



*Dipartimento di Economia e Direzione delle Imprese  
Cattedra di Management dell'Innovazione*

## **L'impatto della Digitalizzazione nel settore del Retail: Il caso Megamark**

RELATORE  
PROF.SSA Maria Isabella Leone

CANDIDATO  
Carlo Alberto de Martino

CORRELATORE  
PROF. Francesco Rullani

MATRICOLA  
686851

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

# Indice

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1: IL MODELLO DI BUSINESS.....	3
1.1 Nozione di modello di business.....	4
1.2 Business Model Canvas.....	6
1.3 Il concetto di innovazione .....	17
1.3.1 Le fonti dell'innovazione .....	18
1.3.2 Le tipologie di innovazione .....	20
1.4 La Open Innovation.....	21
1.5 Innovazione dei Business Model.....	26
CAPITOLO 2: L'evoluzione del digitale e la riconfigurazione dei modelli di business .....	30
2.1 Le piattaforme .....	33
2.1.1 Dal modello lineare alle Piattaforme .....	38
2.1.2 Il Network Effect .....	40
2.1.3 Percorso tecnologico e impatto sulla competizione .....	43
2.2 I Canali Digitali .....	45
2.2.1 E-mail Marketing .....	45
2.2.2 Social Media Marketing .....	46
2.2.3 Search Engine Marketing .....	46
2.2.4 Display Advertising .....	48
2.2.5 La Strategia di utilizzo .....	48
CAPITOLO 3: La digitalizzazione nel settore del retail - Focus in Italia.....	51
3.1 Mercato dell'E-Commerce in Italia.....	51
3.1.1 Dinamica degli Acquisti dei Consumatori .....	52
3.1.2 Dinamica delle Vendite degli Operatori.....	56
3.1.3 Le abitudini di Acquisto del Consumatore.....	57
3.2. Mercato Alimentare.....	59
3.2.1 Canali di vendita nel settore del Retail Alimentare.....	59
3.2.2 Mercato del Food&Grocery in Italia .....	60
3.2.3 Grocery Retail .....	62
3.2.4 Enogastronomia.....	64
3.2.5 Ristorazione Online.....	65
3.2.6 La Customer Experience .....	66
3.3 Walmart vs Amazon.....	67
3.3.1 Le Strategie di Acquisizione .....	68
3.3.2 Le Strategie di Differenziazione del Servizio .....	72
3.3.3 Il Programma Loyalty di Walmart .....	73
CAPITOLO 4: Analisi del settore ed evoluzione della digitalizzazione nel retail.....	75
4.1 Le strutture organizzative .....	75
4.2 Il ruolo dell'innovazione digitale nel Retail.....	76

4.3 Analisi del mercato.....	77
4.3.1 Il consumatore .....	77
4.3.2 Il commercio elettronico .....	80
4.4 Caso studio: Il gruppo Megamark .....	82
CONCLUSIONI.....	87
BIBLIOGRAFIA.....	91
SITOGRAFIA .....	92
APPENDICE.....	93
ABSTRACT .....	100

## **INTRODUZIONE**

Attraverso questo elaborato, si è voluto analizzare l'impatto della digitalizzazione nel mercato del retail ed in che modo i business model sono impattati da questa rivoluzione. Attraverso la comparazione tra piattaforme e sistemi tradizionali, confronteremo il vecchio business model ad il nuovo e vedremo come muteranno le modalità d'acquisto del consumatore ed il mercato in generale. Si analizzerà come i nuovi canali di contatto con il cliente hanno impattato sulle modalità con cui le imprese agiscono.

All'interno del Capitolo 1, si introduce l'argomento dei business model e si definisce il concetto attraverso l'analisi del Business Model Canvas e della proposta di valore da parte delle imprese. Entreremo nel dettaglio del ruolo centrale dei clienti all'interno del settore del retail.

Nella seconda parte, illustreremo il concetto di innovazione ed affronteremo il tema della Open Innovation e come un modello di business aperto crea valore in un'epoca caratterizzata dalla condivisione di informazioni.

Nel capitolo 2 viene fornita una panoramica generale sulle variazioni dei modelli di business delle imprese, causati dalle tecnologie digitali, con un focus particolare sul modello delle piattaforme e sui vantaggi che questo presenta rispetto a quelli tradizionali. Questi infatti competono con le piattaforme sfruttando le potenzialità dei canali digitali e ottimizzandone le strategie di utilizzo. Il capitolo si conclude con un breve focus sui numeri della digitalizzazione in Europa, al fine di dare una testimonianza numerica relativa alla crescita del fenomeno.

Con l'introduzione delle piattaforme le imprese incumbent sono costrette a adattarsi velocemente alle innovazioni introdotte, specialmente nel settore Retail dove le tecnologie di e-commerce sono destinate a diventare di uso comune.

Segue quindi nel capitolo 3 uno studio approfondito sull'impatto dell'e-commerce nel settore Retail in Italia con un ulteriore focus sul segmento del Food&Grocery ed in particolare sul Grocery Retail: mercato con ampi margini di crescita e di prospettive tecnologiche, soprattutto in termini di customer experience. Inoltre, viene analizzato il caso Walmart, la multinazionale statunitense di negozi al dettaglio che è stata prepotentemente "minacciata" dall'ingresso di Amazon nel settore, focalizzandoci sugli strumenti con cui questa grande azienda prova a contrastare l'ingresso del colosso di Seattle nel segmento del Grocery Retail. Uno di questi strumenti è la loyalty, programma di fidelizzazione della clientela che spinge un cliente a restare fedele ad un marchio, o a spostarsi verso di esso, tramite delle strategie di miglioramento della customer experience. sull'analisi del potere d'acquisto dei clienti nel settore e come sarà la modalità d'acquisto preferita dal cliente per il futuro

All'interno dell'ultimo capitolo infine, analizzeremo come si è evoluto il mercato attraverso

un'analisi di PwC del mercato svolta nel 2015 e la confronteremo con il triennio appena trascorso al fine di comprendere il trend di mercato. All'interno di quest'analisi, analizzeremo in che modo crescerà il mercato del commercio elettronico all'aumentare del potere d'acquisto dei "nativi digital", ovvero le persone con età inferiore ad i 25 anni, Infine si discuterà di un caso studio basato su una società leader nel retail in sud Italia, Megamark, e come approccia alla rivoluzione in atto. All'interno del caso analizzato, si cercherà di comprendere come i modelli di business operano in maniera differente in base alla loro capacità d'impresa e lo faremo avvalendoci del business model canvas per comprendere come il modus operandi impatta i singoli building blocks.

## CAPITOLO 1: IL MODELLO DI BUSINESS

Introduzione Il modello di business è un concetto e si può cominciare a definirlo come la struttura di riferimento di un'azienda. È importante chiarire fin da subito che non coincide con la strategia, è piuttosto uno strumento attraverso cui la si cerca di esternare nel modo più attendibile possibile. Conoscere e capire il modello di business significa comprendere la composizione strutturale di un'azienda attraverso la quale si crea valore, chiaramente nel rispetto delle scelte strategiche ed è per questo motivo che risulta così interessante la sua analisi. Fino ad oggi molti sono stati i modelli di business analizzati o presi come modello in quanto la specifica azienda che lo ha messo in atto ha raggiunto risultati sorprendenti. È il caso di Ryan air per esempio, che con la sua formula a servizio ridotto è riuscita a sfruttare vantaggi di costo ed efficienze; un altro caso interessante è quello del Cirque du Soleil che ha cambiato ed evoluto l'idea di circo tradizionale; si può fare riferimento anche ad Apple che ha rivoluzionato l'idea stessa di tecnologia. Si potrebbe continuare ancora, ma questi pochi esempi dimostrano che non esiste una formula standard per un modello di business efficace ed efficiente che faccia raggiungere risultati brillanti. Gli esempi presi in considerazione riguardano infatti imprese operanti in mercati eterogenei e con identità differenti, inoltre, non hanno utilizzato alcuna formula prestabilita per improntare il loro modello di business e nella letteratura non sono disponibili versioni standardizzate di questo. Non si tratta di una formula misteriosa che pochi eletti sono in grado di mettere in pratica, è sufficiente espandere i propri orizzonti e non limitare lo sguardo e la mente all'evidente. Chiaramente non esiste una formula preconfezionata del modello di business che spieghi come rendere eccezionale un'azienda, altrimenti non ci sarebbe nulla di interessante da evidenziare. Esistono, invece, una serie di relazioni e di sinergie tra le componenti del modello considerato che restano costanti ed è su queste che bisogna agire per individuare la soluzione ottimale. Le relazioni, in particolare, individuano quei legami stabili presenti all'interno dell'architettura aziendale tra gli elementi che la costituiscono e che rendono operative le scelte strategiche. Per chiarezza e semplicità, in questa sede, per strategia si intende una pianificazione delle proprie attività che conduca al raggiungimento degli obiettivi prefissati; si intende quindi un concetto fluido con la tendenza a modificarsi e ad adattarsi ai cambiamenti. Il modello di business al contrario risulta una struttura più ordinata e quindi in un certo senso più rigida, motivo per cui incontra difficoltà a fronteggiare i cambiamenti del mercato.

All'interno di questo capitolo, analizzeremo il business model canvas e come i 9 singoli building blocks che lo compongono ed in che modo consentono di migliorare la strategia dell'impresa creando valore per l'impresa ed accrescendo l'offerta per i clienti. Nei paragrafi successivi, invece, ci concentreremo sulle fonti e le tipologie dell'innovazione e come rivoluzionano, oltre l'impresa, anche il

mercato di riferimento. Andremo poi comprendere come la Open Innovation ha cambiato il modo di operare delle imprese e come questa innovazione ha modificato i modelli di business.

### **1.1 Nozione di modello di business**

Un modello di business è il piano di un'azienda per come genererà ricavi e realizzerà un profitto. Spiega quali sono i prodotti o servizi che l'azienda intende produrre e commercializzare ed in che modo intende farlo, comprese le spese che dovrà sostenere.

Un modello aziendale espone un piano d'azione graduale per operare efficientemente in un mercato specifico.

Per mettere insieme un buon modello di business, è necessario conoscere la proposta di valore dell'azienda. Una proposta di valore è una dichiarazione diretta di ciò che un'azienda offre sotto forma di beni o servizi per i clienti o potenziali clienti, idealmente in un modo che differenzia l'azienda dai suoi concorrenti.

Un modello di business dovrebbe includere anche i costi di avviamento previsti e le fonti di finanziamento, la base di clienti target per il business, la strategia di marketing, la concorrenza e le proiezioni di entrate e spese. Uno degli errori più comuni che portano al fallimento delle start-up di business è la mancata proiezione delle spese necessarie per finanziare l'attività fino al punto di pareggio, cioè il momento in cui i ricavi coprono le spese.

Se possibile, un modello di business dovrebbe includere eventuali piani per la partnership con altre attività esistenti. Un esempio di questo sarebbe un business pubblicitario che mira a stabilire un accordo per i rinvii da e verso una tipografia.

Esistono molti tipi diversi di modelli di business. Vendite dirette, franchising, advertising-based sono tutti modelli di business tradizionali. Avviato da internet, esiste anche un modello di business *click-and-mortar*, che combina una presenza fisica con una presenza online.

Anche se due aziende operano all'interno dello stesso settore, hanno probabilmente vantaggi e svantaggi competitivi diversi e, pertanto, necessitano di diversi modelli di business.

Le aziende di successo hanno sviluppato modelli di business che consentono loro di soddisfare le esigenze dei clienti a un prezzo competitivo e costi sostenibili. Nel corso del tempo, le circostanze cambiano e molte aziende modificano frequentemente i loro modelli di business per riflettere i cambiamenti degli ambienti di business e le richieste del mercato.

Gli analisti utilizzano il profitto lordo come modalità per confrontare l'efficienza e l'efficacia dei modelli di business. Il profitto lordo è il reddito totale di un'azienda meno il costo dei beni venduti.

Le due leve principali del modello di business di un'azienda sono prezzi e costi. Una società può aumentare i prezzi e può trovare l'inventario a costi ridotti. Entrambe le azioni aumentano il profitto lordo.

L'utile lordo è spesso considerato la prima linea di redditività perché considera solo i costi, non le spese. Si concentra esclusivamente sul modo in cui un'azienda opera, non sull'efficienza della gestione. Gli investitori che si concentrano sui modelli di business, lasciano spazio ad un team di gestione inefficace e credono che i migliori modelli di business possano funzionare da soli.

Come si fa a sapere se un modello di business è buono? Questa è una domanda complicata, ma Joan Magretta<sup>1</sup>, ex editore della Harvard Business Review, mette in evidenza due test critici per valutare i modelli di business. Quando i modelli di business non funzionano, afferma, è perché non hanno senso e / o i numeri non portano a profitti.

Poiché include società che hanno subito pesanti perdite in passato e persino bancarotta, l'industria aerea è un buon posto per trovare un modello di business che abbia smesso di avere un senso. Per anni, i principali corrieri come American Airlines, Delta e Continental hanno costruito le loro attività intorno a una struttura "*hub-and-spoke*", in cui tutti i voli erano diretti attraverso una manciata di aeroporti principali. Assicurandosi che i posti fossero occupati, il modello di business ha prodotto grandi profitti per le compagnie aeree.

Ma il modello di business che una volta era una fonte di forza per i principali vettori, divenne un peso.

Mentre i concorrenti attiravano più clienti, i vecchi vettori venivano lasciati a sostenere le loro reti estese con meno passeggeri - una condizione resa ancora peggiore quando il traffico cominciò a calare nel 2001. Per riempire i posti, le compagnie aeree dovevano offrire sconti maggiori e più profondi. Non più in grado di produrre profitti, il modello *hub-and-spoke*<sup>2</sup> non aveva più senso.

Indubbiamente, il modello di business non ti dice tutto sulle prospettive di un'azienda, ma gli investitori con uno stato d'animo del modello di business possono dare un senso migliore ai dati finanziari e alle informazioni aziendali.

Cerchiamo ora di capire meglio in che modo e con quale processo un modello di business crea valore per l'azienda ed in che modo può essere innovato in base al cambiamento del mercato attraverso lo studio del business model canvas.

---

<sup>1</sup>J. Magretta: "Why Business Model Matter" (2002)

<sup>2</sup>J.K. Brueckner, P.T. Spiller : "Fare determination in airline hub-and-spoke networks" (1992)

## 1.2 Business Model Canvas

Il punto di partenza per qualsiasi discussione sull'innovazione del modello di business dovrebbe essere una comprensione condivisa di ciò che è in realtà un modello di business. Comprendendo il bisogno di un modello di business che tutti capiscano, che faciliti la descrizione e la discussione, Osterwalder e Pigneur<sup>3</sup> hanno creato il business model canvas, il quale permette di stabilire un business model in che modo possa creare valore. La sfida risiede nel poter descrivere un concetto in maniera semplice, pertinente e intuitivamente comprensibile, pur non semplificando eccessivamente le complessità del funzionamento delle imprese.

Nelle pagine seguenti esprimeremo un concetto che ci consente di descrivere e pensare attraverso il modello di business della sua organizzazione, i suoi concorrenti o qualsiasi altra impresa. Questo concetto è stato applicato e testato in tutto il mondo ed è già utilizzato in organizzazioni come IBM, Ericsson, Deloitte, la pubblica amministrazione e molti altri.

Questo concetto può diventare un linguaggio condiviso che consente di descrivere e manipolare facilmente modelli di business per creare nuove alternative strategiche. Senza un tale linguaggio condiviso è difficile elaborare sistematicamente ipotesi sul proprio modello di business e innovare con successo.

Secondo Osterwalder e Pigneur, un modello di business può essere meglio descritto attraverso nove elementi fondamentali che mostrano la logica di come una società intende fare soldi. I nove blocchi coprono le quattro aree principali di un'azienda: clienti, offerta, infrastruttura e sostenibilità finanziaria. Il modello di business è come un modello per una strategia da attuare attraverso strutture organizzative, processi e sistemi.

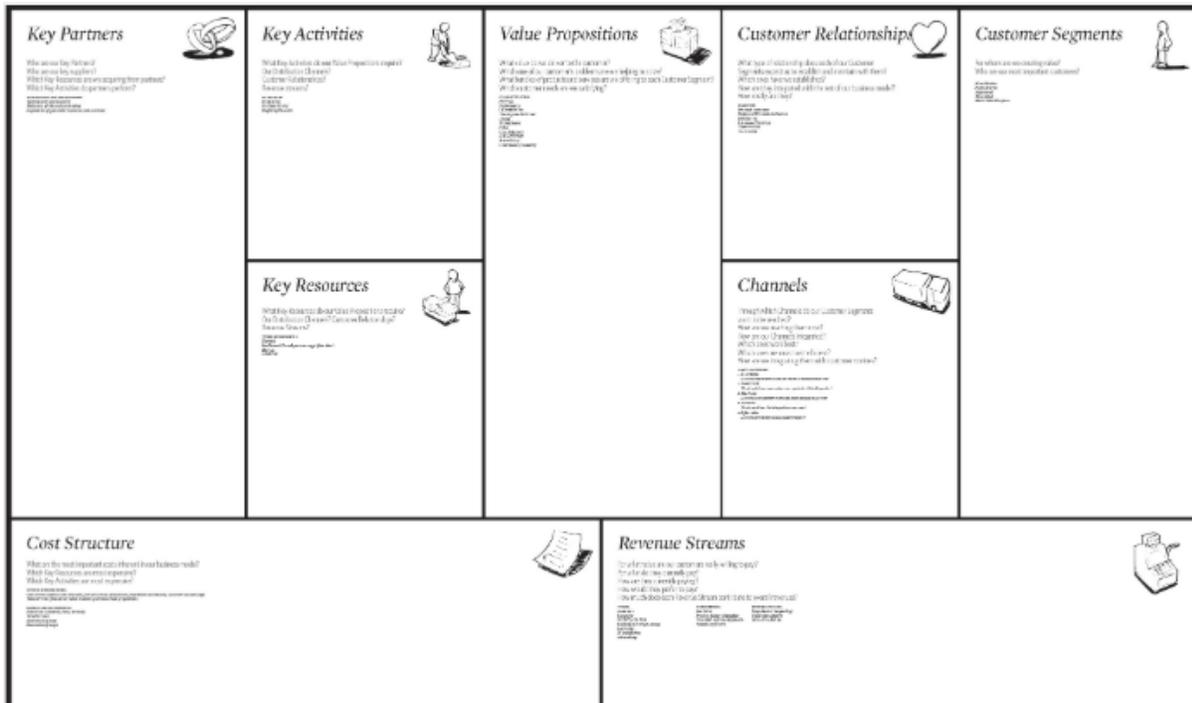
In Figura 1.1 andremo ora ad analizzare i singoli “building block” che compongono il business model canvas per capire in che modo essi lo influenzano.

---

<sup>3</sup> A.Osterwalder, Y. Pigneur : Business model generation : A handbook for visionaries, game changers and challengers 2010

## The 9 Building Blocks

Figura 1.1 I 9 building blocks del business model canvas



Fonte: A. Osterwalder, Y. Pigneur : *Business model generation : A handbook for visionaries, game changers and challengers* 2010

- **Customer Segment**

Il building block dei segmenti di clienti definisce i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'impresa mira a raggiungere e servire.

I clienti costituiscono il cuore di qualsiasi modello di business. Senza clienti (redditizi), nessuna azienda può sopravvivere a lungo. Per soddisfare meglio i clienti, un'azienda può raggrupparli in segmenti distinti con esigenze comuni, comportamenti comuni o altri attributi. Un modello di business può definire uno o più segmenti di clienti grandi o piccoli. Un'organizzazione deve prendere una decisione consapevole su quali segmenti servire e quali segmenti ignorare. Una volta presa questa decisione, un modello di business può essere attentamente progettato attorno ad una forte comprensione delle specifiche esigenze del cliente.

I gruppi di clienti rappresentano segmenti separati se le loro esigenze richiedono e giustificano una distinta offerta, sono raggiunti attraverso differenti canali di distribuzione, richiedono tipi diversi di relazioni, hanno profitti sostanzialmente diversi o sono disposti a pagare per diversi aspetti dell'offerente.

Esistono diversi tipi di segmenti di clienti riportati di seguito.

*Mercato di massa:* I modelli di business focalizzati sui mercati di massa non fanno distinzione tra diversi segmenti di clienti. Le proposte di valore, i canali di distribuzione e le relazioni con i clienti si concentrano su un ampio gruppo di clienti con esigenze e problemi ampiamente simili. Questo tipo di modello di business si trova spesso nel settore dell'elettronica di consumo.

*Mercato di nicchia:* I modelli di business rivolti ai mercati di nicchia si rivolgono a segmenti specifici e specializzati. Le proposte di valore, i canali di distribuzione e le relazioni con i clienti sono tutti adattati alle esigenze specifiche di un mercato di nicchia. Tali modelli di business si trovano spesso nelle relazioni fornitore-acquirente. Ad esempio, molti produttori di ricambi auto dipendono fortemente dagli acquisti delle principali case automobilistiche.

*Segmentato:* Alcuni modelli di business distinguono tra segmenti di mercato con esigenze e problemi leggermente diversi. La divisione di vendita al dettaglio di una banca come Credit Suisse, ad esempio, può distinguere tra un ampio gruppo di clienti, ciascuno con un patrimonio fino a 100.000 dollari statunitensi e un gruppo più piccolo di clienti facoltosi, ciascuno dei quali ha un patrimonio netto superiore a 500.000 dollari USA. Entrambi i segmenti hanno esigenze e problemi simili ma variabili. Ciò ha implicazioni per gli altri elementi costitutivi del modello di business del Credit Suisse, come la proposta di valore, i canali di distribuzione, le relazioni con i clienti e i flussi di entrate. Prendete in considerazione i sistemi di precisione micro, che sono specializzati nella fornitura di soluzioni di progettazione e produzione micromeccaniche in outsourcing. Serve tre diversi segmenti di clienti - l'industria dell'orologeria, l'industria medica e il settore dell'automazione industriale - e altri con proposte di valore leggermente diverse.

*Diversificato:* Un'organizzazione con un modello di business cliente diversificato serve due segmenti di clienti indipendenti con esigenze e problemi molto diversi. Ad esempio, nel 2006 Amazon.com ha deciso di diversificare la propria attività di vendita al dettaglio vendendo servizi di "cloud computing": spazio di archiviazione online e utilizzo del server su richiesta. In questo modo ha iniziato a fornire servizi a una società di segmenti di clienti totalmente diversi, con una Value Proposition totalmente diversa. La logica strategica alla base di questa diversificazione può essere trovata nella potente infrastruttura IT di Amazon.com, che può essere condivisa dalle sue operazioni di vendita al dettaglio e dalla nuova unità di servizio di cloud computing.

*Piattaforme multi-lato:* Alcune organizzazioni servono due o più segmenti di clienti interdipendenti. Una compagnia di carte di credito, ad esempio, ha bisogno di una grande base di titolari di carte di credito e una vasta base di commercianti che accettano quelle carte di credito. Allo stesso modo, un'impresa che offre un giornale gratuito ha bisogno di una grande base di lettori per attirare gli inserzionisti. D'altra parte, ha bisogno anche di inserzionisti per finanziare la produzione e la

distribuzione. Entrambi i segmenti sono necessari per far funzionare il modello di business. Successivamente, entreremo nel dettaglio analizzando l'importanza dell'uso di piattaforme che permettono di entrare in contatto con più tipologie di clienti.

- **Value Proposition**

Il blocco della proposizione di valore descrive il pacchetto di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clienti

La Value Proposition è la ragione per cui i clienti si rivolgono a una società rispetto a un'altra. Risolve un problema del cliente o soddisfa le esigenze del cliente. Ogni Value Proposition consiste in un insieme selezionato di prodotti e / o servizi che soddisfano i requisiti di uno specifico segmento di clientela. In questo senso, la Value Proposition è un'aggregazione, o bundle, di benefici che una società nutre nei confronti dei clienti. Alcune proposte di valore potrebbero essere innovative e rappresentare un'offerta nuova o disruptive. Altri potrebbero essere simili alle offerte di mercato esistenti, ma con caratteristiche e attributi aggiunti.

Una proposta di valore crea valore per un segmento di clienti attraverso un distinto mix di elementi che soddisfano le esigenze di quel segmento. I valori possono essere quantitativi (ad esempio prezzo, velocità del servizio) o qualitativi (ad esempio design, esperienza del cliente).

Elementi del seguente elenco non esaustivo possono contribuire alla creazione di valore del cliente.

*Novità:* Alcune Proposizioni di valore soddisfano un set di bisogni completamente nuovo che i clienti in precedenza non percepivano perché non c'era un simile ostacolo. Questo è spesso, ma non sempre, legato alla tecnologia. I telefoni cellulari, ad esempio, hanno creato un'intera nuova industria intorno alle telecomunicazioni mobili. D'altra parte, prodotti come i fondi di investimento etici hanno poco a che fare con le nuove tecnologie

*Performance:* Migliorare le prestazioni dei prodotti o dei servizi è sempre stato un modo comune per creare valore. Il settore PC ha tradizionalmente fatto affidamento su questo fattore portando sul mercato macchine più potenti. Ma le prestazioni migliorate hanno i suoi limiti. Negli ultimi anni, ad esempio, PC più veloci, più spazio di archiviazione su disco e grafica migliore non sono riusciti a produrre una crescita corrispondente nella domanda dei clienti.

*Personalizzazione:* La personalizzazione di prodotti e servizi in base alle esigenze specifiche dei singoli clienti o dei segmenti di clienti crea valore. Negli ultimi anni, i concetti di personalizzazione di massa e co-creazione di clienti hanno acquisito importanza. Questo approccio consente prodotti e servizi personalizzati, sfruttando al tempo stesso le economie di scala.

*Disegno:* Il design è un elemento importante ma difficile da misurare. Un prodotto può risaltare

per design superiore. Nelle industrie della moda e dell'elettronica di consumo, il design può essere una parte particolarmente importante della Value Proposition.

*Brand/status:* I clienti possono trovare valore nel semplice atto di utilizzare e visualizzare un marchio specifico. Indossare un orologio Rolex significa ricchezza, per esempio. Dall'altra parte dello spettro, gli skateboarder possono indossare gli ultimi marchi "underground" per dimostrare di essere "dentro".

*Prezzo:* Offrire un valore simile a un prezzo inferiore è un modo comune per soddisfare le esigenze dei segmenti di clienti sensibili al prezzo. Ma le Proposizioni di valore a basso prezzo hanno importanti implicazioni per il resto di un modello di business.

*Riduzione Costi:* Aiutare i clienti a ridurre i costi è un modo importante per creare valore. Salesforce.com, ad esempio, vende un'applicazione di *Customer Relationship Management* (CRM) ospitata. Ciò solleva gli acquirenti dalle spese e dai problemi legati alla necessità di acquistare, installare e gestire direttamente i software CRM.

*Riduzione Rischi:* I clienti apprezzano la riduzione dei rischi che corrono quando acquistano prodotti o servizi. Per un acquirente di auto usate, una garanzia di assistenza di un anno riduce il rischio di guasti e riparazioni post-acquisto.

*Accessibilità:* Rendere i prodotti ed i servizi disponibili ai clienti che in precedenza non avevano avuto accesso a loro è un altro modo per creare valore. Ciò può derivare dall'innovazione del modello di business, dalle nuove tecnologie o da una combinazione di entrambi.

*Convenienza / usabilità:* Rendere le cose più convenienti o più facili da usare può creare un valore sostanziale.

- **Channels**

Il building block dei canali descrive come una società comunica e raggiunge i suoi segmenti di clienti per fornire una proposta di valore

I canali di comunicazione, distribuzione e vendita comprendono un'interfaccia dell'azienda con i clienti. I canali sono punti di contatto con i clienti che svolgono un ruolo importante nell'esperienza del cliente.

I canali hanno diverse funzioni come la sensibilizzazione dei clienti sui prodotti e i servizi di un'azienda, l'aiuto volto ad i clienti per valutare la proposta di valore dell'azienda, Consente ad i clienti di acquistare prodotti e servizi specifici, offre una proposta di valore ai clienti e fornisce assistenza clienti post-acquisto.

I canali hanno cinque fasi distinte. Ogni canale può coprire alcune o tutte queste fasi. Possiamo

distinguere tra canali diretti e indiretti, nonché tra canali proprietari e canali partner.

Trovare il giusto mix di canali per soddisfare il modo in cui i clienti vogliono essere raggiunti è fondamentale per portare sul mercato una proposta di valore. Un'organizzazione può scegliere tra raggiungere i propri clienti attraverso i propri canali, attraverso i canali partner o attraverso un mix di entrambi. I Canali di proprietà possono essere diretti, come una forza vendita interna o un sito Web, oppure possono essere indiretti, come i negozi al dettaglio di proprietà o gestiti dall'organizzazione. I canali dei partner sono indiretti e abbracciano un'intera gamma di opzioni, come la distribuzione all'ingrosso, la vendita al dettaglio o i siti Web di proprietà dei partner. I canali dei partner portano a margini più bassi, ma consentono a un'organizzazione di espandere la propria portata e trarre vantaggio dai punti di forza dei partner. I canali di proprietà e quelli particolarmente diretti hanno margini più elevati, ma possono essere costosi da implementare e operare. Il trucco è trovare il giusto equilibrio tra i diversi tipi di canali, integrarli in modo da creare una grande esperienza del cliente e massimizzare i ricavi. Le fasi vengono illustrate in figura 1.2

Figura 1.2 Le 5 fasi dei canali

Channel Types		Channel Phases				
Own	Direct					
	Sales force					
	Web sales	<b>1. Awareness</b> How do we raise awareness about our company's products and services?	<b>2. Evaluation</b> How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	<b>3. Purchase</b> How do we allow customers to purchase specific products and services?	<b>4. Delivery</b> How do we deliver a Value Proposition to customers?	<b>5. After sales</b> How do we provide post-purchase customer support?
Partner	Indirect					
	Partner stores					
	Wholesaler					

Fonte: A.Osterwalder, Y. Pigneur : *Business model generation : A handbook for visionaries, game changers and challengers 2010*

- **Customer Relationship**

Il building block delle relazioni con i clienti descrive i tipi di relazioni che un'azienda stabilisce con specifici segmenti di clienti.

Una società dovrebbe chiarire il tipo di relazione che desidera stabilire con ciascun segmento di clientela. Le relazioni possono variare da personale a automatizzata ed esse possono essere guidate da driver come l'acquisizione del cliente, la sua fidelizzazione o l'incremento delle vendite.

All'inizio, ad esempio, le relazioni con i clienti dell'operatore di rete mobile erano guidate da aggressive strategie di acquisizione che coinvolgevano i telefoni cellulari gratuiti. Quando il mercato si è saturato, gli operatori passano a concentrarsi sulla fidelizzazione dei clienti e ad aumentare le entrate

medie per cliente. Le relazioni con i clienti richieste dal modello di business di un'azienda influenzano profondamente l'esperienza complessiva del cliente.

Possiamo distinguere tra diverse categorie di relazioni con i clienti, che possono coesistere nel rapporto di una società con un particolare segmento di clienti:

*Assistenza Personale:* Questa relazione è basata sull'interazione umana. Il cliente può comunicare con un vero rappresentante per ottenere aiuto durante il processo di vendita o dopo che l'acquisto è stato completato. Ciò può accadere sul posto, presso il punto vendita, tramite call center, via e-mail o attraverso altri mezzi.

*Assistenza personale dedicata:* Questa relazione implica l'assegnazione di un rappresentante specifico per un singolo cliente. Rappresenta il tipo di relazione più profondo ed intimo e si sviluppa normalmente per un lungo periodo di tempo. Nei servizi di private banking, ad esempio, i banchieri dedicati servono individui con un elevato patrimonio netto. Relazioni simili possono essere trovate in altre aziende sotto forma di *key account manager* che mantengono relazioni personali con clienti importanti.

*Self-service:* In questo tipo di relazione, un'azienda non intrattiene rapporti diretti con i clienti ma fornisce tutti i mezzi necessari ai clienti per aiutarsi da soli.

*Servizi automatizzati:* Questo tipo di relazione unisce una forma più sofisticata di self-service ai clienti con processi automatizzati. Ad esempio, i profili online personali offrono ai clienti l'accesso a servizi personalizzati. I servizi automatizzati possono riconoscere i singoli clienti e le loro caratteristiche e altre informazioni relative agli ordini o alle transazioni. Al loro meglio, i servizi automatizzati possono stimolare una relazione personale (ad esempio offrendo consigli su libri o film).

*Communities:* Sempre più spesso le aziende utilizzano le community di utenti per coinvolgere maggiormente i clienti o i potenziali clienti e facilitare le connessioni tra i membri della comunità. Molte aziende gestiscono comunità online che consentono agli utenti di scambiarsi conoscenze e risolvere i rispettivi problemi. Le community possono anche aiutare le aziende a capire meglio i loro clienti. Il gigante farmaceutico GlaxoSmithKline ha lanciato una comunità online privata quando ha introdotto Alli, un nuovo prodotto per perdere peso senza prescrizione medica. GlaxoSmithKline voleva aumentare la sua comprensione delle sfide affrontate dagli adulti in sovrappeso e quindi imparare a gestire meglio le aspettative dei clienti.

*Co-creation:* Più aziende stanno andando oltre la tradizionale relazione cliente-fornitore per co-creare valore con i clienti. Amazon.com invita i clienti a scrivere recensioni e creare così valore per gli altri amanti dei libri. Alcune aziende coinvolgono i clienti per fornire assistenza nella progettazione di

prodotti nuovi e innovativi. Altri, come YouTube.com, sollecitano i clienti a creare contenuti per il consumo pubblico.

- **Revenue Stream**

I flussi di entrate rappresentano il denaro che un'azienda genera da ciascun segmento di clientela (i costi devono essere sottratti dai ricavi per creare guadagni)

Se i clienti costituiscono il cuore di un modello di business, i flussi di entrate sono le sue arterie. Una società deve chiedersi, per quale valore ogni segmento di clientela è veramente disposto a pagare? Rispondere con successo a questa domanda consente all'azienda di generare uno o più flussi di entrate da ciascun segmento di clienti. Ciascun flusso di entrate può avere diversi meccanismi di determinazione dei prezzi, come prezzi di listino fissi, contrattazione, vendita all'asta, dipendente dal mercato, dipendente dal volume o gestione del rendimento. Un modello di business può coinvolgere due diversi tipi di flussi di entrate:

- Entrate delle transazioni risultanti da pagamenti una tantum dei clienti
- Entrate ricorrenti derivanti da pagamenti in corso per offrire una proposta di valore ai clienti o fornire assistenza clienti post acquisto.

Esistono diversi modi per generare flussi di entrate:

*Vendita di beni:* Il flusso di entrate più conosciuto deriva dalla vendita di diritti di proprietà ad un prodotto fisico. Amazon vende libri, musica, elettronica di consumo e altro online. Fiat vende automobili, che gli acquirenti sono liberi di guidare o rivendere.

*Tassa di utilizzo:* Questo flusso di entrate è generato dall'uso di un particolare servizio. Più un servizio viene utilizzato, più il cliente paga. Un operatore di telecomunicazioni può addebitare ad i clienti il numero di minuti trascorsi al telefono. Un hotel addebita ad i clienti il numero di notti in cui vengono utilizzate le camere. Un servizio di consegna pacchi addebita ai clienti la consegna di un pacco da un luogo a un altro.

*Tasse di abbonamento:* Questo flusso di entrate viene generato vendendo l'accesso continuo a un servizio. Una palestra vende ad i suoi membri abbonamenti mensili o annuali in cambio di accesso ai suoi impianti sportivi. World of Warcraft Online, un gioco per computer sul Web, consente agli utenti di giocare al proprio gioco online in cambio di una quota mensile di abbonamento.

*Prestito / Noleggio / Leasing:* Questo flusso di entrate viene creato concedendo temporaneamente a qualcuno il diritto esclusivo di utilizzare una determinata risorsa per un periodo determinato in cambio di una commissione. Per il creditore questo offre il vantaggio di entrate ricorrenti. Affittuari o affittuari, d'altra parte, godono dei benefici di incorrere in spese solo per un periodo limitato, piuttosto che sostenere

i costi di proprietà. Zipcar.com fornisce una buona illustrazione. L'azienda consente ai clienti di noleggiare auto a ore nelle città nordamericane. Il servizio di Zipcar.com ha portato molte persone a decidere di affittare piuttosto che acquistare automobili.

*Licensing:* Questo flusso di entrate viene generato dando ai clienti il permesso di utilizzare la proprietà intellettuale protetta in cambio di diritti di licenza. La licenza consente ai titolari di diritti di generare entrate dalla loro proprietà senza dover fabbricare un prodotto o commercializzare un servizio. La licenza è comune nel settore dei media, dove i proprietari dei contenuti conservano il copyright mentre vendono licenze d'uso a terzi. Allo stesso modo, nei settori tecnologici i titolari di brevetti concedono ad altre società il diritto di utilizzare una tecnologia brevettata in cambio di un canone.

*Le commissioni di intermediazione:* Questo flusso di entrate deriva da servizi di intermediazione eseguiti per conto di due o più parti. I fornitori di carte di credito, ad esempio, ottengono ricavi prendendo una percentuale del valore di ogni transazione di vendita eseguita tra commercianti di carte di credito e clienti. I broker e gli agenti immobiliari guadagnano una commissione ogni volta che riescono ad abbinare con successo un acquirente e un venditore.

*Pubblicità:* Questo flusso di entrate deriva dalle tariffe per la pubblicità di un particolare prodotto, servizio o marchio. Tradizionalmente, l'industria dei media e gli organizzatori di eventi facevano molto affidamento sui ricavi della pubblicità. Negli ultimi anni altri settori, tra cui software e servizi, hanno iniziato a fare affidamento più pesantemente sui ricavi pubblicitari.

