LUISS

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Gestione dei processi commerciali e delle reti di vendita

La Grande Distribuzione Organizzata in Italia: un focus sul clustering territoriale

Prof. Daniele D'Ambrosio
RELATORE

Prof.ssa Maria Giovanna Devetag
CORRELATORE

Martina Terrone Matr. 725761
CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

Sommario

Introduzione *4*

CAPITOLO 1 – IL SETTORE DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA *6*

Introduzione **6**

1.1 La grande distribuzione organizzata **6**
1.1.1 Storia 10
1.1.2 La GDO internazionale 11
1.1.3 La GDO italiana 12

1.2 Il consumatore **15**
1.2.1 Il funnel commerciale 16
1.2.2 Il Customer Relationship management 19
1.2.3 L'omnicanalità e il ruolo dell' e-commerce 20

1.3 Innovazione e tecnologie IoT **24**

CAPITOLO 2 – IL PANORAMA ITALIANO E IL GRUPPO MEGAMARK *27*

Introduzione **27**

2.1 Analisi dei consumi e dei nuovi trend in Italia **27**

2.2 Analisi dei gruppi per presenza sul territorio **30**
2.2.1 Un focus sul Discount 32

2.3 Supermarkets Italiani – Esselunga **36**
2.3.1 La Storia 36
2.3.2 Aree di Business e punti vendita 38
2.3.3 I servizi online 39
2.3.4 La Customer Experience di Esselunga 39
2.3.5 Analisi finale 42

2.4 Il gruppo Megamark **44**
2.4.1 La storia 44
2.4.2 Aree di Business e punti vendita 45
2.4.3 L'intervista 50
2.4.4 E-Commerce 54
2.4.5 Analisi Finale 55

2.5 Due gruppi a confronto **57**

CAPITOLO 3 – IL QUESTIONARIO *58*

3.1 Obiettivi perseguiti dall'indagine **58**
3.1.1 Metodologia e campione 58

3.2 Caratteristiche e principali tipologie di domande **58**
3.2.1 L'articolazione del questionario 59

3.3 Risultati **67**
3.3.1 Relazione tra area geografica e uso delle tecnologie 67
3.3.2 Relazione tra area geografica e attenzione all'acquisto 71

Conclusioni ***76***

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA ***78***

Executive Summary ***82***

Introduzione

Per Grande Distribuzione Organizzata si intende un sistema di vendita al dettaglio attraverso una rete di supermercati e di altre catene di intermediari di varia natura. Nel nostro paese, le regole del gioco del mercato dei beni di largo consumo stanno velocemente cambiando. Nonostante per molti rappresenti un business senza tempo, è proprio il tempo che scandisce le logiche di cambiamento del consumatore, che sappiamo essere l'elemento centrale del mercato stesso. I *retailers* sono alla costante ricerca di soluzioni che possano essere sempre più coerenti con le nuove esigenze dell'consumatore stesso. Il consumatore del presente rispetto a quello del passato conduce una vita più complessa che ne rende i bisogni conseguentemente più complessi e questo porta alla ricerca di soluzioni più semplici e intuitive. Sappiamo che gli acquirenti sono più attenti ed esigenti e che hanno bisogno di stimoli sempre più forti per far si che l'acquisto si evolva in una vera e propria esperienza d'uso. Come constatato nel report di KPMG "*Responding to consumer trends in the new reality*", una notevo crescita le riguarda il mondo del *digital, l'e-commerce* e l'intelligenza artificiale. Nel 2020, in Italia gli acquisti online relativi al settore "*Food* e *Grocery*" hanno riscontrato una crescita pari al 55%, toccando quota 2,5 mld di euro[1]. Diventa quindi fondamentale assumere una strategia *omnichannel*, per consentire al cliente di gestire in maniera integrata i suoi acquisti, non perdendo il contatto con l'azienda. È anche importante, però, non rendere la percezione dell'esperienza segmentata e frammentaria, ma rendere la "*brand experience*" di ogni singolo *touchpoint* equiparabile. Inoltre, le grandi catene iniziano a introdurre nuovi format di punti vendita che puntano all'automazione e al *time saving*, fidelizzando un nuovo cluster di clienti emergente. A tal proposito Esselunga risulta essere maestra. Risale a dicembre una serie di nuove aperture di punti vendita "laEsse", negozi con una superficie di vendita di circa 250 mq che si presentano come piccoli negozi di quartiere. Nonostante la formula possa far presagire un ritorno alle origini, si tratta di una vera e propria esperienza unica nel suo genere, creata appositamente per testare nuove esigenze di consumo. In questi punti vendita, infatti, è possibile pagare con etichetta Rfid che permette di riconoscere i prodotti una volta posizionati nelle postazioni dedicate al pagamento e calcola direttamente l'importo complessivo, velocizzando in maniera notevole il check-out. Leggendo la notizia e approfondendo l'argomento, mi sono subito chiesta se un format di questo genere potesse operativamente funzionare in un qualsiasi luogo. Sono nata e cresciuta nel Sud Italia per poi trasferirmi in una grande città come Roma e mi è capitato molto spesso, facendo la spesa, di soffermarmi su quelle che potevo identificare come abitudini d'acquisto nei due differenti luoghi. Sappiamo che la segmentazione del mercato viene svolta su variabili geografiche, socioeconomiche, demografiche e indubbiamente queste variabili cambiano con il cambiare del tessuto sociale territoriale. Non avendo trovato nella letteratura sperimentale italiana nessuno studio che approfondisse l'argomento ho deciso di condurre un mio personale studio sul *clustering* territoriale degli *shopper* nel contesto GDO,

