LUISS

Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Triennale in Economia e Management

Cattedra di Marketing

LA RIVOLUZIONE NEL RETAIL E L'INCIDENZA DELLA MDD: IL CASO GRUPPO UNES.

RELATORE

Chiar.mo Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Federica Giasi

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

A mio padre

Sommario

Questo elaborato nasce dalla convinzione che la Grande Distribuzione Organizzata si trova di fronte a un cambiamento epocale. L'*online retail* sta modificando le forze competitive e strategiche messe in atto dai maggiori players di questo mercato e l'omnicanalità sta diventando sempre più essenziale nella delineazione delle strategie di marketing. In quest'ottica, i formati distributivi che stanno riscontrando maggiore crescita sono quelli che hanno saputo adeguarsi non solo alle incombenze esterne, come l'avvento dell'e-commerce e del cambiamento dei consumi, ma anche a quelle interne che concernono la flessibilità dell'azienda di adattarsi a nuovi scenari commerciali. La figura del consumatore, in questo studio, assume una fondamentale importanza poiché ha una funzione di input per le aziende, che, in risposta devono prevedere ed ingaggiare il comportamento dei potenziali clienti fino alla fase di acquisto. Partendo da questi presupposti, la tesi si propone di analizzare le componenti che hanno reso i nuovi format distributivi i più vincenti, di come questi ultimi hanno saputo cavalcare l'onda dell'e-grocery e registrare ottimi risultati a livello nazionale.

Indice

Introduzione

1. Il mondo della GDO in Italia 9

1.1. La Grande Distribuzione Organizzata: il quadro nazionale. 9

1.1.1. Le centrali di acquisto nazionali. 11

1.2. Discount e Specialisti Drug, i più positivi. 13

1.3 MDD, la risposta dei Supermercati alla crescita dei Discount. 16

1.3.1. MDD: confronti europei. 17

1.3.2. I driver di successo della MDD 18

1.4. Il mercato italiano della GDO: fidelity e trend di consumo pre Covid-19. 20

2. Il Retail Online 22

2.1. La rivoluzione commerciale 4.0. 22

2.1.1. Dalla multicanalità all'omnicanalità. 23

2.2. Dalla consumer journey al customer decision journey. 25

2.2.1. Il nuovo consumer decision journey 28

2.3. L'online grocery 29

2.3.1. Webrooming e showrooming. 31

2.3.2. Il salto evolutivo dell'online grocery dopo il lockdown. 33

2.4. Il carrello della spesa Covid 35

2.4.1. Trend nell'e-commerce B2C e le nuove sfide. 36

3. Da MDD a Insegna: Il Viaggiator Goloso di Gruppo Unes 38

3.1. Il Gruppo Unes: una formula innovativa. 38

3.1.1. Il Gruppo Unes per la sostenibilità 40

3.1.2. La partnership Gruppo Unes-Amazon 42

3.2. Cosa ne sarà del negozio fisico? 45

3.2.1. Il nuovo visual merchandise de Il Viaggiator Goloso 47

Elenco delle figure

1.1. La struttura degli attori della GDO 11
1.2. Gruppi: Top five per formato. 12
1.3. La crescita della quota di mercato del discount in Europa. 13
1.4. Le valutazioni dei consumatori sul Discount. 14
1.5. Trend e Valore del Largo Consumo Confezionato 15
1.6. Le quote di mercato delle MDD nei paesi europei 17
1.7. La performance della MDD 19
1.8. L'indice di fiducia degli italiani 20
1.9. Nel 2019 in crescita il grocery 21
2.1 L'impatto delle vendite online: cannibalizzazione o sinergia? 24
2.2. Il *funnel* di vendita di Lewis (1898) 26
2.3 Il *funnel* tradizionale (2009). 26
2.4. Il *consumer decision journey*. 27
2.5. Il *nuovo consumer decision journey*. 29
2.6 Le quote di mercato del canale e-commerce nel settore grocery 30
2.7. La crescita senza sosta e-grocery. 31
2.8 L'e-commerce sempre in doppia cifra in Italia. 32
2.9 Webrooming vs Showrooming 33
2.10 La formula preferita è stata il «*Click & Collect*» perché più comodo e più veloce dell'H*ome Delivery*. I tassi di crescita continuano a mantenersi elevati. 36
2.11 Largo Consumo Confezionato. 37
3.1 Il consumatore italiano è "sostenibile" non solo a parole. 43
3.2. Il segreto del successo di Amazon. 45
3.3. Penetrazione di Amazon nelle economie più avanzate 46
3.4 Quota Viaggiator Goloso 49
3.5 La "piazza dell'ortofrutta" e il panificio biologico del Viaggiator Goloso in via Belisario a Milano. 52

Elenco delle tabelle

1.1. Classificazione tipologie di formato distributivo. 9
1.2. MDD, il ritorno del primo prezzo. 16
1.3. La lenta riduzione della pressione promozionale. 18
1.4. I principali trend di consumo. 21
3.1. Analisi SWOT dell'EDLP. 41

Introduzione

Come molti altri settori del retail, quello del grocery, con l'introduzione della spesa online, sta subendo numerosi cambiamenti sistemici. I consumatori oggi sono in grado di ottenere quante più informazioni possibili attraverso diversi canali di informazione, incluso quello online e le aziende devono fare in modo di essere al loro passo. Inoltre le marche commerciali negli ultimi anni hanno ridotto la loro incidenza, facendo largo alla marca del distributore.

Nel primo capitolo si analizza la struttura della GDO in Italia ed i diversi formati distributivi che concorrono alla crescita dell'intero settore. Viene definito il concetto di marca del distributore e della sua rilevanza in termini di competitività per i Supermercati, contro i Discount e Specialisti Drug fornendo dati aggiornati da fonti accreditate su cui sono state elaborate le motivazioni di tale cambiamento. Inoltre si è cercato di attualizzare e contestualizzare quanto detto prima, concentrandosi sugli effetti che si sono avuti nel mercato italiano della GDO e sui suoi trend di consumo.

Il secondo capitolo si apre con una digressione storica sull'evoluzione del retail, fino al retail 4.0: qui, la tesi si propone di analizzare le caratteristiche che stanno differenziando il modo di competere oggi da quello di ieri. In questa fase di rivoluzione commerciale, soprattutto nel settore grocery, il consumatore ha un ruolo diverso: è diventato superconsumatore. Con questo termine si fa riferimento ad un nuovo modo di interagire con l'azienda.

Infine, nel terzo capitolo viene presentato il caso studio del Viaggiator Goloso, del Gruppo Unes, la cui partnership con Amazon è stata la prima in Europa a farsi promotore di una strategia di marketing altamente innovativa. Prendendo Il Viaggiator Goloso da esempio, si evince che oggi padroneggiare la sfida dell'omnicanalità, mettendo a punto più strategie sostenibili nel lungo periodo è un'occasione che ogni azienda dovrebbe cogliere per costruire la leadership di domani.

CAPITOLO 1

IL MONDO DELLA GDO IN ITALIA

Il primo capitolo si propone di analizzare la struttura della Grande Distribuzione Organizzata in Italia, con l'obiettivo di capirne il funzionamento e l'efficienza lungo tutta la *supply chain*. I cambiamenti che stanno travolgendo l'intero mercato si ripercuotono sulla produttività delle aziende, soprattutto nel settore del retail. Lo scenario competitivo si è trasformato e con questo anche i processi commerciali e di marketing, lasciando spazio ai *player* che sapranno rispondere efficaciemente a queste nuove sfide.

1.1. La Grande Distribuzione Organizzata: il quadro nazionale

Per "Grande Distribuzione Organizzata" (GDO) o "Distribuzione Moderna" si intende l'insieme di Ipermercati, Supermercati e Discount gestiti da grandi marchi del settore e caratterizzati da grandi superfici e solitamente aderenti ad una rete organizzativa che gestisce una o più insegne commerciali comuni (la c.d. catena distributiva)(AGCM, 2011). Negli anni la GDO ha subito delle trasformazioni passando da un sistema di distribuzione al dettaglio tradizionale ad uno integrato: al cospetto dello *shopping* non basta più investire in pubblicità e promozioni, né accordarsi per avere un'esposizione che valorizzi la marca nel punto vendita (Fornari, 2018). Tutto passa infatti per una politica di marketing integrato, capace di far leva sull'effettiva collaborazione tra industria e distribuzione. Le conseguenze di questo cambiamento si possono notare anche nei *format* degli *store* che, da tradizionali esercizi commerciali di vicinato sono diventati punti vendita della GDO, cedendo la propria licenza a catene distributive e cambiando il proprio *format,* formula organizzativa e criteri di negoziazione. Questi ultimi sono stati oggetto di molte segnalazioni da parte dei fornitori della *supply chain* e dei produttori, in merito a comportamenti monopolistici della catene della Distribuzione Moderna. In quest'ottica di crescente concentrazione del settore distributivo e dell'intensificarsi della concorrenza, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) ha cercato di far chiarezza sulle dinamiche contrattuali della GDO durante la dase di acquisto dei prodotti analizzandone le caratteristiche evolutive e contrattuali individuando i diversi livelli sui quali competono gli operatori, con riferimento sia alle imprese sia agli ambiti territoriali. In particolare, come ha osservato *l'Authority,* l'aumento del grado di concentrazione è di tipo contrattuale, ciò vuol dire che le dinamiche anti concorrenziali si innestano mediante il crescente ricorso ad affiliazioni, intese o alleanze che modificano le condizioni con cui i diversi attori agiscono e si confrontano sui diversi mercati. Da qui è sorta l'esigenza dell'AGCM di analizzare le caratteristiche evolutive e i format del settore della distribuzione *grocery,* che, seguendo i regolamenti internazionali, vengono suddivisi secondo la segmentazione dell'offerta e della dimensione. Una volta identificata la dimensione, si possono raggruppare gli esercizi commerciali del settore in diverse macro-categorie, in base alla superficie

coperta, assortimento prodotti e differenziazione intesa come totalità delle referenze per prodotto. È necessario sottolineare che ai fini della segmentazione per dimensione delle catene distributive, l'AGCM associa altri parametri che contribuiscono a differenziare la qualità e il livello del servizio offerto al consumatore, come la denominazione dello store, la superficie e la merce in vendita (AGCM, 2011) (Tabella 1.1).

Tabella 1.1: Classificazione tipologie di formato distributivo

Tipologia	Caratteristiche	Tendenze evolutive
Ipermercato	**Assortimento:** grande quantità di prodotti ad uso corrente, oltre 50.000 referenze) despecializzato per soddisfare bisogni di beni/servizi standardizzati; **Superficie**: > 2500 mq. fino a oltre 10.000 mq; **Differenziazione:** varietà di IPER (per dimensione e assortimento).	**Maggiore specializzazione:** a) inserimento di banchi di prodotti alimentari freschi e a peso; b) abbinamento agli IPER di piccole gallerie di negozi specializzati.
Supermercato	**Assortimento:** elevato numero di referenze (food e non); **Superficie:** > 400 mq (media 800 mq); **Differenziazione:** offrire un buon servizio di prossimità e prezzi concorrenziali.	**Differenziazione formula:** a) **pdv più piccoli:** associazionismo per rendere gli assortimenti più ampi e completi; b) **pdv più grandi:** (> 1000mq) per competere con IPER ampliando assortimento non food.
Superette	**Assortimento:** elevato numero di beni alimentrari e non di largo consumo e ad acquisto ricorrente; **Superficie:** tra 200 mq e 400 mq; **Differenziazione:** referenze di marca a rotazione elevata e margini commerciali ridotti.	**Riposizionamento:** aumentare livello di personalizzazione del servizio offerto.
Discount	**Assortimento:** numero limitato di referenze non di marca, beni di uso corrente, limitati servizi offerti; **Superficie:** tra 200mq. e 1000 mq; **Differenziazione:** convenienza di prezzo in risposta all'evoluzione della domanda orientata alla massimizzazione del rapporto valore/prezzo.	**Sviluppo soft discount:** trasformazione dell'hard discount con marche industriali leader.
Dettaglio tradizionale	**Assortimento:** despecializzato, con numeri limitati di categorie di beni di largo consumo; **Superficie:** piccola superficie di vendita; **Differenziazione:** elevato servizio di prossimità e di assistenza.	**Riposizionamento:** riduzione del numero di esercizi per evitare lo scontro con superette e supermercati.
Cash & Carry	**Assortimento:** food e non food; **Superficie:** > 400 mq.; **Differenziazione:** formato all'ingrosso per clientela professionale in possesso di partita IVA.	
Specialisti Drug Store	**Assortimento:** prodotti per la cura della casa e/o della persona; **Superficie:** > 100 mq.; **Differenziazione:** orari ampi e articoli ad alta rotazione.	

Fonte: Dati rielaborati.

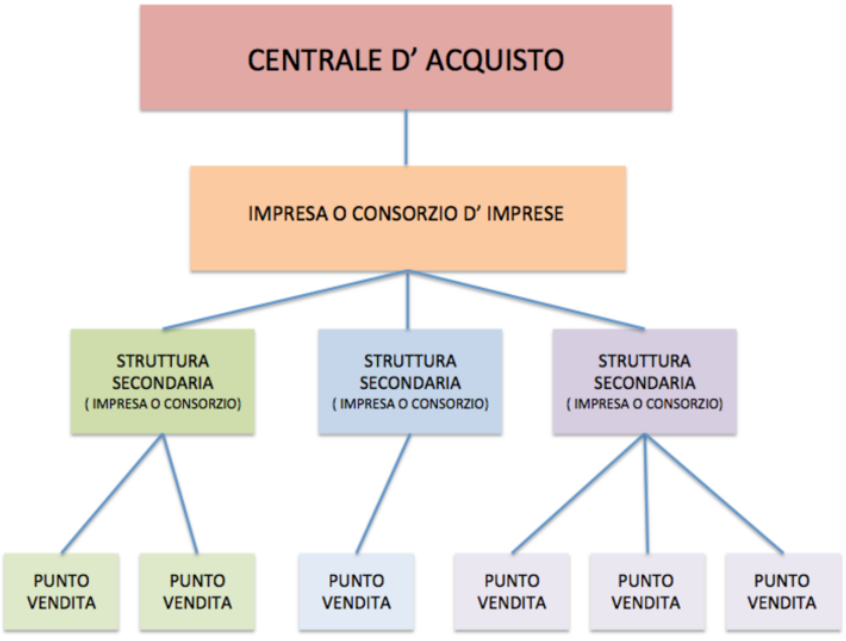
1.1.1 Le centrali di acquisto nazionali

All'interno della GDO è possibile distinguere tra due acronimi: Grande Distribuzione (GD) e Distribuzione Organizzata (DO), di cui fanno parte catene di punti vendita con a capo operatori commerciali che sebbene siano giuridicamente distinti hanno un rapporto di collaborazione associativa, cooperativa o consortile. Benchè abbiano un certo margine di autonomia gestionale, le catene distributive appartenenti alla DO integrano un gran numero di stadi produttivi all'interno della propria attività: sono centralizzate le funzioni della contrattazione degli acquisti, la logistica, le insegne, la marca commerciale e il marketing (Distribuzione Moderna, 2020). Nella GD e nella DO diversi sono i rapporti e le competenze tra le strutture centrali e quelle secondarie:

- Per la **grande distribuzione** è la struttura centrale che stabilisce le strategie di marketing e di sviluppo, mentre le strutture secondarie e i punti vendita operano sulla base delle direttive loro imposte;
- Nella **distribuzione organizzata**, invece, sono i singoli imprenditori associati nei gruppi d'acquisto e nelle unioni volontarie, che definiscono in autonomia le loro strategie commerciali (Brescia A., 2016).

Nella struttura degli attori della GDO, la trattazione a livello contrattuale con le imprese fornitrici viene gestita sia dalla struttura principale, contrattando in autonomia o con le centrali di acquisto, sia dalle ***strutture secondarie*** o intermedie che, invece, si occupano della contrattazione e dei servizi commerciali.

Figura 1.1: La struttura degli attori della GDO



Fonte: Dati rielaborati

Le ***Supercentrali*** d'acquisto sono alleanze tra catene distributive – ciascuna delle quali, a propria volta, svolge la funzione di centrale di acquisto per ogni gruppo – nate in Italia negli anni '80 e '90 per ottenere risparmi di costo nella fase di acquito delle merci attraverso la negoziazione collettiva dei fornitori e per rispondere al crescente potere di mercato che alcune imprese multinazionali di produzione avevano nei confronti di una GDO molto frammentata (Agra, 2018). Le supercentrali, aumentando la quantità di merci acquistate, hanno l'obiettivo di sfruttare economie di scala e quindi ottenere prezzi migliori con i grandi fornitori per rimanere competitive(Distribuzione Moderna, 2020). La posizione detenuta dalle supercentrali nei singoli mercati può inoltre influire sugli incentivi delle singole imprese a trasferire al consumatore i benefici acquisiti in fase di acquisto, i quali devono essere attentamente valutati in sede di bilanciamento degli effetti concorrenziali complessivi delle supercentrali. Sul finire del 2019 il panorama delle supercentrali italiane era così formato:

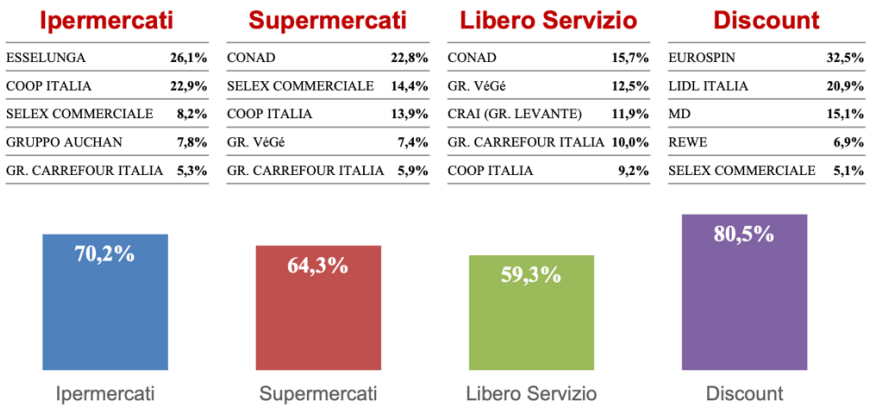
- **Aicube:** 14,8% * - Carrefour, VeGè, Despar, CDS, Pam.
- **Esd Italia:** 18,2% * - Selex Commerciale, Agorà, Sun, Aspiag;
- **Centrale Auchan:** 10,8% * - Auchan/Sma, Crai, Sisa, Coralis, Citre;
- **Conad-Finiper:** 15,7% * - Conad, Finiper;
- **Centrale Italiana:** 15,4% * - Coop, Sigma;
- **Esselunga:** 9,0% * - Esselunga;
- **Eurospin:** 6,0% * - Eurospin.

