 3                 | 5            | 3         | 9                |                   | 6     |  | 6                 | 3                  | 3                | 9                |                   | 6            |
| bistecca vitello 0,5kg     | 7             | 4   | 1       | 3                       | 14                | 10           | 3         | 4                |                   | 4     |  | 7                 | 14                 | 3                | 4                |                   | 4            |
| salsiccia suino 0,5kg      | 2             | 2   | 2       | 6                       | 4                 | 2            | 5         | 3                | 2                 | 5     |  | 5                 | 4                  | 5                | 3                | 2                 | 5            |
| uova da 6                  | 2             | 11  | 2       | 5                       | 5                 | 4            | 7         | 13               | 7                 | 13    |  | 6                 | 5                  | 7                | 13               | 7                 | 13           |
| vino chianti               | 2             | 9   | 3       | 9                       | 9                 | 12           | 13        | 18               | 4                 | 6     |  | 8                 | 9                  | 13               | 18               | 4                 | 6            |
| Totale #alternative        | 64            | 99  | 54      | 108                     | 106               | 103          | 71        | 121              | 41                | 100   |  | 103               | 106                | 71               | 121              | 41                | 100          |
| #prodotti                  | 16            | 16  | 15      | 16                      | 16                | 16           | 15        | 16               | 13                | 16    |  | 16                | 16                 | 15               | 16               | 13                | 16           |
| Alternative/prodotto       | 4,0           | 6,2 | 3,6     | 6,8                     | 6,6               | 6,4          | 4,7       | 7,6              | 3,2               | 6,3   |  | 6,4               | 6,6                | 4,7              | 7,6              | 3,2               | 6,3          |

## Allegato n.3

Prezzo di un paniere costituito dagli stessi prodotti comprato dai differenti player, immaginando di dover fare una spesa alimentare per 3-4 giorni per una famiglia di 3. Sono state incluse le spese di spedizione.

