

Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra: MARKETING DEI SERVIZI

IL FOOD E-COMMERCE: IL CASO PRIMOTAGLIO

RELATORE

Chiar.mo Prof.ssa Maria Giovanna
Devetag

CANDIDATO

Giovanni Amodio
Matr. 177591

ANNO ACCADEMICO 2014-2015

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	5
1 – FOOD E-COMMERCE	7
1.1 EVOLUZIONE E PROSPETTIVE.....	7
1.1.1 <i>Food E-commerce nel mondo</i>	14
1.1.2 <i>Scenario competitivo</i>	24
1.2 TARGET CUSTOMER.....	36
1.3 ASSORTIMENTO (MIX PRODOTTI)	39
1.4 LOGISTICA - STRATEGIA DISTRIBUTIVA	41
1.5 PIATTAFORMA WEB & COMUNICAZIONE	44
CAPITOLO 2 – FOOD E-COMMERCE B2C ITALIA	47
2.1 EVOLUZIONE E PROSPETTIVE.....	47
2.2 STRATEGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	49
2.3 PLAYER DI MERCATO	53
2.3.1 <i>Cortilia</i>	53
2.3.2 <i>Esselunga</i>	55
2.3.3 <i>Eataly</i>	58
3. IL CASO PRIMO TAGLIO	62
3.1 L’AZIENDA E STRATEGIA DI DIGITALIZZAZIONE.....	62
3.2 CONCEPT-VALUE PROPOSITION.....	66
3.3 MARKETING MIX	67
3.3.1 <i>Mix prodotti</i>	67
3.3.2 <i>Pricing</i>	70
3.3.3 <i>Promozione</i>	71
3.3.4 <i>Labelling</i>	72
3.4 LOGISTICA DISRUPTIVE.....	74
3.5 PIATTAFORMA WEB.....	76
3.6 ECONOMICS	77
3.6.1 <i>Ricavi</i>	79
3.6.2 <i>Costi</i>	79
CONCLUSIONI.....	82
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	84

*"We have one sap and one root.
Let there be commerce between us."
Ezra Pound*

Introduzione

È nella natura umana svilupparsi, evolversi, adattarsi, adottare. Queste azioni sono essenziali per riuscire ad affrontare un mondo dinamico ed in continuo cambiamento. La maggiore disponibilità ed il maggiore utilizzo di strumenti che agevolino l'accesso ad internet ha portato ad uno spostamento di una parte dei consumi dal segmento retail a quello online, generando quel fenomeno che oggi chiamiamo *e-commerce*. L'intento della tesi è quello di far percepire la rilevanza che questo tema sta avendo, analizzare lo scenario competitivo globale e soprattutto nazionale, e i differenti modelli di business attraverso il commercio elettronico di alimentari. Nei vari capitoli si cerca di comprendere cosa questo settore rappresenta e rappresenterà nell'economia globale. Nel primo capitolo mi occuperò della *rivoluzione digitale* e di come essa abbia supportato i business delle aziende agroalimentari con la vendita dei prodotti online, di come si sviluppa la customer journey del consumatore online e quali siano le strategie di e-tailer mix dei prodotti disponibili online. L'avvento dell'e-commerce ha modificato profondamente le abitudini di acquisto dei consumatori. La trasformazione dei supermercati sta avvenendo a livello globale in maniera graduale, dove i grandi operatori della GDO cercano in maniera incrementale di ingaggiare il consumatore nel processo di acquisto offline per generare una shopping experience personalizzata. La proliferazione dei retail online rappresenta un eccitante canale per connettersi direttamente con i consumatori. *Commercio elettronico* non significa soltanto vendita a distanza attraverso il canale web, ma esso è e sarà un motore dello sviluppo dell'economie future, poiché rappresenta una grande opportunità per altre tipologie di business, dai servizi IT alla gestione dei website, passando per le compagnie di logistica e per i nuovi metodi di pagamento. L'incontrollato utilizzo quotidiano dei *digital device* come smartphone, tablet ha intensificato notevolmente il canale di vendita online. La storia del settore online è stata protagonista di molti successi ma di altrettanti fallimenti, questa ricerca ha l'intento di identificare quali siano le variabili essenziali per evitare gli errori commessi in passato dalle dot-com. Nel secondo capitolo invece mi soffermerò effettuando un'analisi approfondita sulla situazione odierna dell'e-commerce food italiana, analizzando i principali player italiani quali: Esselunga a casa, Cortilia e Eataly.net. Inoltre mi occuperò, di come l'utilizzo del canale online potrebbe aumentare anche le

vendite cross-border, quindi come leva potenziale per l'internazionalizzazione. Sebbene siamo ancora lontani e al di sotto della media europea dal raggiungimento delle sue potenzialità, la percentuale del commercio di alimentari online è in crescita ed è sicuramente un trend da tener in considerazione anche per l'attenzione dedicata al settore con l'esposizione universale di Milano. L'Italia viene spesso annoverata tra le nazioni europee con il maggior tasso di sviluppo del mercato online, questo soprattutto a causa del gap da colmare con le country più avanzate. In particolare, nel settore grocery online l'attenzione è ancor più elevata data l'ipotesi di prossima entrata nel mercato italiano di tre colossi come: *Amazon Fresh, Google Shopping Express ed Ebay*. Nel terzo capitolo mi soffermerò sul caso Primo Taglio di cui sono co-fondatore, start-up plasmata in una realtà più grande il Gruppo Amodio storica società dell'alimentare campano, esempio di come anche le aziende tradizionali del tessuto imprenditoriale italiano stiano implementando delle strategie future improntate alla digitalizzazione. La vendita porta a porta è sempre esistita, i bisogni dei consumatori non cambiano, sono esclusivamente le modalità con cui si raggiunge l'obiettivo di rendere la vita più semplice che si modificano nel tempo. 50 anni fa, in Italia e non solo, era di uso comune ricevere direttamente sul propriouscio latte fresco appena munto. Ed ecco che nasce *Primo Taglio, come il taglio di prima categoria che si dà solo ai clienti affezionati*. Al giorno d'oggi nel frenetico mondo in cui viviamo, il tempo disponibile per la spesa è diventato oramai residuale. Tutto ciò è stato possibile grazie alle capacità strategiche ed operative all'interno del gruppo, che ha saputo adattare ed integrare le proprie *core competence* all'evoluzione di questo settore. Questo documento nasce da numerose ricerche ed esperienze quotidiane effettuate direttamente sul campo per la realizzazione della mia start-up, si è pensato fosse giunto il momento di ampliare i confini, di abbattere le barriere che separano reale e virtuale così da riuscire a portare direttamente a casa dei consumatori i migliori prodotti disponibili. Posizionandoci infatti, come la trasposizione online del negozio di fiducia, che consiglia il prodotto più fresco e associa una serie di ricette su come prepararlo al meglio. Per tale scopo abbiamo costituito una società con il seguente codice di attività: *commercio al dettaglio di prodotti alimentari, via internet con consegna a domicilio*.

1 – Food e-commerce

1.1 Evoluzione e prospettive

Il digitale è diventato una componente fondamentale delle nostre attività e il 2015 è sicuramente un anno in cui diversi fattori hanno rafforzato la trasformazione dei comportamenti dei consumatori, il digitale ha guidato il cambiamento dei modelli di business delle imprese e ha contribuito alla internazionalizzazione dei mercati. La maggiore disponibilità ed il maggiore utilizzo di strumenti che agevolino l'accesso ad internet ha portato ad uno spostamento di una parte dei consumi dal segmento retail a quello online, generando quel fenomeno che oggi chiamiamo *e-commerce*. I punti vendita sono stati in parte sostituiti da siti e app, la consegna non avviene più nel negozio fisico ma direttamente al consumatore finale. L'approccio perseguito dalle aziende è stato quello di intensificare il dialogo con i consumatori, per meglio percepire e rispondere alle loro esigenze. Molti addetti ai lavori non pensavano che l'e-commerce potesse spingersi fino ad in un settore logicamente complesso come il grocery. L'e-commerce è un gran business e cresce ogni giorno sempre di più, secondo le stime di crescita del report di *eMarketer*¹ le vendite del canale B2C business to consumer raggiungeranno a livello mondiale 1,5 trillioni di dollari, crescendo rispetto al 2013 del 20%. L'e-commerce, infatti, è dato dalla combinazione dell'informatica (electronic) e delle sue applicazioni nel commercio (commerce): *“con questo termine ci si riferisce quindi alle varie attività commerciali online, che prevedono lo scambio di merci da parte di aziende, industrie o consumatori”*². Il termine grocery viene sommariamente tradotto con il termine drogheria, e si utilizza per indicare i supermercati, generalmente di grandi dimensioni, specializzati nella vendita di prodotti alimentari e non, appartenenti all'industria di marca, e venduti principalmente confezionati. Il primo e-grocery player *Webvan* nacque sulle basi primordiali di Amazon nel 1997, anche conosciuto come il più grande flop dot-com nella storia, può servire come un importante case history per tracciare lo sviluppo del settore online, nel 1999 si presentò al pubblico

¹ E-marketer report Ecommerce *“Sales Topped \$1 Trillion for First Time in 2012”*

² Jonathan Qin, 2009

con una elevatissima *customer satisfaction* che prevedeva una spedizione in 30 minuti. Il progetto crebbe molto velocemente, tuttavia non fu mai gestito in maniera tale da coprire gli elevatissimi costi, non riuscì a conciliare mai la sua struttura operativa con la domanda del tempo dell'acquisto online di food. Un modello di business che poteva essere da pionieri, ma come del resto come anche Amazon dimostra, sul mercato online c'è bisogno di tempo per essere conosciuti e per l'instaurazione di un solido rapporto di fiducia. Nel panorama mondiale esistono già da diverso tempo catene di supermercati oppure aziende produttrici o aziende click-only che erogano tale servizio e che hanno deciso di operare online, alcune crescendo più rapidamente di altre. Le categorie di consumo (consumable) non possono essere in grado di raggiungere il livello di rilievo online delle categorie non consumabili, ciò dovuto alla natura dell'acquisto e alla deperibilità dei prodotti, ma il mercato odierno è ampio e grazie ad un crescente pubblico desideroso siamo giunti al momento opportuno per investire in questo settore. Come è affermato da Nielsen nel report annuale sulle “*transazioni online*”³, mentre le transazioni online possono rendere più semplice l'acquisto di un libro, acquistare un biglietto per un evento sportivo o prenotare una camera d'albergo, costruire una customer base per categorie consumabili richiede strumenti di marketing più efficaci. C'è un falso mito nel credere che il grocery online si posizionerà sempre come un segmento della nicchia, oppure che nessuno guadagnerà mai attraverso la spedizione dei prodotti a casa, o che l'ultimo miglio è costoso. C'è bisogno di cambiare il proprio pensiero sul segmento del grocery online, identificando aspetti della vendita che possono essere eliminati in base alla propria profittabilità che sono sempre collegati alla consegna del prodotto al consumatore, quindi possiamo avere dalla consegna diretta a casa, il click and collect, il drive though oppure armadietti decentralizzati. Certamente il successo dell'e-commerce si basa prevalentemente sull'utilizzo di grandi magazzini automatizzati, sulla penetrazione nei consumatori in aree dove c'è un alta densità di popolazione, agli ordini e al rapporto frequenza/dimensione carrello. In altre parole, non è possibile prevedere che questo modello di business sia di successo in tutte le nazioni e aree geografiche, dati gli usi e costumi differenti tra le nazioni e quindi le peculiari abitudini d'acquisto. Oggi i retail tradizionali devono difendersi soprattutto dai numerosi attacchi degli e-commerce online, guardando con attenzione ai *nuovi modelli per*

³ Nielsen “*The Digital Consumer's Journey In The Western Europe Grocery Market*”

attrarre i consumatori, creare nuove occasioni d'acquisto oltre allo store fisico, collegando sempre più online e offline. In questo modo sta sfumando sempre più il confine ben definito che una volta li separava. Per i retail tradizionali non basterà far leva del prezzo, dell'assortimento o della convenienza, i consumatori infatti si aspetteranno di essere intrattenuti sempre di più e sempre in maniera differente. Il marketing è molto cambiato e oggi il cliente non è più visto solo come un target da colpire, ma come un partner da coinvolgere. Per questo motivo per i grandi attori del panorama food e-commerce mondiale si stanno focalizzando anche su modelli di "gamification" (engagement + game). L'implementazione di meccaniche ludiche correlate al prodotto sono una delle strategie più efficaci per coinvolgere la customer base. Questa strategia riesce a stimolare gli istinti umani, con lo scopo di creare interazione con il consumatore rendendolo partecipe e soprattutto con un comportamento attivo. Una ricerca realizzata⁴ da Gartner prevede che, entro il 2014, oltre il 70 per cento delle organizzazioni presenti nell'elenco Forbes Global 2000 disporranno di almeno un'applicazione basata sui giochi, e che entro il 2015 la metà di tutte le aziende avranno "ludicizzato" i processi di innovazione che gestiscono. La crescita della gamification poggia su una più generale evoluzione delle tecniche persuasive coinvolte in tutte le situazioni in cui un soggetto cerca di convincere un altro a fare qualcosa, compiere un'azione CTA (call to action). Le persone sono desensibilizzate a una comunicazione basata sul convincimento razionale. I brand si spostano sul racconto emozionale: per ispirare, intrattenere. Siamo spettatori di modelli innovativi di consegna come il drive-thru, pick-up oppure drop boxes, dove i consumatori possono ordinare online e poi ricevere la spesa senza lasciare la propria auto. Oppure la creazione di store virtuali attraverso l'installazione di pannelli nelle stazioni nevralgiche della metropolitana dove si può ordinare direttamente dal proprio smartphone, scannerizzando i codici dei prodotti. Oppure ancora effettuare la spesa direttamente dal proprio frigorifero attraverso display come ha proposto Samsung. I consumatori utilizzano internet per la ricerca di prodotti con l'intenzione di effettuare una transazione online, oppure cercano di acquisire conoscenze sui prodotti per poi effettuare l'acquisto offline? La risposta dipende in particolar modo dal prodotto, ma ciò non toglie il ruolo fondamentale di internet nel processo d'acquisto grazie alla mole di

⁴http://www.smama.ch/wpcontent/uploads/2012/05/12_mTechnology_Gamification_2020_Gartner_e.pdf

informazioni di cui si ha a disposizione. La popolazione italiana nel 2015 è pari a 61,5 milioni di abitanti, e di questi 35,5 milioni ha accesso a Internet, quindi, secondo i dati ⁵ il 57% degli italiani, ha accesso ad Internet. Un altro dato interessante è quello in merito alla frequenza di accesso: quasi 6 italiani ⁶ su 10 accendono a Internet regolarmente, in linea con la media europea che si attesta intorno al 68%. La crescita esponenziale dell'utilizzo del canale online è dimostrata dal trend positivo che nel 2009 si attestava al 46%, ed in soli 6 anni è aumentato di 10 punti percentuali. Effettuando un'analisi più approfondita su coloro che navigano in internet, quindi andando a conoscere da vicino chi è l'user, scopriamo che l'audience ⁷ è rappresentato dal 55% di uomini e dal 46% di donne, e di questi il 22% è composto dai 16-24 anni, 26% dai 25-34 anni e 22% dai 38-44 anni. Secondo le stime di Global Web index gli italiani trascorrono mediamente 4,7 ore al giorno su internet. Tale numero di ore è piuttosto elevato, tanto da poter affermare che la nostra quotidianità è oramai online in tutto ciò che facciamo ed è strabiliante la mole di informazioni che abbiamo a disposizione. *“A kid in Africa with a smartphone has access to more information than the President of the U.S. 15 years ago”*⁸. Infatti a giustificazione di quanto detto in precedenza, è sempre più rappresentativo il volume di traffico generato soprattutto da siti che permettono alle persone di interagire anche da mobile. Difatti il 59% ⁹ degli italiani che accede ad internet utilizza dispositivi mobili, dove la media globale si appresta intorno al 66%. Per questo motivo una leva importante del digitale e soprattutto dell'e-commerce, che sta acquistando sempre più un'importanza strategica, è l'acquisto da mobile. Diviene sempre più consistente lo spostamento di navigatori internet dal PC verso i dispositivi mobili (tablet e smartphone), un fenomeno del tutto nuovo al mondo digitale. A conferma di ciò secondo i dati di Audiweb¹⁰ : in Italia, come nei principali Paesi del mondo, si rileva un trend in flessione dell'audience online da PC, a fronte di un'audience mobile di 9,9 milioni di utenti online da smartphone e 4,2 milioni da tablet stimata nel mese di settembre; il mobile conquista il 46% della total digital audience (accessi da PC e da device mobili) e le fasce più giovani della popolazione che trascorrono più tempo online da questi device

⁵ US Census Bureau/ internet world Stats

⁶ US Census Bureau/ internet world Stats

⁷ Internet world stats

⁸ Ray Kurzweill

⁹ Us census bureau

¹⁰ Audiweb *“L'evoluzione dell'audience online e il valore del mobile”*

il 54% del tempo online da mobile è dei 18-34enni, contribuendo allo svecchiamento dell'audience; l'utilizzo di mobile app prende l'87% del tempo totale speso da mobile, con un uso quotidiano solo da smartphone pari all'84% del tempo mensile dedicato alla navigazione, mentre la distribuzione del tempo speso da tablet tra le fasce d'età presenta ancora le stesse quote del PC. Con la pletera di device connessi a Internet, i consumatori hanno tutti gli strumenti per poter navigare e acquistare online. Mentre i tablet al momento sono meno popolari per l'acquisto online rispetto agli altri device, la loro portabilità e la grandezza dello schermo fanno sì che rendano più semplice l'acquisto online.



Figura 1: Nielsen, penetrazione calcolata sui possessori di telefoni cellulari - Ottobre 2013

Tutti questi dati sono strabilianti tenendo in considerazione il contesto economico vigente. Si rileva ancora una volta una crescita delle vendite online nonostante lo stato di recessione economica. Il commercio elettronico del grocery è una vera e propria sfida, perché l'impresa sa quanto sia difficile effettuare un acquisto senza “vedere, toccare, e sentire”, a maggior ragione quando si tratta di un prodotto alimentare. Il rapido sviluppo dei sistemi di Information Technology (IT) ha permesso alle aziende di creare un collante e di accelerare il flusso di informazioni condivise con gli altri attori della supply chain. In particolare, il commercio elettronico facilita l'interazione tra le organizzazioni e i loro

fornitori per lo scambio di informazioni come: la conferma di un ordine, fatturazione e pagamenti. L'effettiva integrazione delle tecnologie dell'e-commerce (eC) con il concetto di supply chain management è vista come una delle strade che le aziende potrebbero percorrere per ottenere un valore superiore per il cliente in termini di crescita, e di posizione competitiva nel mercato globale. La supply chain continua ad evolversi e divenire sempre più efficiente, automatizzata grazie alla digitalizzazione e ai sistemi di IT. Il risultato di tale evoluzione è una maggiore disponibilità di prodotto sul mercato e notevoli miglioramenti nella gestione degli inventari. I numeri parlano chiaro, tant'è che secondo un rapporto di *Nielsen*¹¹ di Agosto 2014, l'acquisto online di cibo e bevande sul Web nel mondo, è cresciuto del 44 % negli ultimi due anni. Il motivo principale della sua affermazione è la convenienza. Per convenienza s'intende sia in termini di risparmio economico che di tempo. Ciò ha spinto molti consumatori a fare la spesa non più nei pressi del supermercato tradizionale, ma in quello "virtuale". La fiducia che i consumatori rivestono nella possibilità di realizzazione personale e professionale è alla base del loro comportamento sociale e di consumo, per la categoria dei FMCG questo si traduce in clienti fedeli e abituali. Adesso è il momento di creare un unico canale di esperienze per il consumatore¹², che utilizza attivamente sia il canale digitale che quello fisico, fin quando tra essi non si faranno più distinzioni.

¹¹ "Evolution or revolution in the fast-moving consumer goods world?" Nielsen

¹² "Il prossimo decennio: i trend che influenzeranno il settore dei beni di consumo" McKinsey

“Wait a sec, let me *google* it!”

At **any place and time** I have **access to all available information** about your **offer, product** and **company**.



Figura 2: Rivoluzione di internet nella valutazione dei beni - IGD

All'interno del commercio elettronico si possono identificare quattro categorie diverse, a seconda degli attori:



Figura 3: Produzione personale

- *Business-to-Business (B2B)*: si riferisce a tutte le attività effettuate online tra due organizzazioni; attraverso un network commerciale gli acquirenti e i venditori possono incontrarsi, condividere informazioni e completare le transazioni.
- *Business-to-Consumer (B2C)*: si riferisce alla vendita online di beni o servizi rivolta al consumatore finale.

- *Consumer-to-Consumer (C2C)*: si riferisce allo scambio online di beni e informazioni tra consumatori finali.
- *Consumer-to-Business (C2B)*: si riferisce a situazioni in cui è il consumatore finale che rintraccia il venditore, avvia la transazione e rilascia poi un feedback.

A sua volta possiamo distinguere nel commercio elettronico alimentare diverse tipologie di business:

- *Marketplace*: si riferisce a piattaforme che permettono il collegamento di produttori con i consumatori, quindi creano un link tra i due attori del mercato
- *Food e-commerce*: si riferisce a piattaforme dotate di un proprio magazzino che vendono direttamente ai consumatori i prodotti presenti sullo store
- *Food delivery*: sono intermediari che si occupano solo ed esclusivamente della consegna degli alimentari , oppure di prodotti di tavole calde.