Fonte: Centro Studi Economico e Finanziario, 2019*

La possibilità di gestire centralmente gli acquisti ha garantito una maggiore trasparenza nelle trattative, prezzi d'acquisto migliori, certezze nei pagamenti e prevenzione delle frodi fiscali assicurando un flusso constante nelle forniture. Le supercentrali non sempre garantiscono competitività sebbene la loro nascita abbia permesso alla Grande Distribuzione di sviluppare una maggiore conoscenza delle pratiche di acquisto adoperate dai settori industriali attraverso i benchmark. In termini di formati distributivi, la struttura della GDO, con la comparsa delle Supercentrali,si è evoluta a favore delle tipologie dimensionali più estese e dei discount. Questi erano negozi essenziali con poche referenze e scarsa clientela di estrazione popolare. Oggi invece il discount è diventato, in termini qualitativi, pari agli altri formativi distributivi[1], con una vasta gamma di alimentari freschi e freschissimi a prezzi competitivi e con un target di clientela allargata. Questo per dire che seppur i Discount non facciano parte di nessuna supercentrale, sono aziende che hanno fatto dell'efficienza un loro punto di forza (Menenghini A., 2019) (Figura 1.2).

[1] Si rimanda al paragrafo successivo

Figura 1.2: Gruppi: Top five per formato



Fonte: Nielsen, 2019.

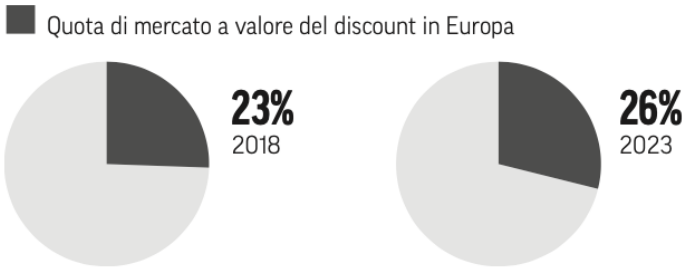
La Figura 1.2 riporta le quote di ciascuna insegna per tipologia di canale ed evidenzia la performance strettamente positiva dei discount, tra cui Eurospin, che si distacca di almeno dieci punti percentuali dalla quota di Conad ed Esselunga[2] .

1.2. Discount e Specialisti Drug, i più positivi

Venendo al dettaglio dei numeri, nel 2018 i maggiori gruppi italiani della GDO alimentare dell'Osservatorio Mediobanca hanno realizzato un fatturato netto pari a 84,3 miliardi di euro, di cui il 16,6% dai discount. Questi dati sono spiegati anche dal complessivo incremento dei volumi di vendita e da una composizione del carrello che guadagna in valore aggiunto, seppure la convenienza sia stata il capodaldo del mondo del discount e del suo successo (Rapporto Coop, 2019). Storicamente i Discount si distinguevano in *soft discount* e *hard discount*. Questi ultimi, a differenza dei soft discount avevano superfici più contenute, meno referenze e non avevano prodotti di marca. Entrambi, però, differiscono dagli altri formati per l'utilizzo di un layout molto semplice e per la rapida rotazione dello stock, facendo leva su offerta prezzi ridotti nonostante oggi stiano progressivamente mutuando gli attributi di servizio tipici del supermercato (Fornari D., Grandi S., 2019). In anni di consumi stagnanti nel largo consumo, il trend di crescita dei discount in Europa ha registrato un'intensità più elevata rispetto agli altri canali (Figura 1.3). In Italia, non solo nel quadro europeo, si rileva lo stesso fenomeno, ma con velocità ed intensità ancor più significativi. Tra il 2009 e il 2018, i Discount hanno registrato un incremento della quota di mercato pari al +5%. "IPLC Europe-Italia stima che in Italia i discount raggiungeranno nel 2023 una quota di mercato a valore pari al 24,6%, approssimandosi al valore medio del 26% previsto in Europa, con un ulteriore incremento di 5,7 punti tra il 2018 e il 2023" (IPLC Europe, 2019).

[2] Conad facente parte del formato dei Supermercato ed Esselunga degli Ipermercati.

Figura 1.3: La crescita della quota di mercato del discount in Europa



Fonte: Nielsen 2019.

In Italia le dinamiche e le prospettive di sviluppo del Discount e degli Specialisti Drug (SD) oltre ad essere condizionate da una diversa propensione al consumo (Figura 1.4), lo sono anche da diversi fattori competitivi e sociali.

Figura 1.4: Le valutazioni dei consumatori sul Discount

Valutazioni sui Discount	Frequentatori del Discount (Spesso/Regolarmente)	Non frequentatori del Discount (Mai)
Non sono presenti le marche più note	42,2	27,7
La qualità dei prodotti è inferiore	28,8	59,9
La qualità dei prodotti è simile ai Supermercati	66,1	4,6
Ci sono le stesse marche dei Supermercati	20,3	2,9
La qualità dei freschi è più bassa dei Supermercati	33,9	58,2
I reparti dei freschi sono «poveri» e poco presenti	27,3	50,6
La pulizia dei locali è ridotta	8,6	29,1
L'ambiente è troppo spartano e «freddo»	23,9	52,4
La gentilezza del personale è molto bassa	8,5	32,1

Fonte: REM Lab, Università Cattolica, 2019.

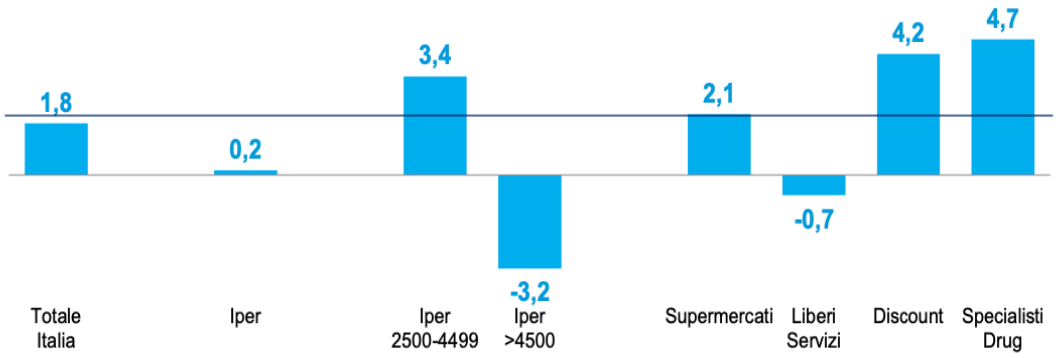
Tra i fattori competitivi è possibile elencare le strategie di prezzo, di comunicazione, di merchandising e di assortimento che hanno portato al passaggio dalla formula hard a quella del soft discount. Questa progressiva evoluzione della formula hard verso la soft si è inoltre sempre più caratterizzata da un arricchimento quantitativo e qualitativo dell'offerta (introduzione di marche leader, miglioramento del servizio) con il fine di ampliare la base clienti, oltre che da un processo di ibridizzazione e di somiglianza con il supermercato. Tra i fattori sociali possiamo includere gli stili di acquisto, composizione del nucleo familiare, il processo di urbanizzazione e invecchiamento della popolazione. Di questi cambiamenti sociali ne ha beneficiato molto il format del discount che non si è nutrito solo del maggiore orientamento alla convenienza dei consumatori ma anche della maggiore diffusione territoriale e di un ormai effettivo servizio di vicinato (Stigliano G.,).

Dunque l'evoluzione di questi fattori sociali e competitivi sta determinando nuovi scenari di sviluppo e di posizionamento dei canali di vendita, come ad esempio la riqualificazione dei punti vendita di prossimità, caratterizzati da maggiori contenuti di "convenience"[3], favorito dalla cosiddetta "senilizzazione" (Myers e Lumbers, 2008; Witten *et al.,* 2011). Il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione insieme all'aumento del livello di traffico nelle città e all'organizzazione degli orari di lavoro hanno contributo a delineare nuovi comportamenti di acquisto che privilegiano il concetto di "prossimità", caratterizzato da:

- *Tempi di spesa ridotti;*
- *Focalizzazione sull'assortimento alimentare;*
- *Circuiti di spesa brevi;*
- *Facilità nella ricerca dei prodotti.*

Ma se da un lato vengono preferiti store con superfici minori ma sparsi maggiormente sul territorio, dall'altro lato si assiste alla crisi-declino delle grandi superfici di vendita, con particolare riguardo agli ipermercati.

Figura 1.5: Trend e Valore del Largo Consumo Confezionato



Fonte: Nielsen,2019.

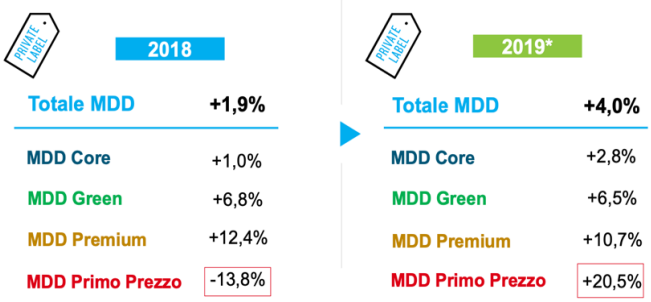
[3] Il concetto di convenience sta ad indicare le dimensioni di servizio che i punti vendita possono offrire in termini di praticità, velocità, comodità per l'attività della spesa dei consumatori.

Mentre nel 2019 si evidenziano ottime performance per i Discount (+4,2%) per i grandi Ipermercati superiori a 4500 mq. si registra un -3,2%.

1.3 MDD, la risposta dei Supermercati alla crescita dei Discount

Per molto tempo la pressione promozionale è stato lo strumento attraverso cui i Supermercati hanno cercato di mantenere i fatturati, ma questa strategia ha prodotto una debole crescita della private label[4]. Per *private label*, o marca privata (MDD[5]), si fa riferimento ai prodotti commercializzati con il brand del distributore, anziché quello del produttore[6] (Castaldo S., 2013). Dal 2010 la marca del distributore è stata aggredita sulla competitività dei prezzi dai leader di categoria e, nel frattempo, diminuiva la sua *brand loyalty* fino a quel momento costruita. Si è notato il ritorno del *retail product branding,* che consiste nel lancio di una nuova linea di prodotti, detti *prodotti bandiera*, caratterizzati da confezioni anonime e un livello di qualità leggermente inferiore alle marche industriali, limitandosi a soddisfare i bisogni essenziali dei consumatori a prezzi paragonabili a quelli dei Discount. In questo modo anche i Supermercati hanno imparato a codificare il significato di "convenience", incentrandosi sulla volontà di ridurre al minimo i costi di marketing e garantendo una maggiore marginalità commerciale (Rullani E., Sebastiani R., Corsaro D., 2015). Infatti, per quanto l'MDD si basi su linee di prodotti commodity, (marginali sulle performance complessive del retailer), le loro quote di mercato iniziano a diventare significative: un prodotto su cinque nella GDO è ormai rappresentato dalle etichette che portano lo stesso brand dell'insegna, oppure che hanno marchi riferibili all'impresa distributiva. Ai buoni risultati della MDD contribuiscono tutti i suoi segmenti: le linee di alta gamma e specialistiche, le Premium (+10,7%), le MDD Green (+6,5%) e, dopo molti anni, il Primo Prezzo (+20,5%) (Tabella 1.2). Ora la MDD non viene più gestita solo come strumento di recupero della marginalità, ma anche come leva per ridurre la dipendenza dai produttori e come garante della sostenibilità verso il consumatore a prezzi accessibili. (Valente F., 2019).

Tabella 1.2: MDD, il ritorno del primo prezzo



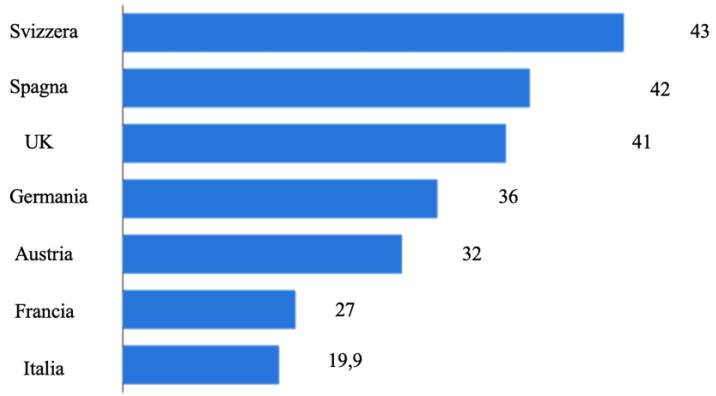
Fonte: Nielsen, 2019.

[4] un prodotto fornito da un'azienda terza, per essere venduto con il marchio della realtà che lo propone al consumatore finale.
[5] Marca del Distributore.
[6] Industria di marca.

1.3.1 MDD: confronti europei

In Europa i pochi grandi retailer che operano in un regime oligopolista, con una base di clienti molto ampia ed elevato potere negoziale permettono alle loro MDD di essere maggiormente valorizzate rispetto alle marche industriali (Figura 1.6). In Italia, invece, le marche dei distributori sono legate da un rapporto di subordinazione rispetto alle più consolidate marche leader. Le ragioni vanno ricercate nel **grado di concentrazione** (ovvero il livello raggiunto delle quote di vendite cumulate dei principali gruppi distributivi) delle quote di mercato dei gruppi distributivi nella GDO (Mc Goldrick, 1984). Infatti, se da un lato i principali player della GDO Coop Italia e Conad hanno quote di vendite della propria MDD pari al 30% del totale, il resto dei gruppi a stento raggiungono il 10%.

Figura 1.6: Le quote di mercato delle MDD nei paesi europei



Fonte:Nielsen, 2019.

Ulteriore condizione che sta frenando lo sviluppo delle MDD in Italia è la frammentazione della DO, poiché dello stesso gruppo distributivo fanno parte numerosi retailers che a loro volta hanno diverse insegne e format. La convivenza nello stesso gruppo distributivo di questa diversificazione dei players impedisce la costruzione di una *corporate image*, penalizzando il valore percepito della marca privata dai consumatori (Baviera A., 2020). La soluzione adottata dai sei gruppi distributivi più influenti nella DO in Italia, tra cui Gruppo VèGè, Selex, Agorà e SUN è stata proporre ai propri clienti delle linee di MDD con denominazioni di fantasia *(fantasy brand)*. Il *fantasy brand* consente all'operatore di essere identificato come garante della qualità per limitare qualsiasi effetto negativo dovuto al fallimento di un brand di settore. Ad esempio, il gruppo Selex, utilizza il *fantasy-brand* omonimo per la propria marca privata, anche se nessuna impresa associata utilizza la stessa denominazione nei punti vendita, in quanto si tratta dell'unica via di branding praticabile per proporre la stessa linea di prodotti all'interno di store con insegne diverse. Tutto questo, però, finisce per penalizzare la credibilità e la percezione di qualità tra Insegna e marca privata poiché, come detto in precedenza, lo stesso "fantasy brand" viene usato da più distributori appartenenti allo stesso gruppo (Armstrong A., 2017).

1.3.2 I driver di successo della MDD

I driver di successo per le marche private sono gli ***assortimenti*** e le ***promozioni*** di prezzo. Quest'ultime dovrebbero essere meno intense rispetto a quanto avviene per le marche industriali poiché le MDD si caratterizzano per l'assenza dei contributi dei fornitori, per un orientamento al marketing di categoria piuttosto che di prodotto e per una bassa elasticità di domanda al prezzo:

$$\varepsilon = (\Delta x1/x1)/(\Delta p1/p1) < 1$$

Mentre per la marca industriale (IDM) la promozione si giustifica nella logica di incrementare la quota di mercato all'interno della categoria del prodotto, per le marche private si giustifica solo se determina un miglioramento complessivo della categoria stessa. Generalmente, a causa della quota di mercato della MDD sempre più alta è in atto una riduzione dei livelli promozionali della marca del distributore che obbliga i brand dell'IDM a seguirla (Rubinelli L., 2020) (Tabella 1.3).
Non solo la crescente quota di mercato della MDD spiega questo trend, ma anche gli alti volumi di vendita registrati con il conseguente ribasso dei prezzi delle MDD Premium e del Primo Prezzo.