| paniere per 3 persone<br>per 3-4 giorni (acquisto<br>a Milano o Roma) | Home delivery  |                |                |                         |                   |                |                |                  |                   |                |                | Click & collect   |                    |                  |                  |                          |                |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------|-------------------|----------------|----------------|------------------|-------------------|----------------|----------------|-------------------|--------------------|------------------|------------------|--------------------------|----------------|
|                                                                       | start-up       |                |                | Dot.com<br>Prime<br>Now | Multi-channel GDO |                |                |                  |                   |                |                | Multi-channel GDO |                    |                  |                  |                          |                |
|                                                                       | Cortilia       | Supermercato24 | Cicalia        |                         | Esselunga         | Easy<br>coop   | Carrefour      | Auchan<br>milano | Auchan<br>bergamo | Conad          |                | Gruppo<br>Selex   | Esselunga<br>a C&C | Carrefour<br>C&C | Auchan<br>milano | Auchan<br>C&C<br>bergamo | Conad<br>C&C   |
| spaghetti 1kg                                                         | € 4,80         | € 2,31         | € 1,59         | € 2,34                  | € 1,93            | € 2,17         | € 2,29         | € 1,88           | € 1,88            | € 2,00         | € 2,03         | € 1,93            | € 2,29             | € 1,88           | € 1,88           | € 2,00                   | € 2,00         |
| pomodori 1kg                                                          | € 4,45         | € 5,17         | € 3,75         | € 4,41                  | € 5,04            | € 5,29         | € 3,68         | € 4,79           | € 4,79            | € 3,83         | € 4,43         | € 5,04            | € 3,68             | € 4,79           | € 4,79           | € 3,83                   | € 3,83         |
| spinaci 0,5kg                                                         | € 2,70         | € 3,95         | € 2,66         | € 2,00                  | € 1,98            | € 2,92         | € 2,48         | € 1,62           | € 1,62            | € 3,00         | € 2,18         | € 1,98            | € 2,48             | € 1,62           | € 1,62           | € 3,00                   | € 3,00         |
| zucca 1kg                                                             | € 2,40         | € 1,94         | € 1,46         | € 1,95                  | € 1,72            | € 1,42         | € 2,37         | € 2,20           | € 2,20            | € 2,75         | € 0,88         | € 1,72            | € 2,37             | € 2,20           | € 2,20           | € 2,75                   | € 2,75         |
| mele 1kg                                                              | € 2,76         | € 2,42         | € 2,62         | € 3,16                  | € 2,37            | € 2,61         | € 2,44         | € 2,36           | € 2,36            | € 2,15         | € 2,23         | € 2,37            | € 2,44             | € 2,36           | € 2,36           | € 2,15                   | € 2,15         |
| pere 1kg                                                              | € 3,15         | € 3,55         | € 2,82         | € 2,85                  | € 2,72            | € 2,81         | € 4,10         | € 2,89           | € 2,89            | € 2,62         | € 2,86         | € 2,72            | € 4,10             | € 2,89           | € 2,89           | € 2,62                   | € 2,62         |
| latte 1 l                                                             | € 1,68         | € 1,59         | € 1,37         | € 1,37                  | € 1,51            | € 1,56         | € 1,58         | € 1,58           | € 1,58            | € 1,63         | € 1,58         | € 1,51            | € 1,58             | € 1,58           | € 1,58           | € 1,63                   | € 1,63         |
| biscotti colazione 0,5 kg                                             | € 5,50         | € 2,41         | € 2,20         | € 1,76                  | € 2,00            | € 1,89         | € 2,00         | € 1,90           | € 1,90            | € 1,54         | € 2,16         | € 2,00            | € 2,00             | € 1,90           | € 1,90           | € 1,54                   | € 1,54         |
| mozzarella di bufala 0,5kg                                            | € 8,47         | € 7,37         | € 8,27         | € 7,27                  | € 7,47            | € 7,19         | € 6,91         | € 7,12           | € 7,12            | € 7,86         | € 7,48         | € 7,47            | € 6,91             | € 7,12           | € 7,12           | € 7,86                   | € 7,86         |
| ricotta vaccina 0,5kg                                                 | € 6,10         | € 3,53         | € 3,00         | € 2,55                  | € 3,18            | € 2,81         | € 3,19         | € 2,76           | € 2,76            | € 2,81         | € 2,89         | € 3,18            | € 3,19             | € 2,76           | € 2,76           | € 2,81                   | € 2,81         |
| fettine pollo 0,5kg                                                   | € 10,54        | € 6,86         | € 7,70         | € 4,99                  | € 6,13            | € 6,37         | € 10,21        | € 7,00           | € 7,00            | € 4,88         | € 5,14         | € 6,13            | € 10,21            | € 7,00           | € 7,00           | € 4,88                   | € 4,88         |
| bistecca vitello 0,5kg                                                | € 15,17        | € 9,84         | € 14,20        | € 13,73                 | € 9,65            | € 7,83         | € 14,83        | € 10,87          | € 10,87           | € 7,85         | € 8,89         | € 9,65            | € 14,83            | € 10,87          | € 10,87          | € 7,85                   | € 7,85         |
| salsiccia suino 0,5kg                                                 | € 6,20         | € 3,75         | € 5,35         | € 5,74                  | € 3,93            | € 4,75         | € 3,98         | € 4,03           | € 4,03            | € 3,89         | € 3,78         | € 3,93            | € 3,98             | € 4,03           | € 4,03           | € 3,89                   | € 3,89         |
| uova da 6                                                             | € 2,75         | € 2,23         | € 1,56         | € 1,77                  | € 1,91            | € 1,73         | € 1,96         | € 1,89           | € 1,89            | € 1,58         | € 2,06         | € 1,91            | € 1,96             | € 1,89           | € 1,89           | € 1,58                   | € 1,58         |
| vino chianti                                                          | € 9,50         | € 8,67         | € 7,25         | € 8,04                  | € 9,07            | € 5,71         | € 6,11         | € 6,65           | € 6,65            | € 6,30         | € 7,05         | € 9,07            | € 6,11             | € 6,65           | € 6,65           | € 6,30                   | € 6,30         |
| <b>totale</b>                                                         | <b>€ 86,15</b> | <b>€ 65,59</b> | <b>€ 65,79</b> | <b>€ 63,93</b>          | <b>€ 60,59</b>    | <b>€ 57,06</b> | <b>€ 68,12</b> | <b>€ 59,53</b>   | <b>€ 59,53</b>    | <b>€ 54,67</b> | <b>€ 55,62</b> | <b>€ 60,59</b>    | <b>€ 68,12</b>     | <b>€ 59,53</b>   | <b>€ 59,53</b>   | <b>€ 54,67</b>           | <b>€ 54,67</b> |
| spese di spedizione<br>fascia 2 ore                                   | € -            | € 4,90         | € 4,90         | € -                     | € 7,99            | € 5,60         | € 4,99         | € 4,90           | € 7,90            | € 3,50         | € -            | € -               | € -                | € -              | € 5,90           | € -                      | € -            |
| <b>TOTALE</b>                                                         | <b>€ 86,15</b> | <b>€ 70,49</b> | <b>€ 70,69</b> | <b>€ 63,93</b>          | <b>€ 68,58</b>    | <b>€ 62,66</b> | <b>€ 73,11</b> | <b>€ 64,43</b>   | <b>€ 67,43</b>    | <b>€ 58,17</b> | <b>€ 55,62</b> | <b>€ 60,59</b>    | <b>€ 68,12</b>     | <b>€ 59,53</b>   | <b>€ 65,43</b>   | <b>€ 54,67</b>           | <b>€ 54,67</b> |