1.1.1 Food E-commerce nel mondo

L'appetito per curiosare su internet è fortissimo e largamente diffuso oramai in tutto il mondo, soprattutto nei paesi emergenti. Dal punto di vista della domanda, la prima generazione di "nativi digitali" sta formando la propria famiglie¹³ . Per questi esperti di tecnologia, l'online è uno stile di vita per la convenienza, la comodità, l'on-demand e l'attenzione personalizzata. Inoltre la penetrazione della banda larga e l'adozione del mobile continuano ad aumentare. Sul lato dell'offerta invece, le economie di scala dei retailers stanno costruendo sul canale online una grande consapevolezza del *brand* (awareness) e disponibilità di opportunità distributive. Per i produttori, l'online attiva una profonda e più personalizzata relazione con il cliente, rendendo possibile la vendita diretta anche ai piccoli produttori che normalmente non sono organizzati strutturalmente

¹³ "How to win in online grocery" McKinsey

per un sistema di vendita al cliente finale. La crisi economica ha spinto molti operatori al dettaglio ad aprire un proprio sito e-commerce come ulteriore canale di vendita. “When money is tight, food matters most”. “Quando il denaro è poco, è il cibo che conta di più”. Il food e-commerce a livello mondiale è pressoché rappresentato da grosse catene retail che hanno creato una propria piattaforma online, per l’acquisto e la consegna dei prodotti che sono presenti nello store fisico. A questo proposito nel gergo viene affermato che sono proprio i negozi fisici che attivano la vendita online¹⁴. L’e-commerce quindi può ampliare la rete di clienti, soprattutto attraverso la pubblicità mirata che riesce ad intercettare la domanda. L’importanza della crescita di questo settore è data anche dall’espansione dell’uso del mobile anche a livello mondiale. Difatti la diffusione di smartphone e tablet ha accelerato la crescita dell’accesso al mercato online. Alla fine del 2013 il fatturato europeo aveva raggiunto i 350 miliardi¹⁵ di euro superando gli Stati Uniti e creando più di 2,5 milioni di posti di lavoro con più di 550.000 aziende europee attive nelle vendite online. Negli Stati Uniti, oltre il 52% del retail è influenzato dall’online. In Italia 2/3¹⁶ dei consumatori online si informano prima di acquistare un prodotto e nella maggior parte dei casi, comprano in un negozio, ma hanno preso la decisione prima. Questo è quanto sta accadendo anche nel comparto food, dove è nata una curiosità e volontà di apprendere ulteriori informazioni sul prodotto che si sta acquistando, ponendo l’attenzione sul suo percorso: a partire dalle materie prime, per poi giungere al luogo di produzione, al canale di vendita, fino ad arrivare alle caratteristiche nutrizionali. Il digitale ha avuto un grande ruolo nella costruzione di un’esperienza del cibo. Tutte le fasi, dalla ricerca al consumo al giudizio sul cibo, sono oramai socializzate. In pochi anni ci siamo trasformati in un popolo di cuochi e assaggiatori, o meglio di foodies. Questo processo di ri-scoperta del mondo food è nato e si sta diffondendo grazie anche alla miriade di programmi di cucina, della nascita di food-blogger e quindi di un macroambiente che ruota attorno al cibo che diviene sempre più grande, e sta ottenendo sempre più visibilità da parte dei media. “Food is the new fashion”. Il digital marketing, e in questo caso anche il social media marketing, è sempre più utilizzato come fonte di generazione di contenuti da parte dei clienti. I Brand non

¹⁴ “The future of Retail Grocery in a digital world Retail 4.0” McKinsey

¹⁵ “eCommerce B2c” Netcomm, Politecnico Milano, Human Highway

¹⁶ Il numero di individui che possono accedere a Internet in mobilità è ottenuto dai dati dell’AGCom (<http://www.agcom.it/osservatorio-delle-telecomunicazioni>)

sono più oramai definiti da principi precisi e statici, ma in questo mondo dinamico anch'essi hanno una propria evoluzione come quello che sta accadendo alle personalità con l'avvento del digitale. Anche i coupon e le promozioni si sono evolute raggiungendo in maniera efficace il proprio target, soprattutto grazie a servizi online di advertising online geolocalizzati come i Real Time Banner Bidding. In questo modo le notizie di sconti possono essere indirizzate in modo migliore al target di riferimento. Grazie alla strategie dei Big Data le compagnie immagazzinano sempre più notizie e informazioni su di noi senza che i consumatori possano accorgersene, conoscendo così meglio le abitudini di questi e analizzando questa mole di informazioni per creare nuove programmi di loyalty e di engagement.¹⁷

America

Il modello di e-grocery ha avuto bisogno di più tempo per trovare le aree giuste per diffondersi in base alla domanda dei consumatori online. Ciò è dovuto allo svantaggio principale dell'online, ovvero "la fisicità" rispetto ad un normale retail. Le aziende di successo in questo settore sono un mix di: "*brick and mortar*", cioè retailer tradizionali come Tesco, Walmart, Safeway e "*start-up*" come Peapod, Amazon, Instacart e Freshdirect. Solo una decade dopo che l'e-commerce è andato in mainstream, stiamo iniziando ad ottenere modelli di business del grocery online sostenibili, le compagnie stanno gestendo in maniera scrupolosa e attenta la gestione della logistica, del pricing, della fidelizzazione e gestione del cliente. I player principali stanno implementando delle strategie che ci porteranno nell'entrata della trasformazione del retail 3.0¹⁸. Ci sono poche persone al mondo senza cellulare. E i consumatori sono sempre più desiderosi di utilizzare i loro telefoni per più di un certo tipo di funzioni al di là delle telefonate e messaggi. Gli Stati Uniti con 318 milioni di abitanti, hanno un tasso di

¹⁷ "*The future of Retail Grocery in a digital world Retail 4.0*" McKinsey

¹⁸ "*How grocers can get ahead for the future*" Pwc

penetrazione di internet dell'87%¹⁹, quindi un paese dove internet è ormai più che largamente diffuso. Più smartphones significa più informazioni, più scelta e metodi più trasparenti di pricing e modalità di acquisto. McKinsey²⁰ crede che un retailer debba utilizzare in maniera approfondita la big data strategy, ovvero definita come un enorme insieme di informazioni che possono essere catturate, comunicate, aggregate, immagazzinate e analizzate, l'utilizzo di tale strategia ha alte potenzialità di aumentare significativamente i margini operativi. Con un'ampia serie di iniziative che possono includere ad esempio l'analisi dei prodotti in magazzino, la combinazione delle vendite storiche, previsioni vendite stagionali, analisi delle preferenze dei consumatori, decisione di quale prodotto portare in un determinato store sulla base dei dati anagrafici. *"C'è un bisogno urgente di ripensare ai negozi e prendere immediatamente provvedimenti, senza tali cambiamenti molte catene entreranno molto velocemente nell'area zombie"* per i professori dell'*Harvard University*²¹ nel settore alimentare negli Usa ci sarà la fine:

- Della *"one stop shopping"*, ovvero un unico luogo dove sono offerti più servizi e prodotti
- Aumenterà il livello della *trasparenza dei prezzi* con un appiattimento di quest'ultimi

Ci saranno due differenti evoluzioni del retail del futuro, ed esse saranno dettate dall'esito della battaglia per il commercio elettronico tra i due colossi: Amazon e Walmart. Secondo il libro²², il futuro del retail negli Stati Uniti sarà determinato da chi diventerà il player principale dell'online. Se Amazon vince, il focus del retail diventerà la convenienza. I negozi perderanno un elevato volume di transazioni di vendite al dettaglio, per cui supermercati non saranno in grado di sostenere i costi di struttura, aumentando i prezzi a scapito dei consumatori a basso reddito. In un'ottica di vittoria di Walmart, quindi focalizzata sul prezzo, i retailer utilizzeranno i supermercati come punti di raccolta per gli e-commerce. Gli autori inoltre identificano delle sfide che

¹⁹ US Census Bureau/ internet world Stats

²⁰ *"The future of Retail Grocery in a digital world Retail 4.0"* McKinsey

²¹ *Retail Revolution: Will Your Brick-and-Mortar Store Survive?* BY RAJIV LAL, JOSÉ B. ALVAREZ AND DAN GREENBERG

²² *Retail Revolution: Will Your Brick-and-Mortar Store Survive?* BY RAJIV LAL, JOSÉ B. ALVAREZ AND DAN GREENBERG

L'e-commerce pone per i "brick and mortar", ovvero i retailer tradizionali:

- Ci sarà un importante miglioramento nelle categorie principali per quanto riguarda, sia la creazione di contenuti digitali sia per la distribuzione
- Vantaggi chiari nell'ottica dei costi, dell'inventario e nelle selezioni da parte del retail online
- Il bisogno di trovare modelli di difesa per i negozi fisici e sfruttare le attività online per guidare traffico di utenti

Europa

La domanda dei consumatori in Europa, quale paese dotato di elevato potere d'acquisto, risulta saturata e cresce sostanzialmente in rapporto alla popolazione. Ne deriva quindi che sono i paesi industrializzati ad alto reddito a possedere strutture della domanda simili con una propensione all'acquisto e una crescita demografica comparabili. Nel nord America e nelle nazioni più sviluppate d'Europa, non c'è la carenza di disponibilità di prodotti online. L'Ovest Europa sta guidando la strada sui *CPG "i consumer packaged goods category"* e l'adozione dell'e-commerce. Nel Regno Unito e in Francia, i tradizionali hypermercati e i negozi di alimentari stanno guidando un vero e proprio cambiamento delle abitudini d'acquisto dei consumatori. A livello europeo il paese in cui si è diffuso maggiormente tale servizio è l'Inghilterra, grazie soprattutto all'operato di Tesco, la catena di supermercati leader nel mercato inglese e una tra le più grandi del mondo. Un criterio importante per effettuare un confronto del commercio online è rappresentato dall'accesso a Internet. Nell'UE²³, nel 2012, il 76% di tutte le famiglie possedeva un collegamento Internet. Cresce l'importanza dell'accesso a Internet da smartphone o tramite altri dispositivi mobili, dove una quota di titolari di smartphone sopra la media europea (44%) si trova in Gran Bretagna e Svezia (rispettivamente 55%). Partendo da un'analisi sul cambiamento delle abitudini dei consumatori (stili di vita, abbassamento dei costi per pc e prodotti tecnologici), gli e-retailer hanno saputo negli anni attuare una strategia integrata tra il canale fisico ed il canale virtuale, sviluppando

²³ Credit Suisse-Retail Outlook 2015 *L'e-commerce in crescita cambia il commercio al dettaglio*

nuovi servizi destinati al consumatore²⁴. L'e-commerce è già una parte importante dell'esperienza dello shopping europeo, almeno in paesi come il Regno Unito e Francia. Mentre le vendite di generi alimentari online sono già valutate 9,8 miliardi dollari in Gran Bretagna a partire dal 2012 , IGD prevede che tale importo sarà quasi il doppio giungendo a 18,9 miliardi dollari entro il 2016²⁵. La Francia sperimenterà una crescita del mercato in maniera del tutto simile, da 6,89 miliardi dollari a 14,63 miliardi dollari entro lo stesso periodo. Per Germania, Svizzera e Paesi Bassi, il consenso ad acquistare prodotti attraverso Internet è maturato negli anni soprattutto grazie all'operato dei grandi player dell'online (come Zalando, Asos, Just-eat), e questo diventerà ancor più popolare con l'adozione dello shopping da cellulare. L'e-tailing online di beni alimentari e di consumo sta crescendo a un ritmo fenomenale in tutta Europa, le nuove tecnologie cloud e la disponibilità della connettività mobile offrono ai consumatori molte e nuove opportunità per il loro shopping, essi apprezzano la comodità data dall'aver la possibilità di fare acquisti in ogni momento e situazione. Sebbene sia previsto che il valore dell'e-commerce raddoppi nell'arco temporale di 5 anni, ogni mercato si sta evolvendo in maniera differente secondo modelli di business differenti che sottolineano che non c'è un unico approccio. Bisognerebbe integrare maggiormente l'e-commerce nelle strategie di business delle imprese produttrici, in modo tale da collegare consumatori finali e produttori. E' stato notato, osservando un campione ampio di acquirenti online del Regno Unito, che la motivazione all'acquisto in UK è data dalla presenza e dalla cura dei bambini delle famiglie, quindi in questo caso l'acquisto online è visto nell'ottica del risparmio del tempo necessario per effettuare la spesa, mentre drive-through, pick-up e il click e collect sono stati i driver principali per i consumatori francesi. Capire il trend e il processo di decisionale su Internet degli acquisti di generi alimentari, può contribuire a stimolare la tendenza e servire meglio la propria *customer base*. Basandosi su specifiche aree geografiche, si può comprendere quale sia il migliore incentivo da offrire ai propri utenti, come la consegna gratuita oppure buoni sconto. Al centro di questi fattori di chiave c'è senza alcun dubbio, l'idea di convenienza - trovando appunto la strada più semplice per far sì che i consumatori abbiano i generi alimentari, a prescindere da quale sia la ragione per cui essi comprino online, la convenienza e la

²⁴ Lavazza, 2009

²⁵ IGD

semplicità di avere a casa i prodotti alimentari potrebbe essere la ragione principale e più importante per la realizzazione di un food E-commerce. Il Cibo è una categoria dove c'è un potenziale di crescita enorme, tuttavia il numero dei consumatori online è ancora basso, tuttavia il trend è più che positivo. Al primo posto tra le nazioni Europee secondo gli studi di *E-commerce Europe e Eurostat*, c'è l'Inghilterra con la percentuale più alta di acquisti online, i pionieri del grocery online. La percentuale inglese è quella più alta rispetto alle altre nazioni europee. Il numero degli europei che ha acquistato online food è aumentato del 60% ²⁶ negli ultimi 5 anni. Si stima che entro il 2015 oltre 200 milioni di europei acquisteranno online, con circa 40 milioni di nuovi acquirenti rispetto al 2011. Il report si basa sul profilo di 4 nazioni di consumatori online di food: Olanda, Germania, Regno Unito e Francia. Il report ha messo in evidenza che la fascia demografica dei consumatori online principale è quella che si aggira attorno ai 20-49 anni, e molti dei consumatori giovani non sono ancora arrivati alla loro maturità finanziaria reddituale. Gli inglesi sono stati, come già detto in precedenza, i primi ad acquistare online con una percentuale del 22% della popolazione. La Danimarca è al secondo posto con il 12% seguita da Olanda al 11% e Francia a 9%, proprio quest'ultima secondo il report sta avendo una crescita esponenziale del 400% negli ultimi 4 anni. La preferenza del consumatore di toccare e sentire i prodotti freschi prima dell'acquisto potrebbe guidare il trend di acquisto, per questo motivo molti consumatori online acquistano per lo più prodotti che sono confezionati, piuttosto che quelli deperibili. In Germania la crescita dell'online è possibile attribuirlo ai retailer come Edeka e Rewe che già da tempo hanno investito nel settore online. I comportamenti principali dell'online sono ben definiti, come il paragonare i prezzi dei beni di consumo, la lettura e scrittura di recensioni online e ovviamente l'acquisto. Ciò che è stato comunicato ai produttori, è di riconoscere che gli acquirenti stanno effettuando una attiva fase di pre-acquisto nella ricerca di informazioni. Per questo motivo le strategie per i produttori, possono includere il collaborare insieme a *digital influencer*, il *search engine* o insieme a *retailer web*. Tutto si basa sulla comprensione di ciò che desiderano i consumatori online, di quello che stanno comprando, e di ciò che stanno cercando secondo dei macro trend. Secondo Miller²⁷ anche coloro che sono consumatori

²⁶ "B2C Ecommerce Europe Report 2014" E-commerce Europe

²⁷ Miller

benestanti vanno alla ricerca di sconti online e dove c'è minor fattore di imbarazzo nel comparare i prezzi. I consumatori sono più felici se affermano che hanno acquistato online per avere degli sconti, piuttosto che acquistare con sconti nel negozio fisico. Sebbene tutti i paesi sopra elencati presentino sostanzialmente dei mercati online sviluppati, vi sono tuttavia delle differenze in termini di penetrazione del mercato.²⁸

Penetrazione di mercato bassa: Svizzera, Svezia, Francia, Paesi Bassi, Italia.

Penetrazione di mercato media: Germania, Norvegia, Austria.

Penetrazione di mercato alta: Gran Bretagna. Il futuro sviluppo del mercato online ha il potenziale di aumentare le prospettive dei retailers, i consumatori e l'economia aggregata europea. A livello comunitario il "Single market Act II"²⁹ considera fondamentale il raggiungimento del Mercato digitale unico, includendo l'e-commerce come uno dei motori per la crescita economica e per la fiducia nel mercato interno. La *Digital Agenda Europea* elenca le azioni chiave per il mercato digitale unico e definisce gli indicatori fondamentali per misurare la performance, con l'obiettivo di creare un mercato digitale senza confini.

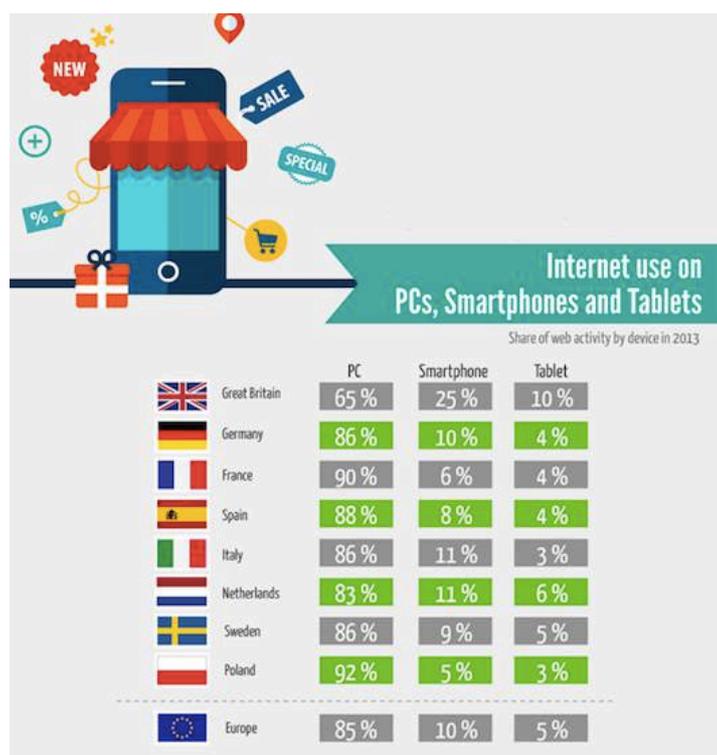


Figura 4: Share of web activity by device in 2013 – Retail me not

²⁸ "L'e-commerce in crescita cambia il commercio al dettaglio" Credit Suisse-Retail Outlook 2015

²⁹ "Single Market Act II" EUROPEAN COMMISSION

Asia

L'Asia si posiziona all'inizio della curva di maturità dell'e-commerce. Da più di 5 anni l'e-commerce ha dimostrato di essere uno dei più influenti trend economici e ha avuto un forte impatto sull'infrastruttura logistica e quella postale. Nell'Asia-Pacifica³⁰, i consumatori tecnologicamente avanzati hanno già abbracciato la convenienza dello shopping online. Anche nel mercato asiatico, attrarre nuovi acquirenti utilizzando il mobile potrebbe essere un volano nei mercati in via di sviluppo, in quanto fornisce un maggiore accesso di utenti in maniera rapida. La navigazione e le percentuali di acquisto online sono percentuali simili a quelle che abbiamo riscontrato in Europa con poche eccezioni. I primi beneficiari, nonché driver, di questa ondata saranno i retail ben organizzati. Finalmente, la penetrazione di internet ha aiutato il retail online con la presenza di all'incirca di un milione di player nel portale dell'e-commerce. Il valore delle vendite dell'e-commerce online aumenterà del 10% ogni anno, tra il 2013 e il 2018³¹ con una crescita più veloce nei mercati emergenti piuttosto che in mercati già sviluppati come il Giappone. Le vendite online in Cina sono aumentate in media del 120% tra il 2003 e il 2012. Tuttavia mentre i tassi odierni sono elevatissimi, essi scenderanno inevitabilmente nel futuro quando il mercato interno sarà maturo. In parte le vendite online sono guidate dalla rapida penetrazione degli smartphone e internet tra la popolazione Asiatica. Si stima³² che in Cina ci siano 71 smartphone per ogni 100 persone nel 2013. In Malesia si arriva ad 80 e 49 in Thailandia. Per i prossimi 15 anni, i consumatori dei mercati emergenti migreranno dalle periferie al centro, e questa è vista come una delle più grandi opportunità nell'era del capitalismo. Dal 2025, il consumo nei mercati emergenti aumenterà più del doppio saltando da 12 trillioni a 30 trillioni di dollari. L'urbanizzazione e la nascita di una classe media guiderà la crescita del mercato retail. Naturalmente alcuni tipi di retail sono più adatti all'e-commerce piuttosto che altri. Tuttavia anche nel grocery le vendite si stanno spostando verso l'online. I consumatori in molte nazioni asiatiche non credono e non si fidano ancora della

³⁰ L'area Asia-Pacific comprende Cina, Giappone, India, Corea del Sud, Australia, Indonesia e altri paesi minori

³¹ The Economist – Intelligence Unit – “Asia rising Wholesale and retail”

³² The Economist – Intelligence Unit – “Asia rising Wholesale and retail”

sicurezza dei pagamenti online, in alcuni casi non hanno le carte di credito o mezzi per pagare online. Per questo motivo ponendo la nostra attenzione sul mercato Indiano, uno dei paesi emergenti con i più elevati tassi di crescita, il problema della sicurezza dei pagamenti online è stato mitigato con l'utilizzo del contrassegno. Secondo il rapporto di *Deloitte*³³ sul mercato Indiano, questo segmento è destinato ad aumentare la propria quota di mercato al 20% nel 2020. I retail organizzati dovranno, comunque, fare i conti con l'incerta politica correlata agli investimenti diretti esteri nel multibrand retail nel breve termine. Si dovranno altresì, affrontare le sfide correlate al servizio del consumatore, alla catena di fornitura, e alle caratteristiche dei professionisti. Inoltre, la nascita di una popolazione giovane e benestante pur essendo un fattore di crescita, porterà questa sfida ad essere anche più impegnativa soprattutto per la loro consapevolezza degli standard globali. Questo costringerà le catene di distribuzione organizzata ad una continua innovazione. Ad esempio, la diffusione del retail online costringe le catene “*brick and mortar*” a creare esperienze di consumo diverse e più complete. Il retail online è nella fase di ascesa nel mercato asiatico, l'online ammonta all'8 % della grande distribuzione organizzata nel 2013 (Deloitte). Sebbene ci sia una forte domanda, le aggressive campagne di sconti e innovazioni, come può essere il pagamento in contrassegno con contanti, hanno attratto una moltitudine di consumatori nel segmento *dell'e-tailer*. La quota del segmento online è stimata che cresca fino al 18% nel 2018³⁴ nella distribuzione organizzata. Con la crescita di internet e la sua penetrazione nelle case asiatiche e anche con l'implementazione di sistemi di pagamento garantiti e quindi più sicuri, si giungerà ad una veloce crescita del segmento online. Una delle ragioni dietro l'aumento improvviso delle transazioni per *Flipkart* in India è stata appunto l'adozione di una politica del pagamento in contanti, piuttosto che chiedere il pagamento online in anticipo. Una ricerca sull'online shopping³⁵ effettuata da *Mastercard* nell'Asia Pacifica tra novembre e dicembre ha rivelato un forte aumento nelle preferenze di acquisto nell'online in India. Tra gli intervistati, la quota di coloro che avevano effettuato acquisti on-line è aumentata all' 80 % rispetto al 2012 e al 53,1 % per il 2013; durante lo stesso periodo, la percentuale di indiani che aveva effettuato acquisti on-line negli ultimi tre mesi è salita al 87,8 %, dal 70,9%. In realtà, gli

³³ “*Global Powers of Retailing*” - 2014 Deloitte

³⁴ “*Competitiveness: Catching the next wave India*” Deloitte

³⁵ “*Online Shopping Survey 2014*” Mastercard

acquirenti a volte visitano fisicamente i negozi e in seguito consultano i propri smartphone, confrontando i prezzi di vendita al dettaglio con prezzi online. L'India ha la seconda più grande customer base del mondo mobile abbonata³⁶ (900 milioni), e il terzo più alto numero di abbonati ad Internet, questo è stato e sarà un fattore chiave importante dello sviluppo dell'e-commerce. I servizi online, come l'e-commerce sono un fattore di crescita chiave per l'economia, poiché guideranno anche l'aumento di un gran numero di industrie IT di supporto per il web e di imprese di logistica.

