



Dipartimento di Impresa e Management

*Cattedra di Economia e
gestione delle imprese*

**L'oceano blu dell'e-commerce:
casi Esselunga e Coop.**

RELATORE

Prof. Paolo Boccardelli

CANDIDATO

Mariateresa Russo

Matr. 166611

ANNO ACCADEMICO 2013/2014

INDICE

Introduzione	4
1. La strategia Oceano Blu	
1.1 Definizione e principi	6
1.1.1 Innovazione di valore.....	6
1.1.2 Strategia Oceano Rosso vs Strategia Oceano Blu	8
1.2 Il quadro strategico e la curva del valore	8
1.2.1 Il framework delle quattro azioni.....	10
1.3 I sei principi della Strategia Oceano Blu	12
1.3.1 Ridefinire i confini del mercato	12
1.3.2 Analizzare il mercato a 360 gradi.....	14
1.3.3 Estendere la dimensione oltre la domanda esistente	15
1.3.4 La sequenza strategica	17
1.3.5 Gli ostacoli organizzativi	19
1.3.6 Le modalità di attuazione.....	20
2. L'e-commerce e il settore alimentare	
2.1 Definizione e principi	21
2.1.1 Tipologie di e-commerce	21
2.1.2 Implementare un e-commerce	22
2.1.3 L'iter di un acquisto online	23
2.1.4 Le quattro "P"	25
2.2 Fattori critici e di successo	30

2.3	L'evoluzione dell'e-commerce nel mondo.....	32
2.3.1	Il mercato italiano	33
2.4	L'e-commerce e i diversi settori	36
2.4.1	Il contributo dell'ICT a livello strategico	38
2.5	Il settore alimentare	39
2.5.1	L'innovazione gestionale	40
2.5.2	La distribuzione.....	42
3.	Analisi dei casi italiani: Esselunga e Coop	
3.1	Le esperienze italiane.....	44
3.1.1	Esselunga	44
3.1.2	Coop.....	45
3.2	I servizi e-commerce a Confronto	45
3.2.1	Esselunga a casa.....	45
3.2.2	Intervista a Esselunga	47
3.2.3	La spesa che non pesa.....	49
3.2.4	Intervista a Coop.....	50
	Conclusioni.....	53
	Bibliografia.....	56
	Sitografia	58

Introduzione

“Non sono le specie più forti quelle che sopravvivono e neppure quelle più intelligenti, ma quelle più capaci di rispondere ai cambiamenti”.

Charles Darwin

L'evoluzione digitale ha radicalmente stravolto il concetto di distribuzione: il consumatore può ormai acquistare qualsiasi bene via internet. Sebbene in alcuni settori, come ad esempio quello del turismo e il settore editoriale, l'e-commerce è una realtà già consolidata, in altri è ancora agli albori.

L'Italia, insieme alla Spagna, è tra le nazioni sviluppate più arretrate in Europa, in quanto la cultura della vendita online non si è ancora diffusa e mancano sistemi di consegna rapidi ed efficienti. I vantaggi derivabili dall'e-commerce sono però considerevoli sotto svariati aspetti.

Questa analisi, quindi, è volta ad inquadrare l'e-commerce come una strategia oceano blu, esplicando i capisaldi di quest'ultima e analizzando i fattori di successo del commercio online. In particolare l'indagine pone il focus sul settore alimentare italiano, con l'osservazione di due casi specifici: Esselunga e Coop.

Nel primo capitolo viene definita la Strategia Oceano Blu, la quale è incentrata sulla creazione di nuova domanda e sulla crescita redditizia, considerando irrilevante la concorrenza. Per dar vita ad un oceano blu, va implementata una strategia volta all'innovazione del valore, ovvero viene neutralizzata la concorrenza offrendo un aumento di valore attraverso la creazione di un nuovo spazio di mercato. Il *focus*, quindi, va posto congiuntamente sia sull'innovazione che sulla creazione di valore per il cliente, attivando simultaneamente sia una strategia di differenziazione che di *leadership di costo*. I tre punti cardine della Strategia Oceano Blu sono: il quadro strategico, la curva del valore e il *framework* delle quattro azioni. Il quadro strategico è incentrato sull'analisi

attuale del settore. La curva del valore, invece, viene utilizzata per rappresentare graficamente la performance aziendale. Infine vi è il *framework* delle quattro azioni, ossia l'analisi delle componenti strategiche da *eliminare-ridurre-aumentare-creare*.

Vengono poi illustrati i sei principi della Strategia Oceano Blu:

1. ridefinizione dei confini del mercato attraverso sei percorsi;
2. analisi del mercato a 360 gradi;
3. estensione della dimensione della domanda, coinvolgendo i tre livelli di non-clienti;
4. creazione di una adeguata sequenza strategica;
5. individuazione degli ostacoli organizzativi;
6. definizione delle modalità di attuazione della strategia.

Nel secondo capitolo viene trattato il tema dell'e-commerce, definendo quest'ultimo e distinguendo le diverse tipologie in cui si può manifestare.

A seguire vengono esposte le modalità di implementazione di un servizio e-commerce e viene esplicitato l'*iter* di un acquisto online. Inoltre vengono descritte le quattro "P" del marketing mix in relazione ad un negozio online, con l'aggiunta di una quinta "P": le persone.

L'analisi prosegue con i fattori critici e di successo del commercio elettronico e l'evoluzione di quest'ultimo nel mondo, con una particolare attenzione al mercato italiano.

In seguito viene trattato l'e-commerce in relazione ai diversi settori e viene evidenziato il contributo dell'ICT a livello strategico.

Infine viene posto il focus sul settore alimentare, sottolineando le innovazioni introdotte a livello gestionale e, in particolare, in merito alla distribuzione.

Nel terzo ed ultimo capitolo, vengono illustrati due casi italiani di servizi e-commerce attivati nel settore alimentare: "Esselunga a casa" e "La spesa che non pesa", il primo attivato da Esselunga S.P.A. e il secondo da Coop Tirreno. Oltre all'analisi di entrambi i

servizi di spesa online, vi sono delle interviste sottoposte al personale addetto a tale servizio.

1. La strategia Oceano Blu

1.1 Definizione e principi

Si consideri il mercato come un universo composto da due tipologie di oceani: gli oceani rossi e gli oceani blu. Gli oceani rossi rappresentano tutti i settori oggi esistenti, dunque i loro confini sono definiti e vi è un alto tasso di concorrenza per conquistare una quota sempre maggiore della domanda esistente. All'aumentare dei concorrenti, le prospettive di crescita e di profitto diminuiscono: “la concorrenza all'ultimo sangue tinge l'oceano di rosso” (W. Chan Kim, R. Mauborgne 2005).

Gli oceani blu, invece, denotano lo spazio di mercato incontestato, mirando alla creazione di nuova domanda e alla crescita redditizia. In tali oceani la concorrenza è irrilevante. Nonostante l'espressione “oceani blu” sia di recente invenzione, essi hanno sempre fatto parte del business. In particolare grazie al progresso tecnologico, il numero di settori esistenti è di gran lunga aumentato e continuerà ad espandersi.

Ma il risultato di tale espansione è un eccesso di offerta che, insieme all'abbattimento delle barriere commerciali tra le diverse nazioni e al più accessibile e veloce circolo di informazioni, sta portando all'eclissi dei mercati di nicchia e dei monopoli.

Altra conseguenza è la sempre più accelerata trasformazione di prodotti e servizi in *commodity*. Si evince, quindi, come i brand delle principali categorie di prodotti e servizi stanno diventando sempre più simili, portando gli utenti finali ad essere sempre più selettivi, soprattutto in termini di prezzo.

Si desume una prima conclusione: lo scenario economico in cui si sono evoluti gli approcci strategici e di management del XX secolo si sta rapidamente eclissando.

1.1.1 Innovazione di valore

All'interno dell'oceano rosso le aziende sono fedeli ad un approccio tradizionale e cercano costantemente di battere la concorrenza usando i *competitor* come *benchmark*.

Quelle appartenenti all'oceano blu, invece, hanno intrapreso una diversa strategia: la *value innovation*¹. L'obiettivo è quello di neutralizzare la concorrenza offrendo, agli acquirenti e all'azienda stessa, un considerevole aumento di valore, attraverso cui viene definito uno spazio di mercato nuovo e incontestato.

L'innovazione di valore deve focalizzarsi ugualmente sia sul valore che sull'innovazione: ricercare solo il valore porterebbe alla creazione dello stesso solo su scala incrementale, dunque l'azienda non si contraddistinguerebbe dai concorrenti; ricercare unicamente l'innovazione, invece, vorrebbe dire avere un approccio commerciale pionieristico², o sopportare elevati costi per potenziare le proprie tecnologie, il rischio consisterebbe in tal caso nel trascurare la fascia di clienti non pronti ad accettare i passi compiuti.

Non è la tecnologia all'avanguardia o il tempismo perfetto a portare alla creazione di un oceano blu, bensì una corretta *value innovation* deriva dal connubio dell'innovazione all'utilità, del prezzo e delle voci di costo. In tal modo l'innovazione si congiunge al valore.

L'innovazione di valore contesta uno dei dogmi più comunemente accettati della strategia basata sulla concorrenza: il *trade-off* tra costo e valore. È consuetudine credere che le aziende possano intraprendere solo due strade. Accrescere il valore creato per i clienti sostenendo un costo elevato, oppure raggiungere un modesto livello di valore ad un costo ridotto. La prima "strada" è quella della differenziazione, consiste nell'apportare fattori, tangibili e intangibili, al prodotto o servizio offerto di modo da aumentare il valore riconosciuto dal mercato, sia in termini assoluti che in riferimento ai concorrenti.

Di contro la seconda "strada", definita *leadership di costo*, si rispecchia nella capacità di operare a un livello di costi unitari inferiore rispetto a quello dei *competitor*, così da controllare la leva competitiva del prezzo; l'impresa che persegue tale strategia otterrà una quota di mercato tanto maggiore quanto più la domanda è sensibile al prezzo.

¹ Gli autori Kim e Mauborgne hanno definito l'innovazione del valore come "colonna portante della Strategia Oceano Blu". Riconoscono, però, che inquadrarla come una visione strategica è un concetto troppo ampio, poiché nessuna condizione spiega come questo valore andrebbe creato. Se è possibile creare valore facendo meglio ciò che si faceva prima, è pur vero che un'innovazione del valore si può ottenere solo congiuntamente all'eliminazione e/o introduzione di nuove cose o al fare cose simili in modo assolutamente nuovo.

² Tellis G. e Golder P. (*Will and Vision*, 2002) hanno osservato che, nell'arco temporale di un decennio, meno del 10% dei pionieri riesce ad emergere nel mercato, mentre il restante 90% fallisce.

Per dar vita ad un oceano blu bisogna perseguire parallelamente entrambe queste strategie. Il risparmio sui costi si ottiene eliminando o riducendo i fattori chiave della concorrenza, mentre il potere d'acquisto si alimenta perfezionando l'offerta e introducendo elementi ignoti nel settore. Nel tempo i costi si riducono ulteriormente grazie alle economie di scala, frutto degli alti volumi di vendita generati dalla superiorità del valore prodotto.

1.1.2 Strategia Oceano Rosso vs Strategia Oceano Blu

La Strategia Oceano Rosso presuppone che le condizioni strutturali del settore siano date e che le aziende siano costrette a competere entro tali confini. Tale congettura deriva da quella che gli accademici chiamano *visione strutturalista*³. I *competitor*, dunque, mettono in atto svariate strategie per proteggersi dalle forze competitive che li circondano, puntando all'abbattimento dei rivali.

Al contrario, la Strategia Oceano Blu si basa sull'idea che i confini del mercato non siano stabiliti, anzi possono essere ridefiniti dalle azioni e dalle idee dei *player* del settore: si tratta di una *visione ricostruzionista*⁴.

Tra le acque dell'oceano rosso, la differenziazione ha costi elevati in quanto i competitor seguono le stesse regole a livello di *best practices*; dunque bisogna scegliere se intraprendere una strategia di differenziazione o una leadership di costo.

Nelle acque blu, invece, l'obiettivo è creare nuove regole a livello di *best practices*, ed allineare interamente il sistema delle attività aziendali con il duplice obiettivo di differenziare la propria offerta e allo stesso tempo contenere i costi.

1.2 Il quadro strategico e la curva del valore

Il quadro strategico è un *framework* diagnostico e operativo, volto alla creazione di una Strategia Oceano Blu. Il suo primo scopo è analizzare lo stato attuale dello spazio di

³ Joe S. Bain, economista americano degli anni '50, fu un precursore della visione strutturalista.

⁴ Strategia oceano blu (W. Chan Kim, R. Mauborgne 2005).

mercato conosciuto, al fine di comprendere le aree di investimento della concorrenza, su quali fattori essa si focalizza a livello di prodotti, servizi e loro consegna/erogazione e che cosa i *competitor* offrono ai propri clienti.

I suddetti fattori competitivi vanno però correlati con il livello di offerta percepito dagli acquirenti. Il sottostante *grafico 1* riporta un esempio di riproduzione grafica del quadro strategico: sull'asse orizzontale è posta la gamma di fattori su cui i *competitor* del settore vinicolo statunitense si focalizzano, mentre sull'asse verticale vi è il livello di offerta. Un punteggio alto di un determinato fattore indica che l'azienda offre un *quid* in più ai propri clienti, quindi esegue investimenti maggiori. Per quanto riguarda il prezzo, invece, un punteggio alto indica un prezzo superiore.