- **Key Resources**

Il building block delle risorse chiave descrive le risorse più importanti necessarie per far funzionare un modello di business.

Ogni modello di business richiede risorse chiave. Queste risorse consentono a un'impresa di creare e offrire una proposta di valore, raggiungere mercati, mantenere relazioni con i segmenti di clienti e guadagnare ricavi. Sono necessarie diverse risorse chiave a seconda del tipo di modello di business. Un produttore di microchip richiede impianti di produzione ad alta intensità di capitale, mentre un progettista si concentra maggiormente sulle risorse umane. Le risorse chiave possono essere fisiche, finanziarie, intellettuali o umane e possono essere possedute o affittate dalla società o acquisite da partner chiave.

Le risorse chiave possono essere classificate come segue:

*Fisiche:* Questa categoria comprende beni fisici come impianti di produzione, edifici, veicoli, macchine, sistemi, sistemi di punti vendita e reti di distribuzione.

*Intellettuali:* Le risorse intellettuali come marchi, conoscenze proprietarie, brevetti e diritti d'autore, partnership e database dei clienti sono componenti sempre più importanti di un modello di

business forte. Le risorse intellettuali sono difficili da sviluppare, ma una volta create con successo possono offrire un valore sostanziale.

*Umane:* Ogni impresa richiede risorse umane, ma le persone sono particolarmente importanti in determinati modelli di business. Ad esempio, le risorse umane sono fondamentali nelle industrie ad alta intensità di conoscenza e creative.

*Finanziarie:* Alcuni modelli di business richiedono risorse finanziarie e / o garanzie finanziarie, come contanti, linee di credito o un pool di stock option per l'assunzione di dipendenti chiave.

- **Key Activities**

Il building block delle attività chiave descrive le cose più importanti che un'azienda deve fare per far funzionare il suo modello di business

Ogni modello di business richiede una serie di attività chiave. Queste sono le azioni più importanti che un'azienda deve intraprendere per operare con successo. Come le risorse chiave, sono necessarie per creare e offrire una proposta di valore, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i clienti e guadagnare entrate.

Le attività chiave possono essere classificate come segue:

*Produzione:* Queste attività riguardano la progettazione, la realizzazione e la consegna di un prodotto in quantità sostanziali e / o di qualità superiore. L'attività produttiva domina i modelli di business delle aziende manifatturiere.

*Problem Solving:* Le attività chiave di questo tipo riguardano la creazione di nuove soluzioni ai problemi dei singoli clienti. Le operazioni di consulenze, ospedali e altre organizzazioni di servizi sono generalmente dominate da attività di risoluzione dei problemi. I loro modelli di business richiedono attività come la gestione della conoscenza e la formazione continua.

*Piattaforma / Network:* I modelli di business progettati con una piattaforma come risorsa chiave sono dominati dalla piattaforma o dalle attività chiave collegate alla rete. Reti, piattaforme di matchmaking, software e persino marchi possono funzionare come una piattaforma.

- **Key Partners**

Il building block partnership strategiche descrive la rete di fornitori e partner che fanno funzionare il modello di business

Le aziende creano partnership per molte ragioni e le partnership stanno diventando una pietra angolare di molti modelli di business. Le aziende creano alleanze per ottimizzare i loro modelli di business, ridurre il rischio o acquisire risorse.

Possiamo distinguere tra quattro diversi tipi di partnership:

- Alleanze strategiche tra non concorrenti
- Coopetition: partnership strategiche tra concorrenti
- Joint venture per lo sviluppo di nuove imprese
- Rapporti acquirente-fornitore per assicurare forniture affidabili

Può essere utile distinguere tra tre motivazioni per la creazione di partnership:

*Ottimizzazione ed economia di scala:* La forma più basilare di partnership o relazione compratore-fornitore è progettata per ottimizzare l'allocazione di risorse e attività. È illogico che un'azienda possa possedere tutte le risorse o svolgere ogni attività da sola. L'ottimizzazione e l'economia delle partnership su scala sono di solito formate per ridurre i costi e spesso comportano l'outsourcing o la condivisione di infrastrutture.

*Riduzione del rischio ed incertezza:* Le partnership possono aiutare a ridurre i rischi in un ambiente competitivo caratterizzato da incertezza. Non è insolito per i concorrenti formare un'alleanza strategica in un'area mentre competono in un'altra.

*Acquisizione di particolari risorse e attività:* Poche aziende possiedono tutte le risorse o eseguono tutte le attività descritte dai loro modelli di business. Piuttosto, estendono le proprie capacità affidandosi ad altre aziende per fornire risorse particolari o svolgere determinate attività. Tali partnership possono essere motivate da esigenze di acquisizione di conoscenze, licenze o accesso ai clienti.

- **Cost Structure**

La struttura dei costi descrive tutti i costi sostenuti per gestire un modello di business.

Questo building block descrive i costi più importanti sostenuti durante il funzionamento in un particolare modello di business. La creazione e la fornitura di valore, il mantenimento delle relazioni con i clienti e la generazione di entrate comportano tutti costi. Tali costi possono essere calcolati relativamente facilmente dopo aver definito le risorse chiave, le attività chiave e i partenariati chiave. Alcuni modelli di business, tuttavia, sono più orientati ai costi di altri. Le cosiddette compagnie aeree "senza fronzoli", ad esempio, hanno costruito modelli di business interamente intorno a strutture a basso costo.

Naturalmente, i costi dovrebbero essere ridotti al minimo in ogni modello di business. Ma le strutture a basso costo sono più importanti per alcuni modelli di business che per gli altri. Pertanto può essere utile distinguere tra due ampie classi di strutture di costo del modello di business: orientate ai costi e basate sul valore (molti modelli di business rientrano tra questi due estremi):

*Basata sui costi:* I modelli di business basati sui costi si concentrano sulla minimizzazione dei

costi, laddove possibile. Questo approccio mira a creare e mantenere la struttura dei costi più snella possibile, utilizzando proposte di valore a basso prezzo, massima automazione e esternalizzazione estesa.

*Basata sul valore:* Alcune aziende sono meno preoccupate delle implicazioni di costo di un particolare modello di business model e si concentrano invece sulla creazione di valore. Le proposte di valore premium e un alto livello di servizio personalizzato di solito caratterizzano i modelli di business orientati al valore.

Le strutture di costo possono avere le seguenti caratteristiche:

*Costi Fissi:* Costi che rimangono gli stessi nonostante il volume di beni o servizi prodotti. Gli esempi includono salari, affitti e strutture di produzione fisica. Alcune aziende, come le aziende manifatturiere, sono caratterizzate da un'alta percentuale di costi fissi.

*Costi Variabili:* Costi che variano in proporzione al volume di beni o servizi prodotti. Alcune aziende, come i festival musicali, sono caratterizzate da un'alta percentuale di costi variabili.

*Economie di scala:* Vantaggi economici di cui gode un'azienda poiché la sua produzione si espande. Le aziende più grandi, ad esempio, beneficiano di tassi di acquisto di massa più bassi. Questo e altri fattori fanno sì che il costo medio per unità diminuisca all'aumentare della produzione.

*Economie di scopo:* Vantaggi economici di cui gode un'azienda grazie a un più ampio ambito di attività. In una grande azienda, ad esempio, le stesse attività di marketing o canali di distribuzione possono supportare più prodotti.

### **1.3 Il concetto di innovazione**

La letteratura offre una gran varietà di analisi e definizioni di innovazione. Tuttavia, nella teoria e nella pratica della gestione dell'innovazione si riconosce la mancanza di una definizione precisa e generalmente accettata del concetto di innovazione.

Il primo al mondo a dare una definizione della nuova strategia di innovazione che sta trasformando il mondo delle imprese è stato Henry Chesbrough<sup>4</sup>, economista e autore statunitense

Ma in questo luogo è opportuno porsi una domanda. Che differenza vi è tra invenzione ed innovazione? Si parla di invenzione in una fase embrionale dell'innovazione, ovvero quando si ha solo un'idea senza averla commercializzata. Infatti, si può parlare di innovazione quando si ha la commercializzazione dell'invenzione. L'invenzione è un progresso scientifico e tecnologico, mentre l'innovazione è un fattore di novità all'interno di un sistema economico.

---

<sup>4</sup> H. Chesbrough: "Open Innovation" (2003)

Secondo Smith<sup>5</sup>, l'innovazione va vista in un'ottica di incremento della produttività mentre Marx credeva che l'innovazione fosse più un processo sociale e che le macchine servissero per codificare il sapere. Shumpeter invece si soffermava sulla differenza tra piccole e grandi imprese nel processo di sviluppo di un'innovazione, credendo che le piccole imprese fossero più innovative ma che le grandi imprese si appropriassero delle conoscenze grazie ad una R&S più organizzata dato il capitale a disposizione. Secondo Shumpeter, si può parlare di innovazione quando si hanno nuove combinazioni di mezzi di produzione, nuove forme di organizzazione ed un'apertura di nuovi mercati

Secondo Chesbrough<sup>6</sup> il paradigma della “closed innovation”, ovvero la ricerca fatta all'interno dei confini dell'impresa, non poteva più bastare nonostante i timori delle aziende di non essere più gli unici “proprietari” delle invenzioni e i legittimi tentativi di tutelare la proprietà intellettuale con brevetti e altri strumenti. Dopo il primo saggio ne sono seguiti altri su questi temi. L'open innovation, dunque, ha già quasi un quarto di secolo, ma la sua implementazione sta avvenendo in modo graduale e, sorprendentemente, non tutti hanno ancora compreso pienamente l'efficacia di questo strumento.

L'open innovation è una grande opportunità per le aziende, ma bisogna sapere come metterla in pratica: ci sono esempi di imprese che sono riuscite a innovarsi utilizzando nel modo più appropriato idee nate da dipendenti, collaboratori, ricercatori o startup, e altre che non hanno capito l'importanza di questa strategia o non hanno saputo applicarla. E hanno fallito.

Un'invenzione deve quindi almeno essere introdotta nel mercato come nuovo prodotto o essere usata come nuovo processo in produzione. Le innovazioni non sono quindi associate solo a nuovi prodotti o processi che vengono applicati direttamente nel processo di produzione, ma include anche tutti i mezzi che permettono di sfruttare e commercializzare queste invenzioni, e che portano ad una sempre più efficiente applicazione del concetto di innovazione.

### **1.3.1 Le fonti dell'innovazione**

All'interno del tema generale dell'innovazione, un fenomeno interessante e assai dibattuto sia in letteratura sia all'interno delle aziende, è rappresentato dal tentativo di individuare ad oggi, quali sono le principali fonti di innovazione dalle quali la stessa impresa può attingere con successo.

L'evoluzione storica dell'approccio all'innovazione fino alla fine del ventesimo secolo ha portato probabilmente ad abituarsi all'idea che la fonte di innovazione principale per un'azienda fosse l'apparato di ricerca costituito dall'azienda stessa al suo interno.

---

<sup>5</sup> K. Pavitt: “Technologies, products and organization in the innovating firm: “What Adam Smith tells us and Shumpeter doesn't” (1998)

<sup>6</sup> H. Chesbrough: “The logic of Open Innovation: Managing Intellectual Proprieties” (2003)

In realtà, le innovazioni possono derivare dall'interno, ovvero dalla R&S, e dall'esterno dell'impresa attraverso conoscenza che viene condivisa dalle altre imprese.

In questa fase storica non si può prescindere da nessuna delle due, in quanto, la R&S facilita la capacità di assorbimento e implementa progetti interni, mentre gli *spillover* di conoscenza dotano le imprese di una conoscenza più ampia; per questo motivo le fonti di conoscenza sono tra loro complementari.

Le fonti di innovazione interne ed esterne sono complementari. Le imprese che svolgono R&S interna fanno al contempo molto ricorso alle reti di collaborazione esterna. La R&S in-house contribuisce a costruire la capacità di assorbimento dell'impresa consentendo un apprendimento e un uso più efficace della conoscenza acquisita da fonti esterne.

I network collaborativi svolgono un ruolo importante nella realizzazione di innovazioni di successo. Essi possono presentarsi come joint venture, licensing, associazioni di ricerca, programmi sponsorizzati da enti pubblici, network per scambio di conoscenza e network informali. Sono particolarmente importanti nei settori high-tech per la complessità e la varietà delle conoscenze necessarie allo sviluppo dell'innovazione.

I cluster tecnologici sono reti di imprese connesse tra loro e di istituzioni associate operanti in determinati campi, concentrate territorialmente, dove competono e allo stesso tempo cooperano, collegate da elementi di condivisione e di complementarità.

L'ambito territoriale può variare da un'unica area urbana fino a un intero Paese, o perfino attraversare i confini nazionali

La prossimità fisica può influenzare positivamente lo scambio di conoscenze tra le imprese in quanto può consentire: un più efficace trasferimento di conoscenza complessa o tacita, la creazione di un linguaggio condiviso e di modalità di comprensione e di elaborazione della conoscenza comuni, lo sviluppo di rapporti di fiducia e di consuetudini reciproche

I cluster con un'elevata produttività dei processi di innovazione possono innescare un circolo virtuoso: stimolando la nascita di nuove imprese nell'area e attraendone altre già esistenti, incentivando lo sviluppo di mercati di fornitura e di distribuzione per soddisfare le esigenze del cluster, attirando risorse umane più specializzate, incoraggiando il miglioramento delle infrastrutture e dei servizi per la comunità.

L'intensità del processo di concentrazione territoriale delle attività innovative dipende da fattori quali la natura della tecnologia, le caratteristiche del settore ed il contesto culturale della tecnologia.

Una ricerca di Hargadon e Sutton<sup>7</sup> ha consentito di approfondire il ruolo fondamentale dei knowledge broker che sono individui o imprese che trasferiscono conoscenze da un ambito di applicazione ad un altro nel quale possono essere efficacemente sfruttate e che, fungendo da ponte tra due campi separati, possono scoprire combinazioni uniche delle conoscenze presenti in ciascuno di essi.

### **1.3.2 Le tipologie di innovazione**

L'innovazione tecnologica può assumere differenti forme. Vengono usati diversi criteri per classificare le innovazioni.

Per quanto riguarda la natura dell'innovazione, essa può essere di prodotto o di processo. L'innovazione di prodotto sono innovazioni incorporate nei beni e servizi realizzati dall'impresa mentre l'innovazione di processo apporta dei cambiamenti nelle modalità con cui un'impresa svolge le sue attività al fine di migliorarne l'efficienza e/o l'efficacia. L'innovazione di prodotto consente di allargare la gamma di prodotti offerti, può rilasciare sul mercato una versione aggiornata di un prodotto o crearne uno nuovo o può arricchire un prodotto esistente con l'elaborazione di un servizio incorporato. L'innovazione di processo, invece, può consistere in un cambiamento di un macchinario nel processo di produzione, può riorganizzare la logistica o può consentire l'informatizzazione di un processo produttivo. Non tutte le innovazioni sono categorizzabili come innovazioni prodotto o di processo. Infatti, è da considerarsi che un'innovazione può essere considerata di prodotto per alcune imprese mentre potrebbero essere considerate di processo per altre.

L'innovazione può distinguersi anche grazie all'intensità ed al grado di ampiezza che essa genera. Si possono avere dunque innovazioni radicali o incrementali. Le innovazioni radicali hanno effetti immediati e dirompenti. Esse sono discontinue, necessitano di elevati investimenti, sono ad alto rischio, sono tipiche di settori emergenti, creano nuovi mercati e di solito sono create dal mercato attraverso i responsabili di R&S e dagli scienziati. Le innovazioni incremental, invece, hanno effetti diluiti nel tempo, necessitano di investimenti organizzati e con un rischio contenuto, sono tipiche di mercati maturi e stabili, migliorano l'offerta esistente più che crearne una nuova e sono il risultato di investimenti suggeriti da ingegneri e personale che si occupano dei processi produttivi.

Le innovazioni possono distinguersi anche in base all'effetto esercitato sulle competenze. Esse infatti possono essere *competence enhancing* o *competence destroying*. Sono innovazioni *competence enhancing* quando consentono un'evoluzione della base di conoscenze preesistenti mentre sono

---

<sup>7</sup> A. Hargadon, R.I. Sutton: Technology brokering and innovation in a product development firm (1997)

innovazioni *competence destroying* quando non scaturiscono da conoscenze già possedute o addirittura, con l'ingresso sul mercato, le rendono inadeguate. Anche la caratteristica di un'innovazione di essere *competence enhancing* o *competence destroying* è relativa alla prospettiva dell'impresa e alla sua base di conoscenze.

L'ultimo elemento che genera distinzione nella tipologia di innovazione è l'ambito di destinazione dell'innovazione. L'ambito può generare innovazioni architettrali o modulari. Per innovazioni architettrali si intendono quelle che cambiano la struttura generale del sistema o del modo in cui i componenti interagiscono tra di loro mentre si intendono innovazioni modulari quelle che prevedono cambiamenti di uno o più componenti di un sistema di prodotto, senza modifiche sostanziali alla sua configurazione personale

#### **1.4 La Open Innovation**

In un'epoca caratterizzata da maggiore interconnessione e tempi di accesso al mercato ridotti, il modello di innovazione tradizionale comporta, come precedentemente descritto, una eccessiva rigidità e tempi di implementazione troppo elevati.

In questo contesto si inserisce un nuovo paradigma, molto studiato in letteratura ed applicato in realtà aziendali di dimensione variabile, introdotto all'inizio degli anni novanta come nuovo modello di gestione dell'innovazione: "l'Open Innovation".

L'innovazione aperta è stata proposta come un nuovo paradigma per la gestione dell'innovazione<sup>8</sup>. È definito come "l'uso di afflussi e deflussi finalizzati di conoscenza per accelerare l'innovazione interna e per espandere i mercati per l'uso esterno dell'innovazione, rispettivamente"<sup>9</sup>. Comprende quindi sia i movimenti esterni sia quelli interni di tecnologie e idee, definiti anche "acquisizione tecnologica" e "sfruttamento della tecnologia"<sup>10</sup>.

Secondo Chesbrough, il paradigma della "*closed innovation*", ovvero l'innovazione dentro l'impresa, non poteva più bastare nonostante i timori delle aziende di non essere più gli unici "proprietari" delle invenzioni e i legittimi tentativi di tutelare le proprie proprietà intellettuali.

"L'open innovation è un paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche"<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> H. Chesbrough: *Open Innovation* (2003)

<sup>9</sup> H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West "Open Innovation: Researching a new paradigm" (2006)

<sup>10</sup> U. Lichtenthaler: "Open innovation is practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions" (2008)

<sup>11</sup> H. Chesbrough: "Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology" (2006)

Con questo nuovo paradigma, le imprese hanno iniziato a porsi un interrogativo importante. E' giusto proteggere le nostre conoscenze ed innovazioni?

Se l'impresa proteggesse le proprie innovazioni, si garantirebbe un maggior controllo sull'evoluzione dell'innovazione. In questo sistema accentrato, l'impresa ha ritorni più elevati ed i profitti potrebbero rinnovare la spesa in R&S, creando un circolo che si alimenta all'interno dell'impresa. Ciò porterebbe da parte dell'impresa, inoltre, ad accettare un maggior rischio di perdite a breve termine data la stabilità di questo circolo.

Nonostante ciò, esistono dei vantaggi rilevanti che si potrebbero verificare con la diffusione dell'innovazione. Infatti, con la diffusione della tecnologia, il processo con cui l'innovazione si sviluppa, è più rapido data la condivisione di conoscenze tra imprese. Inoltre, la diffusione può generare una elevata disponibilità di beni complementari che alimenterebbe la rete del network.

Nella realtà, la protezione è difficile da avere o quanto meno il controllo sull'innovazione è molto labile. Inoltre, la protezione è molto inefficace data la rapidità con cui l'innovazione cresce all'esterno, e bisogna anche considerare i costi associati.

Secondo Chesbrough, svariate sono le ragioni per cui le imprese devono aprirsi all'esterno per poter sviluppare al massimo le proprie innovazioni.

Partendo dal concetto della *closed innovation* secondo il quale l'impresa deve assumere il personale maggiormente qualificato, non è detto che essa ci riesca; a questo punto quindi l'impresa potrebbe sfruttare *spillover* di conoscenza provenienti da imprese che ugualmente hanno personale qualificato; inoltre, lo sfruttamento di conoscenze esterne può aiutare l'impresa a capire se la direzione che sta seguendo nella propria innovazione è la strada giusta o meno.

E' altrettanto importante vedere se il modello di business adottato per la commercializzazione dell'innovazione che si sta sviluppando sia corretto.

L'Open Innovation quindi si sostanzia come un ottimo strumento per reperire conoscenze esterne e confrontarsi con imprese simili. Di contro, anche le conoscenze sviluppate "in casa" potrebbero essere condivise con altre imprese o competitors.

Secondo Chesbrough, non tutte le persone più capaci lavorano all'interno di un'unica impresa, quindi diventa fattore di vantaggio dell'azienda la capacità di valorizzare esperienze e competenze che sono al di fuori di essa. La R&S proveniente da fonti esterne, può generare valore in maniera significativa; la R&S interna è soltanto una parte minima del valore creabile.

Non è necessario sviluppare la ricerca internamente per generare valore ma è molto importante valorizzare le migliori idee per essere i più competitivi all'interno del mercato. Inoltre, è altrettanto

importante far coincidere le conoscenze esterne con il proprio modello di business

I confini organizzativi sono meno definiti e questo porta ad una conoscenza disponibile in quantità elevate. Le idee possono prendere vita all'esterno dell'impresa ed essere successivamente assorbite dalla stessa per la loro commercializzazione. La commercializzazione è generalmente realizzata da start-up, esterne rispetto all'impresa originaria, oppure attraverso contratti di licenza. Le start-up spesso sono finanziate e composte da personale dell'impresa originaria.

La Open Innovation ha il notevole vantaggio della possibile adozione condivisa che alimenta il circolo di conoscenza, alimenta nuove opportunità di creazione di network e crea maggior valore per il consumatore finale. Di contro però, non è esente da svantaggi. In primo luogo, il sistema funziona essenzialmente senza appropriabilità e quindi vi è più difficoltà per le imprese di creare un valore aggiunto. Questo porta le imprese ad essere meno incentivate ad investire nell'innovazione. Inoltre, vi è un aumento considerevole dei costi di coordinamento tra imprese, data anche l'eterogeneità delle imprese presenti all'interno del network.

#### **1.4.1 Il processo di innovazione nel modello open**

Secondo il modello tradizionale, il processo di innovazione può essere rappresentato come un modello a imbuto in cui l'impresa può utilizzare nei diversi stadi sia la base scientifica e tecnologica presente al proprio interno che nuove tecnologie provenienti dall'esterno.

Contrariamente al modello di innovazione chiuso, il lancio di un progetto di innovazione può essere attivato da fonti di tecnologia e idea interno o esterno, che possono essere immesse nel processo di innovazione in qualsiasi momento e con vari mezzi, come ad esempio con investimenti di tecnologia, licenze o joint venture.

Inoltre, la commercializzazione dell'idea e il suo inserimento nel mercato può essere fatto sia attraverso i canali di distribuzione interni dell'azienda, sia in molti altri modi come per esempio, attraverso *spin-off ventures* o *out-licensing*.

Come tale, l'Open Innovation si applica pertanto a tutte le tre fasi del processo d'innovazione (front end d'innovazione, generazione dell'idea e sviluppo, commercializzazione):

1. Durante il front end d'innovazione, le imprese cercano le soluzioni al problema esternamente (per esempio inventori o Start-up, potenziali fonti di innovazione interna)

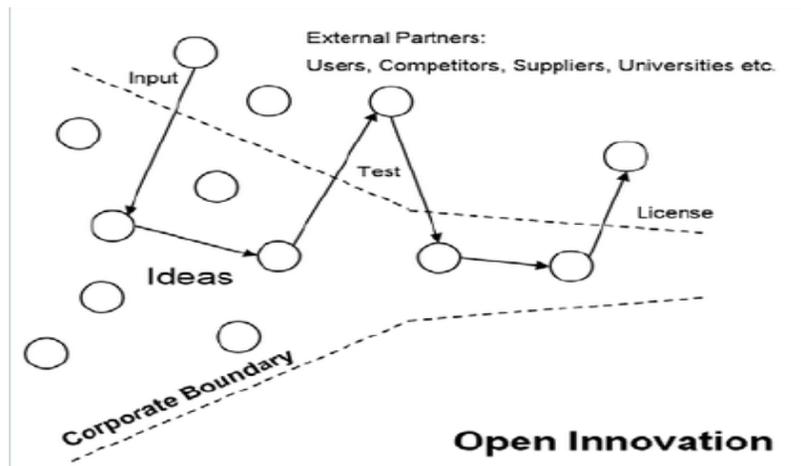
2. Nella fase della generazione dell'idea e sviluppo, le imprese possono acquisire brevetti IP o acquisire innovazioni esterne, che possono essere già state commercializzate, ma capaci di offrire nuove opportunità. Inoltre, le imprese possono anche cedere i loro brevetti tecnologici all'esterno per generare

vendite aggiuntive.

3. Durante la fase di commercializzazione, le imprese possono continuare a vendere tecnologie che sono già state commercializzate tramite i canali di distribuzione delle imprese esterne.

In questa nuova visione, un ruolo fondamentale svolgono le idee che non vengono tramutate in progetti dalle imprese in quanto esse possono costituire nuovi progetti per altre o addirittura può portare alla creazione di nuovi mercati come si può notare dalla Figura 1.3.

Figura 1.3 L'imbuto delle idee



Fonte: H. Chesbrough (2003): *Open Innovation*

#### 1.4.2 Network di innovazione

Per poter attuare una strategia di Open Innovation, le imprese devono entrare in contatto con agenti esterni e con essi dovranno condividere risorse, competenze e conoscenze.

La scelta dei partner strategici e la tipologia di rapporti che si instaurano con essi è di rilevanza strategica per il successo aziendale e la creazione di un valore competitivo e duraturo nel tempo.

A tal proposito, le imprese possono creare differenti tipologie di network con la quale entrare a contatto con i soggetti esterni.

Le tipologie di network più importanti con la quale un'impresa può entrare a contatto con soggetti esterni sono le seguenti:

- **Call for Ideas**

La call for idea è un concorso di idee, solitamente rivolto a persone o imprese attive in specifici settori di mercato. L'organizzazione, il percorso, gli obiettivi prefissati e gli esiti della call, variano a seconda della realtà aziendale che ha lanciato la sfida. Non è escluso che gli organizzatori decidano di investire, direttamente o indirettamente, nelle realtà che hanno sviluppato le innovazioni più promettenti.

Alcune aziende possono decidere di mettere in piedi degli hackathon, gare di programmazione durante le quali chiedono a sviluppatori e programmatori di sviluppare soluzioni digitali innovative relative a un determinato settore in un arco di tempo circoscritto (24 o 48 continuative, in generale).

È anche possibile che le organizzazioni optino per l'assegnazione di premi quale metodo per individuare e dare rilievo alle realtà innovative che hanno suscitato il loro interesse e con le quali, eventualmente, intendono proseguire la relazione.

- **Incubatori ed acceleratori aziendali**

Per portare l'innovazione all'interno di un'impresa si può decidere di costituire incubatori o acceleratori di startup gestiti direttamente o indirettamente dall'azienda. Queste strutture hanno lo scopo di sostenere gli sforzi iniziali delle giovani società e accompagnarle nella loro crescita fornendo strumenti e spazi utili a sviluppare un business efficace. La supervisione del processo di accelerazione da parte dell'azienda può consentire una collaborazione più diretta e mirata.

- **Partnership**

Un altro percorso di open innovation riguarda la possibilità di stringere accordi con partner esterni. Possono essere accordi inter-aziendali, per cui un'impresa delega a un'altra, di solito più piccola, la creazione di determinate innovazioni o la produzione di specifici manufatti. Può trattarsi di contratti di collaborazione stipulati tra company e startup. Multinazionali e imprese possono scegliere di avviare partnership e rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca o gruppi di ricercatori. Oppure una grande azienda può allearsi con un'altra grande azienda, che magari fino a quel momento era considerata una potenziale concorrente, per raggiungere scopi comuni. In questo caso si parla di co-innovazione, paradigma dell'innovazione in base al quale nuove idee e approcci provenienti da risorse interne ed esterne sono integrate in una piattaforma per generare nuovi valori e beni condivisi da tutti gli stakeholders, compresi i consumatori.

- **Acquisizioni**

L'acquisizione, da parte di corporation o grandi aziende, di startup o PMI innovative è considerato uno degli strumenti principali per fare open innovation. Le aziende che rilevano la maggioranza delle quote delle nuove imprese si assicurano in un colpo solo idee, tecnologie e competenze. In diversi casi l'acquisizione comporta anche l'assunzione dei soci e/o dipendenti della start-up, per mantenere una continuità con la gestione precedente e integrare nel proprio organico i talenti digitali individuati.

### **1.4.3 Il Business Model nell'Open Innovation**

Le imprese che adottano questo paradigma, possono attingere più facilmente a fonti esterne ma

sono soggette a maggiori spillover di conoscenza. Questo processo richiede che le imprese adottino un modello di business aperto, che lasci fluire idee e tecnologie dall'esterno all'interno dell'impresa e viceversa. Questi processi includono attività di *"inbound"* e *"outbound"*, che si concretizzano nell'acquisto e nella vendita di licenze, brevetti e, in genere, della proprietà intellettuale dell'azienda. Si instaurano così delle partnership tra l'azienda e diverse fonti esterne di innovazione, tra cui clienti e fornitori, aziende di altri settori, università e centri di ricerca, enti ed agenzie governative, attività a supporto dell'innovazione e concorrenti, al fine di ampliare e rendere più flessibile la base di competenze dell'azienda, ridurre e dividerne i rischi, e di conseguenza aumentare le performance innovative dell'azienda. Costruire un migliore modello di business è più importante che arrivare primi sul mercato.

Nella storia ci sono numerosi esempi di successo di imprese che hanno adottato tecnologie non del tutto innovative, ma che hanno saputo inserirle all'interno di una proposizione del valore più adatta al loro contesto, riuscendo a massimizzare il valore della tecnologia. Lo sviluppo di una proposizione del valore, dipende anche dalla definizione di un mercato di riferimento, che rappresenta il secondo presupposto nella creazione di un business model.

In un'ottica di Open Innovation, la creazione di un business model dovrà consentire l'inserimento dell'impresa all'interno di un network del valore. Costruire dei legami forti all'interno del network, accrescerà indubbiamente il valore insito nella tecnologia. Viceversa, fallire nella costruzione dei legami ne penalizzerà il potenziale, in particolare se la tecnologia, e dunque le imprese che la adottano, saranno chiamate a competere con un network concorrente che a sua volta trae beneficio da relazioni consolidate

Infine, anche in fase di progettazione di un piano di innovazione *"aperta"*, sarà molto importante definire la strategia competitiva. I fattori chiave per sostenere una strategia di successo consistono nell'abilità dell'impresa di guadagnare un accesso differente alle risorse principali, l'esperienza passata, la difficoltà per i concorrenti di imitare il prodotto e la futura posizione dell'impresa stessa nel mercato. Fondamentale infatti sarà capire se il nuovo prodotto potrà essere in grado di competere secondo una strategia di costo, di differenziazione o di focalizzazione rispetto all'offerta dei concorrenti.

### **1.5 Innovazione dei Business Model**

Un prerequisito per fornire una guida sistematica sull'innovazione del modello di business è analizzare il processo seguito dalle aziende che innovano il loro modello di business. Innanzitutto, le fasi del processo di innovazione devono essere chiaramente definite, insieme alle loro sfide specifiche. Hartley (2006) sottolinea questo punto poiché "l'articolazione dei processi aiuta a identificare particolari ostacoli e facilitatori in particolari fasi, e questo può essere di aiuto pratico ai responsabili politici e ai manager." Solo pochi studiosi di modelli di business fino ad ora avevano prestato attenzione alle

innovazioni del modello di business come un processo composto da fasi o fasi del processo. Teece<sup>12</sup> fornisce una lista ad alto livello di passi che le imprese dovrebbero seguire per ottenere modelli di business sostenibili. Mitchell e Bruckner Coles<sup>13</sup> descrivono l'innovazione del modello di business come un processo continuo e presentano apprendimenti da aziende di successo. Osterwalder e Pigneur (2010), infine, propongono cinque passi successivi per generare nuovi modelli di business. Nessuno di loro, tuttavia, ha l'ambizione di descrivere il processo di innovazione del modello di business nel suo insieme e nella forma di un quadro integrativo.

La disciplina della gestione dell'innovazione, al contrario, ha una lunga tradizione di analisi e strutturazione dei processi di innovazione. I primi concetti - ipotizzando una "spinta tecnologica" lineare delle innovazioni - sono emersi a metà del 20° secolo, seguiti da un periodo di modelli di processo di innovazione basati sul "*pull-through* sul mercato" alla fine degli anni '60. Studi successivi, tuttavia, hanno rivelato che i processi di innovazione nella realtà sono raramente di natura lineare: sono caratterizzati da discontinuità<sup>14</sup> e sono persino descritti come caotici<sup>15</sup>. Nondimeno, i manager e le organizzazioni si affidano a schemi strutturati per gestire coerentemente i loro sforzi di innovazione. Per adattarsi a questo fatto, i modelli lineari negli anni passati sono stati migliorati per incorporare circuiti di feedback e percorsi alternativi<sup>16</sup>.

Bucherer, Eisert e Gassmann<sup>17</sup> identificano "una similitudine tra innovazioni di prodotto e modello di business in relazione alle fasi di processo di alto livello" ma, allo stesso tempo, suggeriscono "deviazioni significative per le attività concrete svolte in queste fasi. "Osserviamo questi risultati nella configurazione del nostro studio. Allo scopo di strutturare la struttura di alto livello che coglie le fasi essenziali delle innovazioni del modello di business, sembra appropriato trarre una base dalla letteratura sulla gestione dell'innovazione. I dettagli concreti e le sfide delle singole fasi, così come la loro interrelazione (lineare vs iterativa), al contrario, devono essere derivate empiricamente.

I modelli trovati nella letteratura sulla gestione dell'innovazione descrivono il processo di innovazione a diversi livelli di granularità e sono spesso adattati a specifici tipi di innovazione, come prodotto, processo o innovazione strategica. A cuore, tuttavia, i modelli di processo presentano una serie di caratteristiche comuni. Nella sua ampia revisione dei modelli di processo di innovazione in letteratura,

---

<sup>12</sup> D.J. Teece : "Business model, business strategy and innovation" (2010)

<sup>13</sup> D.W. Mitchell, C. Bruckner Coles : "Business model innovation breakthrough moves" (2004)

<sup>14</sup> M.L. Tushman P. Anderson: "Technological discontinuities and organizational environments" (1986)

<sup>15</sup> Y.T. Cheng AH. Van de Ven: "Learning the innovation journey: Order out of chaos?" (1996)

<sup>16</sup> O. Gassmann, M. Von Zedtwitz: "Trends and determinants of managing virtual R&D teams" (2003)

<sup>17</sup> E. Bucherer, U. Eisert, O. Gassman: "Towards systematic business model innovation: lessons from product innovation" (2012)

Eveleens<sup>18</sup> conclude che la maggior parte dei modelli presentati consiste di quattro "fasi, componenti o attività principali". Basandoci sul suo lavoro e sulla sua base bibliografica, abbiamo analizzato i primi sei articoli per ricavare un modello di processo generico che può essere applicato per descrivere le innovazioni del modello di business (vedere la Tabella 1).

La prima fase, che viene spesso definita iniziazione, riguarda la scoperta della necessità di innovazione, cioè la cattura dell'evento, dell'idea o della decisione iniziale che avvia l'intero processo di innovazione.

La seconda fase è di generazione di idee innovative su come reagire all'impulso. Questa fase di ideazione mira ad aprire lo spazio della soluzione ed a generare una serie di possibili alternative.

La terza fase, al contrario, riprende una delle possibilità promettenti e si concentra sulla sua elaborazione e sviluppo. Come Eveleens dice: "trasformare l'idea (selezionata) in un prodotto, processo o servizio tangibile. "Lo consideriamo una fase di integrazione dal momento che l'idea è incorporata e integrata in un contesto più ampio.

La quarta e ultima fase del processo di innovazione è in genere quella in cui l'innovazione è implementata e introdotta sul mercato. Queste quattro fasi generiche - ovvero iniziazione, ideazione, integrazione e implementazione - guideranno la nostra ulteriore analisi e costruzione del quadro.

Sebbene gli studiosi di modelli di business finora abbiano raramente adottato una prospettiva di processo sulle innovazioni del modello di business, alcuni dei loro contributi si adattano bene a questo modello generico a quattro stadi e ne supportano quindi l'applicazione. L'approccio basato sulla scoperta proposto da McGrath<sup>19</sup> (2010, ad esempio, riguarda lo sviluppo di nuovi modelli di business attraverso la sperimentazione nel mondo reale. Nel modello, il suo approccio può essere collocato nella fase di implementazione dell'innovazione di un modello di business, con occasionali iterazioni nella fase di integrazione per adeguare il nuovo modello di business. Un processo di apprendimento simile è descritto in un case study di Sosna, Trevinjo Rodríguez e Velamuri<sup>20</sup>. La ruota del modello di business proposto da reinvenzione Voelpel, Leibold, e Tekie<sup>21</sup>, al contrario, aiuta i manager a percepire i driver del cambiamento dall'ecosistema circostante una ditta focale e sostiene la decisione se un cambiamento di business model è una reazione necessaria. Quindi si occupa esclusivamente della fase di avvio del modello generico. Girotra e Netessine<sup>22</sup>, infine, supportano la fase di ideazione dimostrando come

---

<sup>18</sup> C. Eveleens: "Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications"

<sup>19</sup> C. Baden-Fuller, S. Haefliger: "Business models and technological innovation" (2013)

<sup>20</sup> M. Sosna, RN Trevinjo, SR. Velamuri: "Business Model Innovation through trial and error learning: The Naturhouse Case" (2010)

<sup>21</sup> S.C. Voelpel, M. Leibold, E.B. Tekie: "The wheel of business model reinvention: How to reshape your business model to leapfrog competitors" (2004)

<sup>22</sup> K. Girotra, S. Netessite: "Business Model Innovation" (2011)

pensare al rischio possa guidare un'azienda verso un modello di business innovativo.

