

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management
Cattedra di Marketing

IL RUOLO “PIVOTALE” DEI PUNTI VENDITA FISICI NELLE STRATEGIE OMNICHANNEL

RELATORE

Chiar.mo Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Luca Novellis

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

All'impegno di mio padre, alla forza di mia madre.

Ai miei fratelli ed ai miei nonni.

Sommario

Mai come in questo periodo storico è doveroso comprendere come si sia evoluto il tradizionale ruolo svolto dal punto vendita. E 'ancora così importante un luogo predefinito, una struttura fissa? Cosa desidera, davvero, il cliente "medio"? I quesiti da porsi sono svariati, poiché, il mondo del retail si trova innanzi alla sua più grande evoluzione. L'evolversi delle tecnologie determinerà la tanto (forse fin troppa) annunciata scomparsa dei punti vendita. Ma accadrà davvero? E in che termini? Ciò che è certo è che la pandemia Covid-19 ne ha accelerato il processo evolutivo. Difatti, tutti coloro i quali, prima di tale fase, non avevano dimestichezza con il "mondo tecnologico", hanno dovuto necessariamente rapportarsi ad esso, date le serrate abbassate dell'Italia intera. Del resto, come spesso accade nella storia, le circostanze improvvise e non previste determinano il reale cambiamento. Ed è in questo contesto che l'e-commerce, sfruttandone le condizioni favorevoli in questa partita epocale, giocava il ruolo di leader incontrastato, diventando, come mai prima d'ora, alla portata di tutti (anche dei più tradizionalisti, che erano rimasti, meramente, a guardare per molto tempo). Tutto ciò è accaduto anche in un Paese così poco avvezzo alla tecnologia come l'Italia.

IL RUOLO “PIVOTALE” DEI PUNTI VENDITA FISICI NELLE STRATEGIE OMNICHANNEL

INTRODUZIONE.....	7
CAPITOLO 1: CANALI DISTRIBUTIVI	
1.1 Il canale come value source.....	8
1.1.1 Cenni storici.....	8
1.1.2 Definizione, dimensione e funzione strategica.....	9
1.2 La scelta del canale.....	9
1.2.1 Industry point of view.....	9
1.2.2 Customer point of view.....	11
1.3 Evoluzione dei canali distributivi.....	14
1.3.1 Single-channel.....	14
1.3.2 Online Vs Offline.....	18
1.3.3 Multi-channel.....	20
1.3.4 Omnichannel.....	23
CAPITOLO 2. RETAIL 5.0 IL RUOLO “PIVOTALE” DEL PUNTO VENDITA	
2.1 Il mondo del retail.....	25
2.1.1 Definizione, funzione strategica ed evoluzione.....	25
2.1.2 Tipologie e marketing strategy.....	26
2.2 Il futuro del retail.....	27
2.2.1 Le sfide per i Retailer.....	28
2.2.2 Retail 5.0: Trends to watch.....	29
2.3. Il ruolo del punto del punto vendita.....	33
2.3.1 In-store Experience.....	33
2.3.2 In-store Technology.....	36
CAPITOLO 3: CASI DI SUCCESSO NELLA GDO	
3.1 Il Caso Esselunga.....	38
3.2 Il Caso Walmart.....	42
3.3 Il Caso Eataly.....	44
CONCLUSIONI.....	51
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	52
RIFERIMENTI SITOGRAFICI.....	54

Introduzione

La presente trattazione si pone l'obiettivo di meglio comprendere come l'evoluzione dei tempi abbia elevato il commercio elettronico come plausibile alternativa al commercio tradizionale, ed in che termini, questo, potrà sopravvivere.

Nel primo capitolo viene trattata la storia ed il ruolo del canale distributivo analizzandone l'evoluzione, le differenze e le ragioni che spingono le imprese produttrici ed i consumatori a scegliere quel determinato canale.

Nel secondo capitolo, invece, ci si concentra maggiormente sul settore retail, approfondendo le tipologie, la funzione strategica e le sfide per il futuro evidenziando le opportunità derivanti dall'adozione di strategie omnichannel.

Tutto ciò preferendo all'ottica del produttore e/o cliente quella della stessa impresa retail.

Infine, nel terzo e conclusivo capitolo vengono presentati i cosiddetti "casi-studio", ovvero:

Walmart, prima impresa al mondo per fatturato, Esselunga, retail della grande distribuzione leader in Italia, per giungere a spiegare il successo dell'innovativa Eataly.

CAPITOLO 1: CANALI DISTRIBUTIVI.

Tra le principali sfide che interessano qualsivoglia impresa, vi è sicuramente quella attinente alla creazione ed alla gestione di canali idonei atti a diffondere i beni ed i servizi propri dell'azienda. Molte imprese, infatti, non rivolgono l'attività di vendita direttamente al consumatore finale, bensì utilizzano intermediari, i quali coadiuvano il lavoro, utilizzando le loro specifiche peculiarità e competenze. Tale rete di intermediari costituisce, di fatto, un canale di marketing, denominato, altresì, "canale commerciale" o "canale di distribuzione". I canali di marketing sono da considerarsi strumenti cruciali; essi possono decretare il successo o l'insuccesso dell'impresa, la loro gestione, infatti, racchiude le specificità della produzione, della distribuzione, della vendita, riguardando, altresì, i servizi post vendita.

1.1 Il canale come "value source"

Sarebbe da intendersi meramente diminutivo considerare "il canale di marketing" alla stregua di un mero "costo" affrontato dall'impresa al fine di poter commercializzare i propri prodotti; tale strumento è utile in quanto converte i clienti potenziali in clienti profittevoli; esso non si limita a servire i mercati, bensì, al contrario, li crea.

1.1.1 Cenni storici

Il termine "commercio" definisce quell'attività economica che mira a trasferire i beni dal produttore al consumatore, direttamente e/o attraverso l'opera di intermediari; questa, difatti, si attua mediante lo scambio di due prodotti ovvero con la cessione di un prodotto in cambio di denaro.

La prima forma di commercio è stata il baratto, il quale rese possibile lo scambio tra i prodotti di cui il soggetto ne disponeva in abbondanza con quelli, di cui lo stesso, ne era quasi sprovvisto. Tale momento ha rappresentato il *dies a quo*; da quel momento, infatti, il commercio ha avuto un enorme sviluppo, diventando un meccanismo estremamente articolato, di portata mondiale.

1.1.2 Definizione, dimensione e funzione strategica.

Il commercio è costituito da canali distributivi, i quali vengono definiti da Kotler et al.,(2017) come *“gruppi di organizzazioni interdipendenti che partecipano al processo atto a rendere disponibile al consumo un bene o un servizio in tempi, luoghi e modi diversi da quelli di produzione”*. I canali distributivi svolgono, quindi, una duplice funzione strategica, la quale è rispondente, da un lato, alle esigenze dei consumatori e, dall’altro, permette all’industria di focalizzarsi, maggiormente, sulla produzione. All’interno dei canali distributivi operano due tipi di intermediari, i quali vengono distinti in base al possesso, o meno, della merce; ovvero si distinguono coloro i quali acquistano la merce per, poi, rivenderla da coloro i quali, invece, operano per conto dei produttori.

Questi ultimi vengono definiti *“venditori”*: ne fanno parte i procacciatori, i rappresentanti e gli agenti di vendita, mentre in merito alla prima categoria, questa attiene ai commercianti, suddivisi, a loro volta, tra dettaglianti e grossisti (Kotler et al.,2017).

1.2 La scelta del canale

Nella progettazione di un canale di marketing vengono analizzati i bisogni e i desideri dei clienti, vengono, altresì, stabiliti gli obiettivi ed i vincoli di canale, inoltre vengono individuati e selezionati gli intermediari (Kotler et al.,2017).

1.2.1 La scelta del canale da parte dell’impresa

Per la commercializzazione dei propri prodotti, l’impresa produttiva si troverà a dover scegliere il canale più adatto alle proprie esigenze, tenendo, di fatto, conto dei punti di forza e debolezza che ogni tipo di intermediario presenta; ad esempio, i distributori all’ingrosso, per quanto possano ampliare le vendite, perdono, però, il contatto con il cliente finale. Per quanto concerne, invece, il commercio elettronico, questo per quanto abbia dei costi di gestione contenuti, non è idoneo alla vendita di prodotti complessi (Kotler et al., 2017).

La scelta dell'impresa per i succitati Kotler et al., dovrebbe, infatti, basarsi su due criteri principali:

- 1) Criterio economico: consiste nel valutare i livelli di vendite, margini e costi, con l'obiettivo di allineare i clienti e i canali massimizzando la domanda al minimo costo. Si può porre, ad esempio, un ufficio vendite interno con numerosi rappresentanti, questo avrà, fuor dubbio, un costo superiore rispetto alla commercializzazione tramite grossisti.
- 2) Criteri di controllo e adattamento: riguardano le criticità di gestione del canale; per l'esattezza, tornando all'esempio precedente, i grossisti saranno meno incentivati a commercializzare i prodotti della marca rispetto ai rappresentanti, tale circostanza potrebbe, infatti, causare una contrazione delle vendite.

Una volta scelto quello più adatto per le proprie esigenze, l'impresa può esercitare diversi poteri sull'intero canale distributivo:

-Potere coercitivo: consiste nel minacciare l'interruzione della fornitura all'intermediario qualora si rifiutasse di collaborare, questa è da considerarsi una tecnica efficace, ma, d'altro canto, può creare risentimenti negli intermediari.

-Potere di ricompensa: incentivare gli intermediari che assumono condotte corrette.

-Potere legale: la possibilità per l'impresa di richiamare al rispetto dei termini contrattuali.

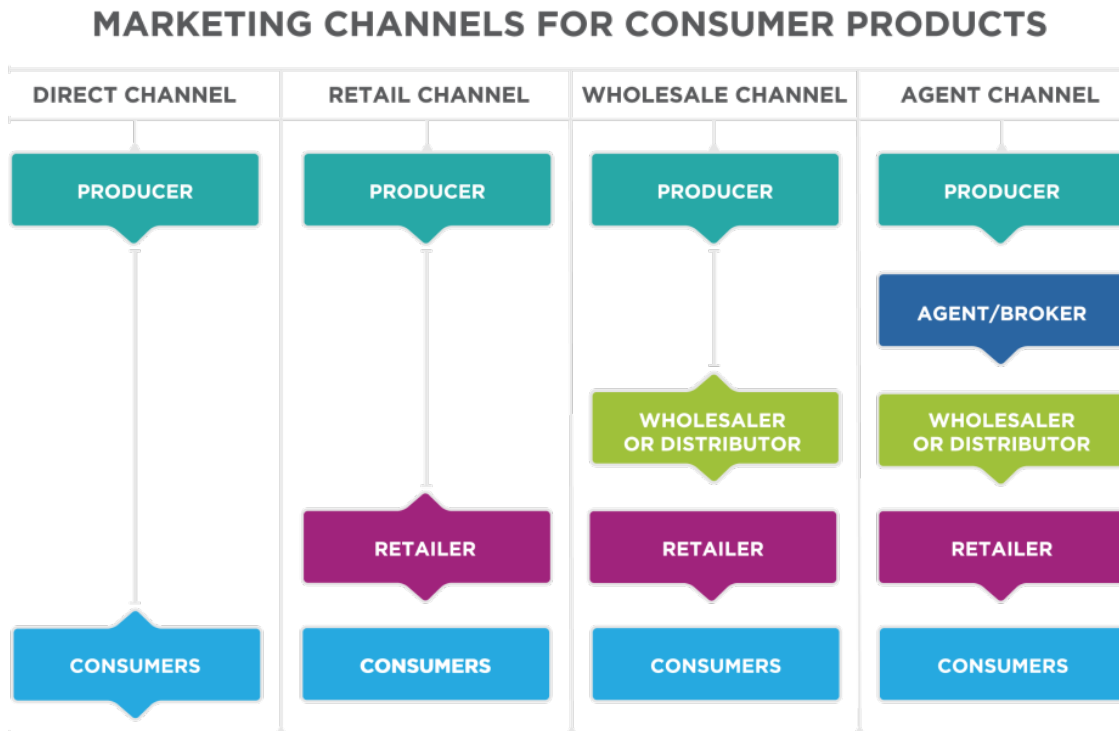
-Potere connesso all'esperienza: il produttore detiene conoscenze, ritenute rilevanti dagli intermediari, i quali, una volta trasferite, comportano una diminuzione del proprio potere; a tal guisa, è auspicabile sviluppare continuamente nuove capacità.

-Potere di referenza: si verifica quando il produttore gode di un prestigio tale da spingere l'intermediario a desiderare di essere suo associato.

L'esercizio di questi poteri varia di settore in settore; le grandi firme della moda ad esempio, potranno esercitarli nei confronti dei loro rivenditori. Invece, per quanto attiene alle aziende di più piccole dimensioni, tale comportamento è difficilmente perseguibile, come nel caso dei piccoli produttori agricoli che collaborano con le grandi catene della GDO.

La figura 1.1 mostra un esempio dei diversi livelli dei canali distributivi, facendone emergere le numerose tipologie adottabili. Le linee di collegamento rappresentano trasferimenti di prodotti, informazioni e feedback da parte di intermediari, clienti e impresa.

Figura 1: Marketing Channels



Fonte: Lumen Learning,(n.d)

1.2.2 La scelta del canale da parte del cliente

Per poter comprendere al meglio quale strategia sia preferibile per la propria impresa bisogna porre grande attenzione a quelle che sono le motivazioni che spingono i clienti ad acquistare in un determinato punto vendita, piuttosto che in un altro, ed in egual modo scegliere un determinato e-commerce tra i molteplici disponibili online.

Per far ciò, è necessario soffermarsi a valutare i servizi che vengono offerti al cliente dal canale di marketing e, anche, ciò che, da questi ultimi, viene ritenuto rilevante.

I servizi offerti vengono riassunti da Kotler et al., in 5 elementi:

- 1) Frammentazione degli acquisti: cioè la possibilità per il cliente di acquistare un numero contenuto di unità del prodotto.
- 2) Tempi di attesa e consegna: il tempo medio per ricevere o ritirare i prodotti acquistati.
- 3) Ubicazione: la facilità per il cliente di reperire il prodotto.
- 4) Varietà di prodotti: l'assortimento, ovvero la possibilità per il cliente di trovare ciò che cerca.

5) Servizi complementari: ad esempio, l'installazione, il cambio merce e la riparazione.

Mentre, le motivazioni che spingono il cliente alla scelta del canale, per i predetti autori, possono essere ricondotti a n. 4 fattori principali:

-Fattori culturali: tra i quali la cultura, la classe sociale d'appartenenza, la nazionalità; questi sono fattori cruciali che influenzano il comportamento d'acquisto del consumatore. Si può precisare in tal senso che, ad esempio, i bambini americani, rispetto a quelli italiani o cinesi crescono tutti con bisogni ed desideri differenti tra loro.