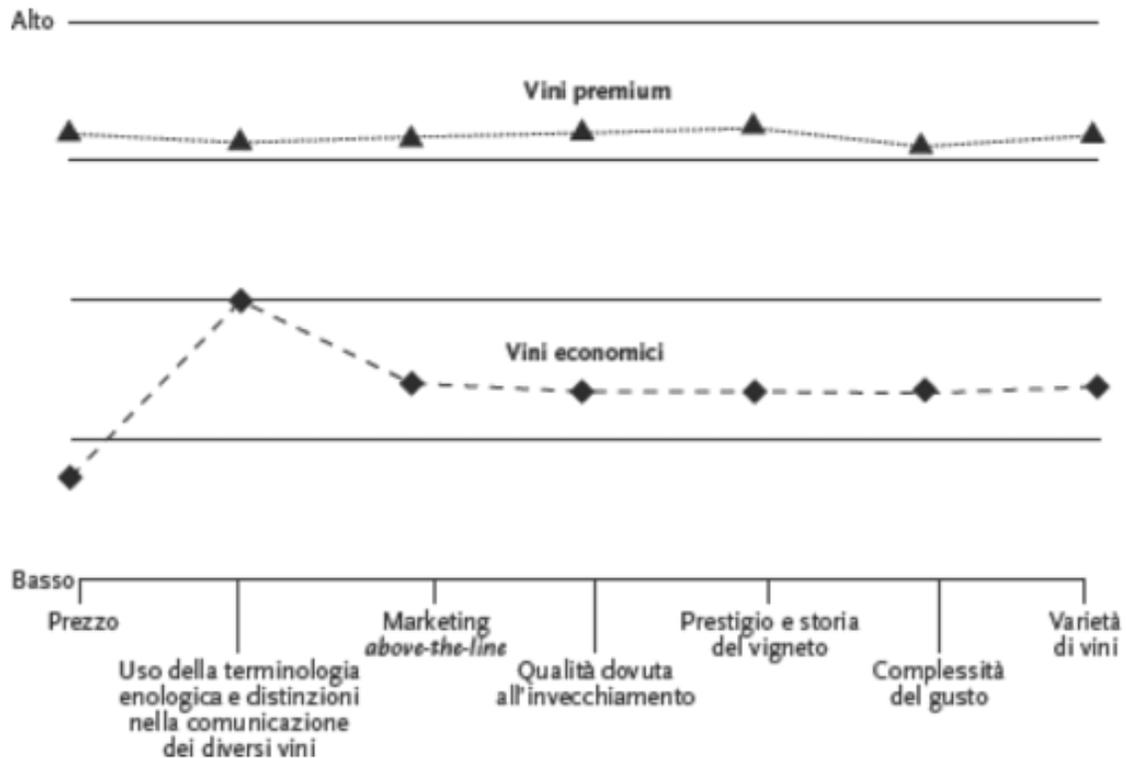


Grafico 1 - Quadro strategico del settore vinicolo statunitense alla fine degli anni '90

Fonte: W. Chan Kim, R. Mauborgne, "Strategia oceano blu", 2005.

Si possono ora tracciare le diverse offerte delle aziende del settore oggetto di analisi, così da poter comprendere il loro profilo strategico o curva del valore.

La *curva del valore*, componente chiave del quadro strategico, è la rappresentazione grafica della performance aziendale in relazione ai fattori competitivi del proprio settore. Essa fornisce molte indicazioni strategiche riguardo allo stato attuale e futuro di uno specifico business.

Una vincente Strategia Oceano Blu deve soddisfare tre criteri: focus, divergenza e *tag line*. Se la strategia è ben delineata, la curva del valore riflette chiaramente il suo focus ed ha una struttura divergente rispetto a quella dei concorrenti. Per *tag line*, invece, si intende una frase sintetica, efficace e veritiera, capace di suscitare l'attenzione della clientela e rispecchiare fedelmente la *vision* dell'azienda.

Quando l'azienda è carente a livello di focus, tende ad avere una struttura dei costi elevata e un complesso *business model*. Se invece è carente relativamente alla divergenza, la strategia adottata è quella tipica di un *follower*, dunque si tratta di un oceano rosso. Per quanto riguarda la *tag line*, potrebbe mancare di chiarezza e efficacia.

Per modificare radicalmente il quadro strategico di un settore, bisogna focalizzarsi sulle *alternative* e i *non-clienti*, anziché sui concorrenti e i clienti del settore.

1.2.1 Il framework delle quattro azioni

Per ridefinire gli elementi del potere d'acquisto che si trovano esternamente ai confini del settore, Kim e Mauborgne (2005) hanno sviluppato il *framework delle quattro azioni*:

- **eliminare:** è opportuno talvolta eliminare fattori che sono oggetto di concorrenza nel settore da troppo tempo, essi probabilmente non hanno più alcun valore. Gli utenti finali possono modificare le loro preferenze nel corso del tempo e le aziende devono tener conto di tali cambiamenti;
- **ridurre:** alcuni fattori andrebbero ridotti al di sotto dello standard di settore. Non di rado le aziende erogano un servizio eccessivo, incrementando i costi senza ottenere alcun vantaggio;
- **aumentare:** in contrapposizione al punto precedente, alcuni fattori andrebbero aumentati al di sopra dello standard di settore. Spesso la clientela è intrappolata in un circolo di compromessi imposti dal settore;

- **creare:** è necessario individuare fonti assolutamente nuove per creare valore per gli acquirenti, in modo da ampliare la domanda.

Attraverso l'analisi del settore effettuata interrogandosi sui suddetti quattro punti, è possibile esplorare spazi di mercato incontestati.

Le quattro azioni vengono rappresentate attraverso uno schema, detto appunto *schema per eliminare-ridurre-aumentare-creare*, come quello esemplificativo sottostante (*grafico 2*).

<p>ELIMINARE</p> <ul style="list-style-type: none"> • La terminologia e le distinzioni enologiche • Le qualità legate all'invecchiamento • Il marketing <i>above-the-line</i> 	<p>AUMENTARE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il prezzo rispetto ai vini economici • Il coinvolgimento dei punti vendita
<p>RIDURRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • La complessità del vino • La gamma dei vini • Il prestigio del vigneto 	<p>CREARE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bevibilità • Facilità di scelta • Divertimento e avventura

Grafico 2 - Schema per eliminare-ridurre-aumentare-creare di “Yellow Tail”.

Fonte: W. Chan Kim, R. Mauborgne, “Strategia oceano blu”, 2005.

Tale schema è il terzo strumento chiave per la creazione di un oceano blu: esso porta l'azienda sia ad interrogarsi sulle quattro azioni, sia ad agire di conseguenza.

Lo schema, come è possibile notare, va completato con le diverse azioni, ciò fornisce diversi vantaggi alle aziende, come spingerle a perseguire il duplice obiettivo della differenziazione e della leadership di costo. Esso mette in evidenza se l'azienda in questione sta perseguendo solo alcune delle quattro azioni; ad esempio, se l'impresa si focalizza solo sull'aumento/creazione di valore, potrebbe registrare costi smisurati. Lo schema ha inoltre il vantaggio di essere facilmente comprensibile; è però particolarmente

complessa la sua redazione: per completarlo vanno esaminati diligentemente tutti i fattori competitivi del settore.

1.3 I sei principi della Strategia Oceano Blu

1.3.1 Ridefinire i confini del mercato

Il primo principio riguarda la ridefinizione dei confini del mercato attraverso il *framework dei sei percorsi*. Tali percorsi sono versatili per qualsiasi settore e si basano su dati già esistenti, i quali vengono però analizzati da un nuovo punto di vista.

Il primo percorso riguarda l'**analisi dei settori alternativi**: un'azienda non deve considerare concorrenti solo le imprese del settore, ma anche quelle di settori alternativi. Definiamo *alternativi* i prodotti/servizi, quindi i mercati che li producono/erogano, con funzionalità e forme diverse, ma scopo comune. Gli acquirenti valutano spesso inconsciamente le alternative, non vale lo stesso per i produttori. Un cambiamento di prezzo, il lancio di un nuovo prodotto vengono repentinamente percepiti dai *competitor*, ma le stesse operazioni hanno meno rilevanza solitamente per il produttore quando avvengono in un settore alternativo. Tuttavia, nello spazio esistente tra i vari settori alternativi, si possono trovare molte occasioni per l'innovazione di valore. Tale percorso è stato messo in atto, ad esempio, dall'azienda *NetJets*⁵, la quale ha creato un oceano blu offrendo un'alternativa di trasporto aereo. L'azienda ha rilevato che nel settore aereo i maggiori profitti derivano da chi viaggia per lavoro, dunque ha focalizzato la propria attenzione su tale segmento di domanda: "i clienti hanno la convenienza di un jet privato al prezzo di un biglietto qualunque"⁶.

Il secondo percorso si compone dell'**analisi dei gruppi strategici in cui è diviso il settore**, cioè le aziende che attuano strategie simili. I gruppi strategici possono essere classificati sulla base di due dimensioni: il prezzo e la performance. Solitamente,

⁵ "Invece di acquistare un jet privato, è possibile acquistare una quota di un aereo in base alle ore di volo effettivamente necessarie". Tratto da: www.netjetseurope.com/it/come-funziona/

⁶ Strategia oceano blu (W. Chan Kim, R. Mauborgne 2005).

all'aumentare del prezzo, corrisponde un certo aumento della performance. È possibile creare un oceano blu non analizzando i concorrenti del proprio gruppo strategico, bensì altri gruppi strategici. A tal fine bisogna comprendere quali elementi spingono la clientela ad effettuare un *trading up* o, di converso, un *trading down*⁷ tra i diversi gruppi. Un caso esemplificativo è dato dall'azienda statunitense *Curves*, la quale ha generato una nuova idea di centro fitness per le donne. Il settore del fitness negli Stati Uniti si compone principalmente di due gruppi strategici: il primo è formato da palestre all'avanguardia, dotate di tutti i confort; il secondo, invece, è quello dei programmi da svolgere in casa tramite l'ausilio di videocassette o riviste. *Curves* ha focalizzato la propria strategia sui punti di forza di entrambi i gruppi strategici, notando che la maggior parte del genere femminile presta poca attenzione alla tecnologia degli attrezzi ginnici, anzi li preferisce quanto più semplici possibile; inoltre molte donne sono restie a mostrarsi in tenuta sportiva davanti ad un pubblico maschile. L'idea è stata quindi quella di creare piccole palestre per sole donne, dove i macchinari sono a resistenza idraulica, dunque non vanno predisposti nuovamente ad ogni utilizzo, e vengono disposti in cerchio, di modo da favorire l'interazione tra le iscritte.

Il terzo percorso è incentrato sull'**analisi della catena degli acquirenti**: i *compratori* che acquistano il prodotto/servizio dalle aziende produttrici/erogatrici possono differire da coloro che sono gli *utilizzatori* finali, inoltre vi può essere la presenza di un altro gruppo di individui, gli *influenzatori*. Tipicamente ogni settore focalizza la propria offerta solo su uno dei suddetti gruppi. Si può scoprire un oceano blu spostando tale focus in direzione del target non tradizionale per il settore oggetto di analisi. Ad esempio nel settore farmaceutico si presta particolare attenzione agli *influenzatori*, che, nel caso di specie, sono i medici. L'azienda *Novo Nordisk*, produttrice di insulina, ha creato un oceano blu spostando il focus sugli *utilizzatori*, ovvero i pazienti affetti da diabete. Essa ha infatti riscontrato presso questi ultimi delle difficoltà nell'assunzione dell'insulina in fiale, per tale motivo nel 1985 ha introdotto un nuovo strumento di gran lunga più agevole e somigliante ad una comune penna stilografica, *Novopen*.

⁷ Il *trading up* è il processo tramite cui un individuo sceglie prodotti/servizi più costosi rispetto ai suoi canoni di spesa, così da poter usufruire dei loro valori aggiunti. Il *trading down*, invece, è il processo inverso.

Il quarto percorso si sofferma sull'**analisi dell'offerta di prodotti e servizi complementari**, i quali vengono quasi sempre ignorati durante la formulazione di una strategia. Tale analisi è incentrata sulla comprensione totale degli elementi che il cliente esamina nella scelta di un prodotto; diviene rilevante incentrarsi su ciò che avviene prima, durante e in seguito all'uso del bene. Ad esempio il cliente percepirebbe più valore se una sala cinematografica offrisse servizi aggiuntivi come un parcheggio per l'auto e un servizio di babysitter.

Il quinto percorso riguarda l'**analisi dell'appeal esercitato sugli acquirenti**; vi sono due tipologie di *appeal*: il primo è quello razionale, ovvero la concorrenza si basa primariamente sul prezzo, il secondo è di tipo emotivo, mira cioè al "cuore" del cliente, offrendogli un certo valore aggiunto. Un'azienda, discostandosi dall'orientamento del settore, può individuare un oceano blu. L'azienda *Swatch* ha messo in atto tale percorso trasformando il settore dell'orologeria a basso prezzo in un'icona di moda, apportando così una componente emotiva ai propri prodotti.

Il sesto ed ultimo percorso **analizza i cambiamenti nel tempo**, in quanto tutti i settori, nel tempo, vengono influenzati da fattori esterni. Per la riuscita di una Strategia Oceano Blu va compreso come i trend esterni cambieranno la percezione del valore da parte della clientela e come influenzeranno il *business model*. Per analizzare lo sviluppo di tali trend nel tempo bisogna focalizzarsi su tre punti: la loro rilevanza relativamente al business, la loro irreversibilità e la chiarezza della loro traiettoria.