## CAPITOLO 2: L'evoluzione del digitale e la riconfigurazione dei modelli di business

In questo periodo storico, dove le tecnologie hanno un peso specifico nei business delle società e nei relativi mercati, il concetto di digitalizzazione è diventato centrale. I processi aziendali sono influenzati in maniera rilevante dal mondo digital e ciò ha consentito l'interconnessione tra mercati apparentemente diversi. Ciò ha comportato la creazione di nuovi mercati. All'interno di un processo digital sono coinvolte tre strutture essenziali:

- Attività
- Produzione
- Modello di Business

Tra le attività, la digitalizzazione assume un ruolo centrale in quanto aumenta le competenze digitali che a sua volta permette alle imprese di aumentare il flusso di informazioni tra i soggetti della filiera. Ciò comporta una maggiore comprensione del mercato.

Nella produzione, la digitalizzazione aiuta ad accrescere tecnologicamente le funzionalità e le utilità dei macchinari consentendo all'impresa di creare grandi volumi di prodotti di qualità superiore. Inoltre, con l'evoluzione dei macchinari, anche le piccole imprese potranno beneficiare di questa evoluzione.

Per quanto riguarda i modelli di business, il concetto è meno definibile vista la difficile definizione della materia. All'interno di un business model vengono coinvolti i processi d'impresa ed i loro flussi di informazione. Nonostante ciò, i confini labili nella definizione di un business model permettono alle imprese di interconnettersi con l'ambiente che la circonda.

All'interno di un ambiente caratterizzato da innovazioni incrementalì (fase di *exploitaion*) il business model di un'impresa deve curare prevalentemente il soddisfacimento delle esigenze del consumatore, non differenziandosi dal design dominante di prodotto di quel determinato periodo storico. Tuttavia, la digitalizzazione ha portato tecnologie disruptive in quasi tutti i mercati. Ciò ha portato ad una fase di innovazioni radicali (fase di *exploration*)<sup>23</sup> che ha cambiato radicalmente i business model delle imprese operanti nel settore. Il cambiamento delle regole del gioco ha fatto sì che la scelta di un business model che sia corretto in relazione al mercato di riferimento è di vitale importanza per la sopravvivenza di un'impresa. Inoltre, è di eguale importanza anche l'implementazione di un business model.

Per poter capire come la digitalizzazione riconfiguri i modelli di business di molte imprese, è

---

<sup>23</sup> M.L. Tushman, CA O'Reilly III: "Ambidextrous Organization: Managing evolutionary and revolutionary change" (1996)

necessario citare alcuni esempi fondamentali:

Spotify ha rivoluzionato il mercato della musica con una tecnologia disruptive dello streaming. Questa tecnologia è molto differente rispetto a quella dei CD o quella dei vinili, non ha caso però si avvicina ad una tecnologia digital come quella dei download che già era affermata nel mercato. L'attuale rilevanza dello streaming nel settore musicale fa capire come la digitalizzazione può rivoluzionare i modelli di business<sup>24</sup>.

In questo periodo storico caratterizzato da profonde mutazioni nel mercato digitale, sono venuti a costituirsi due concetti decisamente rilevanti e consequenziali: la digital disruption e la digital transformation. La digital disruption può essere definita come la tecnologia che rivoluziona i business model delle imprese ed i relativi mercati. Per quanto riguarda la digital transformation, invece, essa può essere sintetizzata come la reazione degli *incumbement* a questa rivoluzione. Il processo di digital transformation solitamente è più lungo, complesso ed oneroso data la complessità di una struttura organizzativa più grande. Spesso, la visione dei manager che sono miopi nei confronti delle tecnologie innovative, ha portato a grandi fallimenti, anche per imprese leader di mercato (problema di agenzia).

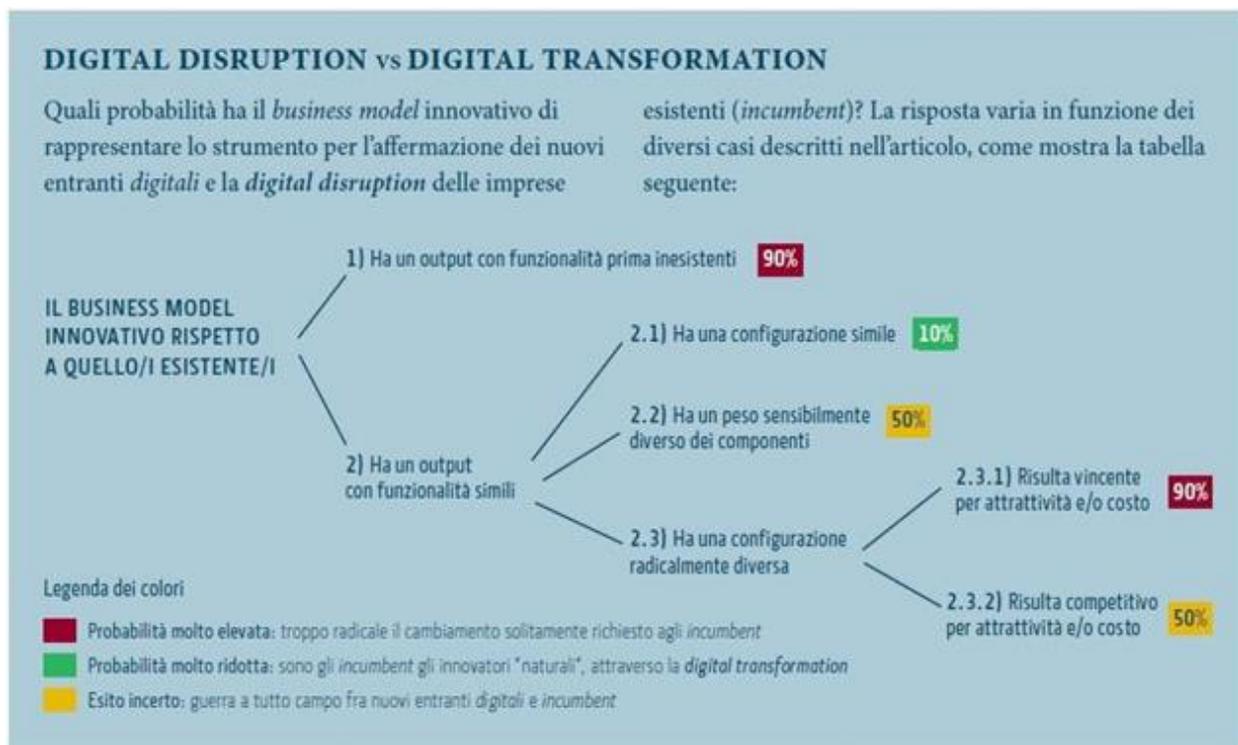
Il mercato della fotografia è un esempio calzante di come anche i colossi, se non percepiscono il cambiamento, possono crollare. Dapprima il mercato è stato rivoluzionato da Fujifilm che ha reso il mercato digitale. Questa innovazione disruptive ha colpito Kodak in tutta la filiera produttiva in quanto, essa doveva sostenere costi elevati per la produzione di pellicola a fronte di un prodotto divenuto ormai obsoleto. Un'altra rivoluzione ha poi colpito il mercato della fotografia, ovvero gli smartphone. Essi hanno reso la telecamera, strumento principale nel mercato della fotografia, uno strumento accessorio all'interno del mercato della telefonia.

La sopravvivenza all'interno del mercato dei business model digitali dipende dal giusto approccio che un'impresa ha a l'innovazione. La figura 2.1 analizza quali sono le possibilità che ha un modello di business di sopravvivere nel tempo in base alle sue caratteristiche.

---

<sup>24</sup> U. Bertelè: "I nuovi modelli di business figli della digitalizzazione" (2017)

Figura 2.1 – Possibilità di sopravvivenza di un Business Model



Fonte: Bertelè, U. (2017). "I nuovi business model "figli" della digitalizzazione". Digital 4.

La prima ramificazione che mostra il grafico evidenzia come un'impresa in cui l'output del nuovo business model offre funzionalità prima inesistenti, ha il 90% di sopravvivenza. Questo caso può essere assimilato al concetto di *blue ocean*<sup>25</sup> in quanto l'impresa opera in un contesto mai esplorato prima differenziando la propria *value proposition*.

Passando all'ipotesi in cui un nuovo business model non apporta un output differente, vi sono tre possibili scenari in base alla vicinanza dei nuovi business model al mercato di riferimento. Nel primo caso, la configurazione del nuovo business model è simile a quella precedente. In questa fattispecie, il nuovo modello di business è simile a quello precedente e le protagoniste saranno le *incumbent* che introdurranno modifiche incrementali per consolidare la loro posizione dominante. In questo caso, le probabilità che ha un business model innovativo di rappresentare lo strumento per l'affermazione delle new entry digitali è solo del 10%. Questo è il caso di digital transformation (*exploitaion*).

Nel secondo caso, il ruolo del business model è significativo per le innovazioni modulari ma non architetture e quindi la sua rilevanza è del 50%.

Infine, nell'ultimo caso assisteremo ad una innovazione radicale da parte del business model innovativo. In questo caso il successo del business model innovativo dipenderà dal grado di attrattività

<sup>25</sup> WC. Kim, R. Mauborgne: Blue Ocean Strategy (2004)

e/o del costo.

Alla fine di questa analisi è giusto sottolineare come maggiore sarà il successo del modello di business innovativo, maggiori saranno gli sforzi da parte degli *incumbement* per cambiare la struttura di business. In questo cambiamento, le imprese *incumbement* possono riorganizzare la struttura di business in due modi. Attraverso una riduzione dei costi e un rafforzamento della propria posizione nel mercato, ad esempio con fusioni o acquisizioni, oppure con l'introduzione di modelli ibridi che inseriscono l'innovazione in un contesto già strutturato, nonostante ciò possa comportare un aumento dei costi.

## 2.1 Le piattaforme

Il settore Retail è esemplificativo di come le imprese *incumbement* rispondano al cambiamento apportato dalle new entry. Un esempio attinente è la risposta di Walmart al cambiamento introdotto dalla piattaforma e-commerce di Amazon che in seguito analizzeremo. Questo pratico esempio fa comprendere come i casi in cui una new entry propone un modello di business innovativo ed invece il caso in cui l'impresa *incumbement* si deve adattare ad i cambiamenti del mercato. Le piattaforme possono essere considerate tra le innovazioni più rilevanti dell'attuale periodo storico. Esse consentono di connettere una vasta popolazione di consumatori che possono accedere alla quasi totalità dei mercati. Questo ha permesso il successo di molte imprese che fondavano il loro modello di business sulla condivisione di idee e risorse su larga scala come Google, Amazon, Uber ed AirBnb. La rivoluzione nel mercato apportata dalle piattaforme ha coinvolto anche altri settori extra economici come ad esempio l'istruzione ed il campo medico.

Il modello di business delle piattaforme sfrutta le forze tecnologiche e sociali che stanno rivoluzionando la quasi totalità dei mercati globali.

Ma cerchiamo di comprendere come questo modello di business ha così tanto innovato e rivoluzionato il modo di agire delle imprese.

La piattaforma è una infrastruttura che si avvale del così detto "network effect" che consente di creare valore grazie alla connessione informativa tra vari device ed alla connessione tra consumatori e fornitori.

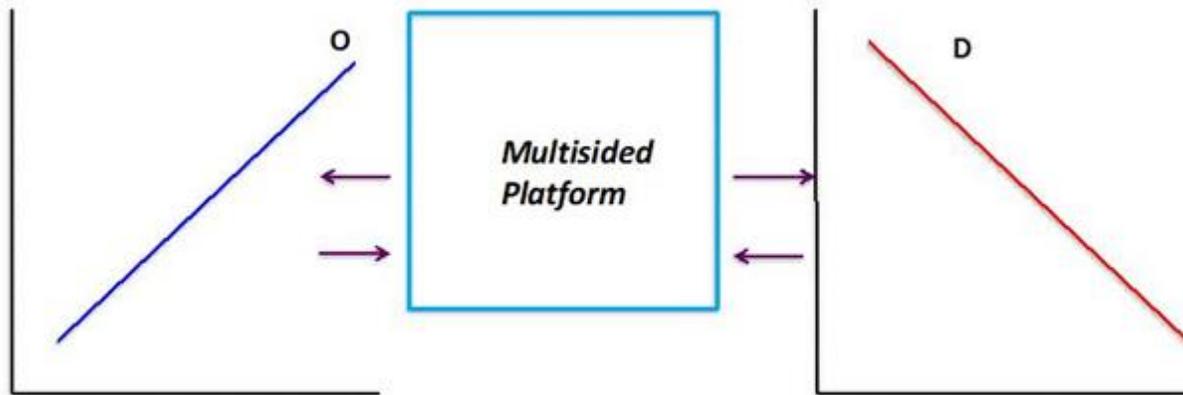
La rivoluzione digitale ha concesso alle piattaforme potere decisionale per controllare l'accesso ai mercati. Esse hanno apportato un cambiamento radicale ad i mercati tradizionali, migliorandoli sotto il punto di vista tecnologico e di performance, aumentando la scelta dei consumatori ma aumentando anche la disoccupazione dovuta all'automatizzazione dei processi.

La rivoluzione delle piattaforme ha rivoluzionato la modalità con cui le imprese si avvicinano ad il loro business di riferimento in quanto ha cambiato totalmente i parametri da analizzare. Il pricing, la

gestione costi, la customer experience e tante altre variabili, non possono non essere impattate da questa rivoluzione.

Nella Figura 2.2 si rappresenta una struttura di una *multisided platform*<sup>26</sup>. Essa agisce come intermediatore di nuovi mercati, connettendo la domanda e l'offerta di nuovi mercati.

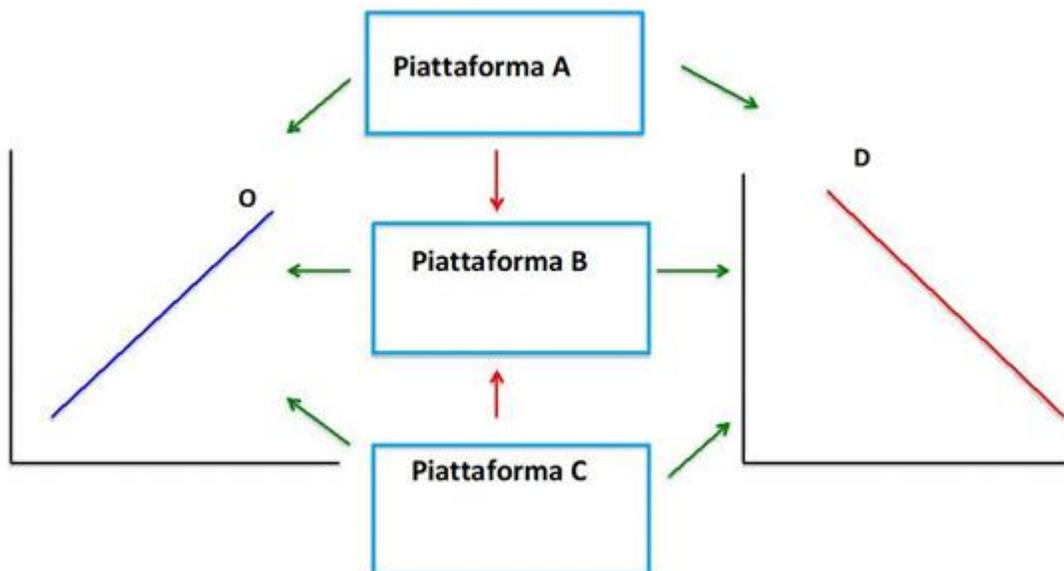
Figura 2.2 – Struttura semplice di una Multisided Platform



Fonte: Marè, M. (2018). "Effetti Economici della Rivoluzione Digitale". Mimeo.

La piattaforma digitale rappresenta l'elemento di rottura nel mercato. Essa ottimizza le interazioni tra i soggetti coinvolti agendo da intermediario ed agevolando le transazioni. In Figura 2.3 si può evidenziare come sia la concorrenza all'interno del mercato delle piattaforme digitali.

Figura 2.3 – Contesto concorrenziale in un mercato di piattaforme digitali



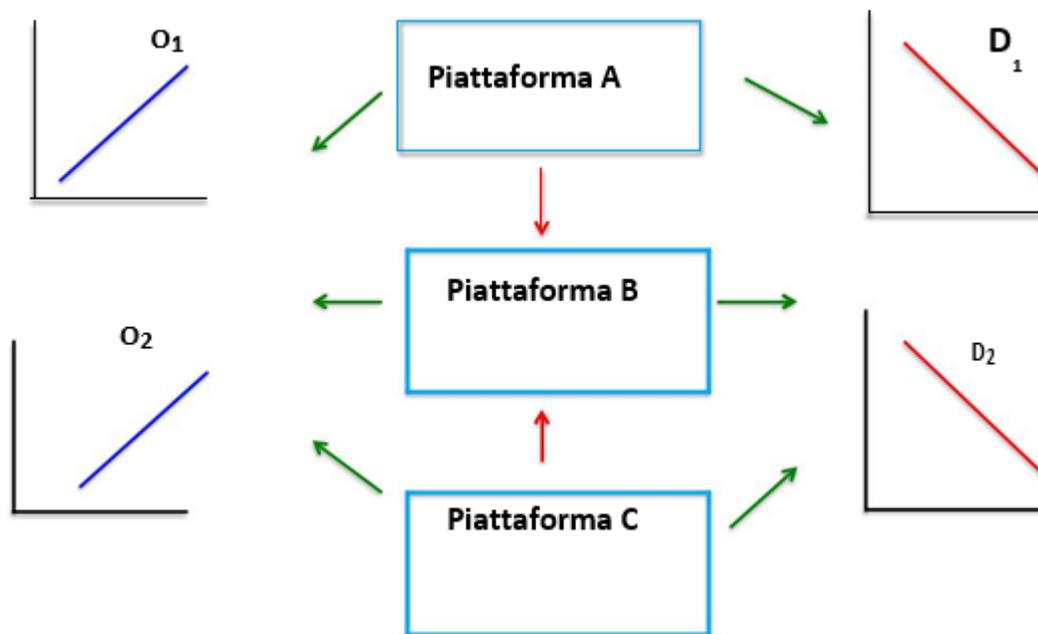
<sup>26</sup> M. Marè: Effetti Economici della Rivoluzione Digitale (2018)

Fonte: Marè, M. (2018). “Effetti Economici della Rivoluzione Digitale”. Mimeo.

All'interno di questo nuovo contesto, tutte le piattaforme supportano domanda ed offerta creando una competizione incrociata.

La figura 2.4 è una terza casistica in cui tutte le piattaforme si trovano in una situazione intermedia tra le diverse tipologie di domanda e offerta.

Figura 2.4 – Contesto concorrenziale di intermediazione tra diversi tipi di domanda e offerta



Fonte: Marè, M. (2018). “Effetti Economici della Rivoluzione Digitale”. Mimeo.

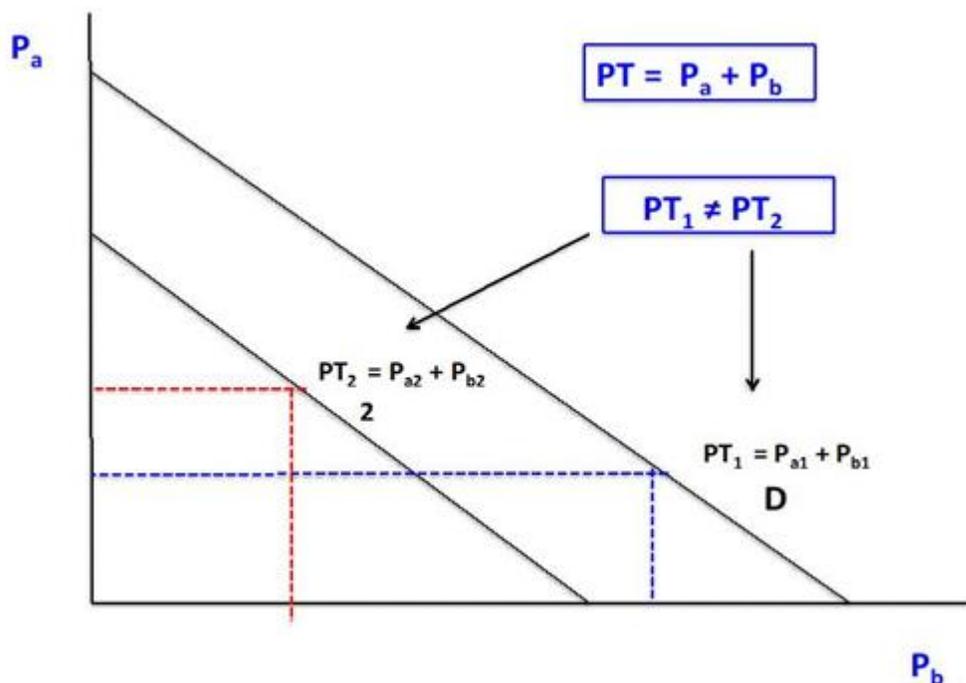
In questo caso la piattaforma, nell'intermediazione, connette diverse tipologie di soggetti con tipologie di offerte differenti e con una gamma di consumatori molto più vasta.

Affinché una piattaforma sia di successo si deve applicare una buona strategia di price setting, una buona ripartizione delle fees ed il raggiungimento di una massa critica di mercato.

La Figura 2.5 illustra le strategie di price setting e la variazione delle fees quando cambia la tecnologia di un determinato mercato la concorrenza tra le piattaforme e la consistenza delle parti del mercato<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> M. Mare (2018): ibidem

Figura 2.5 – Ripartizione delle fees in un modello di piattaforma a due lati



Fonte: Marè, M. (2018). “Effetti Economici della Rivoluzione Digitale”. Mimeo.

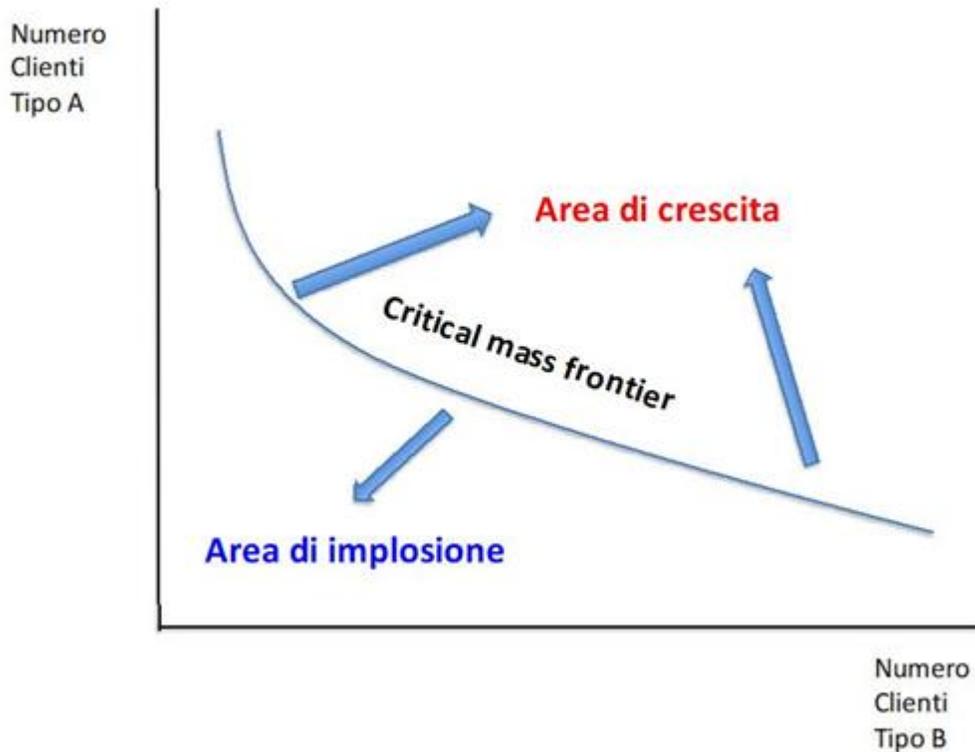
La rilevanza della fee all’interno di questo modello multidimensionale può impattare su una categoria di utenti, come possono essere i fornitori o gli utilizzatori di un bene, oppure andare ad impattare la totalità delle parti che pagheranno in parte la fee.

La figura 2.6 invece, analizza come una piattaforma raggiunge la sua massa critica. Il raggiungimento della massa critica è di fondamentale importanza per la sopravvivenza di una piattaforma in un determinato contesto competitivo. Per sapere la giusta massa critica in termini di fornitori ed utilizzatori di una piattaforma è necessario stimare e studiare la dimensione giusta presente tra le due parti di mercato<sup>28</sup>.

Una volta stabilita la massa critica, la piattaforma necessita di una strategia che possa ingaggiare i vari utenti affinché possa sopravvivere.

<sup>28</sup> M. Mare (2018): ibidem

Figura 2.6 – La frontiera della massa critica



Fonte: Marè, M. (2018). "Effetti Economici della Rivoluzione Digitale". Mimeo.

Nel caso in cui la piattaforma non riesca a raggiungere questa massa critica, essa non avrà le disponibilità richieste per provvedere alla sua sopravvivenza.

La particolarità della struttura evidenzia delle differenze con quelli che sono i modelli di business tradizionali. La prima differenza si evidenzia con l'abbandono di un modello lineare chiuso di creazione del valore che lascia spazio ad un'impostazione che si alimenta notevolmente attraverso fonti esterne che alimentano uno scambio sempre più fitto fino a creare una comunità formata da fornitori e consumatori.

Una seconda differenza che si ha rispetto ad un modello di business tradizionale si ha nella natura della piattaforma. Essa agisce come intermediario di un determinato campo permettendo di velocizzare la tempistica con la quale gli utenti entrano in contatto tra loro.

Il network effect si alimenta dall'accessibilità alla piattaforma. Più è facile entrare e restare all'interno della piattaforma e più gli utenti saranno incentivati ad il suo utilizzo.

Utilizzare questo modello consente una crescita molto veloce sempre che l'architettura sia costruita in maniera efficace e gli effetti negativi dovuti al network siano controbilanciate da molte interazioni positive. Infatti, non si deve solo calcolare il numero di utenti per stimare il valore economico ma bisogna anche vedere la qualità degli utenti che operano all'interno della piattaforma. Una piattaforma con una

buona architettura crea valore attraverso un buon accesso alla creazione di valore, al mercato e agli strumenti. Inoltre, un altro elemento rilevante ai fini della creazione di una piattaforma ben strutturata è la conservazione, selezione, raccolta e archiviazione dei dati digitali.

### **2.1.1 Dal modello lineare alle Piattaforme**

Il sistema tradizionale usato da molte aziende è quello della pipeline. Quando parliamo di una pipeline facciamo riferimento ad un'impresa che utilizza una procedura di creazione e trasferimento di valore molto dettagliata, con ruoli assegnati specificamente. La semplicità della struttura permette di descrivere la pipeline come una catena di valore lineare dove le risorse digitali vengono selezionate, conservate, raccolte ed archiviate<sup>29</sup>.

All'interno di questo modello i fornitori, i consumatori e la piattaforma si interconnettono in una serie di relazioni.

Un gran numero di imprese, stanno approcciando ad una struttura caratterizzata da piattaforme. Questo approccio porta ad una creazione, modifica e scambio di valore con modalità e luoghi molto vari, differenti dal classico scambio tradizionale tra fornitori e consumatori, grazie alle connessioni più facili e rapide create dalle piattaforme.

All'interno del settore della telefonia mobile possiamo trovare attualmente due tipologie di piattaforme: iOS di Apple e Android di Google. Quando un consumatore sceglie una tra queste due piattaforme può, sia sfruttare il valore concreto della piattaforma e sia appropriarsi delle innovazioni apportate dagli sviluppatori della piattaforma. La piattaforma in questo caso riesce a creare uno scambio di valore tra le parti.

Il passaggio da una catena del valore tradizionale a quella creata da una piattaforma è un procedimento molto complesso. Il passaggio graduale su più mercati ad un modello di business basato sulle piattaforme ha causato delle rivoluzioni in molti aspetti di business. Questa rivoluzione permette un accesso più rapido al mercato da parte delle new entry grazie all'abbattimento delle barriere all'ingresso che questo modello ha portato e permettono un accesso alle risorse più efficiente. All'interno del modello tradizionale, un'azienda si approvvigionava di risorse da fornitori per poi interfacciarsi con i consumatori in un modello che seguiva appunto una linea prestabilita. Con l'avvento delle piattaforme la competizione tra imprese è molto più rapida e consente l'accesso ad una quantità di risorse molto superiore. Questo fa sì che quasi sempre le imprese che approcciano ad un modello basato sulle piattaforme resisteranno alle imprese che si basano su un modello di business tradizionale. Un esempio

---

<sup>29</sup> S. Chousbary, G. Parker, M. van Alstyne: "Platform revolution: How Network Markets are transforming the Economy and how to make them work for you" (2016)

pratico è fornito dal settore dell'editoria, dove gli editori devono selezionare libri ed autori sperando che essi diventino popolari. Questo processo è molto dispendioso in termini di tempo e denaro. La piattaforma Kindle di Amazon permette agli utenti di pubblicare autonomamente un libro e, in base ai feedback rilasciati, determina i libri che avranno successo e quelli che falliranno. La piattaforma riesce a crescere in maniera più rapida poiché i segnali provenienti dal mercato vengono forniti, a differenza dei sistemi tradizionali, dagli stessi consumatori.

Gli elementi che differenzia le piattaforme rispetto ai modelli tradizionali sono le fonti di creazione e di offerta del valore. Nel mercato alberghiero possiamo paragonare Hilton e Marriott, imprese che adottano un modello di business tradizionale, con AirBnb, impresa che ha utilizzato un business model basato sulle piattaforme. Hilton e Marriott sono costrette ad aumentare le proprie stanze e le spese in immobili per restare competitive nel loro settore. AirBnb invece, che ha un approccio differente ma che è ugualmente competitor di Hilton e Marriott, non possedendo camere non deve sostenere queste spese ma crea valore semplicemente collegando domanda e offerta attraverso la sua piattaforma. Il valore economico di cui si appropria AirBnb è una commissione di circa l'11% sulle transazioni<sup>30</sup> che ogni consumatore crea sulla piattaforma ma, a differenza delle imprese tradizionali, non deve sostenere gli stessi costi. Ciò comporta una crescita molto più rapida per le imprese che adottano un business model basato sull'utilizzo di una piattaforma. Inoltre, per le imprese tradizionali, sarà più difficile entrare in questo nuovo approccio dati gli alti costi di sviluppo della piattaforma che le imprese che già applicano questo modello non deve sostenere. Ciò che ne deriva è una competizione tra imprese che devono sostenere costi fissi contro imprese che non ne hanno.

Il valore creato dalle piattaforme è dunque un valore di intermediatore che consente di fornire un servizio unico ed ancora non erogato.

La sharing economy si basa sulla massimizzazione di risorse che non sono sfruttate a pieno. Le piattaforme in questo caso, oltre a collegare domanda ed offerta, riescono anche a fornire le suddette risorse che non hanno raggiunto ancora il massimo impiego; disponibilità data dalla domanda inespressa. Grazie alla fornitura da parte delle imprese che hanno un modello di business basato sulle piattaforme, le piattaforme riescono a compensare la mancanza di fiducia da parte degli offerenti di un servizio che sarà condiviso sulla piattaforma. Inoltre, le piattaforme riescono a ridurre drasticamente i costi di transazione e riescono a creare nuovi mercati.

Un altro valore aggiunto fornito dalle piattaforme rispetto alle imprese tradizionali è l'utilizzo dei feedback da parte dei consumatori che permette una maggiore informazione sulla piattaforma e sulle

---

<sup>30</sup> S. Chousbary, G. Parker, M. van Alstyne: *ibidem*

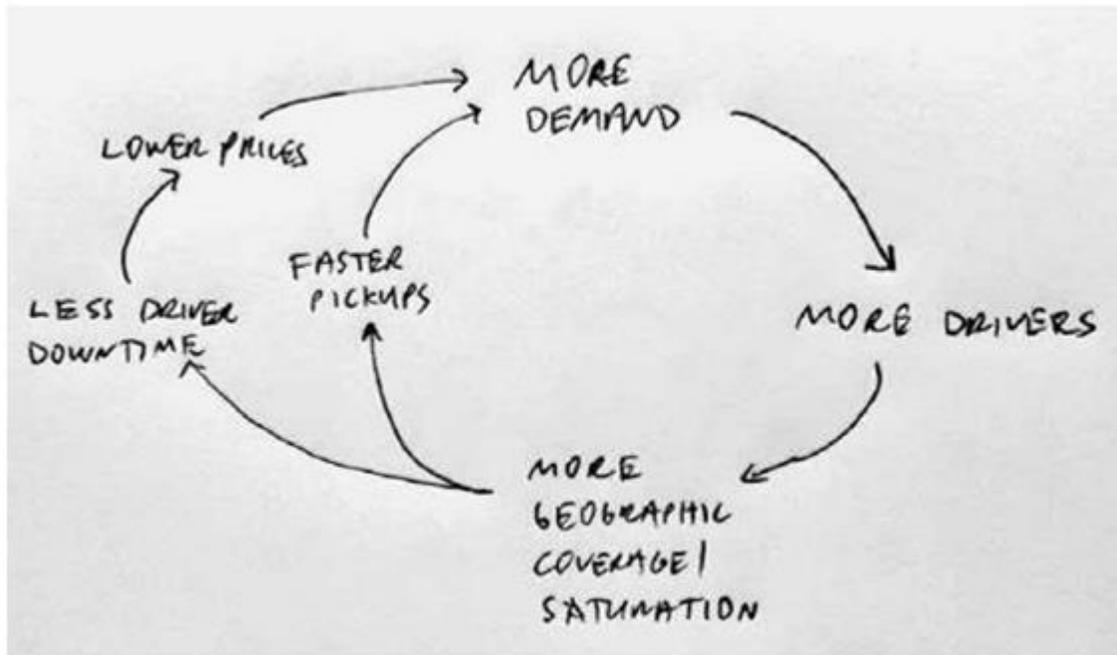
risorse o i servizi condivisi.

Il reale valore della piattaforma però viene creato dalla sua community, in questo modo la piattaforma sposterà l'attenzione dalle attività interne a quelle esterne. Attraverso questo processo, l'impresa andrà a prendere più aree di business quali la tecnologia dell'informazione, il marketing, le risorse e le funzioni esterne all'impresa. Possiamo dunque notare come le leggi della creazione di valore cambino notevolmente in confronto al passato e ciò è evidenziato da casi come Uber, la più grande compagnia che offre un servizio taxi senza avere veicoli, AirBnb, la più grande compagnia alberghiera al mondo che non possiede immobili, e Facebook, la più grande compagnia mediatica del mondo che non crea contenuti.

### **2.1.2 Il Network Effect**

Per poter comprendere il concetto di Network Effect possiamo avvalerci dell'esempio di Uber e di come l'impresa utilizza la sua piattaforma. Il modello di business di Uber è un classico esempio di piattaforma che collega domanda ed offerta per fornire un servizio, in questo caso di trasporto. Il rapporto che crea Uber fa sì che essa sia definibile come un'impresa *two-sided platform* dove può essere contemplabile una perdita in un mercato affinché possa avere una crescita in un altro mercato a condizione che i ricavi derivanti da un mercato siano superiori rispetto alle perdite dell'altro. Nel caso specifico, Uber riesce ad accrescere il numero di fruizioni del servizio grazie alla copertura del periodo in cui un normale utente, in questo caso il trasportatore, non è impegnato. Ciò riesce a compensare l'abbattimento delle tariffe che Uber impone per essere più competitiva sul mercato. Questo ciclo virtuoso è il modo in cui Uber crea valore aumentando la copertura dell'offerta.

*Figura 2.7 – Schizzo del tovagliolo di David Sacks sul circolo virtuoso di Uber*



Fonte: Choudary, S., P. Parker, G., G. Van Alstyne, M., W. (2016). "Platform Revolution: How Network Markets Are Transforming the Economy and how to Make Them Work for You".

La figura 2.7 rappresenta il circolo virtuoso del modello di business che David Sacks ha pensato quando ha creato Uber. Esso mostra come Uber crea valore per gli utenti della rete creata. Gli effetti della rete fanno riferimento a come gli utenti impattano il business accrescendo il valore del servizio. Questi effetti possono sia essere positivi che negativi: gli effetti positivi sono dovuti alla comunità creata sulla piattaforma sempre se ben gestita e con una sua massa critica che alimenta la rete. Quelli negativi invece fanno riferimento al mal funzionamento della piattaforma che potrebbe distruggere valore anziché crearlo.