- Fattori sociali: il comportamento d'acquisto viene influenzato dai gruppi di riferimento: su tutti la famiglia, senza tralasciare, però, gli amici, i colleghi, i vicini di casa e/o gli influencer ecc.

- Fattori personali: tra le caratteristiche personali che influenzano la decisione, le più importanti sono l'età, l'occupazione, l'istruzione, il concetto di sé, la personalità e lo stile di vita.

- Fattori situazionali: sono relativi alle singole decisioni d'acquisto, ne fanno parte gli stati d'animo, l'ambiente fisico e l'interazione con il personale.

Figura 1.2: Piramide dei bisogni di Maslow



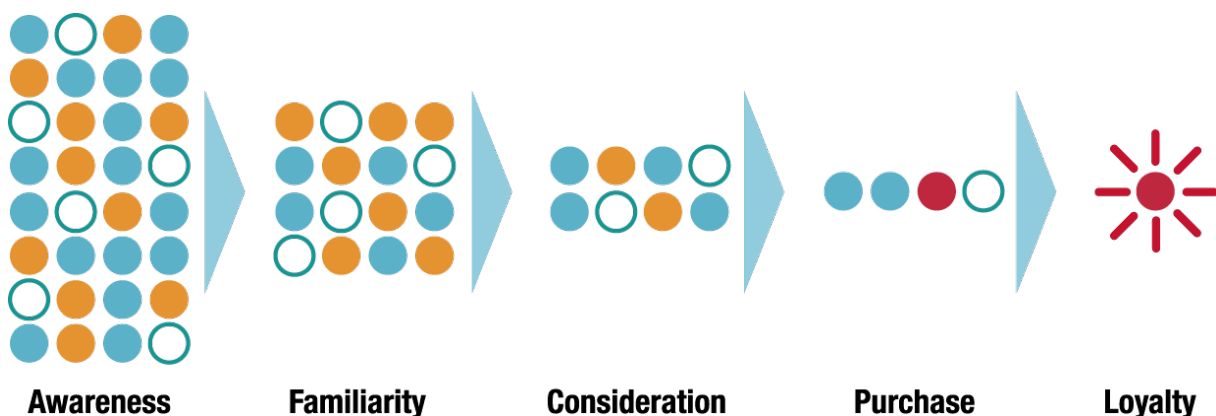
Fonte: nuovoutile.it,2018

La figura 1.2 mostra la piramide gerarchica di Maslow del 1954, secondo la sua teoria della motivazione gli individui avvertiranno come più urgenti i bisogni di primo livello; solo una volta soddisfatti questi, entreranno in azione quelli di livello successivo.

L'acquisto non va considerato come una azione istantanea, bensì come un processo articolato in cinque fasi (Kotler et al.,2017):

1. **Awareness**: consapevolezza di poter trovare in un prodotto la risposta ad un suo bisogno. Il prodotto viene realizzato da una o più aziende ed il consumatore ne è venuto a conoscenza attraverso i vari punti di contatto online e offline.
2. **Familiarity**: il prodotto diviene familiare e quindi riconoscibile nell'ampia gamma di prodotti offerti.
3. **Consideration**: è la fase in cui il consumatore si trova a scegliere fra le diverse offerte confrontando prodotti, canali e prezzi.
4. **Purchase**: il bisogno si trasforma in acquisto vero e proprio.
5. **Loyalty**: questo è, dopo l'acquisto, l'obiettivo più importante per l'azienda, il quale si realizza con servizi post-vendita, come nel caso dell'assistenza clienti

Figura 1.3: le cinque fasi del processo d'acquisto.



Fonte: Salestrasformation.it,2017

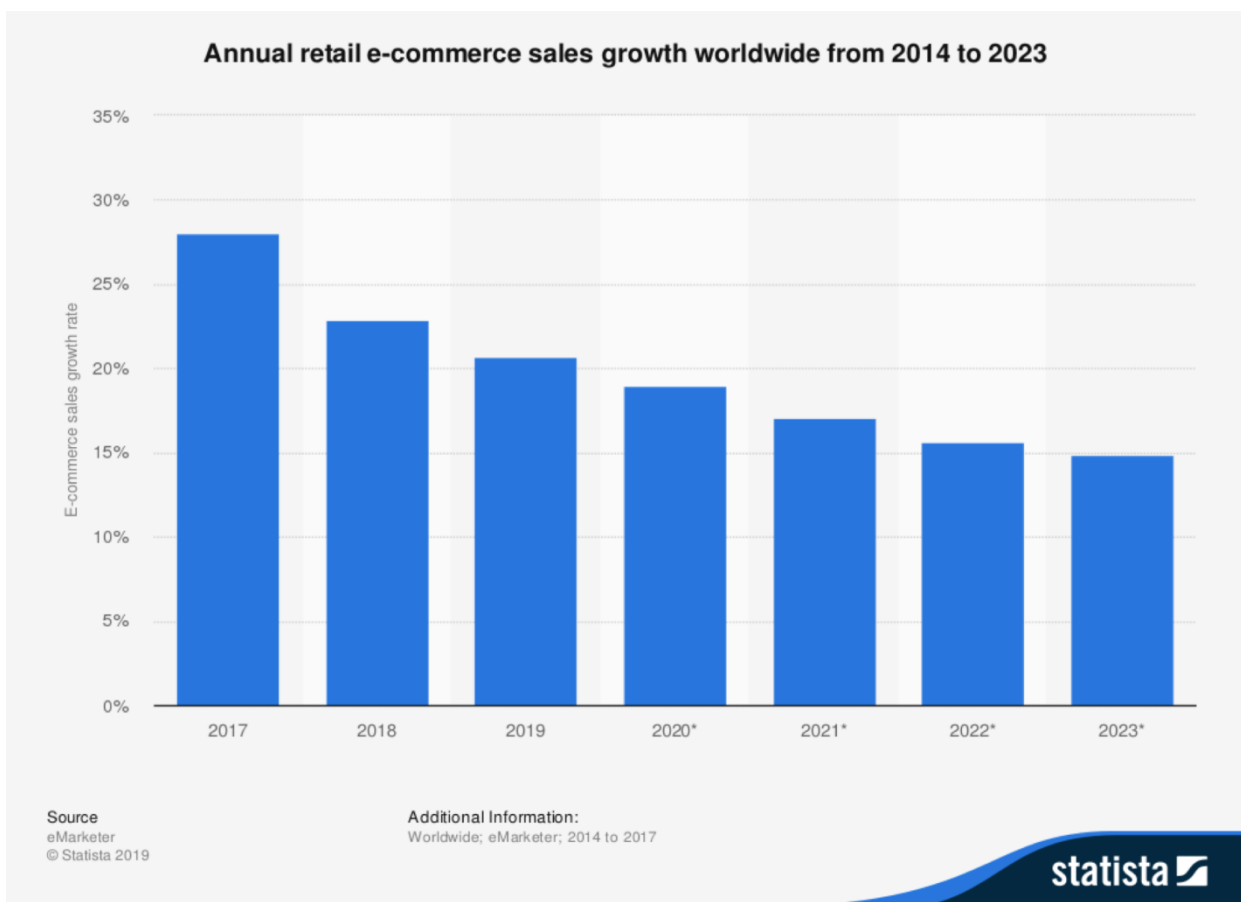
1.3 Evoluzione della strategia distributiva

1.3.1 Single-channel

Le imprese possono essere suddivise in base a quanti e quali canali distributivi adottano, tra quelle che adottano un unico canale, chiamato *singlechannel*, ritroviamo le imprese: *pure click* e quelle *brik and mortar*.

Pure Click: sono le imprese che operano esclusivamente online attraverso un sito web e/o un'applicazione per lo *smartphone*. A vent'anni dalla loro comparsa, i grandi player dell'e-commerce, su tutti: Amazon, Alibaba, Ebay, Yoox Net A-Porter, Zalando, Westing ricoprono un ruolo da protagonisti indiscussi nel mercato.

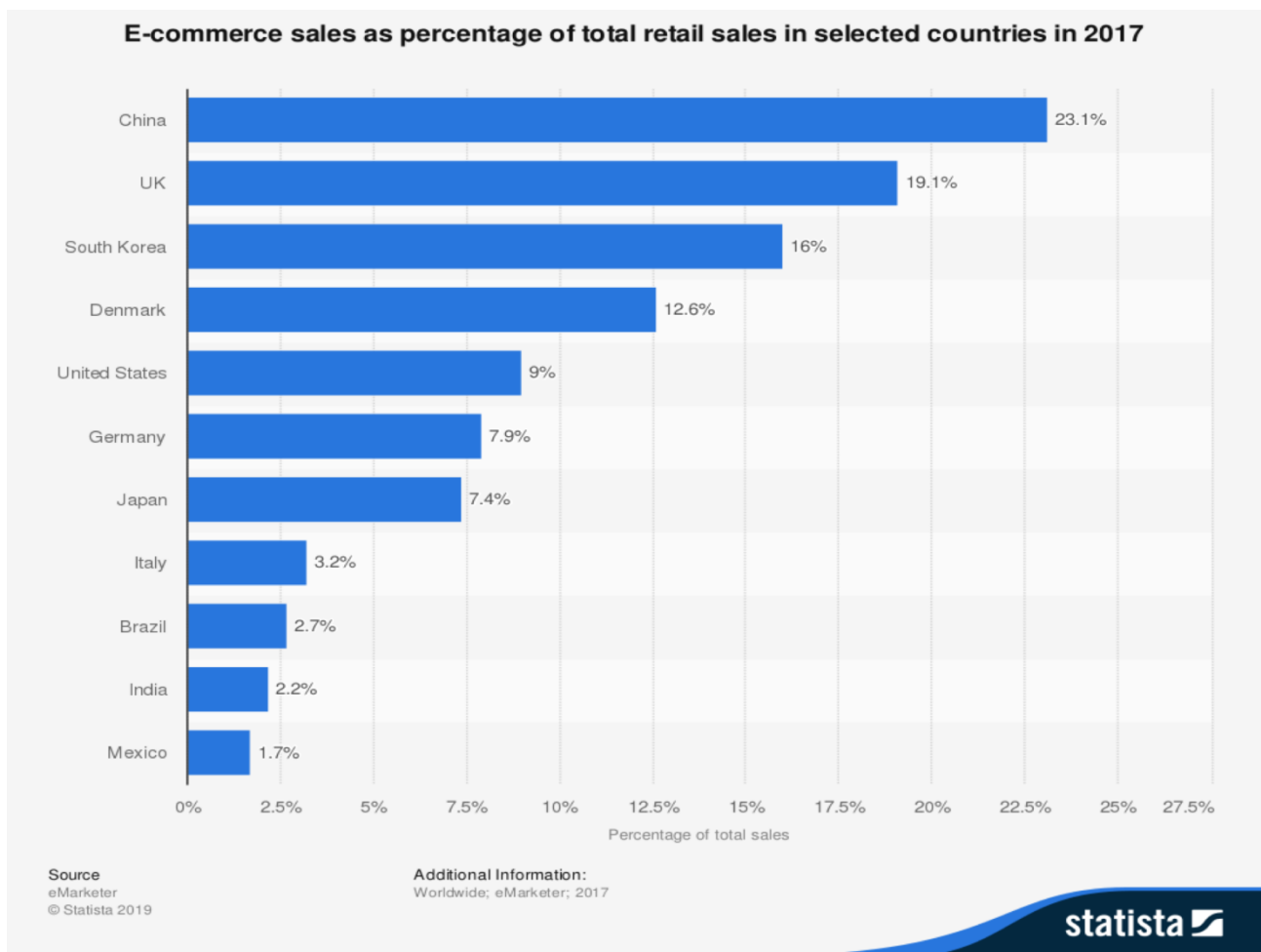
La figura 1.4 mostra la crescita annuale degli e-commerce, superiore al 25% fino al 2017, si stima che si assesterà al 15% nel 2023.



Fonte: Statista,2019

Attualmente i mercati e-commerce più evoluti sono quello cinese e statunitense dove padroneggiano due giganti, ovvero Alibaba e Amazon, con quote di mercato sul totale delle vendite online, nel loro mercato d'origine, rispettivamente del 54% e del 40% (cfr. Casaleggio associati, 2018).

Figura 1.5 Mostra la quota e-commerce sul totale delle vendite nei diversi Paesi.

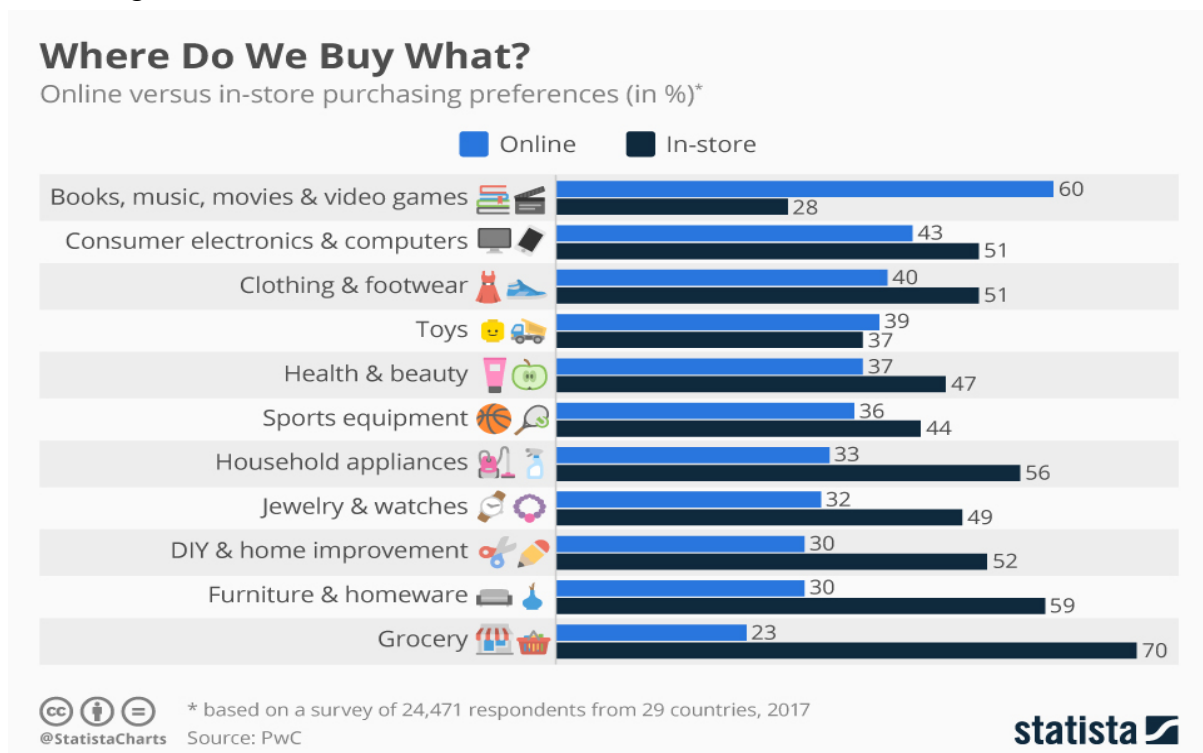


Fonte: Statista,2019

Rilevanti si appalesano le differenze per categorie merceologiche: l'online si afferma al primo posto per l'acquisto di libri, film, videogames e giocattoli mentre il punto vendita fisico rimane di gran lunga il prescelto per i prodotti alimentari, arredo casa e gioielli.