## Allegato n. 4

Riclassificazione dello stato patrimoniale di Supermercato 24, Cortilia ed Esselunga fotografato al 31 dicembre 2017.

➤ Supermercato24



| Riclassificazione SP per natura/attività - ATTIVO |                    |                    |                    |                   | Riclassificazione SP per destinazione - ATTIVO |                    |  |
|---------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|------------------------------------------------|--------------------|--|
| AT<br>€ 4.067.233                                 | ATR<br>€ 1.449.111 | ATI<br>€ 1.362.868 | AOI<br>€ 1.449.111 | AO<br>€ 3.758.254 | AI<br>€ 1.453.111                              | ATI<br>€ 1.362.868 |  |
|                                                   |                    | KT<br>€ 86.243     |                    |                   |                                                | KT<br>€ 86.243     |  |
|                                                   |                    | MG<br>€ 0          |                    |                   |                                                | AFI<br>4000        |  |
|                                                   | ATF<br>€ 2.618.122 | CC<br>€ 854.094    | AOC<br>€ 2.309.143 |                   | AC<br>€ 2.614.122                              | MG<br>€ 0          |  |
|                                                   |                    | AA<br>€ 1.455.049  |                    |                   |                                                | CC<br>€ 854.094    |  |
|                                                   |                    | AF<br>€ 308.979    |                    |                   |                                                | AA<br>€ 1.455.049  |  |
|                                                   |                    |                    | AFC<br>€ 304.979   |                   |                                                |                    |  |

| Riclassificazione SP per natura/attività - PASSIVO |                   |                   |                    | Riclassificazione SP per destinazione - PASSIVO |                   |                   |                   |                   |
|----------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| PA<br>€ 4.067.233                                  | DE<br>€ 2.263.844 | DC<br>€ 1.059.534 | POC<br>€ 1.767.594 | DE<br>€ 2.263.844                               | DC<br>€ 1.059.534 | PC<br>€ 1.827.984 | KN<br>€ 1.711.468 | KS<br>€ 37.989    |
|                                                    |                   | AP<br>€ 708.060   |                    |                                                 | AP<br>€ 708.060   |                   |                   | RS<br>€ 3.301.491 |
|                                                    |                   | DF<br>€ 496.250   | PAF<br>€ 2.299.639 |                                                 | DFB<br>€ 60.390   | PP<br>€ 2.239.249 |                   | RU<br>€ 0         |
|                                                    | FA<br>€ 0         | DFL<br>€ 435.860  |                    | RE<br>-€ 1.628.012                              |                   |                   |                   |                   |
|                                                    | FS<br>€ 0         | FS<br>€ 0         |                    |                                                 |                   |                   |                   |                   |
|                                                    | FP<br>€ 91.921    | FP<br>€ 91.921    |                    |                                                 |                   |                   |                   |                   |
|                                                    | KN<br>€ 1.711.468 |                   | KN<br>€ 1.711.468  |                                                 |                   |                   |                   |                   |
|                                                    |                   |                   |                    |                                                 |                   |                   |                   |                   |
|                                                    |                   |                   |                    |                                                 |                   |                   |                   |                   |

| Impieghi           |                    | Finanziamenti     |                 |
|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|
| KON<br>€ 1.898.739 | KIN<br>€ 2.207.718 | KN<br>€ 1.711.468 | DF<br>€ 496.250 |
| AF<br>€ 308.979    |                    |                   |                 |