1.3.2 Analizzare il mercato a 360 gradi

Il piano strategico solitamente riporta le condizioni attuali del settore e dei concorrenti, nonché le modalità con cui si intende conquistare nuovi segmenti di mercato o diminuire i costi. Operando tramite il piano strategico, l'azienda resta bloccata entro i confini di mercato, quindi nell'oceano rosso. Da tali riflessioni si ottiene il secondo principio della Strategia Oceano Blu: focalizzarsi sul quadro complessivo attraverso il disegno di un quadro strategico. Quest'ultimo ha tre effetti: mostrare il profilo strategico del settore,

mostrare le strategie attuali e potenziali dei *competitor* e definire la curva del valore della propria azienda.

Per disegnare un quadro strategico è necessario in primis individuare i principali fattori competitivi, in seguito bisogna esaminare il grado di offerta dell'azienda in questione e dei concorrenti relativamente a tali fattori; entrambe queste operazioni sono molto complesse. Per dar vita ad un oceano blu bisogna sbloccare la creatività dei manager, ricorrendo a stimolazioni visive divise in quattro fasi.

La prima fase è definita **risveglio visivo**, in essa i dirigenti aziendali sono chiamati a costruire la curva del valore dell'attuale strategia adottata, di modo da evidenziare le modifiche da mettere in atto.

La seconda fase è detta **esplorazione visiva**: un team deve analizzare la strategia aziendale tramite l'ausilio dei *sei percorsi* e del *framework delle quattro azioni*.

La terza fase consiste nella **rassegna della strategia**: il team espone il quadro strategico concepito e richiede un feedback ai dirigenti e agli stakeholder, così da definire la migliore strategia da attuare.

La quarta fase è la **comunicazione visiva**: si comunica a tutti gli organi aziendali, anche quelli a livelli inferiori, la strategia scelta, evidenziando le differenze con quella precedente.

1.3.3 Estendere la dimensione oltre la domanda esistente

La maggior parte delle aziende tende sempre a voler espandere la propria domanda, attraverso una maggiore segmentazione e differenziazione dell'offerta, così da avvicinare più classi di clienti. Da qui le basi per il terzo principio della Strategia Oceano Blu: estendere la dimensione oltre la domanda esistente, ovvero ponendo il focus sui non-clienti. La strategia deve basarsi sui punti comuni tra le tipologie di clienti già esistenti, in modo da comprendere gli elementi dell'offerta a cui viene attribuito maggior valore.

I suddetti non-clienti si possono classificare in tre livelli, i quali differiscono per la distanza dal mercato, come mostrato nel *grafico 3*.

I **non-clienti di primo livello** sono coloro che prendono parte all'offerta attuale del mercato solo marginalmente, mentre cercano qualcosa di più adeguato alle loro necessità.



Grafico 3 – I tre livelli di non clienti. Fonte: W. Chan Kim, R. Mauborgne, “Strategia oceano blu”, 2005.

Si trovano quindi ai “confini del mercato”. Essi non sono per forza omogenei dal punto di vista della domanda, difatti spesso si trovano in tale categoria per motivi diversi. Per espandere la proprio offerta ai non-clienti di questo livello vanno inquadrati i fattori comuni che li allontanano dall'attuale mercato.

L'azienda *Pret a Manger* ha messo in atto tale espansione offrendo un pasto sano, veloce ed economico, capace di soddisfare le esigenze dei lavoratori, i quali spesso non hanno la possibilità, sia in termini economici che tempistici, di gustare un pranzo completo presso un ristorante.

I **non-clienti di secondo livello** sono coloro che, per diverse ragioni, non utilizzano l'offerta attuale del mercato; essi adempiono le loro necessità con altri metodi.

Ad esempio l'azienda *JCDecaux*, leader nel settore pubblicitario per esterni, ha riscontrato che molte aziende, soprattutto quelle di piccole dimensioni, non intendono investire in pubblicità esterna⁸ poiché ritengono che sia poco efficace. Essa ha quindi conquistato nuova domanda diffondendo delle strutture dette "arredi urbani", offerte gratuitamente alle amministrazioni locali; così facendo l'azienda aumentò di gran lunga il tempo di esposizione del messaggio pubblicitario, rendendolo inoltre più completo.

Il **terzo livello di non-clienti** è quello più distante dall'attuale mercato; generalmente nessuna azienda del settore ha posto il focus su tale categoria di acquirenti, non considerandoli neanche come potenziali clienti. La motivazione di fondo è che questi clienti sono sempre stati fuori dalla portata del mercato, sia in riferimento ai loro bisogni sia per quanto riguarda le opportunità di business. Per arrivare a tale classe di non-clienti bisogna svincolarsi dalle consuetudini del settore; si pensi alla sbiancatura dei denti: era opinione diffusa che essa potesse essere effettuata solo presso un dentista, oggi molte aziende sono però riuscite a realizzare prodotti per l'igiene orale acquistabili in farmacia, generando così l'espansione della domanda.

Le opportunità di ogni livello di non-clienti di creare un oceano blu variano a seconda del settore e del momento storico, dunque bisogna focalizzarsi sulla classe più ampia. Se possibile, andrebbero ricercati i punti in comune, in modo da creare nuova domanda trasversalmente ai tre livelli di non-clienti.

1.3.4 La sequenza strategica

Per conquistare e perseguire un buon grado di profittabilità bisogna seguire la giusta sequenza strategica, ciò è l'oggetto del quarto principio della Strategia Oceano Blu.

La strategia deve essere suddivisa in quattro fasi: utilità per il cliente, prezzo, costo e adozione.

La prima fase consiste nella valutazione della propria offerta in relazione all'utilità che genera per il cliente; anche se può sembrare scontato focalizzarsi su tale aspetto, in realtà

⁸ Esempi di pubblicità esterna sono i cartelloni pubblicitari, spesso posizionati presso strade ad alta velocità, e pubblicità su mezzi di trasporto.

la maggior parte delle aziende resta bloccata sull'analisi dei soli aspetti tecnologici del prodotto/servizio, non riuscendo così ad emergere. Per una corretta analisi strategica, il management deve porre il focus sull'intero ciclo di acquisto del prodotto da parte del cliente, correlandolo con le *leve dell'utilità*, cioè i modi in cui l'azienda può creare maggiore utilità; inoltre vanno eliminati gli ostacoli all'utilità trasversali all'intero ciclo esperienziale del cliente.

Successivamente si passa alla determinazione del prezzo strategico, che conviene fissare fin dall'inizio per due motivi: si registra un incremento di utili ed aumentano le possibilità di espandere la propria domanda, poiché il cliente potrebbe dare valore al prodotto/servizio in base al numero di persone che lo utilizzano. La prima motivazione deriva dalla natura dei beni, la quale è sempre più *knowledge intensive*, il che implica maggiori spese nello sviluppo del prodotto che nella produzione. Tali prodotti, inoltre, richiamano l'attenzione di possibili approfittatori, ciò dipende dalla natura della conoscenza, definita in economia come un bene non rivale e solo in parte escludibile; la non rivalità fa sì che il bene può essere usato presso più aziende. Maggiormente controverso è il concetto di escludibilità: è escludibile il bene che non può essere utilizzato da altre aziende grazie, per esempio, ad un brevetto; è facilmente comprensibile che non tutte le idee oceano blu possono essere brevettate, poiché molte non dipendono da progressi tecnologici, dunque possono essere soggette ad imitazione. Dunque il *pricing strategico* deve non solo richiamare quante più categorie di clienti possibili, ma deve anche essere in grado di mantenerle nel tempo.

Kim e Mauborgne hanno sviluppato la così detta *fascia di prezzo della massa*, strumento per la ricerca del prezzo strategico attraverso due fasi: nella prima viene identificata tale fascia analizzando i prodotti e servizi sia surrogati che alternativi; nella seconda va fissato un livello di prezzo all'interno della fascia. Il *pricing* sarà di fascia alta quanto più il bene è difficilmente imitabile, e viceversa. Nel caso di un'offerta ad elevati costi fissi, o con una struttura dei costi che gode di economie di scala e di scopo, la mossa strategica migliore sarebbe fissare fin dall'inizio un prezzo rientrante nella zona medio-bassa della fascia.

In queste prime due fasi il focus è stato posto sulla parte di *business model* connessa al fatturato, mettendo in evidenza il valore netto creato per il cliente.

La terza fase è incentrata sul costo, si focalizza quindi sul lato del modello di business connesso al profitto. Per creare un oceano blu, l'azienda deve arrivare al *target di costo* partendo dal prezzo strategico, ciò per ottenere una struttura dei costi redditizia e inimitabile. Per mantenere nel tempo il livello di costo stabilito, l'azienda deve focalizzare la propria strategia su dei fattori della propria offerta; per ottenere tale risultato essa ha disposizione tre leve: la prima mira all'ottimizzazione della *supply chain* e ad innovazioni a livello di costo, la seconda ad instaurare delle *partnership* con altre aziende, di modo da poter ricorrere per alcune fasi del processo produttivo o distributivo all'*outsourcing*, la terza, a volte usata in alternativa alle precedenti, prevede l'innovazione del modello di *pricing* a livello di settore.

La fase conclusiva riguarda l'adozione dell'idea oceano blu: essa va portata tenendo in considerazione i vari *stakeholder*, in particolare focalizzandosi sui dipendenti, le aziende partner e il grande pubblico. Prima di investire nella nuova idea imprenditoriale, va instaurato un dialogo con le suddette controparti, in modo da renderle partecipi riguardo la *vision* e la *mission* aziendali, ma soprattutto facendole sentire parte attiva del disegno di business che si intende realizzare.

1.3.5 Gli ostacoli organizzativi

Dopo aver delineato teoricamente la Strategia Oceano Blu, i manager possono incontrare diversi ostacoli nella sua attuazione.

La chiave di volta risiede nella *leadership del punto critico*, essa deriva dalla considerazione che in ogni contesto vi sono *player* capaci di influire sulla *performance* aziendale, generando un cambiamento epidemico partendo dagli estremi. È quindi necessario utilizzare le risorse già possedute, riducendo così i tempi, e focalizzandosi sui fattori capaci di influenzare l'organizzazione aziendale esistente.

In genere i principali ostacoli a livello organizzativo sono quattro: il primo è detto **ostacolo cognitivo**, derivante dalle difficoltà che si incontrano nel far comprendere ai

dipendenti aziendali le cause del nuovo orientamento strategico. Il secondo ostacolo è dato dalla **scarsità delle risorse**, la quale aumenta quanto più la nuova strategia si discosta dalla precedente. Il terzo dipende dalla **motivazione**: può risultare molto complesso motivare i diversi *player* ad essere più efficienti. L'ultimo ostacolo è dato dalla **politica**, ovvero dalle forze contrarie al cambiamento.

La *leadership del punto critico* traccia le strade da seguire per superare ognuno dei suddetti ostacoli. Nel primo caso tale teoria suggerisce di far notare nel concreto le difficoltà operative ai dipendenti, creando anche un contatto diretto tra questi ultimi e i clienti insoddisfatti. Per quanto riguarda le risorse, invece, va amplificato il valore di quelle già esistenti. L'aspetto motivazionale va aggirato puntando ad influenzare in primis coloro che, nel contesto aziendale, sono da sempre maggiormente persuasivi. Infine, l'ostacolo politico, va superato ponendo il focus su tre categorie di individui: coloro che traggono vantaggio dalla nuova strategia, coloro che hanno particolari interessi nell'attuale organizzazione e su un individuo all'interno del *management* rispettato dagli *stakeholder* e dotato di buone capacità diplomatiche.

1.3.6 Le modalità di attuazione

Per fidelizzare anche coloro che si trovano alla base della piramide gerarchica aziendale, l'azienda deve "integrare le modalità di attuazione nella strategia stessa"⁹.

Per minimizzare i rischi manageriali legati alla sfiducia, va realizzata una *equità dei processi* sia durante la formulazione della strategia, che durante la sua implementazione.

⁹ Strategia oceano blu (W. Chan Kim, R. Mauborgne 2005).

2. L'e-commerce e il settore alimentare

2.1 Definizione e principi

“Il commercio elettronico consiste nello svolgimento di attività commerciali per via elettronica. Basato sull'elaborazione e la trasmissione di dati per via elettronica, esso comprende attività disparate quali: commercializzazione di merci e servizi per via elettronica; distribuzione on-line di contenuti digitali; effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa; appalti pubblici per via elettronica e altre procedure di tipo transattivo della Pubblica Amministrazione" (Comunicazione della Commissione Europea 97/157).

La suddetta definizione contiene tutti i punti cardine del commercio elettronico, anche definito e-commerce. La principale differenza rispetto al tradizionale commercio deriva dal mezzo di compravendita, il quale è internet o altre forme elettroniche; viene meno, quindi, la presenza fisica sia dell'offerente che dell'acquirente nel momento della transazione.

2.1.1 Tipologie di e-commerce

Sulla base del ruolo e della tipologia di attori che prendono parte alla compravendita online, si possono classificare quattro diverse tipologie di e-commerce¹⁰:

- Business To Consumer (B2C)¹¹: vendita al dettaglio di un prodotto o servizio da parte di un'azienda a privati o professionisti;
- Business To Business (B2B): transazioni esclusivamente legate ad attività professionali, dunque gli attori sono imprese e/o professionisti;

¹⁰ Fonte: Vietri D., Cappellotto G. (2011). “E-commerce. Progettare e realizzare un negozio online di successo”. Hoepli

¹¹ Nel prosieguo dell'analisi verrà trattata prettamente questa tipologia di e-commerce.

- Consumer To Business (C2B): in tale tipologia i ruoli si invertono, l'offerente si identifica nei privati e l'acquirente è un'azienda, la quale necessita del bene o servizio per fini professionali;
- Consumer To Consumer (C2C): transazioni esclusivamente tra privati, i quali offrono prodotti e/o servizi usufruendo di piattaforme elettroniche.