Queste differenze sono dovute alla convenienza che offre l'online per beni poco complessi ed alle difficoltà che, al contrario, tale canale riscontra per la vendita di prodotti più complessi, dove la volontà di toccare e vedere il prodotto avvantaggia il canale fisico (Kotler et al., 2017).

La figura 1.6 mostra le differenze sulle preferenze d'acquisto, online e in-store, per categorie merceologiche.



Fonte: Statista,2017

Brick and mortar: letteralmente “mattoni e malta”, fanno parte di questa categoria tutti i canali distributivi tradizionali, quelli cioè che non utilizzano la rete.

Nonostante sia stata in più occasioni preannunciata la scomparsa di tutti i punti vendita fisici, questo tipo di canale detiene ancora la maggior quota di mercato soprattutto nei Paesi mediterranei quali, ad esempio, l'Italia, dove i fattori sociali, l'età media maggiore e le carenze infrastrutturali, come l'assenza di connessione veloce in molte zone del Paese, ne rallentano la diffusione e ne rallentano l'espansione.

Questo canale può differenziarsi in base al grado di servizio offerti: ovvero quelli a servizio libero (self service) dove sono i clienti a dover individuare, selezionare e confrontare gli articoli e quelli a servizio completo (full service) dove i clienti vengono seguiti passo passo durante l'acquisto (Kotler et al., 2017).

Figura 1.7 Confronto tra il totale delle vendite retail e le vendite e-commerce



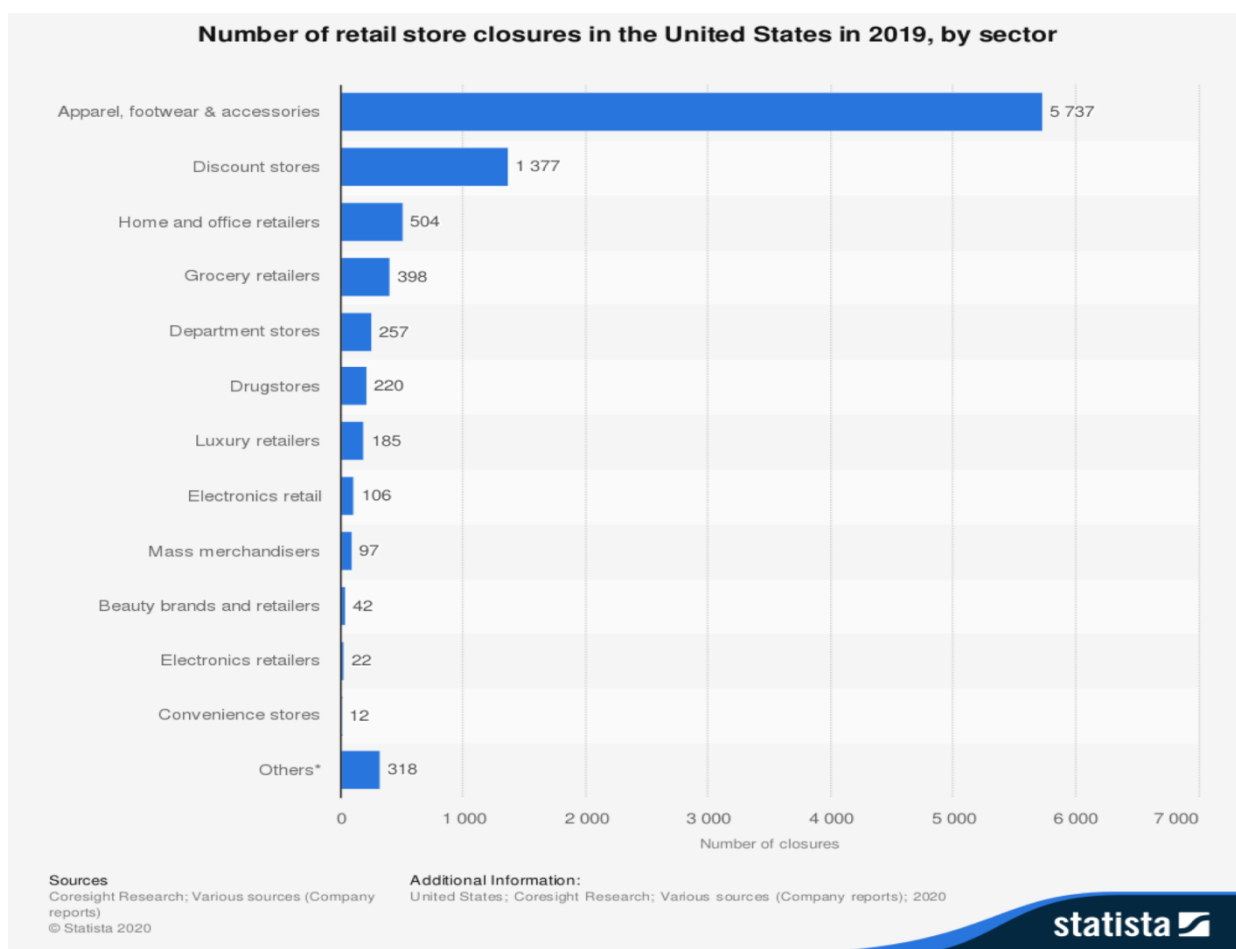
Fonte: Business Insider, 2018

1.3.2 Online Vs Offline

L’impatto dell’e-commerce, benché non abbia portato alla scomparsa totale dei punti vendita, ha - in ogni caso e duramente - colpito il loro sviluppo, causando innumerevoli chiusure.

I punti vendita “tradizionali” hanno costi di gestione (affitti, personale ecc.) più elevati, ciò determina la loro difficoltà nel competere, sul prezzo, con l’e-commerce.

La figura 1.8 mostra il numero delle chiusure per settore nel 2019 negli Stati Uniti, particolarmente colpito il settore dell’abbigliamento, *footwear* e accessori.



Fonte: Statista,2020

L'utilizzo dei benefici di entrambi i canali ma da distributori differenti ha portato all'affermazione di due fenomeni rilevanti (Kotler et al., 2017):

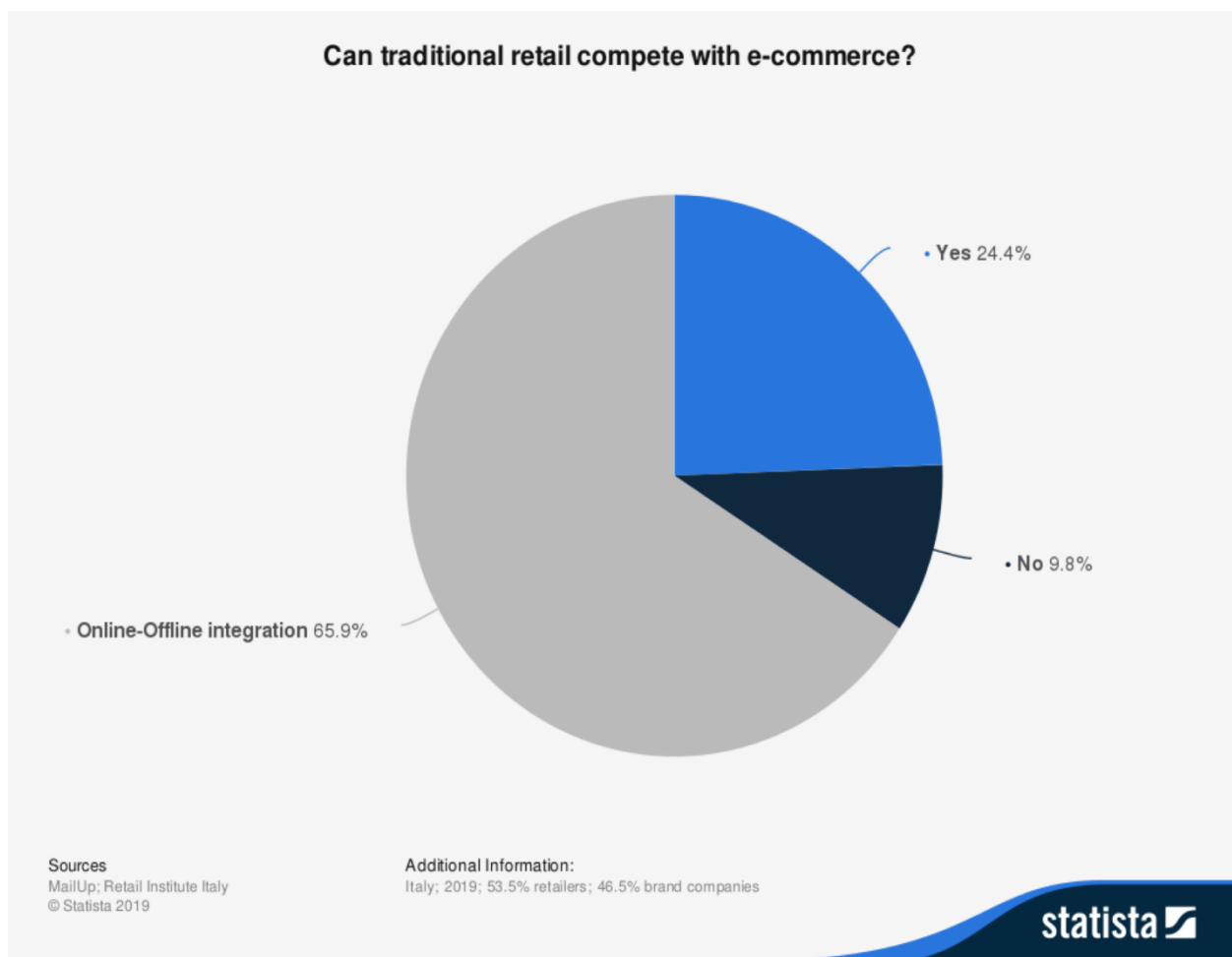
Showrooming: l'utilizzo dei punti vendita come sale espositive dove visionare, provare e scegliere il prodotto per poi effettuare l'acquisto da un altro distributore online cercando un'offerta più conveniente.

Webrooming: consiste nel ricercare e confrontare i prodotti online per poi effettuare l'acquisto in un punto vendita, magari di prossimità e già conosciuto. Tale fenomeno risponde all'esigenza di avere immediata soddisfazione dei propri bisogni ovvero alla certezza di poterli rendere comodamente e senza costi aggiuntivi.

1.3.3 Multi-Channel:

Osservando i benefici dell'uno e dell'altro canale molte aziende, le quali prima adottavano distribuzioni *brick and mortar*, si sono dotate di siti web; valevole anche il contrario: ovvero molti *pure click* hanno realizzato store fisici. Ad oggi, infatti, le aziende con maggior successo sono quelle che ricorrono ad un canale ibrido, chiamato *multichannel* (Kotler et al.,2017).

Figura 1.9: esemplifica la convinzione che solo in un'ottica di integrazione tra online e offline si possa sopravvivere alle sfide del presente.



Fonte: Statista,2019

La gestione del *multichannel* viene definita da Nielsen et al.,(2006) come *“il disegno, lo sviluppo, il coordinamento e l’evoluzione dei canali attraverso i quali le imprese e i consumatori interagiscono, allo scopo di aumentare il valore per il cliente mediante l’acquisizione ed efficace sviluppo della relazione con il consumatore”*.

Da questa definizione si evince, chiaramente, quanto sia importante il coordinamento tra i diversi canali, i quali qualora entrassero in conflitto non solo non comporterebbero valore aggiunto per l’impresa, ma, al contrario, ne arrecherebbero danni di natura economici ed in termini reputazionali.

I tipi di conflitti di canale possono essere di tre tipi:

- **Conflitto verticale:** si verifica tra i diversi livelli del canale, come nel caso in cui l’azienda produttrice inizia a vendere direttamente tramite il proprio sito web creando, di fatto, malcontento tra gli intermediari.
- **Conflitto orizzontale:** tra gli intermediari dello stesso livello.
- **Conflitto multicanale:** quando due o più canali si rivolgono alla stessa clientela provando a sottrarsi l’un l’altro quote di mercato.

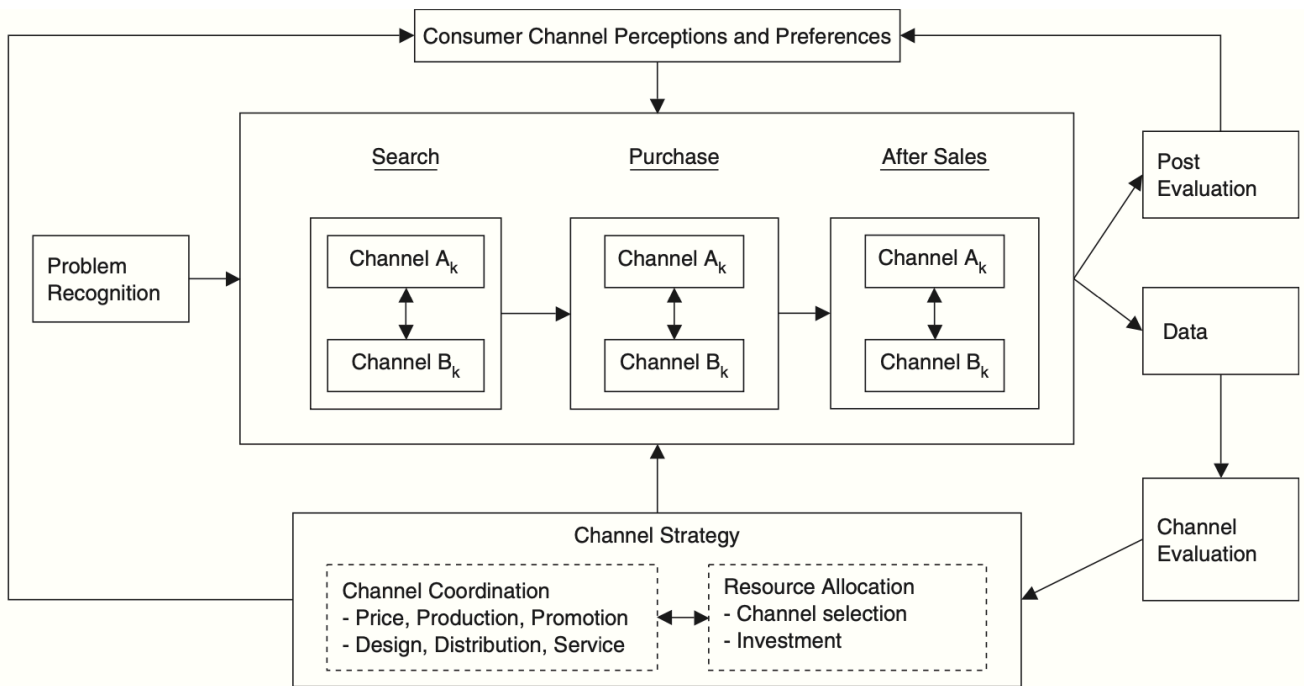
Le cause che portano a questi tipi di conflitti sono riconducibili all’incompatibilità degli obiettivi, all’insufficiente chiarezza sui ruoli e alla dipendenza degli intermediari, specialmente quelli esclusivi, dai venditori.