Tabella 1.3: La lenta riduzione della pressione promozionale

	IDM	MDD insegna
2016	29,7	19,4
2017	29,4	18,2
2018	29,5	18,3
2019	29,2	17,7

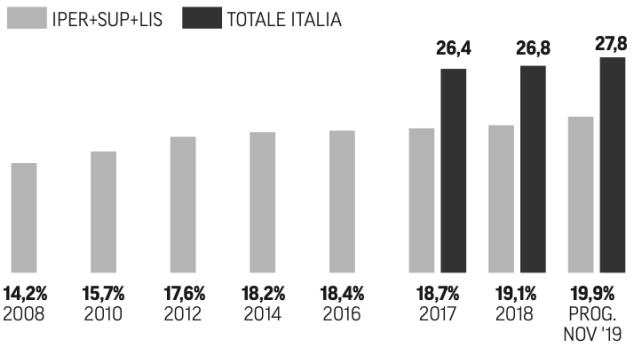
	Indice prezzo,	Variazione % 2019 vs 2018
Premium	130,3	-2,3
Bio, Eco	124,4	-1,7
Funzionale	103,6	-1,4
Mainstream	82,2	-1,2
Primo prezzo	59,9	-1,8
Media	84,9	-1,0

Fonte IRI, 2019.

Nonostante il calo promozionale, come Nielsen evidenzia in ogni report annuale, il valore del carrello sta continuando a crescere, registrando nel primo semestre del 2019 un incremento lievemente superiore rispetto all'anno scorso: sono soprattutto i volumi, con un contributo di 406 milioni di euro, a sostenere la crescita, mentre perdura l'effetto negativo provocato dallo spostamento verso i punti vendita del discount. Nei suoi stadi più avanzati del *life cycle* la MDD può talvolta assumere un ruolo di leadership rispetto alle marche industriali. Ne consegue che l'impatto delle promozioni cresce all'aumentare della percezione di qualità da parte dei consumatori che, a sua volta, è determinata dal livello di fedeltà sia al brand sia allo store (Delvecchio, 2015; Gonzales Mieres et al., 2017).

A tal proposito ne è un esempio significativo il caso "Il Viaggiator Goloso" del Gruppo Unes che da *premium private label* è diventata una vera e propria *insegna*, focalizzandosi sulla costruzione della brand loyalty[7]. Tramite questo ***processo di fidelizzazione*** dei consumatori, i prodotti MDD tendono ad essere considerati di livello *quality equivalent* rispetto a quelli IDM. Di conseguenza, per i retailer che godono di una forte brand identity, l'impiego della leva promozionale per i prodotti a marchio privato e il loro costante miglioramento della qualità tendono a generare un'erosione del price gap con i marchi leader industriali. Man mano che il price gap si assottiglia, nei casi in cui la marca privata si posiziona vicino ai brand competitor, la promozione e l'assortimento in-store hanno un valore non indifferente soprattutto per le linee premium delle MDD, perché a differenza delle marche industriali possono fare poco affidamento sull'esposizione mediatica. Per questa ragione, come numerosi studi hanno evidenziato, l'acquisto delle private label tende a crescere in misura proporzionale all'aumento dello spazio espositivo che le viene dedicato. Dalla analisi del trend di lungo periodo si evince che da settembre 2017 a novembre 2019 la Marca del Distributore ha raggiunto il 27,8% delle vendite totali in Italia, ampliando il suo assortimento a un ritmo più elevato rispetto a quello dell'industria di marca e mostrandosi decisamente più vitale anche sotto questo aspetto nei confronti del LCC[8] (Rapporto Coop, 2019) (Figura 1.7).

Figura 1.7: La performance della MDD *(inc % vendite a valore della MDD, iper+super+libero servizio)*



Fonte: Ufficio Studi Mediobanca, 2019.

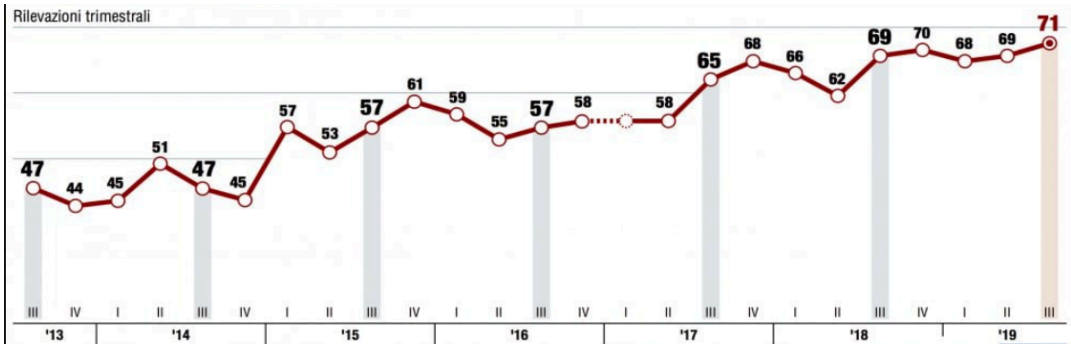
1.4 Il mercato italiano della GDO: fidelity e trend di consumo pre-Covid19

Analizzare gli operatori nel settore del grocery vuol dire anche misurare lo stato di salute del sistema Paese. Quest'analisi deve seguire un modello di regressione che si sintetizza nelle dinamiche di consumo degli italiani che sempre di più sono espressione di un atteggiamento razionale e indipendente con riferimento alla scelta sia di punti vendita che di marche. Si parla del consumatore come professionista d'acquisto, che in quanto tale assume un atteggiamento più critico e selettivo lungo ciò che viene definito *customer journey*[9] ponendo le basi

[7] Il caso de "Il Viaggiator Goloso" verrà approfondito nel III capitolo.
[8] Largo Consumo Confezionato.
[9] Si rimanda al paragrafo successivo.

per l'espressione di una tendenza alla fedeltà alla marca. Dall'analisi del customer behavior emerge che sta diventando sempre più importante lo studio della relazione tra la dimensione della *brand loyalty* (tasso di riacquisto dei prodotti) e della store loyalty (valori che il consumatore attribuisce all'insegna) (Vetvik O. J.; 2009). Nella Figura 1.8 si nota come la fiducia dei consumatori legati alla GDO siano in progressiva crescita.

Figura 1.8: L'indice di fiducia degli italiani

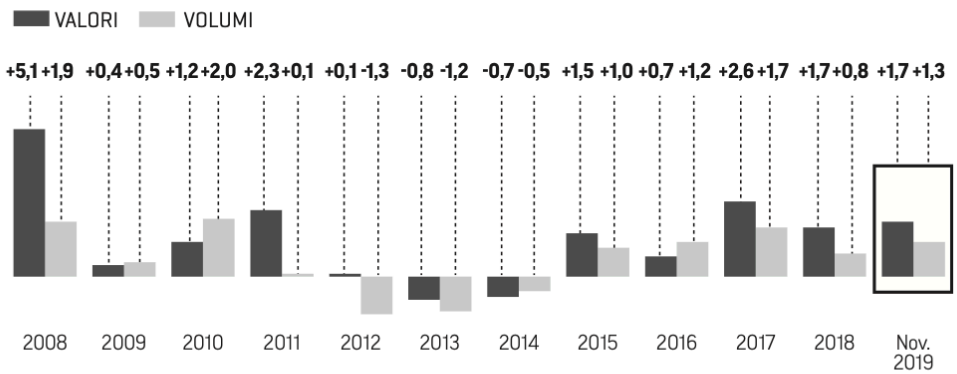


Fonte: Nielsen, 2019.

A questo andamento della fiducia, nonostante il quadro economico sia stagnante e i motivi di preoccupazione per le tematiche di stabilità politica e riscaldamento globale stiano crescendo, si accompagna anche quello della propensione agli acquisti, confermata da un trend di crescita del fatturato vicino al +1,7% delle vendite del largo consumo a totale negozio (anno progressivo novembre 2019). Tra la vendite di largo consumo i beni primari che interessano la GDO subiscono un generale processo di "spostamento": emerge una dinamica di redistribuzione dei consumi sulle insegne e sulle categorie merceologiche. I consumi non calano ma cambiano, sia in termini di catene (con una crescita dei discount e dei drug specialist), sia di prodotti (nei formati, nei marchi). Infatti, all'interno della categorie delle commodities i consumi non vengono ridotti ma assottigliati (si cerca di acquistare la stessa quantità di prodotti a un prezzo più competitivo).

Figura 1.9: Nel 2019 in crescita il grocery

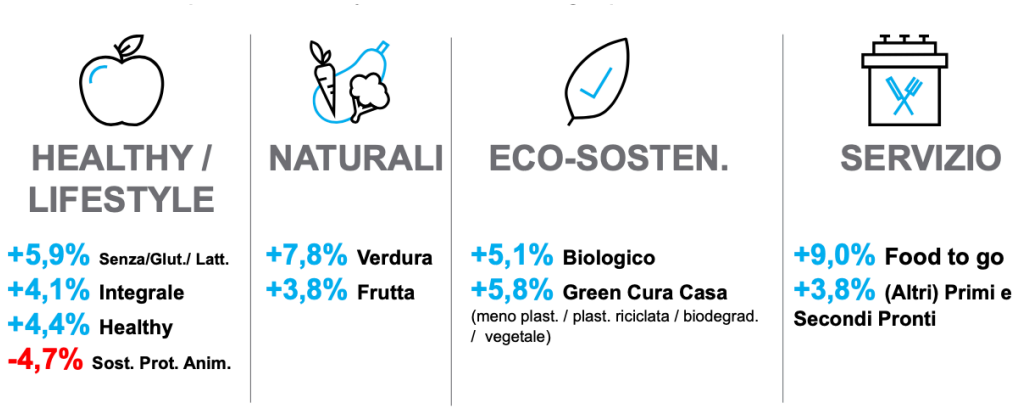
*(*vendite a valore e in volume totale Italia, totale grocery, var% a rete corrente e a prezzi costanti)*



Fonte: Nielsen, 2019.

Tra il 2019-2020, il fresco e le categorie legate ai concetti di «naturale/salutare», «sostenibilità» e «servizio» hanno realizzato le migliori performance (Tabella 1.4).

Tabella 1.4: I principali trend di consumo



Fonte: Nielsen, 2019.

Una parte degli italiani ritorna a scegliere prodotti di qualità e a guidare l'inversione di tendenza nella composizione del carrello, si tratta dei prodotti premium e ad alto valore aggiunto. Il mix dei consumi alimentari cambia con una crescente incidenza dei prodotti freschi, le vendite dei piatti To Go (+9,0%), i prodotti healthy (+4,4%) e quelli ecosostenibili. Una recente indagine condotta da Nielsen, Sustainable Shoppers Report, ha rilevato come la maggioranza degli italiani abbia a cuore il tema dell'impatto ambientale delle proprie abitudini alimentari, mostrandosi sensibile ad argomenti quali lo spreco alimentare, il packaging non eco-sostenibile dei prodotti, l'uso eccessivo di pesticidi.

Per quanto riguarda il Bio, questa forte accelerazione del 5,1% è riconducibile in linea di massima, all'ampliamento dell'offerta: sia da parte della GDO con le MDD Premium Bio che da parte delle aziende produttrici con nuovi lanci, spesso innovativi anche rispetto ai prodotti convenzionali. Un dato su tutti: se nel 2016, negli iper e super il numero medio di referenze bio era pari a 199, a giugno 2019 siamo arrivati a 238 item mediamente venduti per negozio. Con buona probabilità gli assortimenti più ricchi e propositivi hanno favorito gli acquisti di prova anche da parte dei consumatori più tiepidi o indifferenti nei confronti delle tematiche dlla sostenibilità e dell'alimentazione bio. D'altra parte, l'ampliamento dell'offerta e dei display dei prodotti biologici nelle superfici medio-grandi non sarebbe stato premiato dall'exploit di vendite se nel contempo non fossero aumentati anche il numero di famiglie alto-acquirenti e la frequenza di acquisto, come emerge chiaramente dai dati Nielsen Consumer Panel.

CAPITOLO 2

IL RETAIL ONLINE

In questo capitolo, partendo da una digressione storica sull'evoluzione del retail, l'attenzione viene spostata sulle nuove modalità di marketing integrato ed omnicanale per far fronte alle nuove sfide e per garantire al marketing una centralità in grado di rendere vincenti le imprese. In quest'ottica si è cercato di discernere da studi di marketing comportamentale il processo che determina l'acquisto finale dei consumatori, dopo il contatto con tutti i *touchpoint,* fino a dare una spiegazione del passaggio da marketing multicanale ad omnicanale.

2.1 La rivoluzione commerciale 4.0

Negli ultimi anni nella Distribuzione Moderna, a causa delle mutate condizioni economiche dovute dall'accresciuta intensità della competizione, dalla varietà dei format distributivi e dall'uso dei big data, è cambiato il modo in cui le persone percorrono la propria *customer jouney* e quello in cui i venditori al dettaglio competono fra loro. Alcuni negozi aprono, altri chiudono, i grandi *retailers* crescono e utilizzano la tecnologia per trarne vantaggi competitivi. Possiamo identificare quattro stadi della Rivoluzione Commerciale:

I. Il primo stadio parte dagli anni '50 fino agli anni '60. In questo periodo si è assistito alla nascita e alla diffusione della distribuzione moderna a libero servizio, a scapito di quella tradizionale a servizio assistito (Mayo, 1993; Lugli, 1998; Fornari D.; 1999). Il modello del Grande Magazzino, nato negli Stati Uniti, aveva soppiantato i commercianti indipendenti e le piccole imprese familiari.

II. Il secondo stadio si colloca a metà anni '60 ed è caratterizzato dalla diffusione del concetto "*everything under one roof"',* ovvero dalla nascita dei primi shopping center, in grado di fondere il modello del tradizionale mercato urbano con quello dei grandi centri commerciali. Si basa sulla concorrenza intra-type, ovvero tra operatori dello stesso settore che usano la medesima formula distributiva (Miller et al., 1999; Fox et al., 2004; Fox e Sethuraman, 2010). Nel caso italiano, ad esempio. si è sviluppata competizione tra i gruppi cooperativi (Coops) versus i gruppi associativi (Conad).

III. Il retail 3.0, a inizio anni '90 si distingue per la diffusione globale di Internet e per uno stabile ma positivo tasso di penetrazione dello shopping online. I retailer si confrontano in quella che viene definita "*intertype competition*" in cui non solo hanno intenzione di conquistare una maggiore quota di mercato ma hanno l'obiettivo di esplorare nuove opportunità di business, persino in nuovi settori, competendo con formule distributive differenti tra loro. È il caso dei Supermercati che hanno iniziato a competere con gli Specialisti Drug o con i Discount.

IV. Oggi siamo nello stadio 4.0, caratterizzato dalla tecnologia disruptive del nuovo canale online rispetto al tradizionale store brick and mortar. Con lo sviluppo del canale Internet e dei nuovi canali digitali addizionali, la multicanalità ha assunto una nuova configurazione, che ha portato ad una graduale transizione dei retailer verso una nuova logica: l'omnicanalità.

2.1.1. Dalla multicanalità all'omnicanalità

La tecnologia permette oggi come non mai di disporre di una mole smisurata di informazioni sui prodotti, quasi completa trasparenza sul prezzo e la possibilità di concludere grandi affari in breve tempo e in ogni momento. Questi cambiamenti, però, potrebbero essere considerati come un incubo per i distributori. Le tecnologie di distribuzione digitale hanno permesso ai *native digital player*, come Amazon o Alibaba, di sviluppare quello che oggi viene chiamato "e-commerce" e successivamente di aprire negozi fisici (*adding store to web*). Secondo Brynjolfsson (2013), affinché le imprese sopravvivano a questo radicale cambiamento di mercato, è necessario adottare una strategia di gestione di distribuzione omnicanale. Il concetto di "omnicanalità" viene considerato un'evoluzione di quello di "multicanalità" che, a differenza del primo, presuppone una netta divisione tra i canali di vendita aziendali. Il modello dell'omnichannel retaling si basa sulla gestione integrata e coordinata dei due canali di vendita online e offline in modo da definire, in modo armonico, la *customer experience* e aumentare il valore generato per i clienti finali.

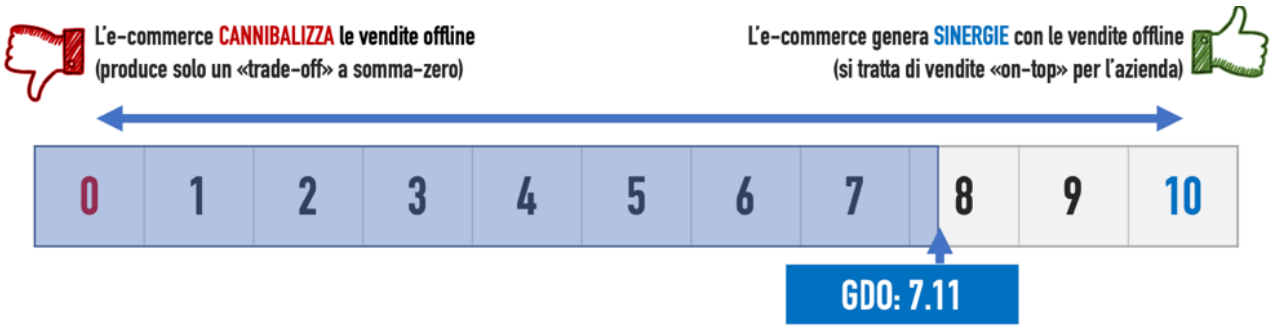
"Se la domanda cambia, l'offerta evidentemente si adeguerà, e – di riflesso – le aziende e i manager che la gestiscono devono acquisire gli strumenti per decidere consapevolmente come innestare il nuovo paradigma nel precedente. Quindi da un lato devono riflettere su come far tesoro dell'esperienza pregressa, e dall'altro ridisegnare il futuro della propria azienda coscienti che il digitale non è certo un fine in sé, ma un mezzo dal quale non si può prescindere se si vuole restare competitivi". (Stigliano G., 2018).