Il network effect ha come driver economico l'innovazione tecnologica. Prima della digitalizzazione dei mercati, le imprese ottenevano ricavi da larghe economie di scala che permettevano di minimizzare i costi. Esse possono fornire ad un'azienda un vantaggio di costo difficilmente superabile. In questa nuova era economica, le situazioni di monopolio possono essere create dalle economie di scala create dalla domanda. A differenza di quelle create lato offerta, le economie di scala create dal lato della domanda alimentano il valore creato dai miglioramenti tecnologici appunto dal lato della domanda e performano più efficacemente se la piattaforma è ben gestita sui social network, sulle app e da altri effetti creati dalla rete e dalla domanda. Quindi, le piattaforme creano un vantaggio attraverso la rete difficilmente superabile per i concorrenti. Le economie di scala lato domanda rappresentano la principale fonte di effetti di rete positivi. Ciò vuol dire che le economie di scala tradizionali contano ma prevalentemente dal lato dell'offerta mentre, quelle dal lato della domanda, impattano maggiormente sulla rete e non sui costi.

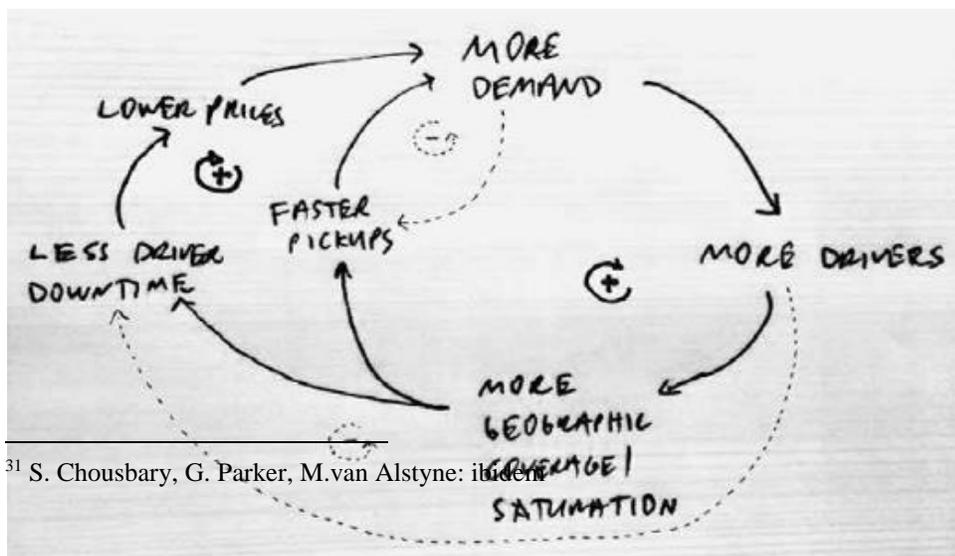
Anche per quanto riguarda le piattaforme esistono effetti di rete positivi e negativi e gli stessi effetti che possono creare valore per le piattaforme sono gli stessi che possono farle fallire. Un effetto di rete negativo può verificarsi quando, alla crescita del numero di utenti presenti sulla piattaforma, la piattaforma non si adegua correttamente alla crescita della domanda. Per ovviare a questo problema, una registrazione libera alla piattaforma deve essere controbilanciata da una cura più efficace della stessa. Con questo processo, la piattaforma deve riuscire a filtrare e limitare l'accesso degli utenti e le attività che essi svolgono all'interno. Quando la piattaforma è curata nel modo giusto, le connessioni tra utenti sono facilitate ed il sistema riesce ad essere efficace.

Una volta introdotti gli effetti positivi o negativi degli effetti di rete, proseguiamo andando ad analizzare due diverse tipologie di effetti provocati dalla rete: i *same-side network effect* ed i *cross-side network effect*. I primi si riferiscono ad effetti che si generano che vengono creati dall'impatto che gli utenti hanno su altri utenti appartenenti allo stesso mercato, i secondi invece, all'impatto di utenti sull'altro mercato. Anche in questo caso vi possono essere impatti positivi e negativi. Una delle aziende che ha saputo sfruttare meglio questi effetti è Uber. Essa ha saputo sfruttare molto bene questi effetti ma potrebbe incorrere anche in effetti negativi. Nel caso in cui attirasse un numero troppo elevato per quanti utenti la società ha a disposizione, i tempi di attesa da parte degli autisti aumenterebbero mentre invece, se nel caso contrario dovesse attrarre un numero troppo elevato di clienti, saranno questi ultimi ad avere lunghi tempi di attesa<sup>31</sup>.

Il successo di Uber infatti, risiede nella gestione ottimale delle tempistiche di attesa degli utenti da entrambi i lati ma ciò non toglie che potrebbe incorrere in questa problematica nel futuro. Questo è un classico effetto negativo del cross- side network.

La figura 2.8 analizza come la necessità dell'impresa di gestire gli effetti di rete del mercato sia un elemento centrale per la sopravvivenza della compagnia nel lungo periodo.

Figura 2.8 – Schizzo del tovagliolo di David Sacks di Uber, con effetti negativi inseriti



<sup>31</sup> S. Chousbary, G. Parker, M. van Alstyne: *Uber*

Fonte: Choudary, S., P. Parker, G.G. Van Alstyne, M. (2016). "Platform Revolution: How Network Markets Are Transforming the Economy and how to Make Them Work for You".

Una piattaforma gestita in maniera ottimale deve essere capace di rafforzare gli effetti positivi della rete attraverso i feedback positivi.

### 2.1.3 Percorso tecnologico e impatto sulla competizione

Il valore aggiunto che crea la piattaforma è poter connettere in un luogo virtuale una gran quantità di produttori e consumatori. L'idea è in concreto molto semplice ma, la reale rivoluzione risiede nel numero di transazioni eseguibili data la semplicità e rapidità con cui questo strumento riesce a combaciare domanda ed offerta.

La differenza sostanziale che si ha tra le piattaforme tradizionali e quelle moderne è la loro digitalizzazione appunto. Internet e le tecnologie presenti adesso sul mercato permettono di rendere il servizio molto più efficiente e allo stesso modo di rivoluzionare i mercati con grande rapidità ed in modo inaspettato.

Possiamo individuare due principali fasi in cui Internet e le tecnologie hanno rivoluzionato la modalità delle imprese di fare business. Nella prima fase, grazie all'avvento di Internet, si sono eliminate le inefficienze in termini di distribuzione e comunicazione di prodotti da lanciare sul mercato che hanno comportato modalità più efficienti nella catena del valore attraverso le reti digitali che il sistema era capace di offrire. Questa rivoluzione ha cambiato le regole del mercato e questo ha causato una perdita elevata di incumbent in più settori. Il valore aggiunto creato dalle piattaforme online rispetto alle tradizionali è l'abbattimento dei costi di distribuzione. In questo modo, le piattaforme sono riuscite ad inserire in molti mercati con investimenti molto bassi. L'utilizzo di questo sistema digitale quindi ha creato una catena del valore molto più efficiente. Nella seconda fase, il ruolo di Internet si estende da pura funzione distributiva a strumento con la quale si possono costruire infrastrutture e meccanismi di coordinamento. Le piattaforme sfruttano Internet come strumento per creare nuovi business model o riconfigurare quelli esistenti. Questa fase viene definita come *digital disruption* in cui le piattaforme riescono ad ottenere notevoli vantaggi grazie alla creazione o riconfigurazione della catena del valore<sup>32</sup>.

Il cambiamento dei business model, causati dall'avvento delle nuove tecnologie, ha fatto cambiare

---

<sup>32</sup> S. Chousbary, G. Parker, M. van Alstyne: ibidem

anche il modo di competere delle imprese sul mercato.

Nella visione tradizionale, le cinque forze di Michael Porter hanno dominato il pensiero strategico d'impresa in ogni ambito di business. La minaccia di nuovi entranti nel mercato, di prodotti o servizi sostitutivi, il potere contrattuale dei clienti, dei fornitori e la competizione del mercato. Secondo Porter<sup>33</sup> e a visione strategica tradizionale, l'obiettivo è controllare queste cinque forze per la sopravvivenza aziendale. Per un lungo periodo, le imprese hanno preso decisioni studiando questo modello ed approcciandosi alle integrazioni orizzontali, acquisendo imprese competitor dirette, o integrazioni verticali, acquisendo imprese lungo la filiera produttiva.

Nel 1984, Birger Wernerfelt<sup>34</sup> descrisse per la prima volta la *Resource Based View* di un'impresa. La visione basata sulle risorse evidenzia come una barriera all'ingresso efficace equivale a controllare una risorsa indispensabile ed inimitabile. Se un'azienda possiede questa risorsa è al riparo da nuovi entranti che avranno difficoltà o addirittura impossibilità di acquisire i mezzi per riprodurre questo vantaggio. Da ciò derivano i cartelli monopolistici, una strategia che ha portato sicurezza alle incumbent che operavano negli ultimi anni dello scorso secolo.

Con l'avvento del nuovo secolo ed il mutamento dell'operatività delle imprese, le aziende che mirano alla sopravvivenza nel lungo periodo, non possono adagiarsi sulle barriere all'ingresso in quanto le nuove tecnologie aggirano i limiti creati dal controllo delle risorse. Infatti, nella nuova epoca definita di "ipercompetizione" causata dall'avvento delle nuove tecnologie, il vantaggio sostenibile è un concetto utopico ed essere proprietari di un'infrastruttura non basta per sentirsi al sicuro dalla competizione sul mercato. Il reale vantaggio competitivo, in quest'era caratterizzata dalla sua astrattezza, è rappresentato dalla flessibilità di un'impresa e dalla sua capacità di leggere in anticipo la direzione del mercato. Dunning ha invece sottolineato il motto del guru del management Peter Drucker<sup>35</sup> secondo cui lo scopo del business è "creare un cliente". Steve Dunning<sup>36</sup> ha evidenziato la debolezza del concetto di Porter secondo cui la strategia è finalizzata ad evitare la concorrenza. Egli ha evidenziato come lo scopo di business delle società in realtà sia creare clientela.

Secondo Dunning, in assenza di un vantaggio sostenibile, le relazioni con i clienti sono l'unico valore duraturo nel tempo. Ciò che si evince dal concetto espresso da Dunning è che la natura della competizione è diventata, con il passare degli anni, più dinamica e complessa e ciò ha portato ad una obsolescenza del concetto delle cinque forze espresso da Porter.

---

<sup>33</sup> M. Porter: "5 Porter's Forces" (1982)

<sup>34</sup> B. Wernerfelt: "A resource based view of the firm" (1984)

<sup>35</sup> P.F. Drucker: "Management: Tasks, responsibilities, practices" (1986)

<sup>36</sup> J.H. Dunning: "Internationalizing Porter's Diamond" (1993)

## **2.2 I Canali Digitali**

Le tecnologie disruptive<sup>37</sup> degli ultimi venti anni hanno cambiato i canali di contatto di prodotti e servizi con cui le imprese riescono ad entrare in contatto con i clienti sul mercato, riuscendo a sfruttare non solo le strutture fisiche per entrare in contatto ma anche le strutture digitali. Una strategia di successo è riuscire a capire quale sia il giusto compromesso tra strutture tradizionali, dunque offline, e strutture online, dunque online. Il giusto compromesso è dettato chiaramente dalle caratteristiche del mercato rispetto al suo processo di digitalizzazione.

I canali di contatto offline che si sono diffusi nell'ultimo periodo sono ad esempio i coupon, i gadget, i volantini, i cataloghi, il packaging e altri ancora.

Si aggiungono ad i canali online i canali digitali che si contraddistinguono per essere delle aree di marketing a sè stanti quali:

- E-mail Marketing
- Social Media Marketing
- Search Engine Marketing
- Display Advertising

Entriamo ora nel dettaglio delle caratteristiche dei canali di contatto digitali andando ad approfondire lo strumento che ha cambiato il modo di fare marketing che sarebbe la piattaforma Google.

### **2.2.1 E-mail Marketing**

L'E-mail marketing è una delle tipologie di marketing diretto più diffuse e consiste nell'invio di comunicazioni promozionali ad i clienti tramite posta elettronica. Il vantaggio maggiore che possiede questa tipologia di marketing consiste nell'abbattimento dei costi, avendo solo come costi fissi la costruzione grafica e la codifica html della DEM (Direct e-mailing). Inoltre, consente l'accesso alla totalità degli utenti che l'impresa vuole agganciare con la sua campagna promozionale. Gli scopi per cui le imprese utilizzano questa tipologia di marketing possono essere di tre tipologie:

1. Acquisizione di nuovi clienti: Essa avviene tramite semplici DEM di comunicazione
2. Fidelizzazione di clienti già acquisiti: Con questo approccio, l'impresa mira a creare un programma di loyalty

---

<sup>37</sup> J.Shumpeter, "Disruptive innovation" (1949)

3. Call to action: Consistente nella semplice proposta di un'offerta al cliente proponendo un prodotto. Il cliente dunque deciderà semplicemente se accettare o meno la proposta dell'impresa.

Nell'ultimo periodo questa tipologia di approccio al cliente ha assunto una rilevanza sempre maggiore nei sistemi di gestione e comunicazione. La direzione che la digitalizzazione sta portando è sempre più incentrata ad i clienti ed alla customer satisfaction grazie a strumenti di analisi dati sempre più sofisticati. Tutto ciò a discapito della strategia di invio massivo promozionale ad i clienti tramite l'e-mail marketing. Un fenomeno che sta assumendo sempre più rilevanza nell'ultimo periodo inoltre è l'analisi dati. L'analisi dei così detti big data ha infatti avuto una crescita esponenziale nell'ultimo periodo, trovando campi di applicazione in praticamente tutti i settori.

### **2.2.2 Social Media Marketing**

Il social media marketing tratta quel ramo del marketing che si occupa di creare visibilità per le imprese sui social network ma anche le comunità virtuali, le communities, che sono di fondamentale importanza per la loro immagine. La pratica con la quale si gestiscono i rapporti online e si ottimizzano le pagine web e social delle imprese per migliorare la loro visibilità è la social media optimization. Questa pratica è adottata dalle imprese per poter creare un rapporto di fiducia che rafforzi la comunità che fa parte dell'impresa. Questo approccio basato sulla creazione di una comunità è alla base del social media marketing. Essa avviene attraverso le interazioni, i commenti ed i feedback tra impresa e cliente per poter rafforzare la customer satisfaction. In questo modo il cliente ha un ruolo attivo nell'implementazione dell'offerta e del servizio che l'impresa offre.

Le informazioni che fuoriescono dai feedback dei consumatori permettono alle imprese di analizzare i gusti dei consumatori e permette un'analisi statistica più puntuale. Ciò permetterà alle imprese di centrare il target con cui interfacciarsi con il cliente e quindi comporta un abbattimento dei costi. I social media permettono anche di assistere il raggiungimento di un'adeguata customer satisfaction. Saper ottimizzare quest'area è dunque di fondamentale importanza per permettere un approccio omnicanale e poter essere competitiva su più mercati.

### **2.2.3 Search Engine Marketing**

Il *search engine marketing* (SEM) tratta la parte del digital marketing che si riferisce all'utilizzo di motori di ricerca per aumentare la visibilità delle imprese online. Si distingue in search engine optimization (SEO) e search engine advertising (SEA).

Con la SEO facciamo riferimento alle attività che migliorano la visibilità di un sito web attraverso un migliore posizionamento nelle *search result engine page* (SERP). Quando si prendono in

considerazione siti di grande dimensione, il SEO ha bisogno di competenze specifiche e dunque necessità di un team per l'ottimizzazione dell'attività.

Sono due le tecniche da utilizzare in questa tipologia di marketing: on page, ottimizzazione diretta sul sito internet, ed off page, ottimizzazione svolta fuori il sito internet. Esse si basano su dei segnali chiamati "fattori SEO" che permettono di classificare gli annunci sul motore di ricerca. Le attività più importanti sono l'ottimizzazione della struttura del sito e l'accessibilità alle informazioni.

Un elemento molto rilevante per quanto riguarda un ottimale posizionamento nelle SERP sono i collegamenti ipertestuali attraverso il collegamento a domini web. Questa pratica prende il nome di link building.

Per poter ottenere un buon posizionamento sui motori di ricerca è necessario un buon *backlink* che sarebbe un link in entrata in un determinato web. Preferibilmente, i *backlink* devono provenire da siti con indirizzi IP differenti e con provenienze attendibili quali testate giornalistiche o siti web certificati.

La SEA fa invece riferimento alla tecnica di *paid search* che rappresenta la possibilità di pagare all'interno di una sezione annunci del motore di ricerca e rappresenta una delle tecniche di *pay-per click* più efficaci. Il *pay-per-click* si differenzia per la sua immediatezza a differenza della SEO che ha obiettivi di medio- lungo periodo.

Il concetto di *paid search* consente un miglior posizionamento all'interno di una piattaforma come avviene nel caso di Google con la sua piattaforma AdWords.

Quando parliamo di Google AdWords facciamo riferimento alla piattaforma pubblicitaria di Google che permette alle imprese di fare *paid search*.

Questo strumento si basa su una logica denominata keywords dove ogni cliente può creare la propria campagna pubblicitaria e ciò avviene attraverso l'individuazione di determinate parole che possono identificare la corretta area di attività e la giusta offerta per il cliente. Possiamo abbinare questo concetto ad una asta ma la differenza sostanziale risiede nell'uso corretto delle keywords e la comprensione dell'algoritmo che una piattaforma utilizza per posizionare gli annunci. Una corretta campagna pubblicitaria deve essere capace di puntare su keywords insolite che permettono di abbinare una parola ad un'impresa e quest'ultima deve automaticamente essere capace di poter pubblicizzare la parola che sarà ricercata dagli utenti sul motore di ricerca. Successivamente, sarà necessario per le imprese stabilire il corretto budget da assegnare alla campagna e qual è il prezzo che si intende pagare a Google per il servizio in quanto Google funziona con il sistema *pay-per-click*. Ciò permette ad aziende di piccole dimensioni di emergere grazie ad un sistema che è accessibile a tutti e che non richiede ingenti quantità di soldi per poter creare una buona campagna di marketing.

## 2.2.4 Display Advertising

Il display advertising pubblicizza un prodotto o un servizio di una particolare categoria di utenti attraverso l'utilizzo di spazi pubblicitari a pagamento all'interno di un sito web. La pubblicità può essere espressa attraverso diverse tipologie quali i banner, i pop-up o i *rich media*.

Google AdSense rappresenta uno dei più utilizzati servizi di banner pubblicizzati ed utilizza un sistema di *programmating advertising*, ovvero un software che collega fornitori e compratori su di una piattaforma per poter scambiare media digitali. Questa piattaforma mette in contatto inserzionisti di Google AdWords con proprietari di pagine web per poter permettere di pubblicizzare prodotti o servizi ed il proprietario del sito web sarà retribuito attraverso il *pay-per click*. Dunque, scegliendo correttamente il sito dove pubblicizzare il prodotto o il servizio, l'inserzionista potrà andare a colpire il cliente target di suo interesse. Questa piattaforma consente inoltre di modificare la tipologia di pubblicità in modo da poter gestire meglio il proprio spazio all'interno della pagina.

Google AdSense permette di gestire al meglio l'esperienza dell'utente che usufruisce del servizio grazie al *click through rate*, alle *impression*, al numero di click ed altri dati rilevanti.

## 2.2.5 La Strategia di utilizzo

L'analisi svolta fino ad ora è solo una parte dei canali digital da cui le imprese possono attingere per raggiungere il cliente e migliorare la customer experience. Il percorso che sta creando l'era digital porta ad una strategia omnicanale, che fornirà al cliente una maggiore capacità di scelta dei canali e della modalità di coinvolgimento per soddisfare al meglio le sue esigenze. La strategia omnicanale non deve però portare ad un approccio da parte delle imprese verso la totalità dei mercati ma bensì verso quei mercati che più si avvicinano al business core potendo ampliare l'offerta per il cliente senza creare un elemento di distrazione per quest'ultimo<sup>38</sup>. Inoltre, l'aumento dei canali di contatto non è garanzia di una migliore customer experience ma l'impresa deve anche comprendere qual è il modo migliore per raggiungere i suoi consumatori.

La figura 2.9 mostra come variano i canali utilizzati in base alla differenza generazionale tra clienti. Possiamo notare come, all'aumentare dell'intervallo generazionale analizzato, vi siano molti meno utenti che utilizzano come canale di contatto il cellulare e molti più utenti utilizzano la ricerca online. Ciò comporta che dovranno esistere strategie di contatto diverse per intervalli generazionali.

*Figura 2.9 – Divario generazionale in termini di canali utilizzati*

---

<sup>38</sup> L. Conti: "Come individuare I canali giusti per una strategia omnicanale" (2017)

Which Channels are Most Popular with Your Age-Profiled Customers? Percentage of Contact Centers   n = 717						
Percentage of Centers that Track Channel Popularity by Age Profile						
% of n	Internet/ Webchat	Social Media	Electronic Messaging (e.g. e-mail, SMS)	Smartphone Application	Telephone	Don't Know
Generation Y (Born 1981-1999)	23.9 (1st choice)	23.9 (1st choice)	20.9 (3rd choice)	19.1 (4th choice)	12.3 (5th choice)	43.5
Generation X (Born 1961-1980)	20.6 (3rd choice)	11.6 (4th choice)	28.3 (2nd choice)	11.0 (5th choice)	28.5 (1st choice)	41.8
Baby Boomers (Born 1945-1960)	7.4 (3rd choice)	2.1 (5th choice)	24.4 (2nd choice)	2.6 (4th choice)	63.5 (1st choice)	41.8
Silent Generation (Born 1944)	1.8 (3rd choice)	1.0 (4th choice)	6.2 (2nd choice)	0.6 (5th choice)	90.4 (1st choice)	43.4

Fonte: Conti, L. (2017) “Come Individuare i Canali Giusti per una Strategia Omnicanale”. Genesys.

Dunque, al fine di realizzare un’offerta che sia personalizzabile per una grande quantità di tipologia di clienti, le imprese dovranno schematizzare le informazioni a disposizione ed adattarle per adottare un’efficace strategia omnicanale. Nel caso di un’inefficace strategia omnicanale, dovuta ad una mancata comprensione dei giusti canali di contatto da applicare, si potrebbe avere una perdita di clienti ed uno spreco di risorse. Per evitare perdita di clienti e spreco di risorse dunque sarà necessario considerare le funzionalità di ogni canale a seconda del settore economico in cui opera. Ciò comporta che non è possibile applicare la stessa strategia omnicanale su mercati differenti ma bisogna applicarla in base al contesto di riferimento.

Per stabilire correttamente i canali dove poter raggiungere i clienti si deve stabilire il corretto obiettivo che si vuole raggiungere con ognuno di essi e compiere una corretta analisi comprendendo qual è la maturità del mercato ed il livello di digitalizzazione del cliente che si punta a raggiungere.

Gli obiettivi che le imprese devono considerare sono la capacità di raggiungimento dei clienti nei differenti mercati, i costi di gestione del canale, i trend di crescita, le informazioni estrapolate dalle analisi sulle preferenze dei clienti e la strategia da applicare. Da tenere presente inoltre che con il passare del tempo si dovrà tenere conto di come il canale si dovrà evolvere in base al cambiamento del mercato e delle abitudini dei consumatori. Inoltre, è necessario analizzare come il cliente si aspetta di essere contattato in quanto, se il cliente non venisse soddisfatto sotto questo punto di vista, vi potrebbero essere conseguenze sulla relazione con il cliente e la gestione sarebbe inefficiente.

In ultima istanza, si deve considerare che se la strategia è sempre più orientata verso la digitalizzazione, l'omnicanalità deve essere un obiettivo di business di tutte le imprese per non rischiare di uscire fuori mercato. Ciò permetterà di aumentare i ricavi, ridurre i costi e soddisfare la clientela.

### **CAPITOLO 3: La digitalizzazione nel settore del retail - Focus in Italia**

La digitalizzazione del settore del retail viene ancora fortemente influenzata dall'influenza dei social media, dei big data, del cloud e dell'internet of things, andando a fornire nuove tipologie di strategie che comportano un continuo migliorarsi della customer experience.

Obiettivo di questo capitolo sarà il comprendere in che modo le nuove tecnologie e la digitalizzazione abbiano portato un cambiamento così radicale nel fare business in questo determinato settore, andando ad influenzare quelle che sono le abitudini di acquisto del consumatore. Al fine di perseguire tali risultati nel modo più efficiente possibile, effettueremo un focus sul mercato italiano.

#### **3.1 Mercato dell'E-Commerce in Italia**

Senza dubbio l'e-commerce riveste un ruolo principale all'interno dell'innovazione di questo settore che ha portato cambiamenti così drastici all'interno delle dinamiche inerenti al settore del retail.

Il Politecnico di Milano attraverso uno studio ha riportato che il valore generato dagli acquisti online nel 2017 nel mercato mondiale supera i 2.000 miliardi di euro. I principali mercati sono quello cinese, con 750 miliardi di euro, (14% di penetrazione dell'online sul totale Retail); quello statunitense, con 550 miliardi di euro (15% di penetrazione); e quello europeo con 500 miliardi di euro (9% di penetrazione)<sup>39</sup>.

I Paesi europei che vantano un e-commerce più maturo sono UK, con un valore di mercato pari a 100 miliardi di euro e un tasso di penetrazione del 19%, Germania con un valore di mercato pari a 75 miliardi e un tasso di penetrazione del 14%, e Francia, con 65 miliardi di euro e un tasso di penetrazione del 12%.

A sua volta l'Italia, ha registrato un incremento del valore della domanda dell'e-commerce pari al 17% rispetto all'anno precedente, andando a raggiungere un valore di mercato di 23,6 miliardi di euro. È importante notare come nel 2017 il mercato online dei prodotti italiano (12,2 miliardi di euro) ha superato, per la prima volta, quello dei servizi (11,4 miliardi di euro), con una penetrazione dell'e-commerce nel settore Retail pari al 5,7%<sup>40</sup>.

I dati disopra riportati non risultano ancora sufficienti ad effettuare un efficace paragone tra il mercato italiano e i principali mercati stranieri, nonostante attraverso l'analisi di questi possiamo notare un effettivo andamento positivo di questo trend. Quest'arretramento del mercato italiano è dovuto principalmente ad una grave carenza di offerta, specialmente in settori come il *Food&Grocery*. Prima di

---

<sup>39</sup> S. Fraternali, V.Pontiggia: "Il mercato dell'e-commerce B2C in Italia. Politecnico di Milano 1863 School of Management" (2017)

<sup>40</sup> S. Fraternali, V.Pontiggia: *ibidem*

soffermarci su questo specifico ramo del settore, va effettuata un'analisi del mercato elettronico sotto due punti di vista ben distinti, da parte del consumatore (acquisti), da parte di chi opera all'interno di questo (vendita).

### 3.1.1 Dinamica degli Acquisti dei Consumatori

Nella Figura 3.1 possiamo vedere il trend di crescita del valore della domanda e-commerce dal 2013 ad oggi.

Possiamo notare come dal punto di vista del consumatore abbiamo avuto una crescita del valore della domanda e-commerce del 17% rispetto al 2016, con una crescita in valore assoluto pari a 3,4 miliardi di euro<sup>41</sup>. Questo andamento crescente è testimone di un mercato in crescita, il cui ritmo ha portato l'e-commerce a raddoppiare il suo valore dal 2013 ad oggi.

Figura 3.1 – Trend di crescita del valore della domanda e-commerce dal 2013 ad oggi



Fonte: Fraternali, S. Pontiggia, V. (2017). "Il Mercato dell'E-commerce B2C in Italia". Politecnico di Milano 1863 School of Management.

Tra i dati analizzati assumono un particolare rilievo i web shopper, ossia i consumatori che hanno effettuato almeno un acquisto in un anno. I consumatori sono in totale 22 milioni, di cui ben 16,2 milioni rientra nella categoria degli web shopper abituali, ossia i consumatori che effettuano almeno un acquisto al mese. Questa categoria genera il 93% della domanda totale e-commerce, e spende mediamente 1.357 euro l'anno<sup>42</sup>. Attraverso questi dati possiamo notare come le persone che effettuano acquisti online li fanno periodicamente, andando così a dare un'idea effettiva della potenza del commercio online e del

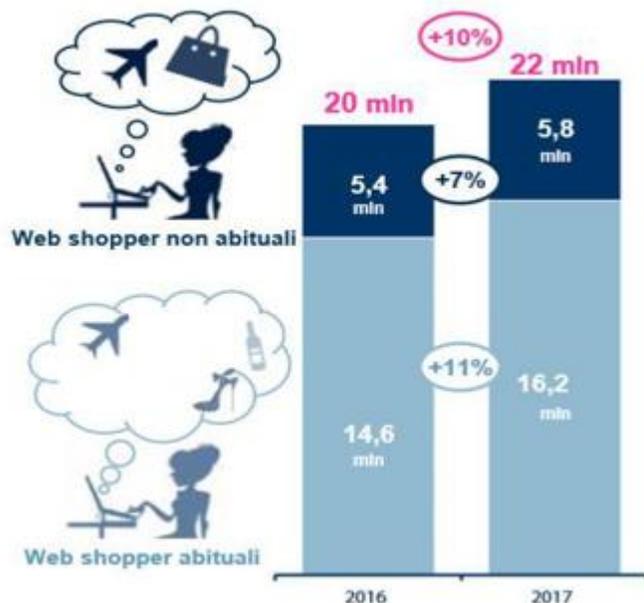
<sup>41</sup> S. Fraternali, V. Pontiggia (2017): ibidem

<sup>42</sup> S. Fraternali, V. Pontiggia (2017): ibidem

potenziale effettivo di questo.

La Figura 3.2 evidenzia il dato di un maggior tasso di crescita di *web shopper* abituali (+11%) rispetto a quello degli acquirenti sporadici (+7%) a dimostrazione di come l'e-commerce stia diventando sempre più una consuetudine per gli utilizzatori.

Figura 3.2 – Variazione dei Web Shopper italiani dal 2016 al 2017



Fonte: Fraternali, S. Pontiggia, V. (2017). "Il Mercato dell'E-commerce B2C in Italia". Politecnico di Milano 1863 School of Management.

È importante considerare come ben 5,9 miliardi di euro fanno riferimento ad acquisti e-commerce da siti non operanti in Italia. Molto spesso l'utilizzo di questi siti è legato all'acquisto di servizi (che occupano ben il 74% dell'import), ed in particolare all'acquisto di biglietti aerei da compagnie low cost<sup>43</sup>.

Fattori come le difficoltà logistiche e gli alti costi di spedizione rendono l'Italia un paese caratterizzato da un'importazione di prodotti molto limitato. Spesso, infatti, le principali iniziative e-commerce che vedono il mercato italiano come molto attrattivo, tendono ad adoperare un approccio diretto, attraverso l'apertura di strutture commerciali e logistiche direttamente sul suolo italiano.

Come abbiamo accennato in precedenza, per la prima volta in Italia l'e-commerce B2C è equamente suddiviso tra prodotti (52%) e servizi (48%), grazie ad un ritmo di crescita quadruplo dei prodotti. Nei principali mercati stranieri, la domanda legata ai prodotti è intorno al 70%<sup>44</sup>, evidenziando un enorme divario con il mercato italiano<sup>53</sup>.

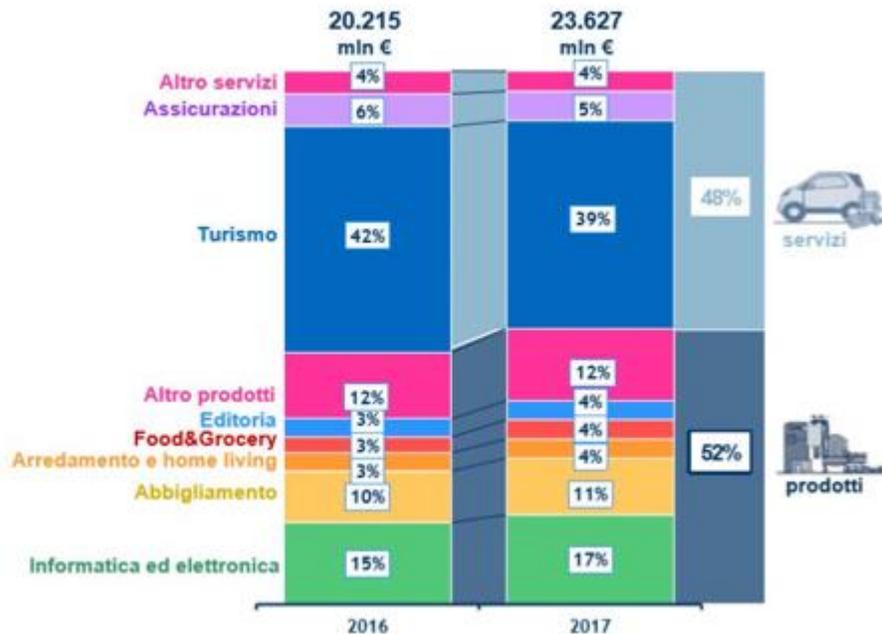
I comparti più produttivi dell'e-commerce B2C sono: turismo e trasporti, informatica ed elettronica

<sup>43</sup> S. Fraternali, V. Pontiggia (2017): ibidem

<sup>44</sup> S. Fraternali, V. Pontiggia (2017): ibidem

ed abbigliamento. La Figura 3.3 evidenzia la variazione dei comparti dal 2016 al 2017.

Figura 3.3 – Variazione dei comparti dell'e-commerce in Italia dal 2016 al 2017



Fonte: Fraternali, S. Pontiggia, V. (2017). “Il Mercato dell’E-commerce B2C in Italia”. Politecnico di Milano 1863 School of Management.

In ordine è proprio il turismo, con 9,2 miliardi di euro e il 39% della domanda online, che si conferma il primo settore per e-commerce italiano. Il comparto dell’informatica ed elettronica, con circa 4 miliardi di euro e il 17% della domanda è il primo comparto di prodotto, ma il secondo a totale. Seguono poi l’Abbigliamento con 2,5 miliardi di euro, le Assicurazioni con 1,3 miliardi di euro, l’Arredamento e home living con 0,9 miliardi di euro, il *Food&Grocery* con 0,85 miliardi di euro e l’Editoria con 0,84 miliardi di euro<sup>45</sup>.

Il continuo aumentare dell’acquisto online di prodotti a discapito dei servizi ha portato una forte diminuzione dell’impatto del settore turistico sul totale degli acquisti online, nonostante la spesa di questo settore abbia registrato un aumento di circa il 7%. Rispetto al 2017 la crescita del settore turistico è trainata principalmente dall’acquisto di biglietti ferroviari e aerei, nonché dalla prenotazione di alloggi attraverso gli operatori della *sharing economy* e di camere sui portali di hotel o sulle agenzie online.

Un altro comparto in crescita è quello dell’informatica ed elettronica, grazie alla smartphone, tv e grandi elettrodomestici, che richiedono l’attivazione di servizi a valore aggiunto.

come già detto in precedenza, sul territorio italiano fra i settori più performanti in merito al ritmo di crescita, assume una particolare rilevanza quello del *Food&Grocery*, la cui componente principale è

<sup>45</sup> S. Fraternali, V. Pontiggia (2017): ibidem

rappresentata dall'alimentare, che copre oltre l'87% del comparto. Molto apprezzati sono i prodotti di largo consumo (la spesa da supermercato), il caffè, il vino e i prodotti enogastronomici. Il restante 13% del comparto è rappresentato dall'*Health&Care*. Come accennato in precedenza, vi è una crescita del tasso di penetrazione degli acquisti online sul totale Retail, dal 4,9% del 2016 al 5,7 del 2017. Nei servizi la penetrazione media supera il 9%, mentre nei prodotti, passa dal 3% nel 2016 al 4% nel 2017, in particolare nell'informatica ed elettronica di consumo il tasso di penetrazione è del 20%, nell'editoria dell'11%, nell'abbigliamento del 7% e nell'arredamento ed home living del 5%. Nel comparto del *Food&Grocery*, nonostante la sua crescita in rapida evoluzione, il tasso di penetrazione rimane molto bassa e pari allo 0,5%, questo probabilmente è dovuto alla una componente culturale che blocca la crescita della spesa online<sup>46</sup>.

In merito ai mezzi di pagamento, anche nel 2017, i consumatori italiani, hanno preferito il pagamento contestuale all'acquisto. In particolare, la carta di credito e Paypal sono stati i mezzi di pagamento preferiti per gli acquisti online, con la prima che scende dal 66% del 2016 al 65%, e il secondo che sale dal 30% del 2016 al 31%.

L'impiego del bonifico e del contrassegno resta molto basso (2%), così come altri mezzi di pagamento che hanno registrato un impatto ancora inferiore.

Altro dato significativo che probabilmente avrà ulteriori conferme nei prossimi anni riguarda la crescita dell'utilizzo di smartphone come strumento per gli acquisti online. Il suo contributo all'e-commerce totale è passato infatti dal 4% del 2013 al 25% del 2015<sup>47</sup>, e sembra che il trend proseguirà positivamente.

La Figura 3.4 mostra gli acquisti online nel 2017 divisi per canale di acquisto, con un focus sul trend degli acquisti tramite smartphone.

*Figura 3.4 – Acquisti online per canale d'acquisto nel 2017*

---

<sup>46</sup> S. Fraternali, V.Pontiggia (2017): ibidem

<sup>47</sup> S. Fraternali, V.Pontiggia (2017): ibidem



Fonte: Fraternali, S. Pontiggia, V. (2017). "Il Mercato dell'E-commerce B2C in Italia". Politecnico di Milano 1863 School of Management.

Da qui appare evidente in che modo gran parte degli acquisti online siano ancora effettuati da desktop, tuttavia la crescita del canale smartphone risulta significativa. In valore assoluto, gli acquisti e-commerce da smartphone superano, nel 2017, i 5,8 miliardi di euro, con una crescita del 65% rispetto al 2016.