Per Nielsen et al., le sfide per gestire un sistema multicanale sono cinque:

1. **coordinamento tra i canali:** rappresenta l’obiettivo più difficile, dal suo raggiungimento dipende la riuscita dell’integrazione;
2. **integrazioni dei canali:** creando un database contenente tutte le informazioni sui canali propri e dei concorrenti;
3. **valutazione dei canali:** confrontando i risultati ottenuti dai diversi canali;
4. **allocazione delle risorse sui diversi canali:** le risorse che l’impresa decide di allocare manifestano la politica di gestione dei canali;

5. comprensione del comportamento del consumatore: analizzando le motivazioni che spingono all'acquisto e l'impatto che questa scelta ha su tutti i canali;

Figura 1.10 esempio di *framework* per la gestione dei canali di una strategia *multichannel*.



Fonte: Nielsen et al.,2006

1.3.4 Omnichannel:

La centralità del cliente è alla base dell'evoluzione dal multichannel all'omnichannel, concetto più ampio e profondo che Federico Marchetti Presidente ed AD di Yoox definisce testualmente *“un connubio tra due universi. Un'integrazione invisibile, senza confini, tra online e offline. Diventando un unico, perché il cliente è uno”*.

Il marketing integrato è l'unico modo per potere competere; errando nel credere che tali due aspetti siano in sfida l'un l'altro.

Da un sistema integrato i clienti si aspettano la possibilità di ordinare un prodotto online e di ritirare lo stesso in negozio, ovvero rendere in negozio un prodotto acquistato in rete ed un programma di fidelity che tenga conto del totale dei propri acquisti, sia online che offline.

Nella Figura 1.11 vengono rappresentati diversi esempi di intermediari, pure click, brick and mortar ed alcune formule ibride



Fonte: Bell et al.,2014

In uno studio effettuato dall'economista Nielsen e al.,2006 si evince come dall'integrazione multichannel si possa ricevere maggior valore dal cliente, ben oltre +30% rispetto a quello che si ricaverebbe dalla semplice somma dei canali distinti.

Figura 1.12: Spesa media per canale distributivo

<i>Channels Used for Shopping</i>			<i>Average Annual Expenditure Per Customer</i>
<i>Internet</i>	<i>Retail</i>	<i>Catalog</i>	
√			\$157
	√		\$195
		√	\$201
√		√	\$446
√	√		\$485
	√	√	\$608
√	√	√	\$887

Fonte: Nielsen et al.,2006

CAPITOLO 2: RETAIL 5.0: IL RUOLO DEL PUNTO VENDITA.

La scelta dei canali e dei metodi distributivi non è ad esclusivo appannaggio dei principali interlocutori, ovvero imprese commerciali e consumatori, bensì anche degli intermediari commerciali. Per questi ultimi, detti “retailer”, la scelta del canale ha un ruolo cruciale a livello di design della business strategy e del strategic management.

2.1 Il Mondo del retail

L’adozione di strategie di distribuzione diretta da parte dei produttori, da un lato, e la concorrenza delle imprese pure-click, dall’altro hanno acuito le difficoltà dei *Retailer* tradizionali, i quali spesso incontrando molti inconvenienti, giungendo, perfino a rinunciare ad introdurre strategie “omnichannel”, illudendosi che il proprio pubblico possa essere sempre presente, non capendo, al contrario, che il semplice punto vendita - non integrato – ad oggi non è più sufficiente. (Kotler et al., 2017).

2.1.1 Definizione, funzione strategica ed evoluzione

Prima di affrontare le problematiche riscontrate dai Retail è necessario tratteggiarne il ruolo, l’evoluzione ed, anche, le formule distributive.

Kotler et al., definiscono il distributore o Retailer *“qualsiasi impresa per la quale il volume delle vendite sia generato principalmente dalla vendita “al dettaglio” al consumatore finale di beni o servizi per uso personale e non professionale”*.

Bisogna, altresì, citare Kowalkiewicz et al.,2017 i quali descrivono come le quattro fasi evolutive, che ogni settore ha attraversato, abbiano rivoluzionato il mondo del retail.

Retail 1.0 Produzione: la prima fase è stata caratterizzata dalla nascita dei primi negozi, i quali si limitavano a permettere l’incontro tra domanda e offerta.

Retail 2.0 Industrializzazione: in questa fase si assiste alla comparsa di catene retail che replicano il sistema d'approvvigionamento e di vendita, realizzando centri logistici centralizzati.

La maggior parte dei cambiamenti apportati in questa fase sono interni e non visibili al consumatore, il quale non può aver contezza di tale evoluzione, se non per un maggiore assortimento sugli scaffali.

Retail 3.0 Automazione: si introducono tecnologie avanzate che permettono notevoli riduzioni di costi, valutazione degli errori e risparmio di tempo; tali innovazioni sono, per lo più interne, come quelle utilizzate per prevedere la domanda e pianificare il rifornimento, ma si appalesano anche ben visibili per il consumatore, come, ad esempio, le casse automatiche.

Retail 4.0 Digitalizzazione: chiaramente visibile dal consumatore è, invece, la fase attuale. Essa, infatti, consiste nell'introduzione di nuove tecnologie e strumenti come app, pagine social, devices controllati con la voce.

2.1.2 Tipologie e marketing strategy

Negli ultimi decenni sono apparsi sul mercato una moltitudine di retailer, con differenze e similitudini tra loro. Kotler et al.,(2017) suddividono i principali tipi di rivenditori per formula distributiva:

- Grandi magazzini: diverse linee di prodotto dalla *skin care* all'abbigliamento all'arredo casa, situati in zone centrali.
- Supermercati: elevati volumi di vendite, costi e margini contenuti. Prodotti, per lo più, ad uso domestico o alimentare.
- Discount: essi trattano poche linee di prodotto, in special modo non di marche note a cui applicano prezzi molto bassi.
- Superstore: superfici molto vaste con grandi assortimenti di prodotti, forniscono anche servizi alla persona quali, ad esempio, lavanderie automatiche, calzolai e parrucchieri.

- Centri commerciali: ovvero le grandi catene di distribuzione, con enormi superfici commerciali e contenenti, a loro interno, decine di punti vendita indipendenti ma anche cinema, bowling e ristoranti.

Oltre alla formula distributiva i Retail devono, altresì, scegliere una propria strategia di marketing; la quale è, a sua volta, costituita da processo articolato in più fasi.

La prima delle quali consiste nel cosiddetto “targeting”, ovvero nel definire il mercato obiettivo dell’impresa, potendo così intraprendere strategie consapevoli e coerenti.

Nella seconda, invece, il Retail dovrà occuparsi del posizionamento assortimentale scegliendo canali, brand e offerte che mantengano costante l’immagine della marca.

La vera sfida ha, però, inizio solo con la terza fase, la quale consiste nello “sviluppo di una vera e propria strategia di differenziazione ed attrazione dei consumatori” (Kotler et al.,2017).

Una volta completata questa fase il retailer dovrà definire l’approvvigionamento, al quale molto spesso non è riservata la giusta attenzione, si stima, infatti, che i prodotti che generano profitti occupino solo un terzo dello spazio espositivo. A tal proposito, sempre più distributori, per verificare i costi di gestione adottano sistemi DPP (*Direct Product Profitability*) capaci di rendicontare i costi totali della gestione del prodotto, dal momento di ricezione fino a quello di vendita. (Kotler et al.,2017). L’ultimo aspetto che gli intermediari devono tener ben presente nel definire la propria strategia è quello relativo alla politica dei prezzi e delle promozioni; scelta impegnativa che deve tener conto della concorrenza, del mercato obiettivo e del proprio assortimento, cercando di bilanciare volumi di vendite e ricavi unitario.

2.2 Il futuro del retail

Come in precedenza anticipato sono ancora pochi i retail tradizionali che adottano strategie *omnichannel*.

Difatti, sul punto Grosso et al.,2018 descrivono come tale obiettivo sia molto lontano dal completo raggiungimento, osservando le *roadmap* delle aziende intervistate, infatti, emergono diversi stadi evolutivi attuali.

Un notevole numero di imprese, infatti, sta ancora muovendo i primi passi verso l'integrazione, occupandosi della creazione di un proprio sito web, mentre tra quelle maggiormente integrate, la sfida consiste nell'armonizzazione di prezzi e assortimento nei diversi canali.

2.2.1. Le sfide per i retail

Dallo studio sviluppato da Grosso et al., è emerso che le maggiori difficoltà dalle imprese attengono agli aspetti sociali del target obiettivo, al background delle risorse allocate e alla tecnologia.

Quest'ultima, in particolare, essendo ad oggi l'unico fattore abilitante per migliorare l'integrazione necessita di incerti investimenti.

Per Brynjolfsson et al.,(2013), i *retail* che vogliono aver successo nell'omnichannel devono perseguire le *best pratics* sia dei *pure-click* che dei *brack and mortar*, adottando sette strategie:

1) prezzo attrattivo e cura dei contenuti: come dimostra il successo di Amazon, il quale pur mantenendo prezzi competitivi non persegue guerre di prezzo, bensì si focalizza su una *customer experience* facile e veloce.

2) analisi dei dati: un'attenta analisi dell'enorme numero di dati disponibili è, ad oggi, fondamentale per tutti i retailer. Da questa è possibile, ad esempio, migliorare l'advertising, personalizzandolo in base agli acquisti già effettuati.

3) evitare comparazioni dirette sui prezzi (per far ciò si devono realizzare una o più delle seguenti opzioni):

- Prodotti Distintivi: offrire prodotti che abbiano caratteristiche diverse da quelli basici limitandone dalla comparazione.
- Esclusività: il retailer potrebbe accordarsi con le aziende produttrici per la creazione di linee esclusive o introdurre linee proprie.
- *Bundles*: raggruppare diversi prodotti vendere questi insieme, così si evita la comparazione diretta e si aumentano i ricavi soprattutto sui prodotti più popolari.

4) vendere prodotti di nicchia: i distributori pure-click hanno avuto molto successo in questi tipi di prodotti perché molto spesso sono difficili da trovare nei "negozi tradizionali" e la ricerca offline può essere vista come una mera perdita di tempo.

Questi prodotti però molto spesso hanno una complessità intrinseca, la quale spinge i consumatori a volerli provare e/o vedere, da ciò il retailer omnichannel può trarre vantaggio magari mostrando la disponibilità sul proprio sito web, al fine di attrarre clienti, i quali sono

sicuri di trovare l'articolo desiderato, anche nello store ed una volta attratti si possono offrire servizi post vendita che gli *ecommerce* non possono garantire.

5) enfaticizzare la conoscenza dei prodotti: molti canali disponibili permettono al cliente di accumulare le conoscenze basiche sui prodotti, implementando le informazioni fornite e armonizzandole nei diversi canali, il retailer e potrà migliorare la customer experience e la fedeltà del cliente.

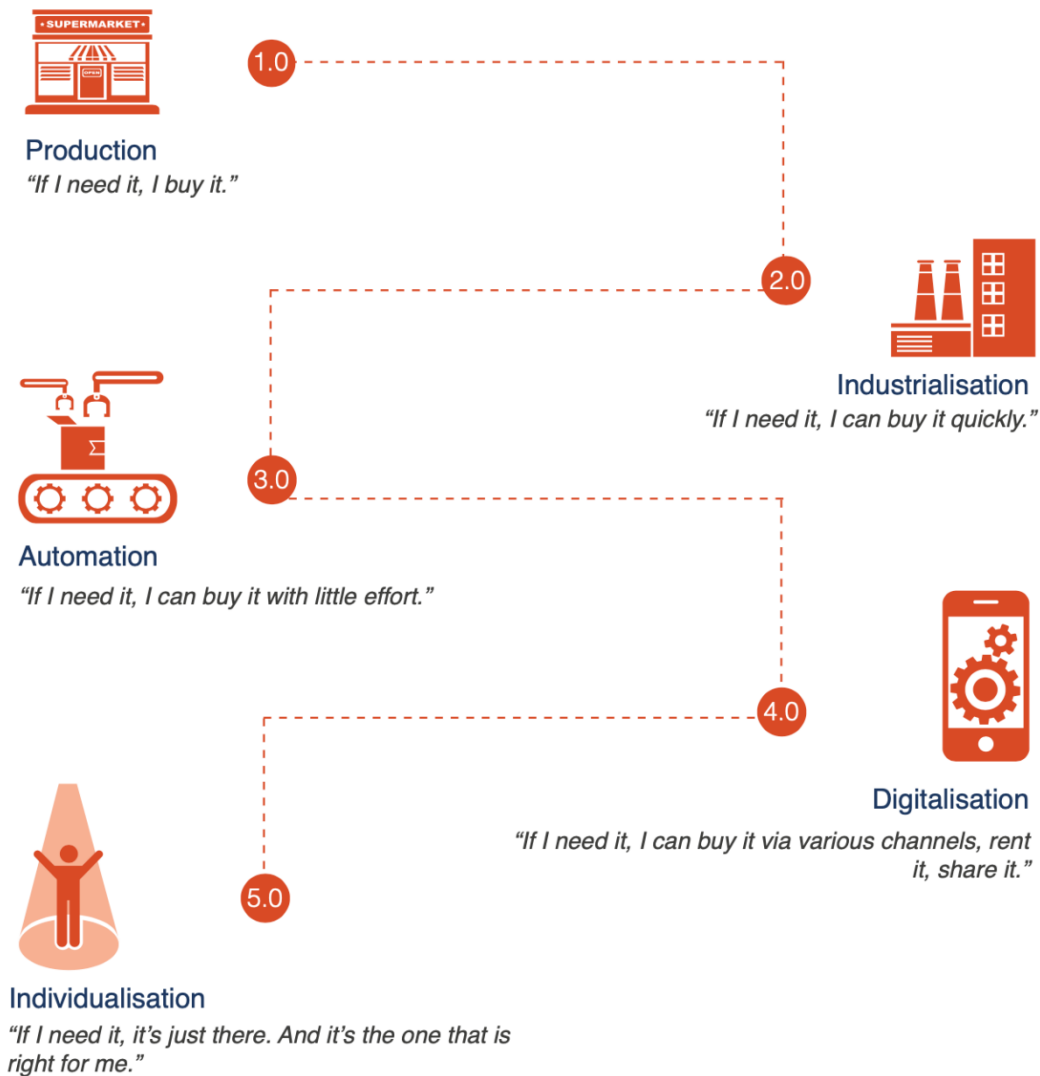
6) creare costi di transazione: programmi di *loyalty* possono aiutare a ridurre la competizione ed a mantenere margini rilevanti: questi si possono, di fatto, mettere in atto concedendo sconti o offrendo privilegi rilevanti, come, ad esempio, la possibilità di acquistare in anteprima articoli delle nuove collezioni, al quale il cliente sa di dover rinunciare se acquista presso altri venditori.