➤ Cortilia

| Riclassificazione SP per natura/attività - ATTIVO |                    |                  |                  |                 | Riclassificazione SP per destinazione - ATTIVO |                  |
|---------------------------------------------------|--------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------------------------------------|------------------|
| AT<br>€ 1.572.765                                 | ATR<br>€ 405.328   | ATI<br>€ 176.271 | AOI<br>€ 280.016 | AO<br>€ 877.349 | AI<br>€ 280.794                                | ATI<br>€ 176.271 |
|                                                   |                    | KT<br>€ 103.745  |                  |                 |                                                | KT<br>€ 103.745  |
|                                                   |                    | MG<br>€ 125.312  | AOC<br>€ 597.333 |                 |                                                | AFI<br>€ 778     |
|                                                   | ATF<br>€ 1.167.437 | CC<br>€ 5.316    |                  |                 | MG<br>€ 125.312                                |                  |
|                                                   |                    | AA<br>€ 466.705  |                  |                 | CC<br>€ 5.316                                  |                  |
|                                                   |                    | AF<br>€ 695.416  |                  |                 | AA<br>€ 466.705                                |                  |
|                                                   |                    |                  |                  |                 | AFC<br>€ 694.638                               |                  |

| Riclassificazione SP per natura/attività - PASSIVO |                   |                   |                    | Riclassificazione SP per destinazione - PASSIVO |                   |                   |                 |                    |                   |  |  |
|----------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|--------------------|-------------------|--|--|
| PA<br>€ 1.572.765                                  | DE<br>€ 1.362.292 | DC<br>€ 1.058.883 | POC<br>€ 1.350.304 | DE<br>€ 1.362.292                               | DC<br>€ 1.058.883 | PC<br>€ 1.362.292 | KN<br>€ 100.710 | KS<br>€ 24.877     | RS<br>€ 2.080.503 |  |  |
|                                                    |                   | AP<br>€ 291.421   |                    |                                                 | AP<br>€ 291.421   |                   |                 |                    |                   |  |  |
|                                                    |                   | DF<br>€ 11.988    | DFB<br>€ 11.988    |                                                 |                   |                   |                 |                    |                   |  |  |
|                                                    | FD<br>€ 109.763   | FA<br>€ 0         | PAF<br>€ 222.461   |                                                 | DFL<br>€ 0        | PP<br>€ 210.473   |                 |                    |                   |  |  |
|                                                    |                   | FS<br>€ 20.000    |                    | FS<br>€ 20.000                                  |                   |                   |                 |                    |                   |  |  |
|                                                    |                   | FP<br>€ 89.763    |                    | FP<br>€ 89.763                                  |                   |                   |                 |                    |                   |  |  |
|                                                    |                   | KN<br>€ 100.710   |                    | KN<br>€ 100.710                                 |                   |                   |                 |                    |                   |  |  |
|                                                    |                   |                   |                    |                                                 |                   |                   |                 | RE<br>-€ 2.004.670 |                   |  |  |

| Impieghi          |                  | Finanziament    |
|-------------------|------------------|-----------------|
| KON<br>-€ 582.718 | KIN<br>€ 112.698 | KN<br>€ 100.710 |
| AF<br>€ 695.416   |                  | DF<br>€ 11.988  |

➤ Esselunga

| Riclassificazione SP per natura/attività - ATTIVO |                    |                   |                    |                   | Riclassificazione SP per destinazione - ATTIVO |                   |  |  |  |
|---------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------------------------------------|-------------------|--|--|--|
| AT<br>€ 4.240.859                                 | ATR<br>€ 2.869.341 | ATI<br>€ 230.539  | AOI<br>€ 2.436.754 | AO<br>€ 3.462.252 | AI<br>€ 2.923.956                              | ATI<br>€ 230.539  |  |  |  |
|                                                   |                    | KT<br>€ 2.206.215 |                    |                   |                                                | KT<br>€ 2.206.215 |  |  |  |
|                                                   |                    | MG<br>€ 432.587   | AOC<br>€ 1.025.498 |                   |                                                | AFI<br>487202     |  |  |  |
|                                                   | ATF<br>€ 1.371.518 | CC<br>€ 420.272   |                    |                   | MG<br>€ 432.587                                |                   |  |  |  |
|                                                   |                    | AA<br>€ 172.639   |                    |                   | CC<br>€ 420.272                                |                   |  |  |  |
|                                                   |                    | AF<br>€ 778.607   |                    |                   | AA<br>€ 172.639                                |                   |  |  |  |
|                                                   |                    |                   | AFC<br>€ 291.405   |                   |                                                |                   |  |  |  |