2.1.2 Implementare un e-commerce

Per dar vita ad un e-commerce bisogna prendere in considerazione tutti gli elementi che operano in relazione al sistema di vendita. Data la moltitudine di beni e servizi che è possibile vendere online, i punti trattati di seguito costituiscono un elenco standard, che va poi modellato in base allo specifico business¹².

In primis vanno considerati i luoghi fisici di cui si necessita per avviare il business, poiché, anche se la transazione avviene tramite internet, è necessario disporre di una sede dove vengono attivate la strategia, le attività di vendita e quelle post-vendita.

Nel caso di beni materiali, inoltre, è necessario un magazzino dedicato allo stoccaggio; in alternativa si potrebbe optare per il *drop shipping*, tecnica americana introdotta nel 2004 in Italia. Quest'ultima consiste in un accordo tra l'azienda titolare del negozio online e uno o più fornitori i quali, dopo aver ricevuto la notifica della vendita, preparano e spediscono la merce direttamente al cliente finale. È evidente che per l'azienda è un grande vantaggio non dover acquistare anticipatamente la merce e non dover sopportare i rischi e gli oneri relativi alle potenziali giacenze, ma bisogna anche tener conto del fatto che i pochi fornitori disposti ad effettuare tale servizio offrono al venditore un margine di guadagno ridotto ed inoltre i tempi di consegna al cliente finale sono piuttosto lunghi. Altro punto critico risiede nella sincronia che il sito di e-commerce dovrebbe avere con il magazzino del *drop shipper*.

Sempre riguardo i beni materiali, altro punto cruciale del commercio elettronico è la loro

¹² Fonte: Vietri D., Cappellotto G. (2011). "E-commerce. Progettare e realizzare un negozio online di successo". Hoepli

spedizione. Il venditore si trova davanti ad un bivio: può occuparsi egli stesso della consegna del bene all'utente finale o affidarsi ad una società esterna, esternalizzando così tale fase del processo di vendita. Ricorrere all'*outsourcing* è l'opzione più diffusa tra le aziende che vendono beni tangibili online, in quanto è vantaggioso a livello strutturale e di costi, ed anche per la potenziale distanza geografica tra i vari clienti finali.

Un ultimo punto comune delle transazioni online è il metodo di pagamento. Questo è un aspetto particolarmente importante della transazione, infatti a volte essa viene abbandonata in tale fase poiché spesso per l'utente finale è molto rilevante avere la possibilità di scegliere il metodo di pagamento a lui più congeniale. Nella maggior parte dei casi è possibile pagare online tramite carta di credito o con *Paypal*¹³; alcune aziende offrono anche l'opzione di pagamento alla consegna tramite POS o in contanti.

2.1.3 L'iter di un acquisto online

I principali punti di distacco dal commercio tradizionale rilevati dal cliente, i quali sono potenziali fattori critici che non incentivano ad acquistare online, sono essenzialmente dovuti alla non fisicità del commercio elettronico.

Il consumatore è spesso diffidente in merito all'affidabilità dell'azienda che gestisce il negozio online. Risente anche della mancanza di personale addetto a sciogliere qualsiasi dubbio durante l'acquisto. Inoltre l'acquirente non ha la possibilità di "toccare con mano" il prodotto di cui necessita. Infine vi è l'esperienza di acquisto: comprare in loco è certamente una consuetudine, invece le piattaforme e-commerce risultano spesso piuttosto complesse per chi non ha dimestichezza con internet. "Semplicità significa togliere l'ovvio e aggiungere il significativo" (J. Maeda, 2006).

¹³ *Paypal* è un metodo di pagamento molto utilizzato in Europa e si sta diffondendo anche in Italia dal 2007. Consiste nell'effettuare pagamenti online senza condividere dati personali sensibili (ad esempio il numero della propria carta di credito) con il destinatario.

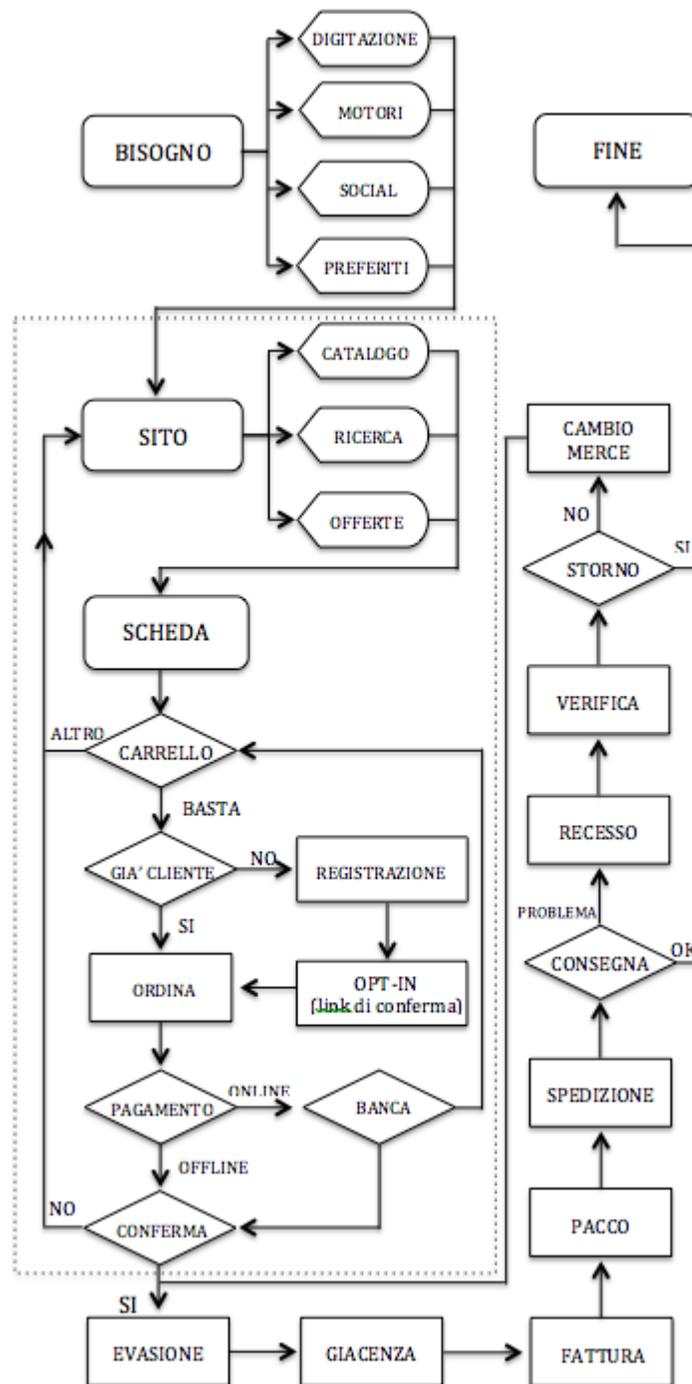


Grafico 4 - Tutti i passaggi di un acquisto all'interno di un negozio online. Fonte: D. Vietri, G. Cappellotto, "E-commerce. Progettare e realizzare un negozio online di successo", 2011.

Ogni processo d'acquisto ha inizio con il bisogno di un bene e/o servizio da parte di un individuo. Online la ricerca avviene prettamente attraverso motori di ricerca (ad esempio *Google*) che poi rimandano a siti specifici. Nella pagina iniziale del sito è fondamentale disporre una *tag line* o un'immagine, al fine di comunicare rapidamente all'acquirente la propria offerta. Una volta trovato il negozio online pertinente, inizia la ricerca del prodotto. Andando avanti vengono richieste le proprie credenziali o, nel caso non si sia già utenti, la registrazione. Si passa quindi al riepilogo dell'ordine, fase conclusiva dell'*iter* di un acquisto online dal punto di vista del cliente; quest'ultimo sceglie il metodo di pagamento, le modalità di spedizione e verifica i dati personali (come ad esempio l'indirizzo di consegna).

Vi è poi l'altra faccia della medaglia: il *merchant*¹⁴. Conclusi l'ordine del bene/servizio online, la piattaforma e-commerce invia automaticamente una mail di notifica all'ufficio addetto a gestire l'ordine e le successive operazioni di imballaggio e spedizione. Il primo ostacolo risiede nella verifica della disponibilità del prodotto e, nel caso in cui il bene non sia presente in magazzino, è necessario avvisare repentinamente il cliente. Per tale motivo le piattaforme più evolute gestiscono in modo ottimale le giacenze, mettendo direttamente in relazione il sito con il magazzino. Appurata la disponibilità del bene, esso viene preparato alla spedizione; a tal punto viene ritirato dal corriere addetto alla consegna o consegnato ad un ufficio addetto a tale operazione (ad esempio un ufficio postale). La vendita si conclude una volta consegnato il bene presso l'indirizzo indicato dal consumatore.

2.1.4 Le quattro "P"

“Il *marketing mix* è il processo sociale e manageriale diretto a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso processi di creazione e scambio di prodotto e valori. È l'arte e la scienza di individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto” (J. McCarthy, 1960).

J. McCarthy, professore e pioniere di marketing, definì negli anni '60 le quattro variabili

¹⁴ Con il termine *merchant* viene indicato il venditore, ovvero l'azienda titolare del negozio online.

del *marketing mix*, conosciute anche come “le quattro P”: product, price, placement e promotion. Negli ultimi anni, a causa del progresso tecnologico, è stata aggiunta una quinta “P”: people, ovvero le persone. Il consumatore è diventato più autonomo, informato e consapevole, modificando così il suo approccio al mercato.

Per **prodotto** (*product*) si intendono tutti i beni e servizi che possono essere offerti al consumatore per soddisfare i suoi bisogni. Come nei negozi tradizionali, anche le aziende che decidono di avviare un commercio online compiono *ex ante* scelte strategiche fondate su dati statistici inerenti le preferenze della domanda. Nel valutare la sostenibilità del business bisogna considerare:

- il *target*, ossia l’ampiezza del segmento di mercato a cui si intende rivolgere la propria offerta;
- il *bisogno*, ovvero quanto è reperibile il prodotto attraverso i canali tradizionali;
- il *mercato*, è necessario analizzare l’operato dei propri *competitor*;
- le *abitudini del consumatore*.

La strategia non va però incentrata solo sui dati di mercato. Per dar vita ad un business online di successo l’offerta va progettata guardando il mercato sotto nuovi e diversi punti di vista. I prodotti sono sempre gli stessi, ma i bisogni delle persone mutano nel tempo: i prodotti devono adattarsi ai bisogni.

Il **prezzo** (*price*) è l’unica variabile del *marketing mix* che produce ricavi, è quindi una variabile critica, in quanto capace di influenzare direttamente il risultato economico dell’impresa. Esso è anche una variabile strategica, poiché riflette gli obiettivi strategici e di posizionamento dell’azienda; quest’ultima, per stabilire il miglior prezzo, deve osservare i suoi principali *competitor*, di modo da non discostarsi né troppo né troppo poco dal livello di prezzo della loro offerta. Il prezzo di un prodotto non include esclusivamente il valore della merce, anzi è sempre arricchito da componenti intangibili¹⁵, le quali spesso costituiscono “uno specchio per le allodole”.

¹⁵ Aggiornare spesso il proprio catalogo, ragionare per campagne di vendita, effettuare promozioni speciali in determinate ricorrenze, etc.

In merito alla rilevanza del prezzo di vendita da adottare online, Paolo Cereda (2011), CEO di *7Pixel*¹⁶, afferma: “Le componenti che stanno alla base dell’acquisto online sono varie e il prezzo rappresenta solo una di queste: proprio per tale ragione gli utenti non cliccano necessariamente sul prezzo più basso. Prendendo in considerazione il mercato italiano sono due le principali componenti che devono essere considerate dalle imprese: (1) qualità del servizio: un prezzo aggressivo deve, in ogni caso, essere accompagnato da una qualità del servizio adeguata, pena la perdita di “acquirenti futuri”; (2) fiducia nel brand: il consumatore italiano ha una bassa fiducia nei confronti del web e, proprio per tale ragione, un brand forte e rinomato può rappresentare un fattore di successo per le imprese che operano nel settore online”.

La **distribuzione** (*placement*), o meglio il canale distributivo, è composto da due o più istituzioni indipendenti che svolgono le attività necessarie a trasferire il bene e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore. A seconda della lunghezza del canale, ossia del numero di intermediari tra l’azienda offerente e l’utente finale, si distinguono due tipologie: canale diretto e canale indiretto.

Il canale diretto è caratterizzato dall’assenza di intermediari, ovvero è direttamente l’azienda produttrice ad occuparsi della distribuzione del bene o dell’erogazione del servizio. In questa tipologia rientra, quindi, anche il commercio elettronico. Avere un rapporto diretto con il consumatore permette di garantire un livello di servizio di vendita e di assistenza migliore all’utente. L’implementazione di *retail* può però risultare onerosa per l’azienda. Il canale indiretto, che prevede la presenza di intermediari, ha infatti il vantaggio di essere meno impegnativo a livello finanziario.

La **promozione** (*promotion*) è l’elemento del *marketing mix* atto a comunicare la propria offerta, e le sue caratteristiche, al consumatore. Per ottenere un buon ritorno da tale attività è necessario pianificarla focalizzandosi sul *target* di clienti potenzialmente interessati al prodotto/servizio. In un negozio online è rilevante definire in modo chiaro l’immagine aziendale e la sua offerta, anche tramite la proposizione unica di valore, ossia

¹⁶ Il Gruppo *7Pixel* è leader in Italia nel settore della comparazione dei prezzi e dello shopping online.

tutto ciò che riesce a comunicare il motivo per il quale un individuo dovrebbe scegliere il nostro prodotto e non quello offerto dai *competitor*, enfatizzando i punti di forza e il vantaggio competitivo che ci differenziano.