Dunque, solo attraverso un approccio di questo tipo per i retailer è possibile approfittare delle opportunità offerte da Internet. Oggi le aziende si devono impegnare a realizzare soluzioni per unificare tra loro i diversi canali in modo che il cliente non li percepisca come separati ma si senta al centro di un'unica relazione con l'impresa (Rigamonti M., 2018). L'approccio *omni-channel* permette ai *marketer* di creare un nuovo concept di *customer experience* aggiungendo *channel,* un ingrediente fondamentale che permette loro di interagire con i consumatori in modo rilevante, tempestivo e personalizzato: la condivisione simultanea delle informazioni. La maggiore complessità è proprio quella di saper creare il massimo allineamento tra i canali online e offline in modo che lo shopper non abbia frizioni nell'interazione con il brand-Insegna. Questo significa che tutti i servizi offerti da un retailer omnichannel, sia online sia offline, devono essere accessibili nella stessa misura e con le stesse modalità (Beck e Rygl, 2015). "La rivoluzione digitale ha cambiato molti dei presupposti su cui si è fondato il mondo del retail negli anni – afferma Stigliano G., (2019) – *un numero elevatissimo di punti vendita in tutto il mondo ha chiuso i battenti, tanto che alcuni osservatori si sono spinti a parlare di*

"apocalisse", determinata proprio dal successo dell' e-commerce". Sarebbe però un errore assumere che la chiusura di un gran numero di insegne indichi la fine del *retail bricks-and-mortar*, piuttosto per sopravvivere gli stessi retailer tradizionali dovranno reinventarsi per non conseguire le conseguenze del cosiddetto darwinismo digitale. Le imprese industriali stanno adottando un approccio prettamente imitativo nei confronti dei player nativi digitali, creando siti e-commerce in aggiunta del punto vendita fisico. I retailer, soprattutto nel settore del *luxury*, devono prestare attenzione a non diluire il valore delle loro marche e, quindi, evitare effetti di cannibalizzazione, che possono configurarsi con l'aggiunta di nuovi canali (Kotler P., 2017). Le situazioni di cannibalismo nella GDO tendono a presentarsi in modo più significativo soprattutto nelle prime fasi della gestione congiunta dei canali online e offline. Ciò in quanto è stato dimostrato che si ha un effetto immediato di tipo *"disruptive"* sui clienti già acquisiti dal distributore (Fornari, 2019). Ma da quanto emerge dall'indagine illustrata nella Figura 2.1, nel medio-lungo periodo gli effetti della sinergia positiva legati alla gestione parallela dei due canali di vendita tendono, invece, ad emergere con maggiore rilevanza. Questo accade perché di solito le novità necessitano di raggiungere una certa percentuale di *adoption rate* (numero di nuovi utenti / numero totale di utenti) per poter essere pienamente comprese e apprezzate dai consumatori (Grandi S. 2017).

Figura 2.1: L'impatto delle vendite online: cannibalizzazione o sinergia?

Q: Quanto la sua azienda ritiene che le vendite e-commerce, nel medio lungo periodo, producano effetti di cannibalizzazione delle vendite offline oppure siano vendite aggiuntive rispetto a queste?



**punteggi medi Gruppi GDO su scala da 0 a 10: 0= max cannibalizzazione, 10= max sinergia*

Fonte: Università Cattolica, 2019.

I retailer devono conciliare effetti di cannibalismo e di sinergia nei confronti del canale pre-esistente e raggiungere la cosiddetta integrazione cross-canale attraverso modelli di business ibridi (Bellini S., 2017). Nello scenario della Grande Distribuzione in Italia, il distributore *offline-native* Gruppo Unes[10] sta investendo sempre di più in ambito digitale, tra le attività integrative più importanti rispetto al core business come servizi di cloud computing, piattaforme sociale e contenuti di intrattenimento. In linea con la costante attenzione di

[10] Si rimanda al capitolo III.

Unes verso il cliente, la nuova vetrina online del Gruppo può contare su una navigazione più veloce grazie all'ottimizzazione del tempo di caricamento delle pagine. Tutte queste attività creano una vera e propria sinergia tra canale offline e online, permettendo di generare cash flow che verrà poi reinvestito in futuro in nuove tecnologie (Rutigliano D., 2017).

2.2. Dalla *consumer journey* al *customer decision journey*

Durante quella che nel cap. 1 abbiamo definito "prima fase della Rivoluzione Commerciale", i grandi brand comunicavano con i media tradizionali, come giornali, radio e TV, condizionando le scelte dei consumatori con sottili accorgimenti psicologici (*outbound marketing*). La gente non aveva i mezzi per documentarsi, per poter esprimere e condividere le proprie opinioni; subiva tutto passivamente ma con l'arrivo di Internet e le nuove tecnologie, il processo d'acquisto è stato modificato radicalmente. Il *traditional funnel*, basato sul tradizionale concetto di transazione economica, lascia il posto ad un "viaggio esperienziale" caratterizzato da un dialogo interattivo, ciclico e continuo tra il brand e il cliente (Kotler P., 2017). I consumatori sembrano avere sempre più potere, e di certo cercano di combinare i vantaggi del digitale – vasta selezione di prodotti, abbondanti informazioni, recensioni e aiuti utili da parte di altri consumatori – con quelli tipici dei punti di vendita fisici – servizio altamente personalizzato, esame dettagliato del prodotto e altri elementi esperienziali. Essi si aspettano un'integrazione di canali senza che l'interazione con l'azienda sia influenzata dal mezzo o dal canale: l'obiettivo di una strategia di marketing integrato è quello di raggiungere i consumatori nei momenti più significativi delle loro decisioni di acquisto, i c.d *touchpoint*. Questi ultimi, per anni, sono stati concepiti attraverso la metafora del "*funnel*" in cui i consumatori iniziano il loro viaggio con un numero di potenziali brand in mente (la parte più ampia del *funnel*). In quest'ottica, il marketing ha il ruolo di ridurre metodologicamente il numero di questi brand fino a che il consumatore ne sceglie uno da acquistare (Mc Kinsey, 2011). La *consumer journey*[11] è cambiata in pochi anni ed è destinata a cambiare ancora con l'evolversi della tecnologia, degli strumenti e dell'esperienza umana.

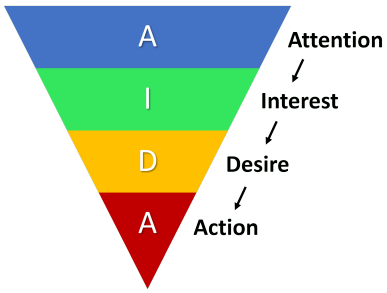
Il modello a imbuto, detto *funnel* AIDA teorizzato da Elmo Lewis nel 1898, prevedeva un percorso di acquisto lineare che partiva da un primo contatto con il brand (*Awareness)*, passando per una fase di interesse e desiderio, per giungere alla vera e propria azione, l'acquisto finale (Bellini S., 2017) (Figura 2.2).

- A – Attenzione (*Attention*): attrarre l'attenzione del consumatore.
- I – Interesse (*Interest*): suscitare interesse al consumatore focalizzandosi sui vantaggi che il brand può offrirgli.
- D – Desiderio (*Desire*): convincere il consumatore che desidera quel prodotto o servizio in grado di soddisfare i suoi bisogni.

[11] Per consumer journey , letteralmente "viaggio del consumatore", si intende il percorso composto da tappe online e offline, che il cliente compie durante la relazione con un'azienda (Papa, 2019)

- A – Azione (*Action*): accompagnare il consumatore alla fase finale del *funnel*: l'acquisto.

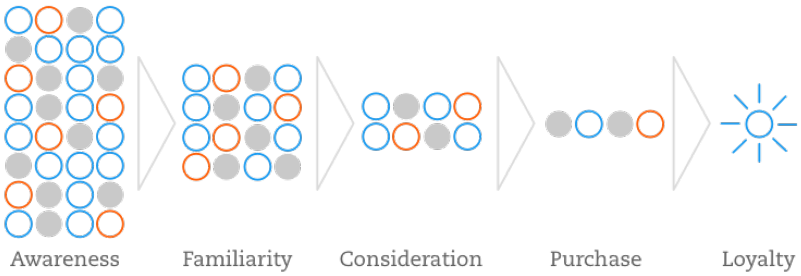
Figura 2.2: il *funnel* di vendita di Lewis (1898).



Fonte: Kotler et al., 2017.

Nel corso degli anni, a seguito del ruolo progressivamente più attivo del consumatore, il modello di Lewis è stato corretto prima nel 2007 da Forrest e successivamente da McKinsey. Questo nuovo *customer journey* consente ai consumatori di avere una continua interazione con le marche ed è articolato in cinque step, ognuno dei quali consente ai *retailer* di convertire *lead* in clienti (Figura 2.3).

Figura 2.3: Il funnel tradizionale (2009).



Fonte: McKinsey, 2009.

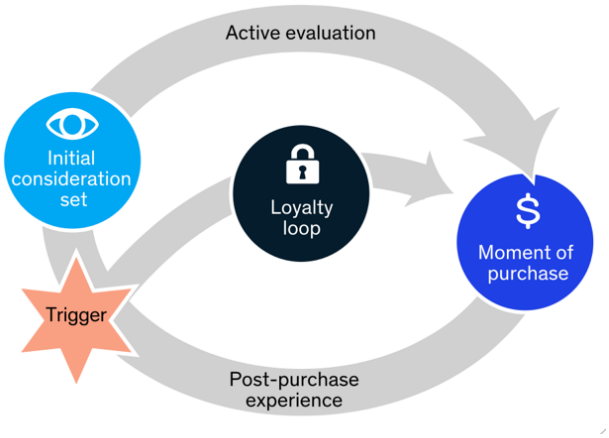
Oggi, con l'esplosione dei canali digitali, il concetto di funnel non riesce più a spiegare tutti i touchpoint del processo di acquisto moderno. È necessario un approccio più sofisticato per aiutare i marketing manager a navigare in questo ambiente dinamico: il *consumer decision journey* (Figura 2.4).

Questo nuovo *consumer decision jouney* è stato sviluppato esaminando le decisioni di acquisto di quasi 20.000 consumatori all'interno di cinque settori industriali diversi su tre continenti. La ricerca condotta da David Court, Dave Elzinga e Susan Mulder ha fatto emergere che la proliferazione dei media e la differenziazione dei prodotti richiede ai marketing manager di trovare nuovi modi per far si che i loro brand vengano inclusi nell'iniziale set di considerazione che i consumatori sviluppano all'inizio della loro *decision journey*. Inoltre, a causa dello spostamento dalla comunicazione lineare a quella omnicanale, c'è bisogno di un modo più sistematico per soddisfare la domanda dei consumatori, gestire il passaparola[12] e allineare tutti gli elementi di

[12] anche definito con il termine inglese "*word of mouth*".

marketing – strategia, spese, gestione dei canali – sia con l'intera organizzazione sia con il processo decisionale dei consumatori (Court., et, al, 2009).

Figura 2.4: Il *consumer decision journey*



Fonte: adattato da Court et al., 2019.

Nel moderno *decision journey*, il marketing sta diventando sempre più focalizzato sulla figura del consumatore che deduce le informazioni, attraverso la "word *of mouth*" e revisioni su internet, esperienze passate e raccomandazioni da amici e parenti. Si passa da una strategia push[13] a pull, con la quale le aziende concentrano le loro attività nell'invogliare i consumatori a richiedere i loro prodotti, sfruttando i vantaggi dell'advertising online, dei social media e dei blog. Il tradizionale processo di *consumer decision journey* si basa su quattro fasi:

I. *Consideration set* iniziale: la scelta non rivela necessariamente la preferenza del soggetto che la compie. Infatti il consumatore non considera mai tutte le alternative e anche se lo facesse, il *trade off* dei benefici ricercati richiederebbe troppo tempo e troppo sforzo per giustificare tale impegno. Il set di marche che viene scelto dal consumatore deve essere *in primis* adeguato a soddisfare i propri bisogni: è questo il momento in cui si verificano i primi *touchpoint* [14]cliente-azienda. Il set di marche che viene scelto dal consumatore deve essere *in primis* adeguato a soddisfare i propri bisogni: è questo il momento in cui si verificano i primi *touchpoint* cliente-azienda (Lugli G., 2014).

II. Valutazione attiva: durante la seconda fase i consumatori scelgono le offerte che nella propria percezione gli forniscono maggior valore, aggiungendo e sottraendo i brand al set considerato man mano che valutano ciò che desiderano;

III. Momento dell'acquisto: il consumatore seleziona il brand al momento dell'acquisto;

[13] strategia volta a a "spingere" il prodotto fino al consumatore finale attraverso gli intermediari operanti nei canali di distribuzione.

[14] "touchpoint" si intende "Un'occasione in cui si verifica un incontro fra il cliente e la marca o il prodotto, e quindi un'esperienza d'uso o d'acquisto effettiva, una comunicazione personale o di massa ma anche un'osservazione casuale" (Kotler et al., 2017).

IV. Esperienza post-acquisto: dopo l'acquisto di un prodotto o servizio, il consumatore forma le proprie aspettative basandosi sull'esperienza per intraprendere il *decision journey* successivo.

Con i consumatori sempre più abituati ad acquistare o cercare prodotti online (webrooming) e l'esplosione nell'uso degli smartphone, le tradizionali strategie di distribuzione sono state radicalmente ridisegnate. L'acquisto è l'ultima fase del *funnel* che consiste nella transazione vera e propria. Il consumatore, nel momento in cui decide di acquistare, si trasforma in un cliente dell'impresa. Dopo il primo acquisto del cliente, l'impresa ha interesse ad incoraggiarlo ad acquistare maggiori quantità di prodotto. In questo modo crea una customer-company relationship in grado si generare loyalty. La loyalty, infatti, consente alle imprese non solo di mantenere relazioni a lungo termine con i clienti ma anche ad ottenere ulteriori benefici, come il *word of mouth* o raccomandazioni che possono influenzare positivamente altri individui (Cronin et al., 2000).

2.2.1 Il nuovo *consumer decision journey*

Con l'affermazione di nuove tecnologie e innovazioni le aziende più dinamiche e competitive stanno intraprendendo un nuovo modo di pensare, che prevede l'ottimizzazione della gestione di canali e dei touch point, attraverso un più alto grado di *engagement* del consumatore. Alla base di ciò che viene chiamato nuovo *consumer decision journey*, le aziende si prefiggono l'obiettivo di guidare i consumatori da un touch point all'altro, piuttosto che limitarsi a reagire ai percorsi compiuti direttamente dai clienti. Si sta verificando un significativo cambiamento di strategia, da parte di alcune organizzazioni, che da prevalentemente reattivo, diviene decisamente proattivo (Nosi C., 2019). A differenza del tradizionale consumer journey, in cui i consumatori spendevano molto tempo ed energie nelle fasi di considerazione e valutazione prima di entrare nel loyalty loop, adesso la gran parte del lavoro la fanno le aziende: non hanno più solo lo scopo di attrarre i clienti ma anche mantenerli, creando esperienze personalizzate, migliorando *l'engagement* e la *loyalty* (Figura 2.5). Le aziende, come accennato in precedenza, hanno l'interesse di mantenere i propri clienti e di conseguenza le fasi di ricerca, considerazione e valutazione delle alternative che prima erano al centro del processo decisionale dei consumatori ora risultano quasi annullate. Grazie alla capacità di creare esperienza straordinarie, alcune organizzazioni riescono a far sì che i clienti entrino immediatamente nel loyalty loop e rimangano fedeli nel tempo.

Figura 2.5: Il *nuovo consumer decision journey*

Fonte: adattato da Edelman & Singer, 2015.

2.3 L'online *grocery*

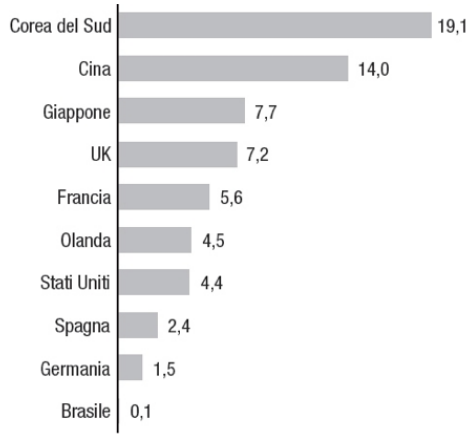
Lo sviluppo dei canali digitali (e-commerce, mobile, social media) ha permesso agli *shopper* di ottenere gli stessi benefici visitando un unico negozio "fisico" con la possibilità, tuttavia, di compiere anche acquisti online con lo smartphone. Attualmente il canale e-commerce si caratterizza per una posizione competitiva molto solida e dinamica, tanto che alcuni operatori specializzati in tale ambito come Amazon, Alibaba e Taobao, realizzano fatturati decisamente superiori a quelli di importanti retailer "fisici" (Berg N. & Knights M., 2019) In prospettiva futura, una delle principali aree di sviluppo per i retailer operanti nel canale online è senz'altro rappresentata dal settore grocery. Ciò in ragione di tre motivi:

I. Il primo motivo è l'e-grocery è un settore nel quale la penetrazione dell'e-commerce è ancora molto limitata e questo garantisce prospettive di crescita del giro di affari particolarmente interessanti;
II. I prodotti di largo consumo si caratterizzano per una frequenza di acquisto più elevata e ne consegue la possibiltà di interazione reciproca tra gli e-tailers e gli e-shopper più intensa e quindi un livello maggiore di store loyalty (Fornari, 2019);
III. Il target dei millennials non svolge ancora un ruolo di responsabile degli acquisti grocery per il proprio nucleo familiare. Occorre attendere il naturale ricambio generazionale per assistere ad un cambiamento percettivo nei confronti del canale online. Oggi infatti il 70% degli shopper di prodotti di largo consumo esprime una preferenza per gli store fisici, in quanto si tratta nella maggior parte dei casi di persone appartenenti alle generazioni precedenti.