| Riclassificazione SP per natura/attività - PASSIVO |                   |                   |                    |                   | Riclassificazione SP per destinazione - PASSIVO |                   |                   |                 |                 |
|----------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| PA<br>€ 4.240.859                                  | DE<br>€ 1.623.087 | DC<br>€ 1.291.287 | POC<br>€ 1.568.869 | DE<br>€ 1.623.087 | DC<br>€ 1.291.287                               | PC<br>€ 1.623.087 | KN<br>€ 2.398.120 | KS<br>€ 100.000 | RS<br>€ 354.438 |
|                                                    |                   | AP<br>€ 277.582   |                    |                   | AP<br>€ 277.582                                 |                   |                   |                 |                 |
|                                                    |                   | DF<br>€ 54.218    | PAF<br>€ 2.551.726 |                   | DFB<br>€ 54.218                                 |                   |                   |                 |                 |
|                                                    | FD<br>€ 219.652   | FA<br>€ 0         |                    |                   | PP<br>€ 2.617.772                               |                   |                   |                 |                 |
|                                                    |                   | FS<br>€ 120.264   |                    | FD<br>€ 219.652   |                                                 | FS<br>€ 120.264   |                   |                 |                 |
|                                                    |                   | FP<br>€ 99.388    |                    | FP<br>€ 99.388    |                                                 |                   |                   |                 |                 |
|                                                    | KN<br>€ 2.398.120 |                   | KN<br>€ 2.398.120  |                   |                                                 |                   |                   |                 |                 |

| Impieghi    |     | Finanziamenti |
|-------------|-----|---------------|
| KON         | KIN | KN            |
| € 1.914.259 |     | € 2.398.120   |
| AF          |     | DF            |
| € 778.607   |     | € 54.218      |

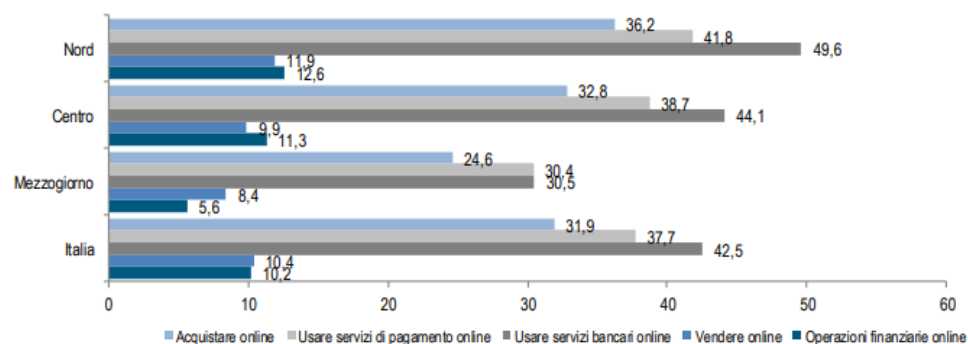
## Allegato n. 5

Indicazioni demografiche del territorio italiano.

- Mappa della densità di popolazione di ciascuna provincia, creata con i dati di <https://www.tuttitalia.it/regioni/densita/>



- Grafico che esprime la percentuale di persone con più di 15 anni che hanno effettuato operazioni di e-commerce o finanziarie negli ultimi tre mesi del 2017



Allegato n.

Intervista a supermercato24

**Federico Sargenti, CEO**

1) Quali sono le tue opinioni e previsioni sul settore in cui state competendo?

Quello dell'e-commerce grocery è sicuramente un settore in fortemente crescita, come confermato anche dall'ultimo pubblicato Nielsen. Si guardino i dati della Corea del Sud, in cui la sua penetrazione sul grocery totale ha raggiunto il 20%, di UK in cui si attesta tra 8-9%. In Italia è ancora molto bassa, sotto l'1% ma ci sono tassi di crescita molto promettenti, sul 40% annuo.

Il problema è che qua in Italia manca l'offerta, i clienti sono pronti e quando ci sarà un'offerta credibile il mercato crescerà. E non si tratta solo degli abitanti delle grandi città, anche nei paesi più piccoli i consumatori stanno aspettando. Anche al sud c'è potenziale: magari non c'è la necessità in termini temporali, fondamentalmente hanno molto tempo libero, ma ci sono molti anziani che hanno difficoltà ad andare a fare la spesa e devono mandare qualcun altro. I nostri clienti più affezionati sono le donne che stanno a casa con figli e hanno difficoltà a spostarsi e anche degli anziani.

E' un settore con una complessità elevata e i costi della logistica sono la vera sfida su cui tutti lavorano. Tutti i diversi modelli cercano di rispondere a questo per creare modelli sostenibili.