1.1.2 Scenario competitivo

Europa

Ocado: è la più grande piattaforma dedicata al grocery online esistente, fondata nel 2000 da Jonathan Faiman, Jason Gissing e Tim Steiner, provenienti dalla banca d'affari Goldman Sachs, essa basa il proprio core business sulla vendita e distribuzione di prodotti propri e terzi, dove per quest'ultimi ci riferiamo a determinati retailer del mercato inglese che utilizzano Ocado.com per il proprio servizio di delivery. Il modello di business di Ocado prevede partnership strategiche con alcuni retailer come Waitrose, Carrefour, Tesco e Morrison questi ultimi sono utilizzati per l'approvvigionamento dei prodotti presenti sullo store online. Secondo quanto affermato pubblicamente da Ocado *“il mondo sta cambiando in fretta, guidato da differenti abitudini d'acquisto e migliori tecnologie a disposizione del cliente”*³⁷. Il grocery è il più grande di tutti i segmenti retail ed ora è anche online. In virtù degli investimenti effettuati in passato, c'è una ottima opportunità per Ocado di raggiungere un vantaggio competitivo nell'ottica dei trend positivi di lungo periodo, soprattutto grazie alle relazioni instaurate con i propri clienti, partners e shareholder. Ocado è conosciuto nel mercato UK per la garanzia sui prodotti venduti e la cura della consegna che avviene *“consegnata nella propria cucina*

³⁶ *Internet world stats*

³⁷ *“Annual Report & Account 2014” Ocado Group plc*

con un sorriso e con i piedi puliti, anche se si abita al sesto piano”³⁸. Le tecnologie implementate dalla società click-only non sono seconde a nessuno, e sono in costante cambiamento ed evoluzione per migliorare la customer journey. Essendo propensa al continuo cambiamento, ha posto a disposizione dei clienti, le prime app per gli acquisti online, oppure slot di consegna di un’unica ora, e consegne sostenibili a favore di politiche di green economy. Come già detto in precedenza, Ocado è la più grande piattaforma dedicata unicamente all’online, rispetto invece ai retailer tradizionali che abbracciano il canale online. Il settore degli alimentari nel futuro prossimo andrà spostandosi verso l’online migliorando la consegna del valore per il cliente ed offrendo servizi più completi, dall’assortimento fino ai prezzi. Per quanto riguarda l’Inghilterra il mercato del grocery, avendo già raggiunto una quota di maturità, sta divenendo competitivo sempre di più con i margini che sono messi sotto pressione a causa dell’utilizzo di forti strategie al ribasso. Per quanto riguarda l’assortimento, la dot.com sta continuando a garantire ed ingrandire una vasta scelta di prodotti giungendo fino a 43,000 referenze includendo anche molte private-label Ocado. Durante il 2014 ha aumentato l’efficienza delle proprie consegne, ciò può essere notato guardando al numero di consegne effettuate in una settimana, da uno dei magazzini principali della dot.com, a Dordon 100,000 consegne³⁹, numeri da capogiro e per di più migliorandosi ancora per la fine dell’anno è stata raggiunta quota 200,000 consegne settimana. I commercianti di alimentari hanno sempre provato a creare un business model con il più basso livello di costi, a causa della bassa marginalità naturale del settore alimentare. Secondo Ocado, il proprio modello centralizzato ha consentito una notevole riduzione dei costi; il suo vantaggio è dato prima di tutto dalla propria *supply chain* e dagli investimenti effettuati nell’automazione di tutti i CFC (*Customer fulfilment centre*), ovvero dei magazzini che hanno diminuito sostanzialmente i costi inerenti ad ogni spedizione (stock-packaging-picking-delivery). Il proprio know-how si trova nell’esperienza da *first-mover* di questo settore, ciò ha permesso di essere nel top level del grocery online e della soddisfazione del cliente. Il cambiamento del format di acquisto si è riflettuto anche in un cambio di canale di vendita, pertanto i consumatori

³⁸ “Annual Report & Account 2014” Ocado Group plc

³⁹ “Annual Report & Account 2014” Ocado Group plc

sono motivati a cambiare qualora ci siano degli incentivi, in questo caso essi acquistano per una customer journey più personalizzata. Tali incentivi potrebbero includere i bassi prezzi, un ampio assortimento, più convenienza, prodotti più freschi o miglior livello di servizio. Ci sono due principali punti di interazione con i clienti - al momento dell'ordine sull'interfaccia online e al momento della consegna, Ocado cerca di fornire il miglior “value for money” possibile per i propri consumatori con questi touchpoints. In che modo? Offrendo il maggior numero di slot di consegna di un'ora sul mercato, per una consegna possibile 7 giorni su 7, dalle 6 del mattino fino alle 11 di sera.



Figura 5: Annual Report & Account 2014” Ocado Group plc

Tesco: Tesco è il pioniere tra i brick and mortar per la consegna dei prodotti a casa, con il lancio della piattaforma Tesco.com nel 1997. Dal 2000 Tesco.com è cresciuta fino a raggiungere 500.000 persone per settimana. Il supporto del fattore della tecnologia ha guidato lo sviluppo del delivery e della logistica della spesa, i confini tra il mondo offline e online stanno del tutto scomparendo in un mercato maturo come quello inglese. Tesco detiene una posizione di primo piano nel mercato, e un modello profittevole di consegna a casa dei prodotti che genera già 2 miliardi di dollari di vendite solo in Inghilterra⁴⁰. Di comune accordo, il servizio Tesco.com è leader di mercato e rappresenta una delle piattaforme migliori a livello internazionale, ciò ha permesso di costruire la sua posizione di leadership nel mondo multicanale. Non è solamente un negozio di alimentari, è un retailer multicanale che offre prodotti e servizi di cui hanno

⁴⁰ “Annual Report and Financial Statements 2014” Tesco Plc

bisogno i clienti, in modo da soddisfare appieno le proprie esigenze. Dalla consegna a casa al conto corrente bancario. Tenendo sempre presente il focus sui consumatori, interpretando il cambiamento delle loro abitudini, nel corso degli anni è stato pianificato di modificare e ristrutturare lo spazio degli ampi store trasformandoli e rendendoli interessanti per l'esperienza di acquisto anche offline, come ad esempio offrendo l'opportunità di mangiare e incontrare la propria famiglia o amici. L'approccio multicanale di Tesco ha permesso di utilizzare i propri store esistenti e l'esperienza dell'online per rendere la customer journey più semplice e piacevole. La mission del gruppo è sintetizzata: *“Noi facciamo ciò che è più importante, insieme”*⁴¹. La sfida, e l'opportunità per i retailer non è solo quella di avere un ulteriore canale di sbocco per le proprie vendite, ma quello di incontrare i veloci cambiamenti delle abitudini d'acquisto e innovare il settore. La strategia di Tesco è definita da tre parametri:

- *La forza del brand TESCO*
- *Internet e tutti gli sviluppi e device collegati ad esso*
- *Il potenziale sviluppo delle capacità del gruppo, la presenza economie di scala internazionali*

La scelta di acquistare online oppure in alcuni piccoli store di convenienza, piuttosto che nei grandi supermaket, rappresenta un importante sfida per Tesco per l'elevato numero di store, e gli elevati costi di struttura. Da più di 17 anni è stata sviluppata una forte presenza online e business basati sulla convenienza, questo ha garantito ed assicurato una posizione forte per affrontare i cambiamenti a livello di settore. Un fattore di successo di Tesco è stato quello di puntare le risorse della company: – nella costruzione di abbonamento di consegna chiamato “Saver”, che lanciato solo nel maggio 2012, viene utilizzato da oltre 200.000 clienti – slot di consegna di un'ora in oltre il 98% del Regno Unito – il Click & Collect disponibile in 260 location. Tesco è conosciuto per la sua capacità di rendere prodotti precedentemente considerati irraggiungibili più accessibili. Con Tesco ci stiamo muovendo dalla *“Curva di vendita al dettaglio”* – *“brick and mortar”* - alla curva costruita intorno ad una perfetta combinazione di *bricks e clicks*. L'offerta online di un leader di settore,

⁴¹ *“Annual Report and Financial Statements 2014” Tesco Plc*

l'impareggiabile conoscenza del cliente sono le leve principali della multinazionale inglese. Mentre l'alimentare online è ancora nel suo stato primordiale in Europa centrale e in Asia, Tesco si aspetta la continuità del trend di crescita positivo.

America

Amazon Fresh: Amazon nasce nel 1994 a Seattle grazie a Jeff Bezos. L'idea del fondatore era di creare la più grande libreria online al mondo divenendo il *first mover* nel mercato. Fin dai primi mesi di vita l'azienda ha dato avvio ad un processo di crescita che ha raggiunto dimensioni impressionanti. La politica dei prezzi bassi fu l'arma vincente per affermarsi a livello globale, cominciando sin dai primi anni 2000 introducendo anche cd, elettronica, e articoli per la casa sui suoi "scaffali". Nel 2007 lancia il primo prodotto creato da Amazon stesso: Il Kindle. Nel 2013 Amazon si pone un nuovo grande obiettivo: conquistare il mercato del FMCG grazie ad Amazon Fresh. L'approccio perseguito dall'azienda è stato quello di intensificare il dialogo con i consumatori, per meglio percepire e rispondere alle loro esigenze. Il servizio è attivo in molte città dell'East Coast e ad ottobre 2014 ha raggiunto la grande Mela, e dopo una sperimentazione più che positiva negli Stati Uniti d'America è pronto a varcare anche i confini Europei. Sul sito, selezioni la pasta, il latte, le uova, e un libro. Tutto ciò che ti serve. E nel giro di qualche ora ti arriva direttamente a casa. Infatti se l'acquisto avviene prima delle 10:00 di mattina si riceverà la spesa entro le 18:00. Si possono inoltre, identificare anche determinati slot di consegna (Early morning). Altro servizio offerto è quello delle partnership con numerose tavole calde e ristoranti. I nuovi iscritti hanno 30 giorni di prova gratuita ad Amazon Fresh, in seguito potranno sottoscrivere un abbonamento annuale di 214€⁴². Infine c'è Amazon Dash, un prodotto che sta rivoluzionando il modo in cui siamo abituati a fare la spesa. Creato direttamente nella

⁴² Annual Report 2014 - Amazon Fresh

sede di Seattle, è la novità principale del modello di business della casa madre. Esso permette ai consumatori di comprare prodotti alimentari facilmente da casa. Il piccolo apparecchio è comunemente chiamato bacchetta magica (Magic wand), con la quale si può semplicemente puntare il codice a barre del prodotto che vuoi avere a casa, oppure, attraverso un comando vocale. Quando il Dash è collegato con il Wi-fi, trasmette ciò che è stato scannerizzato alla tua wishlist, trasferendo direttamente l'ordine ad Amazon Fresh. L'idea è che il cliente scansioni in casa il codice a barre del prodotto che sta esaurendo, e che ha intenzione di riacquistare. Una minaccia soprattutto per i grandi colossi della GDO, poiché Amazon non è una start-up qualunque, ma la company che ha portato in mainstream il commercio elettronico a suon di prezzi stracciati. Amazon ha creato una proposta di valore originale:

- *Apportando un'innovazione*: ha differenziato il suo core business introducendo un'ulteriore offerta di prodotti oltre a quelli che hanno caratterizzato Amazon in questi anni;
- *Migliorando un servizio*: il sito offre la possibilità di applicare una serie di filtri per migliorare la ricerca ad esempio: locale, biologico, gluten-free, senza soia, vegano, vegetariano, a basso contenuto di sodio, ipocalorico, senza grassi ecc
- *Risolvendo un problema specifico*: se il cliente non è a casa il prodotto sarà consegnato “in appositi contenitori che mantengono la temperatura del cibo costante”;
- *Migliorando la performance del delivery*: se l'ordine è effettuato prima delle ore 10 la consegna avverrà entro le 18;

Tra i punti di forza di Amazon particolare importanza ricopre la percezione del brand da parte dei consumatori, i quali lo considerano il più grande sito di e-commerce al mondo⁴³. Amazon lanciandosi in questo nuovo business, vuole ripercorrere la strada già fatta per il commercio dei libri, ed ha la grande opportunità di fare del grocery il suo core business, facendo leva soprattutto sui suoi clienti fidelizzati.

⁴³ *One click: La visione di Jeff Bezos e il futuro di Amazon di Richard L. Brandt e N. Gaiarin*



Figura 6: Amazon Dash www.amazonfresh.com

Walmart: “*Saving people money so they can live better*” , è questo il motto di Walmart che aiuta i suoi clienti a risparmiare e vivere meglio sia comprando negli stores che online. Storico brick-and-mortar fondato da Sam Walton nel 1962 la cui strategia è sempre stata costruita sulla convenienza “*The Lowest Prices Anytime, Anywhere.*”⁴⁴. Walmart.com negli Usa ha dato la possibilità ai clienti di acquistare online, espandendo ad oggi la il proprio assortimento a più di 5 milioni di Sku (stock-keeping unit), e a convenienti modalità di consegna. Dal 2010 è il più grande retailer al mondo per numero di dipendenti e fatturato, e il suo servizio online è attivo in 11 paesi (Usa, Argentina, Brasile, Canada, Cile, Cina, Giappone, Messico, SudAfrica e Inghilterra). Walmart offline, ma anche online, propone soluzioni innovative per un'esperienza di shopping personalizzata. Una realtà in continua crescita e con una struttura organizzativa online dinamica. Lo sviluppo della piattaforma online è stata possibile anche grazie a Walmart-Labs, che giorno dopo giorno migliora un servizio su misura che consenta di acquistare ovunque e in qualsiasi momento sia online, che negli stores, che attraverso mobile e social. Si vuole garantire una “*Personalized shopping experience*”, percependo non solo cosa i compratori vogliono o hanno bisogno, ma anche cosa vorrebbero e come vorrebbero ottenerla. Con la app, vengono date diverse opzioni di consegna:

- *Home Free*: offre la possibilità di ricevere comodamente a casa i propri acquisti superando una soglia di 50\$, variando in base ai prodotti scelti.

⁴⁴ “*Annual Report 2014*” Walmart

- *Site to store*: offre la possibilità di effettuare il proprio ordine online e di ritirarlo in modo gratuito presso uno store Walmart, un mercato del proprio quartiere oppure presso un ufficio FedEx.
- *Pick up today*: Offre la possibilità di effettuare l'ordine online, e di ritirarlo presso lo store quando si vuole inviando un semplice alert dal proprio smartphone in modo da preparare l'ordine nell'area pickup.

	In-store Pickup	Shipping			
	Store As soon as today or in 5 to 7 days ¹	Value 6 to 8 days	Standard 3 to 5 days	Expedited 2 to 3 days	Rush 1 to 2 days
Orders of \$50 or more	Always free	Always free	just 4⁹⁷	Varies per item	Varies per item
Orders under \$50	Always free	just 4⁹⁷	just 6⁹⁷	Varies per item	Varies per item

Figura 7: Walmart “Annual Report 2014”

Il click and collect da l'opportunità di effettuare l'ordine online e ritirarlo in store senza costi aggiuntivi e identificando un time slot personalizzato. I clienti di Walmart hanno l'aspettativa di accedere ad un grande mercato di prodotti a prezzi stracciati. Esso ha a disposizione i migliori analisti per studiare i comportamenti dei propri consumatori a livello mondiale, utilizzando questi dati per personalizzare al meglio il viaggio del cliente all'acquisto, cercando di capire di cosa ha bisogno il consumatore, ma anche di capire dove lo vuole e come vuole riceverlo. Il mobile ha trasformato il retail coniugando online e store, dando il potere diretto nelle mani del consumatore. La piattaforma di e-commerce ha 45 milioni⁴⁵ di visite al mese e questi numeri crescono di anno in anno. Grazie alla leadership di costo e alle proprie economie di scala è in grado di servire il consumatore più velocemente e al meglio. Walmart sta creando centri automatizzati dedicati esclusivamente per la fornitura del canale online, anche se nella maggior parte dei casi gli ordini vengono gestiti dagli store più vicini. La società di Walton non è soltanto una catena di store in tutto il mondo, oppure un insieme partnership, i clienti che ha soddisfatto, essa è molto di più, se ci focalizziamo sul suo

⁴⁵ “Annual Report 2014” Walmart

percorso si può capire il vantaggio competitivo acquisito nel tempo e di come abbia cambiato il mondo del retail.

Asia

Redmart: Rispetto tutti gli altri player del mercato scelti per lo studio del settore food e-commerce, Redmart è la startup che diventa caso di successo. Fondata nel Marzo del 2011 da Roger Egan, Vikram Rupani, Rajesh Lingappa supportati da un conosciuto e rispettato team di consulenza come Toivo Annus (Skype Co-founder), Eduardo Saverin (Facebook Co-founder), Jason Ackerman (CEO of FreshDirect) ha conquistato il mercato asiatico. Il Ceo Egan enfatizza⁴⁶ che l'e-commerce riuscirà a battere i brick e mortar da ogni punto di vista, dal prezzo (online non si ha bisogno di negozi da affittare o gestione dei dipendenti degli store) l'assortimento (non ci sono limitazioni fisiche per la vendita dei prodotti) e soprattutto l'esperienza (nessuna coda, e nessun ingombranti e pesanti buste della spesa). Esperienza soprattutto online, dove Redmart essendo una startup ha nel suo dna l'innovazione, ha puntato tutto. Per questo motivo ha posto la sua attenzione sull'usabilità della piattaforma, dove tale questione è messa sempre in secondo piano da molti retailer online con acquisti difficili da effettuare e piccoli particolari che fanno la differenza sul canale online. La chiave del successo è quella di porre sempre i bisogni del cliente prima dei propri, la convenienza dei consumatori piuttosto che del business e del management. I test di usabilità della piattaforma sono una soluzione che potrebbero rivelare i comportamenti del consumatore e spiegare fenomeni come *“l'abbandono del carrello”*, problema molto comune nei mercati non maturi. Redmart da poco, ha chiuso due importanti round di 23 milioni di dollari nel luglio del 2014, le aspettative sono molto alte e tale pressione è percepita anche nei complessi magazzini ad ovest di Singapore. Dopotutto, chiunque vuole ed ha bisogno di

⁴⁶ *“Annual Report and Financial Statements 2014”* Redmart

fare la spesa. Non importa se sei uno studente che abita in campus o un marito divorziato. Con l'aumento della diversa customer base, le leve del marketing sono esposte al massimo. La strategia di marketing di Redmart si basa solo ed esclusivamente sull'acquisizione di clienti dall'advertising online, non avendo il canale offline che attiva quello online. Quindi l'ex start-up utilizza strumenti come le tecnologie Rtb, la SEM (Search Engine Marketing), Retargeting e ovviamente tecniche di Seo. Tutte le attività atte a generare traffico qualificato verso il sito. Lo scopo è portare al sito, tramite i motori di ricerca, il maggior numero di visitatori realmente interessati ad acquistare grocery online. Per questo, Redmart può implementare un target demografico variegato e non molto specifico, creando i giusti banner per convertire gli utenti in clienti. Per un istante senza differenza si possono mostrare gli stessi banner, sia ad un target femminile che maschile e allo stesso tempo ad users che possono avere più di 30 anni e guardano regolarmente programmi o reality di cucina su youtube! Non c'è una verità sui dati di acquisizione di clienti dall'adv online, le metriche possono variare in base al paese, al settore, al target e all'ottimizzazione della campagna. Una campagna aggressiva di acquisizione clienti, come è effettuata da Redmart, è una bestia nera per le economie di scala come conseguenza della Legge di "Shitty Clickthroughs"⁴⁷. Uno dei problemi chiave delle start-up di successo (come successe nel caso di Webvan) è che esse crescano troppo velocemente prima che ottimizzino il proprio modello sostenibile di business. Come viene di fatti affermato dal CEO Egan ⁴⁸ "la società sta crescendo ad un ritmo così veloce che non c'è più spazio nei magazzini e non ci sono più furgoni disponibili per consegnare la merce, prima di un ulteriore sviluppo bisogna essere sicuri che l'infrastruttura della logistica siano solide". Le due chiavi principali nel successo in un food e-commerce sono la logistica e la tecnologia. Un ordine tipico della company Asiatica consiste in una media di 22 a 26 Sku per box. La società ad oggi ha sulla città di Singapore 16 furgoncini per la consegna della spesa e ha sviluppato un software su mobile per permettere ai fattorini di scegliere al meglio le proprie rotte, i contatti dei consumatori, e registrare il tempo di consegna. Il posizionamento di Redmart è quello di fare leva del basso prezzo, un'ampia selezione di prodotti e la consegna nello stesso giorno. Nell'Agosto 2011 Redmart è stata fondata con una missione semplice:

⁴⁷ Andrew Chen

⁴⁸ "Annual Report and Financial Statements 2014" Redmart

“Risparmiare il proprio tempo e spendere al meglio il proprio denaro per il cibo e prodotti per la casa essenziali” cioè le cose più importanti della nostra quotidianità, e al giorno d’oggi dopo soli 3 anni l’assortimento della ex-startup è di 5000 prodotti in magazzino e regolarmente sono sempre aggiunte ulteriori referenze. Redmart utilizzerà i propri fondi per espandere le categorie alimentari come quella di introdurre il freschissimo, migliorare la piattaforma logistica e studiare le più opportune modalità per mantenere la freschezza e qualità del cibo dal momento in cui lascia il magazzino centrale fin l’uscio di casa. Questa tipologia di e-commerce è quella più difficile e sfidante, date le innumerevoli problematiche per la consegna di prodotti deperibili e soprattutto avendo più prodotti nella stessa box di consegna, come già detto in precedenza ci sono 22-26 referenze in media, e quindi anche il picking della merce diventa cruciale.