È per questi tre motivi che da un lato i distributori grocery offline-native sono interessati a presidiare il canale online per arricchire il contenuto di servizio offerto ai clienti abituali mentre dall'altro i player online native, originariamente focalizzati su settori non-food (Alibaba o Amazon) investono in questo ambito per beneficiare dell'opportunità di rafforzare il *brand engagement.* Alla luce di questi driver, sia di domanda sia di offerta, si stanno formulando previsioni molto ottimistiche circa il potenziale di crescita dell'e-grocery. Si stima infatti, che la quota di mercato del canale online rispetto alle vendite complessive potrà superare a livello globale il 10% nel 2025. Ma la crescita complessiva delle vendite degli e-tailer varia da paese a paese, con valori molto più elevati nel mercato asiatico rispetto al nostro ed agli Stati Uniti (Figura 2.6).

> «*Secondo recenti stime, rispetto agli altri Paesi europei, l'Italia detiene la quota di popolazione che compra online più bassa in assoluto: solo il 44% degli italiani acquista online, contro il 68% della popolazione europea. Non solo, l'Italia si aggiudica l'ultimo posto anche in termini di competitività nel settore dell'e-commerce.* Questo ritardo si può spiegare nella correlazione diretta tra le competenze digitali di un Paese e la competitività delle aziende**.** *Solo il 10% delle imprese italiane, infatti, vende online proprio per la scarsa capacità di applicare le tecnologie disponibili per espandere il proprio business. Gli e-shopper, che hanno esigenze sempre più puntuali e personalizzate, comprano all'estero proprio perché in Italia non trovano un'offerta che risponda in modo efficiente alla propria domanda*» – Roberto Liscia, Presidente di Netcomm.

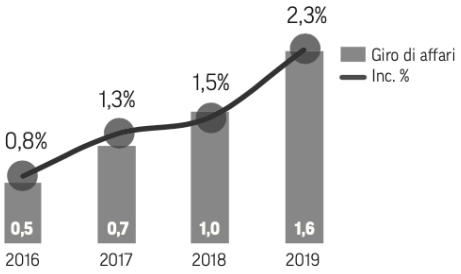
Figura 2.6: Le quote di mercato del canale e-commerce nel settore grocery.



Fonte: Planet Retail, 2018.

In realtà, alcuni segnali di crescita per gli acquisti online nel nostro paese appaiono incoraggianti: la crescita dell'e-commerce quest'anno l'Osservatorio del Politecnico di Milano ha stimato il valore delle vendite online del food&grocery di 1,6 mld di euro nel 2019 (Figura 2.7).

Figura 2.7: La crescita senza sosta e-grocery (in mld di euro e incidenza percentuale sul totale grocery)



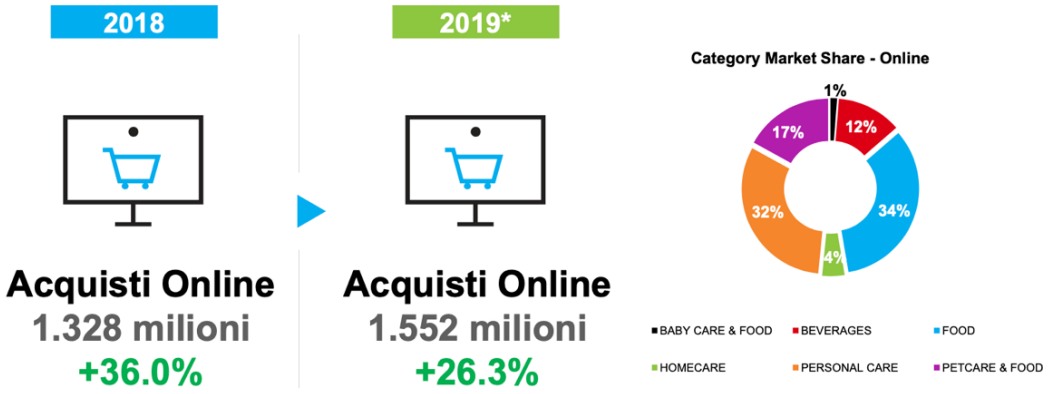
Fonte: Nielsen, 2019.

Nonostante in Italia il peso degli acquisti online del settore grocery abbia ancora una quota ridotta (1,1%), si prospettano buone opportunità di crescita che sono il risultato aggregato delle performance di quattro diversi segmenti di mercato:

I. Food & beverage;
II. Health & care;
III. Enogastronomia;
IV. Food delivery.

A livello nazionale, tra il 2018 e fine 2019, gli acquisti online sono aumentati del 26,3% con un'incidenza maggiore del settore del food che contribuisce al 34% delle vendite online dei prodotti a largo consumo, con un tasso di crescita del +64% annuo (Figura 2.8).

Figura 2.8: e-commerce sempre in doppia cifra in Italia



Fonte: Nielsen, 2019.

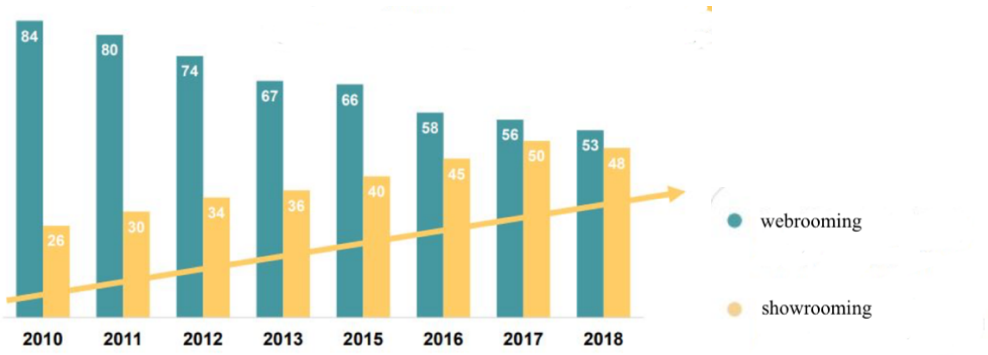
Per il futuro ci possiamo aspettare che il settore e-grocery continui nella sua dinamica di crescita, sebbene l'e-commerce rappresenti solo l'inizio del processo di integrazione tra i canali che richiede scelte, continui investimenti e sviluppo di competenze e che, come risultato, non porterà più alla distinzione tra customer e digital customer, in quanto le persone riusciranno a vivere le loro relazioni con i brand in modo omogeneo tra canali (IBM, 2020).

2.3.1 Webrooming e showrooming

I consumatori hanno sempre cercato la migliore offerta o per avere più opzioni di scelta o per formarto delle preferenze che nelle prime fasi del processo d'acquisto non sono in genere ben definite. L'e-commerce offre una nuova possibilità: il *webrooming* e lo *showrooming*. Il primo indica un processo che inizia online, per terminare con un acquisto nel punto di vendita fisico, mentre l'ultimo identifica un percorso che nasce e che si sviluppa nello store e si conclude online. Il Nielsen Global Connected Commerce Survey afferma che nel 2018 almeno il 48% degli italiani compie diverse ricerche online sui prodotti per poi acquistarli su Internet, contro un 52% che ha adottato il comportamento opposto (Figura 2.9).

Webrooming e showrooming sono l'esemplificazione concreta del percorso che le persone tendono a intraprendere nei loro "journey" intrinseco di touchpoints, sia offline sia online. Più nello specifico, questi due percorsi denotano diversi bisogni dei clienti e che sono spinti all'acquisto di prodotti o servizi da diverse motivazioni. Lo showrooming ad esempio può riguardare coloro che prediligono la sensorialità dei prodotti, garantita dallo store *brick-and mortar*, ma che poi vengono attratti dalla possibilità di trovare online lo stesso prodotto a prezzi più vantaggiosi e completando online la transazione (Ofek *et al.,* 2011).

Figura 2.9: Webrooming vs Showrooming



Fonte: Nielsen, 2018.

Il consumatore c.d *webroomer*, esplora sul web le varie offerte, per poi completare l'acquisto in negozio: forse perché non abbastanza fiducioso verso le transazioni online o magari perché spinto dal bisogno di rassicurazione da parte di un consulente presente in store. Il webrooming spinge le imprese commerciali a presidiare contemporaneamente tutti i canali disponibili in una logica di sinergia e di complementarietà, principalmente per evitare di subire gli effetti del free riding shopping (Van Baal e Dach, 2005; Heitz-Spahn 2013). Si tratta di una situazione nella quale la ricerca delle informazioni pre-acquisto viene effettuata all'interno di un punto di vendita fisico del retailer A, ma l'acquisto effettivo del prodotto viene realizzato, in un secondo momento, sul sito e-commerce del retailer concorrente B. D'altro canto, se lo shopper conclude il proprio acquisto sul sito web dello stesso retailer si verifica quello che viene definito "effetto lock" in che consiste nel rafforzamento di un legame sempre più stretto tra cliente e azienda. Questo effetto lock può essere ottenuto dai retailer solo a condizione di saper garantire ai clienti esperienze di tipo *seamless*, ovvero senza soluzione di continuità tra touchpoint fisici e digitali, tipica di quello che viene definito "onlife commerce" in cui l'acquisto è solo la parte finale di un più ampio processo relazionale che valorizza tutti i punti di contatto tra cliente e brand.

2.3.2 Il salto evolutivo dell'online grocery post-Covid19

Fino all'inizio dell'emergenza Covid-19 la componente distributiva che sta esprimendo in misura minore il proprio potenziale è quella dei gruppi della GDO, offline-native, che hanno esteso il proprio raggio d'azione al canale online. L'atteggiamento prevalente di questi player è stato quello di gestire i canali fisico e digitale in modo sinergico, costruendo esperienze di acquisto diversificate e adeguando l'assortimento disponibile sul web in base ai dati raccolti sui consumatori.

Con la fine della Fase 1 del Covid-19 si sono allentate le regole del distanziamento sociale e gradualmente ci si sta riappropriando degli spazi comuni, a partire da quelli di vendita. Tuttavia, nel frattempo tanto è cambiato, a partire proprio dall'approccio alla spesa, perché il timore del contagio ha dato un fortissimo impulso di acquisto online: la crescita dell'e-commerce quest'anno è di +55% a livello mondiale, mentre in Italia i

consumatori online sono stati intorno ai 29 milioni dall'inizio dell'anno (+2 milioni rispetto al 2019). Inoltre, la quarantena e la psicosi del contagio hanno portato ad un aumento del 60% del traffico internet nel mese di marzo e per la GDO la spesa online nell'ultima settimana di febbraio è aumentata del 200% rispetto alla settimana precedente (Moroni L., 2020). Secondo l'indagine sui consumatori condotta in collaborazione con il REM-Lab dell'Università Cattolica, l'11,8% degli intervistati dichiara di aver acquistato almeno una volta alimentari online. Molti consumatori hanno approcciato il canale per la prima volta proprio durante il periodo del lockdown, raddoppiando così la penetrazione dell'e-commerce in solo un mese e mezzo. Di questi nuovi acquirenti il 73,5% dice che continuerà ad acquistare online anche in futuro. Oltre ad essere un segnale che la pandemia ci ha insegnato ad accelerare il processo di digitalizzazione, bisogna dire che questa crescita dell'uso dei canali online è stata frutto di una mancanza di scelta da parte dei consumatori, quasi obbligati a dover optare per questo canale: nel report sull'Osservatorio e-commerce di Netcomm si evidenzia che "già dall'inizio della «fase 2» (dal 4 maggio 2020) una volta allentate le costrizioni e riassorbita la paura del contagio, il profilo evolutivo lungo le settimane mostra una lenta riduzione della forbice fra i canali, convenienza, completezza assortimentale e fiducia nell'insegna potrebbero tornare a giocare un ruolo di primo piano fra i driver di acquisto" (Redazione PharmaRetail, 2020). Una volta passata l'emergenza occorre capire come si riassesteranno i volumi di vendita e come gestire al meglio i due canali in modo sinergico, questione sempre in agenda negli ultimi anni ma ancora irrisolta e che sta ormai diventando una priorità per il retail, ora che i consumatori hanno sperimentato i vantaggi di un altro modo di fare la spesa. Si dovrà tenere conto anche il forte spostamento che si è verificato dal click & collect all'home delivery: considerato più sicuro dai consumatori durante il periodo di emergenza, ha però generato nel retail problemi di logistica.

> «Il limite del punto vendita è che necessariamente deve contenere l'assortimento nello spazio fisico che ha a disposizione, mentre il digitale può garantire una profondità assortimentale molto maggiore, ma ha il limite economico della gestione della logistica (Catellani. M., 2020)».

D'altro canto, i due canali sono molto diversi anche sul piano della fidelizzazione: lo store fisico può contare sull'esposizione dei prodotti e sulle attività di layout, mentre nel digitale la leva di maggiore impatto è il prezzo (Biyalogorsky E., Naik P., 2003). Per questo motivo si dovranno costruire diverse esperienze d'acquisto per i due canali e diversificare l'assortimento in base ai consumatori attraverso un progetto di integrazione tra canali i cui obiettivi sono:

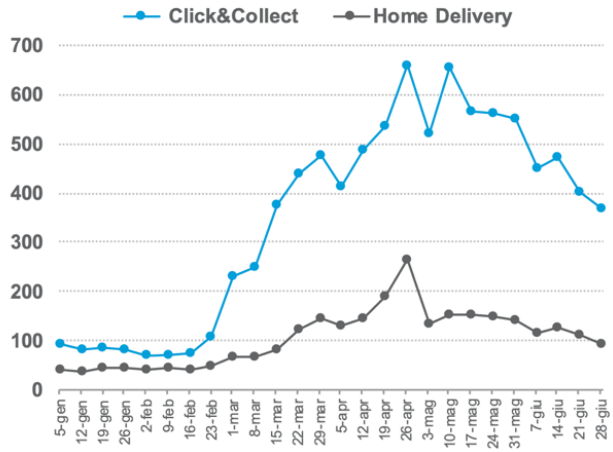
- Aumentare le potenzialità del punto di vendita fisico per renderlo più interessante, più coinvolgente, più interattivo;
- Implementare la price intelligence che, grazie alle rilevazioni sulla profondità assortimentale e sulla composizione dei competitor, permette di mappare i consumatori e verificare la competitività in termini di prezzi;

- Far riscoprire il “piacere di fare la spesa”, questo sconosciuto durante il lockdown, attraverso lo sviluppo di una esperienzialità multidimensionale;
- Rappresentare un elemento ludico dello shopping, facendo “giocare” il cliente durante il processo di acquisto;
- Valorizzare le dimensioni assortimentali del punto di vendita attraverso un approccio di tipo didattico/informativo;
- Sviluppare una relazione personalizzata attraverso il riconoscimento delle persone in-store (Esposito G., 2020)

Tra le aree di innovazione identificate a livello internazionale nel Grocery Alimentare è possibile rinvenire la semplificazione del processo di acquisto, che nell’e-commerce alimentare è molto complessa, ad esempio attraverso il *voice ordering* che rappresenta un metodo innovativo attraverso cui gli shoppers possono effettuare ordini digitali (il leader di questa nuova tecnologia è proprio Alexa, che quest’anno prospetta di generare vendite per Amazon oltre i 10 miliardi di dollari). Un altro metodo per semplificare la *customer journey* è rappresentato dalla disponibilità di liste della spesa personalizzate, magari che suggerisca le stagionalità, e ancora, il drive-in, il click&collect e l’home delivery. In particolare, il click&collect è ben fotografato dai numeri, che in Italia registrano, un’impennata sul totale delle vendite a largo consumo (Figura 2.10). Il suo successo è dato dal fatto che se da un lato si caratterizza per un mark-up superiore del 30% rispetto ai servizi delivery, grazie al saving dei costi di organizzazione e realizzazione dei trasporti, dall’altro il fatto che sia il consumatore a ritirare la spesa permette, laddove il servizio sia erogato in prossimità di un punto di vendita, un aumento dello scontrino medio stimolando gli acquisti d’impulso, ovvero proponendo allo shopper prodotti complementari. Alcuni studi dimostrano come i clienti BOPIS (acronimo per “Buy Online and Pick-up In-Store”) finiscano per aggiungere al proprio carrello virtuale anche prodotti acquistati offline al momento del ritiro (Fornari, 2019).

Con il click&collect, c’è inoltre la possibilità di aumentare il numero degli e-shoppers poiché la presenza dello store fisco rassicura le persone più riluttanti nell’utilizzo delle piattaforme online. Per queste ragioni il click&collect risulta particolarmente adatto ai paesi europei nei quali le reti distributive offline hanno elevata capillarità. I prodotti che trainano la crescita del servizio di click&collect sono proprio quelli per cui è cruciale il fattore tempo, al fine di garantire freschezza e qualità dell’acquisto: freschi (latticini, carne, salumi) e ortofrutta, gelati e surgelati. A conferma del successo dell’incidenza del sistema click&collect in Italia, basti pensare che anche in Francia questa formula (soprattutto nella variante drive-in) si è sviluppata maggiormente quando i pick up points hanno inizato ad essere diffusi in maniera capillare sull’intero territorio nazionale. Da questo momento, fatto 100 il totale degli heavy user che compra online, oltre il 42% di questi ha iniziato ad acquistare prodotti grocery e questo ha fatto sì che nel mercato francese la formula click & drive sia la più utilizzata rispetto a quella della home delivery per gli acquisti online (Colla e Lapoule, 2012).