Per distinguersi dalle altre imprese del settore bisogna farsi pubblicità, e farla sul web risulta più efficiente rispetto ad altri canali. I vantaggi per il *merchant* che vende online sono in particolare tre: abbattimento dei costi rispetto a quelli che si registrerebbero utilizzando altri media, possibilità di rivolgersi solo ad una determinata fascia di clienti e rapidità con cui il potenziale cliente può passare dall'*advertising* all'acquisto.

Infine vi è la “nuova P”: le **persone** (*people*). Nel commercio tradizionale è molto rilevante durante un dialogo con un cliente osservare anche l'aspetto non verbale, poiché permette di capire a pieno l'opinione del consumatore. Online non vi è fisicità e quindi tale aspetto viene meno, eppure è quasi più semplice relazionarsi con il cliente tramite internet. L'utente online ha la possibilità di chiedere informazioni al *merchant* riguardo la sua offerta tramite mail, blog, chat, etc.; attraverso tali mezzi egli riesce ad essere più diretto e molto spesso si trova già in uno stadio avanzato del processo mentale di acquisto, e ciò facilita il dialogo anche per il venditore. Il rapporto venditore-cliente è da sempre conflittuale in quanto l'obiettivo del primo è conseguire dei profitti, quello del secondo è acquistare il bene di cui necessita nel modo più veloce ed economico possibile. Online tale conflittualità viene accentuata dal fatto che il consumatore deve riporre maggiore fiducia nei confronti dell'offerente, accontentandosi nella maggior parte dei casi di una breve descrizione del prodotto e pagando in anticipo, senza la piena certezza di non essere vittima di una truffa. E' quindi fondamentale per l'azienda titolare dell'e-commerce creare un forte legame di fidelizzazione con la clientela attraverso ogni canale, anche il più banale (ad esempio inviando mail di ringraziamento postvendita, chiamando ogni utente per nome, etc.).

2.2 Fattori critici e di successo

La crisi economica e il diffuso abbattimento dei consumi hanno portato molte aziende, già attive nel commercio, ad espandere il loro business online. In generale, molte imprese hanno deciso di avviare un e-commerce a causa dei molteplici vantaggi rilevati.

In primis, grazie all'e-commerce, è possibile distribuire i propri prodotti e/o servizi al mercato globale, dunque vengono meno le barriere geografiche che vincolano molte aziende tradizionali a vendere solo in un territorio circoscritto.

Un secondo vantaggio è di tipo temporale: il negozio online è aperto 24 ore su 24, tutti i giorni, per tutto l'anno.

In termini di economicità si rilevano costi contenuti, sia in fase di implementazione che di gestione. A livello di costo possono registrarsi vantaggi anche attraverso una corretta gestione del magazzino; non è da sottovalutare, inoltre, la mancanza di intermediari, che porta ad un rapporto diretto con il consumatore.

Un ulteriore punto di forza riguarda la visibilità: grazie al nuovo canale di vendita il numero di potenziali clienti sarà sicuramente maggiore e l'immagine aziendale risulterà innovativa. Sempre al fine di ampliare la propria clientela, il commercio elettronico può essere utilizzato per supportare le vendite *offline*.

Online, inoltre, la diffusione di informazioni aziendali, sia internamente che verso l'esterno, è di gran lunga più veloce. In merito alla rapidità, è da considerare anche il vantaggio che internet offre in tal senso alle campagne comunicazionali avviate dall'azienda.

Ancora, un fattore di successo si riscontra nella possibilità di realizzare agevolmente un database contenente le preferenze del consumatore, utilizzabile per azioni di *direct marketing online* o per interventi di *web marketing*.

Infine il commercio elettronico, essendo solitamente gestito da un numero ridotto di individui, permette un migliore coordinamento del lavoro, quindi una capacità di rispondere con maggiore flessibilità alla domanda.

L'e-commerce è vantaggioso anche per il consumatore, il quale può intraprendere

un'esperienza di acquisto comodamente da casa, a qualsiasi ora e anche nei giorni festivi, ricevendo il tutto all'indirizzo indicato in fase d'acquisto.

Inoltre online il cliente ha la possibilità di informarsi più approfonditamente sul prodotto che intende acquistare, senza alcuna fretta.

Anche per il consumatore vi sono benefici in termini di costo: dati i costi contenuti affrontati dall'impresa titolare del negozio online, essa può permettersi di offrire i propri prodotti a prezzi moderati, con sconti e promozioni che invogliano la clientela, la quale economizza anche per il fatto di non doversi spostare dal proprio domicilio.

Avviare e gestire un'attività online non è però così semplice. Come per ogni tipologia di business bisogna considerare il mercato attuale ed i suoi attori, in molti casi ci si ritroverà in un contesto altamente concorrenziale.

“Per dar vita ad un commercio di successo esistono sostanzialmente tre regole: fare meglio, fare più velocemente e fare a costi minori” (Vietri D., Cappellotto G. 2011). Dunque battendo la concorrenza in termini di valore, tempo e prezzo. Vi è però una “via di fuga”: differenziarsi, ovvero creare un Oceano Blu. Trovare una nicchia di mercato incontestata e focalizzarsi solo sui clienti *target* genererà maggiori profitti.

È necessario inoltre preoccuparsi di ottenere credibilità e visibilità nel web, realizzando un'esperienza positiva per il cliente, sia durante la fase di acquisto, sia durante tutto il processo di scelta, per far sì che l'utente non risenta dell'assenza di fisicità.

Un altro fattore critico è il sistema di logistica, il quale deve essere efficiente nella gestione del magazzino, delle spedizioni, dei resi e della piattaforma informatica.

Un limite dell'e-commerce risiede nel numero ancora oggi limitato di utenti disposti a riporre la loro fiducia nell'acquisto online, ciò anche a causa dell'insicurezza nel trasferimento dei propri dati personali.

La diffidenza del consumatore, inoltre, si rispecchia nelle decisioni strategiche del manager, il quale è solitamente avverso ad implementare un business online poiché lo reputa un investimento rischioso.

La mancanza di risorse, sia umane che finanziarie, costituisce un'ulteriore criticità; in primis l'e-commerce richiede la partecipazione di personale qualificato (ad esempio

project manager, web designer, etc.), mentre a livello finanziario, in particolare le PMI, possono non disporre di risorse sufficienti ad avviare un negozio online.

In merito all'aspetto tecnologico che caratterizza tale business, bisogna considerare i vincoli che indubbiamente si vengono a creare con i fornitori di software e programmi, i quali costituiscono una componente fondamentale durante l'intero ciclo vitale del sito web.

Da tutti i fattori critici rilevati, si evince un punto comune: la mancanza di certezze. Il commercio elettronico genera profitti generalmente nel medio-lungo termine, dunque molte imprese sono scoraggiate a causa dell'inconsapevolezza dei tempi di rientro dell'investimento e degli effettivi risultati ottenibili.

2.3 L'evoluzione dell'e-commerce nel mondo

Nel 2013 l'e-commerce B2C a livello globale ha raggiunto un fatturato di 1.250 miliardi di dollari, con un incremento del 18,3% sul 2012. Le prospettive di crescita per il 2014 sono del 20,2% rispetto all'anno precedente¹⁷.

Sempre nel 2013 la Cina è diventata il secondo mercato nazionale in termini di fatturato dopo gli Stati Uniti. Oltre ai tre mercati principali dell'Asia (cinese, indonesiano e indiano), nel 2014 si è rilevata l'espansione online anche di altre nazioni come Argentina, Messico, Brasile e Russia.

Anche in Europa il mercato dell'e-commerce è in continua espansione. Nonostante la crisi finanziaria che dal 2007 ha colpito l'economia mondiale, tale mercato nel 2009 ha registrato un profitto di 143,7 miliardi di euro, raggiungendo il 4,7% delle vendite al dettaglio¹⁸. Paradossalmente, infatti, la recessione è stata un vantaggio per il commercio elettronico, poiché i consumatori hanno iniziato a ricercare i prezzi più convenienti nel web.

Il 70-80% dell'e-commerce europeo è rappresentato da Gran Bretagna, Germania e

¹⁷ Fonte: Casaleggio Associati (Aprile 2014). "E-commerce in Italia 2014".

¹⁸ Fonte: Il Sole 24 Ore (Febbraio 2010). "La crisi aiuta l'e-commerce, Italia tra gli ultimi in Europa".

Francia; mentre le nazioni più arretrate sono Spagna e Italia, in quanto la cultura della vendita a distanza non si è ancora consolidata e mancano sistemi di consegna rapidi ed efficienti. La crescita più rapida si rileva però nell'Europa orientale, dove si prevedono nel prossimo triennio incrementi fino al 200%¹⁹. Nei mercati maturi il progresso di tale canale di vendita è dovuto soprattutto ad un aumento della frequenza di acquisto da parte dei consumatori, mentre, nei Paesi in cui si sta sviluppando, la crescita deriva dall'aumento degli acquirenti online.

2.3.1 Il mercato italiano²⁰

Nel 2013 il numero di cittadini italiani con accesso ad internet ha raggiunto l'82% e la fascia d'età va dagli 11 ai 74 anni. Lo strumento più utilizzato è indubbiamente il computer, sono infatti 35 milioni gli italiani che accedono al web tramite pc. A seguire sono 22 milioni coloro che utilizzano uno *smartphone* e 6,9 milioni quelli che usano un *tablet*. L'accesso alla rete tramite dispositivi mobili è però in crescita, dal 2013 al 2014 l'utilizzo degli *smartphone* è aumentato del 30% e quello dei *tablet* del 156%.

Il fatturato dell'e-commerce registrato in Italia nel 2013 è stato di 22,3 miliardi di euro, il 6% in più rispetto all'anno precedente.

¹⁹ Fonte: Casaleggio Associati (Aprile 2014). "E-commerce in Italia 2014".

²⁰ Fonte: Casaleggio Associati (Aprile 2014). "E-commerce in Italia 2014".



Grafico 5 - Crescita del fatturato e-commerce in Italia. Fonte: Casaleggio Associati, "L'e-commerce in Italia 2014", 2014.

I settori più maturi online sono il tempo libero e il turismo. Sono in crescita, invece, i centri commerciali online come Amazon ed eBay. È proprio a causa di questi *big player* che molte aziende del settore dell'editoria, dell'elettronica di consumo e dei prodotti di salute e bellezza sono scoraggiate ad estendere la propria offerta nel web.

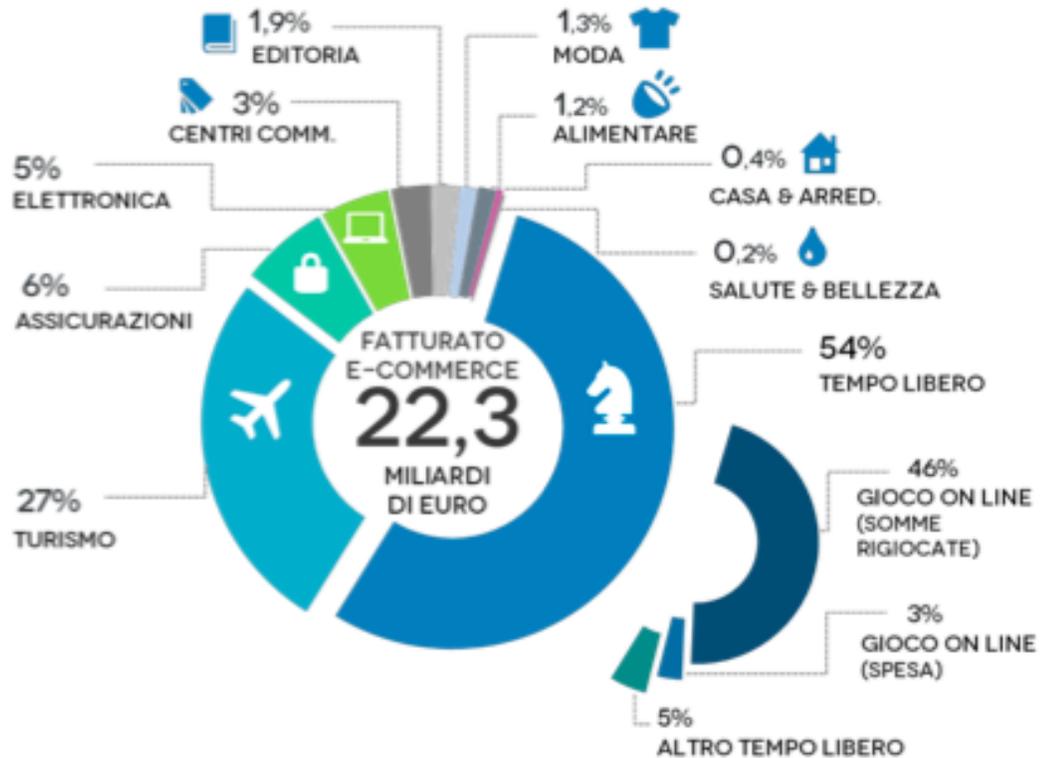


Grafico 6 - La distribuzione dei fatturati nel 2013. Fonte: Casaleggio Associati, "L'e-commerce in Italia 2014", 2014.

La presenza all'estero delle aziende italiane online si registra soprattutto in Europa, grazie alla mancanza di barriere doganali e all'uso della valuta comune. I mercati esteri con cui si hanno maggiori scambi sono la Francia (65%) e la Germania (55%), paesi in cui il commercio elettronico è maggiormente consolidato. A seguire vi sono la Svizzera (49%), la Gran Bretagna (47%) e la Spagna (41%). Il 27%, inoltre, esporta i propri prodotti verso i Paesi del Nord Europa.