Our mission is to save you time and money for
the important things in life!



Figura 8: Redmart mission - www.redmart.com

Foodpanda: è un marketplace, ovvero a differenza di tutti i casi studiati fin’ora un tipo di e-commerce dove i prodotti sono forniti da terzi ma la transazione è effettuata dal proprietario del marketplace , per la consegna di alimentari e soprattutto piatti pronti di ristoranti, pizzerie e tavole calde. Foodpanda ha sede a Berlino ed opera in 40 nazioni nei 5 continenti, questa è la storia di un’altra startup dirompente, nata nell’incubatore più importante per quanto riguarda gli e-commerce *Rocket Internet*. La startup ha raccolto 20 milioni di dollari in fondi da Investment AB Kinnevik, Phenomen Ventures e Rocket Internet nell’aprile 2013, poi in seguito nel febbraio 2014 ha raccolto un altro round di 20 milioni di dollari da un altro gruppo di investitori Phenomen Ventures. Il servizio di consegna di Foodpanda imita alcuni modelli di business già conosciuti da noi occidentali

come GrubHub negli Stati Uniti, oppure Just-eat e Delivery hero in Europa, tuttavia rispettando l'inimitabile stile di Rocket internet la startup è nativamente progettata per i mercati emergenti per questo motivo il lancio nel 2012 fu effettuato nella città di Singapore, dove oggi è ormai leader nel settore delivery. Essa possiede il servizio di foodelivery con la più ampia portata a livello mondiale, avendo un target di tre miliardi di persone prendendo in considerazione tutte le nazioni in cui opera. Questo servizio permette agli utenti di selezionare i ristoranti locali e di effettuare l'ordine direttamente dal sito web oppure dall'applicazione mobile. Gli utenti ordinano il proprio pranzo/cena da più di 35mila ristoranti in tutto il mondo. Gli ordini effettuati su Foodpanda sono inviati direttamente ai ristoranti partner, che di seguito consegnano presso i clienti. I clienti ordinano immettendo sulla piattaforma il proprio cap in modo tale da identificare quali siano i ristoranti nelle vicinanze, e quindi hanno la possibilità di sfogliare i menù di quest'ultimi. I ristoranti preparano tutto ciò che è stato ordinato e procedono alla consegna, in seguito Foodpanda invia un SMS di conferma e il tempo previsto di arrivo a destinazione. Forte dell'ultima partnership con 7eleven, multinazionale con 32.000 negozi al dettaglio in tutto il mondo, Foodpanda è l'unica piattaforma ad avere anche prodotti convenience in Malesya, consegnati nelle zone selezionate dalla collaborazione. Per 7eleven la partnership è stata siglata strategicamente soprattutto dati i nuovi spostamenti sul canale digitale e la crescente domanda dei consumatori per i prodotti convenience durante i pasti. Foodpanda fondata nel 2012 a Singapore, dove le persone possono scoprire scegliere e ordinare la più ampia gamma di prodotti gastronomici disponibile nei loro quartieri, è attivo in 500 città con 45mila ristoranti partner e con un team di 1000 persone, infine nel Q1 del 2014 è entrata anche nel mercato Africano riscuotendo un notevole successo. Alcune delle partnership: PizzaHut – Subway – Domino's pizza – KFC-McDonald-PapaJohns – Yoshinoya – Jollibee



Figura 9: Redmart reach - www.redmart.com

1.2 Target customer

Il consumatore è *“un soggetto in costante evoluzione perché immerso nel grande flusso del cambiamento (sociale, tecnologico, economico) ”*⁴⁹. Il consumatore odierno è diventato quindi più selettivo e valuta attentamente i benefici di un bene prima di acquistarlo, prestando maggiore attenzione agli aspetti che generano qualità e informandosi; il diffondersi dell'utilizzo di internet ha cambiato radicalmente, negli anni, le abitudini dei consumatori riguardo al modo di vivere, di lavorare, di apprendere e di consumare ma anche le modalità con cui le aziende conducono il loro business. Internet ha avuto un impatto fortissimo in tutti i settori e le attività economiche, per questo non può essere considerata un'innovazione simile alle altre precedenti, ha apportato un rinnovamento radicale e nuove opportunità di business (Rayport Jaworski, 2001). Ma Quali sono i driver che portano all'acquisto online? La distanza dal loro supermarket più vicino non sembra essere una delle motivazioni dell'acquisto online. Le ricerche di mercato affermano che il 58% degli acquirenti vivono in aree urbanizzate e il 62% di questi consumatori potrebbe preferire acquistare in un negozio fisico in 10 minuti o meno. I consumatori vedono nell'e-commerce la flessibilità dello shopping 24 ore come primo motivo dell'acquisto online. I costi di spedizione sono il fattore principale di non acquisto, infatti tali costi possono creare o dissuadere un possibile acquirente nella propria decisione di acquisto con un particolare e-tailer. Altri fattori

⁴⁹ Fabris, 2003

importanti che potrebbero indurre all'acquisto sul web possono essere il livello del prodotto e il prezzo del prodotto, ovvero gli stessi fattori che il consumatore usa nella decisione di acquisto in un supermarket specifico. Anche l'idea più geniale è destinata a fallire se non viene sviluppata dalla giusta prospettiva e cioè con l'ottica della creazione di valore per i nostri mercati, senza dimenticarci il nostro target di riferimento. L'analisi *cross-channel* del comportamento dei clienti, nonché il coordinamento delle loro attività, rappresentano due dei requisiti essenziali per spiegare il concetto multi-channel e costituiscono, al contempo, secondo i rappresentanti commerciali, anche la più grande difficoltà per collegare il settore online e quello offline. In realtà, proprio una pianificazione efficace e coerente nonché un coordinamento dei diversi punti di contatto con i clienti lungo il Customer Journey – dalla presenza sul web attraverso i mass media, al colloquio di vendita nel point of sale – richiede nella comunicazione un enorme lavoro di convincimento e disciplina su tutti i livelli.

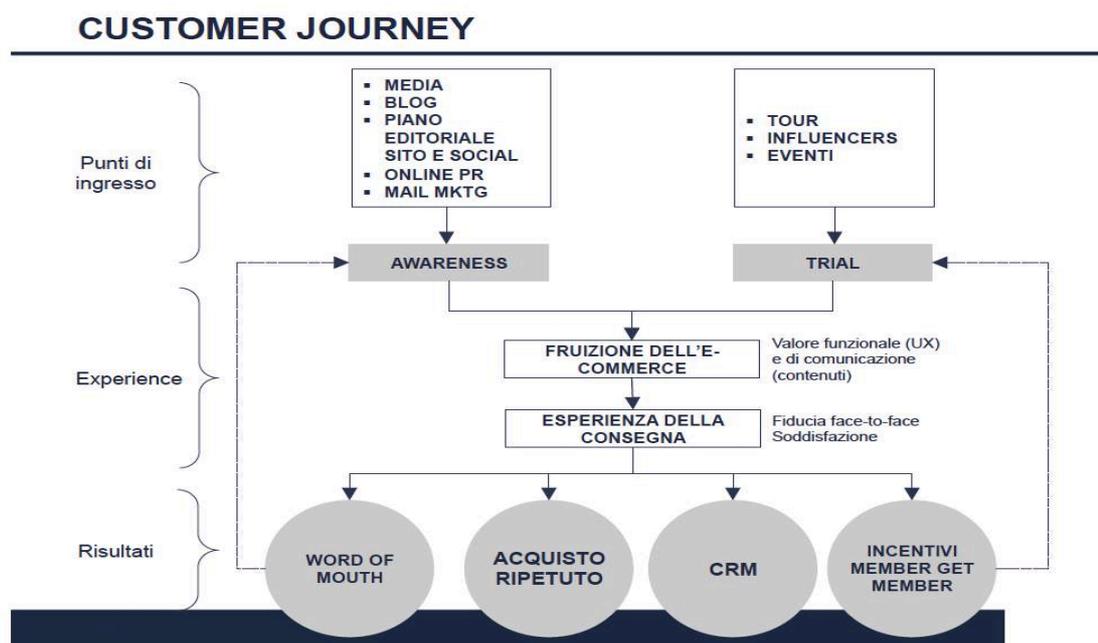


Figura 10: Produzione personale

Ma specifichiamo meglio quali sono i fattori che tuttavia limitano l'acquisto online per il consumatore :

- La *non conoscenza* della qualità e della freschezza dei prodotti è la barriera più grande per i consumatori: infatti per alcuni prodotti gli acquirenti hanno bisogno di vederli e toccarli prima di acquistarli
- la mancanza di volontà di pagare un piccolo *extra* come la consegna è un altro grosso limite
- Una notevole parte dei consumatori (circa il 40 %) non si fida ancora dei *pagamenti* online, e ciò, senza alcun dubbio, li trattiene dall'effettuare l'acquisto finale

I consumatori amano acquistare online, ma c'è bisogno di molto tempo prima che essi lo facciano. Si potrebbe semplificare il processo migliorando la *shopping experience* su internet attraverso la navigazione, oppure con un supporto online, oppure ancora aggiungendo una wishlist: quindi utilizzando tutte quelle tecniche di Crm(*Customer Relationship Management*) che sono proprie della gestione del cliente. Bisognerà cercare di fornire un'esperienza che faccia avvertire un reale risparmio del tempo per conquistare i consumatori. Il carrello online è differente da quello offline. Lo scontrino medio è più alto per la categoria food and beverage (80\$ online /30\$ offline) rispetto ai beni e cosmetici (30\$ online/ 10 \$ offline). Lo shopping online offre una maggiore quantità di sconti e di pacchetti (bundle) di categoria oppure di quantità. Le interazioni con lo store online e l'ambiente di internet sono fundamentalmente differenti da quelle dello store tradizionale. L'esperienza di acquisto su internet è alimentata da *bisogni-driven*, dove una maggiore varietà di opzioni sono rese disponibili su schermo. I vantaggi dei grandi brand dei retail tradizionale non sempre si riescono a tradurre anche nell'online. Ultimamente, la trasparenza dei prezzi, la connettività e i contenuti messi a disposizione favoriscono un mercato puramente razionale. Piccoli e grandi brand possono vincere online combinando il marketing e le capacità digitali per aumentare il valore del bene. Con siti interattivi, applicazioni su smartphone e connessioni sui social media si possono eliminare i limiti del negozio virtuale creando interazione tra brand e consumatore. L'elemento di partenza è l'analisi dei *bisogni* dei mercati, e ci si chiede a quali tipi di necessità rispondono le offerte online. Tradizionalmente per dare una

risposta a questa domanda si utilizzava la piramide di Maslow, anche se la psicologia della motivazione è stata successivamente rivista dai contributi di Albert Bandura (2000) e di Edward Deci(1996). Oggi il consumatore – sia in ambito del B2B sia nel settore B2C – quando sceglie un fornitore non si limita a “rispondere a un bisogno”, ma cerca anche di definire la sua personalità e la sua posizione sociale per comunicare il suo essere nella comunità.

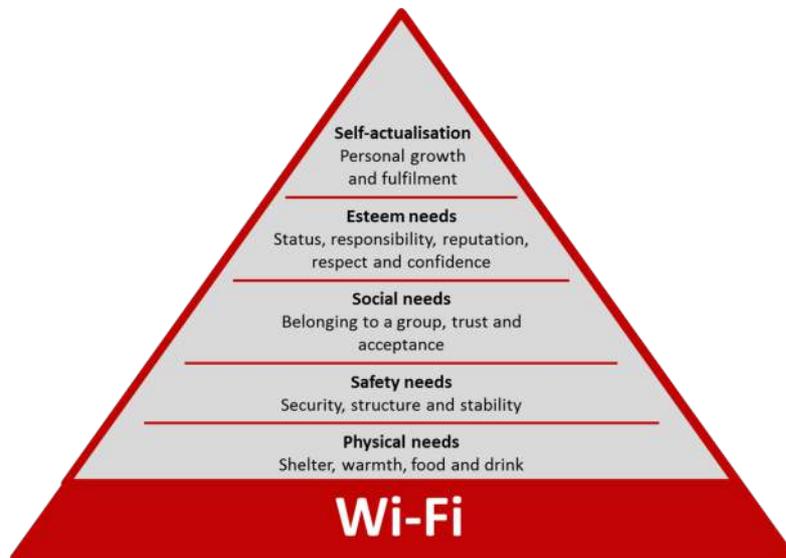


Figura 11: The needs are changing. Many new emerging phenomena are changing our needs - BBC

1.3 Assortimento (Mix Prodotti)

Lo scopo del Retail-Marketing è quello di orientare e stimolare il comportamento di acquisto dei consumatori. La scelta del giusto Mix di leve da utilizzare ha lo scopo di creare un vantaggio competitivo nei confronti delle insegne competitor. Il mix di prodotti è l'insieme di tutti i prodotti e articoli che un'impresa offre in vendita. Un mix di prodotti si compone di diverse linee di prodotto, ognuna delle quali è costituita da articoli che appartengono a una determinata classe con forti interconnessioni perché svolgono una funzione simile, sono venduti agli stessi gruppi di clienti, sono

commercializzati dagli stessi punti vendita o canali o appartengono a determinate fasce di prezzo. In una prospettiva relazionale l'assortimento oltre a rendere disponibile i prodotti in termini giuridici e fisici, mira a realizzare un matching tra i bisogni del cliente e l'architettura dell'offerta⁵⁰. Ci sono stati molti prodotti che al momento del primo lancio hanno avuto scarsi risultati e hanno ottenuto, invece un buon successo solo quando sono stati reinterpretati da terze parti. Il focus sulla creazione di valore per la clientela è strategico, anche in un mercato dove la componente di innovazione tecnologica si crede sia la vera carta vincente.

Gli aspetti fondamentali relativi all'assortimento sono i seguenti:

- le principali dimensioni per la classificazione dell'assortimento (ampiezza e profondità);
- la struttura del processo decisionale per la sua definizione;

L'ampiezza indica quante linee di prodotto, ovvero gruppi di prodotti che hanno in comune un elemento, possiede l'impresa e la lunghezza invece rappresenta quanti prodotti complessivamente sono presenti nel mix. La profondità indica invece quante varianti vengono offerte di ciascun prodotto e la consistenza in che misura le linee di prodotto sono tra loro correlate nell'uso, nell'impiego per la produzione, nei canali di distribuzione o in un altro modo.

Il processo decisionale nella definizione dell'assortimento comprende:

- Scelta delle classi merceologiche, delle famiglie o macro-categorie o delle categorie da commercializzare (ampiezza dell'assortimento)
- Scelta delle tipologie di prodotti per categoria (profondità dell'assortimento)
- Scelta delle marche e delle referenze per ciascuna tipologia

La formazione dei prezzi commerciali è il risultato di un processo decisionale nel quale intervengono una serie di variabili strettamente collegate. Il prezzo di posizionamento è la leva del e-Retail Marketing Mix che ha l'obiettivo di formare una immagine complessiva di convenienza della piattaforma online nella percezione del consumatore. La redditività commerciale corrisponde al prezzo al consumo. Ovvero al costo d'acquisto del prodotto (il valore pagato dal distributore per l'approvvigionamento di quel prodotto) e il margine di intermediazione (ossia la differenza tra il valore di vendita

⁵⁰ Premazzi, 2001

e quello d'acquisto). I parametri di valutazione del livello di redditività sono il: Margine commerciale, che si ottiene rapportando il margine di intermediazione al prezzo di vendita al consumo, e il margine di ricarico, che si ottiene rapportando il margine di intermediazione al prezzo di acquisto del prodotto. L'ampiezza assortimentale (es. Amazon fresh più di 500000 Sku) ha come obiettivo quello di consentire al consumatore di concentrare gli acquisti in un'unica superficie di vendita e, d'altro canto, di rendere più efficaci le azioni promozionali. I più comuni e-tailer offrono non solo un vasto assortimento di prodotti alimentari, ma come in un vero supermercato è possibile acquistare dai detersivi, ai prodotti per l'igiene personale, all'elettronica. L'ampia varietà di scelta è il risultato dell'aggregazione di categorie di prodotti complementari che soddisfano una stessa occasione di consumo, consentendo al consumatore di ridurre il tempo da impiegare nella shopping expedition (one stop shopping). Amazon Fresh ad esempio, ha anche un assortimento profondo, in quanto ogni categoria merceologica offre numerosi articoli di diversi brand e varie fasce di prezzo. Basti pensare che la sola categoria "Beverages" conta ben 4821 prodotti tra cui scegliere. Data la vasta gamma di prodotti tra cui scegliere, c'è il bisogno di mettere a disposizione dei clienti un'ampia varietà di filtri da attivare per soddisfare più facilmente le loro esigenze: locale, biologico, senza glutine, senza soia, lattosio free, vegano, kosher, vegetariano, a basso contenuto di sodio, poco calorico, senza grassi o no carboidrati.

1.4 Logistica - Strategia distributiva

Il termine food delivery indica un servizio di consegna a domicilio, che può riguardare sia la consegna della spesa sia la consegna a domicilio di piatti pronti. Esso può essere offerto da alcune aziende che collegano tutta la filiera, oppure al contrario può costituire l'elemento caratterizzante del suo operato. L'affermarsi di queste aziende ha rappresentato la risposta diretta ai cambiamenti e all'evoluzione della società dei consumi, oggi sempre più indirizzata verso la ricerca di servizi che permettano di far risparmiare tempo, problema comune a causa dell'odierna vita frenetica. Il modello

porta a porta è un sistema di consegna molto gradito al consumatore: esso rappresenta il vero valore aggiunto rispetto ai principali competitors. Amazon ad esempio diversificando il proprio core business, vuole utilizzare il proprio know-how della logistica applicandolo ai prodotti freschissimi. Per la consegna dei prodotti molti e-tailer effettuano solo in determinati quartieri, analizzando la superficie di distribuzione attraverso i zip code. Il door to door è l'ultimo miglio, è quell'anello della catena che ricollega l'offline all'online. Il principale problema è che il cibo è un bene deperibile, e dunque non si ha tanto tempo tra quando viene acquistato a quando deve essere venduto nel mercato. Un altro grande problema legato a questo settore è che, naturalmente, i prodotti che vengono consegnati devono necessariamente rispettare la catena del freddo, e quindi i tipici furgoncini devono essere refrigerati, onde evitare che il cibo si rovini. Il problema della logistica è quello principale per un e-commerce sia in termini di costi e sia in termini di efficienza. I fattori determinanti nella scelta del vettore sono difatti i costi e i tempi del servizio. Per questo motivo i modelli di business online, per poter essere redditizi, hanno cercato di diminuire i costi onerosi della consegna a casa introducendo diverse modalità sintetizzate dalla matrice sottostante: *Store to home - Click and collect - Warehouse to home - Drive through.*

Figure 1
Business models of online food retailers



Figura 12: A.T. Kearney analysis

Alcune di queste modalità possono essere effettuate direttamente dall'e-tailer oppure affidate in out-sourcing a società come Ocado.com oppure ai leader del settore come FedEx, Dhl, Tnt, Bartolini. Chi effettua la consegna diretta della merce una volta ricevuto l'ordine e conosciuto lo slot temporale in cui si vuole che venga effettuata la consegna, incomincia a pianificare il flusso operativo di logistica. Quindi ci sono alcuni player che hanno grandi magazzini centralizzati, oppure altri come molti retailer, che utilizzano i propri supermercati come magazzini decentralizzati. Le aziende che gestiscono direttamente il proprio flusso di consegna utilizzano software in grado di semplificare la gestione dei contatti e l'efficienza dei percorsi scelti. Il modello porta a porta è un sistema di consegna molto gradito al consumatore: esso rappresenta il vero valore aggiunto rispetto ai modelli tradizionali. Invece per quanto riguarda l'outsourcing

della logistica e distribuzione degli acquisti online molte aziende, in Italia sono l'82%⁵¹, affidano la gestione dell'ultimo touchpoint con il cliente a terzi. Una volta affidata la merce al trasportatore è vero che costui ha la responsabilità della consegna, ma agli occhi del cliente che ha pagato la responsabilità è sempre del venditore.

1.5 Piattaforma web & Comunicazione

La pubblicità è l'anima del commercio: come si è evoluta quest'anima?