Figura 2.10: La formula preferita è stata il «Click & Collect» perché più comodo e più veloce dell'Home Delivery. I tassi di crescita continuano a mantenersi elevati.

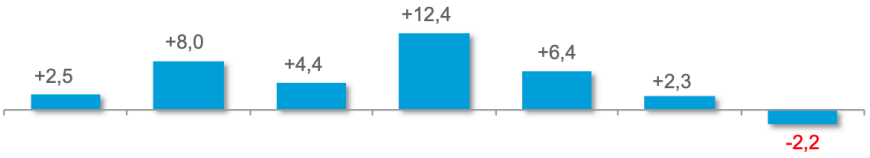


Fonte: IRI, 2020.

2.4 Il carrello della spesa Covid

A differenza del trend di consumo che abbiamo analizzato nel capitolo I (fase pre-Covid), durante il periodo emergenziale si è assistito ad un aumento del numero di consumatori che hanno provato ad acquistare su internet e tanti continueranno a farlo. Il che equivale a dire che è aumentata sia la penetrazione dell'e-commerce sia gli acquisti online dei prodotti di prima necessità e il grocery alimentare è balzato del +85% rispetto al 2019. Gli acquisti nella DM hanno virato decisamente verso i prodotti confezionati di Largo Consumo, a discapito della quota parte degli Alimentari Freschissimi a Peso Variabile, che restano fermi sui livelli dell'anno scorso; mentre si è assistito ad un forte calo della domanda dei reparti cosiddetti «Non Food» (General Merchandise). Quest'ultimo dato è stato condizionato dalle restrizioni al movimento che hanno penalizzato i punti di vendita vocati alla commercializzazione di tali tipologie di prodotto (grandi superfici), ma anche dal fatto che le famiglie abbiano spostato i propri budget verso la spesa Alimentare, sottraendo denaro a ciò che era «rimandabile». La necessità di ampliare le scorte domestiche dovuta alle restrizioni di movimento e al fatto di dover passare praticamente l'intera giornata fra le mura domestiche (con Ristoranti e Bar chiusi e molti lavoratori in smart working) ha toccato tutti i reparti del Largo Consumo Confezionato. La crescita della spesa ha interessato il mondo «dell'acquisto veloce» e a più lunga scadenza dei Freschi Confezionati (a discapito del Freschissimo), del Cura Casa (alla spasmodica ricerca dei prodotti per l'igiene e la disinfezione) e dei Surgelati, con l'obiettivo di fare scorte di lungo periodo (Moscariello A., 2020) (Figura 2.11).

Figura 2.11: Largo Consumo Confezionato (Variazioni % vs anno precedente)



	2019	YTD 2020	Pre-Covid	Covid	Fase 2	giu-20	1^ sett. Luglio
BEVANDE	2,8%	3,9%	6,2%	3,2%	4,3%	-2,4%	-4,5%
CURA CASA	1,3%	12,6%	4,3%	18,5%	13,1%	6,2%	4,0%
CURA PERSONA	2,6%	2,3%	4,2%	3,8%	-0,1%	-5,4%	-3,5%
DROGHERIA ALIM.	1,7%	8,0%	3,5%	12,0%	6,8%	5,6%	0,7%
FREDDO	2,2%	14,5%	2,9%	26,0%	12,2%	4,4%	-4,8%
FRESCO	2,9%	11,0%	5,0%	17,5%	8,8%	5,9%	-1,3%
ORTOFRUTTA	5,9%	6,9%	4,8%	14,4%	0,9%	-5,5%	-15,6%
PET CARE	3,2%	3,5%	4,6%	4,6%	1,5%	2,6%	-0,7%

Fonte: IRI, 2020.

2.4.1 Trend nell'e-commerce B2C, nuove sfide

Come anticipato nel paragrafo precedente, oggi il retail sta affrontando sfide importanti nel digital e la crescente customer centricity social media richiede di ripensare radicalmente il business model in un contesto economico-politico incerto. Nei prossimi anni occorrerà investire centinaia di milioni nella filiale per adeguare l'organizzazione e creare sistemi omnicanale, partendo dagli investimenti nell'AI che, seppur stiano crescendo, le aziende non sanno ancora come orientarsi tra le diverse scelte alternative (Resca, 2019).
Malgrado ciò, i retailer puntano al miglioramento dei punti vendita che, attarverso il monitoraggio dei clienti, devono essere in grado di garantire ai consumatori un'esperienza di acquisto a 360°:

> *"Nel negozio del futuro la 'customer experience' si fonda sulla centralità dello smartphone come eliminazione del limite tra fisico e digitale. - Perego A., Direttore Scientifico degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano".*

L'emergenza Covid-19 ci ha insegnato l'importanza dei negozi di prossimità in zone residenziali, che sarà una tendenza sempre più evidente in futuro, ma la sfida che i retailer si trovano a dover affrontare è principalmente quella di ridefinire il loro ruolo nella supply chain: il consumatore cosiddetto "iperconnesso" ha bisogno di tracciabilità. A riguardo è importante il ruolo della blockchain che consente di avere dati aggiornati e sicuri con la crittografia. Per far sì che queste strategie di carattere marketing e organizzativo siano implementate con successo è necessario il presidio di 4 fattori che, nell'etimologia di marketing, vengono definiti "igienici", tra cui:

I. **Competenze**: queste non devono essere solo relazionali, e dunque riferite al customer base ma anche al concetto di retention, con il quale di fa riferimento non solo alla fidelizzazione del cliente ma al fatto di rendere questi ultimi dei veri e propri ambasciatori e portatori di messaggi positivi sull'azienda. Le competenze non sono solo di carattere razionale ma anche di carattere scientifico;

II. **Data Analytics**: per data analytics si intende il processo attraverso il quale i dati sul comportamento dei consumatori sono utilizzati per aiutare a prendere le decisioni principali attraverso la segmentazione del portafoglio clienti e le analisi predittive. I retailers hanno a disposizione diversi nuovi software, compresi nuovi consistenti database di dati scanner-clienti, che raccolgono informazioni su molti punto vendita. Questa tipologia di dato deve essere utilizzata sia internamente per sviluppare le strategie di marketing o promozionali sia esternamente per migliorare le relazioni con le imprese di marca industriale e come elementi di servizio e marketing intelligence venduti ai fornitori industriali (Fornari, 2019). A tal fine sono richieste a competenza di tipo scientifico, a riguardo si parla di data science, ovvero, un'analisi statistica e qualitativa con l'obiettivo di interpretare i dati e renderli significativi con utilizzo di algoritmi di clustering che consentano di stratificare la base clienti in micro-segmenti, caratterizzati da differenze non soltanto sociodemografiche ma anche di aspettative, di valori e di esigenze sempre mutevoli. In questo modo si rendono più efficienti le iniziative di go-to-market, come ad esempio l'istituzione di una supply-chain di dati a livello dell'intera azienda, attraverso la quale i dati pubblicati sono accessibili agli e-shopper e l'azienda costruisce un modello di business cosiddetto data driven. Questa sfida per il futuro è dettata da alcune criticità che riguardano il Data Strategy, in quanto solo due retailer su tre raccolgono i dati sui diversi canali ma mancano di un sistema in grado di armonizzarli e integrarli. E ciò si collega a quanto detto riguardo la customer journey, che risulta incompiuta, producendo inefficienze e mancanza di progettualità (Redazione Data Manager Online, 2019);

III. **Tecnologie**: secondo una ricerca di IDC Retail Insight, nei prossimi 2 o 3 anni il 50% del budget totale delle aziende di GDO sarà destinato all'IT per le innovazioni in store. Nell'IoT, la blockchain trova una grande utilità grazie alla sua facilità e sicurezza di scambio dati ed è per questo che risulta essere un modello interessante da utilizzare nei negozi e nel Retail. Con la blockchain, gli attuali metodi di pagamento in negozio potrebbero essere estesi al Bitcoin, permettendo quindi ai clienti pagamenti molto più rapidi, oltre che più economici. Il vantaggio competitivo sarà in mano agli operatori che decideranno per primi di abilitare queste nuove tecnologie nei loro punti vendita (Virone F., 2019).;

IV. **Prossimità**: come è emerso da una ricerca svolta da IRI in collaborazione con il REM- Lab dell'Università Cattolica, il 27,6% dei consumatori dichiara di aver cambiato la propria insegna di fiducia durante il lockdown per rispondere a bisogni legati alla vicinanza alla propria abitazione, alla percezione di maggiore sicurezza personale (meno affollamenti) e a tempi più veloci per effettuare gli acquisti. È il cosiddetto *proximity marketing* che propone beni e servizi capaci di soddisfare possibili bisogni, partendo dall'assunto di base che l'ubiquità e la simultaneità siano i cardini del nuovo consumo (Aquilani et al., 2017).

"Il prossimo decennio per il retail italiano sarà caratterizzato dal ritorno alla prossimità: nelle grandi città avremo un numero più ampio di punti vendita di superficie ridotta, diversi da quelli attuali per focalizzazione sull'aspetto relazionale e sul supporto alle operatività e-commerce – Valentina Pontiggia, Direttrice dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail".

CAPITOLO 3

DA MDD A INSEGNA: IL VIAGGIATOR GOLOSO DI GRUPPO UNES.

Che l'e-commerce fosse una minaccia per il negozio fisico si era percepito fin dalla sua introduzione, ma chi ha saputo reinventarsi sta vincendo questa sfida. L'evoluzione nel settore della distribuzione è iniziata e i dati ritraggono i profondi cambiamenti che si verificheranno nell'immediato futuro. Il canale digitale sta permettendo di sperimentare nuovi modelli di business ed Amazon sta diventando sempre più l'ago della bilancia di questi cambiamenti. In questo capitolo verrà analizzata la strategia omnichannel del Gruppo Unes, prima rete in Italia ad instaurare una partnership con Amazon Prime Now e con la no-profit Humana per la sostenibilità (oltre ad essere un promotore dell'innovazione in ambito grocery).

3.1 Gruppo Unes: una formula innovativa

Alla fine degli anni Sessanta, a Milano, è nato Unes e nel 2002 entra a far parte del Gruppo Finiper facendolo diventare propulsore di innovazione e competitività in modo tale da essere in grado di sostenere gli effetti del cambiamento dei consumi e l'inasprimento della concorrenza nel settore distributivo. Ad oggi, con questa visione, il gruppo Unes ha ampliato il suo raggio di azione attraverso l'apertura di *store*, sia in proprio sia con terzi operatori in franchising. In più, oggi è presente con tre diverse insegne alle quali corrispondono tre formule commerciali differenti:

• UNES Supermercati: si tratta di Supermercati all'insegna del servizio e dei prodotti freschi, "con offerte promozionali quindicinali riportate su apposito volantino e sconti particolari riservati ai titolari di UNES card";

• U2 il supermercato controcorrente: con la formula commerciale dell'Every Day Low Price "propone prezzi competitivi per garantire il massimo risparmio, tutti i giorni, senza rinunciare alla qualità";

• Il Viaggiator Goloso: "*il luogo del cibo felice, evoluzione del marchio da brand di prodotto a insegna, che pone una particolare attenzione ai reparti del fresco"* (unes.it, 2020).

Tra il 2004 e il 2005 il Gruppo Unes ha registrato rendimenti negativi pari al -7% delle vendite (Fornari E., 2019). A seguito di un cambio di management aziendale[16], il Gruppo UNES acquisisce la consapevolezza che si stava delineando un cambiamento radicale e strutturale a causa dell'evoluzione di fattori quali:

- Economia: la progressiva diminuzione del potere di acquisto delle famiglie e al crescente clima di sfiducia e incertezza nelle loro aspettative;
- Demografia: crescente invecchiamento della popolazione;
- Concorrenza: ridotto livello di innovazione della supply chain;
- Stili di vita: crescente attenzione allo spreco alimentare come strategia di risparmio sia come elemento di responsabilità sociale.

La visione che maturò il Gruppo UNES fu che non poteva più coesistere il dualismo convenienza/discount e qualità/prezzi alti/supermercato e per questo motivo si sarebbero dovuti sviluppare nuovi modelli distributivi basati sul concetto Low Cost - High Value (Fornari, 2019). I clienti che avrebbero acquistato prodotti low-cost non necessariamente sarebbero appartenenti a famiglie a basso reddito, al contrario, sempre più persone che si rivolgono a negozi low-cost appartengono a diverse classi sociali, le cui scelte sono basate su considerazioni etiche o ideologiche: i fattori soggettivi che impattano le scelte dei consumatori sono cruciali. "Il termine low-cost – high value non si riferisce necessariamente alla qualità oggettiva di un prodotto, ma alla qualità percepita dal consumatore" (aspeninstitute.it, 2009). Un prodotto commerciale, allora, diventa interessante per il consumatore non in termini del suo "value for money" ma anche per il valore aggiunto percepito dallo stesso consumatore. Come risposta a questo cambiamento della domanda è nato il format EDLP ad Insegna U2, un nuovo format a metà tra Discount e Supermercato, il cui obiettivo è soddisfare la nuova clientela che vuole qualità, prezzi bassi, e fare una spesa veloce (Gagliardi D., Mansi G., et al, 2019). Guidati dall'idea "fammi risparmiare ma non fammi sentire povero", UNES si pone l'obiettivo, attraverso la politica dell'Every Day Low Price, di evitare che il consumatore si rivolga al discount per le *commodity* e al supemercato per i prodotti di marca in promozione". Per questi motivi si è adottato l'EDLP che si concretizza con nessuna promozione, nessuna tessera fedeltà, niente volantini, grande attenzione all'ambiente e una marca propria di qualità, ma a prezzo sempre basso tutto l'anno per poter comprare giorno per giorno ciò che serve (Tabella 3.1). Il principale fattore critico di successo di questa formula è costituito dalla stabilità della proposta che si traduce nella consolidazione della consumer loyalty, ottenibile solamente attraverso una proposta chiara, trasparente e costante nel tempo di tutti gli elementi che qualificano l'offerta di un punto di vendita (Apicella, 2020).

[16] Mario Gasbarrino, fino al 2019 Presidente di Unes.

Tabella 3.1: Analisi SWOT dell'EDLP

Fonte: Elaborazione personale su fonti diverse.

Alla luce dei primi risultati delle esperienze di applicazione della politica EDLP dal Gruppo Unes, è opportuno formulare alcune considerazioni sulla supply chain e i suoi vincoli. Questi ultimi fanno riferimento alla necessaria modificazione dei rapporti verticali sia per quanto riguarda i contenuti che per quanto concerne le attività di marketing, che può essere messa in atto grazie alla tecnologia (Kotler P., 2017).

Tra le sfide per il futuro individuate nelle dinamiche di supply chain vi sono:

- la sostenibilità;
- le partnership.

3.1.1. Il Gruppo Unes per la sostenibilità

Manzini e Accorsi (2012) confermano la necessità di adottare il concetto di responsabilità sociale di impresa, detta CSR[17]. La CSR è diventata negli ultimi vent'anni un tema fondamentale per le ricerche nelle scienze sociali: la consapevolezza dell'azienda di avere un impatto non solo economico ma anche sociale e ambientale al proprio interno e nel contesto in cui opera. I motivi che muovono le imprese ad adottare e sostenere in modo volontario le sollecitazioni e le richieste socio-ambientali provenienti dalla società sono:

- Motivazioni di contesto: sono le spinte provenienti dall'ambiente esterno come la maggiore consapevolezza che i consumatori hanno nei confronti delle tematiche sociali e ambientali l'incremento dell'attenzione delle comunità internazionali sulle tematiche quali lo sviluppo sostenibile.

[17] Corporate Social Responsability.

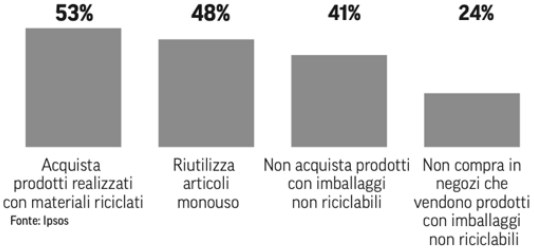
- Motivazioni interne*:* ruolo fondamentale può essere ricoperto dal management che ha maggiori competenze e sensibilità nei confronti dei temi etici, sociali, ambientali e ha quindi maggiori possibilità di indirizzare le scelte e la condotta dell'impresa verso un crescente impegno verso iniziative di responsabilità sociale (humana.it., 2018).

Tra le aziende che aderiscono al progetto di CRS figura il Gruppo Unes, che si impegna a promuovere iniziative di sostenibilità come la lotta agli sprechi e la minimizzazione dell'emissione di sostanze dannose per l'ambiente. A partire da progetti di sensibilizzazione e informazione ambientale rivolti direttamente ai consumatori fino alle partnership con distributori e fornitori di prodotti a marchio in relazione alle tematiche sulla sostenibilità e sull'economia circolare. Concretamente le iniziative messe in atto sono:

I. Posizionamento di contenitori per la raccolta di pile esauste, in oltre l'80% dei punti vendita.
II. Installazione di oltre 50 compattori per la raccolta e lo smaltimento di bottiglie in plastica PET. Per ogni bottiglia compattata i consumatori ricevono un buono spesa.
III. Installazioni di mobile self service dedicato al pane, che permette di scegliere la tipologia di pane preferito evitando sprechi inutili.
IV. Commercializzazione della propria acqua a marchio privato senza l'imballo di plastica.
V. Inserimento di banchi frigo "chiusi" in modo da migliorare il comfort di acquisto nel reparto frigo e ridurre il livello di consumo energetico e di inquinamento.