Adesso si sta creando l'offerta ma si arriverà ad un consolidamento del settore, in cui ci saranno tanti a competere e non ci sarà solo un player dominante, un unico modello che possa funzionare, ma tanti diversi, perché diverse sono le offerte e le necessità cui rispondono.

2) Come considerate i player della GDO, competitor o partner? E lato loro invece, non pensano che ci possa essere una cannibalizzazione tra i canali?

Per noi sono esclusivamente dei Partner, il nostro business si basa sulla presenza delle insegne sul territorio, non avremmo potuto avviare nulla senza di loro.

Lato loro... dipende. Ci sono quelli più propensi e quelli meno, in generale ora sono più propensi a stringere accordi con noi rispetto ad anni fa. L'argomento della cannibalizzazione potrebbe saltare fuori, ma Supermercato24 serve soprattutto per acquisire clienti, magari clienti che non acquistano da una determinata insegna. Inoltre, abbiamo dimostrato che la presenza sul marketplace genera ricavi incrementali sulle normali vendite del canale, e così sono più propensi.

Noi scegliamo l'insegna per la sua importanza sul territorio. Per quanto riguarda le partnership, quando vediamo un'insegna propensa prendiamo accordi, siamo ancora abbastanza agnostici a riguardo. Cerchiamo di lavorare per migliorare l'offerta.

3) Quali sono i fattori chiave del vostro business?

Ti direi Io! Ahahah scherzo. Ma in realtà sono proprio le persone che lavorano qua ad aver permesso tutto questo. Sono tutte persone con delle competenze eccellenti e con un background di successo. In questa sede (riferendosi al Talent Garden di Milano) ci sono i team di marketing, logistica, finance e a Verona abbiamo i nostri developer, sia per l'interfaccia utente che per i software.

4) Dal 2017 al 2018 c'è stato un forte incremento dei dipendenti, pensate all'espansione?

E' vero, oggi siamo in 70. Pensiamo all'espansione, sì. Abbiamo allargato il team per strutturare la nostra offerta. Noi non siamo come Amazon che ha lanciato il servizio in una città dopo attenti studi e dopo aver capito come raggiungere l'efficienza, dopo averlo testato, ha replicato il modello. Noi ci siamo posti come servizio capillare da subito, che raggiunga anche i paesi. Ma stiamo capendo col tempo come fare.

5) Parliamo degli shopper. Che ruolo hanno nel vostro modello e quanto costano?

Non sono giovanissimi, come i rider di Foodora per esempio. Sono piuttosto persone che lo scelgono come secondo lavoro, persone che hanno perso il lavoro e fanno questo nel periodo di transizione, mamme a cui piace fare la spesa e hanno poco tempo. Per lo più sono italiani, perché devono chiamare il cliente.

La loro particolarità è che non sono nostri dipendenti, sono soggetti indipendenti che hanno la libertà di scegliere l'orario in cui essere disponibili. E' una rete di consegna che permette grande flessibilità, ma c'è una complessiva elevata nel gestirla e soprattutto nella pianificazione, è spesso difficile coprire tutte le fasce orarie perché dipende dalla loro decisione. Noi cerchiamo di gestire questa flessibilità con la tecnologia, ma c'è sempre un fattore aleatorio.

Il costo di consegna è la nostra maggiore voce di costo. Cerchiamo di fargli prendere il più possibile, perché siamo contenti che stiano con noi.

### **Alessandro Angelini, CFO/CCO**

1) A cosa riconduci i risultati negativi in termini di profittabilità?

A questioni di scala, fai conto che con i costi che abbiamo oggi i volumi devono essere all'incirca 10 volte maggiori per ottenere risultati positivi.

La perdita di quest'anno deriva principalmente dal costo del personale, il team si è espanso molto. Ma è stato un costo affondato, un investimento necessario per la crescita, che verrà riassorbito con il crescere dei volumi di vendita. Per gestire un ordine o per gestirne 100000 l'organizzazione necessaria è sempre la stessa.

Per i primi anni abbiamo pensato a delle logiche che possano risultare profittevoli nel lungo periodo, più che alla profittabilità nell'immediato.

2) Ci sono alcune città che sono profittevoli?

Forse "profittevoli" non è la definizione giusta. Diciamo che in termini di gross profit (ricavi – costi variabili) per alcune città ci sono numeri buoni, i costi fissi sono ancora tanti.

3) Anche al Sud? Come sta andando Catania?