❖ Storytelling – Social media marketing – Influencer – Viral Marketing

Oltre a dover catturare l'attenzione di un utente sempre più distratto, il messaggio pubblicitario ora deve divertire, avvicinandosi sempre più alla vita reale: le campagne pubblicitarie di maggior successo sono quelle che ci hanno commosso, facendo leva spesso sui legami personali e familiari. La presenza di testimonial non attrae più, e i consumatori danno più attenzione ai messaggi incentrati su valori etici e sociali. Il business dell'online grocery, in particolare ha assistito ad un inizio difficile sia in Europa sia in negli USA, con l'adozione da parte dei retailer e delle click-only. Conseguentemente si sono avviate ricerche accademiche correlate al mercato del grocery online. In una società contemporanea delimitata dalla ricerca di costanti avanzamenti e innovazioni tecnologiche, i consumatori stanno diventando man mano meno fedeli a qualunque specifico brand o formato di retail e aumentando vertiginosamente il focus sulla soddisfazione immediata dei loro obiettivi e bisogni⁵². La pubblicità crea awareness per il brand e nel caso di una piattaforma online genera traffico, quella commerciale si può suddividere in : *pubblicità - eventi e sponsorizzazioni, co-marketing e attività di street marketing - guerilla marketing*. Gli obiettivi definiti della pubblicità sono quelli di far conoscere il negozio online (*brand awareness*) e i prodotti che sono disponibili su di esso, convincere e quindi cercar di attirare l'attenzione degli utenti per la decisione di acquisto finale. Nel brief della comunicazione bisogna spiegare il proprio *concept*, ovvero ciò che si vuole comunicare, definendo il proprio *audience* per poi *targetizzare* il messaggio a seconda di chi ci

⁵¹ "E-commerce in Italia 2014" Casaleggio

⁵² Deloitte & Harrison Group 2010

rivolgiamo, infine identificare il giusto *tono* della comunicazione per sottolineare la *value proposition*. Lo strumento attraverso il quale si pianifica una strategia adv è il *media mix* che definisce la campagna di comunicazione. Utilizzare i *social media* per promuovere la propria attività oggi è ben di moda. Il social media marketing può essere molto utile per l'avvio di un business in quanto apre velocemente un canale di contatto diretto con il mercato. Per loro natura, le storie sono in grado di presentare al meglio il carattere più autentico dei brand protagonisti. I marchi percepiti come storie hanno maggiori probabilità di aiutarci ad attribuire un significato rispetto a quanto facciamo meri prodotti. Il lavoro fatto per la creazione del brand aiuta a partire con il piede giusto nell'affrontare la sfida della trasformazione della nostra offerta, in una storia che possa essere raccontata e ascoltata con interesse e passione. La cosa più importante è che le grandi storie devono essere in accordo con il modo di vedere il mondo dell'ascoltatore⁵³. Il coinvolgimento di influencer è un'attività sempre più diffusa, soprattutto oggi che si è passati da nicchie di blogger ad una situazione in cui «influencer» offline acquistano una forte impronta online (es. l'universo degli chef, gli sportivi, gli attori) e coesistono con fenomeni bottom-up della Rete (es. YouTube stars, Instagramers, etc.). Una piattaforma e-commerce richiede una pianificazione media che risponda alla duplice esigenza di generare awareness e di sviluppare effettive lead generation. Il viral marketing si basa sul passaparola volontario di un messaggio, la prospettiva è completamente ribaltata rispetto ai canoni tradizionali della comunicazione pubblicitaria, dove l'interlocutore è bombardato da messaggi, purchè il messaggio diventi virale, è necessaria la collaborazione attiva degli interlocutori. Essendo noi animali sociali, siamo portati a fidarci di quanto ci viene suggerito dai nostri amici. La componente della scelta della condivisione è il vero core del viral marketing. La persuasione è sicuramente uno dei più comuni e, forse importanti obiettivi per un e-commerce: attraverso la presentazione si vuole causare un'azione da parte degli ascoltatori affinché essi siano spinti a fare qualcosa (CTA), nel nostro caso quindi l'acquisto. Per lo sviluppo della piattaforma di e-commerce, è di primo piano adottare gli standard più avanzati sia a livello di software che di user experience design. L'UX andrà ad aiutare l'utente nei momenti chiave della sua navigazione sia nella parte rivolta all'acquisto: accesso, visualizzazioni dei prodotti, check-out e post vendita, sia nella navigazione "istituzionale" per trasmettere il value del

⁵³ Seth Godin, 2012

prodotto. Il frontend e-commerce e le sezioni istituzionali dei player analizzati sono realizzate in modalità RWD (responsive web design) utilizzando le tecniche più moderne e diffuse sulla rete. Oltre alla piattaforma di e-commerce, il sito ospita una serie di contenuti che definiscono la value proposition e motivano ulteriormente l'interesse del cliente⁵⁴.

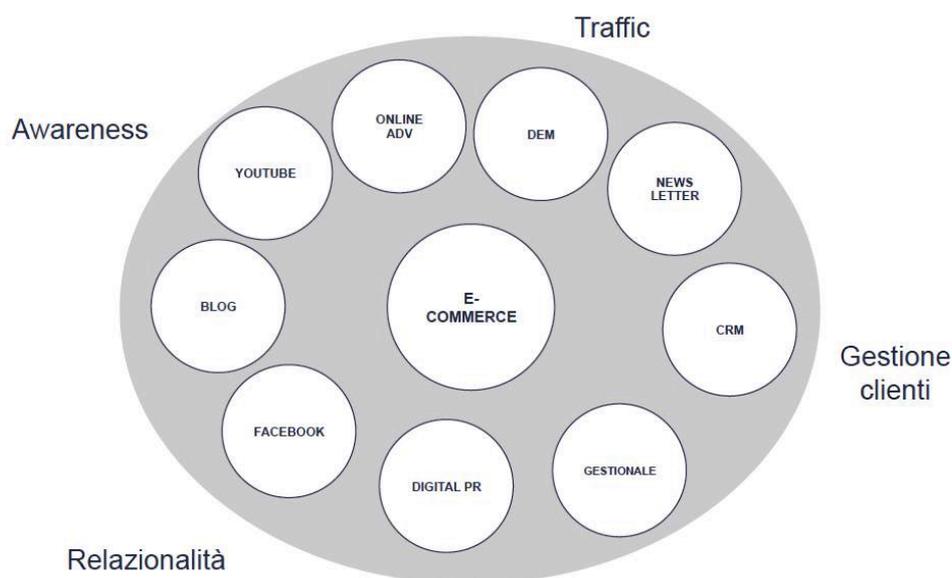


Figura 13: Produzione personale

⁵⁴ *E-commerce vincente: Strategie e idee per fare business online (Internet e Web Design)* - Daniele Rutigliano

Capitolo 2 – Food e-commerce B2C Italia

2.1 Evoluzione e prospettive

Il commercio a distanza in Italia è da sempre, sin dai tempi del Postalmarket – passando per l'avvento di Internet e del cosiddetto *e-commerce* – per arrivare ai giorni nostri, in grande disallineamento rispetto agli altri Paesi europei. Il primo supermercato fu aperto a Milano nel 1957, segnando *“l'inizio di una rivoluzione cultural-commerciale che avrebbe cambiato tempi e ritmi dell'agire quotidiano”*⁵⁵. Al centro di tale rivoluzione vi era la spasmodica ricerca dell'abbondanza: l'introduzione dei supermercati segna infatti il passaggio verso la modernità, garantendo per la prima volta agli italiani, un rifornimento quotidiano e regolare di merci e allontanando, pertanto, la paura della miseria e della fame di chi aveva vissuto gli anni della guerra. Al giorno d'oggi l'elemento di fondamentale rilievo è rappresentato dal desiderio crescente di ricevere il cibo dove e quando si vuole. Il valore del fatturato dall'e-commerce in Italia è stimato in 24,2 miliardi di Euro⁵⁶ nel 2014, pari ad una crescita complessivamente dell'8% rispetto al 2013; tuttavia tale valore è ancora molto limitato se si prende in considerazione il fatto che un mercato più maturo come quello britannico, ha un valore dieci volte maggiore.

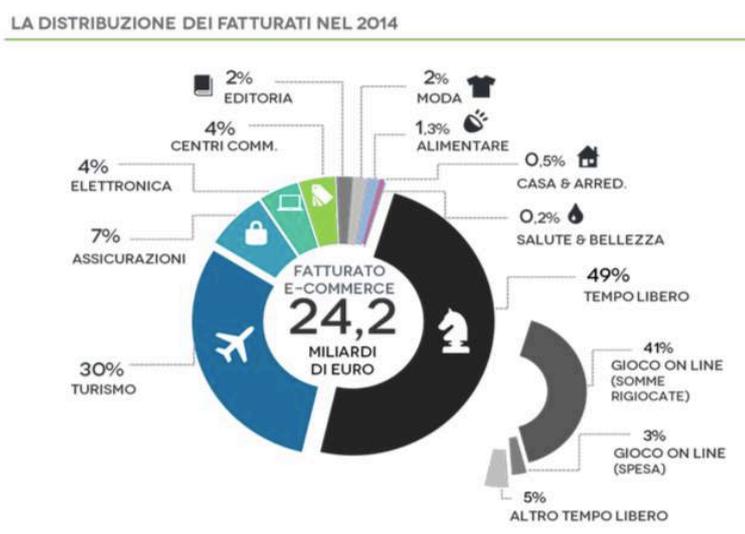


Figura 14: Casaleggio associati 2015

⁵⁵ Fava Garosci, 2008

⁵⁶ Casaleggio Associati 2015 *“Report E-commerce”*

Ponendo il focus sul settore alimentare, il *food e-commerce* è stimato con una quota di fatturato di 1,3 %, quindi ad un valore che appare ancora residuale rispetto le altre componenti. “*Sempre più interlocutori, finalmente, iniziano a cogliere le opportunità che solo la rete è in grado di assicurare al nostro tessuto imprenditoriale, aiutando e sostenendo le aziende, le startup e i player internazionali qui convenuti a competere con norme chiare e trasparenti*”⁵⁷. Ma a cosa è dovuto questo ritardo? L’Italia registra uno sviluppo più tardivo della vendita a distanza rispetto ad altre aree d’Europa, avendone vissuto il pieno sviluppo solo negli anni ‘60. In Inghilterra lo sviluppo della vendita a distanza risale alla fine degli anni ‘40, analogamente alla Francia e alla Germania, dove il consumatore ha dimestichezza con tale modalità di acquisto da molti decenni. Allo stesso modo, anche la diffusione dell’e-commerce in Italia ha accumulato del ritardo e risulta oggi più limitata rispetto ai principali Paesi europei e a confronto con i maggiori Paesi del mondo. La progressiva riduzione dei tempi utili per poter lasciare casa o l’ufficio e dedicarsi all’acquisto dei prodotti alimentari, hanno distolto per molti anni il consumatore italiano dal prendere significativamente in considerazione l’e-commerce. Sebbene oggi all’insufficiente orientamento sociale verso il digitale ponga rimedio - del tutto spontaneamente - il ricambio generazionale con un crescente numero di nativi digitali. È opportuno rilevare che il 60% circa di chi non acquista online indica, tra le principali cause, il timore per la scarsa sicurezza. Il problema è essenzialmente riconducibile ad un’errata percezione dei consumatori, dal momento che le statistiche documentano l’esistenza per i pagamenti via internet di un sistema persino più sicuro rispetto ai canali tradizionali. Secondo i dati, infatti, le frodi incidono nel 2012 solamente per lo 0,13%⁵⁸, e la sottrazione di dati sensibili relativi alle carte di credito risulta essere imputabile principalmente agli acquisti offline. L’impatto è maggiore in Italia dove si registra un’inferiore maturità del mercato e di propensione agli acquisti online rispetto ad altri paesi Europei: lo dicono anche i dati⁵⁹ che evidenziano che il 40% degli utenti italiani ha bisogno di “toccare la merce” rispetto al 12% degli utenti inglesi e tedeschi. Naturalmente un ruolo chiave dovrà anche essere svolto dalle istituzioni, che dovranno riuscire a guidare il cambiamento tenendo conto della continua

⁵⁷ Roberto Liscia, *Presidente di Netcomm - Consorzio del Commercio Elettronico Italiano*

⁵⁸ “*Rapporto statistico sulle frodi con le carte di pagamento*” MEF

⁵⁹ “*Le dinamiche del mercato nel contesto internazionale*” ContactLab e NetComm

evoluzione nelle interrelazioni tra tecnologia, industria e società. Per tale motivo l'Italia ha istituito una *Cabina di regia* (art. 47 del decreto-legge 9 febbraio 2012, n. 5, convertito in legge con modificazioni dalla legge 4 aprile 2012, n. 35), volta a definire una strategia nazionale per lo sviluppo del Paese puntando sull'economia digitale. Gli obiettivi del decreto citato ricalcano le azioni definite nell'iniziativa "*Digital Agenda*" all'interno della strategia europea EU2020. La Commissione Europea si è posta l'obiettivo di portare almeno un terzo delle PMI a commerciare online entro il 2020 e verso quest'obiettivo ha stanziato parte dei fondi di finanziamento del programma *Digital Growth 2014-2020*.

2.2 Strategia di internazionalizzazione

Un'impresa si dice *internazionale* qualora sia caratterizzata dal fatto di gestire in maniera permanente attività di natura economica, in due o più paesi. L'internazionalizzazione è quindi riferita alla dimensione reale dell'impresa e non a quella finanziaria. "La presenza estera dell'impresa dunque deve rappresentare il risultato di un preciso orientamento strategico, che trova corrispondenza da un lato nella formalizzazione di un piano e nel relativo investimento di risorse, dall'altro dell'impresa in maniera stabile e significativa di una rete di relazioni con altri soggetti presenti nelle varie aree geografiche"⁶⁰. L'organizzazione dell'impresa internazionale deve avere un'ampiezza in qualche modo corrispondente alla numerosità delle combinazioni area di mercato/area geografica in cui essa è impegnata. Al tempo stesso deve mantenere una propria coerenza interna intesa come unitarietà dell'indirizzo di fondo che l'impresa persegue a livello generale. I fattori che spingono l'impresa a ricercare l'espansione della propria attività produttive commerciali nelle geografiche estere possono essere ordinati in fattori interni e fattori esterni. I fattori *interni* sono condizioni di sviluppo delle risorse interne della posizione competitiva. I fattori *esterni* sono connessi all'adeguamento allo sfruttamento di stimoli provenienti dall'ambiente rilevante. Il

⁶⁰ Caroli, 1994

paradigma eclettico dell'espansione internazionale dell'impresa ⁶¹ evidenzia la possibilità per l'impresa di ridurre, attraverso la gestione di attività internazionali, i costi transazionali nonché di migliorare la propria posizione competitiva rispetto ai concorrenti locali. La teoria del ciclo di vita internazionale di *Vernon* suggerisce un'altra modalità di arbitraggio: operando in aree geografiche caratterizzate da diverso tasso di sviluppo della domanda, l'azienda può sfruttare il diverso valore che la domanda nei vari paesi attribuisce al prodotto, allungandone il ciclo di vita. Si possono individuare diversi comportamenti reattivi all'espansione estera dei concorrenti: l'ipotesi più semplice è quella imitativa in cui l'impresa entra nel mercato estero dove sono già presenti i suoi diretti concorrenti, per timore di subire un peggioramento della propria posizione di un mercato o di perdere il controllo di importanti fonti di vantaggio competitivo. Si tratta del cosiddetto "*band-wagon effect*" (effetto di trascinamento)⁶². Un secondo tipo di strategia di internazionalizzazione reattiva è quella che deriva dalla necessità di reagire all'attacco di un concorrente estero nel proprio mercato locale (*exchange of therat*), come sta si sta verificando con l'entrata di molteplici e-commerce e marketplace stranieri sul nostro mercato, utilizzando le proprie economie di scala e di esperienza al fine di penetrare i mercati emergenti. Un ulteriore potenziale fattore di vantaggio competitivo derivante dall'espansione all'estero consiste nell'effetto made-in. Questo si manifesta nel fatto che l'area geografica in cui il prodotto viene realizzato ne influenza in modo rilevante le caratteristiche. Il fatto che tali attività siano svolte in un contesto geografico che vanta elevata tradizione e reputazione positiva, come quello Italiano, costituisce a riguardo un importante elemento di differenziazione del prodotto che può avere grande valore. L'economia digitale e l'e-commerce in particolare, rappresentano un'importante leva di creazione di valore per il Paese. Come ampiamente dimostrano alcuni recenti studi, notevoli sono le potenzialità dell'economia digitale e dell'e-commerce, soprattutto in relazione al contributo che possono fornire alla crescita del PIL. C'è la possibilità di sostenere la creazione di posti di lavoro, di incidere sulla crescita delle imprese e, infine, di generare surplus di valore per i consumatori, anche grazie ai minori costi applicabili ai beni acquistati online. L'e-commerce costituisce uno dei fattori indispensabili per contribuire a quella crescita sostenibile e inclusiva che

⁶¹ Dunning J.H. 1998

⁶² Aharoni, 1996

rappresenta, peraltro, il senso e l'obiettivo della strategia Europa 2020. L'“*e-web intensity index*” elaborato da McKinsey come sintesi di tre indicatori (volume di e-commerce e di pubblicità online, utilizzo di internet da parte dei consumatori, accesso alla banda larga), pone l'Italia al ventisettesimo posto nella classifica dei 34 Paesi Ocse considerati (la Francia al diciassettesimo, la Spagna al ventiquattresimo). Lo studio condotto da McKinsey su oltre 4800 PMI operanti in 13 paesi, tra cui 415 aziende italiane, ha individuato una stretta correlazione tra il livello di utilizzo di Internet di un'impresa e la sua capacità di crescere ed esportare. I risultati sono eloquenti: a livello internazionale, le aziende con una forte presenza sul mondo digitale sono cresciute a una velocità più che doppia rispetto a quella delle aziende con una presenza minima o completamente assenti⁶³. Ma in un contesto di crisi globale come quello che stiamo ancora vivendo, la creatività e le maestrie dei saperi tipici del nostro Made in Italy, da soli non sono più sufficienti. Per mantenere la competizione sul piano della qualità e misurarsi seriamente sui mercati nazionali e internazionali, occorre una chiave innovativa e per comunicare il valore aggiunto dei prodotti alimentari italiani, l'e-commerce potrebbe essere un'opportunità e una leva significativa. Si ha sempre più bisogno di coniugare “*saperi tradizionali e innovazione*”, per contribuire alla ripresa del nostro paese e riuscire ad agganciare i nuovi stili di consumo, attraverso i più moderni modelli di commercializzazione e di relazione che oggi dovrebbero essere maggiormente valorizzati. Difatti, l'implementazione del business dell'e-commerce ha dato vita alla creazione di un ulteriore canale di distribuzione dei prodotti. Quindi da questo punto di vista l'e-commerce, e in particolar modo il settore food, può essere visto anche nell'ottica di export dei prodotti. Per le PMI sfruttare le potenzialità del canale online significa aumentare i propri *touchpoint* con il cliente finale e quindi potenzialmente avviare un nuovo canale per aumentare i ricavi, e inoltre come già detto in precedenza potersi affacciare sul mercato internazionale con modelli meno onerosi e complessi rispetto a quelli tradizionali, eliminando gli intermediari, attori fondamentali nel modello classico. Ovviamente la struttura dell'e-commerce assestante non basta. Essa deve essere affiancata da una strategia di comunicazione integrata, fondamentale

⁶³ McKinsey Internet Matters da “*L'economia delle aziende di social shopping*” Silvana Secinaro

per ottenere la giusta visibilità affinché si generi “traffico” sulla piattaforma per convertire gli utenti alla vendita. La soluzione e-commerce è diversificata in modo da soddisfare le esigenze dei diversi target commerciali in termini di complessità, dimensione e “maturità” nel mondo online. È “orientata” all’esportazione e all’internazionalizzazione, essendo nativamente progettata come piattaforma multilingua e predisposta per servizi di spedizione internazionali. Esportare i propri prodotti all’estero comporta conoscere e gestire – per ciascun paese dove si esporta – le complessità legate alle differenti normative locali, alle diverse logiche commerciali nonché alle procedure e restrizioni doganali, ove presenti. L’ecosistema digitale italiano soprattutto nei confronti di quella parte dell’universo imprenditoriale fatto di micro e piccole aziende, saranno facilitate nel loro processo di internazionalizzazione verso i mercati non solo dell’UE ma anche nell’area del Mediterraneo, in Russia e in Cina. In uno scenario come quello attuale, le imprese italiane sono obbligate a ripensare i loro modi di “esportare” e lo strumento ottimale, per avvicinarle ad una media europea di utilizzo della rete dove circa il 15% del fatturato, è rappresentato dai proventi dell’e-commerce. Il tessuto imprenditoriale italiano è costituito per il 99% da piccole e medie Imprese per le quali l’e-commerce rappresenta una importante opportunità in termini di crescita e visibilità. Esso può rappresentare al momento un traino alla crescita prevista dell’export italiano, anche in considerazione del fatto che la bilancia commerciale dell’e-commerce è negativa. Agli occhi del cliente straniero il Made in Italy è sinonimo di elevata qualità del prodotto, funzionalità design attraente, precisione e tecnica. Soltanto il 34% delle PMI ha un proprio sito internet e solo il 13% lo utilizza per fare e-commerce. Questo è il canale che meglio di altri promette valide opportunità per migliorare la competitività dell’export made in Italy con l’impegno di budget compatibili alle risorse di gran parte delle PMI. Vi è la necessità di un forte up-grading delle presenza “dell’Azienda Italia” nell’e-commerce e nelle tecniche di search marketing , come è affermato autorevolmente da *GFK Eurisko*.

2.3 Player di mercato

2.3.1 Cortilia

Cortilia è il primo mercato agricolo online per la vendita diretta di prodotti artigianali e locali, nasce nel 2011 per la passione del suo fondatore Marco Porcaro. L'idea fu quella di creare un marketplace collegando la filiera corta di produttori ortofrutticoli e consumatori finali. Ciò è stato strutturato in modo da ricreare tanti mercati locali, dove domanda e offerta si possono incontrare senza l'interferenza dei "costosi" intermediari della grande distribuzione organizzata. In questo modo moltissimi agricoltori locali e le PMI possono avere nuove occasioni di business vendendo i loro prodotti distintivi su Internet. Il web e la rivoluzione digitale è stata sfruttata per rendere disponibili prodotti freschi e genuini del nostro territorio a KM zero. Sulla piattaforma online, infatti, è possibile effettuare spese occasionali oppure abbonarsi, ricevendo così settimanalmente una cassetta, di diverse dimensioni e tipologie a seconda delle proprie esigenze, con tutti i migliori prodotti ortofrutticoli di stagione. Difatti, la *value proposition* del brand Cortilia si fonda sul desiderio di riscoprire i sapori stagionali dei prodotti locali, oramai distrutti dal sopravvento della grande distribuzione che offre di tutto scontrandosi inevitabilmente con le leggi della natura. La Startup nata nel 2011 ha ricevuto la fiducia di diversi investitori, come il fondo di *Seed Digital Investments, Sicar, Boox, Club Italia investimenti* e alcuni Business Angels con finanziamenti da 1,5 milioni di euro fino ad arrivare all'ultimo, del Novembre 2014, di 5 milioni di euro. Con i recenti finanziamenti c'è l'intenzione di aumentare il numero di risorse a disposizione del team a livello di marketing e logistica perché, pur essendo una startup che è nata su internet, l'attività si svolge prevalentemente sulla strada e questo implica una necessità notevole di risorse. Inoltre ulteriori risorse saranno destinate all'aumento delle città dove sarà possibile acquistare tramite il mercato ortofrutticolo online, obiettivo di raggiungere in 36 mesi tutti i capoluoghi di provincia densamente abitati della regione Lombardia, come più volte affermato tramite comunicati stampa della società.