L'utilizzo di tale canale ha assunto un ruolo primario al fine di far raggiungere i consumatori tutti i comparti merceologici. Per quanto riguarda i principali settori di prodotto (Editoria, Abbigliamento, Informatica ed elettronica, *Food&Grocery*) infatti, l'incidenza dello smartphone sul totale delle vendite supera il 30%, mentre è pari al 15% per il turismo e al 5% per le assicurazioni.

Al fine di garantire una customer experience efficace ed intuitiva, ruolo principale viene svolto dagli investimenti per quanto concerne la vendita di prodotti nel mondo dell'e-commerce. Una particolare cura del sito di e-commerce online, attraverso una struttura chiara e semplice risulta essere la chiave al fine di ottenere una customer experience efficace. Diventa quindi di principale importanza andare a creare delle strategie incentrata sul cliente e sul soddisfacimento dei suoi bisogni.

### 3.1.2 Dinamica delle Vendite degli Operatori

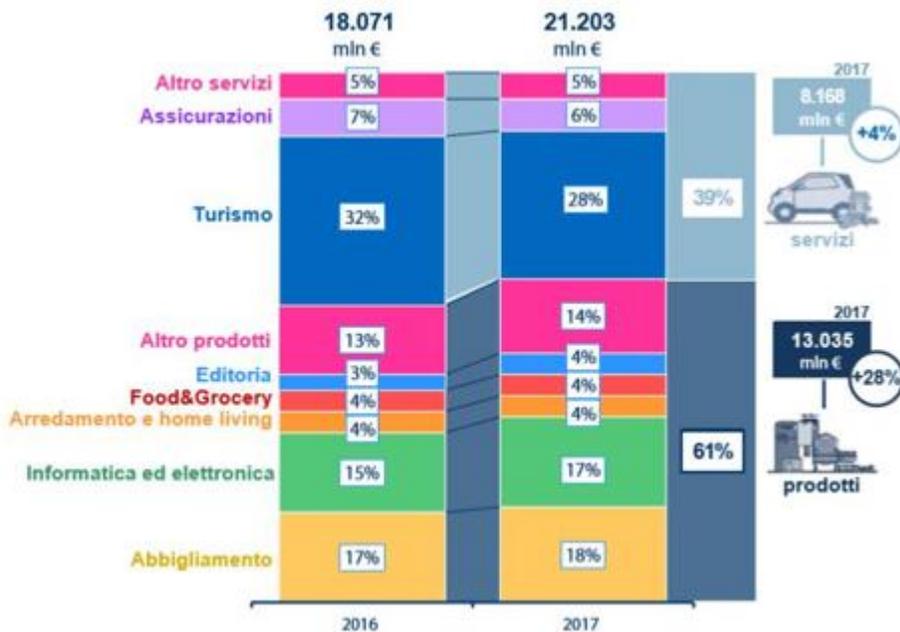
Le destinazioni principali dei prodotti esportati dall'Italia sono l'Europa, che assorbe il 50% del flusso a valore, e gli USA (25%)<sup>58</sup>.

Anche dal punto di vista degli operatori italiani la distribuzione delle vendite online tra prodotti e servizi era sbilanciata verso i servizi nel 2013 (40%-60%), mentre ora la situazione si è perfettamente invertita.

La Figura 3.6 evidenzia la crescita di alcuni comparti tra prodotti e servizi, in particolare il settore

dell'abbigliamento ha visto una crescita del 23% rispetto al 2016, con 3,7 miliardi di euro nel 2017. Il comparto del *Food&Grocery*, con 900 milioni di euro, è quello con il tasso di crescita maggiore, a testimonianza del fatto che questo è un settore con grandi prospettive di sviluppo.

Figura 3.6 – Variazione dei comparti Retail nel Mercato italiano dal 2016 al 2017



Fonte: Fraternali, S. Pontiggia, V. (2017). "Il Mercato dell'E-commerce B2C in Italia". Politecnico di Milano 1863 School of Management.

Tra i servizi invece il principale comparto è il turismo, con un valore pari a circa 6 miliardi di euro e una crescita percentuale quasi nulla rispetto al 2016, dovuta probabilmente a fenomeni esogeni come la crisi Alitalia.

I dati soprariportati supportano quella che è la forte espansione del mercato del commercio online, parallelamente alla crescita della vendita dei prodotti rispetto ai servizi. Ciò è dovuto al continuo miglioramento della customer experience che stanno adoperando, attraverso numerosi investimenti, i retailer. Il ruolo chiave che stanno assumendo i consumatori, li hanno portati ad adattare le proprie abitudini di acquisto al contesto del digital, andando così ad influire e massimizzare la loro customer satisfaction.

### 3.1.3 Le abitudini di Acquisto del Consumatore

L'avvento delle nuove tecnologie e quindi del commercio online ha portato un radicale cambiamento nelle abitudini di acquisto del consumatore. Questo ha abbandonato quella che era la concezione classica dell'acquisto classico in negozio, in quanto le imprese native digitali hanno iniziato

a fornire al cliente dei benefit sotto vari aspetti come il prezzo, l'efficienza e la possibilità di scelta. Nonostante la crescita velocissima del mercato online, questo non è ancora il canale principale, in quanto i retailer tradizionali rivestono un ruolo ancora importantissimo. Le nuove abitudini di acquisto dei consumatori hanno reso questi due canali, dapprima visti come separati, complementari.

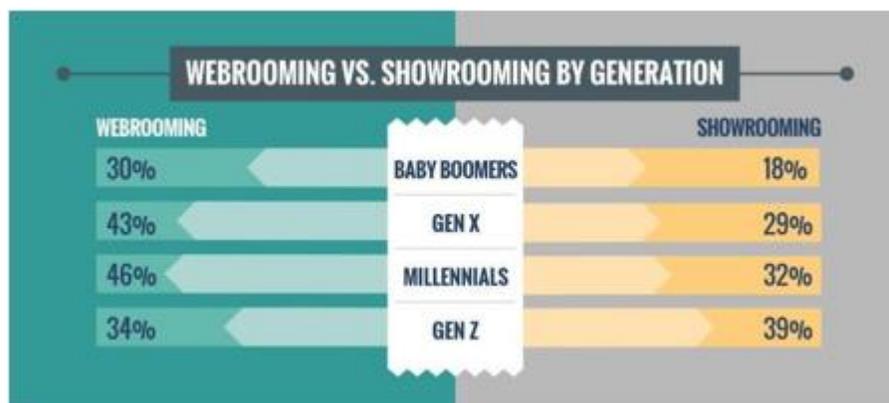
Una ricerca condotta da PwC su un campione di 19.000 persone in 19 Paesi diversi, dà un'idea del comportamento di acquisto del consumatore finale, con focus particolare sul mercato italiano.

I risultati di questo sondaggio hanno fatto emergere alcune evidenze significative. In Italia ben 3 persone su 4 effettuano il cosiddetto *showrooming*: fenomeno inverso al ROPO (*Research Online Purchase Offline*) che prevede quindi la ricerca del prodotto in Store, finalizzata ad un acquisto successivo in rete. In particolare, la maggior parte delle persone (67% in Italia e 56% nel mondo) dichiarano di andare prima al negozio fisico per provare la merce, per poi di acquistarla su internet a prezzi migliori<sup>48</sup>.

Molte persone però in Italia, si informano online per poi acquistare in negozio, fenomeno inverso allo *showrooming* che prende appunto il nome di *webrooming* (ROPO). Le motivazioni principali emerse dal sondaggio per le quali il cliente finale predilige l'acquisto in store sono: la possibilità di provare il prodotto (65% dei casi in Italia e 60% dei casi a livello globale), la pura gratificazione legata all'acquisto in negozio (52% in Italia e 53% nel mondo), e la maggiore adeguatezza dell'articolo scelto (33% Italia e mondo).

Una ricerca di Koeppel Direct identifica i comportamenti di acquisto a seconda della generazione. La Figura 3.7 evidenzia il comportamento di acquisto preferito per generazione, considerando i Baby Boomers (persone nate tra il 1945 e il 1960), la Generazione X (persone nate tra il 1960 e il 1980), la Generazione Y o Millennials (persone nate tra il 1980 e gli anni 2000) e la Generazione Z (persone nate dopo gli anni 2000).

Figura 3.7 – Comportamento di Acquisto Preferito per Generazione



<sup>48</sup> A. Sommacal: "E-Commerce o Negozio Fisico? La ricerca PwC 2015 fa luce sulle preferenze dei consumatori" (2015)

Fonte: Sommacal, A. (2015). “E-Commerce o Negozio Fisico? La Ricerca PWC 2015 Fa Luce Sulle Preferenze Dei Consumatori”. Danae.

Normalmente la concezione di acquisto dei Baby Boomers segue una logica molto più tradizionale, identificando come canale principale quello dello store fisico e ciò è palesato dalla più bassa percentuale di ricorso al *webrooming* e allo *showrooming*. Per quanto concerne la Generazione X questi presentano una maggiore preferenza del *webrooming* rispetto allo *showrooming*, ma comunque entrambi sono maggiori rispetto ai Baby Boomers. Stesso discorso riguarda i Millennials, con la differenza che questi mostrano un ricorso ancora maggiore al *webrooming*. L'unico gruppo che presenta una percentuale maggiore di ricorso allo *showrooming* rispetto al *webrooming* è quello della Generazione Z.

In base a questi dati possiamo denotare come al diminuire dell'età aumenta sia l'orientamento del cliente ad informarsi, sia ad acquistare tramite piattaforme online. Queste considerazioni ci possono far notare come sia necessario un approccio strategico omnicanale anche nel settore del retail, così che le necessità di tutte le generazioni possano essere soddisfatte in maniera soddisfacente.

Altro dato interessante riguardo le abitudini di acquisto dei consumatori italiani è quello inerente il maggiore ricorso a dispositivi mobili nella fase d'acquisto, confermato da una forte propensione al pagamento da questi dispositivi sia attraverso l'utilizzo del reddito prepagato sia al salvataggio delle informazioni di pagamento consegna rispetto alla media mondiale. Si è constatato come più del 50% degli italiani utilizza lo smartphone come mezzo di informazione nel preacquisto, ma una percentuale molto più bassa lo utilizza come mezzo d'acquisto.

Ora che abbiamo completato la nostra analisi del mercato del commercio elettronico in Italia possiamo andarci a soffermare su uno dei comparti del Retail che presenta fra le maggiori prospettive di sviluppo e di crescita, il *Food&Grocery*.

## **3.2. Mercato Alimentare**

In questo paragrafo entreremo nel dettaglio del settore alimentare analizzando nel dettaglio come il settore opera in Italia.

### **3.2.1 Canali di vendita nel settore del Retail Alimentare**

Il retail del settore alimentare è caratterizzato da quattro canali di vendita:

- Distribuzione tradizionale: è strutturata con una serie di punti di vendita di piccole dimensioni e possedute da piccoli imprenditori
- Ambulanti: è una tipologia di vendita al dettaglio radicata sul territorio e questa tipologia di canale di vendita si trova spesso in fiere

- Produttori: sono venditori posizionati sul territorio
- Grande Distribuzione Organizzata (GDO): complesso di punti vendita con una gestione del servizio libera che sono posseduti da una grande organizzazione

La grande distribuzione organizzata è una tipologia che sta aumentando sempre più come market share e che, con una sua gestione accentrata, stanno soppiantando le altre tipologie di vendita al dettaglio.

Gli esercizi commerciali che fanno parte della GDO sono suddivisi in quattro formati, in base a dimensione ampiezza, ossia i numeri di prodotti, e profondità, ossia numero di tipologie di prodotti.

Essi sono:

- Supermercati: essi sono caratterizzati da una superficie di vendita compresa tra i 400mq ed i 2500 mq ed hanno un vasto assortimento di beni di largo consumo. A loro volta, vi è un'ulteriore distinzione tra piccoli supermercati (superficie compresa tra i 400mq ed i 800mq), medi supermercati (superficie compresa tra i 800mq ed i 1500mq) ed i grandi supermercati (superficie compresa tra i 1500 ed i 2500mq)
- Ipermercati: essi sono caratterizzati da una superficie superiore ad i 2500mq. Anche all'interno di questi punti vendita vi è una vendita di beni di largo consumo, che siano alimentari o meno
- Libero servizio: questa modalità di punto vendita viene distinta a sua volta tra superette e minimarket. Si tratta di superette quando la superficie del punto vendita è compresa tra i 200mq ed i 400mq ed anche loro sono caratterizzati per la vendita di beni di largo consumo ma, a differenza dei supermercati ed ipermercati, non godono dello stesso assortimento. Il minimarket invece, è caratterizzato da una superficie compresa tra i 100mq ed i 200 mq ed essi possono essere gestiti sia da una catena che da un singolo imprenditore
- Discount: è caratterizzato da una superficie compresa tra i 200mq ed i 1000mq ma l'assortimento di cui gode è molto limitato. Esso è inoltre caratterizzato per non possedere al suo interno beni di lusso. Inoltre, la strategia di prezzo fa sì che i prodotti siano venduti a prezzi inferiori grazie agli inferiori costi che deve sostenere. A loro volta, i discount si possono distinguere in hard discount, in cui la riduzione dei costi è molto marcata, e soft discount dove la politica di riduzione costi è meno estremizzata.

### **3.2.2 Mercato del Food&Grocery in Italia**

Il continuo sviluppo della tecnologia ha avuto un forte impatto anche sul settore del *Food&Grocery*, andando a soddisfare al meglio le esigenze di quelle categorie di consumatori che prediligono l'utilizzo di tali mezzi tecnologici al fine di ridurre al minimo il tempo per ricevere beni di natura alimentare.

Nonostante sul territorio italiano questo determinato settore ha un impatto relativamente basso sul totale degli acquisti fatti tramite e-commerce, rappresentando circa il 4% del valore totale della domanda con un valore di circa 812 milioni di euro nel 2017, questo però ha presentato solo nell'ultimo anno un tasso di crescita di circa il 37%. Questo strabiliante risultato è stato dovuto a numerosi fattori, tra i quali le numerose iniziative online, e al proliferare di numerose start-up operanti in questo mercato<sup>49</sup>.

Nonostante questo settore sia uno dei principali per la vita di ogni uomo, la penetrazione online sul totale acquisti Retail nel *Food&Grocery* risulta ancora molto bassa (0,5% su totale comparto), circa un decimo della media sui prodotti (circa il 4%). In altri Paesi invece il tasso di penetrazione risulta molto più alto (anche 16 volte maggiore), come in Gran Bretagna (8%) o in Francia (6%); questo a causa sia di un numero inferiore di web shopper in Italia, che di una spesa media sensibilmente più bassa.

Particolarmente interessanti sono i mezzi di pagamento utilizzati in tale comparto: il contrassegno, che nell'e-commerce registra un peso di circa il 2% sul totale, risulta, in questo comparto, uno dei metodi maggiormente utilizzati con un peso di circa il 28%. Questo è stato favorito da iniziative nell'e-grocery come il *click and collect*.

Hanno registrato dei risultati in linea con quelli dell'e-commerce gli acquisti da smartphone, con un peso del 26%, ma con un tasso di crescita del 97% solo nel 2016.

Gli smartphone, nel Grocery Retail, vengono utilizzati principalmente per acquisti ricorrenti, in quanto dà la possibilità di memorizzare la lista della spesa. Nell'enogastronomia è utilizzato maggiormente per l'ordine di capsule di caffè. Nella ristorazione online invece, dà la possibilità al cliente di ordinare il proprio pasto ancora prima di arrivare a casa, risparmiando quindi del tempo.

L'87% del comparto del *Food&Grocery* è ricoperto dall'alimentare per un valore di 708 milioni di euro (in crescita del 39% rispetto al 2016).

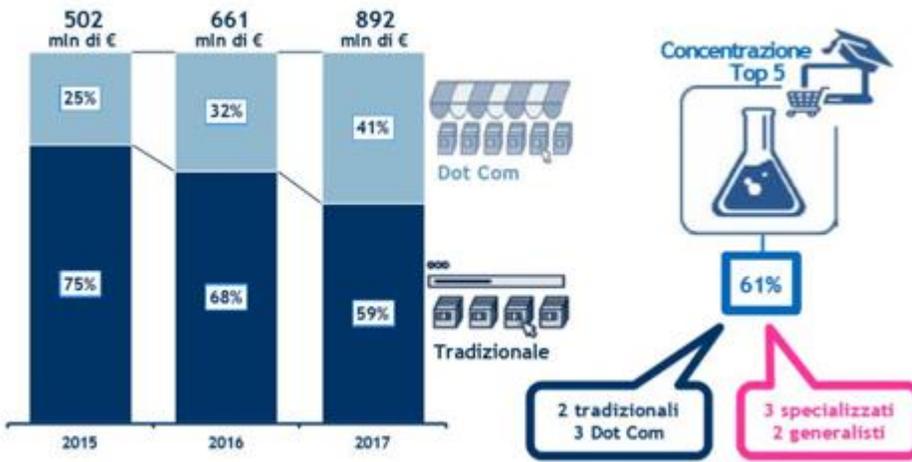
Un fenomeno da tenere in considerazione in Italia, ma ampliabile a livello globale è la rapida crescita delle *dot com*<sup>50</sup> nel comparto del *Food&Grocery*, rappresentato in Figura 3.8.

*Figura 3.8 – Crescita Dot Com nel Food&Grocery dal 2015 al 2017*

---

<sup>49</sup> S.Fraternali, R. Mangiaracina, V. Pontiggia (2017): "Food&Grocery in Italia. L'e-commerce è servito? Politecnico di Milano 1863 School of Management"

<sup>50</sup> S.Fraternali, R. Mangiaracina, V. Pontiggia (2017): *ibidem*



Fonte: Fraternali, S. Mangiaracina, R. Pontiggia, V. (2017). "Food&Grocery in Italia: L'E-commerce è servito?". Politecnico di Milano 1863 School of Management.

Le dot-com stanno ricoprendo un ruolo sempre più principale con il passaggio dal 32% al 41% del valore delle vendite nel 2017, nonostante i retailer e i produttori continuano a ricoprire il ruolo dominante con il 59%. Come si può denotare dalla figura soprariportata la concentrazione del comparto è molto alta. I primi 5 player del mercato vanno a ricoprire circa il 61% del fabbisogno della domanda. Fra questi 5, 2 sono operatori tradizionali e 3 dot-com.

Ora andremo a completare la nostra analisi soffermandoci su tre segmenti principali, già precedentemente accennati, del *Food&Grocery*: Grocery Alimentare, Enogastronomia e Ristorazione online.

### 3.2.3 Grocery Retail

Il Grocery Alimentare si caratterizza per la compresenza di quattro canali di vendita: distribuzione tradizionale, ambulanti, produttori e grande distribuzione moderna. Quando parliamo di distribuzione tradizionale, intendiamo quei negozi di piccole dimensioni e di proprietà che utilizzano la vendita al dettaglio di generi alimentari. Con ambulanti intendiamo, invece, quegli individui che in determinate occasioni come mercato o fiere, vendono alcune tipologie di prodotto.

Specialmente nel settore alimentari molti prodotti possono essere acquistati direttamente dal produttore, in quanto questa tipologia di acquisto dà al cliente una sensazione di alta qualità del prodotto.

Nonostante questa moltitudine di canali di distribuzione, senza ombra di dubbio, la forma di distribuzione trainante di questo settore in termini di volume economici è la grande distribuzione moderna, la quale va a comprendere la vendita di prodotti di genere alimentari e non solo, attraverso l'utilizzo di punti di vendita fisici che fanno parte di una catena come supermercati, ipermercati e discount.

Proprio da questa ultima categoria ha preso origine l'e.grocery, in quanto l'evolversi della tecnologia ha reso necessario a queste catene di sviluppare una componente web al fine di avvicinare tutti gli individui maggiormente digitalizzati. La così detta "spesa moderna" porta un duplice vantaggio al cliente che la adopera, in termine sia di riduzione degli sprechi di tempo, sia riguardanti il calo dello stress derivanti dal recarsi nel punto di vendita fisico per effettuare l'acquisto.

L'utilizzo di questo canale di distribuzione però può portare anche alcuni svantaggi al consumatore, in quanto non dà la possibilità di visionare e quindi valutare un prodotto prima dell'acquisto, inoltre, comporta ulteriori spese derivanti dalla spedizione della merce, non poter utilizzare coupon nel punto vendita e priva di un contatto con il personale. Guidati da questi svantaggi alcuni segmenti di clienti preferiscono continuare l'utilizzo di canali tradizionali invece dell'e-grocery, andando ad ostacolare l'espansione di quest'ultimo.

Nonostante questi fattori negativi, l'e-grocery sta trovando riscontri positivi tramite due tipologie di distribuzione:

- *Click and Collect*
- *Home Delivery*

Con *click and collect* intendiamo la possibilità data ad un cliente di poter ordinare la propria spesa sul web, per ritirarla successivamente presso un punto vendita. Questa tipologia di distribuzione può essere eseguita in tre modi differenti. Il primo consiste nell'ordinazione online della propria spesa e ritirarla in seguito in store o presso un punto di raccolta creato appositamente. La seconda nell'ordinazione online della propria spesa, e della rispettiva consegna in seguito presso un punto di raccolta, senza il bisogno di scendere dalla macchina (modalità *drive through*). La terza nell'acquisto online e del ritiro presso dei *locker*, ovvero degli armadietti posizionati dentro o in prossimità del punto vendita.

Con *home delivery* si intende invece il tipo di distribuzione classica dell'acquisto in rete:

ordine online e consegna tramite corriere. Questa tipologia di distribuzione va incontro a quelle che sono le difficoltà classiche relative ai tempi di consegna, i quali devono essere i più veloci possibili e puntuali, andando ad evitare il deperimento della merce o di una mancata consegna.

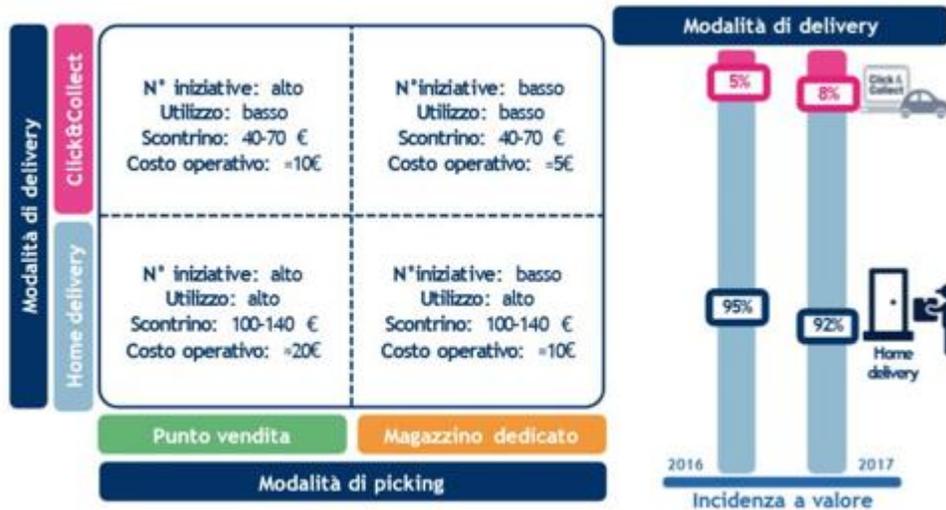
Tra le due modalità di distribuzioni, quella preferita dalla popolazione italiana

è l'*home delivery*, con ben il 92% degli acquisti a valore. Tuttavia, la Figura 3.9 va ad evidenziare la crescita delle iniziative orientate verso la modalità di *click and collect* (dal 5% del 2016 all'8% del 2017) e rappresenta una matrice con le varie possibilità di investimento per questo segmento<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> S.Fraternali, R. Mangiaracina, V. Pontiggia (2017): ibidem

Figura 3.9 – Matrice delle Iniziative nel Grocery Retail in Italia



Fonte: Fraternali, S. Mangiaracina, R. Pontiggia, V. (2017). “Food&Grocery in Italia: L’E-commerce è servito?”. Politecnico di Milano 1863 School of Management.

Il segmento del Grocery Retail nel 2017 vale 240 milioni di euro, con un tasso di crescita del 57% rispetto al 2016<sup>52</sup>. La causa principale di questa crescita è il continuo rafforzamento delle iniziative esistenti e la creazione di nuove, per la maggior parte attraverso la modalità *click and collect*.

Fra i problemi principali che si sono mostrati vi è la carenza di copertura del servizio a livello nazionale ciò nonostante i continui miglioramenti ed implementazioni di nuove iniziative. Infatti, circa il 75% degli italiani è coperto dall’offerta, ma solo il 15% può usufruire di servizi idonei.

### 3.2.4 Enogastronomia

Tale disciplina va a studiare i rapporti che vi sono tra un territorio e le attività umane dedite alla coltivazione della terra, finalizzate o alla creazione di bevande o di generi alimentari. Il segmento Enogastronomico in Italia è sicuramente uno dei più fruttiferi, con un valore della domanda di 267 milioni di euro, tuttavia presenta un tasso di crescita pari al 13% nel 2017, molto più basso rispetto agli altri due (Grocery Retail e Ristorazione Online), provocando una diminuzione dell’incidenza sul comparto, che passa dal 46% del 2016 al 38% del 2017<sup>53</sup>.

Il settore del *Food&Wine* riscontra un notevole successo principalmente grazie alla forte correlazione che questo ha con il turismo. Sempre maggiori sono le fiere e gli eventi che vengono organizzati sul suolo italiano, al fine di attrarre turisti attraverso percorsi di degustazioni. Qui fanno da trainante gli acquisti dei prodotti freschi, le capsule del caffè e il vino.

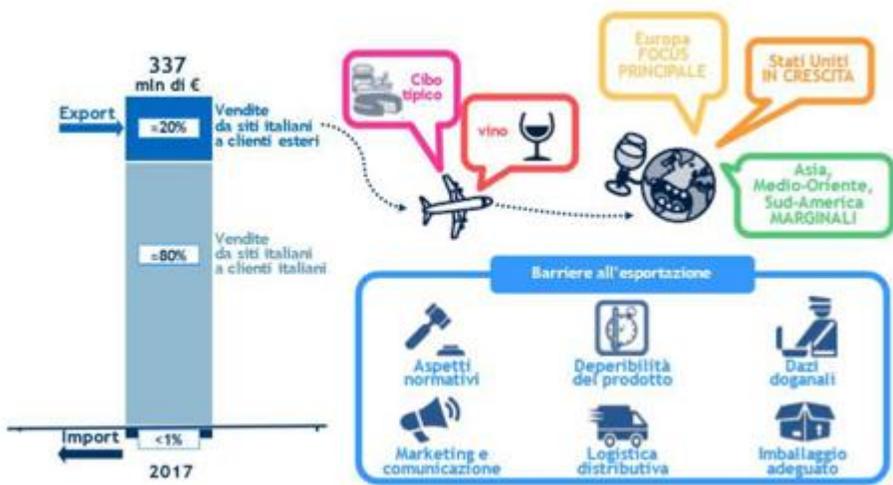
<sup>52</sup> S.Fraternali, R. Mangiaracina, V. Pontiggia (2017): ibidem

<sup>53</sup> S.Fraternali, R. Mangiaracina, V. Pontiggia (2017): ibidem

Questo segmento è l'unico che presenta una copertura nazionale. L'intera popolazione italiana ha infatti accesso all'offerta grazie a numerose iniziative, dislocate in ogni parte d'Italia, e che assicurano un'elevata qualità del servizio e dei prodotti offerti. Le città con la più alta densità di iniziative sono Milano e Roma.

Allargando il perimetro di analisi non solo ai consumatori italiani, ma anche a quelli stranieri, il valore della domanda generato dal segmento in questione è pari a 337 milioni di euro nel 2017. Come si evince dalla Figura 3.10 le esportazioni valgono circa il 20% del valore totale della domanda, e sono trainate dalla vendita di vino e prodotti tipici.

Figura 3.10 – Valore del Segmento Enogastronomico in Italia nel 2017



Fonte: Fraternali, S. Mangiaracina, R. Pontiggia, V. (2017). "Food&Grocery in Italia: L'E-commerce è servito?". Politecnico di Milano 1863 School of Management.

### 3.2.5 Ristorazione Online

Quello della ristorazione a domicilio era un segmento già presente ancor prima dell'avvento delle nuove tecnologie, al fine di soddisfare un'esigenza del cliente conosciuta da tempo, quella della mobilità. La digitalizzazione e l'introduzione delle piattaforme di ristorazione online hanno ottimizzato questo processo: tempi di attesa ridotti, più ampia scelta dei prodotti e metodi di pagamento differenti.

Il valore della domanda nella ristorazione online nel 2017 è pari a 201 milioni di euro, in aumento del 66% rispetto al 2016. Il tasso di crescita è il doppio rispetto alla media del comparto del *Food&Grocery*, risultando quindi il più alto tra i tre segmenti analizzati. L'incidenza della ristorazione online sul totale degli acquisti nel comparto è del 28%, in crescita rispetto al 2016 (24%), mentre la

penetrazione sul totale degli acquisti Retail è intorno allo 0,3%<sup>54</sup>.

La ristorazione è un segmento molto promettente, dove le discriminanti fondamentali per il successo sono: l'efficienza del processo di consegna, l'ottenimento di volumi elevati, l'utilizzo ottimale di software di gestione dei driver e la più vasta possibilità di scelta per il cliente.

La copertura dei servizi di ristorazione online rimane ancora limitata alle grandi città (Milano, Roma e Torino), in funzione della densità di popolazione, nonostante sia il segmento con il tasso di crescita più alto e con le prospettive di sviluppo migliori. I grandi operatori di questo segmento stanno spingendo l'estensione dell'offerta ai nuovi comuni, tuttavia il quadro attuale vede circa il 30% della popolazione italiana avere accesso all'offerta online e il 5% dei comuni italiani essere coperti dal servizio a domicilio.

Nel settore Retail e in particolare nel comparto del *Food&Grocery*, la percezione che ha il cliente della qualità del prodotto e dell'affidabilità del brand assume un ruolo importantissimo. Proprio per questo gli operatori del settore cercano di rendere sempre più fluida e gradevole la customer experience, cercando talvolta una componente innovativa che possa fornire un vantaggio competitivo.

### **3.2.6 La Customer Experience**

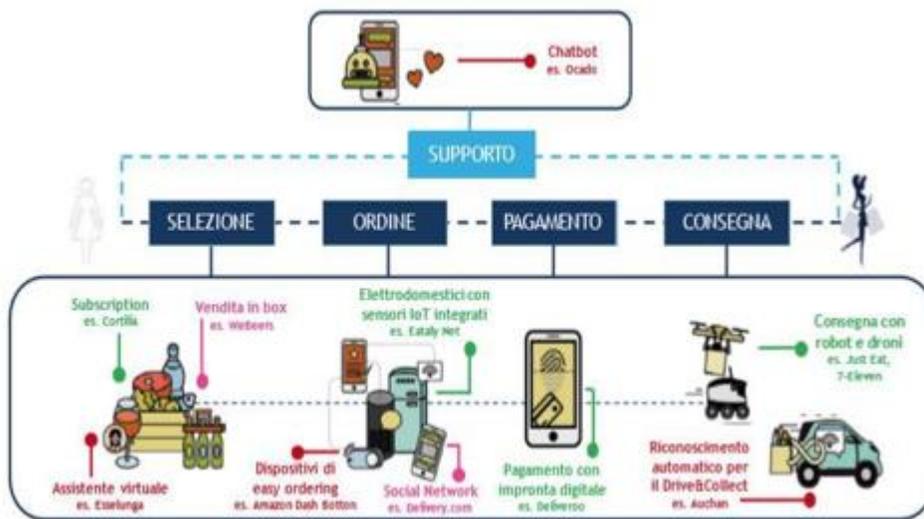
Il comparto del *Food&Grocery* presenta numerose difficoltà che gli operatori devono contrastare per poter garantire una customer experience fluida, capace di attrarre nuovi web shopper e di fidelizzare quelli vecchi. Tra queste l'elevata complessità dei prodotti venduti (soggetti a deperimento), l'elevata difficoltà nella gestione della logistica e la complessità del processo di acquisto.

La Figura 3.11 illustra in maniera esaustiva le innovazioni più importanti, differenziate a seconda della fase in cui esse operano nella customer experience.

*Figura 3.11 – Innovazioni Principali nel Comparto del Food&Grocery*

---

<sup>54</sup> S.Fraternali, R. Mangiaracina, V. Pontiggia (2017): ibidem



Fonte: Fraternali, S. Mangiaracina, R. Pontiggia, V. (2017). “Food&Grocery in Italia: L’E-commerce è servito?”. Politecnico di Milano 1863 School of Management.

Le sperimentazioni innovative più rilevanti sono: l’assistente virtuale (Esselunga) e i modelli di business basati sulla vendita in abbonamento (Cortilia) e sulla vendita in box (WeBeers), nella fase di selezione dei prodotti; gli elettrodomestici con sensori IoT integrati che avvertono quando un prodotto sta per finire (Eataly Net), i dispositivi di *easy ordering* (Amazon Dash Button), nella fase di ordine; il metodo di pagamento con autorizzazione tramite riconoscimento di impronta digitale (Deliveroo), nella fase di pagamento; l’utilizzo di droni e robot per trasportare i prodotti (Auchan) e il riconoscimento automatico per il *drive & collect* (Just Eat), nella fase di consegna.

Infine, il Chatbot è un assistente virtuale che segue il cliente in tutte le fasi della customer experience, dalla scelta del prodotto sino alla consegna. Questo è un meccanismo di assistenza *one-to-one* che è molto gradito dai clienti (in particolare dai Millennials) e consiste in un bot che riconosce le richieste ed è in grado di fornire risposte adeguate in maniera contestuale (come fosse una conversazione umana).

Nel capitolo sulle prospettive di sviluppo del settore Retail tratteremo in maniera più approfondita questa tecnologia, che una volta perfezionata, sarà determinante per il raggiungimento di una *customer experience* di altissimo livello.

### 3.3 Walmart vs Amazon

L’avvento delle nuove tecnologie ha modificato profondamente le modalità di business della grande distribuzione. L’avvento dell’e-commerce ha sconvolto la concezione del cliente riguardo il punto vendita fisico. L’e-commerce ha portato ad abbinare ad un modello tradizionale anche le piattaforme per poter essere efficaci sul mercato. I retailer tradizionali devono adottare business model ibridi e

diversificare la strategia per essere competitivi sul mercato. Un caso esemplare è Walmart che ha affrontato l'ingresso nel mercato da parte di Amazon nel segmento Grocery Retail e quindi ha dovuto accettare un business model ibrido affrontando una *digital transformation* attraverso strategie di acquisizione, differenziazione e fidelizzazione.

Walmart si è difesa dall'attacco di Amazon attraverso tre strategie: acquisizione, differenziazione del servizio e della customer experience

### **3.3.1 Le Strategie di Acquisizione**

La rivalità tra i due colossi del Retail alimentare inizia con l'acquisizione da parte di Amazon della Whole Foods, colosso nel settore, con un'operazione da 13,7 miliardi di dollari.

Nonostante la grande operazione da parte di Amazon, in risposta, Walmart acquisisce al prezzo di 310 milioni di euro Bobonos, famosa per la rivendita online di abbigliamento maschile.

Ciò ha evidenziato la nascita di un dualismo all'interno del settore del retail. Al netto delle due acquisizioni però, l'operazione di Amazon ha avuto un impatto decisamente superiore sia finanziario che strategico. Le conoscenze del settore da parte di Amazon e le sue conoscenze permettono di aprire uno scenario decisamente innovativo e rivoluzionario.

L'operazione di espansione da parte di Amazon punta a migliorare la customer experience offrendo al cliente maggiori spazi di vendita ed automatizzando l'esperienza del cliente. Se la strategia di Amazon avrà successo, essa potrà riproporre altre acquisizioni per aree ancora non esplorate andando ad impattare anche il sistema logistico che permetterà di accorciare i tempi in maniera più drastica. La leadership di mercato che otterrebbe, farebbe sì che sarebbe difficile, se non impossibile, per altre imprese competere sul mercato. Infatti, subito dopo l'acquisizione, i competitor persero tra i 5 ed i 10 punti sul mercato il giorno successivo mentre le azioni di Whole Foods aumentarono del 27,8 %<sup>55</sup>. Ethan Bohbot, analista finanziario, affermò che il calo iniziale delle azioni successivo all'acquisizione, fu una reazione eccessiva poiché Amazon ha dovuto chiedere aiuto all'ambiente esterno per poter affermarsi sul mercato. Il mercato è fortemente fiducioso sulla rivoluzione che Amazon vuole attuare sul mercato ma, allo stesso tempo, potremmo guardare indietro e pensare ad una reazione al ribasso ma, vista l'incertezza, la reazione del mercato sembra eccessiva.

Per quanto riguarda Walmart, la sua acquisizione sembra come finalità quella di implementare i canali distributivi e di contatto. Se Walmart si trova in una strategia di apprendimento, Amazon vuole rivoluzionare del tutto il business model, o farlo crescere quanto meno.

---

<sup>55</sup> T.C. Smith: Amazon vs Walmart: "Bezos goes for the jugular with Whole Foods Acquisition" (2016)

Bohbon continua affermando che Walmart già in passato aveva fatto acquisizioni simili se non su più larga scala. Quindi il suo impatto è rilevantemente inferiore rispetto a quello di Amazon.

Un parametro sottovalutato nell'analisi riguardo l'acquisizione di Walmart riguarda i margini di guadagno. Si tratta infatti di una strategia di integrazione verticale in modo da ottenere margini più alti sui ricavi.