Catania va bene, è cresciuta di sei volte da quando è stato lanciato il servizio. Ci aspettiamo grandi cose. Anche perché siamo riusciti a coprire un'area molto vasta del territorio, non solo la città in sé.

4) Qual è la voce di costo che impatta maggiormente sul totale dei vostri costi?

Non posso dirti le cifre. Però considera che gli shopper prendono un compenso per ogni ordine evaso, e questo può variare dai 6 euro in media fino ai 20 euro, se c'è un ordine particolarmente complesso in termini di quantità di prodotti e tipologia.

Ci sono più di 600 insegne da gestire e non è possibile fare un'aggregazione delle consegne, e quindi neanche dei costi.

Usiamo gli shopper per far funzionare il nostro modello è necessario questo tipo di modalità di consegna: con l'aggregazione delle consegne su un furgoncino pieno e stabilendo una rotta si aggregano i costi, ma la consegna già l'ora dopo difficilmente sarebbe garantita.

## Bibliografia

### Letteratura scientifica

*Innovation drivers in retail industry*, International Journal of information Management, 2014, Eleonora Pantano

*An Empirical Analysis of Shopping Behavior Across Online and Offline Channels for Grocery Products: The Moderating Effects of Household and Product Characteristics*, Journal of Interactive Marketing, 2010, Junhong Chua, Marta Arce-Urrizab, José-Javier Cebollada-Calvoc, Pradeep K.Chintaguntada

*Buying Groceries in Brick and Click Stores: Category Allocation Decisions and the Moderating Effect of Online Buying Experience*, Journal of Interactive Marketing, 2015, Katia Campo, Els Breugelmans

*Grocery pickup creation of value: Customers' benefits vs. spatial dimension*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2017, Dany Vyt, Magali Jara, Gérard Cliquet

*Internet or store? An ethnographic study of consumers' internet and store-based grocery shopping practices*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2016, Jonathan Elms, Ronan de Kervenoael, Alan Hallsworth

*What constitutes a "good assortment"? A scale for measuring consumers' perceptions of an assortment offered in a grocery category*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2012, Johannes C. Bauer, Alexander J. Kotouc, Thomas Rudolph

*The consumer benefits and problems in the electronic grocery store*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2002, Anu Raijas

*Supermarket self-checkout service quality, customer satisfaction, and loyalty: Empirical evidence from an emerging market*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2013, Fatma Demirci Orel, Ali Kara

*Impacts of Proximity Deliveries on e-Grocery Trips*, Supply Chain Forum: An International Journal, Kedge Business School, 2012, Bruno Durand, Jesus Gonzalez-Feliu

*E-Grocery Supply Chain Management Enabled by Mobile Tools*, Cagliano, ANNA CORINNA; DE MARCO, Alberto; Rafele, Carlo. In: BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL

*Paying for convenience. Attractiveness and revenue potential of time-based delivery services*, EBS Business School, Wiesbaden, Germany Philipp Goebel, Sabine Moeller and Richard Pibernik

*A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2018, Eleonora Pantano, Constantinos Vasilios Priporas, Charles Dennis

*Omni-channel retailing research. State of the art and intellectual foundation*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 48 Issue: 4, pp.365-390, 2018, Erdem Galipoglu, Herbert Kotzab, Christoph Teller, Isik Özge Yumurtaci Hüseyinoglu, Jens Pöppelbuß

*The digitalization of retailing: an exploratory framework*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 44 Issue: 7, pp.694-712, 2016, Johan Hagberg, Malin Sundstrom, Niklas Egels-Zandén

*E-fulfilment and distribution in omni-channel retailing: a systematic literature review*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 48 Issue: 4, pp.391-414, 2018, Marco Melacini, Sara Perotti, Monica Rasini, Elena Tappia

*E-grocery challenges and remedies: Global market leaders perspective*, Cogent Business & Management, 2018, Marcia Mkansi, Chukuakadibia Eresia-Eke2 and Oyetola Emmanuel-Ebikake3

*Online Grocery Retail: Revenue Models and Environmental Impact*, Management Science, 2016, Elena Belavina, Karan Girotra, Ashish Kabra

*Digital transformation war: Retailer tradizionali VS Giganti dell'e-commerce*, Alessandro Sisti

*The future of online grocery in Europe*, McKinsey, *The future of online grocery in Europe*, McKinsey, Brian Salsberg, Parag Desai, Ali Potia

*Rapporto e-commerce in Italia 2018*, Casaleggio Associati

*Supermercato 24, Guida per shopper*, 2017  
<https://www.s24srl.com/static/pdf/guidashopper.pdf>