Al momento il servizio di marketplace Cortilia è attivo sulle principali città della Lombardia e Piemonte:

- *Milano*
- *Varese*
- *Gallarate*
- *Como*
- *Lodi*
- *Pavia*
- *Novara*
- *Torino*



Figura 15: www.cortilia.it

Su Cortilia è possibile acquistare in 2 modi:

- *Abbonamento alla cassetta*: consente all'utente di ricevere settimanalmente una cassetta di frutta e verdura mista di stagione (oppure solo frutta o verdura) e di decidere di settimana in settimana se aggiungere alla cassetta anche altri prodotti quali carni, formaggi, riso, sughi, marmellate e tanti altri prodotti;
- *Spesa occasionale*: consente all'utente di fare un singolo ordine scegliendo ad uno ad uno i prodotti da aggiungere alla propria spesa.

Cortilia è stato uno dei primi e-commerce di prodotti alimentari a *filiera corta*, che permette di ricevere direttamente a casa eccellenze locali in pochi click, portando a tavola frutta e verdura appena colte. L'utente può acquistare i prodotti da ogni singolo agricoltore, con il vantaggio di poter condividere con lui la frequenza e la fedeltà d'acquisto, così come avviene in una compravendita diretta. Tutti gli agricoltori associati offrono così prodotti naturali, e realizzati attraverso tecniche di coltura sostenibili, tutte qualità puntualmente verificate dal team interno della startup. Ad oggi il network del brand lombardo dispone di 40 aziende agricole capaci di fornire prodotti artigianali appena colti, a 30mila utenti registrati. Il flusso di acquisto procede seguendo il seguente iter: al momento dell'iscrizione il cliente viene associato al mercato agricolo più vicino all'indirizzo di consegna, e quindi può scegliere tra le vari tipi di cassette proposte da quel mercato. Per una maggiore trasparenza, sul sito è possibile trovare anche la storia di tutti gli agricoltori coinvolti nel progetto, compreso il metodo di coltivazione dei prodotti forniti. Il modello di business della startup milanese è quindi basato su un modello della filiera corta dove ci sono due leve principali, una fitta rete di produttori e una logistica integrata centralizzata per limitare il più possibile i passaggi tra produttore e consumatore.

2.3.2 Esselunga

In un mondo dove ormai tutto è digitale, dove tutto è basato sul mondo online, anche il vecchio e tradizionale modo di fare la spesa è stato cambiato, introducendo la possibilità di fare la spesa da casa propria. Il progetto e-commerce "*Esselunga a casa*" prese corpo già nel lontano 1999⁶⁴, grazie all'intuizione di: *Bernardo Caprotti, Giuseppe Caprotti e Paolo De Gennis*. Il corporate office di Esselunga fu supportato dalla società di consulenza *McKinsey*: fin ad allora la società non si era mai avvalsa di una azienda di consulenza, con cui formò dei gruppi di lavoro misti Esselunga, per un progetto di

⁶⁴ "*Falce e Carrello*" Bernardo Caprotti

portata strategica dove *Andrea Zocchi*, ex-DG di Esselunga, ne era il project leader per McKinsey. Per l'implementazione dell'e-commerce di Esselunga a Casa si cercò ispirazione negli USA dove una delegazione della società di Caprotti fu inviata per visitare diversi pionieri dell'*e-retailers*, come *Webvan*. Quattro anni dopo, nel 2003 Esselunga a casa chiudeva con un fatturato pari a 40 milioni di euro⁶⁵. La divisione della spesa a casa di Esselunga comprendeva: spese online per 31 milioni -- consegne a domicilio per 9 milioni. Le spese online vengono recapitate a casa dei clienti, con appositi furgoncini, da diversi magazzini centralizzati, specializzati per il delivery della piattaforma online, e da alcuni supermercati con un retro capiente. Le consegne a domicilio vengono invece recapitate a casa esclusivamente dai supermercati: i clienti si recano per fare le spesa e in seguito usufruiscono del servizio della consegna a casa. Come operazione di *Corporate Social Responsibility*, questo servizio venne offerto gratuitamente ai pensionati nell'estate del 2002, in collaborazione con il Comune di Milano con un enorme un successo. Il boom di "Esselunga a casa" è stato così impattante che un partner della società in ESD (centrale d'acquisto detenuta da European Marketing Distribution - EMD) imitò da subito l'implementazione della piattaforma online avvalendosi della medesima azienda che l'aveva progettato. Il modello *benchmark* di Caprotti era la britannica Tesco che nel 2006 fatturava 1 miliardo di sterline attraverso il canale e-commerce. Nel 2009 "Esselunga a casa" fatturava 53 milioni di euro⁶⁶. E nel 2011, il fatturato di "Esselunga a casa" raggiungeva, duplicandosi in pochi anni, i 90 milioni di euro. L'Osservatorio B2C del Politecnico di Milano stimava infatti il settore grocery in Italia a 100 milioni e il leader Esselunga pesava il 90%.

⁶⁵ "Archivio storico Caprotti" *Esselunga a casa*

⁶⁶ Agipa Press, 1° novembre 2009



Figura 16: Esselunga homepage - www.esselungaacasa.it

“Esselunga a casa” chiamato confidenzialmente dai clienti “*clicca il pomodoro*” (e dai milanesi “*schiscia el tumat*”) – era, ed è tuttora, il primo sito italiano di vendita online di prodotti grocery. Essa rappresenta la prima azienda italiana, in termini di fatturato, nell’ambito della distribuzione organizzata, oltre a poter vantare un primato storico, in quanto è la prima catena di supermercati nata in Italia, esattamente nel 1957. Unica catena di supermercati che offre un servizio di spesa online e consegna a domicilio che non sia limitato ad una singola città ed alle sue zone limitrofe, grazie alla propria presenza nelle maggiori regioni del centro-nord, con oltre 140 punti vendita distribuiti tra Lombardia, Toscana, Piemonte, Emilia Romagna, Liguria e Veneto. Per tale motivo si differenzia sostanzialmente da altri concorrenti minori che restano legati rispettivamente alle zone cittadine ad alta densità di popolazione. L’azienda rassicura sulla freschezza dei prodotti acquistabili, garantendo che frutta, verdura, carne, pesce, salumi e prodotti di gastronomia siano prodotti e confezionati poco prima della consegna. Inoltre, il cliente può controllare quali sono le promo disponibili e raccogliere i punti “*Fidaty*” (servizio di raccolta punti, già attivo per i negozi fisici) per il catalogo premi. Il pagamento può avvenire in entrambi i modi: alla consegna, solamente con carta di credito o bancomat, oppure online attraverso pagamenti sicuri e certificati. L’utente che vuole usufruire del servizio deve registrarsi con nickname, password, indirizzo

email, il comune di residenza e il codice postale, al fine di verificare se la zona di residenza è coperta dal servizio. Possiamo definire infine Esselunga a casa come l'unico vero player, dello scenario competitivo italiano, a poter essere paragonato con i big dell'e-commerce food come Walmart e Tesco sia in termini di fatturato sia nell'ottica assortimentale.

2.3.3 Eataly

Eataly, fondata da *Oscar Farinetti* ad Asti nel 2004, è una delle più importanti catene alimentare di punti vendita di grandi e medie dimensioni specializzati nella vendita e nella ristorazione. Il nome *Eataly*, inventato da Celestino Ciocca, è divenuto oramai virale grazie alla crasi di eat e Italy. Il brand cerca di proporre e distribuire l'eccellenza enogastronomica su grande scala. Il meglio delle produzioni artigianali ad un *premium price*, riuscendo anche a creare un rapporto di contatto diretto tra produttore e distributore finale grazie ad un sostanzioso alleggerimento della catena distributiva. Riunendo un gruppo di piccole aziende del Made in Italy ha introdotto una formula innovativa nel mondo del retail alimentare: l'unione di piccole e medie imprese specializzate che operano nei diversi comparti del settore enogastronomico offrendo pasta, vino, olio, carne, salumi e formaggi locali e tipici e che vendono in un'unica boutique. La società (Eataly s.r.l.) è controllata per il 60% dal suo fondatore e per il 40% da alcune cooperative. L'apertura del supermercato di Torino nell'ex fabbrica dismessa del *vermouth Carpano*, segna il punto di partenza dell'avventura imprenditoriale di Eataly, ma rappresenta anche il punto di arrivo di un lungo lavoro di preparazione cominciato oltre quattro anni prima. L'uragano di novità nel settore della distribuzione organizzata portato da Eataly è quello di aumentare la percentuale di persone che si alimentano con *consapevolezza*, dar voce e visibilità alla produzione artigianale d'eccellenza, e al contempo avvicinare un più ampio pubblico ad "*alti cibi*", dedicando una particolare attenzione alla provenienza e alla lavorazione delle materie prime; particolari che oggi spesso e volentieri sono trascurati da una larga fetta di popolazione a

La *mission* di Eataly è esplicitamente ispirata alla filosofia di Slow Food e alla campagna di Carlo Petrini, per estrapolare le produzioni tradizionali dalla nicchia in cui sono state relegate dalla distribuzione moderna. Per risolvere uno dei problemi critici identificato dal Prodotto, come capacità di garantire sia una quantità sufficientemente elevata, sia una certa continuità nei rifornimenti, Farinetti decise di acquisire il controllo di alcune filiere produttive particolarmente cruciali in modo da garantirsi il rifornimento delle categorie: Acqua, pasta, pane, vino, birra, salumi. Eataly Net è l'azienda digital del gruppo Eataly, fondata con l'obiettivo di diffondere in Italia e nel mondo il meglio della produzione enogastronomica e di rendere il cibo di alta qualità alla portata di tutti. Eataly Net, spin-off dell'azienda del 2013, è partecipata dal fondo di venture capital 360 Capital Partners. Ad oggi registra 60 mila ordini, 300mila utenti unici al mese e 30 milioni di pagine viste nel 2014 solo per il sito italiano. Per quest'anno è prevista l'ottimizzazione del sito in versione mobile per smartphone e tablet, e il lancio di un'app nativa per iOS e Android. La piattaforma è disponibile in tre lingue (italiano, inglese e tedesco), propone oltre 3.500 prodotti, raggiungendo grazie alle spedizioni internazionali, tutta l'Europa, il Nord America e il Giappone. L'e-commerce è un settore molto delicato, in cui bisogna puntare sempre al top della gamma, ovvero gli "alti cibi" attraverso una selezione attenta dei prodotti offerti e del packaging. Considerato nella sua interezza, il mondo Eataly riesce a fornire un sistema di offerta di eccellente qualità, che grazie alla manovra delle diverse leve strategiche del marketing, svolge un ruolo per chiudere tutti i gap. Uno degli elementi vincenti di Eataly Net è stato il potenziamento dell'esperienza dell'utente in un'ottica omni-channel, grazie alla sinergia tra canale online e negozi fisici e la possibilità di conoscere la storia di prodotti e produttori.



Figura 18: Posizionamento di Eataly secondo Farinetti – Il nostro pane quotidiano Eataly e il futuro dei supermercati – Tommaso Venturini

3. Il caso Primo Taglio

3.1 L'azienda e strategia di digitalizzazione

Il Gruppo Amodio, presente nel settore agroalimentare dal 1880, con una tradizione che si tramanda da cinque generazioni attraverso le filiere lattiero-casearia, carni suine e distribuzione alimentare, ha lanciato Primo Taglio il 3 Dicembre 2014 nella location inkitchen (Milano), uno *scrigno* in grado di integrare i valori del tradizionale modello della “*bottega di fiducia*”, con il linguaggio moderno del web, proponendosi come un modo tutto nuovo di fare una spesa di qualità, comodamente da casa propria. Il progetto sarà presente nelle principali città italiane: Milano, Torino, Roma, Bologna e Firenze. Espressione di una famiglia che da generazioni opera con passione in diversi comparti del settore agro-alimentare, attraverso le aziende produttrici di proprietà del Gruppo Amodio, il progetto Primo Taglio nasce a compimento di una *strategia* condotta negli ultimi anni, al fine di coniugare le esigenze del mercato in continuo mutamento con la ricetta della tradizione, puntando sul sapore artigianale e l'eccellenza italiana. Il Gruppo ha dato vita, in partnership con Triboo Digitale, alla startup Primo Taglio, con un investimento iniziale di 1,5 milioni di euro. Si tratta sostanzialmente di un sito di e-commerce food che tuttavia ha una particolarità: oltre al fresco, gli utenti online possono acquistare il “*freschissimo*”, ovvero ordinare prodotti che saranno preparati solo a seguito della loro richiesta. Il servizio è disponibile per ora a Milano, Torino e rispettive provincie e consente di ricevere i prodotti selezionati sul sito, in 48 ore dall'invio dell'ordine, dal martedì alla domenica. La speciale gamma comprende formaggi e latticini, salumi, prodotti da forno, pasta, vini, liquori, dolci, frutta e verdura per un totale di circa 500 referenze. L'intenzione del gruppo è portare il servizio in altre città italiane, a partire da Bologna, Firenze e Roma. Ma ci sono in ballo anche progetti per l'estero e la prospettiva di esportare il *concept* in altri Paesi europei. Uno degli elementi che distingue Primo Taglio da realtà simili, è che la startup non scaturisce dall'intraprendenza di qualche giovane innovatore, ma dalla volontà di un gruppo già affermato. La società nasce a tutti gli effetti come una startup innovativa, impiega 15 persone, con la prospettiva di coinvolgerne 80 entro 24 mesi. I prodotti Primo Taglio sono realizzati da artigiani e distribuiti in modo diretto al consumatore, senza intermediari, dall'ordine alla consegna. È previsto un servizio svolto dai

cosiddetti Messaggeri del Gusto, che con la loro esperienza daranno consigli su prodotti, ricette e abbinamenti da provare. Una volta effettuato l'ordine, nel caso si siano scelti prodotti contrassegnati dal bollino "Freschissimi", gli stessi saranno realizzati il giorno successivo e recapitati a domicilio, insieme al resto della spesa, dai Messaggeri del Gusto, entro 48 ore e nella fascia oraria desiderata. *"Il nostro Gruppo nella storia ha sempre innovato seguendo il paradigma di interpretare il cambiamento"* - ha dichiarato Francesco Amodio, amministratore delegato del Gruppo Amodio. Per tale motivo è stata individuata nella *digitalizzazione*, con il progetto Primo Taglio, la principale direttrice di crescita. Primo Taglio vuole diventare l'hub degli artigiani italiani delle eccellenze alimentari portandole direttamente sulle tavole dei consumatori, nel prossimo futuro anche internazionali. In un mercato particolare come quello del food risulta necessario creare la combinazione vincente tra *online e offline*: con Primo Taglio è stato digitalizzato il concetto di bottega, basato sui valori di fiducia, artigianalità ed eccellenza, affiancandolo ad una consegna personalizzata. Tale realtà si candida ad essere la start-up di riferimento nell'e-commerce food in Italia grazie ad un approccio multicanale integrato, un solido gruppo industriale alle spalle, una strategia di comunicazione aggressiva, una logistica integrata fino all'ultimo miglio che consente di consegnare prodotti freschissimi a casa del consumatore, e una piattaforma tecnologica avanzata, con particolare attenzione al mobile. L'approccio strategico adottato è unico nel suo genere per il nostro paese, in un segmento dell'e-commerce in forte crescita, e si spera che la creatività progettuale si rispecchi in una buona accoglienza da parte dei consumatori più attenti alle novità. Fondamentale che il gruppo Amodio sia stato supportato, in particolar modo i *decision maker* aziendali, nel concepire e implementare dei piani di digitalizzazione della propria organizzazione. E' noto come le tecnologie *digitali* e *social* siano ormai diventate innegabilmente il contesto nel quale le aziende debbono tenere insieme il proprio ecosistema di relazioni. Chi rifiuta di vedere questa rivoluzione ha una visione miope della realtà. I clienti sono sulla rete e nelle *"piazze"* social. Lì si agita tutta la *conversazione* intorno a stili di vita, modelli di consumo, prodotti. Il concept del progetto si basa sui seguenti valori:

- *eccellenza*: prodotti di elevata qualità realizzati dagli artigiani alimentari;
- *fresco*: vendere e consegnare un prodotto "vivo" dedicando una logistica organizzata ad-hoc che ottimizzi i vari flussi che la caratterizzano. Gli ordini

definiscono la produzione giornaliera, infatti verrà applicata la meccanica A*C , cioè la consegna verrà effettuata entro 48 ore dall'ordine. Questo per garantire sempre un prodotto fresco e appunto “vivo” consegnato in tempi rapidi;

- *diretto*: non ci sono intermediari, produzioni dedicate direttamente ai consumatori;
- *facile*: una piattaforma di e-commerce che abbia la capacità di attrarre gli utenti per le sue funzionalità che rendono l'acquisto semplice e veloce.

Con la creazione ad-hoc di un marchio destinato al canale digitale è stato imprescindibile definire una strategia di *web presence*: individuare il modello di comunicazione digitale adatto - implementare una intranet aziendale - incorporare strumenti e modalità alle attività funzionali interne quale livello di apertura, quali strumenti, quali competenze accrescere - creare una comunicazione online del brand storytelling e social media in maniera consapevole ed efficace. Tutte attività per predisporre ed implementare il progetto che abbiano la digitalizzazione come focus sostanziale. La strategia utilizzata da Primo Taglio si focalizza su: la diffusione di cultura digitale e lo sviluppo di competenze digitali nell'impresa e nei suoi dipendenti. Sviluppo della strategia avvenuto secondo la logica della co-progettazione, anche valorizzando le best practices dell'azienda e per definire piani standard dell'organizzazione. Con l'obiettivo di aumentare l'attrattività complessiva nei confronti dei clienti, l'approccio multi-canale (online, mobile,offline) è il fattore di successo più importante, ancor prima dei servizi personalizzati o della scelta della corretta piattaforma tecnologica. Le PMI sono in una fase di ripensamento radicale dei loro business model. In passato, il prodotto era sempre l'elemento centrale. Oggi il cliente si è conquistato un ruolo di primo piano, con tutti i suoi bisogni e richieste. Le imprese sono ora focalizzate nel realizzare una *customer experience* coerente – sia digitale sia tradizionale. Rendere più efficiente il sistema paese, coordinando in materia unitaria la programmazione e gli investimenti in innovazione digitale e ict. Sensibilizzare il management ed i decision makers sul fatto che non si tratta dell'ennesimo *update tecnico*, che può essere così “delegato” ad un uomo interno dell' IT, *ma di decisioni che hanno impatto reale sul business* e come tali devono restare nelle mani del management. In questo senso la *mission* del Gruppo Amodio è di coniugare le esigenze del mercato con la ricetta della tradizione, lasciando invariato il sapore artigianale e l'eccellenza dei propri prodotti, realizzati con passione e cura. In oltre 130 anni di storia, cinque

generazioni si sono susseguite, ma la passione e i fattori chiave di successo sono rimasti invariati: flessibilità, innovazione e controllo dell'intera filiera di produzione. Il *naming* del marchio permette di adattare l'offerta alle specialità locali tipiche. Che cosa c'è nel nome "*Primo Taglio*" ? "Prendiamo il cibo sul serio. Perché il buon cibo racconta una storia e suscita emozioni. Ma lo fa con un linguaggio quotidiano ed essenziale. Una tavola imbandita aiuta a celebrare i momenti speciali. A stare con le persone che amiamo, chiudendo fuori tutto il resto. Le nostre affondano in un'avventura iniziata oltre la storia della famiglia Amodio: di uomini e donne coraggiosi e di una passione che non si è mai spenta. Al di là del tempo e dello spazio. Primo Taglio è il frutto di questa passione. È lo scrigno che racchiude la poesia talvolta un po' ruvida della campagna. Che integra i saperi contadini e artigiani di tre diverse filiere. È il talento di quattro generazioni di allevatori, produttori di formaggi e salumi e di commercianti. È il nostro impegno ad offrire la migliore qualità, senza compromessi. Come il taglio di prima categoria è la carne più tenera e più pregiata. Che si dà solo ai clienti affezionati"⁶⁷



Figura 19: Fonte personale

⁶⁷ "*Manifesto Brand Book*" – Primotaglio

3.2 Concept-Value proposition

L'obiettivo di Primo Taglio è quello di rendere accessibili prodotti artigianali di qualità, valorizzando gli asset e le competenze del Gruppo. Uno degli elementi che rendono il servizio unico è la freschezza dei prodotti che permette di esaltarne al meglio il gusto. La visione di Primo Taglio è di porsi come un *hub* di riferimento delle eccellenze artigianali del Made in Italy, coniugando i valori della tradizione con le sfide più innovative dell'e-commerce, come la produzione on demand e il servizio di consegna personalizzato. Gli obiettivi di crescita a medio termine comprendono l'espansione dell'offerta, l'estensione del servizio in altre città italiane – a partire da Bologna, Firenze e Roma – e la sfida dell'internazionalizzazione, con la prospettiva di esportare il concept del servizio nelle principali country europee.