Nel 2019 l'attenzione per la sostenibilità ambientale è diventata un tema sempre più determinante e i prodotti a marchio privato che hanno evidenziato in etichetta le loro caratteristiche green hanno registrato una forte accelerazione della crescita rispetto all'anno precedente. L'attenzione dei consumatori italiani alle tematiche del packaging si rileva sia nelle intenzioni sia nelle pratiche di acquisto. Il profilo che emerge dall'Indagine Ipsos relativo alle abitudini di acquisto degli italiani è quello di un consumatore sostenibile, che acquista prodotti realizzati con materiali riciclati (53%), riutilizza articoli monouso (48%) e addirittura evita di comprare in negozi che vendono prodotti con imballaggi non riciclabili (24%) (Figura 3.1) (Rapporto Coop, 2019).

Figura 3.1: Il consumatore italiano è "sostenibile" non solo a parole. (% di rispondenti)



Fonte: Ipsos, 2019.

Gruppo Unes in quanto fedele al tema della responsabilità sociale ed ambientale per 15 anni è stata coinvolta da Humana per realizzare qualcosa di bello e utile per il territorio e la comunità[18]. Questa collaborazione sin da subito ha fatto registrare un trend positivo con benefici concreti entrambi i partner e tra gli sviluppi futuri prevedono di sviluppare iniziative congiute puntando su più efficaci iniziative di promozione e comunicazione sia sui canali online che offline, volte a migliorare l'*engagement* degli *stakeholder* e dei clienti (Humana, 2018).

"Il progetto ha suscitato interesse anche tra i collaboratori e vi è la percezione che il clima aziendale di UNES negli ultimi anni sia sempre più migliorato, la sensibilizzazione sui temi c'è e funziona con una partecipazione sia dei clienti sia dei collaboratori che contribuiscono al miglioramento dell'immagine di UNES. - Paronzini P., Direttore Marketing di Unes, 2018"

Essendo il Retail l'anello di congiunzione tra consumatore e industria è bene che l'innovazione e/o la partnership sia portata avanti anche nella Supply Chain, poiché la creazione di valore per il cliente non interessa solo l'ultima fase della filiera, bensì parte fin dai fornitori. A tal proposito la sincronizzazione con i fornitori è fondamentale per garantire che tutta la filiera sia ben allineata e che tutti i partner si focalizzino con egual cura sulla qualità e sicurezza del cibo, sull'efficienza dei costi e sulla sostenibilità ambientale. In favore dell'integrazione viene individuato il modello della closed-loop supply chain, il cui promotore è stato Amazon e che sempre di più si sta estendendo alle altre funzioni della filiera, riconoscendo l'importanza di ridurre l'impatto ambientale delle operazioni, applicando tecniche di ottimizzazione sul modo di produrre, trasformare, trasportare e consegnare il cibo immettendo meno Co2 possibile (Sisti, 2017).

3.1.2 La partnership Gruppo Unes-Amazon

Dopo che sono state registrate ottime performance della formula U2, si è maturata la consapevolezza che il mercato della Distribuzione Moderna stava cambiando: dal 2014 è un nuovo competitor (il Discount) che operava sul mercato con le stesse ragole della GDO tradizionale, oggi, i nuovi competitors sono prevalentemente Internet Pure players (Fontana C., 2018). La nuova visione maturata da UNES si basa sul presupposto che il cliente oggi voglia sentirsi gratificato e rassicurato. L'azione che l'azienda ha deciso di mettere in campo per dare una risposta adeguata si sintetizza in:

- Una crescente integrazione tra offline e online;
- Una forte enfasi sugli elementi distintivi della proposta commerciale.

Per aumentare l'integrazione tra offline ed online UNES ha stretto un'importante ed innovativa alleanza con il colosso Amazon. La mission di Amazon è "*to be the Earth's most customer-centric company*", basata su

[18] Fonte: intervista al Dott. Primo Micara, ex Direttore Vendite UNES.

una forte attenzione al cliente, sulla passione per l'innovazione e sull'eccellenza operativa. Questa strategia aziendale è descritta dal c.d circolo virtuoso che, da sempre, sta alla base della sua crescita (Figura 3.2). Questo circolo virtuoso viene denominato "*Amazon Flywheel*" che, partendo dalla customer experience, determina un aumento del traffico sul sito che, a sua volta, si traduce in potenziale di vendita per i partner commerciali. Questi ultimi sono interessati non solo a mettere in vendita i propri prodotti online, ma anche ad usufruire dei servizi e degli strumenti di supporto alla vendita messi a disposizione da Amazon (Rigamonti M., 2018). Un aumento dei partner commerciali si traduce in un ulteriore arricchimento della selezione[19] e miglioramento dell'esperienza d'acquisto, generando così una costante crescita delle vendite, che a sua volta riavvia il circolo virtuoso in una logica di miglioramento continuo.

Figura 3.2: Il segreto del successo di Amazon.

Fonte: Planet Retail, 2019.

I pilastri di Amazon sono:

I. La selezione: offrire un assortimento *grocery* sempre più completo ai clienti Prime, sviluppando partnership con retailer offline native come U2 Supermercato;
II. La convenienza: sviluppare sia una strategia di prezzo particolarmente competitiva sia un insieme di servizi che migliorano l'esperienza di acquisto (infatti i clienti Prime hanno accesso anche a servizi come Amazon Famiglia, Amazon Fresh, Kindle e Amazon Prime Video);
III. I clienti: costruire una value proposition distintiva e sostenibile nel tempo, potendo contare su innumerevoli touchpoints per creare un legame più stretto con il cliente;
IV. L'innovazione**:** rafforzare l'approccio "technology driven" della piattaforma Amazon: tra il 2018 e il 2019 sono state lanciate funzionalità basate sui sistemi di machine learning e realtà aumentata come Amazon Discover, Amazon Augmented Reality e Amazon 360 Spin (Fornari, 2019).

[19] Attualmente gli articoli presenti solo su Amazon.it sono oltre 250 milioni.

Amazon tiene fede ai principi del proprio modello di business, convinta che solo attraverso una "ossessione" per la soddisfazione dei clienti e un miglioramento continuo dell'offerta si possa mantenere la loro fiducia e continuare ad innovare. Il successo di questo modello è confermato dall'ultima Global Consumer Insights Survey di PwC, che ha rilevato che ben il 96% degli italiani intervistati ha effettuato acquisti su Amazon e che lo utilizzano soprattutto per confrontarne i prezzi o iniziare la ricerca di un prodotto spiegando il fenomeno di webrooming. L'Italia rappresenta per Amazon uno dei migliori clienti, seconda solo alla Cina (98%) i cui consumatori utilizzano anche altre piattaforme come Alibaba (Bravo S., Bruni C., Sacchi G., et al, 2018) (Figura 3.3).

Figura 3.3: Penetrazione di Amazon nelle economie più avanzate

Fonte: Pwc, 2018.

Amazon, mantenendo una spiccata propensione all'innovazione e in coerenza con le sue linee guida, che prevedono il rafforzamento nel settore alimentare, ha acquisito nel 2017 negli Stati Uniti la catena Whole Foods, già consolidata nel mercato americano nella distribuzione di prodotti alimentari biologici e naturali di alta gamma. Nello stesso periodo in Europa, per la prima volta, Amazon ha sottoscritto un accordo con il Gruppo UNES, in particolare con l'insegna U2 e l'MDD premium "Il Viaggiator Goloso". In un contesto dinamico come quello del largo consumo, che richiede alle aziende di aprirsi all'omnicanalità gestendo sinergicamente canali e touchpoint, fisici e digitali è fondamentale ripensare i modelli di business interpretando il cambiamento in corso e raccogliendo le opportunità della digitalizzazione come ha fatto il Gruppo Unes (Franceschini A., 2018). La realizzazione della partnership Gruppo Unes-Amazon permette ai clienti Prime di fare la spesa online scegliendo tra oltre 6000 referenze con la possibilità di ricevere gli articoli entro due ore dall'ordine al costo di 3,49€.

"Fare una partnership con Amazon significa partire già da un punto avanzato rispetto alla fiducia e alla confidenza dei clienti con un certo "ecosistema."- Gasbarrino M., CEO Gruppo Unes., 2019..

Tutto ciò perché, indubbiamente, implemenytare una strategia omnicanale è un eccellente mezzo per generare nuove lead, conquistare e fidelizzare i nuovi clienti. Lo scenario del resto, vede gli shopper sempre più iperconnessi e sempre meno fedeli alle marche e al punto vendita fisico. Ben il 70% dei consumatori, per esempio, si aspetta che entro il 2022, o al massimo il 2024, potrà comprare generi alimentari online. E, considerando i trend a livello globale nei prossimi anni i tassi di crescita del grocery online saranno quattro volte superiori a quelli del grocery offline (Sacchi G., *et al,* 2018).

3.2 Cosa ne sarà del negozio fisico?

Nonostante i trend positivi dell'e-commerce, il canale principale per le vendite del grocery è, e rimarrà lo store fisico. Secondo Forrester l'86% dei consumatori mondiali preferisce fare acquisti nei negozi *bricks-and-mortar* che per i più scettici nei riguardi della tecnologia rappresenta una certezza su cui possono contare. Nonostante ciò, non è possibile ignorare il fatto che le aspettative delle persone stanno evolvendo rapidamente (il 53% delle decisioni di acquisto sono influenzate digitalmente) come risultato di una maggiore disposizione di informazioni dettagliate sui prodotti esposti, recensioni e prezzi che si possono comparare con la vetrina offline.

"Attualmente in Italia l'85% dei consumatori desidera un'esperienza integrata, ma solo il 20% ne sta ricevendo una". (Nielsen Panel, 2018)

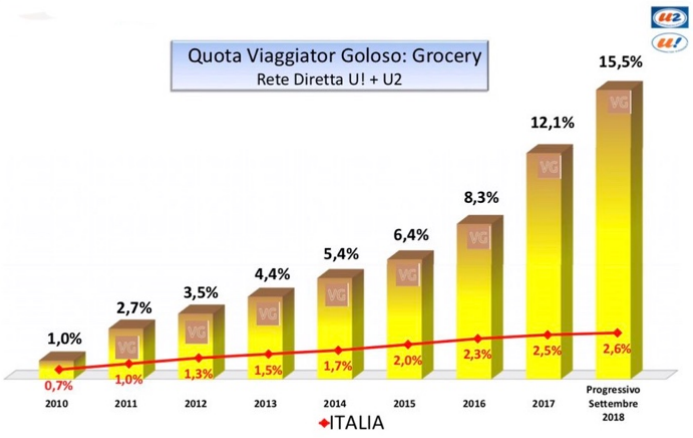
Il Gruppo Unes ha saputo cogliere l'opportunità dell'integrazione divenendo partner di Amazon. Per dare maggiore enfasi agli elementi distintivi della proposta commerciale, Gruppo Unes sta investendo sul brand "Il Viaggiator Goloso" che sino al 2016 era una MDD Premium, facendolo diventare una vera insegna commerciale. L'insegna il VG è basata su un nuovo rapporto di fiducia tra la marca Il Viaggiator Goloso, il negozio il Viaggiator Goloso ed il cliente finale. Padroneggiare la sfida dell'omnicanalità, mettendo a punto strategie sostenibili nel lungo periodo, è un occasione che Il VG ha saputo cogliere per rafforzare la leadership di domani e portare un significativo aumento della base clienti.

GS1 Italy ha realizzato lo studio "Category Management Omnichannel: da categorie di prodotti a categorie di clienti e bisogni" da cui è emerso che per rendere più fluido e semplice il processo di acquisto occorre affidarsi a una gestione strutturata dei dati, ma anche integrare le funzioni organizzative aziendali e l'intera supply chain, svincolandola dalle limitazioni di carettere logistico. "L'avvio dell'integrazione interna alle aziende – previsa Silvia Scala Director di GS1 Italy – non deve però rappresentare un vicolo per l'avvio di processi collaborativi tra distribuzione e industria. La linea di demarcazione tra negozio fisico ed online tende ad assottigliarsi e nel futuro del retail è prevedibile una combinazione di interscambiabilità crescenti dei canali fisico, online, mobile, con nuovi e più ampi spazi di collaborazione per i partner della filiera" (Moscariello A., 2020). Tra gli esempi più calzanti c'è quello de Il Viaggiator Goloso che, con lo sviluppo della partnership strategica con il portale e-commerce Amazon Prime Now, sta avendo un'esperienza positiva sia per i risultati

di fatturato raggiunti sia per la permeazione all'interno dell'azienda di logiche e approcci innovativi ottenendo un trend di crescita online superiore a quello degli store fisici (60 mila clienti grazie ad Amazon Prime Now).

Gli obiettivi prefissati dal Gruppo Unes per il primo anno sono stati raggiunti in soli 3 mesi e raddoppiati in 6 mesi. In particolare, la MDD "Il Viaggiator Goloso" ha registrato performance di vendita a volume e a valore in crescita esponenziale, con un fatturato destinato a raddoppiare nel giro di un anno e mezzo. Incremento dell'assortimento da 650 a 1000 referenze e aumento delle vendite mai scese sotto il 25% e raggiungimento di una quota di mercato pari al 15,5% a fine settembre 2018. Questi sono gli elementi che distinguono Il Viaggiator Goloso sul mercato che nel 2016 è diventata un'insegna: *"*Con il progetto del 'Temporary store il Viaggiator Goloso' (aperto a Milano durante le scorse festività natalizie, 5 dicembre 2015 – 6 gennaio 2016), Gruppo Unes ha vinto il 'Premio nazionale per l'innovazione nei servizi di Confcommercio, ed. 2016', nella categoria commercio, per aver sviluppato nella città di Milano un format innovativo di temporary store, indipendente dal supermercato, che esalta i prodotti a marchio privato puntando su storytelling, layout del punto vendita ed estetica del servizio, con risultati economici ben al di sopra delle medie di settore. Il premio è stato consegnato a Roma, presso il palazzo del Quirinale, direttamente dal Presidente della *Repubblica*, Sergio Mattarella, al presidente e amministratore delegato Mario Gasbarrino" (Distribuzione Moderna, 2020).

Figura 3.4: Quota Viaggiator Goloso



Fonte: Rapporto Gruppo Unes,2018.

«Questo riconoscimento è una conferma dell'importanza della marca privata che, nel 2015 ha conseguito vendite a valore per il Viaggiator Goloso pari a 34,9 milioni (+26,4% rispetto al 2014) e che registra un'incidenza della private label Unes sul volume totale vendita 2015 pari al 38,5%, di cui 6,4% il Viaggiator Goloso» - Mario Gasbarrino, 2016.

Il giro d'affari risultato del test del primo store ad insegna Il Viaggiator Goloso passò da circa 50.000 euro a settimana a circa 150.000 euro a settimana con un aumento pari al +125 per cento del numero dei clienti. Dall'anno successivo iniziò così un percorso di sviluppo dell'insegna il VG attraverso una ristrutturazione e

attraverso l'apertura di nuovi store con location e dimensioni coerenti con il posizionamento della nuova insegna (Franceschini, 2018).

3.2.1 Il nuovo visual merchandise de "Il Viaggiator Goloso"

Alla base della definizione del *category management* c'è sempre la centralità del cliente. Tuttavia, con l'omnicanalità questo concetto tende a potenziarsi ulteriormente, considerato che il punto di partenza non è più la categoria di prodotto, bensì i comportamenti d'acquisto del target di clienti di ciascun canale. L'omnicanalità richiede che brand e insegna effettuino scelte d'offerta che esprimano valori coerenti con il vissuto dei target di riferimento e che i *touchpoint* agiscano da amplificatore nel trasferimento degli stessi ai clienti. Se prezzo e disponibilità dei prodotti rappresentano prerequisiti indispensabili per attrarre i clienti, vista la maggiore disponibilità di dati e informazioni, per differenziarsi diventa necessaruo anche puntare su assotimenti calibrati rispetto ai diversi target e su una shopping experience personalizzata (Stigliano G., 2018). In quest'ottica gli store ad insegna Il Viaggiator Goloso sono riusciti a creare una connessione emotiva con i clienti, che sempre più acquistano con le loro emozioni, invece che con i loro portafogli. Questo è il motivo per cui l'estetica del punto vendita è un fattore di successo indispensabile e fondamentale nella creazione di una retail experience efficace e indimenticabile. Il Viaggiator Goloso, in questo senso, ha favorito la costruzione di un dialogo positivo e dinamico con i clienti attuali e potenziali, soprattutto nei luoghi fisici, utilizzando modalità in grado di stupire e intrattenere, per alimentarne le conversazioni e stimolarne il passaparola: attraverso corsi, show cooking e l'introduzione di tavolini per fare consumare seduti i propri acquisti alimentari.

"Le recensioni dei clienti influenzano positivamente gli acquisti di altri clienti, guidano lo sviluppo e il miglioramento dei prodotti, oltre a essere fonte di ispirazione per le nostre attivitò di comunicazione offline". – Rossella Brenna, Direttore Vendite, Marketing e Comunicazione Unes.

A differenza dei negozi fai da te, come ad esempio Amazon Go, c'è un forte orientamento al servizio al cliente che contribuisce alla percezione di un'esperienza di acquisto particolare e ad accedere alle diverse iniziative che il negozio propone e condividere ricette e consigli sul sito ufficiale (Vota VG). Un altro elemento che concorre al miglioramento della consumer journey è il *visual merchandising* che rende di per sé l'ambiente originale e innovativo, con un impatto visivo teso a creare un'esperienza emotiva nel consumatore (Figura 3.5). Nell'immaginario comune i supermercati, in genere, sono luoghi percepiti come 'conosciuti', 'acquisiti', potenzialmente rassicuranti che rischiano però di essere considerati luoghi 'di routine', pertanto a forte rischio di omologazione e monotonia (Zygmunt, 1999).