7) affrontare la competizione: in un mondo super connesso i comportamenti “poco onesti” emergono molto presto; su di essi, infatti, non si può pensare di basare una strategia di lungo corso, bisogna piuttosto concentrarsi sulla propria offerta cercando di migliorare costantemente la qualità del servizio, il prezzo e il valore della propria proposta.

2.2.2. Retail 5.0: trends to watch

Ad oggi si prefigura, come imminente, un nuovo step evolutivo per i retailer. Mentre le prime tre le fasi erano basate su un'economia di impresa, la quarta, quella attuale, ha dato maggior enfasi ai networks, alle piattaforme e ai marketplaces, per Kowalkiewicz et al.,(2017) la quinta sarà caratterizzata da un'economia cosiddetta “delle persone”.

La figura 2.1 ripercorre gli stati evolutivi del settore dal punto di vista di vista del cliente.



Fonte: Kowalkiewicz et al., 2017

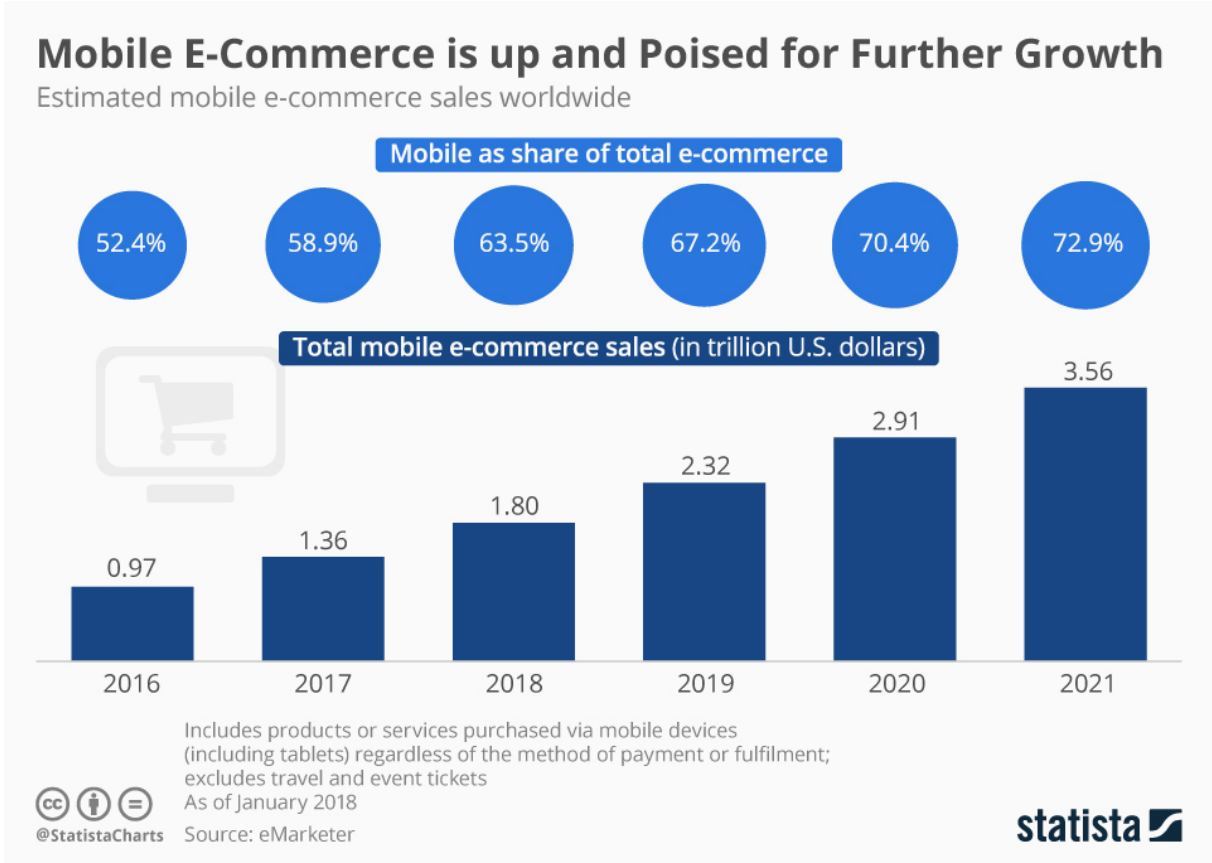
Nel Retail 5.0 sarà necessario realizzare non solo il prodotto che soddisfi i bisogni del cliente bensì personalizzarlo e adattarlo alle sue esigenze.

Con il Retail 5.0 si assisterà ad un mutamento del paradigma odierno; sarà il retailer a rivolgersi al consumatore e non più l'inverso.

Kowalkiewicz et al., tracciano quelli che potrebbero essere i maggior trends nel prossimo futuro:

- 1) *CRM (Customer Relationship Managed)*: le relazioni tra impresa e clienti si intensificheranno al punto che si prefigura una condivisione delle decisioni di marketing, le quali dovranno tener conto dei feedback e dei bisogni clienti.
- 2) *DAAC (Devices as a Customer)*: con la loro rapida diffusione, i retailer dovranno imparare a vendere anche a i devices di assistenza personale. Gli autori citano Alexa, il device firmato Amazon, il quale commercializza esclusivamente i prodotti listati sul proprio marketplace.
- 3) *Frictionless experience*: evitare tutte le frizioni durante l'esperienza d'acquisto, rendendola piacevole ed unica, rimuovendo le differenze tra online e offline. Su tutte bisogna implementare strategie volte ad eliminare costi spedizione elevati, tempi di consegna eccessivi, inefficienze dei sistemi di pagamento e scarsità di parcheggi
- 4) *Customising retail at the cellular level*: utilizzare l'enorme mole di dati disponibili per personalizzare l'esperienza interattiva che il cliente ha in tutti i punti di contatto con l'impresa. Con la loro enorme diffusione, gli *smartphone*, diventeranno il touchpoint per eccellenza, tramite questi, infatti, il cliente può interagire con le innumerevoli attività aziendali: potrà proporre, pagine social, blog di discussione, volantini, promozioni e naturalmente acquistare. Emerge, chiaramente, come una personalizzazione, a livello di *smartphone*, possa costituire un vantaggio competitivo elevato per le imprese.
- 5) *Re-imagining loss prevention*: le deviazioni del comportamento dei clienti quali furti, frodi e abusi sia online che offline potranno, grazie alla tecnologia, essere ridotte portando ad un vantaggio competitivo notevole, ne è un esempio Amazon Go, lo store dell'azienda di Seattle dove è stato rielaborato completamente il concetto di checkout rimuovendo le casse, sia assistite che automatiche, e utilizzando sistemi di intelligenza artificiale che riconoscono gli articoli scelti e se ne addebitano il costo una volta usciti direttamente sul conto.

La figura 2.2 mostra la crescente quota del cosiddetto m-commerce, cioè gli acquisti elettronici effettuati tramite mobile, tenendo conto anche dei biglietti di viaggio e per eventi, questa quota risulta essere già maggioritaria già nel 2016; si stima, inoltre, che cresca fino a ricoprire i tre quarti del totale nel 2021.



Fonte: Statista,2018

2.3 Il ruolo del punto vendita

La buona riuscita della strategia Omnichannel per un Retail passa dalla capacità d'armonizzare l'esperienza interattiva con il cliente nei diversi canali e renderla unica e senza confini, ma per attuarla occorre che vi sia un'integrazione tra i punti di contatto *offline* e *online*, tra *l'e-commerce* e lo *store*.

Su quest'ultimo, in particolare, si dovrà avviare un duplice percorso volto all'ammodernamento della *customer experience* e all'introduzione di nuove tecnologie.

2.3.1 In-store experience

La *customer experience* è l'esperienza interattiva che il cliente ha, attraverso gli innumerevoli punti di contatto, con brand e distributori.

Lo store è il *touchpoint* per eccellenza; si stima che è qui che vengono prese dal 70% al 80% delle decisioni d'acquisto, viene definito come *“lo spazio che veicola e vende l'immagine dell'azienda, il luogo dove industria e distribuzione instaurano un processo di comunicazione con il cliente”* (Kotler et al.,2017).

Nonostante il ruolo centrale che - ancora oggi - ricopre, la crescente pressione competitiva non rende più sufficiente la sola presenza del prodotto nell'assortimento per garantire risultati commerciali.

Alla shopping experience è già riconosciuta rilevanza strategica, vengono, infatti, messe in atto diverse leve di marketing volte ad influenzare ed, anche, ad incentivare i consumatori mentre questi si trovano, fisicamente, nello store, quali ad esempio (Kotler et al.,2017):

- esposizione fuori scaffale (extra-display);
- strutture espositive in aree promozionali;
- numero di unità visibile a scaffale (facising);
- livelli espositivi;
- dimostrazioni di prodotto con promotori;

Per gli autori si assisterà ad una progressiva riduzione dell'utilizzo di queste strategie e delle comunicazioni cartacee, a favore dell'introduzione di nuove tecnologie.

Figura 2.3 Rilevanza attribuita dai consumatori ai servizi offerti, distinti in necessari (*must have*) e fortemente consigliabili (*should have*) dati in percentuale.

	<i>Must Have</i>	<i>Should Have</i> ^a
Sales assistance and customer service		
Knowledgeable sales assistants	52.6	85.4
In-person or telephone customer service	51.6	75.6
Product information		
Printed store circulars listing promotional items	45.0	91.8
Sales associates with computer access to detailed product information	36.0	73.1
Large store signs listing promotional items	28.8	72.7
Printed store circulars listing new items	26.0	65.2
Map of the store	25.0	61.3
Large store signs listing new items	17.1	57.4
Pricing policy		
Individual item pricing	47.8	75.8
Everyday low prices	25.7	68.5
Regular sales	17.7	57.9
Seasonal sales	19.0	52.8
In-store technology		
Handheld scanners that can display a product's price	39.6	62.7
Electronic shelf labels that are always accurate and up-to-date	31.2	54.7
Handheld scanners that check colors/styles/sizes and place orders	25.4	51.8
Kiosks providing electronic coupons	23.7	61.0
Electronic signage displaying daily and hourly promotions	21.5	56.6
Kiosks allowing shoppers to order items that are out of stock	21.1	55.1
Checkout, payment, and fulfillment		
Cash payment option	89.8	96.6
Printed receipt	88.0	97.7
Credit card payment option	84.6	95.3
Product available at the store to take home	80.0	97.3
Check payment option	76.9	91.3
Debit card payment option	69.7	84.4
Cashier checkout and bagging	54.9	87.0
Order out-of-stock items and have them shipped to home or office	21.8	55.9
Order out-of-stock items for later pickup at retail store	21.0	55.5

Fonte: Raymond R. Burke, 2002

Da uno studio di Raymond R. Burke sull'esperienza d'acquisto in-store, gli aspetti ritenuti indispensabili dai consumatori sono l'assistenza vendite (52,6%), che le promozioni siano ben rappresentati (45%) e che vengano accettati il più gran numero di metodi di pagamenti (89,8%).

Da un'analisi effettuata su cinquanta mila consumatori - durante gli acquisti in store - Paco Underhill, *manager director* di Envirosell, società di consulenza per retailer, ha enunciato nove punti per migliorare la shopping experience ed anche, lo spazio espositivo, ovvero (Kotler et al.,2017):

- attrarre gli acquirenti e mantenerli a lungo nel punto vendita: il tempo trascorso nello store è direttamente proporzionato al numero di acquisti, per incrementarlo è necessario garantire un ambiente confortevole fresco e familiare.
- curare la zona di transazione: entrando in un negozio la gente tende a muoversi troppo velocemente non riuscendo, pertanto, a recepire tutti gli stimoli; queste zone vanno, dunque curate attentamente creando punti focali e percorsi guidati.
- evitare gli eccessi di design: cartellonistica, display, attrezzature e informazioni sul punto vendita potrebbero creare un sovraccarico visivo eccessivo che minerebbe un'esperienza d'acquisto ottimale.
- rendere la merce disponibile al tatto: è uno dei vantaggi rispetto al *ecommerce*, aspetto al quale i consumatori riconoscono molta importanza.
- mettere a loro agio i più piccoli: riservare loro aree interattive e coinvolgenti; se i bambini si troveranno bene, i genitori seguiranno.
- ricordare che gli uomini non vogliono essere assistiti: sono meno propensi ad ascoltare e osservare presentazioni di prodotti a cui non sono interessati, si muovono più velocemente delle donne tra gli scaffali e si limitano a cercare il prodotto (una o due volte) e se non lo trovano escono dal punto vendita, senza chiedere all'assistenza.
- rendere la merce accessibile: disporre gli articoli più noti nella prossimità dell'ingresso agevola l'acquirente frettoloso e lo incentiva a soffermare lo sguardo anche sugli articoli vicini.

- le donne hanno bisogno di spazio: offrire corsie larghe e libere da ostacoli è fondamentale, infatti, le donne sono meno propense ad acquistare se urtate o solo sfiorate da altri clienti.
- agevolare le operazioni di pagamento: posizionare i prodotti giusti ad alto margine vicino alle casse incentiva gli acquisti impulsivi; importante è garantire la velocità e l'efficienza durante il checkout.