Per quanto riguarda i mercati extra-europei, le imprese italiane online esportano prevalentemente negli Stati Uniti (31%) e, anche se in misura minore, in Russia (20%). Si rileva, invece, una presenza ridotta nei mercati asiatici e in America Latina ed Africa.

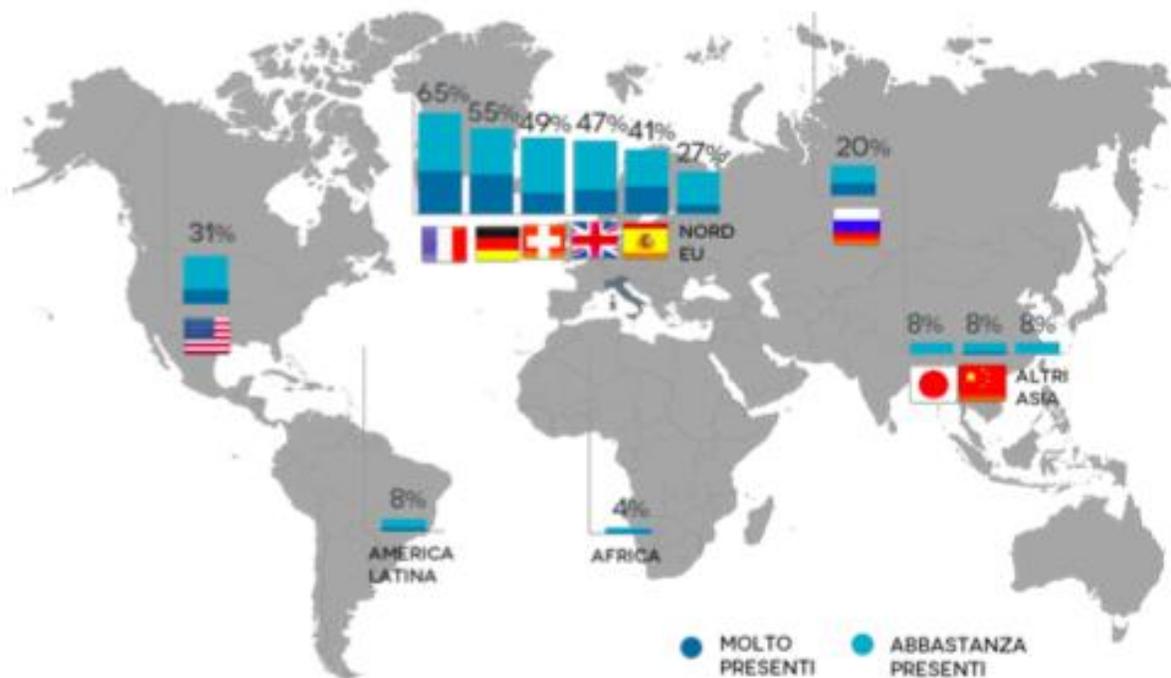


Grafico 7 - Presenza sui mercati esteri. Fonte: Casaleggio Associati, "L'e-commerce in Italia 2014", 2014.

2.4 L'e-commerce e i diversi settori

Le categorie di prodotti più scambiati online sono i beni di consumo immediato e i prodotti per l'intrattenimento correlati. Tra i prodotti più venduti nel web vi sono e-book, biglietti per eventi, articoli sportivi e giocattoli. In espansione è, invece, il commercio online di generi alimentari.

I consumatori che utilizzano internet non sempre concludono l'acquisto online, spesso utilizzano il web solo per informarsi riguardo ad un determinato prodotto. Quando si tratta di libri, articoli di abbigliamento, biglietti per eventi, prenotazioni di alberghi, etc. in genere il consumatore ha già in mente cosa sta cercando, infatti per tale categoria di beni vi è un rapporto uno-a-uno tra coloro che effettuano ricerche online e coloro che poi effettivamente concludono la transazione attraverso siti e-commerce. Per quanto riguarda i beni di consumo, invece, gli individui utilizzano il web più per informarsi sul bene oggetto dei loro bisogni che per acquistarlo. Nella tabella seguente sono riportate le

percentuali degli utenti che si informano e/o acquistano online in relazione alle diverse categorie di prodotto.

Categoria di prodotto	Utenti che cercano informazioni online	Utenti che acquistano online
Abbigliamento	46%	46%
Prenotazioni viaggi e alberghi	42%	44%
Biglietti aerei	40%	48%
Oggetti elettronici	43%	34%
Alimentari	30%	27%
Cosmetici	33%	31%

Grafico 8 – Fonte: rapporto Nielsen, "E-commerce: evolution or revolution in the fast-moving consumer goods world?", 2014.

Anche se alcuni settori hanno avuto maggiormente successo di altri nel *web*, dal 2011 al 2014 qualsiasi attività online ha registrato incrementi nelle vendite.

Categoria di prodotto	2011	2014	% di crescita
Biglietti per eventi	22%	41%	19%
E-book	15%	34%	19%
Prenotazioni turistiche	27%	44%	17%
Musica	14%	27%	13%
Oggetti elettronici	27%	34%	7%
Cosmetici	25%	31%	6%
Alimentari	22%	27%	5%
Abbigliamento	42%	46%	4%
Videogiochi	15%	28%	13%

Grafico 9 - Acquisti online effettuati dal 2011 al 2014. Fonte: Nielsen, "E-commerce: evolution or revolution in the fast-moving consumer goods world?", 2014.

2.4.1 Il contributo dell'ICT a livello strategico

Indipendentemente dalla tipologia di business che si intende avviare online, il contributo dell'ICT (*Information and Communication Technology*) può definirsi in quattro punti:

- 1) riduzione dei costi;
- 2) incremento dei ricavi;
- 3) gestione dei rischi, grazie all'ausilio dei sistemi informativi;
- 4) supporto funzionale, legato ai processi di *Business Process Reengineering*, alla riduzione del *time to market*, al miglioramento della *customer satisfaction*, etc..

Amit e Zott (2001) hanno individuato un modello composto da quattro *driver value*, ovvero fonti del valore apportato alle aziende che utilizzano il commercio elettronico.

In primis vi è l'efficienza delle transazioni, la quale aumenta quando diminuiscono i costi di transazione. Questi ultimi a loro volta si riducono quando vengono meno le asimmetrie informative tra compratori e venditori. La rapidità e la facilità con cui le informazioni possono essere trasmesse tra i vari interlocutori attraverso internet rende questo canale molto conveniente.

Il secondo *driver* è connesso alla capacità di offrire tramite il web prodotti e servizi complementari, il cui valore percepito dal cliente risulta maggiore rispetto a quello dei singoli elementi presi separatamente. Questa condizione si presenta quando alcuni prodotti offerti sul web trovano un complemento in quelli venduti attraverso canali tradizionali, e viceversa (ad esempio servizi di assistenza e consulenza post-vendita).

La terza variabile è rappresentata dalla fidelizzazione della clientela e dei *partner* strategici, la quale si ottiene instaurando un rapporto stabile con i consumatori e creando un'interfaccia semplice ed efficace, di modo da non portare il cliente ad utilizzare il sito e-commerce di un concorrente. Inoltre è possibile incentivare la fidelizzazione del consumatore arricchendo la propria offerta con prodotti e servizi personalizzabili.

Infine a creare valore è la capacità di innovazione sotto vari profili. Attraverso il commercio elettronico è possibile collegare un numero maggiore di attori ed eliminare le inefficienze nei processi di acquisto e di vendita. La capacità di innovazione si ricollega, inoltre, a tutte le altre fonti sopracitate.

2.5 Il settore alimentare

Le aziende agro-alimentari, grazie alle tecnologie legate all'ICT, hanno sviluppato nuovi sistemi di logistica e trasporto di merci, nonché sistemi di ordini, di rimborso, etc..

Alcune peculiarità dei prodotti agricoli costituiscono però un vincolo; ad esempio i prodotti freschi sono difficilmente trasportabili, o ancora i costi di trasporto possono risultare più onerosi dei prezzi di vendita. Vanno poi considerati i limiti culturali ed infrastrutturali.

Dal punto di vista strategico, costituiscono fattori critici di successo per l'e-commerce la rarità e la non sostituibilità del bene. Il consumatore, infatti, preferisce tuttora il commercio tradizionale se può ottenere i beni oggetto del suo bisogno agevolmente. Al tempo stesso più il prodotto alimentare distribuito online contiene un valore aggiunto immateriale, più il cliente sarà propenso ad acquistarlo. Altro fattore critico risiede nella differenziazione dell'offerta, la quale deve interessare non solo i servizi/accessori legati al bene, ma deve rispecchiarsi anche nei contenuti grafici del sito web.

L'innovazione delle ICT ha generato nel settore agro-alimentare profondi cambiamenti. L'implementazione di tali innovazioni da parte delle imprese leader ha influenzato le altre imprese del settore agro-alimentare italiano, costringendo le numerose PMI italiane a dover ristrutturare i propri assetti organizzativi, in alcuni casi coinvolgendo solo determinate fasi dei processi aziendali, in altri interi processi. Dunque si è avviata l'implementazione di tecnologie informatiche nei processi di approvvigionamento, di produzione e di vendita.

L'utilizzo di internet e standard universali di comunicazione, hanno migliorato e velocizzato la trasmissione di dati e informazioni tra i diversi *player*, spesso limitati dalle distanze geografiche. Tali sistemi sono inoltre utilizzati anche in molte reti aziendali (intranet) ed inter-aziendali (extranet). Grazie al commercio elettronico, tra vari *player* del settore agro-alimentare si sono avviate collaborazioni ed integrazioni; ciò ha permesso alla moltitudine di PMI presenti nel territorio italiano di poter stringere rapporti con aziende operanti allo stesso stadio della filiera e/o con attori operanti in altre fasi della

stessa, attenuando così anche la competizione in senso verticale ed orizzontale.

Le soluzioni di e-commerce in tale settore possono rappresentare un valido elemento di supporto dell'organizzazione delle relazioni inter-aziendali, in modo da potenziare l'efficienza delle transazioni e favorire la diffusione della creatività e dell'innovazione aziendale. Internet ha agevolato le aziende ad intrattenere relazioni cooperative mediate dalla tecnologia, sostituendo i sistemi informativi EDI (*Electronic Data Interchange*). Questi ultimi vengono considerati come la forma primordiale dell'e-commerce, in quanto assolvevano funzioni di trasmissione di dati tra l'azienda ed i suoi fornitori e clienti. Gli EDI, però, richiedevano ingenti investimenti e vincolavano l'azienda ad utilizzare software e documenti standardizzati per la gestione delle informazioni. Le tecnologie *internet-based*, inoltre, possono interessare un mercato ben più ampio, in quanto internet è una rete aperta.

2.5.1 L'innovazione gestionale

Per procedere con l'analisi dell'innovazione gestionale è utile menzionare la catena del valore di Porter (1985), la quale permette di evidenziare l'innovatività legata all'e-commerce. Essa è composta da tutte le attività portatrici di valore che vengono svolte da un'azienda ed inoltre permette di articolare in fasi specifiche. Ogni fase apporta valore al bene finale, ma solo nell'ultima fase, ossia la vendita, tale valore si concretizza in una manifestazione numeraria. Elemento caratteristico della catena del valore è l'esprimere le diverse attività in maniera sequenziale, ovvero tramite un ordine logico. La catena del valore di ogni azienda non deve però essere considerata isolatamente, bensì viene sempre connessa sequenzialmente con catene di altri attori che interagiscono con l'impresa in questione (ad esempio fornitori, distributori, clienti, etc.), formando così una filiera.

Lo scopo ultimo di ogni azienda è appropriarsi della maggior parte di valore creato lungo tutta la filiera. Il modello di Porter, tuttavia, descrive puntualmente il processo di creazione di valore delle aziende tradizionali, ma trova alcuni limiti quando il business si estende al web. Il commercio elettronico, infatti, trasferisce in rete gran parte delle attività e delle relazioni che l'impresa solitamente intrattiene, perdendo in parte la linearità che

caratterizza la tradizionale catena del valore. Nel mercato virtuale la catena del valore assume la forma di una rete, in cui i processi si avviano contemporaneamente o sequenzialmente. La catena del valore “virtuale” è caratterizzata, inoltre, da un prodotto/servizio ottenuto da un complesso di attività svolte da soggetti diversi e geograficamente distanti.

Oggi, per essere competitiva sul mercato, un'azienda deve necessariamente utilizzare internet e le ICT. Il discrimine risiede nel come vengono utilizzati tali strumenti per supportare le strategie competitive dell'impresa. La maggior parte delle imprese agro-alimentari italiane sono delle PMI, le quali sono quasi sempre caratterizzate da una struttura proprietaria non dotata di opportune competenze gestionali. Queste ultime spesso considerano come principale variabile competitiva il prezzo, e ciò non enfatizza le grandi potenzialità di internet e dell'ICT. Il progetto ECR (*Efficient Consumer Response*) offre un rilevante contributo in tal senso. Si tratta di una forma di progettazione dei soggetti facenti parte della catena alimentare, il cui scopo è collaborare per soddisfare al meglio, più velocemente ed al minor costo i cambiamenti della domanda dei consumatori di beni alimentari. Grazie all'ECR le imprese agro-alimentari hanno implementato diverse tecnologie, come l'EDI, i POS (macchinari utilizzati per la lettura dei codici a barre) e le successive tecnologie ICT ed *internet-based*. Queste ultime hanno permesso la riprogettazione della catena logistica, l'espansione del mercato e la fidelizzazione della clientela. Il fine ultimo del progetto ECR è quindi creare un sistema comune del valore per le imprese produttive e distributive.