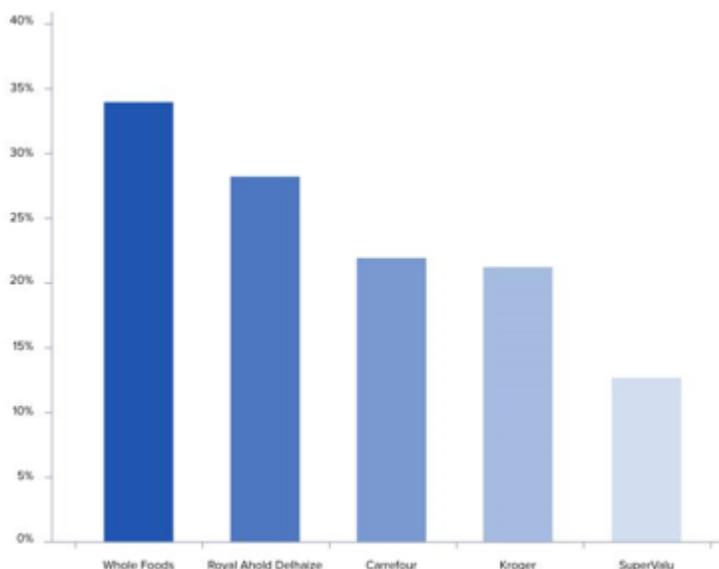
La strategia di Walmart è dunque finalizzata a rafforzare la propria posizione sul mercato dell'e-commerce tramite il settore della moda. All'interno di questi settori, i marchi di successo hanno incrementalmente aumentato le loro vendite tramite canali online rispetto ad i canali di vendita tradizionali.

Secondo Bohbot, la strategia di Walmart poteva non avere margini a patto che si fosse avuta una crescita nell'area di business relativa all'e-commerce dato che si stima avere crescita più elevata. Per Amazon invece, l'acquisizione di Whole Foods ha avuto impatti strategici differenti dato che, dal momento che i margini sui canali fisici si stimano essere inferiori, i costi fissi e variabili saranno più elevati. Con l'aumento dei canali fisici dunque, Amazon sta apparentemente diluendo i suoi margini di profitto. Inoltre, il settore del Grocery Retail, avendo già margini bassi, diluisce ulteriormente i profitti di Amazon.

Anche Jeff Bezos, l'amministratore delegato di Amazon, ha confermato che il segmento ha dei margini molto bassi in risposta ad un annuncio del New York Post. Tuttavia, Bohbot non sembra preoccupato di ciò affermando che non si possono semplicemente sommare i margini reddituali di Whole Foods al reddito che Amazon sta acquisendo date le sinergie che Amazon mira a creare che abbiano intensione di ridurre il numero di grandi magazzini abbassando la manodopera ed automatizzando molti processi quotidiani con un saving sui costi.

All'interno della Figura 3.12 si evidenzia come la scelta di Amazon è maggiormente giustificata dal fatto che la compagnia acquisita ha i margini più elevati del settore. Dal punto di vista strategico, l'acquisizione da parte di Whole Foods ha un'importanza notevolmente superiore rispetto a quella di Walmart. Infatti, se quest'ultima riuscirà a trattare Bonobos come un'azienda acquisita, Amazon riuscirà a sfruttare le strutture fisiche di Whole Foods per entrare direttamente all'interno del mercato.

*Figura 3.12 – Distribuzione Margini di Profitto Lordi dei Player del Grocery Retail negli USA*



*Fonte: Smith, T., C. (2016). "Amazon vs. Walmart: Bezos Goes for the Jugular with Whole Foods Acquisition". Toptal.*

La figura 3.13 evidenzia come, con il passare del tempo, come Amazon si sia improntata molto più verso un mercato al dettaglio in molti mercati importanti dal punto di vista geografico, affermando l'importanza della sede fisica per le transazioni con i clienti.

Con l'acquisizione delle infrastrutture di Whole Foods in luoghi strategicamente redditizi, grazie alle loro capacità di Amazon di fornitura e logistiche, il mercato alimentare potrebbe crescere vertiginosamente nei prossimi anni.

In particolare, la struttura fisica rafforzata con questa acquisizione da parte di Amazon, riuscirebbe a portare nella proposizione di valore di Amazon, anche il cosiddetto "ultimo miglio". Con il concetto di ultimo miglio, noi facciamo metaforicamente riferimento alla distanza che intercorre tra i punti vendita e la destinazione finale, quindi l'acquirente. Ci riferiamo dunque ad il vantaggio che si ottiene con la diminuzione della distanza tra il punto vendita e quello di consegna che porterebbe ad una customer experience superiore qualitativamente grazie all'abbattimento dei tempi di attesa.

*Figura 3.13 – Presenza di Amazon/Whole Foods negli USA*



*Fonte: Smith, T., C. (2016). "Amazon vs. Walmart: Bezos Goes for the Jugular with Whole Foods Acquisition". Toptal.*

L'acquisizione di Amazon non ha impatti relativi sui rivenditori di alimentari ma bensì sui grandi rivenditori, con l'ottenimento di un grande vantaggio competitivo nel settore del Grocery Retail considerando che un recente rapporto del Food Marketing Institute (FMI) ha rivelato che le vendite negli Stati Uniti per quanto riguarda i generi alimentari potrebbe nel prossimo decennio crescere di cinque volte con una spesa che si stima essere di oltre 100 miliardi di dollari entro il 2025<sup>56</sup>. Nel mercato statunitense il 25% delle famiglie effettua acquisti online per quanto riguarda i generi alimentari. Nonostante la quota di mercato sia già abbastanza elevata, si stima che alla fine del prossimo decennio la percentuale salga fino al 70%<sup>57</sup>.

All'interno dello stesso rapporto della FMI, si identifica il principale problema che Amazon ha nella distribuzione di generi alimentari nel mercato dell'online, ovvero la fiducia. All'interno dell'analisi, si identifica come il 69% dei clienti sia stata influenzata dalla reputazione del negozio prima dell'acquisto. Bohbot ha affermato come l'acquisizione di Whole Foods sia stata di importanza rilevante per Amazon dal momento che ha permesso di allargare i canali fisici e ciò ha permesso di acquisire una reputazione maggiore all'interno del mercato del Grocery Retail. Ciò consente loro di poter applicare al loro modello di business le intuizioni e l'esperienza accumulata.

Bohbot, esprimendosi anche in merito dell'acquisizione da parte di Walmart, ritiene che essa trovi le sue ragioni nel tentativo di creare un canale ibrido che avesse potuto rafforzare la base clienti potendo

<sup>56</sup> T.C. Smith (2016): ibidem

<sup>57</sup> T.C. Smith (2016): ibidem

permettergli di rafforzare la posizione nel mercato dell'e-commerce.

La mossa strategica di Amazon può però essere vista come un attacco nei confronti di Walmart. Nonostante i dati attuali di Walmart che la vedono leader indiscusso di mercato, l'ingresso di Amazon all'interno del mercato rivoluziona gli scenari competitivi e le prospettive di sviluppo del settore. Nel lungo periodo, gli esperti pongono Amazon in una situazione di vantaggio, vista la conoscenza acquisita e le informazioni accumulate grazie al suo sistema di elaborazione e raccolta dei dati. Il vantaggio creato da Amazon successivamente all'acquisizione di Whole Foods deve essere affiancato però ad un modello di business adeguato allo scenario attuale se vuole competere nel settore del Grocery Retail.

### **3.3.2 Le Strategie di Differenziazione del Servizio**

Analizzando la proposizione di valore per i clienti da parte di Amazon e Walmart, entrambe mettono a disposizione due tipologie di servizi di e-grocery per poter soddisfare i loro fabbisogni. Si può paragonare il servizio Amazon Fresh al servizio di Walmart analizzando tre parametri caratteristici per i consumatori: prezzo, possibilità di scelta ed esperienza di consegna<sup>58</sup>.

I modelli di business assunti dai colossi del retail americano scaturiscono una differente tipologia di pagamento del prezzo da pagare. Amazon Fresh utilizza il sistema abbonamento in linea ad i servizi offerti da Amazon Prime. Il pagamento previsto è di 14,90 dollari al mese, pari a 178,80 dollari all'anno, che permette all'utente di acquistare i prodotti e vederli recapitati a casa. Inoltre, il servizio offre la consegna gratuita nel caso di pagamenti di importo superiore ad i 50\$ a differenza degli acquisti inferiori a tale cifra al quale saranno sommati 9,99\$ di commissione per il trasporto.

Il servizio che offre Walmart invece, è offerto ad una tariffa fissa di 9,95\$ per consegna con importi superiori ad i 30\$<sup>59</sup>.

La variabile che stabilisce quale modello di business sia più efficace è la frequenza di acquisto da parte del consumatore. Se un cliente acquistasse mediamente due volte al mese, con Walmart spenderebbe 240\$ l'anno mentre con Amazon il costo fisso dell'abbonamento sarebbe di 180\$. Considerando le prospettive di sviluppo del settore dei futuri dieci anni, il modello di business di Amazon potrebbe essere preferibile nel lungo periodo.

Inoltre, un ruolo chiave per l'affermazione di un business model sull'altro è l'ampiezza dell'offerta di prodotti per il consumatore. Amazon Fresh ha un'offerta superiore sotto questo punto di vista in confronto a Walmart dato la vasta quantità di prodotti offerti. Tuttavia, per la stessa categoria di prodotti si possono trovare prezzi differenti. Walmart non presenta questa problematica che comporta una

---

<sup>58</sup> C. Ryan: "Walmart Grocery vs Amazon Fresh. Medium Corporation" (2017)

<sup>59</sup> Y. Blumberg: "Amazon, Walmart and Target are competing to deliver your groceries" (2018)

maggior immediatezza d'acquisto.

Amazon può vantare dalla sua una maggiore esperienza di consegna che permette una copertura del servizio più vasta rispetto a Walmart. L'acquisizione di Whole Foods, inoltre, permette di ovviare al problema creato dal raggiungimento del già citato "ultimo miglio". In risposta, Walmart ha annunciato che entro la fine dell'anno 800 negozi offriranno consegne giornaliere a domicilio negli Stati Uniti.

L'ingresso di Amazon all'interno del mercato ha seriamente offeso la leadership di Walmart. La naturale risposta strategica dovrebbe consistere nel programma di fidelizzazione che sfrutta la loyalty per contrastare le piattaforme digitali di Amazon.

### **3.3.3 Il Programma Loyalty di Walmart**

L'obiettivo principale per chi opera nel settore del retail è senza dubbio aumentare le proprie vendite e nell'epoca attuale l'online è lo strumento essenziale per raggiungere questo obiettivo. L'aumento della *customer base* tramite l'online è il punto di partenza anche per poter creare un programma di loyalty.

Di solito, il concetto di loyalty è abbinato all'acquisizione ed alla fidelizzazione dei clienti tramite la creazione di un canale con cui l'impresa entra in modo particolare con il cliente. Questa particolare modalità con cui l'impresa entra in contatto con il cliente spesso si traduce in una carta fedeltà che premia i propri clienti con benefici tramite raccolta punti, moneta elettronica, gift card, sconti o sistemi misti che offrono plurime possibilità di fidelizzazione.

Il programma di fidelizzazione creato da Walmart denominato "3-2-1 Save" si basa sulla creazione di carte fedeltà che permette di ottenere sconti per i possessori. Successivamente all'iscrizione, infatti, l'utente riceve una Money Card che dà diritto ad uno sconto sui prodotti in base alla tipologia di prodotti acquistati. In particolare, e ciò giustifica il nome dell'iniziativa, dà diritto al 3% per gli acquisti online, al 2% per gli acquisti alle stazioni di benzina Murphy USA e l'1% di sconto per gli acquisti in negozi Walmart.

La proposizione di valore di questa iniziativa è incentrata alla fidelizzazione del cliente tramite un programma di loyalty che però va in contrasto con la visione dell'azienda in quanto, applicando una strategia basata sulla leadership di prezzo, farebbe perdere di logica un programma basato sulla scontistica dei prodotti.

L'obiettivo più realistico di questa strategia dovrebbe risiedere nel tentativo di aumentare la vendita online dei prodotti attraverso la fidelizzazione della clientela.

Il caso Walmart è un esempio di business model ibrido che consente ad i retailer tradizionali di competere con le piattaforme tecnologiche grazie ad i canali digitali. La strategia adottata testimonia

come all'interno del settore retail, intraprendere una strategia omnicanale incentrata verso la customer experience sia una mossa obbligatoria per la sostenibilità di un business model nel lungo periodo<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> M. Troy: "Walmart introduces hybrid loyalty program" (2016)

## **CAPITOLO 4: Analisi del settore ed evoluzione della digitalizzazione nel retail**

All'interno di questo capitolo si mira a cercare di stabilire quale sia il miglior punto di contatto con il cliente per una società di Grocery Retail deve avere con il cliente e quale sia la migliore modalità d'acquisto. Per poterlo fare, ci avvarremo di un'analisi svolta da PwC nel 2015 e la confronteremo con dati Istat riguardo l'andamento del commercio elettronico ed i suoi tassi di crescita. Inoltre, includeremo le testimonianze del presidente del gruppo Megamark, Francesco Pomarico, e dei due co-fondatori della società acquisita da Megamark denominata Bauzaar, Matteo Valente e Domenico Gimeli per cercare di comprendere il modus operandi di un'impresa nel settore del retail.

Il gruppo Megamark è tra le migliori 10 imprese per Open Innovation secondo la rivista *economyup.it* ed è una impresa leader nel grocery retail del sud Italia con un fatturato di oltre un miliardo mentre Bauzaar è un'impresa di retail operante nel settore degli animali domestici. Quest'ultima è stata acquisita da Megamark e ciò ci consentirà in primo luogo di mettere a confronto le due società in base alla capacità di impresa ed inoltre di capire quali siano i vantaggi mutualistici derivanti dalle sinergie che si instaurano.

### **4.1 Le strutture organizzative**

All'interno della grande distribuzione organizzata la struttura è molto complessa. Sono presenti infatti una grande vastità di forme organizzative che possono essere sia gruppi economici che strutture unitarie di coordinamento.

In alcuni casi si tratta di gruppi economici, in altri di cooperative di consumatori o di dettaglianti che fanno capo a strutture di coordinamento unitarie. Le imprese appartenenti a un gruppo possono operare con insegne differenti o con un'unica insegna. In linea generale, un consorzio della GDO è costituito da una struttura centrale e delle funzioni secondarie, spesso con dislocazione territoriale, che gestiscono in maniera diretta o indiretta le attività dei singoli punti vendita. Solitamente solo alcune delle funzioni aziendali vengono centralizzate (una di queste è la funzione marketing, che gestisce le contrattazioni all'interno delle centrali d'acquisto viste precedentemente nel capitolo). Mentre le strutture secondarie gestiscono i contratti con i produttori e l'organizzazione logistica sulla base di una serie di linee guida decise dalla struttura centrale. I punti vendita non sono generalmente detenuti in proprietà diretta, ma possono appartenere a una diversa impresa commerciale che stipula contratti di franchising o di affiliazione con la struttura principale o secondaria. Il franchising è una formula di collaborazione tra imprese giuridicamente indipendenti per la distribuzione di beni o/e servizi. Attraverso questo tipo di contratto l'affiliante concede all'affiliato l'utilizzo della propria formula commerciale e di altre caratteristiche identificative unitamente a prestazioni e forme di assistenza in modo da garantire una

gestione coerente rispetto alle caratteristiche e l'immagine dell'impresa affiliante. Tra le obbligazioni del contratto di franchising c'è l'utilizzo del know-how aziendale (pacchetto di competenze non brevettate), delle insegne concesse e dei prodotti a marchio. Solitamente questa tipologia di contratto è diffusa tra imprese che operano entrambi nella distribuzione finale di prodotti terzi. L'obiettivo primario non è quello di costruire una rete di distribuzione per i beni prodotti, ma quella di allargare la rete della catena.

Nel settore della GDO operano quindi una serie di attori con caratteristiche e formule organizzative molto variegate. La prima divisione all'interno di questo settore è tra la Grande Distribuzione (GD), costituita da catene di punti vendita facenti capo ad un'unica impresa o gruppo e la Distribuzione Organizzata (DO) che comprende catene di esercizi commerciali facenti capo a figure imprenditoriali giuridicamente distinte ma legate fra loro da rapporti di collaborazione (consorzi, cooperative di consumo). Nell'ambito della GDO, relativamente al contesto italiano, rivestono una grande importanza le catene distributive appartenenti al mondo distributivo (Coop Italia e Conad). Le catene tipiche della DO sono caratterizzate da un forte margine di autonomia rispetto a quelle della GD, anche se alcune funzioni sono centralizzate. Gli unici gruppi appartenenti alla GD sono Esselunga, Auchan e Carrefour, gli altri soggetti sono invece legati alla DO.

#### **4.2 Il ruolo dell'innovazione digitale nel Retail**

Si è assistito, negli ultimi anni, ad un cambiamento sostanziale all'interno del settore del Retail. Questo comporterà un necessario cambiamento dei business model delle imprese operanti nel settore. Questo cambiamento inciderà sia lato domanda che lato offerta.

Nel paragrafo riferito al consumatore, abbiamo già analizzato i fattori che condizionano la domanda nel settore. Ora analizzeremo quali sono i principali cambiamenti che condizionano il lato dell'offerta che sono:

- Introduzione di nuovi prodotti
- Riduzione del ciclo di vita dei prodotti
- Aumento della competizione

A seguito di questi cambiamenti che cambieranno il modo di approcciare al settore del retail, i retailer devono affrontare il tema della *digital innovation*. I retailer dovranno dunque andare incontro alle esigenze dei clienti affrontando l'aumento di competizione interna e la riduzione del ciclo di vita dei prodotti che porterà ad una commercializzazione più veloce di quest'ultimi.

Ciò comporterà che i retailer dovranno aumentare i loro investimenti nel settore digital per ritorni attesi di medio-lungo periodo. Questo è dovuto al fatto che il cliente target di questa digitalizzazione, i

così detti “nativi digital”, aumenteranno gradualmente il loro potere d’acquisto nel tempo. Per questa ragione i retailer devono considerare l’avanzamento dell’età dei nativi digital ed il loro incremento di potere d’acquisto, insieme agli altri fattori che influenzano il modo di operare di un’impresa del settore.

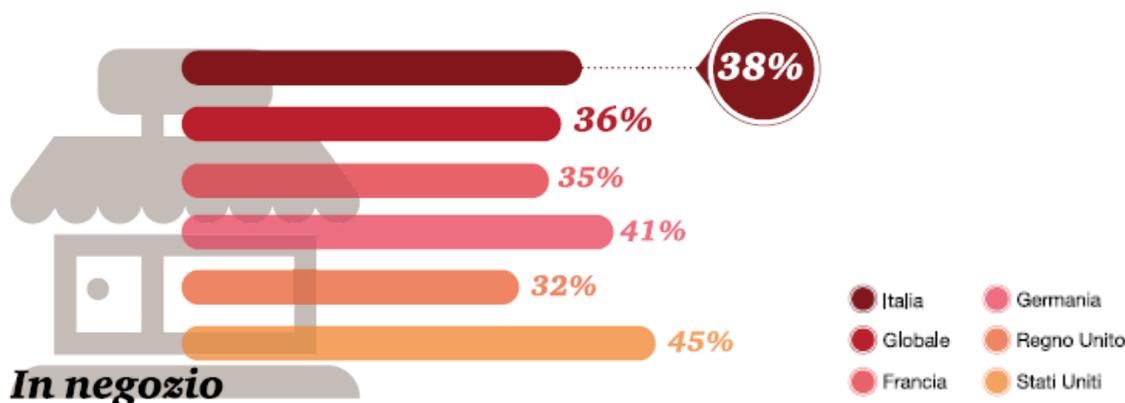
### 4.3 Analisi del mercato

#### 4.3.1 Il consumatore

Il consumatore è l’utilizzatore finale del prodotto o del servizio offerto dal mercato. In base al contesto in cui si trova, il consumatore ha delle preferenze in quanto a modalità di acquisto. Di seguito vengono riportati gli elementi distintivi con cui il consumatore viene influenzato dal mercato:

- Il ruolo rivestito dal negozio: il consumatore esprime ancora una preferenza per il punto vendita fisico all’interno del mercato italiano. Da una ricerca della società di consulenza PwC denominata “Total Retail 2015”, è emerso che su un campione di 19.000 italiani, il 38%, come espresso in Figura 4.1, preferisce il tradizionale negozio fisico. La ragione risiede nel fatto che egli preferisce poter guardare e toccare il prodotto che ha intenzione di comprare, oltre al fattore della immediata disponibilità del bene. La percentuale sale fino al 70% quando si considerano i consumatori che acquistano un prodotto in un negozio fisico solo dopo averlo visto online. Questo denota come il consumatore italiano, ricercando un prezzo minore ed avendo la disponibilità costante dei prodotti o servizi in rete, considera il mercato virtuale come uno strumento accessorio al mercato tradizionale nella sua esperienza d’acquisto, a differenza dei consumatori esteri. Questo dato ci fa inoltre comprendere come il consumatore italiano prediliga ancora la modalità d’acquisto tradizionale.

Figura 4.1: Percentuale di persone che preferisce un acquisto in negozio

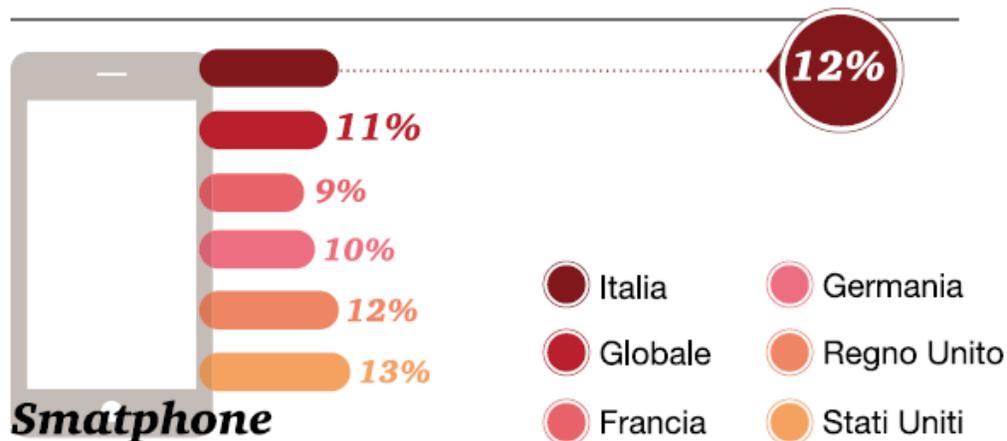


Fonte: Total Retail 2015. Analisi dei risultati per il mercato italiano e confronto con i principali Paesi

- Il ruolo dello smartphone: importanza sempre maggiore nell’esperienza d’acquisto viene attribuita allo smartphone che è ormai entrato nelle abitudini del consumatore come strumento

finalizzato all'acquisto. In Italia sta assumendo sempre più rilevanza nell'ultimo periodo, al punto che il 50% delle persone lo utilizza per comparare le caratteristiche del prodotto, anche se solo il 12% lo utilizza per acquistare prodotti, come espresso in Figura 4.2. Per quanto riguarda le modalità di utilizzo, il consumatore italiano preferisce usare lo smartphone all'interno del negozio per migliorare la propria esperienza d'acquisto.

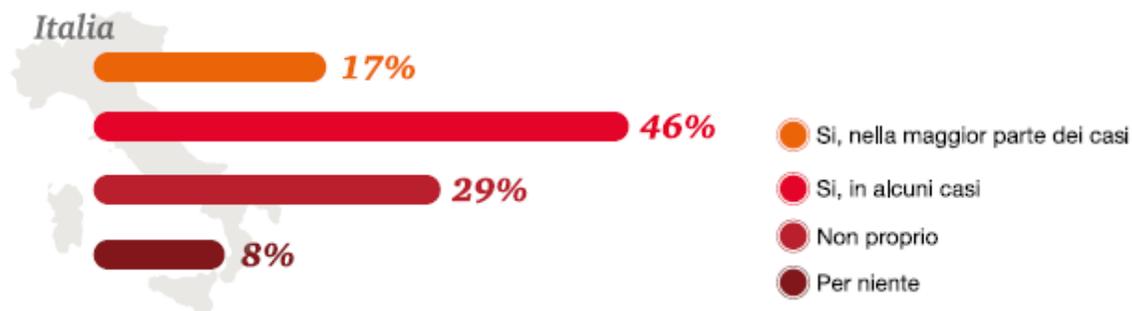
Figura 4.2: Percentuale di persone che preferisce un acquisto tramite smartphone



Fonte: Total Retail 2015. Analisi dei risultati per il mercato italiano e confronto con i principali Paesi

- I social media: con la forte incidenza dei social network, la loro incidenza nelle abitudini di acquisto dei consumatori è aumentata notevolmente. In Italia sono circa il 46% gli account attivi sui portali social; ma ancor più di impatto è il dato, come illustra la Figura 4.2, secondo il quale più della metà dei consumatori italiani è stato influenzato almeno una volta durante il processo di acquisto, valore più alto rispetto a quello degli altri paesi. Secondo la ricerca, ciò che attira il consumatore italiano nell'utilizzo dei social sono le promozioni e le offerte su prodotti pubblicizzati su social network.

Figura 4.2: Percentuale di persone influenzate da social media nel processo di acquisto



Fonte: Total Retail 2015. Analisi dei risultati per il mercato italiano e confronto con i principali Paesi

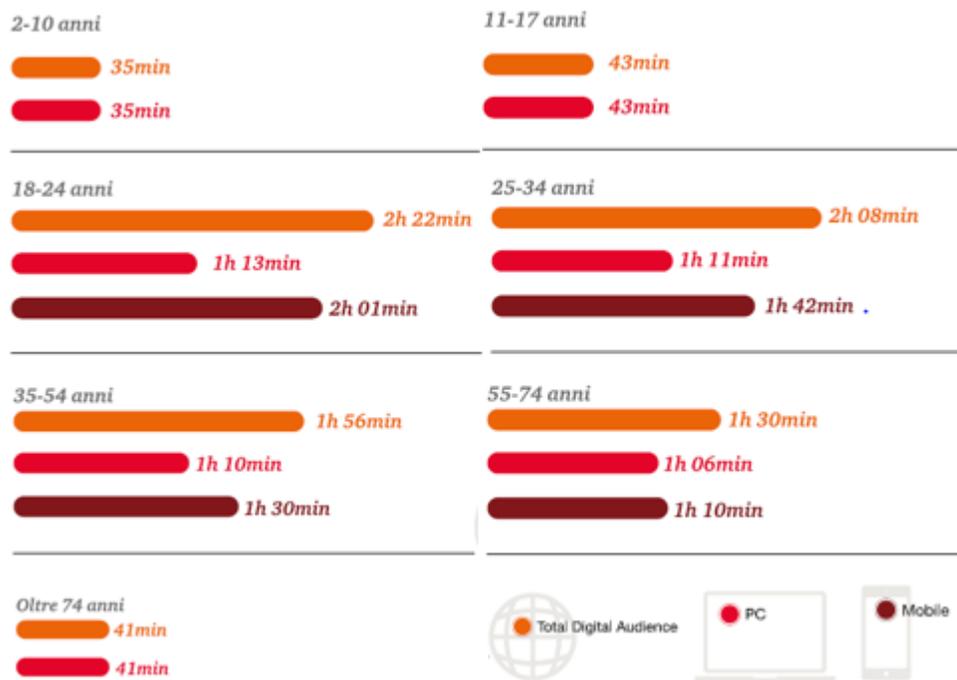
- I cambiamenti demografici: le analisi demografiche sono un dato di fondamentale importanza da analizzare. L'età media della popolazione italiana è abbastanza alta. Di notevole importanza sono anche le persone di età inferiore ad i 25 anni, i così detti “nativi digitali” persone più propense alla digitalizzazione. Esse attualmente hanno un potere d'acquisto basso ma, con il passare degli anni, saranno questa categoria di persone a spostare le procedure d'acquisto verso il digitale. In buona sostanza, l'attuale consumatore italiano preferisce un'esperienza d'acquisto tradizionale, ovvero con acquisti in luogo fisico, ma con il passare del tempo vi sarà un rapido spostamento verso l'acquisto online. i “nativi digitali” aumenteranno il loro potere d'acquisto obbligando i retailer a modificare le strategie per andare in contro alle esigenze di questa categoria di consumatori. Ciò che comporta questa evoluzione è una clientela multicanale.

Questa evoluzione più rivolta al digitale porterà a tre abitudini digitali che influenzeranno direttamente la domanda di prodotto:

- Aumento degli internet users
- Aumento del numero di web shopper
- Aumento dei mobile surfer

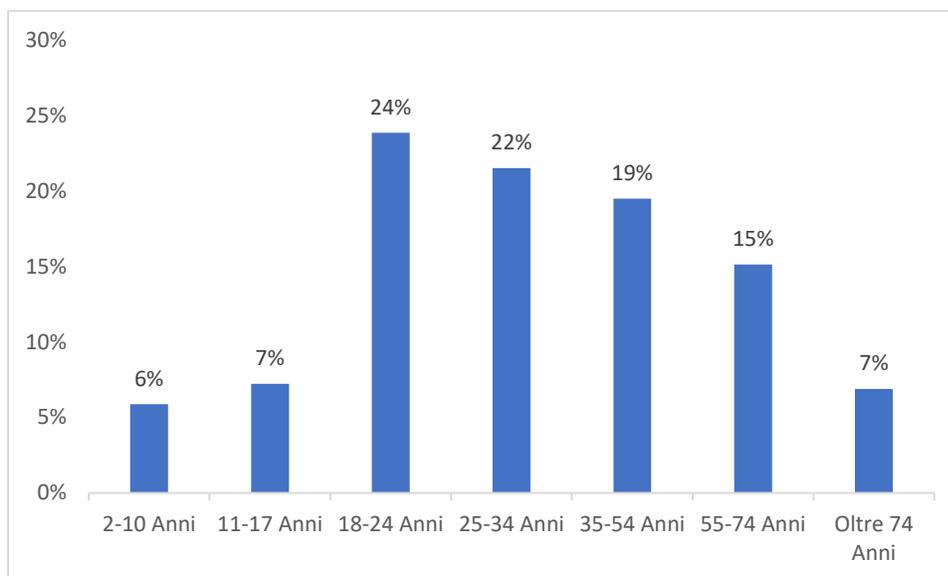
La figura 4.3 esprime il tempo medio giornaliero trascorso online dagli italiani per fasce d'età mentre la Figura 4.4 da una percentuale delle fasce d'età per tempo trascorso online.

Figura 4.3: Tempo medio giornaliero trascorso online dagli italiani per fasce d'età



Fonte: Total Retail 2015. Analisi dei risultati per il mercato italiano e confronto con i principali Paesi.

Figura 4.4: Percentuale per fasce d'età di tempo trascorso online.



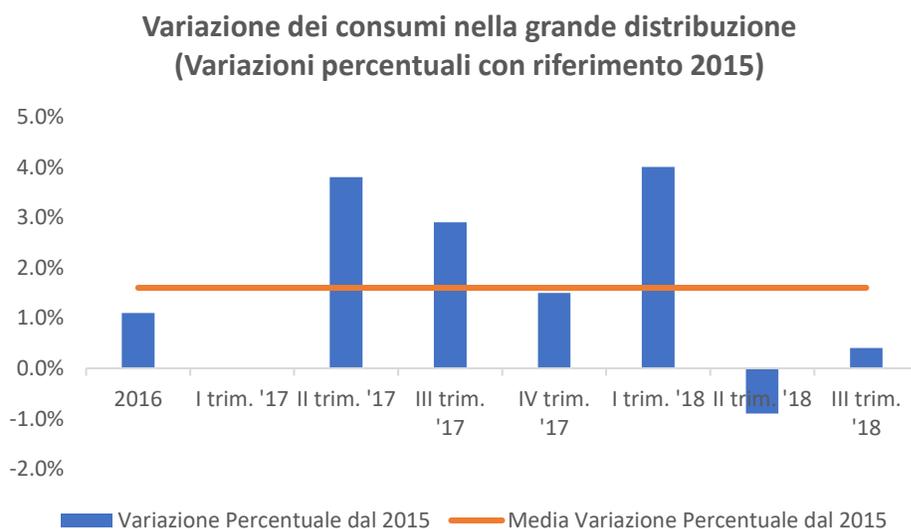
Fonte: Dati Istat: Elaborazione personale.

Notiamo come la fascia dai 18 ad i 24, la fascia dei nativi digital con un poter d'acquisto maggiore, sia la fascia che trascorre più tempo online.

### 4.3.2 Il commercio elettronico

Lo scopo dell'analisi di questo settore è quello di comprendere lo stato attuale dei consumi in Italia e, in particolare, la situazione del settore alimentare. Per questa ragione, si è analizzato lo storico dei consumi per famiglia nel settore alimentare e, nello specifico, le transazioni avvenute nel settore alimentare tramite commercio elettronico.

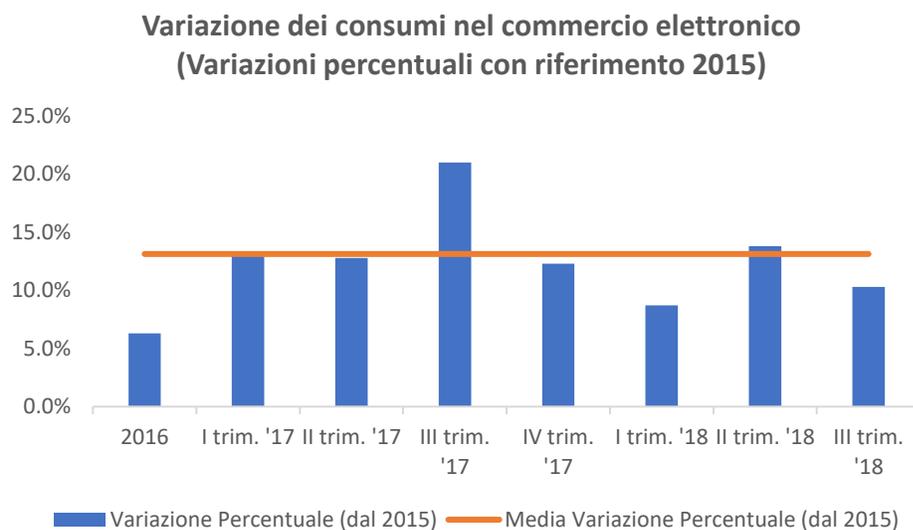
Fig. 4.5 Variazione dei consumi nella grande distribuzione dal 2015



Fonte: Dati Istat. Elaborazione personale.

Come si può notare nella Fig,1, dal 2015 ad oggi, i consumi delle famiglie nel settore alimentare sono aumentati in media dell'1,6% con dei picchi nel secondo semestre del 2017 e nel primo semestre del 2018. L'unico periodo in cui le famiglie hanno speso meno rispetto al 2015 è stato nel secondo semestre del 2018.

*Figura 4.6: Variazione dei consumi nel commercio elettronico dal 2015*



*Fonte: Dati Istat. Elaborazione Personale*

Il dato più rilevante però proviene dall'analisi svolta sulla variazione percentuale dell'acquisto di prodotti alimentari tramite commercio elettronico.

Secondo questa analisi, le famiglie italiane hanno aumentato addirittura del 13,1% i loro acquisti online. Questa tendenza è giustificata dall'aumentare del potere d'acquisto dei "nativi digital".

*Fig. 4.7 Reddito pro capite per fasce d'età in Italia*



*Fonte: Dati Istat. Elaborazione Personale*

La Fig.4.7 indica il reddito medio per fasce d'età in Italia. Considerando l'analisi svolta precedentemente secondo la quale dal 2015 il commercio elettronico sarebbe aumentato in quanto gli under 25 avrebbero avuto più potere d'acquisto e, stimando che la fascia più alta di reddito si trova tra i 55 ed i 64 anni, potenzialmente il commercio elettronico potrebbe essere in crescita per almeno i prossimi 30 anni al netto di altri parametri (55 anni massimo reddito, 25 anni età più anziana dei "nativi digital")

#### **4.4 Caso studio: Il gruppo Megamark**

All'interno di questo paragrafo, andremo ad analizzare le differenze tra un business model di una GDO e quello di una piccola impresa di retail. Per poterlo fare, si è analizza il gruppo Megamark e si è creato un parallelismo tra l'impresa Megamark, rappresentante una GDO, e Bauzaar, piccola impresa di retail nel settore degli animali domestici. Bauzaar è una società facente parte del gruppo Megamark e dunque vedremo anche come le due realtà si interconnettono e gestiscono le procedure interne.

Per poterlo fare ci serviremmo dei *buiding blocks* del modello canvas ed analizzeremo all'interno di ognuno in che modo le imprese operano individualmente e come gruppo. Analizzeremo il loro operato anche in relazione alla loro capacità di impresa poiché questo parametro è decisamente rilevante.