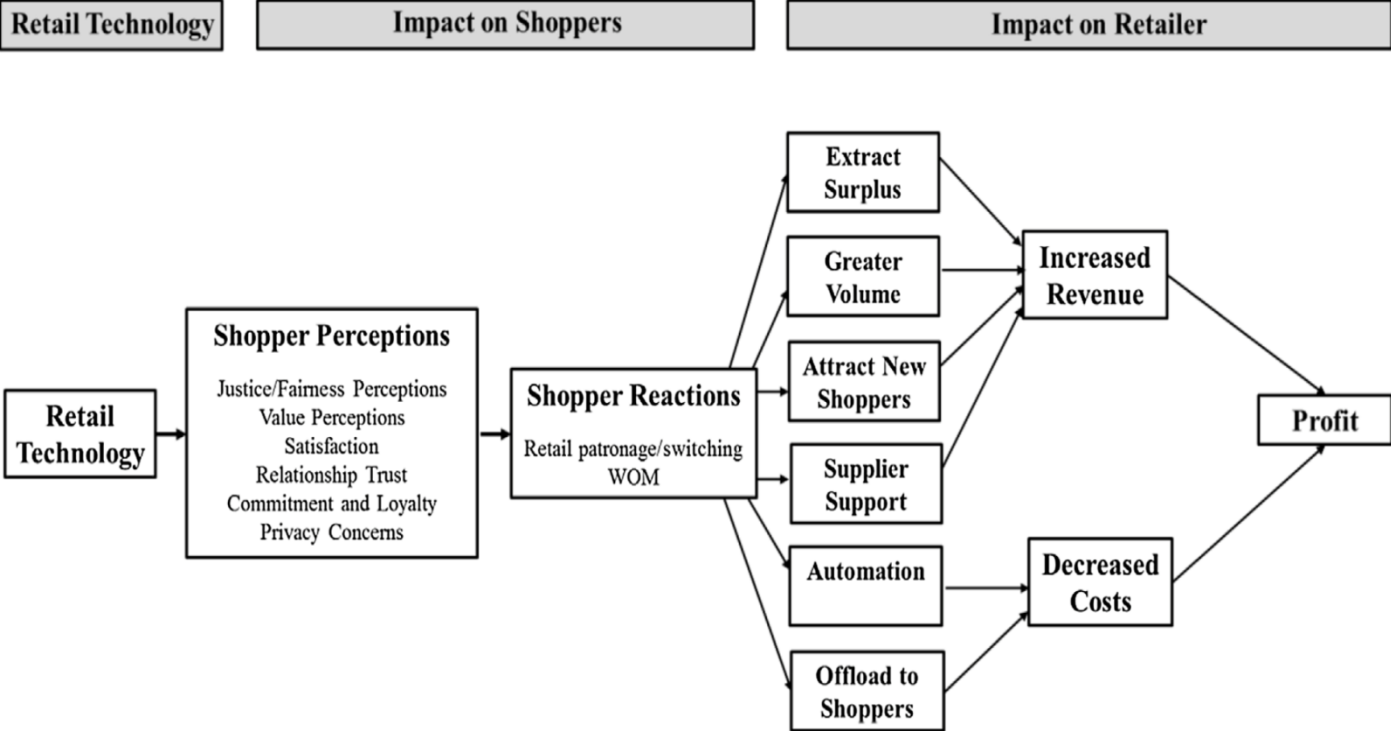
2.3.2 In-store technology

In ultima analisi, il percorso evolutivo del punto vendita tradizionale si completa con l'introduzione di nuove tecnologie *instrore*.

In uno studio Verhoef et al.,(2015) infatti, individuano le più rilevanti e ne descrivono l'impatto su retail e consumatori:

- **Scaffali intelligenti**: dotati di sensori capaci di monitorare il peso dei prodotti e segnalarne una diminuzione, così che l'articolo possa essere riassortito, azzerando in questo modo il rischio che il cliente non trovi disponibile il prodotto sullo scaffale.
- **Que Vision**: già introdotti dalla catena GDO Kroger, sono scanner capaci di rilevare il tempo medio di attesa per pagare di ciascun cliente, quando questa media supera un determinato coefficiente (e prima che si accumulano file alla casse), gli scanner segnalano la necessità di aprirne un'altra. Questo sistema riduce il checkout medio da quattro minuti a soli trenta secondi: tempo recuperato e guadagnato da parte dei clienti, che possono concentrarsi maggiormente sugli acquisti.
- **In-Store CRM**: la vera sfida per i retailer; consiste nell'adottare anche negli store fisici tutte le strategie di marketing personalizzato già presenti nel mondo ecommerce. Come, ad esempio, mostrare prodotti correlati a quelli acquistati in passato o offrire promozioni su categorie merceologiche per le quali il cliente ha mostrato interesse: tutto questo, sarà possibile, utilizzando tecnologie di riconoscimento mobile, big data su spostamenti instore e analisi d'acquisto predittive

La figura 2.4 mostra l'impatto dell'introduzione delle tecnologie su consumatori e retail



Fonte: Verhoef et al.,2015

CAPITOLO 3: CASI DI SUCCESSO NELLA GDO.

Nella lunga lista di *Retail* che hanno implementato, con successo, in Italia e nel mondo strategie *omnichannel* valorizzando, di fatto, il ruolo del punto vendita fisico, la mia trattazione vuole concentrarsi su tre player della grande distribuzione organizzata (GDO), in quanto per esperienza, per volume di affari e per l'organizzazione, adottano le *best pratics* di settore.

La scelta è, quindi, ricaduta sul leader mondiale Walmart, sul leader italiano Esselunga e sull'innovativa Eataly.

3.1 Il Caso Esselunga

Il concetto di “supermercato” è stato introdotto in Italia nell'1957 dall'Esselunga, all'epoca Supermarkets Italiani S.p.a.

Alla fondazione della società parteciparono Nelson Rockefeller, divenuto in seguito Vicepresidente degli Stati Uniti nonché nipote del famoso petroliere John Davision, con una quota del 51%, i fratelli Capriotti (18%) Marco Brunelli (10%) e i conti Crespi, già proprietari del Corriere della Sera con il 16% e altri soci minori di nazionalità italiana.

La nascita di Esselunga avvenne, come la storia ci insegna, per un caso fortuito, due amici, Guido Capriotti e Marco Brunelli, nell'inverno del 1956 andarono a sciare a Saint Moritz, qui, precisamente nel famoso Hotel Palace sentirono i fratelli Brustio, già proprietari de La Rinascente, discutere su una trattativa in corso con Rockefeller per l'apertura in Italia di un nuovo modo di vendita, il quale già spopolava negli Stati Uniti: il supermercato.

I due amici al fine di non farsi scappare tale opportunità, al ritorno riferiscono il tutto a Bernardo, fratello maggiore di Guido (il quale, poi, guiderà la società fino al 2012) ed insieme decidevano di entrare nell'affare, di fatto, prima dei fratelli Brustio.

Riescono, con la mediazione della Nobil Donna Laetitia Boncompagni Blunt, ad aver ospite a cena nella loro dimora milanese il magnate americano, durante la cena riescono a convincerlo, sancendo, così, la nascita della prima grande catena commerciale italiana (Espresso.it).

Qualche anno più tardi, i fratelli Capriotti acquistano anche per ben 4 miliardi di dollari, (un'enormità per il periodo) la quota di Rockefeller, diventando gli azionisti di maggioranza della società.

Figura 3.1: Inaugurazione del supermercato Esselunga di via Milanese a Firenze ,il 9 febbraio 1961



Fonte: Giuseppecaprotti.it,2019

Il primo supermercato viene aperto il 27.11.1957 a Milano in Viale Regina Giovanna, vanta una superficie di 400mq, record assoluto per l'epoca. Il successo è immediato; alle aperture si necessita, addirittura, l'intervento delle forze dell'ordine per regolamentare gli ingressi. (Giuseppecaprotti.it)

Il *business model* per l'espansione dei *supermarket* si caratterizza sin da subito per l'utilizzo di grandi superfici commerciali, molto simili tra loro: aspetto, questo, che permette un riassortimento più semplice ed efficiente dei vari punti vendita, per la diffusione nelle sole regioni del Nord Italia, su tutte Lombardia e Toscana, per lo più in zone centrali delle grandi città. La convenienza è uno dei tratti distintivi dell'Azienda, si stima un prezzo medio più basso rispetto alla concorrenza di 3 punti percentuali (ilgiornale.it). Le fasi di logistica e smistamento sono eseguite in grandi centri specializzati, come ad esempio, quello a Brinadate (NO) di 20mila mq riservati alla lavorazione del pesce, i quali permettono vantaggi di economie di scala. L'assortimento è molto vasto e si spinge ben oltre al *grocery* con prodotti per giardinaggio, arredo casa, profumeria, audio video e foto. Nel corso degli anni vengono introdotti diversi *private label*: *Che joy*, *Top*, *Made in Parma*, *Equilibrio*, *Bio*, *Naturama* e *Pronti da cuocere* (Esselunga.it). Questo modello di business ha saputo evolversi e stare a passo con i tempi sviluppando diverse strategie omnichannel, introducendo due nuovi servizi.

Il primo denominato “*Esselunga a casa*” è il servizio ecommerce, realizzato già nel 2001, esso offre oltre 15.000 prodotti, per 19 categorie merceologiche, la visione dei prezzi è possibile solo previa registrazione, con una spesa minima di quaranta euro.

Nel 2016, mediante l’utilizzo di tale servizio sono state consegnate circa 1.350.000 spese ai propri clienti, fatturando 158 milioni di euro coprendo 1.115 comuni tra Emilia-Romagna, Lombardia, Piemonte, Toscana, Veneto e nella città metropolitana di Roma. Inoltre, in collaborazione con Google, è stato implementato un nuovo servizio, il quale permette di interagire con i *devices* di assistenza personale della azienda, con la voce controllare, aggiungere o rimuovere prodotti dalla propria lista della spesa.

Figura 3.2: Il nuovo servizio “Clicca e vai



Fonte: Esselunga.it,2020

Il Secondo servizio “*Clicca e Vai*” permette di fare la spesa online e ritirarla senza costi aggiuntivi nei punti vendita o in appositi Box Locker. Per otto punti vendita è attivo il servizio di ritiro direttamente in automobile, con un parcheggio dedicato e coperto, dove l’addetto carica direttamente la spesa nel bagagliaio.

Il percorso di innovazione ha riguardato anche i punti vendita fisici; da una parte si è agito con l'introduzione di nuove linee di prodotti: su tutte sushi, cibi biologici e per celiaci, ma senza mai ridurre l'assortimento tipico aziendale.

L'altro punto sul quale si è lavorato attiene all'introduzione di molti servizi alla persona: tra questi: parafarmacia, spazi per bambini, pasticceria, edicole, bar, gastronomia, casse automatiche ed il servizio di consegna gratuita a casa che permette al consumatore di fare la spesa comodamente nel punto vendita, per poi farsela recapitare a casa gratuitamente ed in giornata. Inoltre, Esselunga con l'apertura avvenuta nel mese di Novembre 2019 del superstore di Brescia in Via Trimplina di ben 4600 mq, ha lanciato un nuovo format, il quale pone ancora maggiore attenzione al cliente ed all'ambiente, creando un percorso veloce per i clienti con poco tempo a disposizione ed installando un area ecologica dove viene raccolta per poi essere riciclata la plastica, pannelli solari sopra l'edificio e totale utilizzo di luci a led che riducono notevolmente (250kwh) il fabbisogno giornaliero di energia dello store (Distribuzionemoderna).

Tutto ciò, sommato ad una particolare attenzione per il marketing e la fidelizzazione del cliente, permette ad Esselunga un fatturato medio per metro quadrato di 15.732 euro (Corriere.it), ovvero più del doppio rispetto alla media nazionale di 7.184 per la GDO, una diffusione capillare nelle regioni del nord con 147 punti vendita e un fatturato complessivo superiore a otto miliardi che la rende leader in Italia nel settore retail.

Figura 3.3: Il format del nuovo store di Brescia



Fonte: Esselunga.it, 2020

3.2 Il Caso Walmart

Nel trattare di GDO si ritiene, quasi, doveroso citare quella che è non solo la più grande Azienda nel settore Retail, bensì anche la prima Azienda al mondo per fatturato, con un giro d'affari superiore ai cinquecento miliardi di dollari (Fortune,2019).

La storia di Walmart è legata indissolubilmente a quella del suo fondatore “Mr. Sam”.

Sam Walton nasce nel 1918 a Kingfisher, Oklahoma. Nel 1945, dopo il servizio militare, si trasferisce con la moglie nella città di Newport, Arkansas, ed è proprio qui che lavorando, acquisirà l'esperienza nel settore Retail. Nel 1950 si trasferisce con la moglie a Bentonville, luogo in cui aprirà il suo primo market “*Walton's 5&10*”; incoraggiato dai primi successi e dal riscontro del pubblico, nel 1962, all'età di 44 anni, Sam inaugura a Rogers, Arkansas il primo Walmart.

I competitors credevano che la sua strategia basata sui prezzi bassi e sul servizio efficiente (avente come slogan *WE SELL FOR LESS*) con il passare del tempo non avrebbe funzionato ed invece il successo si rileva eccezionale.

Nel 1970 Walmart diventa pubblica e nel 1972 con 51 punti vendita e vendite record di 78\$ milioni di dollari di fatturato entra nel listino WMT della borsa di New York (Walmart.com).

Figura 3.4: Il primo punto vendita di “Mr.Sam” Walton, oggi museo.



Fonte: Walmart.com,2020

Gli anni Ottanta sono caratterizzati dall'apertura di nuove tipologie di store:
-Sam's Club, riservato ai soli clienti iscritti, ovvero per lo più ai piccoli imprenditori, il quale offre prodotti di alta qualità a prezzi bassi.

-Walmart *Supercenter*, store in cui viene implementato l'assortimento fin a quel momento riservato al *grocery*.

Nel 1990 Walmart è il primo retail per volume di vendita negli Stati Uniti ed inizia la sua espansione all'estero: ovvero in Cina, Messico, Canada, Regno Unito, India, Sud Africa. Oggi Walmart, sotto diverse insegne, è attivo in ben 27 Paesi con ben 11.484 punti vendita, così suddivisi: 4,573 quelli negli Usa, 599 i Sam's Club e 6.132 i Walmart in Paesi esteri.

“Save Money Live better” payoff aziendale che racchiude la strategia *every day low price* adottata dall'azienda, la quale si differenzia dai discount per l'estrema attenzione ai gusti ed ai bisogni del cliente.