Anche la domanda di beni alimentari è mutata nel tempo. Oggi i consumatori richiedono maggiori informazioni sulla qualità del prodotto e le modalità dei processi produttivi, ed in tale contesto internet gioca un ruolo rilevante dato che favorisce le interlocuzioni tra azienda e cliente. Le ICT, inoltre, permettono di differenziare e valorizzare al meglio i prodotti alimentari.

Innovazioni ed evoluzioni si sono verificate in tutte le fasi della filiera, ma quelle più rilevanti interessano il settore distributivo.

2.5.2 La distribuzione

La distribuzione è divenuta cruciale per l'incremento del valore intrinseco al prodotto, il quale spesso è più rilevante del *brand*. Con l'affermarsi delle ICT e delle tecnologie di comunicazione le aziende hanno ideato nuovi sistemi di vendita, come l'e-commerce. Il commercio elettronico B2C nel settore agro-alimentare è meno maturo rispetto ad altri settori, ciò è dovuto in particolare alle ridotte dimensioni della maggior parte delle aziende alimentari italiane, le quali sono in netta maggioranza rispetto ai pochi colossi presenti nel mercato. Molto diffusi sono i "siti vetrina", in quanto il consumatore è ad oggi ancora scettico riguardo l'acquisto di beni alimentari online. Tuttavia vi sono alcune categorie di generi alimentari che il consumatore è potenzialmente interessato ad acquistare online, come ad esempio prodotti caratterizzati da una forte specificità territoriale, da un elevato livello qualitativo o da un *brand* noto. A riscontrare minori preferenze sono i prodotti freschi, a causa della loro elevata deperibilità.

Nel mercato alimentare online vi sono principalmente due tipologie di attività: i supermercati online e negozi che offrono prodotti tipici, i quali vengono distribuiti da soggetti intermediari. Le caratteristiche che maggiormente differenziano le diverse tipologie di commercio elettronico in tale settore riguardano i processi di *picking* (prelievo del prodotto) e *delivery* (consegna del prodotto).

La distribuzione online può essere di tipo diretto, cioè è direttamente il produttore ad essere proprietario del negozio online, o indiretto, in tal caso la distribuzione è affidata ad un altro attore. Grazie alle odierne innovazioni ICT, a prescindere dal canale distributivo, ogni azienda può intrattenere relazioni virtuali con il consumatore, ad esempio attraverso dei forum di discussione.

La soluzione strategica più diffusa è quella che vede l'integrazione online e offline, ovvero l'azienda vende i propri prodotti sia presso *retail* tradizionali che online, utilizzando così l'e-commerce per ampliare la clientela e rafforzare la propria immagine. È questo il caso dei supermercati online, molto diffusi all'estero ed in espansione in Italia;

nel 2004 questi ultimi rappresentavano 1/5 della vendita di generi alimentari online²¹. Nel prosieguo dell'analisi verranno analizzate le due più importanti catene italiane di supermercati che hanno ampliato la loro offerta sul *web*: Esselunga e Coop.

²¹ Fonte: Casaleggio Associati (2004). "Il settore alimentare on line in Italia. Tendenze, strategie, numeri e opportunità del settore dell'alimentare on line".

3. Analisi dei casi italiani: Esselunga e Coop

3.1 Le esperienze italiane

Il commercio elettronico di generi alimentari in Italia non è molto diffuso. Il servizio di spesa online è offerto principalmente nel nord Italia e, in misura minore, nel centro Italia. In particolare, la regione italiana servita maggiormente da supermercati online è la Lombardia. Ad oggi i rivenditori di prodotti alimentari sul web più noti sono: Esselunga, Coop, Basko e Prontospesa (associato ai supermercati Crai).

3.1.1 Esselunga²²

Esselunga S.P.A. è la prima società nella GDO (Grande Distribuzione Organizzata) italiana, con più di 140 punti vendita diffusi tra nord e centro Italia.

Essa viene fondata nel 1957 dall'imprenditore statunitense Nelson Rockefeller ed altri soci italiani, tra cui i fratelli Caprotti, i quali ne divengono proprietari in pochi anni. La Supermarkets Italiani S.P.A., ad oggi ancora società holding di Esselunga S.P.A., fu la prima catena italiana di supermercati e superstore.

Negli anni '90 fu tra le prime aziende a distribuire prodotti a marchio proprio e ad introdurre programmi di fidelizzazione della clientela. Inoltre Esselunga, accanto alla distribuzione di alimentari e beni di largo consumo, è stata una tra le prime ad offrire prodotti biologici. All'inizio degli anni 2000 la famiglia Caprotti estese il proprio business creando una catena di profumerie, *EsserBella*, ed una di bar, *Bar Atlantic*.

Il progetto e-commerce fu avviato nel 1999 con il nome di "Esselunga a casa" e, già nel 2003, solo questo servizio generò un fatturato di 31 milioni di euro²³.

Nell'e-commerce ranking di Casaleggio Associati, classifica dei 100 siti e-commerce più

²² Fonte: <http://www.esselunga.it/default.aspx?idPage=1283&esseiaOtp=none>

²³ Fonte: <http://www.giuseppicaprotti.it/esselunga-e-le-commerce-ovverossia-esselunga-a-casa/>

popolari in Italia, Esselunga è al 49esimo posto, con una stima di 852.903 accessi al sito nel 2011²⁴.

3.1.2 Coop²⁵

Coop è un sistema di 109 cooperative italiane operanti nella distribuzione di prodotti alimentari e beni di largo consumo. Dal 1967 domina il mercato italiano della GDO. Unicoop Tirreno è una delle nove grandi cooperative di consumo del sistema Coop che, insieme a Unicoop Firenze e Coop Centro Italia, aderisce al Distretto Tirrenico. Tale cooperativa stima oltre 900.000 Soci e 5.000 dipendenti, nonché più di 100 punti vendita diffusi nelle regioni Campania, Lazio, Toscana ed Umbria.

Nell'Ottobre del 2013 Unicoop Tirreno avvia il servizio e-commerce "La spesa che non pesa", attivo nella zona di Roma all'interno del Grande Raccordo Anulare.

Nello stesso periodo, a livello nazionale, Coop Italia ha avviato la distribuzione online di utensili per la casa ed elettrodomestici.

Nell'e-commerce ranking di Casaleggio Associati, la Coop è al 61esimo posto, con una stima di 497.581 accessi al sito nel 2011²⁶.

3.2 I servizi e-commerce a confronto

3.2.1 Esselunga a casa

"Esselunga a casa" è il servizio di spesa online offerto da Esselunga S.P.A., attivo in varie province della Lombardia, del Piemonte, del Veneto, dell'Emilia Romagna e della Toscana²⁷.

²⁴ Fonte: <https://www.casaleggio.it/e-commerce-ranking/>

²⁵ Fonte: <http://www.e-coop.it/web/unicoop-tirreno/chi-siamo;jsessionid=hARR7X5m2QbhqII1zLPBCC.liferay-02>

²⁶ Fonte: <https://www.casaleggio.it/e-commerce-ranking/>

²⁷ E' possibile verificare gli indirizzi in cui è attivo il servizio direttamente dal sito web www.esselungaacasa.it

Per effettuare l'acquisto bisogna registrarsi sul sito, ma è possibile anche utilizzare la "visita libera al supermercato", ovvero una sezione nel negozio online a scopo esemplificativo per gli utenti non registrati. In tale sezione non è però possibile inserire prodotti nel carrello virtuale e i prezzi e le promozioni potrebbero non essere aggiornati.

Accedendo al supermercato online, sulla sinistra si trovano tutti i prodotti offerti da Esselunga divisi per categorie molto dettagliate (ad esempio carne, frutta e verdura, gastronomia, cibi e specialità etniche, detersivi e pulizia casa, etc.), che si suddividono poi in svariate sotto-categorie, nonché una sezione dove è possibile visualizzare direttamente i prodotti in offerta. Inoltre vengono messe in evidenza macro categorie di prodotti inerenti a festività imminenti (ad esempio vi è una sezione dove sono raccolti tutti i prodotti, alimentari e non, inerenti al carnevale). Oltre a navigare nel supermercato virtuale, è possibile "entrare" anche nella zona dedicata alla pasticceria o ai cosmetici di *EsserBella*.

Al centro della schermata vengono visualizzati i prodotti, presentati con l'immagine della relativa confezione, una descrizione e, naturalmente, il prezzo; è possibile, inoltre, visualizzarli per ordine crescente o decrescente di quest'ultimo.

Una volta selezionati i prodotti che si intende acquistare, questi verranno aggiunti al carrello virtuale, che si trova sulla destra, ma rimarranno ancora divisi in categorie, di modo da agevolare il riepilogo dell'ordine che si sta per confermare.

E' inoltre possibile salvare il proprio ordine in una lista, così da avere in memoria tipologie dei propri acquisti, magari più frequenti, e non dover selezionare nuovamente ogni prodotto.

Si prosegue poi alla selezione del giorno e della fascia oraria in cui si desidera ricevere la spesa. Vengono evidenziate in rosso le fasce orarie in cui non vi è più disponibilità di consegna a domicilio per la troppa affluenza di ordini, mentre le aree in verde indicano quelle in cui è possibile ricevere il proprio ordine. Il servizio è utilizzabile solo per spese di un importo minimo di 40 euro ed ha un costo aggiuntivo di 7,9 euro ma, in determinate fasce orarie e per spese di importo superiore a 110 euro, il costo del servizio diviene 6,9 euro. Inoltre vi sono delle agevolazioni per le persone disabili, le quali non pagano nessun costo aggiuntivo per il servizio, e per le persone anziane over 70, per le quali il costo del

servizio di riduce a 3,45 euro. Gli orari di consegna variano a seconda del giorno settimanale (dal lunedì al venerdì 08:00 – 22:00, il sabato 08:00 – 20:00 e la domenica 08:00 – 14:00), ma il servizio è attivo tutti i giorni²⁸.

Dopo aver scelto la fascia oraria in cui si preferisce ricevere la spesa, il cliente prosegue l'ordine selezionando il metodo di pagamento. Esselunga a casa offre due diverse tipologie di pagamento: online o alla consegna, ma sempre tramite carta di credito/bancomat o attraverso la propria carta fedeltà. Infine, il processo di acquisto online, si conclude con il riepilogo dell'ordine e la relativa fattura.

3.2.2 Intervista ad Esselunga

Il questionario seguente è stato sottoposto alla dottoressa Paola Marcolongo, addetta al servizio e-commerce di Esselunga S.P.A..

- In che anno avete avviato il servizio di spesa online?

Nel 2000.

- Quali sono state le motivazioni alla base di tale decisione?

Osservazione dei mercati internazionali, dove le innovazioni tecnologiche informatiche avevano già manifestazioni concrete nella vendita a distanza di beni *grocery*.

- Vi è un apposito ufficio che si interessa al commercio elettronico?

Organizzativamente abbiamo un ufficio che si dedica alla gestione, evidenziazione e promozione degli articoli acquistabili on-line.

²⁸ Fonte: <http://www.esselungaacasa.it/ecommerce-accessibile-web/informazioni.html>

- Da quando avete avviato il negozio online, avete riscontrato un significativo ampliamento della vostra domanda?

Sì.

- A livello di fatturato, in termini percentuali, avete registrato degli incrementi grazie all'e-commerce?

Sì.

- Quale tipologia di clienti (ad esempio età anagrafica e sesso) utilizza maggiormente il servizio di spesa online?

Donne, nella fascia anagrafica 35-44 anni, responsabili d'acquisto delle famiglie.

- Quale tipologia di prodotti (ad esempio confezionati, alimentari deperibili, detersivi, cosmetici) è maggiormente acquistata online?

Freschi e freschissimi, drogheria e profumeria.

- Nel caso in cui, al momento dell'ordine online, il bene non dovesse risultare in magazzino, il cliente viene informato ad acquisto compiuto? O vi è una perfetta correlazione tra sito web e magazzino (dunque il bene non presente in magazzino non risulta neanche acquistabile online)?

Nel caso in cui il prodotto ordinato non sia temporaneamente o definitivamente disponibile al momento della consegna della spesa, l'articolo non consegnato viene indicato come 'inevaso' nel documento di consegna (equivalente dello scontrino nei supermercati fisici).

- Per quanto riguarda la consegna a domicilio dei beni, provvedete con personale interno o attraverso una società esterna?

Le consegne vengono effettuate mediante operatori esterni.

- In merito alla risposta data alla domanda precedente, per quale motivo avete deciso di consegnare in questa modalità i beni acquistati online?

Per la complessità gestionale di una organizzazione diversa da quella tipica aziendale (da Ce.di. a supermercato), si è preferito ricorrere ai più flessibili servizi di operatori specializzati nelle consegna a domicilio (da centro preparazione spese ai singoli domicili dei clienti).

3.2.3 La spesa che non pesa

“La spesa che non pesa” è il servizio di spesa online offerto da Coop Tirreno, attivo a Roma all’interno del Grande Raccordo Anulare. Da Gennaio e Settembre 2013 la spesa online di Coop Tirreno ha registrato 2.140.000 euro di fatturato, l’8,4% in più rispetto allo stesso periodo dell’anno precedente. Inoltre lo scontrino medio di una spesa online è circa 120 euro, contro i 30 euro dello scontrino tradizionale²⁹.

Per usufruire del servizio di spesa online offerto da Coop non è necessario registrarsi, bensì va inserito l’indirizzo in cui si vorrà ricevere il proprio ordine, in quanto il server deve verificare che quest’ultimo sia all’interno del Grande Raccordo Anulare.