*Speciale Retail 2018*, Rivista Food, in collaborazione con IRI

*La logistica ai tempi dell'e-commerce*, Q26, Freight Leaders Council, November 2017

*Nuovi percorsi d'acquisto e il ruolo dell'informazione*, GS1 Italy, 2017, Matteo Zanibon e Edmondo Lucchi

*Libro Bianco, Logistica e packaging per l'e-commerce. Le nuove prospettive*, 2018, Netcomm

*Winning perspectives. informazioni e insight su consumi e media per vincere le sfide del mercato*, primo semestre 2017, Italia, Nielsen

*Consumi alimentari. I consumi domestici delle famiglie italiane*, settembre 2017, Ismea

*Vendita on-line e logistica distributiva innovativa: i modelli di riferimento in agricoltura*, Ismea, 2016, Antonella Finizia, Gianluigi Sagarriga Visconti e Mario Schiano lo Moriello

*Rapporto Coop 2018*

*Bilancio del Gruppo Esselunga. Esercizio 2017*

*Total Retail 2017*, PwC

*Net Retail. Il ruolo del digitale negli acquisti degli italiani*, Marzo 2018, Human Highway

*Net Retail. Il ruolo del digitale negli acquisti degli italiani*, Marzo 2017, Human Highway

*Nielsen Global Connected Commerce Report*, gennaio 2017

*E-commerce in Italia: identikit del consumatore digitale*, Idealo Magazine, 2018, Antonio Pilello

*Focus GDO 2017*, Area Studi Mediobanca

*La maturità dell'e-commerce passa dal successo del food & grocery*, Tendenze Online, 6 luglio 2017, Fabrizio Gomarasca

*Il food al centro della rivoluzione digitale*, Tendenze Online, 23 novembre 2017

*Quali prospettive di crescita per il food & grocery online?*, Tendenze Online, 15 novembre 2018

*Le vendite Esselunga sfiorano gli 8 miliardi. Stop alla quotazione*, Il Giornale, 27 febbraio 2018, Camilla Conti

*Nel magazzino di Prime Now: ecco come Amazon consegna in un'ora a Milano*, Corriere della sera, 20 novembre 2015, Roberto Pezzalli

European grocery retail market to be worth €2,289 billion by 2022, IGD, marzo 2018

*E-commerce di alimenti: normativa di riferimento*, Food & Tech, Aprile 2015

*Social Media Marketing e Food 2018: 6 Trend Essenziali*, Febbraio 2018,

*Come cambierà la logistica per il futuro dell'e-commerce*, Agenda Digitale, 10 gennaio 2017, Roberto Liscia

*Customer experience omnicanale: i nuovi percorsi d'acquisto in un mercato always on*, Digital4Marketing

Micro-Moments Now: 3 new consumer behaviors playing out in Google search data, Mobile Search, Think with Google, luglio 2017, Lisa Gevelber

<https://www.nielsen.com/eu/en/insights/webinars/2018/webinar-future-opportunities-in-fmcg-ecommerce.html>

<https://mamacrowd.com/projects/195/cicalia?tab=profilo>

Sitografia

<https://www.osservatori.net>

<http://www.nielsen.com>

[www.foodweb.it](http://www.foodweb.it)

[www.giuseppecaprotti.it](http://www.giuseppecaprotti.it)



[www.statista.com](http://www.statista.com)

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.audiweb.it](http://www.audiweb.it)

[www.economyup.it](http://www.economyup.it)

[www.ecommerce-europe.eu](http://www.ecommerce-europe.eu)

[www.neikos.it](http://www.neikos.it)

[www.tendenzeonline.it](http://www.tendenzeonline.it)

[www.mark-up.it](http://www.mark-up.it)

[www.netstrategy.it](http://www.netstrategy.it)

[www.amazon.primenow.it](http://www.amazon.primenow.it)

[www.cortilia.it](http://www.cortilia.it)

[www.esselunga.it](http://www.esselunga.it)

[www.supermercato24.it](http://www.supermercato24.it)

[www.easycoop.com](http://www.easycoop.com)

[www.cicalia.it](http://www.cicalia.it)

[www.altuoservizio.conad.it](http://www.altuoservizio.conad.it)

[www.cosicomodo.it](http://www.cosicomodo.it)

[www.shop.auchan.it](http://www.shop.auchan.it)

[www.carrefour.it](http://www.carrefour.it)