Oggi Walmart propone tre *format* di store:

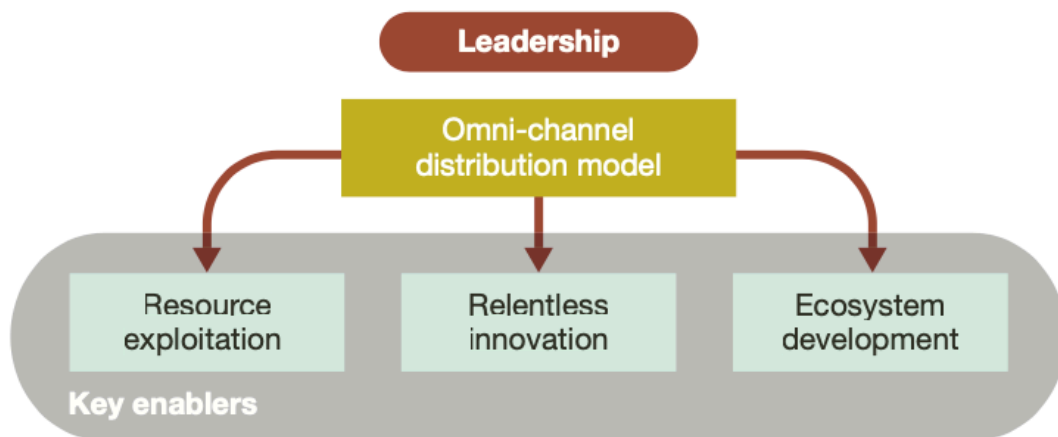
-Walmart Supercenter: grandi superfici commerciali, con più di 300 dipendenti, i quali restano aperti 24h, 7/7, dove viene offerto un enorme assortimento di beni *grocery*: prodotti freschi, panetteria, articoli per la casa, abbigliamento, elettronica, giocattoli ma anche servizi quali banche, parrucchieri, cura del corpo e ristoranti;

-Walmart Discount Store: stesso assortimento di prodotti ma dimensioni più ridotte e privi di servizi alla persona;

-Walmart Neighborhood Market: il punto vendita di quartiere, soddisfa le necessità delle comunità offrendo *grocery*, farmaci e casalinghi (Walmart.com 2020).

Figura 3.5

Wal-Mart's winning omni-channel strategy



Fonte: Frederick et al.,2017

La strategia Omnichannel di Walmart per Frederick et al.,2017 è basata su tre aspetti: ovvero sul riallineamento organizzativo, sulla distribuzione omnichannel e sul key enablers.

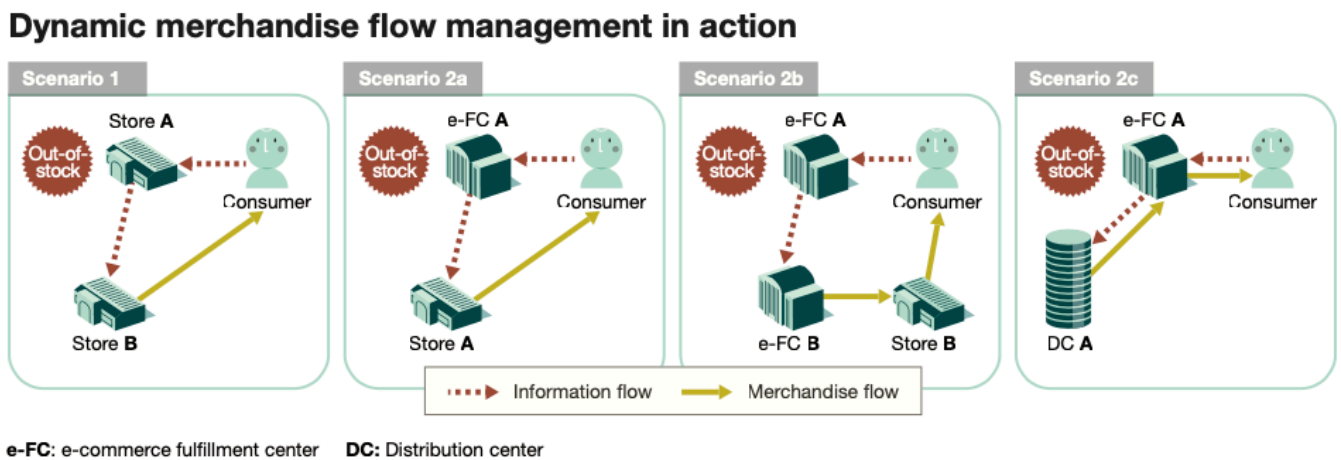
Il primo consiste nel superare ed, anche, nel migliorare la gestione delle risorse, superando la suddivisione per canali, online e offline ed introducendone una per funzioni: logistica, approvvigionamento, merchandising ecc.

Questo riallineamento risponde all'esigenza di non confondere il cliente offrendo due esperienze di acquisto differenti, ma si impegna a rendere la stessa sinergica, sia online che offline: *"Our customers don't distinguish between a Wal-Mart store and Wal-Mart.com. They only see one Wal-Mart. So we need a strategy based around serving customers however they want to shop, and we've changed our planning approach to take an enterprise view"* spiega C. Douglas McMillon, presidente e CEO WalMart .

In quest'ottica dal 2016, quando l'e-commerce rappresentava ancora solo il 2% del fatturato l'Azienda ha deciso di abolire la separazione per canale delle KPI (*key performance indicators*) adottando una misurazione dei risultati basati sui metodi di consegna:

- 1) *Ship to Store*: quando l'articolo viene acquistato nello store;
- 2) *Ship from Store*: quando viene spedito dallo store;
- 3) *Pickup Today*: quando il cliente ordina online e ritira nello store;
- 4) *Ship to Customer*: quando il prodotto viene spedito dal centro logistico direttamente a casa del cliente.

Figura 3.6: I quattro possibili scenari per la gestione dell'*out of stock*



Fonte: Frederick et al.,2017

Il secondo aspetto oggetto d'innovazione è quello relativo all'assortimento ed alla *supply chain*. Dopo Jet.com, per aumentare la propria offerta Walmart acquisisce altri *pure online* retail quali ShoeBuy, MooseJaw, ModCloth e Hayneedle ed, inoltre, rende acquistabili sul proprio sito tutti gli articoli disponibili nei propri store, rafforzamento del potere contrattuale nei confronti dei fornitori e ottenendo ulteriori vantaggi derivanti da economie di scala.

L'azienda ha sviluppato un sistema integrato di supply chain capace di consegnare al cliente dovunque, qualsiasi prodotto ed a qualsiasi ora.

Al fine di ridurre il rischio dell'*out of stock* sono stati previsti 4 possibili scenari, nei quali l'ordine effettuato online viene immediatamente trasmesso al centro e-commerce o store, con disponibilità e da lì viene, poi, consegnato direttamente al cliente.

Il terzo aspetto individuato dagli attori è basato su tre Key Enablers: sfruttamento delle risorse esistenti, innovazione incessante e sviluppo dell'ecosistema. Senza dubbio alcuno, una tra le risorse più grandi, di cui Walmart dispone, è la presenza capillare sul territorio, la quale almeno nel breve-medio periodo i competitors *pure online* non riusciranno ad uguagliare.

L'azienda, dunque, è fortemente decisa ad usufruire di tale risorsa, incentivando il servizio di in-store pick up, con il duplice obiettivo di ridurre il costo della singola consegna sotto ad 1\$ ed aumentare il traffico nello store.

Innovazione incessante: Molti i progetti sviluppati da Walmart negli ultimi anni, tra i quali la partnership con Uber per la last-mile delivery, l'introduzione nei Sam's Club di sistemi Scan&Go e dell'app del Walmart Grocery, che permette ai clienti di fare la spesa online e di ricevere la stessa nell'arco della giornata.

Nel 2017 il lancio del Hub "Store n. 8" - vero e proprio laboratorio per innovazioni nel settore retail - il quale ha già dato alla luce "Walmart InHome", sistema innovativo che permette al corriere di entrare in casa e conservare gli articoli direttamente in frigorifero, anche in assenza del cliente il quale può monitorare tutto, da remoto, sul proprio cellulare.

Lo sviluppo ed il sostegno dell'ecosistema: in quest'ottica Walmart ha implementato un marketplace, dove anche produttori terzi possono inserire e vendere i loro articoli, i quali nel 2017 hanno superato quota 50 milioni, rappresentando il 25% del volume d'affari proveniente dall'e-commerce.

Walmart, con l'attuazione della strategia omnichannel, si assicura un ruolo di leadership mondiale non solo come retail, ma anche come tech company.

3.3 Il Caso Eataly

Il terzo *player* si differenzia dai precedenti per quanto concerne storia, strategia ed anche fatturato, rappresentando, di fatto, una delle novità più significative nella GDO e nel settore retail più in generale.

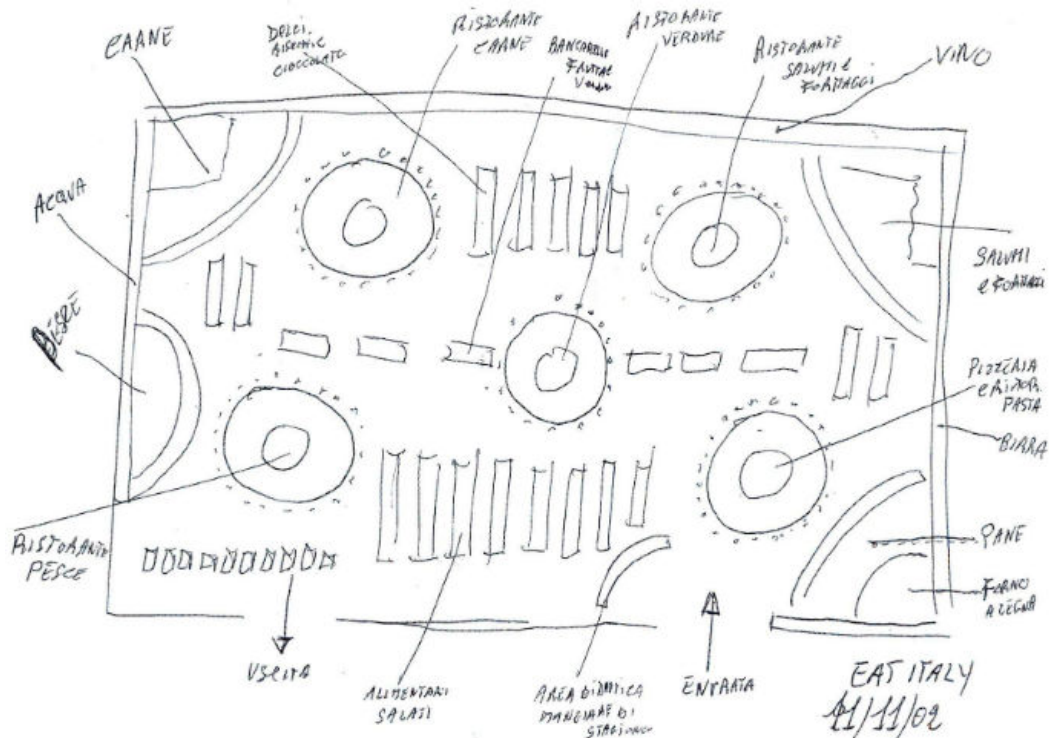
La storia di Eataly, come accaduto, del resto, anche per Esselunga e Walmart, è legata inseparabilmente a quella del suo ideatore: Oscar Farinetti, nato in Piemonte, per l'esattezza ad Alba nel 1954. Nel 1976 decideva di abbandonare l'Università e di iniziare a lavorare nel *supermarket*, ancora generalista del padre, Uniero.

Gli si deve dare atto che ha colto prima di molti altri l'imminente cambiamento epocale che ha visto il passaggio dalla tecnologia meccanica a quella digitale, specializzando l'offerta assortimentale sull'elettronica.

Lo sviluppo è rapido, negli Anni Ottanta si passa dall'unico punto vendita paterno a circa cento negozi sparsi su tutto il territorio nazionale, con ben 2350 dipendenti.

Nel 2003 Farinetti cede la sua quota del 75,7% alla catena inglese Dixons, per un valore di 420 milioni di euro, resterà per un altro anno alla guida di Uniero per, poi, immergersi completamente nella nuova sfida imprenditoriale: Eataly (Oliverio.2005).

Figura 3.7: Prima bozza dei negozi Eataly disegnata da Farinetti



Fonte: Eataly,2017

La fase Pre-Eataly dura ben cinque anni: dalla prima bozza dei negozi disegnata da Farinetti risalente al 2002, all'apertura del primo punto vendita di Torino datata 2007.

Tale fase è stata caratterizzata da un attento lavoro di scouting, supportato da Slow Food ed, anche, dalla ricerca di aziende e brand attenti alla qualità e alla sostenibilità ambientale ed economica.

La *vale proposition* è quello di creare un luogo dove distribuzione alimentare, ristorazione ed educazione enogastronomica convivano, con l'obiettivo di rendere l'alta qualità dell'enogastronomia italiana alla portata di tutti.

Farinetti adotta alcune tra le *best pratics* che hanno contribuito al successo di Uniero, tra le quali:

- struttura ad ipermercato (avente una metratura pari o superiore agli 8000mq);
- informalità, self service ed un unico pagamento finale;
- promozioni, offerte speciali su prodotti di alto valore;
- tecniche di fidelity;

E introduce, poi, alcuni aspetti totalmente innovativi:

- specializzazione del prodotto: solo cibo e bevande, se non libri e riviste dedicate all'enogastronomia;
- descrizione accurata di ogni prodotto: zona d'origine, tecniche di produzione e coltivazione;
- produzione interna ed a vista di prodotti quali pane, pasta fresca e dolci;
- degustazione gratuite di cibi e bevande;
- ristoranti monotematici ed a "vista";
- corsi didattici attinenti alla preparazione di cibi e bevande;

Eataly elimina il ricorso ad ogni tipo di intermediazione, acquistando direttamente dai fornitori con i quali intrattiene partnership durature; si impegna, altresì, a pagare a prezzi remunerativi, ad esporre i prodotti con l'autorevolezza che meritano e a descriverne le caratteristiche, per poi venderli con margini limitati, così da renderli accessibili a tutti.

Inoltre, si occupa di concordare quantità predeterminate d'acquisto, in modo da dare certezze di natura finanziaria, tali da sostenere nuovi investimenti (Oliverio,2005).

Il valore della business strategy adottata da Farinetti consiste nella differenziazione, la quale trova le sue fondamenta nello *storytelling* e nell'estrema cura rivolta all'esperienza sensoriale nella quale ci si immerge una volta entrati in un store Eataly.