- **Customer Segment**

Ogni industria ha le sue caratteristiche. Usando un parallelismo tra Zalando e Bauzaar, il cliente medio per entrambi è la donna tra i 35 ed i 55 anni; questo non è un dato sufficiente a dire che Bauzaar e Zalando siano simili e non è neanche un dato veramente reale perché non esiste un cliente medio; esistono molte tipologie di clienti diversi. Il canale di distribuzione determina la tipologia di persona e determina la sua *lyfe time value*. Un cliente che si acquisisce con il *price comparison*, che costa 3 euro

per portarlo dentro, è un cliente che ha un'elasticità al prezzo elevatissima. Il giorno che un'impresa non sarà più in grado di offrire il best price su quel prodotto, il cliente cambierà e quindi la *customer lyfe time value* sarà più bassa. Si attesta intorno ad i 36 mesi. Un cliente che si acquisisce attraverso AdWords è un cliente invece che costa 15 euro per acquisirlo, ma ha una *customer lyfe time value* che eccede i 36 mesi. Ora, questo era un dato valido fino a 3 anni fa. Oggi la media di brand attachment tra un cliente ed una insegna è 6 mesi, perché oggi gli standard Amazon richiedono a tutti quelli che vogliono fare e-commerce di farlo in determinati modi. Consegne immediate, tante opinioni dei clienti, customer support sempre reperibile. Quindi tutte le imprese cercano in parte di erogare e massimizzare la qualità del servizio che offrono all'utilizzatore finale e quindi Bauzaar non è tanto diverso da Paco PetShop ad esempio. Il giorno in cui Bauzaar non riuscirà a fare il best price, smetterà di comprare da Bauzaar ed andrà a comprare da Paco Pet shop nonostante magari per 3 volte sono stato impeccabile nell'erogazione del servizio. Quindi c'è un turnover sulla scelta del brand di riferimento molto più veloce. Negli anni 64 in America quando nasce Circe o tante altre catene da BestBuy a Walmart, la scelta era molto più bassa. Si avevano 3 brand per acquistare jeans. Oggi se tu vuoi comprare un jeans, se sei disposto a sostenere un costo di ricerca elevato, si può anche arrivare ad una selezione di 30-35 brand differenti prima di effettuare un acquisto. Questo presuppone che si abbia tempo per cercare. Ad oggi, non si ha più un solo riferimento, si ha una pletera di riferimenti su scala globale. Se si è abituati ad avere 3 scelte, il mindset del consumatore è nato per scegliere tra 3 opzioni; se le scelte sono infinite, nel tempo il mio mindset si è abituato a scremare tra tantissime opzioni, altrimenti il cliente non acquisterebbe più; resterebbe in un limbo decisionale infinito.

Ciò ci fa comprendere come il consumatore sia difficile da fidelizzare in quanto la vasta offerta presente su internet permette una comparazione di prezzi ed offerta del prodotto molto puntuale. Il cliente saprà quasi sempre qual è il prodotto più attinente alla sua esigenza e la fidelizzazione, per quanto riguarda l'online, sarà difficile da perseguire.

- **Value Proposition**

Online la spedizione gratuita è considerata tra le selling proposition più forti di tutte. A volte eclissa il prezzo, ovvero è più importante avere la spedizione gratuita che il miglior prezzo online. Quindi, se Bauzaar riuscisse ad erogare un servizio dove tutte le persone che sono su Bari facenti ordini su Bauzaar non hanno più vincoli di spedizione minima per avere la spedizione gratuita, praticamente diventerebbe leader sulla città di Bari. Questa è un po' la logica di Amazon con il servizio Prime che permette alla società di fidelizzare la clientela offrendo anche una customer experience superiore. Nel caso di Megamark, questo sarà sempre possibile grazie alla sinergia con il gruppo Megamark.

- **Channels**

La logistica per un gruppo che è strutturato per operare all'interno del settore del retail non è strutturata per gestire un picking singolo di un ordine di 40 euro con più o meno 15 prodotti all'interno. Considerando che per comporre una spesa si ha bisogno di generi merceologici differenti, per comporre l'ordine ci vorranno all'incirca 15 minuti. Nonostante Megamark sia una struttura importante nel sud Italia, l'offerta di questo servizio ha dei costi esosi e la struttura non consente di poter erogare il servizio di consegna a domicilio. Differente invece è chi si occupa solo di consegna merce in quanto le spese di trasporto sono le uniche spese che devono sostenere. Bauzaar, ad esempio, ha negozi in Puglia ma riesce ad erogare il servizio di consegna a domicilio in tutta Italia perché si avvale di una società di consegna che prende in carico la commessa e che può coprire le spese trasportando anche merce di altri clienti e dunque potendo ammortizzare i costi.

Si può notare come la consegna a domicilio sarebbe possibile solo nel caso in cui si disponesse di un grande quantitativo di ordini, di mezzi di trasporto e di un servizio dedicato all'home delivery.

- **Customer Relationship**

Per quanto riguarda la relazione con i clienti, Bauzaar riesce a fidelizzare i clienti attraverso una strategia peer to peer. Nei punti vendita Joe Zampetti, i punti vendita della società, una volta al mese c'è una giornata dedicata al confronto tra un veterinario e un cliente. Questo momento è stato configurato come un momento di 3 ore in cui il veterinario viene all'interno del punto vendita con una zona dedicata in cui lui può presentare un tema particolare ad una platea di clienti invitati. Quindi si ha un supermercato dove è messo a disposizione un piccolo anfiteatro in cui il veterinario parla a 30 clienti che sono seduti alle proprie sedie con il proprio animale domestico a proposito di temi come sterilizzazione dell'animale, ruolo dell'antiparassitario nella primavera, malattie più frequenti degli animali oppure come leggere i movimenti della coda del gatto per interpretare il loro umore. Questi sono momenti in cui una figura importante si confronta con i clienti ed in quel momento i clienti parlano tra di loro. Questo è un buon modo per poter fidelizzare la clientela al proprio brand.

Nell'online è tutto più facile, perché vedere che il confronto è una cosa, un'altra è andare online dove puoi trovare tutte le informazioni di prodotto.

Bauzaar ha intenzione di arricchire le pagine di vendita. L'obiettivo è far sì che le aziende facciano dei video sui prodotti che vendono spiegandone il contenuto al cliente. Per esempio, il frisbee che tu utilizzi per giocare con il tuo cane, se si ha un video sulla pagina di vendita in cui un esponente dell'azienda gioca con il cane e spiega i vantaggi di giocare con il frisbee con il tuo cane, si fa vivere l'esperienza al proprio consumatore che sarà più invogliato ad effettuare l'acquisto. Il cliente non sente più che sto comprando solo un frisbee ma sente che sto comprando benessere per l'animale perché sta imparando ad utilizzare meglio il prodotto che sta acquistando.

Con questo approccio l'impresa riesce a dare un valore aggiunto ad i suoi clienti che, seguendo un programma stabilito, saranno più invogliati a comprare prodotti dell'impresa che lo ha predisposto per seguirlo al meglio.

- **Key Resources**

Le partnership strategiche sono strettamente correlate alle risorse principali in questo modello di business in quanto esse permettono di ottenere la massa critica, in termini di risorse, per poter erogare il servizio ad il cliente. Nell'esempio di Bauzaar appunto, la possibilità di utilizzare la rete logistica di Megamark da parte di Bauzaar permette di abbattere i costi di un servizio online nazionale che già offre. Se Megamark potesse acquisire una società di logistica e poterle commissionare la consegna dei suoi ordini, potrebbe anche cimentarsi nella home delivery; avrebbe però bisogno di un'impresa già operante nel mercato della logistica home delivery e che sia acquisibile ma l'operazione di acquisizione sarebbe probabilmente troppo onerosa in quanto le società di logistica home delivery che effettuano consegne capillari sono società di grandi dimensioni ed il costo di acquisizione non sarebbe sostenibile.

A tal punto, il presidente di Megamark, Francesco Pomarico, ritiene che la migliore modalità di vendita online in questo periodo sia il *click and collect*, dove il cliente ha la possibilità di prenotare il suo ordine e di passare al punto vendita a ritirarlo.

- **Key Activities**

Megamark è in una fase di creazione di un sistema che permetterà il riordino automatico degli scaffali dei supermercati. Questa attività sarà molto rilevante per quanto riguarda l'abbattimento dei tempi di rinnovo e riduce il rischio di errori nell'aggiornamento dell'offerta di prodotti all'interno del punto vendita.

- **Key Partners**

Il far parte di un gruppo, aiuta una piccola realtà come Bauzaar in quanto, potendosi avvalere dei furgoni messi a disposizione da Megamark, riesce ad internalizzare la gestione del servizio di trasporto e dunque riesce ad avere un saving di costo. La partnership non è importante solo a livello logistico o di risparmio economico. Far parte di una società più grande può aiutarti per accrescere il tuo know-how e automatizzare procedure complesse. Bauzaar, ad esempio, può contare su un sistema di fatturazione elettronica messo a disposizione da Megamark, ha a disposizione l'ufficio amministrativo e viene aiutata nei progetti di sviluppo IT. Tutte queste procedure internalizzate da Megamark fanno sì che Bauzaar si possa concentrare sul suo core business e che abbia un risparmio sia economico che temporale.

In termini di sinergie, Bauzaar sta sfruttando la rete logistica di Megamark per consegnare i pacchi che dovrebbe consegnare ai clienti, non pagando più il corriere ma utilizzo la loro rete che comunque

dovrà andare a servire quei determinati punti vendita La sinergia che si crea qual è? E' che ti ho dato il pretesto per andare nel punto vendita a ritirare il pacco e dato che ci sei fai anche la spesa e viceversa. Questa per me è Open Innovation, questa per me è una grossissima sinergia di gruppo.

- **Cost Structure**

Per quanto riguarda la struttura costi, la società Megamark è leader nel mercato del Grocery Retail del sud Italia e dunque ha una struttura gerarchica molto rigida. Da sempre opera nel mercato dell'offline e da pochi anni ha approcciato in varie iniziative anche nel mondo dell'online.

Per quanto riguarda la vendita online, secondo il presidente della società Francesco Pomarico, il mercato dell'e-commerce nel settore del retail non avrà molti sviluppi. Il problema dell'e-commerce è il costo del servizio in quanto, prendendo un esempio da lui stesso fornito, su una spesa di 40 euro, al distributore il trasporto costa non meno di 10 euro. In questo modo il margine non copre il costo del servizio. Una persona costa all'azienda 20 euro e quindi, circa per un ordine, costerà 7 euro. Considerando inoltre il costo del servizio effettivo di 5 euro, una consegna ha un costo di 12 euro. Il cliente non ha la disponibilità di pagare 12 euro su una spesa di 40 euro.

Ciò evidenzia l'importanza delle economie di scala per poter applicare un servizio di consegna a domicilio in quanto deve riuscire a coprire sia i costi della composizione dell'ordine, sia i costi dell'effettivo trasporto. Inoltre, dovrebbe avere un capitale umano elevato per poter offrire un servizio di "last mile" ovvero di consegna a domicilio capillare.

- **Key Activities and Channels**

In Italia il 95% delle ricerche è effettuate su Google; praticamente non ci sono altri motori di ricerca. Il 20% viene assorbito dal primo link di ricerca non sponsorizzato ed il successivo 80% si esaurisce praticamente fino all'ottavo risultato di ricerca; nella seconda pagina è come se non esiste. O sei tra i primi 3 o non ci sei o lo sforzo che stai facendo per essere al quinto posto, non avrai mai il ritorno economico atteso perché tu i numeri li fai dove ci sono i volumi, se i volumi ci sono nei primi 3 risultati di ricerca, devi essere lì, non perdere tempo perché sennò invece di fare il 20% di sforzo che mi genera l'80% di ritorno, fai l'80% di sforzo che mi genera l'80% di sforzo. Se sei già sotto il quinto o sesto motore di ricerca, o ti dai da fare o molli.

## CONCLUSIONI

Abbiamo compreso come sia importante il business model canvas come strumento per analizzare in che modo le imprese generano valore per i clienti e come gestiscono le relazioni con i fornitori. Questo strumento è stato utile anche per analizzare, all'interno del nostro caso studio, come agiscono le società del gruppo Megamark e come creano valore.

Questo elaborato ha come obiettivo comprendere in che modo l'avvento della digitalizzazione ha rivoluzionato i modelli di business nelle imprese che operano nel settore del retail, andando a concentrarsi nello specifico sulla situazione in Italia.

Abbiamo compreso l'importanza di un business model ben strutturato e come sia utile avvalersi del business model canvas per capire come un'impresa acquisisce valore e lo offre ad i clienti. L'innovazione permette un rivoluzionamento dei mercati e del modo di agire delle imprese che vi operano all'interno e questa rivoluzione può rendere inutili le competenze ed i modelli di business precedenti. Attraverso, questo modello le imprese curano il loro rapporto con i clienti, con i fornitori, gestiscono le loro relazioni ed i canali con cui entrano in contatto con il loro ecosistema. Tutto ciò ha un impatto diretto sulla struttura dei costi della società e su come essa genera ricavi.

Dopo esserci focalizzati sui business model, abbiamo spostato l'attenzione verso l'innovazione ed in particolare sulla Open Innovation che sfrutta la R&S esterna per accrescere le conoscenze dell'impresa ed abbatterne i costi.

Da quello che si evince, l'open innovation è una grande opportunità per le aziende, ma bisogna sapere come metterla in pratica. Ci sono esempi di imprese che sono riuscite a innovarsi utilizzando nel modo più appropriato idee nate da dipendenti, collaboratori, ricercatori o startup, e altre che non hanno capito l'importanza di questa strategia o non hanno saputo applicarla. E hanno fallito.

Un'invenzione deve quindi almeno essere introdotta nel mercato come nuovo prodotto o essere usata come nuovo processo in produzione. Le innovazioni non sono quindi associate solo a nuovi prodotti o processi che vengono applicati direttamente nel processo di produzione, ma include anche tutti i mezzi che permettono di sfruttare e commercializzare queste invenzioni, e che portano ad una sempre più efficiente applicazione del concetto di innovazione.

Secondo il modello tradizionale, il processo di innovazione può essere rappresentato come un modello a imbuto in cui l'impresa può utilizzare nei diversi stadi sia la base scientifica e tecnologica presente al proprio interno che nuove tecnologie provenienti dall'esterno.

Contrariamente al modello di innovazione chiuso, il lancio di un progetto di innovazione può essere attivato da fonti di tecnologia e idea interno o esterno, che possono essere immesse nel processo di

innovazione in qualsiasi momento e con vari mezzi, come ad esempio con investimenti di tecnologia, licenze o joint venture. Il capitolo si conclude con lo studio dei modelli di business nella open innovation e di qual è l'innovazione che apportano.

Le imprese che adottano questo paradigma, possono attingere più facilmente a fonti esterne ma sono soggette a maggiori spillover di conoscenza. Questo processo richiede che le imprese adottino un modello di business aperto, che lasci fluire idee e tecnologie dall'esterno all'interno dell'impresa e viceversa. Questi processi includono attività di "inbound" e "outbound", che si concretizzano nell'acquisto e nella vendita di licenze, brevetti e, in genere, della proprietà intellettuale dell'azienda. Si instaurano così delle partnership tra l'azienda e diverse fonti esterne di innovazione, tra cui clienti e fornitori, aziende di altri settori, università e centri di ricerca, enti ed agenzie governative, attività a supporto dell'innovazione e concorrenti, al fine di ampliare e rendere più flessibile la base di competenze dell'azienda, ridurre e dividerne i rischi, e di conseguenza aumentare le performance innovative dell'azienda. Costruire un migliore modello di business è più importante che arrivare primi sul mercato.

In un'ottica di Open Innovation, la creazione di un business model dovrà consentire l'inserimento dell'impresa all'interno di un network del valore. Costruire dei legami forti all'interno del network, accrescerà indubbiamente il valore insito nella tecnologia. Viceversa, fallire nella costruzione dei legami ne penalizzerà il potenziale, in particolare se la tecnologia, e dunque le imprese che la adottano, saranno chiamate a competere con un network concorrente che a sua volta trae beneficio da relazioni consolidate

Infine, anche in fase di progettazione di un piano di innovazione "aperta", sarà molto importante definire la strategia competitiva. I fattori chiave per sostenere una strategia di successo consistono nell'abilità dell'impresa di guadagnare un accesso differente alle risorse principali, l'esperienza passata, la difficoltà per i concorrenti di imitare il prodotto e la futura posizione dell'impresa stessa nel mercato. Fondamentale infatti sarà capire se il nuovo prodotto potrà essere in grado di competere secondo una strategia di costo, di differenziazione o di focalizzazione rispetto all'offerta dei concorrenti.

La nostra analisi prosegue

Nel capitolo 2 abbiamo visto come con l'introduzione delle piattaforme (imprese nativamente digitali), i modelli di business tradizionali devono far leva sui canali di contatto digitali, per contrastare la loro preponderante presenza sul web. I vantaggi conseguiti da questo nuovo modello di business infatti, sono tali da annullare completamente qualsiasi vantaggio competitivo acquisito nel tempo dalle imprese tradizionali, le quali devono intraprendere il processo di digital transformation per sopravvivere. Digitalizzarsi diventa quindi una necessità messa in pratica da una strategia omnicanale efficace. I nuovi canali di contatto digitali infatti, consentono a qualsiasi realtà imprenditoriale di operare efficacemente in ogni settore ed essere visibile in ogni parte del mondo. Tuttavia, adottare una strategia omnicanale non

vuol dire concentrarsi allo stesso modo su ogni canale, ma tramite uno studio del target di riferimento, ponderare efficacemente gli investimenti da effettuare per ciascun canale, digitale e non. I numeri del processo di digitalizzazione in Europa danno conferma di quanto sia necessario per le imprese essere “al passo coi tempi” ed integrare abilmente le nuove tecnologie ai loro modelli di business. In alcuni settori in particolare, come ad esempio nel settore Retail, questo vincolo tecnologico è più stringente. Nel capitolo 3 abbiamo studiato gli effetti del commercio elettronico in Italia e le evidenze emerse hanno dato conferma di un fenomeno in costante crescita, quello degli acquisti online. Oltre ad una percezione di crescita meramente numerica, ciò che assume più rilevanza è la differente percezione di gradimento dell’e-commerce dal punto di vista del vincolo generazionale, derivante dalle differenti abitudini di acquisto dei consumatori. Le nuove generazioni infatti, risultano essere le più digitalizzate, facendo emergere il bisogno di una percezione omnicanale dell’esperienza di acquisto.

Risulta interessante l’analisi effettuata in particolare sul segmento del Grocery Retail, che presenta un alto tasso di crescita e di innovazione tecnologica. I 142 investimenti effettuati sulle nuove tecnologie infatti, sono soprattutto sul lato assistenziale, quindi orientati verso una customer experience qualitativamente migliore. Illuminante in questo senso l’analisi del caso Walmart, il quale ha subito l’attacco di Amazon nel segmento del Grocery Retail, tramite l’acquisizione di quest’ultimo della catena di supermercati Whole Foods. Walmart risponde all’attacco tramite una strategia di acquisizione di una componente e-commerce e tramite dei processi di fidelizzazione della clientela orientate al miglioramento della customer experience. In particolare, l’adozione di un programma loyalty risalta questo ultimo punto. Nonostante l’introduzione del programma andasse contro le logiche di cultura aziendale, questa è stata una delle strategie adottate per limitare i danni dell’ingresso di Amazon nel settore.

All’interno di questo caso studio abbiamo analizzato in che modo opera una GDO ed una piccola impresa in crescita nel settore del retail. Entrambe fanno parte di un gruppo e dunque possono instaurare sinergie che permettono benefici mutuali. Nonostante ciò, abbiamo analizzato come la massa critica di risorse del gruppo non permetta loro di poter agire attraverso un business model finalizzato all’home delivery diretto. Per quanto riguarda Megamark, il business model ideale deve essere finalizzato ad una strategia di click and collect dove il cliente accede al servizio online offerto solo per la prenotazione dell’ordine che andrà successivamente a prelevare nel punto vendita. Ciò è dovuto ad i costi troppo elevati di trasporto merci che non consentono l’offerta di questo servizio.

Bauzaar invece, avendo come value proposition una consegna online capillare in tutta Italia ma limitata al territorio in cui opera per quanto riguarda l’offline, il business model deve essere modellato a seconda della tipologia di vendita. Nel caso di vendita online, non potendo sostenere gli alti costi di

trasporto né territoriali né quanto meno nazionali, è costretta ad esternalizzare il servizio di consegna home delivery ad una società terza che gli consentirà di erogare il servizio. Per quanto riguarda invece la consegna offline, può avvalersi delle sinergie create con il gruppo in maniera tale da trasportare i propri prodotti all'interno dei propri punti vendita avvalendosi della rete logistica di Megamark e dunque abbattendo i costi. Sono due business model differenti ma è proprio nella loro diversità che lo scambio di conoscenze e lavoro consente ad entrambe le società di ottenere un vantaggio mutuale.

Andando ad analizzare altre imprese operanti nel settore del retail che offrono un servizio di home delivery ad i loro clienti, la possibilità di offerta del servizio è dettata da una capacità d'impresa più elevata che permette loro di sfruttare le economie di scala e di ottenere da subito una posizione dominante in un mercato che, come abbiamo analizzato in precedenza, sarà in crescita ancora per anni grazie all'aumento del potere d'acquisto delle persone che utilizzano il servizio online.

L'evidenza principale che viene fuori da questo studio fa comprendere come il mercato dell'e-commerce è prevalentemente un mercato fondato sulla logistica e, per poterlo effettuare, si deve avere una capacità d'impresa elevata sotto tutti i punti di vista. Per poter sopperire ad una mancanza dal punto di vista dell'e-commerce, un'impresa deve concentrare la strategia sul cliente offrendo una customer experience differente che le permetta di differenziarsi dalla clientela e di far avvicinare il cliente all'impresa e non viceversa. Questa dovrebbe essere la strategia con cui le imprese di nicchia possono contrastare i colossi del settore.

## BIBLIOGRAFIA

- J. Magretta: “Why Business Model Matter” (2002)
- J.K. Brueckner, P.T. Spiller: “Fare determination in airline hub-and-spoke networks” (1992)
- A.Osterwalder, Y. Pigneur : Business model generation : A handbook for visionaries, game changers and challengers 2010
- D.J. Teece: “Business model, business strategy and innovation” (2010)
- D.W. Mitchell, C. Bruckner Coles: “Business model innovation breakthrough moves” (2004)
- M.L. Tushman P. Anderson: “Technological discontinuities and organizational environments” (1986)
- Y.T. Cheng AH. Van de Ven: “Learning the innovation journey: Order out of chaos?” (1996)
- O. Gassmann, M. Von Zedtwitz: “Trends and determinants of managing virtual R&D teams” (2003)
- E. Bucherer, U. Eisert, O. Gassman: “Towards systematic business model innovation: lessons from product innovation” (2012)
- C. Eveleens: “Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications”
- C. Baden-Fuller, S. Haefliger: “Business models and technological innovation” (2013)
- M. Sosna, RN Trevinho, SR. Velamuri: “Business Model Innovation through trial and error learning: The Naturhouse Case” (2010)
- S.C. Voelpel, M. Leibold, E.B. Tekie: “The wheel of business model reinvention: How to reshape your business model to leapfrog competitors” (2004)
- K. Girotra, S. Netessite: “Business Model Innovation” “(2011)
- H. Chesbrough: “Open Innovation” (2003)
- K. Pavitt: “Technologies, products and organization in the innovating firm: “What Adam Smith tells us and Shumpeter doesn’t” (1998)
- H. Chesbrough: “The logic of Open Innovation: Managing Intellectual Proprieties” (2003)
- H. Chesbrough: Open Innovation (2003)
- A. Hargadon, R.I. Sutton: Technology brokering and innovation in a product development firm (1997)
- H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West “Open Innovation: Researching a new paradigm” (2006)
- U. Lichtenthaler: “Open innovation is practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions” (2008)
- H. Chesbrough: “Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology” (2006)
- S. Schneider, P.Spieth: “Business Model Innovation: Towards an integrated future research agenda”

(2012)

M.L. Tushman, CA O'Reilly III: "Ambidextrous Organization: Managing evolutionary and revolutionary change" (1996)

U. Bertelè: "I nuovi modelli di business figli della digitalizzazione" (2017)

WC. Kim, R. Mauborgne: Blue Ocean Strategy (2004)

M. Marè: Effetti Economici della Rivoluzione Digitale (2018)

S. Chousbary, G. Parker, M. van Alstyne: "Platform revolution: How Network Markets are transforming the Economy and how to make them work for you" (2016)

M. Porter: "5 Porter's Forces" (1982)

B. Wernerfelt: "A resource-based view of the firm" (1984)

P.F. Durcker: "Management: Tasks, responsibilities, practices" (1986)

J.H. Dunning: "Internationalizing Porter's Diamond" (1993)

J. Shumpeter, "Disruptive innovation" (1949)

L. Conti: "Come individuare I canali giusti per una strategia omnicanale" (2017)

S. Fraternali, V. Pontiggia: "Il mercato dell'e-commerce B2C in Italia. Politecnico di Milano 1863 School of Management" (2017)

A. Sommacal: "E-Commerce o Negozio Fisico? La ricerca PwC 2015 fa luce sulle preferenze dei consumatori" (2015)

S. Fraternali, R. Mangiaracina, V. Pontiggia: "Food&Grocery in Italia. L'e-commerce è servito? Politecnico di Milano 1863 School of Management"

T.C. Smith: Amazon vs Walmart: "Bezos goes for the jugular with Whole Foods Acquisition" (2016)

C. Ryan: "Walmart Grocery vs Amazon Fresh. Medium Corporation" (2017)

Y. Blumberg: "Amazon, Walmart and Target are competing to deliver your groceries" (2018)

M. Troy: "Walmart introduces hybrid loyalty program" (2016)

## **SITOGRAFIA**

[www.scholar.google.it](http://www.scholar.google.it)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

[www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/assets/docs/total-retail-2015.pdf](http://www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/assets/docs/total-retail-2015.pdf)

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.economyup.it/innovazione/imprese-e-innovazione-10-casi-di-successo-di-open-innovation/](http://www.economyup.it/innovazione/imprese-e-innovazione-10-casi-di-successo-di-open-innovation/)

## APPENDICE

Domanda: Quali sono I progetti che state sviluppando?

Pomarico: “Open Innovation/Network/Business Model (building block costi, : “Abbiamo approcciato ad un progetto sulla creazione di un robottino che facesse l’inventario ma purtroppo non l’abbiamo potuto portare avanti per delle problematiche legate all’accordo con il possibile partner troppo coinvolto nel settore pubblico”.

Valente: “State per intraprendere un progetto per il riordinamento automatico dei negozi. Questo consiste in un’innovazione di processo. Avendo una GDO, avere anche un solo punto percentuale di costi risparmiati, è molto rilevante operando in larga scala.”

Domanda: Che progetti innovativi avete portato a termine?

Pomarico: “Siamo riusciti a portare un accordo con Credemtel, società del gruppo Credem, inerente la scansione dei documenti di fatturazione. L’archiviazione dei dati storici è una cosa importante ma, al tempo stesso, farlo attraverso strutture fisiche come magazzini, si dovrebbero sostenere costi più elevati. Questi costi sarebbero per la sicurezza della conservazione dei dati, conservazione che sarebbe comunque più sicura con gli archivi digitali.”

Che ruolo ha l’e-commerce nel settore del retail?

Pomarico: “Dal punto di vista dei supermercati credo che l’e-commerce non avrà molti sviluppi. Per quanto riguarda l’e-commerce nel settore dei supermercati, se consideriamo che in America ci sono delle proiezioni al 2020 che stimano una crescita del mercato dell’e-commerce del 20% di quota sull’alimentare. Il problema dell’e-commerce sull’alimentare è il costo del servizio che è sproporzionato paragonato alla spesa di un consumatore. Su una spesa di 40 euro al distributore costa non meno di 10 euro, con un margine del 20-25% per il distributore. In questo modo il margine non copre i costi del servizio. Inoltre, sono da considerare le spese di gestione. Una persona costa 20 euro all’ora all’azienda. Solo di preparazione per una consegna a domicilio si ha una spesa di 7 euro, inoltre, per il servizio di trasporto effettivo ci sono altri 5 euro e quindi il costo di una consegna è di 12 euro. Il cliente non ha la disponibilità di pagare 12 euro su una spesa di 40 euro ed è per questo che il click and collect può funzionare meglio. Ti costa meno per il trasporto. Il gruppo Megamark non nasce per fare una consegna a domicilio immediata; l’intero magazzino e quindi l’intero ingrosso è strutturato per essere efficiente nel servizio di rifornimento merce ai punti vendita sia diretti che affiliati. Quella stessa logistica non è in grado di gestire un picking singolo di un ordine per esempio di 40 euro con più o meno 15 prodotti all’interno. Su una superficie di 35.000 mq vuol dire che devo prendere 3 prodotti di cluster A e 3 prodotti di cluster C e quindi ci vorranno forse più di 15 minuti solo per il reperimento dei prodotti; poi hai l’inscatolamento e l’instradamento della merce. Tutto questo in una struttura del genere ha dei costi esosi.

Nonostante Megamark abbia la merce in casa e sia forte, perché è uno dei più grossi gruppi nel sud Italia con una grossa quota di mercato, non ha una struttura oggi pronta ad erogare il servizio di consegna a domicilio, infatti, quello che si fa nel loro caso con “così comodo” principalmente che è la loro piattaforma è quello del servizio dimmi che vuoi, dimmi il supermercato dal quale andare a ritirare la merce e quindi il costo di creare quella spesa di 40 euro viene assorbito dal supermercato perché magari c'è l'operatore X del supermercato che ha 15 minuti di tempo libero, anche se non succede quasi mai, e quindi può comporre un ordine ma tu te lo stai andando a ritirare quindi bene o male tutti quei costi esistono ma sono occulti perché fanno parte di una struttura di costi molto più ampia. Diverso è chi nasce per fare esattamente quel mestiere ovvero l'e-commerce che nasce per servire il cliente finale nella formula online si strutturerà in magazzino in modo tale da poter abbattere il più possibile quei costi.”

Domanda: Che differenza c'è tra un mercato tradizionale ed e-commerce?

Valente: “Aprire un supermercato è qualcosa di molto più complesso di lanciare un'e-commerce, nonostante l'e-commerce abbia le sue complessità una volta lanciato, però ecco come start e costo di start un'e-commerce tende ad essere più leggero. Si può fare una comparazione delle spese nel senso che non ho un ufficio tecnico che mi fa il lay out ma ho un ufficio tecnico che mi fa la UX e la UI. Sono due cose diverse ma più o meno sono allo stesso livello. Non ho un category manager che mi gestisce l'alberatura dei prodotti piuttosto che è il design di una pagina di vendita ma anche li ho uno specializzato in conversion optimization che mi gestisce e che mi dice: guarda, data l'analisi che ho fatto del comportamento del consumatore sull'acquisto e dati i tempi di ricerca mi conviene avere un'alberatura di questo tipo con queste voci conviene avere una pagina di vendita che contiene questi elementi. Quindi si possono creare delle similitudini tra le funzioni dei business model ma hai bisogno comunque di business model diversi. Un category manager abituato a lavorare nella GDO si trova spiazzato quando deve fare le stesse considerazioni su un sito online perché non vede il suo scaffale, non vede il suo punto di riferimento. Noi da un lato, in questa operazione di open innovation, abbiamo portato in azienda a disposizione quelle che sono le nostre competenze online ed oggi i nostri uffici di marketing iniziano a lavorare insieme perché per loro il progetto dell'e-commerce sicuramente non è core ma comincia a prendere piede, loro invece dall'altro lato, ci supportano, sia con il dipartimento amministrativo, che con l'IT, che con il category, queste sono le principali aree ma ce ne sono tante altre; ci supportano erogando dei servizi per l'apertura dei punti vendita.”

Domanda: Quali sono state le maggiori sinergie di gruppo tra Megamark e Bauzaar?

Valente: “Le maggiori sinergie che noi abbiamo vissuto, noi come Bauzaar, abbiamo apportato un'innovazione in quelli che sono i sistemi gestionali. Subito dopo l'acquisizione ci siamo riversati sull'utilizzo del loro sistema gestionale con il quale oggi abbiamo una capillarità su ogni singola

movimentazione di merce che prima non avevamo. Se può valere la pena abbiamo apportato una forte innovazione per quanto riguarda la capillarità con cui analizziamo i documenti il che ci permette di essere più precisi e di abbattere i costi di acquisto dei prodotti. L'innovazione successiva è stato il passaggio ad una nuova piattaforma questo passaggio alla nuova integrazione logistica avviene anche perché l'integrazione ha funzionato particolarmente bene e quindi su un software solido abbiamo potuto applicare un WMS grazie al quale stiamo ora realizzando il nuovo centro distribuzione quindi se vuoi la primissima cosa che è successa dopo l'acquisizione è stata adeguarsi ad i loro standard di controllo che è un'innovazione grandissima perché abbiamo bisogno di ampliare il controllo sulla movimentazione di ogni singola merce e quindi questa è stata una grandissima innovazione e l'abbiamo ricevuta quindi è stata Megamark che ce l'ha concessa. Questa ottimizzazione vale sia per l'e-commerce che per l'offline. Le successive ottimizzazioni riguardano processi sull'apertura e sulla gestione di supermercati offline e quindi abbiamo ereditato i vantaggi sui sistemi di cassa ed uno start immediato senza ricerca software perché facendo miliardi di scontrini, sono esperti in questa pratica. Un altro è stata la possibilità di confronto con i responsabili di Megamark che accresce il know how per Bauzaar. Per il momento questi sono stati i più grandi. Per il futuro un'innovazione riguarda sicuro la logistica per la scelta dei fornitori e per i processi di scelta del personale, di contrattualizzazione del personale di definizione di una strategia di PNL per capire il break even quando si raggiungere.”

Domanda: Come gestite la piattaforma e-commerce?

Valente: “Per quanto riguarda una grande innovazione che sta avvenendo in Bauzaar, stiamo effettuando un passaggio ad una nuova piattaforma e-commerce. Noi fino ad ora abbiamo lavorato con una piattaforma con un CMS (Content Management System) proprietario. Il back office del tuo online. L'abbiamo sviluppata noi. Siamo arrivati ad un momento aziendale in cui dobbiamo prendere una decisione. Se è vero che entro il 2021 intendo già arrivare ad i 15 milioni di euro di fatturato, significa aspettarmi almeno 250.000 visitatori al mese che significa che hai dei tassi di concorrenzialità sugli utenti che creano nello stesso momento molte query sul catalogo di vendita. Se la tua piattaforma non è pronta a scalare, tu rischi spesso un crash quindi non ti funziona il sito e devi riavviare le macchine. Abbiamo deciso di fare un grosso investimento passando da una piattaforma proprietaria sviluppata in Django Python dove in Puglia non ci sono programmatori. Quindi abbiamo pensato di sfruttare una piattaforma che tutti conoscono che è quella di magento, ma abbiamo pensato ad una soluzione enterprise di magento che non è l'open source di magento ma è una versione licenza che ti permette una scalabilità del tuo business infinita con un CMS che è molto più robusto del magento versione community che è la versione usata dal 90% delle persone e questo ci permetterà di innovare il processo d'acquisto per i clienti sul sito web, migliorare la user experience attraverso un dispositivo mobile e poi utilizzare quella struttura per

poter cominciare a creare delle web app che girano intorno al mondo Bauzaar e che siano sempre di più di servito al cliente. Bauzaar resta comunque il veicolo con la quale noi vendiamo cibo per animali da compagnia e quindi rispondiamo a bisogni di prima necessità. Allo stesso tempo stiamo cercando di creare un concetto di immagine che trascenda dalla vendita del prodotto ma che si avvicini più ad un concetto di benessere dell'animale da compagnia. Il che significa che se cerchi un veterinario online, per esempio abbiamo creato una collaborazione con metti in rete con cui agganciare una card.”

Domanda: Svolgete strategie inerenti SEO o SEM?

“Noi facciamo SEO non solo per l'e-commerce, e quindi abbiamo ogni singola pagina di catalogo per ottimizzare le keyword dei clienti online, ma facciamo SEO anche per la nostra insegna offline. Se cerchi pet store Bari appare immediatamente Joe Zampetti. Quando abbiamo lanciato non apparivamo in primissima posizione. Abbiamo lavorato su articoli di giornale ed ottimizzato il processo di ricerca da part dell'utente ed abbiamo migliorato il nostro posizionamento sui motori di ricerca e questo ci rende più rappresentativa della parola Pet shop Bari anche se ciò deriva dalla mancanza di concorrenza derivante dall'operare su un mercato che possiamo definire blue ocean.

Bari ha ricevuto nell'ultimo mese 155 telefonate che derivavano dalla ricerca pet store -> Joe Zampetti-> chiama

Quindi una click chain di due passaggi immediata. Questo impatterà per chiedere disponibilità dei prodotti Joe Zampetti. Su Bari abbiamo 2500 apparizioni mese che con 155 chiamate ha un tasso di conversione molto elevato.

Noi il business non lo facciamo grazie a questo, però è un indicatore e ciò ti fa capire che il marketing mix è un qualcosa di fondamentale. Quindi noi facciamo SEO locale per il brand Joe Zampetti e SEO nazionale per il brand Bauzaar. Lo facciamo anche con investimenti in software che utilizziamo.

Per quanto riguarda il SEM, è una cosa che utilizziamo sia per l'offline che per l'online. Per l'offline, quando tu cerchi pet store, ti esce un risultato sponsorizzato se chiaramente stai facendo una ricerca da un IP presente su un CAP o meno c'è Joe Zampetti e ti rimanda su una pagina corporate piuttosto che sulle pagine Facebook che per assurdo tendono ad essere un pochino più complete delle pagine corporate. Per quanto riguarda il SEM online chiaramente avendo circa 8000 prodotti online, stiamo parlando di circa 20000 euro che vengono erogati solo per fare SEM online. Non ci fermiamo qui. Diciamo il nostro marketing mix si compone di SEO, SEM, c'è una parte di affiliazione, lavoriamo con piattaforme che ci permettono in pochi click di coinvolgere n blog italiani nel comunicare offerte e promozioni che in quel momento ci sono sul nostro sito. Poi utilizziamo tutta quella che è la macchina del Google Shopping, utilizziamo il price comparison, utilizziamo il re marketing, utilizziamo il display. Tutti questi sono tracciabili . Per ogni euro speso riesco a calcolare il ritorno all'investimento e riesco a

calcolare se il ritorno all'investimento è su un cliente che già avevo o se è su un nuovo cliente; riesco a calcolare quanto mi costa il singolo click come visita e riesco anche a fare dei paragoni tra traffico che ho a pagamento e traffico che mi arriva in modo organico perché il mio SEO è fatto particolarmente bene potrebbe essere questo il caso. Curiamo anche una parte di blog. Il marketing è un qualcosa di variegato e complesso ed è un marketing diverso dall'online. Se io oggi faccio un paragone tra il marketing online ed offline sono due cose profondamente differenti. Se io creo un cartellone pubblicitario e lo metto in autostrada, non avrò mai una correlazione diretta tra la persona che ha visto il build board e l'azione che ha scatenato quel build board. Offline non hai mai una tracciabilità del ritorno all'investimento a meno che non ci metti un coupon. Se io quindi faccio cento affissioni dicendo utilizza questo coupon quando vieni in negozio posso tracciare l'utilizzo del coupon e quindi determinare quanti profitti mi ha generato quell'attività di marketing.”