I “*Key Value*” dell'offerta di valore della start-up sono:

- 500 prodotti tra freschissimi, freschi e standard
- Gestione dell'intera filiera produttiva e distributive
- Modello *on demand* che garantisce freschezza
- Consegna 6 giorni su 7
- Consegna in 48 ore ed ecosostenibile

La proposta di valore dell'azienda Primo Taglio è sempre stata fin dagli inizi quella di consegnare i propri prodotti direttamente a casa del cliente, con mezzi propri dell'azienda, creando così un rapporto diretto e di fiducia, in grado di andare oltre al semplice rapporto commerciale. La scelta di ricorrere a questa tipologia di vendita sta permettendo di far conoscere i propri prodotti, entrando in molte famiglie e instaurando con loro fin da subito un rapporto costante, puntando soprattutto ad offrire un servizio cortese ed efficiente, accrescendo la *brand reputation* dell'azienda. I prodotti Primo Taglio sono realizzati con passione da artigiani delle eccellenze alimentari e distribuiti in modo diretto al consumatore, il che permette di offrire a tutti i clienti un prodotto di elevata qualità. Primo Taglio si caratterizza per un processo produttivo, di distribuzione

e di marketing che costruisce un'effettiva *territorialità* dell'Azienda, anche attraverso il rapporto diretto con chi consegna a casa i prodotti. Il *direct selling* è una forma di marketing diretto al consumatore. La strategia del direct marketing ebbero successo fin da subito in quanto al consumatore piace ricevere delle attenzioni individuali ed inoltre apprezza un'atmosfera confortevole in cui fare domande e conoscere meglio il prodotto⁶⁸. Primo Taglio è uno spin-off di un grande gruppo in grado di operare con l'agilità di una start-up, ma senza i vincoli associati a tali realtà. Nasce proprio dalla consapevolezza di questo scenario fatto di consumatori giovani, che hanno familiarità con Internet e non temono l'e-commerce, sono alla ricerca di un'esperienza del gusto, che sono attenti al rapporto qualità-prezzo e vogliono essere consigliati e guidati nella scelta. I prodotti che si possono acquistare su primotaglio.it sono tipicità locali, molte delle quali prodotte all'ordine, confezionate e consegnate nel giro di 48 ore, a prezzi più che ragionevoli in rapporto alla qualità. I prodotti, inoltre, sono consegnati non da semplici fattorini ma dai cosiddetti Messaggeri del Gusto, ovvero persone che la E-food ha formato su tutti i propri prodotti e che sono in grado di consigliare gli utenti su quanto acquistato. I messaggeri del gusto sono in pratica l'omologo del negoziante di fiducia della bottega di quartiere. Ed è proprio così che Primo Taglio vuole posizionarsi: come la trasposizione online del negozio di fiducia, che consiglia il prodotto più fresco e magari anche la ricetta su come prepararlo. L'azienda sta già operando anche su diverse countries estere, e vuole aggredire il mercato nazionale tramite il canale web, sfruttando come punti di forza la rete logistica proprietaria con un modello di fidelizzazione molto forte improntato sull'utilizzo di corrieri altamente formati nella gestione della consegna e nella fidelizzazione della propria clientela.

3.3 Marketing mix

3.3.1 Mix prodotti

Su primotaglio.it è possibile scegliere tra circa 500 prodotti, che vanno dai latticini sia di vaccino che di bufala, ai salumi, al pane, ai dolci, includendo anche confetture, pasta

⁶⁸ Lumpkin et al. 1989

secca e fresca, creme e yogurt, frutta e verdura. Da febbraio di quest'anno, inoltre, all'offerta di lancio di dicembre si è aggiunta anche la frutta e la verdura, tutta di prima scelta, selezionata presso i migliori produttori italiani. Una volta effettuato l'ordine, nel caso si siano scelti prodotti contrassegnati dal bollino "*Freschissimi*", questi saranno realizzati il giorno successivo e recapitati a domicilio, dai Messaggeri del Gusto, entro 48 ore nella fascia oraria desiderata 6 giorni su 7, dal martedì alla domenica. Primo Taglio offre ai suoi clienti diverse opportunità, come ad esempio l'abbonamento per ricevere ogni settimana la spesa che si preferisce, pronta per essere personalizzata. In più, con il programma fidelity, è possibile invitare altri appassionati dei sapori artigianali a condividere la propria esperienza di acquisto, usufruendo così di tanti vantaggi. Primo Taglio nasce dunque con l'obiettivo di rispondere in maniera mirata ed efficace alle esigenze di un mercato in evoluzione, con la volontà di garantire un servizio moderno e tecnologicamente all'avanguardia, una piattaforma *e-food* basata su una logistica già consolidata ed efficiente (la stessa che ogni giorno consegna in tutta Italia i prodotti del Gruppo Amodio) in grado di integrare i valori della bottega alimentare con la comodità del web, proponendosi come un modo tutto nuovo di fare una spesa di qualità, comodamente da casa propria. Gli elementi che rendono unica la proposta di Primo Taglio sono la freschezza dei prodotti, che permette di esaltarne al meglio il gusto, e l'eccellenza del servizio, che mette direttamente in contatto il produttore con il consumatore garantendo personalizzazione e velocità di consegna, nonché l'ampia gamma di prodotti tra i quali scegliere. I prodotti PrimoTaglio sono realizzati da artigiani attraverso le tradizionali tecniche di produzione e distribuiti in modo diretto al consumatore, il che permette di offrire a tutti i clienti un prodotto dal sapore unico e inconfondibile. Il rapporto con il consumatore è diretto, senza intermediari, dall'ordine alla consegna, leva distintiva del progetto unica nel suo genere. Ogni mese verranno aggiunte nuove referenze, nuovi prodotti, passioni, esperienze del territorio italiano, coniugando gli antichi saperi e sapori della nostra penisola. Da poche settimane sono disponibili ulteriori prelibatezze, come la nuova linea di birre artigianali e le golosissime e irresistibili tavolette di cioccolato introvabili sugli scaffali dei supermercati: si va dal cioccolato al latte o fondente con noci di Sorrento a quello con le nocciole di Giffoni o i pistacchi di Bronte. Peccati di gola dai prezzi più che accessibili, come tutte le altre tipicità di Primo Taglio. Tra i *best sellers* ci sono le torte, latticini e il famigerato Fior di

Fuscella, quest'ultimo è entrato nei cuori dei consumatori in davvero pochissimo tempo, si tratta non di una semplice ricotta ma di una vera e propria crema di latte. La ricotta è un derivato dell'industria casearia, nasce cioè da un derivato della cottura del latte, il siero che viene appunto cotto una seconda volta, da qui il nome ricotta. Il fior di Fuscella, invece ha un unico e solo ingrediente, il latte senza alcun tipo di aggiunta, nato dall'arte e dalle mani sapienti dei maestri caseari. Cinque tipologie di pomodori, le mele delle zone italiane vocate e tutta la frutta e la verdura di qualità superiore per poter gustare i sapori di una volta. Sempre in linea con la filosofia di Primo Taglio, sono state selezionate solo le eccellenze italiane, prodotti semplici e genuini. Largo allora alle mele della Val Venosta e ai broccoli baresi, da gustare al naturale o da utilizzare per gustose ricette, chiedendo magari consiglio ai Messaggeri del Gusto, che recapiteranno a casa nostra questi prodotti freschissimi. Una gamma orto-frutticola composta da oltre settanta prodotti, che verrà arricchita di volta in volta con diverse varietà di frutta e verdura di stagione. La promessa fatta da primotaglio.it in occasione del lancio lo scorso dicembre, pone l'obiettivo sfidante di raggiungere le 800 referenze entro il 2015. La categorizzazione online dei prodotti è effettuata tramite divisioni e raggruppamenti di facile riconoscibilità e memorizzazione. Proposte di prodotti simili, personalizzati rispetto agli acquisti precedenti sono automaticamente rese visibili all'utente durante la navigazione. Per ogni prodotto è possibile trovare recensioni e raccomandazioni da parte di altri utenti, oppure visibilità di pacchetti di acquisto (Bundle Box) e promozioni per invogliare acquisti multipli, search engine predittivo e suggestivo che permetta di trovare il prodotto desiderato oltre che prodotti suggeriti. Utilizzo di wishlist per aiutare l'utente nella creazione del suo ordine con funzionalità smart di salvataggio email per contatti successivi. Tutto ciò per rendere la user-experience del consumatore personalizzata e guidarlo all'acquisto con semplicità e dinamicità. La presentazione dei prodotti si basa sulla capacità di sedurre visivamente e aprire un mondo di riferimento nella fantasia del cliente e potenziale cliente. La realizzazione delle fotografie non si esaurisce nello scatto delle foto, ma sono state oggetto di studio di autentici foodstylist che hanno definito le composizioni e l'ambientazione delle immagini. La coerenza di Marca è fondamentale in tutti i punti, quindi così come la realizzazione delle foto di prodotto declinerà il posizionamento e i codici di identity, lo stesso avverrà per le foto

delle persone dell'Azienda che nella strategia generale dell'offerta rappresentano un asset significativo, così come altre occasioni definite nel progetto di comunicazione.

3.3.2 Pricing

La determinazione del prezzo dell'offerta è uno dei cardini nella gestione del progetto, in quanto il prezzo è sempre un punto di riferimento nelle scelte della domanda, sul piano sia delle preferenze tra prodotti alternativi sia delle quantità richieste, e che esso condiziona i risultati economici di un prodotto, il suo posizionamento e il modo in cui l'impresa compete. Analizzando in questa sede un *e-commerce food*, la questione in merito diventa ancor più problematica, soprattutto grazie alla modalità di facile confronto tra prezzi online. Il prezzo è tra le leve più flessibili del marketing mix e può essere facilmente oggetto di modifiche congiunturali, concorrenza o costi della produzione. La politica di prezzi di Primo Taglio non si limita alla fissazione di un unico prezzo, ma di un sistema di prezzi in modo che i 500 prodotti disponibili sullo store abbiano una coerenza anche sotto questo aspetto fondamentale. Tutte le eccellenze acquistabili su questa bottega online di fiducia hanno prezzi più che ragionevoli in rapporto alla qualità. Primo Taglio si posiziona con un sistema di prezzi che vuole ritagliare la propria fetta di mercato online tra *Esselunga a casa* (e-tailer con prodotti e prezzi da supermarket) e *Eataly* (prodotti di altissima gamma con prezzi talvolta inaccessibili). Il carrello medio online indica la quantità di spesa media di un utente, esso ha un importo superiore rispetto all'utente offline e si appresta intorno ai 70€. Per l'ottimizzazione del carrello la start-up ha implementato 5 azioni fondamentali: *Cross selling*: utilizzato per convincere il cliente ad acquistare un prodotto collegato ad altri prodotti acquistati da un altro cliente – *Up selling*: punta a proporre sulla scheda prodotto online, prodotti collegati a quello ricercato ma con un prezzo più alto – *Whishlist*: la cosiddetta lista dei desideri permette agli utenti di selezionare dei prodotti ai quali sono interessati per poi decidere in seguito se acquistarli o meno – *Prodotti correlati*: sono suggeriti con le combinazioni di ricette presenti sul sito – *Free shipping*: la spedizione è gratuita per gli ordini superiori ai 29,90 €, al di sotto di tale soglia c'è un contributo di 4€.

3.3.3 Promozione

La fase relativa alla Digital Strategy prevede tutte le attività di comunicazione, di supporto al lancio della piattaforma e la costruzione della community di prodotto. In particolare:

- *Community management*: costruzione della community e della conversazione
- *Social Monitoring*: analisi e monitoraggio del sentiment, delle conversazioni, degli influencer e dei competitor
- *Digital PR*: attività di comunicazione online ed ingaggio blogger e influencer
- *ADV*: pianificazione advertising
- *Mailing*: pianificazione di campagne dem (*direct email marketing*)

Le conversazioni tra persone non sono certo una novità. Anzi, sono parte del nostro essere, e distinguono il genere umano. Non è una sorpresa il fatto che si trascorra sempre meno tempo osservando contenuti e messaggi in modalità “broadcast”, mentre sempre più tempo viene dedicato alle conversazioni nelle community all’interno dei social media. Le persone parlano continuamente delle marche, e lo fanno ogni giorno, 24 ore su 24, utilizzando gli innumerevoli canali messi a disposizione dai social media. La maggior parte di noi controlla opinioni e giudizi degli altri utenti, prima di acquistare un prodotto o un servizio, e i social media sono il luogo di elezione per questa verifica. La voce di chi ci circonda vale molto più di un messaggio pubblicitario, o di una pagina di un sito web di una marca. Per questo motivo questa start-up ha implementato una strategia di comunicazione integrata che vada a promuovere il servizio e prodotto attraverso strategie push e pull. Il mobile marketing, consente di adottare modelli di comunicazione e business sempre più innovativi, e crea le condizioni per un elevato coinvolgimento dell’utente. La creazione di annunci pubblicitari mirati per colpire il pubblico target e spingerlo all’acquisto dei prodotti online, scegliendo con cura le parole chiave vitali per dare loro una visibilità assoluta (tono, linguaggio, stile). Azioni di recupero degli utenti che visitano il sito senza effettuare alcun acquisto e valorizzazione dei clienti abituali attraverso l’approccio al *Marketing Relazionale*, ovvero un orientamento strategico nuovo che si focalizza sul mantenimento dei *clienti* esistenti e sul miglioramento delle relazioni con loro, piuttosto che acquisire nuova clientela. Questa filosofia presuppone che i consumatori preferiscano avere una relazione continuativa con una sola impresa, anziché cambiare di continuo fornitore alla ricerca di

valore. Inoltre e soprattutto tale concezione parte dal principio che costa molto meno conservare un cliente acquisito che attrarne di nuovi, soprattutto se il costo di acquisizione del cliente proviene dall'online (CPA:costo per acquisizione). L'obiettivo primario implementato da questa giovane srl, è costruire e mantenere una base di clienti fedeli che siano profittevoli nel lungo periodo. Sappiamo che ogni singolo utente che visita il sito è prezioso. Per questo motivo, i clienti che visitano l'e-commerce senza effettuare alcun acquisto vengono recuperati e seguiti secondo la logica dell'advertising online con banner di ultima generazione come Real-Time Bidding e Criteo. Per quanto riguarda i clienti abituali essi sono incentivati all'acquisto mediante la creazione di newsletter promozionali, efficaci ma non invasive. La piattaforma di mail marketing si alimenta all'incrocio tra l'offerta commerciale, lo storytelling e la struttura di gestione dei clienti. Ogni email, sia in chiave di newsletter che di DEM, viene costruita con gli stessi criteri editoriali e strategici delle pagine del sito e della comunicazione in generale, e risponde ad una analisi del parco clienti orientata al raggiungimento degli obiettivi di ricorsività degli acquisti e di numerica del parco acquirenti unici. La creazione del logo, la scelta di una tipografia distintiva, un preciso stile fotografico un specifico tono di voce sono gli elementi che combinati definiscono lo stile comunicativo di un brand riconoscibile in maniera univoca e proprietaria. Utilizzare tutte le leve della comunicazione e orientare lo slancio creativo. Costituire un valore competitivo, attraverso la capacità di ascolto e traduzione delle necessità del cliente in progetti di comunicazione integrata.

3.3.4 Brand – Labelling

Il brand è una componente dell'offerta che può contribuire in maniera rilevante al valore ad essa attribuito dal consumatore; costituisce, quindi una risorsa potenzialmente molto rilevante per il raggiungimento di un vantaggio competitivo. La forza e la chiarezza nella definizione del Brand è direttamente correlata con la forza del marchio tra consumatori. La *brand strategy* di Primo Taglio è stata definita grazie all'esperienza del gruppo Amodio da “venditori” di prodotti a marchio industriale, l'azienda è riuscita negli anni a capire che la maggioranza dei consumatori è sempre più attenta alla qualità e soprattutto sa riconoscere il prodotto con il rapporto qualità/prezzo, fidelizzandosi al

marchio che meglio offre questo servizio. Infatti, su questo concetto si basa la costruzione del marchio e del suo assortimento, in modo da valorizzare gli asset del gruppo e gli artigiani locali attraverso le *private label*. Un ottimo rapporto qualità/prezzo, supportato da metodologie di branding ben precise. La complessità nella creazione di un brand è in aumento perché: si sono ampliati il numero dei *touchpoint* con i nuovi canali digital che richiedono nuovi modi di gestire le interazioni con il consumatore, la comunicazione è in continua evoluzione e la scelta è più frammentata rispetto a 20 anni fa. Per questi motivi si è creato un brand forte che in qualche modo colleghi la tradizione all'innovazione, il naming "*Primotaglio*" rispecchia la coerenza sia con gli obiettivi di target sia di posizionamento, "*come il taglio di prima scelta che si dà solo ai clienti affezionati*". Anche il *payoff* del brand ha un significato importante per il consumatore "*Messaggeri del gusto*", in modo da dare valore e attenzione al contatto diretto con il cliente, affinché i consegnatari fossero il riferimento e delle persone di fiducia del consumatore. In pratica la marca permette al titolare di evitare che il suo prodotto diventi un bene generico, acquistato semplicemente sulla base delle forze di mercato e quindi che è fondamentale che abbia una certa memorabilità, facile da riconoscere e pronunciare. Nel generico concetto di marca è possibile distinguere il brand mark (marchio) ossia quella parte della marca rappresentata da un disegno, un colore o un'iscrizione caratteristica e il brand name (nome della marca) che è invece la parte della marca esprimibile a parole. La marca riveste quindi un ruolo essenziale creando un legame nella comunicazione tra domanda e offerta ed è ciò che crea il contatto diretto con il consumatore; è il mezzo per poter informare il consumatore dell'esistenza di nuovi prodotti e sulle caratteristiche che li distinguono.



Figure 20: Primo Taglio Brand identity - Fud Factory

3.4 Logistica disruptive

Dare il proprio contributo alla riduzione di inquinamento e impatto ambientale è la sfida che PrimoTaglio ha raccolto in collaborazione con PonyZero, una giovane startup che offre servizi di consegne in bicicletta con l'obiettivo di rivoluzionare in una logica *ecosostenibile* la copertura dell'ultimo miglio urbano. Partita il 22 aprile in occasione dell'*Earth Day* da Milano città, per poi toccare Torino nel giugno 2015, l'iniziativa di consegna su due ruote a emissioni zero dei prodotti di Primo Taglio acquistati sul web e consegnati nella città meneghina. Ciò è possibile grazie alle speciali biciclette di Pony Zero progettate per preservare la catena del freddo, dalla presa della box fino al recapito a casa del consumatore. Le consegne su due ruote riguarderanno esclusivamente le consegne in città, non in provincia. Con la crescita esponenziale dell'e-commerce, stiamo assistendo anche ad un incremento significativo delle consegne "ultimo miglio", che oggi sono per lo più effettuate da furgoni certamente non ecologici e spesso riempiti solo in parte. Per questo la collaborazione di PrimoTaglio e Pony Zero nasce dalla condivisione di valori e obiettivi, che hanno il benessere come matrice comune. I corrieri

in bicicletta Pony Zero si trasformeranno così in corrieri della freschezza: non fattorini ma veri e propri messaggeri del gusto, che PrimoTaglio ha preparato e formato perchè siano in grado di consigliare i consumatori su quanto acquistato proprio come farebbe il negoziante di fiducia. L'obiettivo di PrimoTaglio è infatti di integrare i valori della bottega alimentare sotto casa con la comodità del web. L'attenzione per l'ambiente è una sfida importante tanto quanto quella del sostegno al made in Italy che rappresenta un marchio di qualità ed eccellenza. La bicicletta è il mezzo di trasporto che si muove più velocemente in città, grazie alla sua agilità non subisce rallentamenti nel traffico, né ritardi dovuti alla ricerca di posteggio. Inoltre, permette di accedere ai centri storici e alle aree ZTL senza necessità di permessi e costi aggiuntivi in qualsiasi fascia oraria.

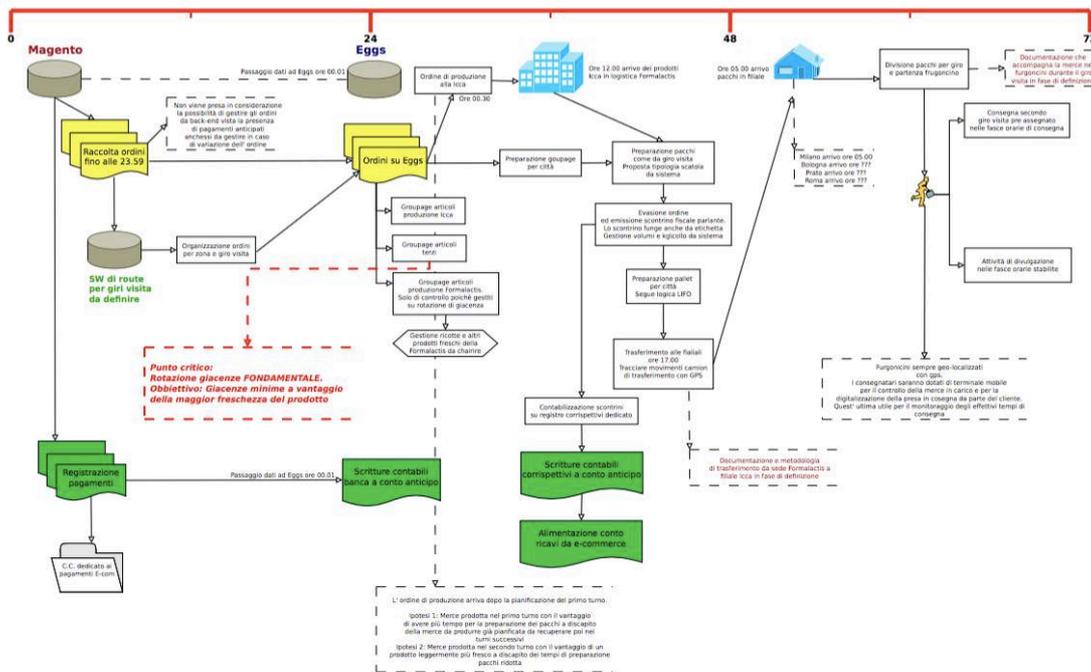


Figura 21: Produzione propria – Flusso operativo

Descrizione flusso operativo: Il flusso operativo si estrinsecherà nelle seguenti fasi

- Raccolta ordini clienti su sistema Magento; (giorno A)

- Produzione dei prodotti freschissimi presso gli stabilimenti lattiero caseari e salumificio appartenenti al gruppo Amodio; (giorno B)
- Preparazione e confezionamento dei prodotti presso magazzini attrezzati e locati da aziende del gruppo;(giorno B)
- Trasporto delle box Primo Taglio da Napoli ai depositi delle città di sbocco; (giorno B)
- Stoccaggio dei prodotti per tempi brevissimi, poche ore, nei magazzini sempre gestiti da aziende del gruppo Amodio nelle città di sbocco; (giorno C)
- Ritiro delle box Primo Taglio da parte dei Messaggeri del gusto (nostri consegnatari e Pony Zero) e consegna al domicilio dei clienti. (giorno C)