Il Viaggiator Goloso non si colloca tra i format come li conosciamo ora tout court perché è a metà tra un negozio gourmet più conveniente e un mercato metropolitano mediterraneo in cui il consumatore ha la possibilità di trovare prodotti molto freschi con una grande varietà di scelta, con ottimi rapporti qualità/prezzo

e un grado di specializzazione elevato dell'assortimento e del personale (Muzio A., 2018). L'immagine degli store ad insegna Il VG è stata riprogettata a partire dalla presentazione dei prodotti freschi, mettendo in risalto il prodotto e migliorando l'experience di acquisto. Predilezione è stata data ai banchi serviti e ai prodotti sfusi specie per quanto riguarda frutta e verdura e pane fresco al fine di fare sensibilità di scelta della pezzatura e contrastare lo spreco alimentare. Le scelte assortimentali, le modalità espositive a scaffali e il posizionamento di prezzo hanno permesso di raggiungere una *retention rate* dell'89%[20].

Figura 3.5: La "piazza dell'ortofrutta" e il panificio del Viaggiator Goloso in via Belisario, Milano

Fonte: Italiafruit News 2018.

Per concludere, Il Viaggiator Goloso crede che , nel futuro alle porte, la capacità di creare emozioni unita alla competitività, dinamicità e all'alto grado di preparazione dei dipendenti siano gli asset centrali per un punto vendita fisico che vuole attrarre e convincere il cliente ad entrare nel negozio e competere non solo con gli altri punti vendita, ma anche con la 'comodità di ordinare online'.

[20] Dato rispetto a tassi di fidelizzaizone medi dei competitor pari al 33% circa.

Conclusioni

Alla domanda "Qual è stata l'influenza dell'e-grocery nel settore della Distribuzione Moderna?" questo lavoro ha cercato di rispondere attraverso una raccolta di dati aggiornati comprensivi degli effetti causati dal Covid-19. Durante l'emergenza sanitaria sono stati molti i consumatori che hanno provato a fare la spesa online e chi ne è rimasto fuori, ha privilegiato gli store più vicini a lui. In questa luce, la tesi fa emergere che si stanno delineando nuove tendenze nel settore Gdo. Il primo è quello della crescita dei punti di vendita Discount, mentre il secondo è il calo dei negozi del libero servizio. Il successo dei discount registrato prima della Fase 2 è stato ancor più accelerato dall'emergenza epidemiologica ed in questo senso i canali digitali sono stati di fondamentale importanza. In risposta al cambiamento dei consumatori e del mercato, non solo i Discount, ma anche i supermercati hanno trovato il modo di adattarsi, mentre i tempi si fanno sempre più difficili per gli ipermercati. Negli ultimi mesi si sono registrate ottime performance della spesa online, superiori alle previsioni fatte nel 2019, a conferma che è necessario che i retailer del settore distributivo si modernizzino e adattino il commerico elettronico al loro business. In Europa il primo a cogliere l'opportunità di collaborare con il colosso Amazon, e quindi, sviluppare una partnership in outsourcing, è stato Il Gruppo Unes con particolare presenza sul sito e-commerce dell'insegna Il Viaggiator Goloso. Dagli ottimi risultati registrati e seguendo le orme de Il Viaggiator Goloso, prossimamente ci si può aspettare che moltre altre insegne cercheranno di integrare entrambi i canali offline e online sia in *outsoucing* o all'interno delle proprie *business units.*

Bibliografia

AGRA (2018). Di*stribuzione Alimentare in Italia Volumi 1 e 2. 25esima edizione. Roma: AGRA Editrice.*

Apicella Domenico., (2020) – *l'EDLP diventa esperienza.,* Rivista FOOD anno 30 No. 6, gennaio 2020, pag. 46;

Baviera Andrea., (2020) – *MDD sempre più leader*- in "ItaliaOggi", gennaio 2020, p.1.

Beck et al. (2015). *Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni- Channel Retailing for Retailers and Retailing,* Journal of Retailing and Consumer Services, (27), 170-178.

Bellini Silvia 2017 *Channel Relationship Revolution: Come cambiano le relazIoni di canale nel contesto di convergenza e omnicanalità* (data di consultazione)

Berg Natalie, Knights Miya , (2019) *Amazon. Come il retailer più inarrestabile del mondo continuerà a rivoluzionare il commercio*, Hoepli.

Biyalogorsky E., Naik P. (2003), *Clicks and mortar: the effect of the online activities on offline sales,* Marketing Letters, Vol. 14, pp. 21-32.

Brescia A. (2016), *"Centrali d'acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia 2017"*, Edizioni DM S.r.l, Milano

Castaldo Sandro, Grosso Monica et al., (2013) - *Retail and Channel Marketing*

Catellani M., *Competitoor, l'omnicanalità non si può rimandare*, Articolo su "Food S.r.l" n 7 Luglio 2020

Colla E., Lapoule P. (2012), *E-commerce: exploring the critical success factors*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 40, n. 11, pp. 842-864.

Coop, 2019 *Rapporto Coop*; La GDO italiana premia discount e eCommerce p.168.

Court; David; Elzinga D.; Mulder S.; Vetvik O. J.; (2009); "*The Consumer Decision Journey*," McKinsey Quarterly, 96–107

Delvecchio D. (2015), Consumer perceptions of private label quality: the role of product category characteristics and consumer use of heuristics, Journal of Retaling and Consumer Services, Vol. 8, pp. 239-249).

Distribuzione Moderna, 2020 - *Centrali d'acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia.*

Distribuzione Moderna, 2020 - *Unes vince il premio nazionale per l'innovazione nei servizi di Confcommercio,* Doraci Erdis.

Edizioni DM in collaborazione con Zeta Consulting, 2016. *Centrali d'acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia*, 2016, pag. 4.

Fornari D. (1999), *Rivoluzione Commerciale & Trade Marketing*, Milano, Egea.

Fornari Daniele, Grandi Sebastiano et al., 2019 - *#Retailvision: gli scenari del marketing distributivo* – (data di consultazione)

Fornari Edoardo, (2018) - *Multichannel Retailing,* Milano, Egea.

Fox E.J., Montgomery A.L., Lodish L.M.m (2004), *Consumer shopping and spending across retail formats*, Journal of Business, Vol. 77, n. 2, pp- 25-60.

Fox E.J., Sethuraman R. (2010), Retail competition, in Krafft M., Mantrala M, *Retailing in the 21st century, Current and future trends*, 2nd edition, Berlin Heidelberg, Springer-Berlag, p. 239-254.

Frigerio Angelo, 2016 - *Unes vince il premio di Confcommerico per l'innovazione* – in " alimentando.info" a.9 n° 10 – Ottobre 2016

Grandi Sebastiano., (2017) - *Retail Marketing Trends: Dallo Shopper Marketing al Vertical Branding*

Gruppo Findea., 2020, I trend futuri del retail. Digital e ritorno alla "prossimità", "Articolo pubblicato su «Findea»"

IPLC Europe*, 2019.* Italia su dati Nielsen Retail Measurement Services e IGD.

IPLC Europe - Koen de Jong - *The Private Label Revolution*; 2019

IRI, 2019. *Le principali dinamiche dell'alimentare nel largo consumo.*

Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing management. 15a edizione. Milano: Pearson Italia.*

Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., & Costabile, M. (2019) – *Principi di Marketing. 17° edizione.* Milano: Pearson Italia. pp. 276

Lugli G. (1984), Rapporti Industria - Distribuzione: conflitto o collaborazione? Finanza, Marketing e Produzione, Vol. 2, n.3, pp-101-132.

Lugli Gianpiero, (2014) *Emotion tracking. Come rispondiamo agli stimoli di marketing* – Maggioli editore.

Mayo J.M. (1993), *The American grocery store: the business evolution of an architecture space*, Westport, Greenwood Press.

McGoldrick P., 1984, *Grocery generics – an extension of the private lalebl concept*, European Journal of Marketing, Vol. 18, No. 1, pp.5-24.

McKinsey Quarterly (2009) – The consumer decision journey- n. III, p.2

McKinsey reports 2011— *Consumer Decision Journey;*

Mediobanca, Dati Cumulativi di 2095 Società Italiane *(2009-2018) ed. 2019*

Miller C.E., Readon J, McCorkle D.E 81999), *The effects of competition on retail structure: an examination of intra type, inter type and inter category competition*, Journal of Marketing, Vol. 63, pp. 107-120.

Moscariello Aristide, 2019 – *Healthy, oltre l'etichetta.,* Food a. 2 No.19 pp17-18.

Moscariello Aristide, 2020 – *L'impatto del Covid-19.,* Food Anno 30 No.6 pp 22-23

Motta c., marando v., 2018, il Gruppo Unes scelto come Case Study nella 17° edizione del manuale "principi di marketing" di Philip Kotler articolo in " unes.it"

Myers H., Lumbers M. (2009), *Understanding older shoppers: a phenomenological investigation, Journal of Consumer Marketing*, Vol. 25, No. 5, pp. 294-301).

Nielsen GNLC (luglio 2019) – Quote nel canale su Totale Fatturato

Nielsen, (2018) - *Report Osservatorio Multicanalità 2018*

Nielsen, 2019, *The Conference Board Global Customer Confidence Survey - adattato da Edelman & Singer, 2015. (2015), p 90.*

Nosi Costanza, (2019) *Consumer Journey, – Gestire strategicamente la consumer experience per competere* (data di consultazione)

Ofek *et al.,* (2011), Bricks and clicks: the impact of product returns on the strategies of multichannel retailers, Marketing Science, Vol. 30, n, 1, pp 42-60.

Osservatorio eCommerce B2C, Netcomm/Politecnico di Milano, maggio 2019.

Pelagotti F., Marangon L., 2016, *Unes vince il premio nazionale per l'innovazione nei servizi di confcommercio Ed. 2016,* f.comm.it

Kotler P., Armstrong G.,Wong V., John Saunders J., (2017) *Principles of Marketing*

Planet Retail RNG (2017), *Ecommerce and digital ecosystem management*, Winning strategy report, October, London, Planet Retail Limited.

REM Lab, Università Cattolica*; Indagine sulle famiglie, (2019).*

Rullani E., Sebastiani R., Corsaro D., Mele C., (2015) – *Intelligenza relazionale. Nuove idee per l'economia dei servizi.*

Rutigliano, Daniele. *E-commerce vincente, Dai modelli di business alle strategie di vendita online (*2017) (Italian Edition) (p.81). Hoepli.

Sisti Alessandro, 2017 – Digital transformation war: Retailer tradizionali vs Giganti dell'e-commerce

Stigliano G., (2018) *Retail 4.0* (p.19). Mondadori Libri Trade Electa. Edizione del Kindle.

Università Cattolica*, le sfide della multicanalità 24 ottobre 2019*

Valente Fabrizio, 2019 –*Punto vendita, una nuova era.,* in "NC - il giornale della nuova comunicazione" anno 13 No. 76 pp 22-23 ADC Group.

Van Baal S., Dach C. (2005(, Free rising and customer retention across retailers' channels, Journal of Interactive Marketing, Vol. 19, n. 2, pp. 75-85.

Virone Fernando, (2017) – *Blockchain: dal Bitcoun alla Pubblica Amministrazione. La rivoluzione democratica del registro distributivo*

Weitz B.A (2010), Electronic retailing, in Krafft M., Mantrala M. 8eds), Retailing in the 21st century. Current and future trends 2nd edition, Berlin Heidelberg, Springer-Velag, pp 357-371.

Zygmunt B., 1999 - *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Roma, GLF editori Laterza, p. 17

Sitografia

AGCM, 2011., *La GDO: caratteristiche, formati distributivi e mercati,* Articolo disponibile su "Indagine conoscitiva sul settore della GDO" pp. 9. http://www.agcm.it/trasp-statistiche/doc_download/3796-ic43.html.

Aspen Institute, 2009 – *Low cost - high value: un nuovo modello di business per le imprese*? https://www.aspeninstitute.it/attivita/low-cost-high-value-un-nuovo-modello-di-business-le-imprese

Bravo S., Bruni C., Sacchi G., Ferriani M., 2018, *Nell'era dell'e-commerce il retail si rinnova,* in "Pwc *Global Consumer Insights Survey*" pwc.com/it

Chiara Italiano Giovanna, 2020- *Tra prossimità e relazione: il futuro "onlife" del retail* - https://www.mark-up.it/tra-prossimita-e-relazione-il-futuro-onlife-del-retail/

Esposito Giovanni, (2020) – Perché cresce il click e collect nella spesa online https://www.retailwatch.it/2020/01/14/retail/perche-cresce-il-click-e-collect-nella-spesa-on-line/ (data di consultazione)

Fontana Corrado., (2018) – Unes e NaturaSì , ecco il perché del nostro patto col "diavolo" https://valori.it/unes-e-naturasi-un-patto-col-diavolo-delle-commerce/

Franceschini Alessandro, (2018) – Il Viaggiator Goloso supera i 100 milioni - https://www.myfruit.it/aziende/2018/10/il-viaggiator-goloso-supera-quota-100-milioni.html

Gagliardi Daniele., Mansi Gaetano., Setti Francesco., (2019) – *U2: il supermercato controcorrente* https://www.tradecommunity.it/2019/05/u2-il-supermercato-controcorrente

Grandi Sebastiano, 2019 – *Le sfide della multicanalità* (data di consultazione) http://www.simktg.it/MTF/Content/convegno/Lesfidedellamulticanalit_Ricerca.pdf

Humana, 2018 – *Humana e Unes 15 anni insieme, una partnership di valore*! - https://altis.unicatt.it/altis-Quaderno_Humana_UNES_ALTIS.pdf

IBM – 16 Giugno 2020, *Da boom dell'online a qualità dell'eCommerce: il punto al #ThinkItaly di IBM* (data di consultazione) https://www.mark-up.it/da-boom-dellonline-a-qualita-dellecommerce-il-punto-al-thinkitaly-di-ibm/

IRI, Settembre 2018 – *Largo Consumo Confezionato: il ritorno del discount*. iriworldwide.com

Italiano Chiara Giovanna, (2020) *Tra prossimità e relazione: il futuro "onlife" del retail*, Articolo su "Mark Up https://www.mark-up.it/tra-prossimita-e-relazione-il-futuro-onlife-del-retail/

Meneghini Andrea , 2020 *Discount vs Supermercati e Grande Industria. Ecco come sta cambiando la GDO in "GDO News". https://www.gdonews.it/2020/01/06/discount-vs-supermercati-e-grande-industria-ecco-come-sta-cambiando-la-gdo/*

Meneghini Andrea, 21 Ottobre 2019, - *Le Centrali di acquisto e le Supercentrali? Non sono così importanti per essere competitivi sul mercato – in "GDO News" https://www.gdonews.it/2019/10/21/le-centrali-di-acquisto-e-le-supercentrali-non-sono-cosi-importanti-per-essere-competitivi-sul-mercato/*

Moroni Luca 22 Giugno 2020 – *Il salto evolutivo per i retailer nel post-Covid*, Articolo disponibile su: https://www.mark-up.it/il-salto-evolutivo-digitale-per-i-retailer-nel-post-covid/

Muzio A., 2018, Il Viaggiator Goloso lancia la recensione a scaffale, articolo su "Instore Magazine https://www.instoremag.it/distribuzione/il-viaggiator-goloso-lancia-la-recensione-a-scaffale-con-vota-vg/20181012.103692

Oldani Francesco, 2019 – L'eCommerce di food e grocery in Italia è dinamico ma marginale https://www.mark-up.it/lecommerce-di-food-e-grocery-in-italia-e-dinamico-ma-marginale/

QuiFinanza (2016) *Amazon: accordo strategico con Unes e NaturaSì per le consegne Amazon* Prime https://quifinanza.it/speciale/innovazione-startup/amazon-accordo-strategico-con-unes-e-naturasi-per-le-consegne-con-amazon-prime/74593/

Rapporto Censis Conad sui consumi, febbraio 2019,- *I miti dei consumi, il consumo dei miti. Il nuovo immaginario collettivo degli italiani https://www.censis.it*, 2019

Redazione Data Mager Online, 2019 – *Come essere veramente data driven. L'importanza dellìarchitetura dati* - http://www.datamanager.it/2019/10/come-essere-veramente-data-driven-limportanza-dellarchitettura-dati/

Redazione PharmaRetail, La GDO tra passato e futuro, 2020 https://www.pharmaretail.it/dati-gdo/gdo-passato-futuro/

Rigamonti Matteo, 2018 – *Cresce l'ecommerce in Italia tra nuove opportunità e sfide per i brand. Indagine Polimi e https://www.primaonline.it/2018/10/04/278522/cresce-ecommerce-in-italia-tra-nuove-opportunita-e-sfide-per-la-sicurezza-analisi-di-polimi-e-nielsen/* (

Rubinelli Luigi, Marzo 2020 – *È la MDD, la marca del distributore, che guida la riduzione della pressione promozionale* – in "Retail Watch" https://www.retailwatch.it/2020/04/06/brand-prodotti/e-la-mdd-la-marca-del-distributore-che-guida-la-riduzione-della-pressione-promozionale/

Simone F., 2019, *Commercio, le vendite on line nel 2019 supereranno i 31 miliardi, in* "Il Messaggero" https://www.ilmessaggero.it/economia/news/commerce_on_line_italia_2019-4524168.html

Stigliano Giuseppe, (2019) - *Il futuro del Retail nell'era digitale* – articolo su "IED" https://www.ied.it/blog/il-futuro-del-retail-nellera-digitale/57228