Domanda: Avete una piattaforma su smartphone?

Valente: “Oggi non abbiamo una web app solo ed esclusivamente per smartphone però il sito è resp-mobile online. Il che significa che se accedi sulla nostra piattaforma online, si possono ugualmente effettuare acquisti. Questo non significa che nel prossimo futuro non avremo intenzione di sviluppare un'applicazione per il telefono, e questa applicazione non deve essere necessariamente legata all'acquisto del prodotto; può anche essere un'applicazione a scopo di servizio dove per esempio potrei caricare tutto il mio catalogo online. Stavamo tra l'altro ragionando a fine dicembre con Francesco sullo sviluppo di un'applicazione o comunque un megatablet da installare da Joe Zampetti, come quello di McDonald's per la prenotazione dell'ordine, dove io posso accedere a delle specifiche su dei prodotti. Quindi aumentare la mia erudizione sul prodotto e quindi reperire informazioni in modo immediato, oppure sempre attraverso questa applicazione, effettuare direttamente un acquisto con consegna a casa magari perché un prodotto non è presente in negozio. Ti faccio un esempio: noi ci sviluppiamo su 500 mq come superficie commerciale. Non riuscirò mai in 500mq ad esprimere il mio intero assortimento perché non bastano 500 mq per esporre 8000 prodotti. Ho delle cucce di grandissime dimensioni che hanno una cubatura elevata. Io preferirò sempre mettere un prodotto che vendo immediatamente piuttosto che una cuccia gigante da 250 euro che magari vendo una volta al mese, quindi quello che posso fare è esporre una sola cuccia e poi dirti il resto delle cucce accedi direttamente attraverso questo tablet, te la ordini e te la consegniamo a casa. Quindi stiamo studiando in questo momento un piccolissimo passo verso una strategia di omnicanalità. Non vogliamo sottostimare quella che è la complessità di una strategia omnicanale perché è qualcosa di molto complesso; però questo è un nostro progetto pilota ed è un modo per cominciare a mettere piede in una strategia che va a coniugare l'online con l'offline.”

Domanda: Qual è la vostra rete logistica?

Valente: “In termini di sinergie, io sto sfruttando la rete logistica di Megamark per consegnare i pacchi che dovrei consegnare ai clienti, quindi pagando il corriere Bartolini, non pago più il corriere Bartolini ma utilizzo la rete di Megamark che comunque deve andare a servire quei determinati punti vendita in quei giorni per consegnare anche i miei pacchi, e sono i clienti stessi che si vanno a ritirare il pacco. La sinergia che si crea qual è? E’ che ti ho dato il pretesto per andare nel punto vendita a ritirare il pacco e dato che ci sei fai anche la spesa e viceversa. Questa per me è Open Innovation, questa per me è una grossissima sinergia di gruppo.”

Domanda: Quali sono i fornitori del gruppo Megamark?

Valente: “Il 5% dei fornitori di Bauzaar sono condivisi con Megamark. Il nostro parco fornitori è totalmente diverso dal parco fornitori di Megamark come fornitore di prodotto. Come fornitore di servizio, invece, come accennato in precedenza, noi utilizziamo gli RP che Megamark ci ha messo a disposizione e quindi parliamo con il loro fornitore di RP. Megamark ci ha messo a disposizione il sistema casse Camì e quindi lo condividiamo. Credemtel lo condividiamo, Stesso fornitore che per la smaterializzazione della carta. Quindi, come servizi utilizziamo il loro parco fornitori, eccezion fatta per il marketing, per motivi di cost saving, immediatezza e di trust nell’esecuzione del servizio. Per i fornitori di prodotto siamo agli antipodi.”

Domanda: C’è un’offerta di servizio peer to peer?

Valente: “In realtà sì, ti dico cosa succede, nei nostri punti vendita Joe Zampetti, una volta al mese, in ogni punto vendita, c’è una giornata dedicata al confronto tra un veterinario e un cliente. Questo momento noi l’abbiamo configurato come un momento di 3 ore in cui il veterinario viene all’interno del nostro punto vendita, noi gli andiamo ad organizzare una zona, un’area indipendente, dove lui presenta un tema particolare ad una platea di nostri clienti che invitiamo. Quindi hai un supermercato dove a un certo punto tu hai un mini anfiteatro dove hai il veterinario che parla a 30 clienti che sono lì seduti alle proprie sedie con il proprio cane con temi come sterilizzazione dell’animale e perché è importante e quando affrontarla piuttosto che il ruolo dell’antiparassitario nella primavera, le malattie più frequenti degli animali oppure come leggere i movimenti della coda del gatto per interpretare il suo umore. Questi sono momenti in cui una figura importante si confronta con i clienti ed in quel momento i clienti parlano tra di loro. Vorremo dedicare molto più tempo al cliente perché alla fine è tutta lì la chiave del business, incoronare il cliente è alla base del successo di un commerciante.”

Domanda: Qual è il vostro customer segment?

Valente: “Ogni industria ha le sue caratteristiche. Ti faccio un parallelismo, Zalando-Bauzaar. Il cliente medio per entrambi è la donna tra i 35 ed i 55 anni; questo non è un dato sufficiente a dire che io e Zalando siamo simili e non è neanche un dato veramente reale, perché non esiste un cliente medio;

esistono n buying persona, n tipologie di clienti diversi. Il canale di distribuzione determina la tipologia di persona e determina la sua lyfe time value. Un cliente che io ho acquisito con il price comparison, che mi è costato 3 euro per portarlo dentro, è un cliente che ha un'elasticità al prezzo elevatissima. Il giorno che io non sono più bravo ad offrire il best price su quel prodotto, in un attimo cambia e quindi ha una customer lyfe time value più bassa. Si attesta intorno ad i 36 mesi. Un cliente che io ho acquisito attraverso AdWords è un cliente invece che, mi è costato 15 euro per acquisirlo, ma ha una customer lyfe time value che eccede i 36 mesi. Ora, questo era un dato valido fino a 3 anni fa. Oggi la brand reputation, indipendentemente dal canale con cui ho acquisito il cliente e poi l'ho fidelizzato con il tempo con il mio CRM, oggi la media di brand attachment tra un cliente ed una insegna è 6 mesi. Perché? Perché oggi gli standard Amazon richiedono a tutti quelli che vogliono fare e-commerce di farlo in determinati modi. Consegne immediate, tante opinioni dei clienti, customer support sempre reperibile. Quindi tutti quanti cerchiamo in parte nel nostro piccolo di erogare e massimizzare la qualità del servizio che offriamo all'utilizzatore finale e quindi Bauzaa non è tanto diverso da Paco PetShop. Il giorno in cui io non riesco a fare il best price smetto di comprare da Bauzaa e vado a comprare da Paco Pet shop nonostante magari io per 3 volte sono stato impeccabile nell'erogazione del servizio. Quindi c'è un turnover sulla scelta del brand di riferimento molto più veloce.”

## ABSTRACT

Questo elaborato ha l'obiettivo di comprendere come la digitalizzazione ha impattato sui modelli di business attraverso il cambiamento dell'esperienza del consumatore e le innovazioni che ha apportato al sistema.

Iniziamo la discussione analizzando il concetto di business model capendo come sia difficile la sua definizione in quanto, nonostante la sua centralità nella strategia aziendale, sia un concetto molto astratto. Per comprendere come l'impresa crea ed offre valore per il cliente e per la sua rete, ci avvaliamo del business model canvas. Con questo modello, analizziamo 9 building blocks che impattano il modo di operare delle imprese e come loro operano nei differenti mercati.

Il building block dei segmenti di clienti definisce i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'impresa mira a raggiungere e servire. I clienti costituiscono il cuore di qualsiasi modello di business. Per soddisfare meglio i clienti, un'azienda può raggrupparli in segmenti distinti con esigenze comuni, comportamenti comuni o altri attributi. Un modello di business può definire uno o più segmenti di clienti grandi o piccoli. Un'organizzazione deve prendere una decisione consapevole su quali segmenti servire e quali segmenti ignorare. Una volta presa questa decisione, un modello di business può essere attentamente progettato attorno ad una forte comprensione delle specifiche esigenze del cliente.

Il blocco della proposizione di valore descrive il pacchetto di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clienti. La Value Proposition è la ragione per cui i clienti si rivolgono a una società rispetto a un'altra. Risolve un problema del cliente o soddisfa le esigenze del cliente. Ogni Value Proposition consiste in un insieme selezionato di prodotti e / o servizi che soddisfano i requisiti di uno specifico segmento di clientela. In questo senso, la Value Proposition è un'aggregazione, o bundle, di benefici che una società nutre nei confronti dei clienti. Alcune proposte di valore potrebbero essere innovative e rappresentare un'offerta nuova o disruptive. Altri potrebbero essere simili alle offerte di mercato esistenti, ma con caratteristiche e attributi aggiunti. Il blocco della proposizione di valore descrive il pacchetto di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clienti. La Value Proposition è la ragione per cui i clienti si rivolgono a una società rispetto a un'altra. Risolve un problema del cliente o soddisfa le esigenze del cliente. Ogni Value Proposition consiste in un insieme selezionato di prodotti e / o servizi che soddisfano i requisiti di uno specifico segmento di clientela. In questo senso, la Value Proposition è un'aggregazione, o bundle, di benefici che una società nutre nei confronti dei clienti. Alcune proposte di valore potrebbero essere innovative e rappresentare un'offerta nuova o disruptive. Altri potrebbero essere simili alle offerte di mercato esistenti, ma con caratteristiche e attributi aggiunti.

Il building block dei canali descrive come una società comunica e raggiunge i suoi segmenti di clienti per fornire una proposta di valore. I canali di comunicazione, distribuzione e vendita comprendono un'interfaccia dell'azienda con i clienti. I canali sono punti di contatto con i clienti che svolgono un ruolo importante nell'esperienza del cliente. Il building block delle relazioni con i clienti descrive i tipi di relazioni che un'azienda stabilisce con specifici segmenti di clienti.

Una società dovrebbe chiarire il tipo di relazione che desidera stabilire con ciascun segmento di clientela. Le relazioni possono variare da personale a automatizzata ed esse possono essere guidate da driver come l'acquisizione del cliente, la sua fidelizzazione o l'incremento delle vendite. I canali hanno diverse funzioni come la sensibilizzazione dei clienti sui prodotti e i servizi di un'azienda, l'aiuto volto ad i clienti per valutare la proposta di valore dell'azienda, Consente ad i clienti di acquistare prodotti e servizi specifici, offre una proposta di valore ai clienti e fornisce assistenza clienti post-acquisto.

I flussi di entrate rappresentano il denaro che un'azienda genera da ciascun segmento di clientela (i costi devono essere sottratti dai ricavi per creare guadagni). Se i clienti costituiscono il cuore di un modello di business, i flussi di entrate sono le sue arterie. Una società deve chiedersi, per quale valore ogni segmento di clientela è veramente disposto a pagare? Rispondere con successo a questa domanda consente all'azienda di generare uno o più flussi di entrate da ciascun segmento di clienti. Ciascun flusso di entrate può avere diversi meccanismi di determinazione dei prezzi, come prezzi di listino fissi, contrattazione, vendita all'asta, dipendente dal mercato, dipendente dal volume o gestione del rendimento.

Il building block delle risorse chiave descrive le risorse più importanti necessarie per far funzionare un modello di business. Ogni modello di business richiede risorse chiave. Queste risorse consentono a un'impresa di creare e offrire una proposta di valore, raggiungere mercati, mantenere relazioni con i segmenti di clienti e guadagnare ricavi. Sono necessarie diverse risorse chiave a seconda del tipo di modello di business. Un produttore di microchip richiede impianti di produzione ad alta intensità di capitale, mentre un progettista si concentra maggiormente sulle risorse umane. Le risorse chiave possono essere fisiche, finanziarie, intellettuali o umane e possono essere possedute o affittate dalla società o acquisite da partner chiave.

Il building block delle attività chiave descrive le cose più importanti che un'azienda deve fare per far funzionare il suo modello di business. Ogni modello di business richiede una serie di attività chiave. Queste sono le azioni più importanti che un'azienda deve intraprendere per operare con successo. Come le risorse chiave, sono necessarie per creare e offrire una proposta di valore, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i clienti e guadagnare entrate.

La struttura dei costi descrive tutti i costi sostenuti per gestire un modello di business. Questo

building block describe i costi più importanti sostenuti durante il funzionamento in un particolare modello di business. La creazione e la fornitura di valore, il mantenimento delle relazioni con i clienti e la generazione di entrate comportano tutti costi. Tali costi possono essere calcolati relativamente facilmente dopo aver definito le risorse chiave, le attività chiave e i partenariati chiave. Alcuni modelli di business, tuttavia, sono più orientati ai costi di altri. Le cosiddette compagnie aeree "senza fronzoli", ad esempio, hanno costruito modelli di business interamente intorno a strutture a basso costo. Naturalmente, i costi dovrebbero essere ridotti al minimo in ogni modello di business. Ma le strutture a basso costo sono più importanti per alcuni modelli di business che per gli altri.

Il business model canvas sarà uno strumento utile all'interno dell'elaborato in quanto verrà utilizzato per poter comprendere come Megamark, l'impresa oggetto del caso studio presente all'interno del capitolo 4, crea valore per il cliente ed in che modo gestisce le relazioni all'interno della sua rete commerciale

Dopo esserci focalizzati sui business model, spostiamo l'attenzione verso l'innovazione ed in particolare sulla Open Innovation che sfrutta la R&S esterna per accrescere le conoscenze dell'impresa ed abbatterne i costi.

Secondo Chesbrough il paradigma della "closed innovation", ovvero la ricerca fatta all'interno dei confini dell'impresa, non poteva più bastare nonostante i timori delle aziende di non essere più gli unici "proprietari" delle invenzioni e i legittimi tentativi di tutelare la proprietà intellettuale con brevetti e altri strumenti. Dopo il primo saggio ne sono seguiti altri su questi temi. L'open innovation, dunque, ha già quasi un quarto di secolo, ma la sua implementazione sta avvenendo in modo graduale e, sorprendentemente, non tutti hanno ancora compreso pienamente l'efficacia di questo strumento.

L'open innovation è una grande opportunità per le aziende, ma bisogna sapere come metterla in pratica. Ci sono esempi di imprese che sono riuscite a innovarsi utilizzando nel modo più appropriato idee nate da dipendenti, collaboratori, ricercatori o startup, e altre che non hanno capito l'importanza di questa strategia o non hanno saputo applicarla. E hanno fallito.

Un'invenzione deve quindi almeno essere introdotta nel mercato come nuovo prodotto o essere usata come nuovo processo in produzione. Le innovazioni non sono quindi associate solo a nuovi prodotti o processi che vengono applicati direttamente nel processo di produzione, ma include anche tutti i mezzi che permettono di sfruttare e commercializzare queste invenzioni, e che portano ad una sempre più efficiente applicazione del concetto di innovazione.

Secondo il modello tradizionale, il processo di innovazione può essere rappresentato come un modello a imbuto in cui l'impresa può utilizzare nei diversi stadi sia la base scientifica e tecnologica presente al proprio interno che nuove tecnologie provenienti dall'esterno.

Contrariamente al modello di innovazione chiuso, il lancio di un progetto di innovazione può essere attivato da fonti di tecnologia e idea interno o esterno, che possono essere immesse nel processo di innovazione in qualsiasi momento e con vari mezzi, come ad esempio con investimenti di tecnologia, licenze o joint venture.

Inoltre, la commercializzazione dell'idea e il suo inserimento nel mercato può essere fatto sia attraverso i canali di distribuzione interni dell'azienda, sia in molti altri modi come per esempio, attraverso spin-off ventures o out-licensing.

Il capitolo si conclude con lo studio dei modelli di business nella open innovation e di qual è l'innovazione che apportano.

Le imprese che adottano questo paradigma, possono attingere più facilmente a fonti esterne ma sono soggette a maggiori spillover di conoscenza. Questo processo richiede che le imprese adottino un modello di business aperto, che lasci fluire idee e tecnologie dall'esterno all'interno dell'impresa e viceversa. Questi processi includono attività di "inbound" e "outbound", che si concretizzano nell'acquisto e nella vendita di licenze, brevetti e, in genere, della proprietà intellettuale dell'azienda. Si instaurano così delle partnership tra l'azienda e diverse fonti esterne di innovazione, tra cui clienti e fornitori, aziende di altri settori, università e centri di ricerca, enti ed agenzie governative, attività a supporto dell'innovazione e concorrenti, al fine di ampliare e rendere più flessibile la base di competenze dell'azienda, ridurre e dividerne i rischi, e di conseguenza aumentare le performance innovative dell'azienda. Costruire un migliore modello di business è più importante che arrivare primi sul mercato.

In un'ottica di Open Innovation, la creazione di un business model dovrà consentire l'inserimento dell'impresa all'interno di un network del valore. Costruire dei legami forti all'interno del network, accrescerà indubbiamente il valore insito nella tecnologia. Viceversa, fallire nella costruzione dei legami ne penalizzerà il potenziale, in particolare se la tecnologia, e dunque le imprese che la adottano, saranno chiamate a competere con un network concorrente che a sua volta trae beneficio da relazioni consolidate

Anche in fase di progettazione di un piano di innovazione "aperta", sarà molto importante definire la strategia competitiva. I fattori chiave per sostenere una strategia di successo consistono nell'abilità dell'impresa di guadagnare un accesso differente alle risorse principali, l'esperienza passata, la difficoltà per i concorrenti di imitare il prodotto e la futura posizione dell'impresa stessa nel mercato. Fondamentale infatti sarà capire se il nuovo prodotto potrà essere in grado di competere secondo una strategia di costo, di differenziazione o di focalizzazione rispetto all'offerta dei concorrenti.

Nel capitolo 2 viene fornita una panoramica generale sulle variazioni dei modelli di business delle imprese, causati dalle tecnologie disruptive, con un focus particolare sul modello di business delle piattaforme e sui vantaggi che questo presenta rispetto ai modelli di business tradizionali. L'ascesa della

piattaforma come modello aziendale e organizzativo è infatti uno dei più importanti sviluppi economici e sociali del nostro tempo. Questa può essere identificata come un'infrastruttura che, grazie al cosiddetto network effect, permette di creare valore attraverso lo scambio informativo, l'interazione e il coordinamento tra fornitori e consumatori di servizi e di beni.

L'utilizzo di questo modello di business comporta delle differenze sostanziali rispetto ai modelli tradizionali. In primo luogo, l'abbandono del modello lineare e chiuso di creazione del valore (pipeline) a favore di un'impostazione che il valore lo ricava da risorse esterne, non possedute direttamente, ma messe a disposizione da fonti esterne, che si identificano in una comunità attiva e coinvolta, formata da utenti produttori e consumatori, che possono anche scambiarsi di ruolo (pensiamo agli ospiti e affittuari di AirBnB).

La definizione stessa del concetto di piattaforma ci aiuta a delineare un'altra differenza rispetto ai modelli di business tradizionali: le interazioni che la piattaforma consente, le fanno assumere un ruolo di intermediazione all'interno di una determinate area di interesse, di un settore, o anche di più settori, permettendo a domanda e offerta di incontrarsi in maniera rapida ed efficiente.

I modelli di business tradizionali competono con le piattaforme sfruttando le potenzialità dei canali digitali e ottimizzandone le strategie di utilizzo. Le nuove tecnologie hanno profondamente cambiato i canali di contatto che le aziende possono utilizzare per raggiungere un cliente, unendo ad una struttura di contatto fisica, una componente digitale che assume sempre di più una rilevanza fondamentale per la sopravvivenza del business nel mercato in cui opera. Un mix adeguato tra componenti tradizionali (offline) e digitali (online), consente l'attuazione di una strategia di contatto che porti all'affermazione del business su larga scala. La scelta della strategia adeguata varia principalmente a seconda del modello di business dell'impresa (tradizionale o piattaforma), e dal settore in cui essa opera.

Tra i canali di contatto offline possiamo trovare le presentazioni, le card e i coupon, il packaging, i testi per la divulgazione, i gadget, gli spot tv, i manifesti e i cartelloni, i volantini, le brochure e i cataloghi.

A questi canali di contatto offline si aggiungono i nuovi digitali, i quali contraddistinguono vere e proprie aree del marketing:

- E-mail Marketing
- Social Media Marketing
- Search Engine Marketing (Google Adwords)
- Display Advertising (Google Adsense)

L'e-mail marketing è un tipo di marketing diretto, e probabilmente il più utilizzato, che sfrutta la messaggistica di posta elettronica come mezzo per inviare comunicazioni promozionali ai clienti. Questo

tipo di canale di contatto presenta numerosi vantaggi rispetto a molti suoi diretti concorrenti, ma quello principale riguarda i costi ridotti.

Il social media marketing è quel ramo del marketing che si occupa di creare visibilità sui social media (social network, blog, ecc...), e di creare relazioni one-to-one con il consumatore, per instaurare un rapporto di fiducia che rafforzi l'immagine del brand nella comunità.

Il search engine marketing (SEM) è quella branca del digital marketing che fa riferimento all'utilizzo dei motori di ricerca per ottimizzare la visibilità di una azienda sul web. Questa si dirama in due principali attività, la search engine optimization (SEO) e la search engine advertising (SEA).

Il display advertising utilizza degli spazi a pagamento all'interno di un sito web per pubblicizzare un particolare tipo di prodotto, adatto a quella categoria di persone che solitamente lo frequenta. La pubblicità si esprime in alcuni tipi di formato. Tra i più importanti ed utilizzati troviamo i banner, i pop-up e i rich media.

Quella descritta è solo una parte dell'universo di canali di contatto digitali e non, che le imprese hanno a disposizione per entrare in contatto con il consumatore finale e migliorarne la customer experience. Per raggiungere questo obiettivo è necessario sviluppare una strategia omnicanale, che consenta al cliente di scegliere canali e modalità di coinvolgimento, che meglio soddisfino le sue esigenze.

Con l'introduzione delle piattaforme le imprese incumbent sono costrette a adattarsi velocemente alle innovazioni introdotte, specialmente nel settore Retail dove le tecnologie di e-commerce sono destinate a diventare di uso comune. Segue quindi nel capitolo 3 uno studio approfondito sull'impatto dell'e-commerce nel settore Retail in Italia con un ulteriore focus sul segmento del Food&Grocery ed in particolare sul Grocery Retail: mercato con ampi margini di crescita e di prospettive tecnologiche, soprattutto in termini di customer experience.

Il commercio elettronico ha avuto una evoluzione esponenziale nel corso degli anni, arrivando ad aumentare sempre di più il suo raggio di azione. Uno studio condotto dal Politecnico di Milano riporta che il valore generato dagli acquisti online nel 2017 supera i 2.000 miliardi di euro.

In Italia si registra un incremento del valore della domanda dell'e-commerce pari al 17% rispetto all'anno precedente, raggiungendo un valore di mercato di 23,6 miliardi di euro. Questa crescita esponenziale dell'e-commerce ha portato il consumatore a modificare i suoi comportamenti di acquisto. In particolare, Italia ben 3 persone su 4 effettuano il cosiddetto showrooming: fenomeno inverso al ROPO (Research Online Purchase Offline) che prevede quindi la ricerca del prodotto in negozio finalizzata ad un acquisto successivo in rete. La maggior parte delle persone (67% in Italia e 56% nel mondo) dichiarano di andare prima al negozio fisico per provare la merce, per poi di acquistarla su internet a

prezzi migliori.

Molte persone però in Italia, si informano online per poi acquistare in negozio, fenomeno inverso allo showrooming che prende appunto il nome di webrooming (ROPO). Da qui si delineano le abitudini del comportamento di acquisto online considerando il divario generazionale.

Ovviamente i Baby Boomers hanno una concezione più tradizionalista dell'acquisto, identificata nel punto vendita fisico. Presentano infatti, la più bassa percentuale di ricorso al webrooming e allo showrooming. La Generazione X ha una forte inclinazione al webrooming rispetto allo showrooming, ma sono entrambe in crescita rispetto ai Baby Boomers. Valgono le stesse considerazioni per i Millennials, che presentano la più alta percentuale di ricorso al webrooming. La Generazione Z invece è l'unica che fa ricorso allo showrooming in maniera maggioritaria rispetto al webrooming.

Lo sviluppo delle tecnologie digitali ha consentito al settore del Food&Grocery di andare incontro alle esigenze del consumatore tipo, che vuole ricorrere al commercio elettronico per ridurre al minimo il tempo necessario per ricevere beni di natura alimentare. Questo particolare mercato, come abbiamo visto, impatta marginalmente sul totale degli acquisti fatti tramite e-commerce in Italia, con un valore della domanda pari a 812 milioni di euro nel 2017 (solo il 4% sul valore totale della domanda). Tuttavia, si è registrato nell'ultimo anno un tasso di crescita del 37%, che denota grandi prospettive di sviluppo, grazie anche alle tante iniziative online dedicate al comparto e le tante start-up create per la forte spinta imprenditoriale degli ultimi anni. Nel Food&Grocery la componente principale, che in termini di importo speso dal cliente ricopre l'87% del comparto, è rappresentata dall'Alimentare, per un valore di 708 milioni di euro (in crescita del 39% rispetto al 2016). La componente Health&Care, legata ai prodotti acquistati principalmente sui siti dei supermercati, impatta per il restante 13% del comparto e vale 104 milioni di euro, in crescita del 26%.

Un fenomeno da tenere in considerazione in Italia, ma ampliabile a livello globale è la rapida crescita delle dot com nel comparto del Food&Grocery. Nonostante siano gli operatori tradizionali (retailer e produttori) a ricoprire un ruolo dominante, con il 59% del valore delle vendite nel 2017 infatti, stiamo assistendo ad una rapida crescita delle dot com, tale per cui la loro incidenza sul settore passa dal 32% al 41% nel 2017. Questo successo è probabilmente dovuto al successo di alcune dot com in ambito Grocery ed Enogastronomico. Il segmento del Grocery Retail nel 2017 vale 240 milioni di euro, con un tasso di crescita del 57% rispetto al 2016. A determinare questa crescita è il potenziamento delle iniziative esistenti e lo sviluppo di nuove, in maggior parte tramite la modalità click and collect. Successivamente, viene analizzato il caso Walmart, la multinazionale statunitense di negozi al dettaglio che è stata prepotentemente minacciata dall'ingresso di Amazon nel settore, focalizzandoci sugli "strumenti" con cui questa grande azienda prova a contrastare l'ingresso del colosso di Seattle nel segmento del Grocery

Retail. Uno di questi è la loyalty, programma di fidelizzazione della clientela che spinge un cliente a restare fedele ad un marchio, o a spostarsi verso di esso, tramite delle strategie di miglioramento della customer experience.

La guerra tra questi due colossi nel Grocery Retail comincia con l'acquisizione da parte di Amazon della catena di supermercati Whole Foods nel 2017, "colpo" da 13,7 miliardi di dollari che consente al colosso di Seattle di rafforzare la sua presenza già radicata nel settore.

Mentre i mercati erano ancora provati dalle ripercussioni finanziarie della notizia, Walmart, che è il più grande venditore di generi alimentari in America con oltre 170 miliardi di dollari di fatturato l'anno scorso, annunciò l'acquisizione da 310 milioni di dollari del rivenditore online di abbigliamento da uomo Bonobos.

Amazon e Walmart inoltre, mettono a disposizione dei clienti due servizi di e-grocery per soddisfare i loro bisogni. In particolare, possiamo paragonare Amazon Fresh al servizio di Walmart secondo tre parametri fondamentali per i consumatori: il prezzo, la possibilità di scelta, e l'esperienza di consegna.

Le modalità con cui Amazon è entrato nel mercato hanno seriamente impensierito Walmart, che deve provare a fronteggiare le enormi risorse dell'azienda di Jeff Bezos con delle strategie oculate dal lato del cliente, più che con ulteriori investimenti. Il programma di fidelizzazione della clientela sviluppato da Walmart è la naturale conclusione di questo ragionamento, che vede la loyalty come un metodo dei retailer tradizionali (Walmart) per contrastare le piattaforme (Amazon), tramite i canali digitali.

All'interno del Capitolo 4 analizzeremo inizialmente chi opera nel settore della grande distribuzione organizzata e come la digitalizzazione rivoluzionerà questo settore. Svolgeremo successivamente un'analisi del settore, attraverso una ricerca svolta da PwC sul settore del retail, dove potremo osservare il ruolo del commercio elettronico e le sue previsioni di crescita. Successivamente, paragoneremo l'analisi svolta con dei dati Istat ed infine vedremo come la crescita dell'e-commerce impatta sul business model delle imprese attraverso un caso studio che prende come riferimento il gruppo Megamark. All'interno del gruppo, confronteremo la società Megamark con Bauzaar, impresa acquisita da Megamark che opera nel settore del pet shop.

Nel settore della GDO operano una serie di attori con caratteristiche e formule organizzative molto variegata. La prima divisione all'interno di questo settore è tra la Grande Distribuzione (GD), costituita da catene di punti vendita facenti capo ad un'unica impresa o gruppo e la Distribuzione Organizzata (DO) che comprende catene di esercizi commerciali facenti capo a figure imprenditoriali giuridicamente distinte ma legate fra loro da rapporti di collaborazione (consorzi, cooperative di consumo). Nell'ambito

della GDO, relativamente al contesto italiano, rivestono una grande importanza le catene distributive appartenenti al mondo distributivo (Coop Italia e Conad). Le catene tipiche della DO sono caratterizzate da un forte margine di autonomia rispetto a quelle della GD, anche se alcune funzioni sono centralizzate. Gli unici gruppi appartenenti alla GD sono Esselunga, Auchan e Carrefour, gli altri soggetti sono invece legati alla DO.

All'interno del settore, si è assistito negli ultimi anni ad un cambiamento sostanziale. Questo comporterà un necessario cambiamento dei business model delle imprese operanti nel settore. I principali cambiamenti che condizionano il lato dell'offerta che sono l'introduzione di nuovi prodotti, la riduzione del ciclo di vita dei prodotti e l'aumento della competizione. Ciò comporterà che i retailer dovranno aumentare i loro investimenti nel settore digital per ritorni attesi di medio-lungo periodo. Questo è dovuto al fatto che il cliente target di questa digitalizzazione, i così detti "nativi digital", aumenteranno gradualmente il loro potere d'acquisto nel tempo. Per questa ragione i retailer devono considerare l'avanzamento dell'età dei nativi digital, ovvero persone con età inferiore ad i 25 anni che dunque sono più abituate ad effettuare acquisti online. Analizziamo ora la crescita del mercato del commercio elettronico in relazione ad i nativi digital.

Attraverso lo studio di PwC del 2015 denominato "Total Retail 2015", riscontriamo che gli utenti che sono compresi nella fascia d'età tra i 18 ed i 24 anni di età sono le persone che spendono più tempo online ovvero 2 ore e 22 minuti al giorno di media. Andando ad analizzare il dato Istat relativo al PIL pro capite degli italiani per fasce d'età, scopriamo che la fascia d'età più alta è quella che comprende le persone con età tra i 55 ed i 64 anni di età. Il commercio online si trova in netta crescita poiché le persone che sono abituate ad usare device tecnologici per effettuare acquisti stanno aumentando il loro potere d'acquisto. Quindi, stimandoci esclusivamente su questi dati statistici ed escludendo altri parametri, il commercio online potrebbe teoricamente crescere per un periodo che va dalla fascia d'età con reddito pro capite più alto (55-64 anni) alla fascia d'età dove l'acquisto online è più utilizzato, ovvero la fascia dei nativi digital (18-24 anni). Per poter testare questa teoria, dato che questa analisi è stata svolta nel 2015, possiamo andare ad analizzare, sempre attraverso dati Istat, in che modo è variato il commercio elettronico nel triennio che va dal 2015 al 2018. Svolgendo questa analisi scopriamo che il settore della grande distribuzione è cresciuto dell'1,6% ma il dato più rilevante è relativo al commercio elettronico in quanto, in questo triennio, è cresciuto del 13,1%. Questo giustifica il fatto che l'aumentare del potere d'acquisto dei nativi digital è proporzionale all'aumentare del commercio elettronico.

Una volta analizzata la crescita del commercio elettronico, analizzeremo come le imprese operanti nel settore del retail devono adattarsi e qual è il modello di business da adattare per approfittare di questo trend positivo.

Per farlo, ho voluto svolgere un caso studio riguardante una società leader nel mercato della GDO nel sud Italia: Megamark.

Megamark si trova secondo la rivista *economyup* tra le prime imprese in Italia per Open Innovation grazie ad i suoi progetti con la quale si interconnette ad altre realtà per migliorare i suoi processi. Nonostante ciò, l'unica impresa acquisita (per il 53%) da Megamark è Bauzaar, impresa con pochi anni d'età che però è già leader nel mercato del pet shop in Puglia. L'analisi, dunque, è finalizzata a comprendere il modus operandi di una grande società, di una piccola società ed il modo in cui creano sinergie tra di loro.

Per poterlo fare, ho voluto riprendere il business model canvas analizzato nel primo capitolo e ho cercato di capire il loro modello di business. L'intervista è riportata all'interno della tesi in Appendice.

Customer Segment: Usando un parallelismo tra Zalando e Bauzaar, il co-fondatore di Bauzaar Matteo Valente ha illustrato come, nonostante le due imprese abbiano lo stesso cliente medio ovvero donna con età compresa tra i 35 ed i 55 anni, il cliente medio non esiste perché comunque operano in mercati totalmente differenti. L'unico dato rilevante è la migliore offerta sulla rete poiché, nonostante un'impresa sia da sempre colei che offre la migliore offerta al cliente, quando perderà la migliore offerta, perderà anche la clientela.

Value Proposition: Sempre Valente illustra come uno degli elementi più rilevanti all'interno dell'e-commerce, se non il più rilevante, è la consegna gratuita. Dal momento in cui si riesce ad offrire al cliente la consegna gratuita, si può ottenere la leadership di mercato. Questo è uno standard ormai dettato da Amazon all'interno dell'e-commerce.

Channels: Da quanto emerso dall'intervista, l'e-commerce è un mercato fondato sulla logistica che dunque è il principale canale. In questo caso però, la capacità d'impresa fa differire il modo di agire di un'impresa grande rispetto ad una piccola. Nel caso di Megamark infatti, è preferibile un'offerta al cliente basata sul click and collect poiché le spese logistiche sarebbero troppo esose ed illustreremo perché nel building block dei costi. Per quanto riguarda Bauzaar, è conveniente fare e-commerce in Italia sfruttando le società di trasporti mentre è conveniente approcciarsi all'offline con una visione più tradizionale. Illusteremo nel building block dei key partners anche come Bauzaar sfrutta la sinergia con Megamark al riguardo.

Customer Relationship: Secondo Valente, il cliente è la vera fonte di valore di un'impresa ed è la ragione del suo successo. Andando ad analizzare Bauzaar, loro offrono giornate in cui i veterinari parlano di argomenti inerenti animali domestici e questo crea un rapporto peer-to-peer tra possessori di animali domestici. Ciò comporta una customer experience ed una fidelizzazione maggiore.

Key Resources: Le risorse principali permettono di creare sinergie all'interno del gruppo nel caso

studio analizzato. Prima abbiamo discusso del fatto che Bauzaaar riesce nell'online solo grazie ad imprese a cui paga il trasporto. La sinergia in questo caso si crea grazie al fatto che lei riesce a sfruttare la rete logistica di Megamark per tratte che comunque erano in programma per Megamark. Quindi con un solo viaggio si possono trasportare merci di entrambe la società.

**Key Activities:** Le attività chiave, in questo caso, danno l'opportunità a Bauzaaar di sfruttare il sistema strutturato e con un campionamento maggiore di Megamark

**Key Partners:** Come abbiamo analizzato fin'ora, la partnership permette a Bauzaaar di ottenere una serie di agevolazioni dal fatto che appartiene ad una determinata rete. Questo è comunque un vantaggio mutuale in quanto parte della società Bauzaaar è posseduta da Megamark.

**Cost Structure:** Secondo il president di Megamark Francesco Pomarico, il problema dell'home delivery è il costo del servizio. Su una spesa di 40 euro, tra costo del personale e costo di trasporto, l'impresa deve sostenere un costo di 15 euro che il consumatore non sosterrà. Per questa ragione nel business model di Megamark è più plausibile una strategia di click and collect dove il cliente può comporre il suo ordine e ritirarlo al punto vendita. Per poter erogare un servizio autonomo, una GDO deve avere delle importanti economie di scala da poter sfruttare e una forte customer base.

**Conclusioni:** Da questo caso studio si evince come il settore del retail sia prevalentemente fondato sulla logistica e per poter erogare un servizio completo online si deve avere a disposizione un capitale importante e delle economie di scala che permettono di sopportare i costi. Da tenere sempre in considerazione come sia un mercato in forte sviluppo e dunque sbagliare strategia in una fase del genere potrebbe essere per un'impresa motivo di estromissione dal mercato a causa della rapidità coi cui un la digitalizzazione rivoluziona gli scenari.