Ciò permette di applicare un *premium price* garantendo un maggior margine unitario ed in questo contesto si inserisce la competizione Eataly-Esselunga iniziata con l'articolo "Prezzi a











confronto: Esselunga batte Eataly 215 euro a 283” pubblicato il 27 Giugno 2015 dal settimanale Panorama; nell’articolosi riportano gli scontrini per una spesa di 30 prodotti della stessa marca e confezione effettuata nello stesso giorno negli store di Milano, a circa trecento metri l’uno dall’altro.

Il risultato a prima vista appare clamoroso, la spesa effettuata da Eataly risulta più cara di ben 68€.

Non tarda ad arrivare la risposta di Eataly, che il giorno successivo sulle pagine de Il Corriere della Sera, evidenzia le differenze qualitative dei prodotti rimarcando così la propria *business value*.

Figura 3.8

QUAL È LA DIFFERENZA TRA QUESTI PRODOTTI ?










 MELE GOLDEN origine Trentino €3,40 al Kg	 MELE GOLDEN origine Trentino €1,68 al Kg
 BISTECCA DI SUINO origine Italia €10,60 al Kg	 BISTECCA DI SUINO origine Italia €5,59 al Kg
 Mortadella FAVOLA €21,80 al Kg	 Mortadella FAVOLA €16,50 al Kg
 SALSICCIA DI SUINO origine Italia €10,40 al Kg	 SALSICCIA DI SUINO origine Italia €6,79 al Kg
 PETTO DI POLLO A FETTE origine Italia €13,90 al Kg	 PETTO DI POLLO A FETTE origine Italia €10,36 al Kg

QUALI COMPRERESTI ?

continua...

LA DIFFERENZA È LA QUALITÀ !

Corredo è il comune della Val di Non famoso per la qualità il pane integrale dalle sue mele. Qui, nel mese della fiera di Fiemme, la selezione è fatta a mano e l'ortocostore di tutti i prodotti di produzione e commercializzazione garantisce al consumatore una scelta felice, economica, ma sicura.

 MELE GOLDEN di Corredo in Val di Non €3,40 al Kg	 MELE GOLDEN origine Trentino €1,68 al Kg
 BISTECCA DI SUINO origine 100% Italia €10,60 al Kg	 BISTECCA DI SUINO origine Italia €5,59 al Kg
 Mortadella FAVOLA GRAN RISERVA €21,80 al Kg	 Mortadella FAVOLA €16,50 al Kg
 SALSICCIA DI SUINO origine Italia €10,40 al Kg	 SALSICCIA DI SUINO origine Italia €6,79 al Kg
 PETTO DI POLLO A FETTE origine Italia €13,90 al Kg	 PETTO DI POLLO A FETTE origine Italia €10,36 al Kg

Sotto: stati, allevati e macellati in Italia e spuntati direttamente dalla compagnia agricola di produttori Prato di Colonna. Prodotto in proprio fino per tutti i Prato e garantendo con loro un prodotto di una qualità superiore. La commercializzazione è garantita fino al singolo produttore. L'unico modo di questi tutti e sosteniamo OGM FREE.


L'origine della mortadella FAVOLA GRAN RISERVA di San Prospero (MO) è caratterizzata da tagli di maiale passati e l'incollare di carne a molto acqua, un sempre questi prodotti hanno alcune nuove aggiunte, più forte e un maggior sale peso. Si caratterizza dall'origine di ogni mortadella che ripete la dicitura FAVOLA GRAN RISERVA, carne 100% italiana.

Prodotto fresco tutti i giorni perché non vengono mai congelati ed esposti a virus contenuti nel liquido naturale con ogni refrigerazione naturale a mano. I nostri privilegiati esclusivamente della regione, allora, si distinguono dal prodotto di Prato e San Daniele e la commercializzazione è garantita fino al singolo produttore.

Questi polli sono stati allevati e macellati esclusivamente in Italia. La loro allevazione è OGM FREE. Assicuriamo con un prezzo loro naturale e con un prezzo molto basso di mercato, per garantire la nostra parte di un progetto sostenibile.

E ADESSO... SONO UGUALI ?

Ogni prodotto ha la sua storia da raccontare. Solo se la conosci puoi scegliere la qualità che preferisci. Ringraziamo chi ci aiuta, anche con le critiche, a migliorare ogni giorno. Dai parzialmente come tutti sbagliamo anche noi e chiediamo scusa. È importante riconoscere i propri errori. Non raccontiamo storie. RACCONTIAMO BELLE STORIE.



mangi meglio, vivi meglio

Fonte: giuseppicaprotti.it,2016

L’integrazione omnichannel dell’Azienda si esplica in diverse iniziative, tutte volte a migliorare la customer journey, come ad esempio lo Store Online, premiato nel 2016 da Netcomm come migliore ecommerce d’Italia, il quale permette l’acquisto dei prodotti Eataly in Europa e Stati Uniti.

Ed ancora, il servizio Eataly Today attivo nei comuni di Roma, Milano e Torino il quale offre la consegna a domicilio in giornata, di centinaia di prodotti freschi come carni, pesce, vini e pane appena sfornato.

A questi si aggiunge dall'Aprile 2020 la possibilità - anche in Italia - oltre che negli store statunitensi, di ordinare e ricevere la Pizza Eataly direttamente a casa, tramite la piattaforma di *food delivery* Deliveroo.

Questo servizio è attivo 7 giorni su 7 e riguarda le Pizzerie di Eataly di Torino Lingotto, Milano Smeraldo, Roma Ostiense, Genova, Trieste, Piacenza, Firenze e Bari.

L'attenzione al cliente viene ulteriormente dimostrata dalla presenza su UFrisk, app che permette al cliente di risparmiare tempo mettendosi in fila da remoto.

Il sito "Eataly.it" *"nasce per parlare del cibo partendo dall'inizio, e non dalla fine. Cioè non dai piatti dei grandi chef, come accade oggi in molte trasmissioni televisive, ma mettendo in luce tutta la filiera del food: agricoltura, allevamento, vita contadina, trasformazione, per poi arrivare alla vendita e alla ristorazione"*.

Con queste parole Oscar Farinetti riassume la *value proposition* del nuovo FICO Eataly World, situato a Bologna, che con oltre 10 ettari di superficie è il parco agroalimentare più grande al mondo.

Al suo interno, infatti, vi sono due ettari di campi coltivati e stalle con più di 200 mila animali, 40 fabbriche contadine che mostrano la produzione di pasta, olio, carni, birra e formaggi, una forte componente didattica con 50 corsi e 30 eventi al giorno, punti ristoro ed anche un'enorme varietà di prodotti in vendita (Eataly.net).

FICO con 2,8 milioni di visitatori e 50 milioni di fatturato nel primo anno rappresenta per l'azienda l'ennesima scommessa pienamente vinta.

Tutto quanto su esposto, sommato, poi, ad una politica di costante espansione che ha portato alla presenza in quattordici Stati con oltre 40 punti vendita, ha permesso ad Eataly di superare i 500 milioni di fatturato, vincendo, così, la sfida omnichannel e affermandosi come *player* mondiale nel settore retail.

Conclusioni

Per tutte le argomentate ragioni, non si può che giungere alla valutazione che considerare i punti vendita fisici come un fenomeno del passato ed erigere il commercio elettronico come unica alternativa percorribile è banale e riduttivo. Certo, la diffusione dell'e-commerce ed il successo dei grandi player *pure online* rende necessaria una riflessione sul futuro del punto vendita: ovvero sulla concreta possibilità che questo possa sopravvivere in un mondo nel quale velocità, comodità e disintermediazione sono il *must have*. A tal guisa, si ritiene che il punto vendita tradizionale ed analogico – per come conosciuto fino a questo momento - sia destinato a scomparire. Ma è altrettanto palese che esso lascerà spazio ad una nuova specie di punti vendita moderni, più “social”, digitali, integrati; discendenti, cioè, dall'unione dei due mondi, quello online e quello offline. A fare da catalizzatore per la nascita di questi nuovi punti vendita sarà la progressiva adozione di strategie omnichannel, le uniche capaci di dar un futuro al commercio fisico. In conclusione, la rivoluzione innescata all'inizio del millennio ha già mietuto “innumerevoli vittime”, ma come tutte le rivoluzioni nella storia, ha aperto ampie e nuove opportunità per chi, consapevole dell'cambiamento, è pronto a coglierle. Del resto, la storia insegna che l'unica specie destinata a sopravvivere è quella capace di adattarsi al cambiamento. Nulla di più vero, nel caso *de quo*!

Bibliografia

Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M. (2017). *Marketing Management*. Pearson.

Nadia Olivero, Da Unieuro a Eataly. La lezione della grande distribuzione sulla relazione strategica fra mercato e cultura. Intervista a Oscar Farinetti, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 3/2005, pp. 471-482, doi: 10.1431/20929

Scott A. Neslin, Dhruv Grewal, Robert Leghorn, Venkatesh Shankar, Marije L. Teerling, Jacquelyn S. Thomas, Peter C. Verhoef, Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management . *Journal of Service Research*, Volume 9, No. 2, November 2006 95-112

David R. Bell, Santiago Gallino and Antonio Moreno, HowtoWininan Omnichannel World(2014) *Mit Sloan Management Review* Vol.56 No.1

Kowalkiewicz, Marek, Rosemann, Michael, & Dootson, Paula, *Retail 5.0: Check-out the future*. (2017) PwC Chair in Digital Economy, Australia.

Raymond R. Burke, *Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store* (2002) *Journal of the academy of marketing science*

Peter C. Verhoef, J. Jeffrey Inman, P. K. Kannan , *From Multi-Channel Retailing to Omnichannel Retailing* (2015) *Journal of Retailing-ResearchGate*

Stanley Frederick W.T. Lim, Lina Wang, Jagjit Singh Srari (2017) *Wal-Mart's Omni-channel Synergy Supply Chain Management Review*

Monica Grosso, Sandro Castaldo, *Customer-centric metrics in omnichannel retail environment* (2018)

Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu, Mohammad S. Rahman, Competing in the Age of Omnichannel Retailing (2013) Mit Sloan Management Review

Sitografia

Putting It Together: Place: Distribution Channels. Provided by: Lumen Learning (n.d)
Accessibile da: <https://courses.lumenlearning.com/marketing-spring2016/chapter/putting-it-together-place-distribution-channels/>

Annamaria Testa, La Piramide dei bisogni, il senso di insicurezza e il modello Milano(2018)
nuovoutile.it Accessibile da: <https://nuovoutile.it/piramide-dei-bisogni-maslow-politica/>

Customer journey: come è cambiato il processo di acquisto negli anni? (2017)
Salestransformation.it Accessibile da: <http://salestransformation.it/2017/11/13/il-processo-di-acquisto/>

J. Clement Global retail e-commerce sales 2014-2023 (2020) Statista.com Accessibile da:
<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

J. Clement, E-retail as share of total retail sales in selected countries 2017 (2019) Statista.com
Accessibile da: <https://www.statista.com/statistics/255083/online-sales-as-share-of-total-retail-sales-in-selected-countries/>

Isabel von Kessel, ONLINE VS IN-STORE SHOPPING:Where Do We Buy What? (2017)
Statista.com Accessibile da: <https://www.statista.com/chart/10292/shopping-online-and-in-store/>

Prachi Bhardwaj May, Online sales still account for less than 10% of all retail sales (2018)
Businessinsider.com Accessibile da: <https://www.businessinsider.com/ecommerce-percent-retail-sales-charts-2018-5?IR=T>

Liam O'Connell, Announced retail stores closed in the U.S. in 2019, (2020) Statista.com
Accessibile da: <https://www.statista.com/statistics/741675/announced-retail-closures-in-the-us-by-store-type/>

Daniela Coppola, Opinion on online retail among companies in Italy 2019 (2019) Statista.com
Accessibile da: <https://www.statista.com/statistics/1060964/opinion-on-online-retail-among-companies-in-italy/>

Dyfed Loesche, Mobile E-commerce is up and Poised for Further Growth (2018) Statista.com
Accessibile da: <https://www.statista.com/chart/13139/estimated-worldwide-mobile-e-commerce-sales/>

Giuseppe Caprotti, Esselunga: dal 1957 agli inizi degli anni '90 nei ricordi del figlio di un "droghiere" (2019) GiuseppeCaprotti.it Accessibile da: <https://www.giuseppicaprotti.it/esselunga-dal-1957-agli-inizi-degli-anni-90-nei-ricordi-del-figlio-di-un-droghiere/>

Il mondo Esselunga (2020) Esselunga.it Accessibile da: <https://www.esselunga.it/cms/il-mondo-esselunga/i-reparti/frutta-verdura.html>

Il nuovo format: la nuova esselunga in Via Triumplina a Brescia (2019) Esselunga.it
Accessibile da: <https://www.esselunga.it/cms/negozi/nuova-apertura-triumplina.html>

Esselunga Clicca e vai (2020) Esselunga.it Accessibile da: <https://cliccaevai.esselunga.it/ecommerce/nav/auth/drive/home.html?freevisit=true&state=%20comefunziona#!/comefunziona>

Esselunga Brescia via Triumplina: un superstore bellissimo (2019) Distribuzione Moderna
Accessibile da: <https://www.youtube.com/watch?v=k5-ow21ch7Y>

Walmart (2020) Walmart.com Accessibile da: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>

La storia di Eataly (2019) Eataly.net Accessibile da: https://www.eataly.net/it_it/magazine/eataly-racconta/storia-eataly/

Giuseppe Caprotti, Dove sta andando Eataly (2016) giuseppicaprotti.it Accessibile da: <https://www.giuseppicaprotti.it/dove-sta-andando-eataly/>

Rapporto e-commerce in italia (2018) Casaleggio.it Accessibile da: https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2018/05/Ecommerce_in_Italia_2018_Web.pdf

Marco Morello, Il futuro è adesso. L'opinione di Federico Marchetti sulla tecnologia (2020) Vogue.it Accessibile da: <https://www.vogue.it/moda/article/futuro-adesso-opinione-tecnologia-federico-marchetti>

Fabio Savelli, Fatturato al metro quadro, Esselunga doppia la media italiana (2017 Corriere.it Accessibile da: https://www.corriere.it/economia/17_gennaio_11/fatturato-metro-quadro-esselunga-doppia-media-italiana-02b782a8-d765-11e6-94ea-40cbfa45096b.shtml

Gianluca Di Feo, Carlo Nann Caprotti dynasty, segreti e liti (2012) Espresso.it Accessibile da: <http://espresso.repubblica.it/attualita/cronaca/2012/12/13/news/caprotti-dynasty-segreti-e-liti-1.49380>

Fortune 500 (2019) Fortune.com Accessibile da: <https://fortune.com/fortune500/2019/search/>