Tuttavia, Coop consiglia la registrazione, in quanto essa permette di velocizzare l’acquisto, non dovendo inserire i propri recapiti ad ogni acquisto. Inoltre, non è necessario essere soci per registrarsi.

²⁹ Fonte:

http://www.ilmessaggero.it/roma/cronaca/coop_spesa_on_line_roma_e_commerce/notizie/352606.shtml

Come nel sito “Esselunga a casa”, sulla sinistra vengono elencati i vari prodotti acquistabili online, classificati in macro categorie e sotto-categorie.

Al centro della schermata visualizzati i prodotti, dando maggiore visibilità a quelli di marchio Coop e ai prodotti biologici. Oltre all’immagine del prodotto (non presente, però, per i prodotti non confezionati), vi è anche una breve descrizione dello stesso e il prezzo.

A differenza del sito e-commerce di Esselunga, Coop permette di visualizzare, sulla parte destra del sito, la griglia con gli orari ed i giorni in cui è ancora possibile ricevere la spesa già durante la fase di selezione dei prodotti. Non è però possibile memorizzare sul server i propri ordini.

Proseguendo l’acquisto, è richiesta la fascia oraria ed il giorno in cui si intende ricevere la spesa. Il servizio, però, è attivo solo dal lunedì al sabato, dalle 11:30 alle 21:00.

La fase successiva, permette di verificare i propri dati anagrafici e l’indirizzo al quale si vuole ricevere l’ordine, nonché la modalità di pagamento. Anche Coop permette di pagare la spesa sia online che alla consegna, in entrambi i casi è richiesto il pagamento tramite bancomat, carta di credito o prepagata.

Anche se è già stata conclusa l’operazione di acquisto online, Coop permette di modificare il proprio ordine entro 24 ore dalla consegna, sia per quanto riguarda i prodotti che la fascia oraria selezionata.

Per usufruire del servizio, è necessaria una spesa di un minimo di 50 euro, al quale si aggiunge il costo del servizio di 7 euro, ma anche Coop offre il servizio gratuitamente alle persone disabili³⁰.

3.2.4 Intervista a Coop

Il questionario seguente è stato sottoposto alla dottoressa Emanuela Deluigi, responsabile del servizio e-commerce di Coop Italia³¹.

- In che anno avete avviato il servizio di spesa online?

³⁰ Fonte: <http://www.e-coop.it/virtualShop/corporate/faq.jsp#faq1>

³¹ A differenza di Coop Tirreno, Coop Italia distribuisce online solo prodotti non alimentari.

Ottobre 2013.

- Quali sono state le motivazioni alla base di tale decisione?

Necessità da parte di una insegna leader del *retail* italiano di entrare in un nuovo canale di vendita, con forti potenzialità di sviluppo ed in grado di offrire nuovi servizi e contenuti ai propri clienti e soci. In particolare, l'obiettivo è presentare online un'offerta integrativa e specializzata di prodotti per la casa, il tempo libero, i bambini, e di tecnologia, non presente nei negozi Coop.

- Vi è un apposito ufficio che si interessa al commercio elettronico?

Sì, in cui sono presenti figure con competenze commerciali, di marketing digitale, di *operations* e di *customer care*.

- Da quando avete avviato il negozio online, avete riscontrato un significativo ampliamento della vostra domanda?

Abbiamo ricevuto oltre 11 milioni di visite al sito, con oltre 7 milioni di utenti. Non sono solo clienti Coop in quanto provengono da aree in cui l'insegna non è presente.

- A livello di fatturato, in termini percentuali, avete registrato degli incrementi grazie all'e-commerce?

Il canale e-commerce ha portato il fatturato non alimentare equivalente di un medio ipermercato.

- Quale tipologia di clienti (ad esempio età anagrafica e sesso) utilizza maggiormente il servizio di spesa online?

Coop online non ha il servizio di “spesa alimentare” online. Offriamo 14.000 prodotti non alimentari, comprati prevalentemente dalla fascia d’età tra i 35 e i 50 anni, più bassa della fascia d’età dei negozi fisici.

- Quale tipologia di prodotti (ad esempio confezionati, alimentari deperibili, detersivi, cosmetici) è maggiormente acquistata online?

Gli acquisti si stanno concentrando prevalentemente nell’area casa ed elettrodomestici, con prodotti come elettrodomestici per cucinare, lavatrici, frigoriferi ma anche per la tavola e la cucina, o per il tempo libero, come le biciclette

- Nel caso in cui, al momento dell’ordine online, il bene non dovesse risultare in magazzino, il cliente viene informato ad acquisto compiuto? O vi è una perfetta correlazione tra sito web e magazzino (dunque il bene non presente in magazzino non risulta neanche acquistabile online)?

I prodotti non presenti a magazzino sono indicati nel sito come non disponibili.

- Per quanto riguarda la consegna a domicilio dei beni, provvedete con personale interno o attraverso una società esterna?

Abbiamo un contratto con un vettore specializzato.

- In merito alla risposta data alla domanda precedente, per quale motivo avete deciso di consegnare in questa modalità i beni acquistati online?

Perché occorre personale specializzato nel servizio; inoltre la soluzione interna ha alti costi di sviluppo lato *operation* per garantire la tracciabilità dell’ordine in tempo reale.

Conclusioni

Il settore alimentare in Italia è il secondo dopo il metalmeccanico, dunque è caratterizzato da un'elevata concorrenza. Per la natura idiosincratICA dello stesso, il cliente difficilmente esprime una peculiare preferenza tra un supermercato piuttosto che un altro. La scelta ricade solitamente sul *retail* più vicino al proprio domicilio o nei pressi dei luoghi maggiormente frequentati.

A livello strategico, le imprese operanti nella distribuzione di beni di largo consumo e prodotti alimentari, potrebbero differenziare la propria offerta implementando un servizio innovativo e non ancora diffuso in Italia. Creerebbero, così, un oceano blu. Un mercato incontestato che porterebbe, come riscontrato dall'intervista sottoposta ad Esselunga e Coop Italia, ad incrementi di fatturato.

Nelle grandi città italiane, i ritmi frenetici fanno sì che il tempo per recarsi al supermercato si riduce sempre di più; nelle più piccole, invece, vi sono borghi antichi, colmi di edifici datati e spesso privi di ascensore. Poter usufruire di un servizio di spesa online, dunque, porterebbe gli abitanti della prima tipologia di città ad ottimizzare i tempi, potendo effettuare la spesa in qualsiasi momento e senza il bisogno di doversi recare presso un *retail*. Alle persone che abitano in piccoli borghi, invece, gioverebbe soprattutto non doversi preoccupare del trasporto dei prodotti acquistati, in quanto l'ordine gli verrebbe recapitato direttamente a casa.

Oltre ai vantaggi logistici evidenziati, l'implementazione di un servizio di spesa online, permetterebbe di ampliare la propria domanda fino ad includere le tre categorie di non-clienti. Anche coloro che solitamente non si occupano di andare al supermercato, potrebbero iniziare ad effettuare autonomamente acquisti di alimentari data la velocità con cui è possibile effettuare la spesa online.

Per quanto riguarda i siti e-commerce di Esselunga e Coop, si noti che entrambe hanno ideato delle *tag line* efficaci. La prima con “Esselunga a casa”, che evidenzia immediatamente il fattore “comodità” sottolineando “a casa” nel nome del proprio servizio. La seconda, con “La spesa che non pesa”, sottolineando anch’essa il vantaggio di non doversi occupare del trasporto dei prodotti acquistati.

Dall’analisi dei servizi e-commerce, si evincono sia punti in comune che di contrasto.

In primis si consideri che Esselunga ha implementato il servizio ben 13 anni prima di Coop, e che le ragioni alla base di tale evoluzione sono differenti. Da un lato Esselunga ha avviato il negozio online prendendo spunto dai mercati internazionali, dall’altro Coop ha creato un servizio e-commerce per offrire un *quid* in più ai propri clienti.

Entrambi i colossi italiani, grazie al commercio elettronico, hanno ampliato la propria domanda e registrato incrementi di fatturato. Inoltre, la fascia d’età media degli utenti di entrambi i servizi è tra i 35 e i 45 anni.

Per quanto riguarda i beni acquistabili online, nonostante le perplessità espresse in merito ai prodotti alimentari maggiormente deperibili, dall’intervista sottoposta ad Esselunga si evince che tra i prodotti più venduti online vi sono proprio i freschi e freschissimi.

Esselunga e Coop hanno però una diversa modalità di trattamento dei prodotti non disponibili in magazzino (e quindi non acquistabili online); infatti Esselunga comunica all’acquirente la mancanza del prodotto solo al momento della consegna, mentre Coop ha una perfetta correlazione tra il magazzino e il sito e-commerce, in quanto i prodotti non disponibili vengono segnalati come tali durante la fase d’acquisto sul *web*.

In merito alla distribuzione, invece, entrambe le aziende hanno preferito affidare ad operatori esterni il processo di facchinaggio e consegna dei beni, tale decisione deriva sia da considerazioni a livello gestionale che di costo.

In conclusione, tale analisi ha messo in evidenza come i vantaggi derivanti dall’implementazione di un servizio e-commerce nel settore alimentare porterebbero a neutralizzare la concorrenza, creando un mercato incontestato.

Saper navigare al meglio nell’oceano rosso, battendo i *competitor*, sarà sicuramente un obiettivo importante; ma di questi tempi, per aumentare i profitti, è strategicamente preferibile creare nuovi oceani blu: “*winning without competing*”.

Bibliografia

- Alvino F. (2010). “E-business e innovazione aziendale. Un’analisi sulle imprese agro-alimentari”. Giappichelli
- Amit R., Zott C. (2001). “Value creation in e-business”. Strategic management journal, volume 22
- Casaleggio Associati (2004). “Il settore alimentare on line in Italia. Tendenze, strategie, numeri e opportunità del settore dell’alimentare on line”. Scaricato il 19 Novembre 2014 da <http://www.casaleggio.it>
- Casaleggio Associati (Aprile 2014). “L’e-commerce in Italia 2014”. Scaricato il 30 Novembre 2014 da <http://www.casaleggio.it/focus/rapporto-ecommerce-in-italia-2014/>
- Comunicazione della Commissione Europea 157 (1997). “Un’iniziativa europea in materia di commercio elettronico”. Scaricato il 29 Novembre 2014 da <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:51997DC0157&from=EN>
- Coop (2013). “Decimo rapporto sociale nazionale della cooperazione di consumatori”. Scaricato il 16 gennaio 2015 da http://www.e-coop.it/web/guest/coop?p_p_auth=51cx8HE5&p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=23564208&_101_type=content&_101_groupId=11840&_101_urlTitle=decimo-rapporto-sociale-nazionale-della-cooperazione-di-consumatori-news-6-ago-2014&redirect=http%3A%2F%2Fwww.e-coop.it%2Fweb%2Fguest%2Fcoop%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_groupId%3D0%26_3_keywords%3Drapporto%2Bsociale%2Bnazionale%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26_3_redirect%3D%252Fweb%252Fguest%253FantiCache%253D1423443776744%26_3_y%3D0%26_3_x%3D0

- Foglio A. (2002). “E-commerce e web marketing. Strategie di web marketing e tecniche di vendita in internet”. Franco Angeli
- Fontana F., Caroli M.G. (2009). “Economia e Gestione delle Imprese”. McGraw-Hill
- Il Messaggero (Novembre 2013). “Roma, Coop investe sulla capitale e punta sulla spesa on line”. Scaricato il 15 gennaio 2015 da http://www.ilmessaggero.it/roma/cronaca/coop_spesa_on_line_roma_e_commerce/notizie/352606.shtml
- Il Sole 24 Ore (Febbraio 2010). “La crisi aiuta l’e-commerce, Italia tra gli ultimi in Europa”. Scaricato il 2 Dicembre 2014 da <http://www.ilssole24ore.com/art/SoleOnLine4/Tecnologia%20e%20Business/2010/02/crisi-ecommerce-italia-europa-ricerca.shtml?uuid=ffa74024-0f1d-11df-970e-e564523b835f&DocRulesView=Libero>
- Kim W.C., Mauborgne R. (2004). “Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth”. Harvard Business Review. Scaricato il 24 Ottobre 2014 da <https://hbr.org/2004/07/value-innovation-the-strategic-logic-of-high-growth>
- Kim W.C., Mauborgne R. (2005). “Strategia oceano blu – Vincere senza competere”. Rizzoli Etas
- Maeda J. (2006). “Le leggi della semplicità”. Mondadori
- Nielsen (Agosto 2014). “E-commerce: evolution or revolution in the fast-moving consumer goods world?”. Scaricato il 28 Novembre 2014 da http://ir.nielsen.com/files/doc_financials/Nielsen-Global-E-commerce-Report-August-2014.pdf
- Pratizzoli M. (2010). “Blue Ocean Strategy”. Scaricato il 5 Novembre 2014 da www.manuelpratizzoli.it
- Tellis G., Golder P. (2002). “Will and Vision”. McGraw-Hill
- Vietri D., Cappellotto G. (2011). “E-commerce. Progettare e realizzare un negozio online di successo”. Hoepli

Sitografia

- <http://ir.nielsen.com>
- <http://www.7pixel.it>
- <http://www.casaleggio.it>
- <http://www.d4b.it/blog/webmarketing/e-commerce-vantaggi-business/>
- <http://www.e-coop.it>
- <http://www.esselunga.it>
- <http://www.esselungaacasa.it>
- <http://www.giuseppicaprotti.it>
- <http://www.ilmessaggero.it>
- <http://www.ilsole24ore.com>
- <http://www.internext.it/ecommerce-vantaggi.html>
- www.blueoceanstrategy.com
- www.netjetseurope.com/it/