3.5 Piattaforma web

Il web sarà il canale principale dedicato all'e-commerce, al catalogo e alla gestione degli ordini. I canali Social avranno l'obiettivo di costruire la relazione con l'utente, supportare l'acquisto, conversare e aumentare la *brand awerness*. Il canale mobile sarà dedicato alla relazione in mobilità ed avrà l'obiettivo di aumentare la frequenza di acquisto ed ordine e migliorare l'esperienza di acquisto prima, durante e dopo l'ordine. La strategia integrata prevede l'attivazione di tutti i canali digitali per la costruzione della relazione con l'utente finale ed il coinvolgimento, fino all'acquisto. Il progetto prevede più attività e fasi che vanno dalla progettazione della piattaforma di e-commerce alla definizione delle strategie di comunicazione, fino all'integrazione della piattaforma stessa con i sistemi ERP (*Enterprise Resource Planning*) esistenti all'interno dell'azienda. Questa architettura ha permesso all'azienda di avere una forte segregazione, sia in termini di sicurezza che in termini di separazione logica, di poter strutturare evoluzioni successive (sia interne che esterne) riducendo notevolmente i costi di integrazioni successive o sostituzioni di sistemi esistenti. La scelta di *Magento* è legata alla flessibilità, alla conoscenza del framework sottostante che permette di poter effettuare maggiori personalizzazioni e maggiore profondità di integrazione, ma soprattutto ha le caratteristiche complete per un sistema di e-commerce che si vuole integrare sia lato utente (mobile, social) sia lato sistemi (logistica, fatturazione, ordini,

crm, payments). Per acquistare i prodotti, basta andare sul sito www.primotaglio.it, registrarsi gratuitamente - inserendo i propri dati e l'indirizzo per la consegna - e selezionare i prodotti preferiti. Il pagamento può essere effettuato attraverso diverse modalità: carta di credito, PayPal, contrassegno oppure con il nuovissimo sistema SisalPay. Di conseguenza al giorno d'oggi è importante realizzare un sito internet che sia ben ottimizzato per tutti i dispositivi mobile, con la tecnologia responsive, che permette una corretta visualizzazione in qualsiasi device, al fine di migliorare il processo di acquisto o semplicemente la brand awarness di un'azienda o di una marca. Di ricordo, il fatto che la piattaforma e l'esperienza è innanzitutto un rapporto tra persone: l'Azienda e i clienti. Il racconto di questi elementi avviene attraverso una suggestione visiva (immagini e video) e di *copywriting* dedicato. Costante in tutte le sezioni del sito (comprese quelle funzionali) l'inserimento di volti reali del team dell'Azienda (da chi consegna a chi forma il team, i produttori, etc), che accompagnano la spesa così come l'approfondimento

SCHEMA PIATTAFORMA E INTEGRAZIONE

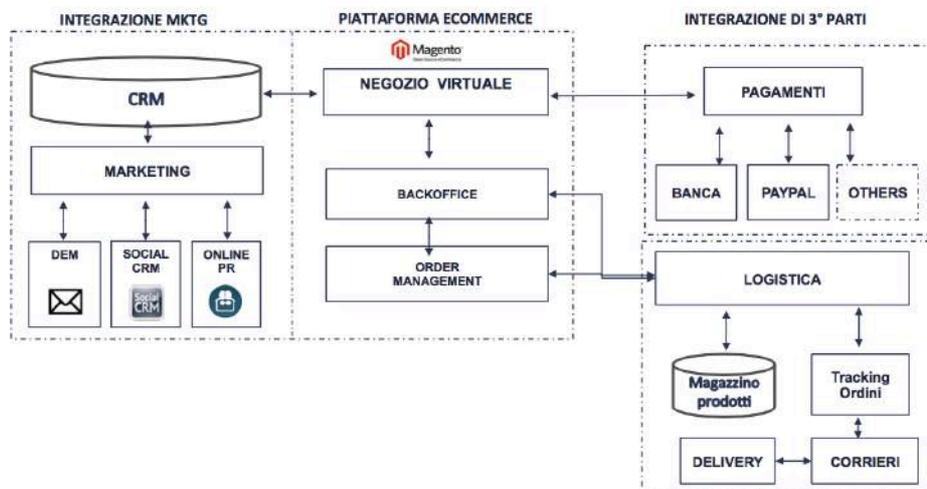


Figura 22: Produzione propria

3.6 Economics

Il Gruppo Amodio sta sviluppando un progetto ambizioso, industrialmente strategico, organico nei suoi elementi e disruptive nel contesto dell'e-commerce food italiano. La

nuova piattaforma, caratterizzata da un branding autonomo, vede nell'atto d'acquisto online un passaggio che vive all'interno di un'esperienza più ampia, fortemente caratterizzata dalla relazionalità dell'Azienda con i clienti. E' approccio dirompente che nasce dal recupero e dalla valorizzazione della tradizione, cioè dal fatto che, gestendo tutta la filiera (dalla ricezione della domanda alla produzione, dalle materie prime alla consegna alla soglia di casa) l'Azienda non consegna solo un prodotto d'eccellenza, ma mette letteralmente la propria faccia di fronte ai propri clienti, in ogni momento del commercio. Il progetto nasce già prevedendo come obiettivo a breve termine l'internazionalizzare delle sue attività. Infatti a 24 mesi dal lancio è previsto l'ingresso nei principali mercati europei: UK e Germania. Per il primo anno si prevedono oltre 10.000 mila acquirenti, il costo per l'acquisizione di ogni acquirente, e pertanto l'investimento da sostenere, è stato stimato in Euro 22,00. Assunto che di tali acquirenti ca 3.000 verranno fidelizzati ed acquisteranno 7,5 volte nell'anno si prevede un flusso di 60.000 ordini annui dai quali si genereranno ricavi per € 1,2 milioni ca. Per il secondo anno sono previsti 10.000 nuovi acquirenti con costo di acquisizione stimato in € 20,00 cadauno. Dei nuovi acquirenti si prevede di fidelizzarne 3.000 da aggiungersi chiaramente a quelli fidelizzati del primo anno ed a 500 acquirenti (5% dei acquisiti nell'anno precedente e non fidelizzati). Pertanto si prevedono 6.500 clienti fidelizzati al secondo anno. Il tutto determinerà 75.000 ordini ca. che genereranno ricavi per € 3 milioni ca. Chiaramente nella determinazione degli ordini rispetto agli acquirenti ed in particolar modo a quelli fidelizzati si è tenuto conto che la frequenza degli acquisti di quest'ultimi crescerà negli anni. Per il terzo anno si prevedono 13.000 nuovi acquirenti con costo di acquisizione cadauno di € 30,00 considerando l'ingresso nei mercati esteri. Al terzo anno i clienti fidelizzati saranno in totale 12.500 generando 112.500 ordini complessivi ca che consentono ricavi pari ad € 6,5 milioni ca. Anche per il terzo anno chiaramente si è prevista una crescita nella frequenza degli acquisti dei fidelizzati del primo e secondo anno. Per quanto concerne il quarto e quinto anno si prevedono ordini rispettivamente pari a 300 mila e 500 mila con ricavi per € 12 milioni ca e 20 milioni ca. In questi anni non sono stati previsti ulteriori investimenti in media e pertanto la crescita degli ordini deriva dall'incremento della fidelizzazione dei clienti acquisiti negli anni pregressi, dal passaparola virale che genera un effetto moltiplicativo per l'acquisizione di nuovi acquirenti. Il flusso di utenti sarà il risultato di mirate campagne di web

marketing e politiche promozionali del prodotto attraverso i mobile taste point che avranno l'obiettivo di aggredire in modo capillare le città quartiere per quartiere. Il carrello medio si ipotizza possa essere di almeno € 30 nel primo anno di € 35 il secondo anno e di € 40 a partire dal terzo anno. Il tutto considerando che dal terzo anno in poi si raggiungeranno anche i mercati esteri. La marginalità, si è stimata costante e pari al 40%.

3.6.1 Ricavi

I ricavi attesi, alla luce dei dati di cui sopra, sono stimati per il primo anno in € 1,2 milioni ca per il secondo anno in € 3,0 milioni ca per il terzo anno in € 7 milioni ca, per il quarto anno in € 12 milioni ca e per il quinto in € 20 ca. Tali ricavi, considerato i costi di cui si dirà in seguito, sono in grado sin dal secondo anno di attività di generare una redditività positiva. I risultati reddituali assicurano la copertura dei costi della gestione operativa - finanziaria nonché degli ammortamenti relativi agli investimenti.

3.6.2 Costi

I) COSTO DEL VENDUTO

Dato per assunto la marginalità media su tutti i prodotti pari al 40% il costo del venduto sarà rispettivamente nei cinque esercizi di € 720K ca, € 1,8 milioni ca, € 3,9 milioni ca, € 7,2 milioni ca ed e € 12 ca.

II) AMMORTAMENTI

Gli investimenti iniziali previsti in immobilizzazioni materiali ed immateriali per la realizzazione del progetto sono i seguenti:

- Brand identity e declinazioni: 25K€
- Spese di costituzione: 2,5 K€
- Software e hardware per il magazzino: 80K€
- Attrezzature per magazzino dedicato: 50K€
- Piattaforma 100 K€ primo anno e 50 K€ il terzo

- Contenuti: 100K€ il primo anno, 100 K€ il secondo anno e 200K il terzo anno.
- Media 250 K€ il primo anno, 200K€ il secondo anno e 390 K€ il terzo anno.

SERVIZI

I costi per servizi riguardano le seguenti voci:

- 1) Distribuzione merci a domicilio. Il progetto prevede il ricorso ad una cooperativa appartenente al gruppo specializzata in servizi di logistica e nella consegna a domicilio. La cooperativa impiegherà proprie risorse ed automezzi. Il costo complessivo della distribuzione è stato stimato in relazione al numero di consegne previste considerando che il primo anno la cooperativa utilizzerà 4 risorse, 7 nel secondo 10 nel terzo, 25 nel quarto e 40 nel quinto. Lo stesso dicasi per il numero di automezzi.
- 2) Trasporto. Le spese di trasporto riguardano il trasferimento delle merci dal nostro magazzino centrale di Sant'Anastasia (NA) ai magazzini periferici dai quali attingeranno i dipendenti della cooperativa di distribuzione per il servizio di consegna a domicilio.
- 3) Imballaggi. Nella voce imballaggi sono stati considerati tutti i costi relativi al packaging primario e secondario che dovrà accompagnare le merci fino alla consegna al cliente finale garantendo l'integrità e la freschezza dei prodotti.

III) COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI

Per quanto concerne gli uffici ed il magazzino di Sant'Anastasia (NA) verranno presi in locazione da un'altra azienda del gruppo Amodio con canone annuale di € 120 mila per il primo anno € 144 mila per il secondo ed € 180 mila a partire dal terzo anno in poi. Il tutto chiaramente in relazione alla crescita stimata, che renderà necessaria negli anni un ampliamento ed ammodernamento dei locali adibiti alla logistica.

IV) PERSONALE

Il costo del personale è stato stimato considerando chiaramente tutti i costi connessi all'utilizzo di risorse umane ivi comprensivi degli oneri previdenziali, assistenziali ed il trattamento di fine rapporto e quant'altro previsto dalle normative in vigore e dai contratti nazionali di lavoro.

E' stata ipotizzata la seguente struttura:

- 1) Direzione generale (1 risorsa);
- 2) Amministrazione e segretariato (1 risorse I anno, 3 risorse II anno, 4 risorse III-IV e V anno);
- 3) Logistica (3 risorse I anno, 6 risorse II anno, 10 III e IV anno, 14 il V anno);
- 4) Sistemi informativi (2 Risorse);
- 5) Digital office (2 Risorse I anno, 5 risorse II anno, 6 risorse III e IV anno, 7 risorse il V anno);
- 6) Ufficio Estero (5 Risorse a partire dal III anno);
- 7) Ufficio fornitori (2 Risorse a partire dal secondo anno).

V) ONERI FINANZIARI

Gli oneri sono stati stimati considerando una commissione bancaria sugli incassi con carta di credito e gli altri strumenti di pagamento previsti pari al 1,80%.

Conclusioni

L'e-commerce si sta affermando come un canale necessario per le imprese nell'espansione del proprio business. Emergono sempre più le grandi opportunità che il digitale può offrire, in un momento in cui i fattori recessivi stanno mettendo in discussione i modelli di vendita tradizionali. L'e-commerce è senza dubbio un driver primario dello sviluppo dell'economia mondiale e un canale rilevante per l'export, attraverso cui le aziende italiane potrebbero cogliere le opportunità emergenti in virtù della crescente domanda globale. Esso rappresenta uno dei fenomeni economici più rilevanti dell'ultimo decennio, in grado di crescere ed affermarsi anche in contesti di mercato recessivi. Canale dall'elevato potenziale nel supportare anche le transazioni cross-border, ma ad oggi, è sfruttato solo parzialmente dalle imprese italiane. Tuttavia sul mercato online c'è bisogno di tempo per essere conosciuti e per l'instaurazione di un solido rapporto di fiducia, come del resto ci dimostra anche *Amazon*, che ha iniziato il suo percorso nel lontano 1994. La sfida diventa crescere con le nuove tecnologie per garantire sempre la miglior relazione con il proprio cliente. La crescita sana sta nel bilanciare costantemente la tradizione con l'innovazione interpretando il cambiamento - guardando l'orizzonte. Si è deciso di riportare l'esperienza personale nella start-up Primo Taglio, che naturalmente opera in questo settore, alla cui creazione ho potuto partecipare da co-fondatore. Lo sviluppo del mercato passa necessariamente attraverso una modernizzazione dei canali distributivi, quindi la commercializzazione dei prodotti non può rimanere delegata e vincolata alla distribuzione al dettaglio. Il settore degli alimentari nel futuro prossimo andrà spostandosi verso l'online migliorando la consegna del valore per il cliente ed offrendo servizi più completi: dall'assortimento fino ai prezzi. Ma in un contesto di crisi globale come quello che stiamo ancora vivendo, la creatività e le maestrie dei saperi tipici del nostro Made in Italy, da soli non sono più sufficienti: per questo motivo si è deciso di avviare Primo Taglio. Per mantenere la competizione sul piano della qualità e misurarsi seriamente sui mercati nazionali e internazionali, occorre una chiave innovativa per comunicare il valore aggiunto dei prodotti alimentari italiani, l'e-commerce: potrebbe essere un'opportunità e una leva significativa per raggiungere questo importante obiettivo. Si ha sempre più bisogno di coniugare "*saperi tradizionali e innovazione*", per contribuire alla ripresa del nostro paese e riuscire ad agganciare i nuovi stili di consumo, attraverso i più moderni modelli di commercializzazione e di

relazione che oggi dovrebbero essere maggiormente valorizzati. In questi due aggettivi, *innovazione e tradizione*, può essere riassunto il motivo di fondo della presente trattazione dove, come già visto, attraverso l'analisi dei vari players si è cercato di delineare i tratti dell'attuale realtà del mercato, con le sue potenzialità ancora del tutto inesprese. Come sostenne Carlo Cipolla *“Gli italiani seppero con l'imprenditorialità, con laboriosità, con le botteghe, produrre cose che piacquero al mondo”*. La piccola bottega alimentare di fiducia si smaterializza ma non scompare, anzi allarga i suoi orizzonti portando i suoi valori nelle case degli italiani e non solo. Lo sviluppo nel senso nostro viene incentrato sulla figura carismatica del *produttore-innovatore schumpeteriano*, visto come il vero eroe e motore dello sviluppo economico. Quella di Primo Taglio è stata la capacità di rispondere prontamente ai mutamenti del mercato, cercando di cogliere la leadership nel proprio settore. Ma è proprio in questa fase di imminente decollo che bisogna concentrare le forze di tutti gli operatori del settore, e nelle sinergie che possono essere create. *“We have one sap one root.Let there be (e)-commerce between us.”*

Bibliografia

1. A. Angelini, *Customer relationship management e customer satisfaction. Aspetti teorici ed evidenze empiriche nel settore turistico*. Franco Angeli, Milano 2005
2. A. Boscaro, *Tecniche di web marketing. E-Commerce, digitale e social media: tutte le opportunità per le PMI*. Franco Angeli, Milano 2014
3. A. Bove, *Strategic Planning. Come definire, pianificare ed eseguire una strategia di business vincente*. Hoepli, Milano 2010
4. A. Foglio, *E-Commerce nel Web marketing. Strategie di Web marketing e tecniche di vendita in Internet*. Franco Angeli, Milano 2010
5. A. Prunesti, *Social media e comunicazione di marketing*. Franco Angeli, Milano 2009
6. A. Ricciardi, *L'outsourcing strategico, modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*. Franco Angeli, Milano 2011
7. AA. VV., *How to create selling E-Commerce websites. Smashing media*, Freiburg im Breisgau 2010
8. AA. VV., *I diritti dei consumatori e degli utenti*, a cura di G. Alpa e V. Levi, Milano 2001
9. B. Busacca, E. Valdani, *La customer satisfaction: specificità, analisi e management*, in *Micro e Macro Marketing*. Il Mulino, Milano 2014
10. B. Busacca, *Customer Value. Soddisfazione, fedeltà, valore*. Egea, Milano 2009
11. B. Busacca, *Le marche digitali*. RCS, Milano 2002
12. C.M. Cipolla *Allegro ma non troppo. Le leggi fondamentali della stupidità umana*. Il Mulino, Bologna 1988
13. Ch. Gronroos, *Management e marketing dei servizi, la gestione del cliente nel mercato dei servizi*. ISEDI, Torino 2007
14. D. Andreini, *Misurare le attività di internet marketing*. Franco Angeli, Milano 2009
15. D. Evans, *Social media marketing. An hour a day*. Wiley Publishing, Indianapolis 2010
16. D. Zarrella, *The social media marketing book*, Oreilly and associates, 2009
17. G. De Felice, *Italia: un paese a due velocità*. IAB, forum di Milano 2012
18. G. Lo Martire, L. Bicchierini, *Marketing territoriale. Come aumentare le vendite sfruttando le potenzialità del territorio e motivando la forza di vendita*. Franco Angeli, Milano 2011

19. F. Ancarani, B. Busacca, M. Costabile, *La definizione e gestione del prezzo. Il Mulino, Bologna 2009*
20. G. Marbach, *Le ricerche di mercato negli anni della discontinuità. De Agostini Libri S.p.A., Novara 2014*
21. G. Pizzolante, *Contrattazione a distanza e tutela del consumatore in diritto comunitario, in Diritto del commercio internazionale, 2000*
22. G. Tripoli, *L'E-Commerce un'opportunità per tutti, Gnosis 2013*
23. J. H. Davidson, W. J. Keegan, E. A. Brill, *Offensive Marketing: An Action Guide to Gaining Competitive Advantage. Elsevier, Oxford 2004*
24. J. J. Lambin, *Market Driven Management. Marketing strategico e operativo. McGraw-Hill Education, Milano 2012*
25. J. Signorelli, *Storybranding. Creating stand-out brands through the power of story. Greenleaf book group, 2012*
26. J. Zimmermann, *Web Marketing for Dummies. Wiley e sons, New York 2008*
27. K. Saleh, A. Shukairy, *E-Commerce: da visitatore ad acquirente. Tecniche Nuove, Milano 2011*
28. L. De Santis, *E-Commerce da zero a cento. Bruno Editore, Roma 2011*
29. L. Molteni, G. Troilo, *Ricerche di marketing. McGraw Hill, Milano 2007*
30. L. Vinci, R. P. Vinci, *E-Commerce. Guida pratica al commercio elettronico. Esselibri, Napoli 2000*
31. L. Savioli, *Il digitale scommessa anti-crisi, da Sole 24 Ore, 8 luglio 2014*
32. M. Cavallone, A. Di Marco Pernice, *Le ricerche di mercato e di marketing. Franco Angeli, Milano 2013*
33. M. Costabile, *Le ricerche per la definizione e controllo del prezzo dei prodotti. McGraw-Hill, Milano 2007*
34. M. D'Angelillo, M. Gadda, S. Di Salvo, *Come avviare un'attività di commercio elettronico. Genesis, Milano 2010*
35. M. Farina, *Introduzione all'E-Commerce: il panorama normativo Italiano e Comunitario, DEV, Gruppo Editoriale Infomedia, n° 127 Marzo 2005*
36. M. Fortis, *Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione. Il Mulino, Bologna 2005*
37. M.G. Caroli, *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata. Franco Angeli, Milano 2004*
38. M.G. Caroli. *Il Marketing territoriale. Franco Angeli, Milano 2014*

39. M. Schillaci, *Creare e gestire con successo un sito di E-Commerce*. Franco Angeli, Milano 2010
40. M.T. Pinheiro Melo Borges, J. M. Cristovao Verissimo, *Digital marketing and social media: Why bother?* Business Horizons, 2014
41. Kotler, H. Kartajaya, *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*. Wiley & Sons, New Jersey 2010
42. P. Kotler, K. Keller, M. Costabile, *Marketing per manager. Modelli e casi di successo made in Italy*, Pearson, Milano 2014
43. R. McDonald, C. Christensen, *Amazon Fresh: Rekindling the online grocery market*. Harvard Business School Case 615-013, Luglio 2014
44. D. Dalli, R. Sebastiani, F. Montagnini, *Ethical consumption and new business model in the food industry. Evidence from the Eataly Case*. Springer science, 2012
45. O. Farinetti, *Coccodè, il marketing-pensiero di Oscar Farinetti*. Giunti, Firenze 2009
46. P. Guarda, *Sicurezza dei pagamenti e privacy nell'e-commerce*. Diritto dell'Internet, Ipsoa 2005
47. R. Lal, Jose B. Alvarez, *Retail Revolution: Will your brick & mortar store survive?* Self-published, 2014
48. P. Mariani, *Prendersi cura del proprio prodotto. Guida alle ricerche di mercato lungo il ciclo di vita del prodotto/servizio*. Franco Angeli, Milano 2005
49. R. F. Gerson, *Come misurare la soddisfazione del cliente. Una guida per realizzare un servizio di qualità*. Franco Angeli, Milano 2009
50. R. Ghislandi, *Il manuale dell'E-Commerce*. Apogeo, Milano 2012
51. R. Spector, *Amazon.com: Get Big Fast*. Random House, 2000
52. R. Wang, *Disrupting Digital Business: Create an authentic experience in the peer to peer economy*, Harvard business review press, 2015
53. S. Godin, *La mucca viola. Farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*. Editext, Torino 2004

Sitografia

<http://www.mckinsey.com/>

<http://www2.deloitte.com/it/it.html>

<http://www.economist.com/>

<https://hbr.org/>

<http://www.nielsen.com/it/it.html>

<http://insideretail.asia/category/news/e-tailing/>

<https://www.techinasia.com/search-results/?q=grocery+online>

<http://www.igd.com/Research/Retail/>

<http://www.syndicateplus.com/>

<http://www.progressivegrocer.com/>

<http://www.audiweb.it/>

<http://www.pwc.com>

<http://www.ey.com>

<http://www.kpmg.com>

<http://www.doing.com/>