[1] Osservatorio eCommerce B2c – Politecnico di Milano, edizione 2020

esplorandone nello stesso tempo le nuove frontiere e focalizzandomi su come la pandemia da COVID-19 possa, nel tempo, modificare nuovamente le basi di questa segmentazione. Sicuramente il confinamento e le limitazioni hanno cambiato la nostra psicologia e le nostre abitudini di acquisto contribuendo alla necessità di punti vendita più *smart* e ad una canalizzazione verso l'e-commerce. D'altra parte, rimane un dato certo che ormai le grandi città non siano più l'unica alternativa disponibile per chi ha ambizioni di crescita e che i piccoli centri siano stati ripopolati da tutti coloro che sono dovuti emigrare per ricercare delle prospettive lavorative più appaganti. Adesso, per gran parte del tessuto manageriale, si lavora con un pc e per questo c'è la possibilità di essere economicamente appagati anche nel proprio paese di origine. Per molti si tratta di una situazione provvisoria, denominata anche *"south working"*, per altri, invece, è una prospettiva a lungo termine. In primo luogo, questa ricerca ha lo scopo di raccontare e analizzare il tessuto della Grande Distribuzione Organizzata italiana, identificandone i protagonisti e le peculiarità. Per una maggiore comprensione della ricerca verrà svolta anche un'analisi riguardante il mondo del consumatore, in modo da poterne comprendere a pieno il punto di vista e contestualizzare la sua figura in un periodo storico fortemente digitalizzato. In secondo luogo, il mio obiettivo è comprendere perché modelli di business differenti possano risultare vincenti in determinati contesti e fallimentari in altri, individuando le differenze principali in termini di *needs* dei consumatori risiedenti in differenti aree della nostra penisola. Infine, i risultati di questo studio vorrebbero evidenziare come la nuova normalità e i flussi ri-migratori imposti dalla pandemia mondiale da COVID-19 potrebbero rimescolare le carte e modificare i trend e le abitudini d'acquisto radicate nel Sud Italia.

CAPITOLO 1 – IL SETTORE DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

Introduzione

Questo capitolo ha l'obiettivo di fornire le basi per lo sviluppo del mio studio.
Verrà introdotto il concetto di Grande Distribuzione Organizzata, con le proprie caratteristiche e peculiarità, identificandone le origini. Verrà condotta una breve esposizione del contesto settoriale a livello mondiale e un'analisi su quello italiano, che verrà poi ampliamente sviscerato nel secondo capitolo. Successivamente, studieremo la figura del consumatore per comprendere quali sono le determinanti delle sue scelte e le circostanze in cui deve compierle. Infine, verranno analizzati gli strumenti di supporto alle aziende nello svolgimento delle proprie attività operative e di *customer experience*, focalizzandoci sulle innovazioni introdotte nel settore contestualmente alla rivoluzione digitale.

1.1 La grande distribuzione organizzata

L'insieme delle attività volte a far si che prodotti e servizi giungano al consumatore finale attraverso una serie di intermediazioni è denominata distribuzione commerciale. Questa è divisa in tre categorie principali:

- Distribuzione tradizionale;
- distribuzione moderna;
- distribuzione organizzata.

Per grande distribuzione organizzata si intende una tipologia di vendita al dettaglio di prodotti di largo consumo realizzata tramite una serie di punti vendita organizzati su grandi superfici e generalmente aderenti ad un'organizzazione o ad un gruppo che gestisce più punti vendita contrassegnati da una o più insegne commerciali comuni[2].
È opportuno distinguere all'interno del settore due macrocategorie: grande distribuzione (GD) e distribuzione organizzata (DO).
La struttura retail della grande distribuzione (GD) è di tipo centralizzato: della gestione si occupa un unico proprietario (generalmente identificato come "casa madre") che esercita controllo diretto sui punti vendita posseduti all'interno del territorio di riferimento. Gli store fisici appartenenti a questa tipologia sono di grandi dimensioni e spesso localizzati nelle zone periferiche delle aree urbane.
La struttura della distribuzione organizzata (DO), invece, è costituita da esercenti di dimensione ridotta che si aggregano per ottenere benefici di tipo contrattuale, rimanendo comunque giuridicamente indipendenti. Questa forma, infatti, è riconducibile alla figura giuridica del consorzio. Al contrario della GD, i punti vendita della DO sono di dimensione medio/piccola e si trovano in aree cittadine. A questa categoria appartengono insegne come Coop Italia, Conad, Crai, Despar, Vegè e Selex. Nonostante le differenze sostanziali sono due facce della stessa medaglia ed entrambe rispondono alla stessa definizione formale.

[2] *La Grande Distribuzione Organizzata: crisi, opportunità e sfide di un settore chiave* – Report Doxee, 2020

Come vedremo nei successivi capitoli, il settore della Grande Distribuzione Organizzata è molto frammentato, caratterizzato dalla presenza di molti player che lottano per ampliare la propria quota di mercato in un contesto estremamente competitivo. Per questo motivo, negli anni '80, nascono le centrali d'acquisto, alleanze contrattuali (possono assumere la forma di contratto di mandato alla negoziazione collettiva) che hanno come scopo quello di stabilire le condizioni generali d'acquisto con i grandi fornitori mediante "contratti quadro"[3]. Da queste negoziazioni, generalmente, vengono esclusi i prodotti di "primo prezzo" ovvero a marca privata e alcune tipologie di prodotti freschi, che vengono spesso contrattati localmente. L'obiettivo delle centrali d'acquisto è quello di garantire alle società aderenti dei prezzi d'acquisto maggiormente convenienti, che probabilmente non sarebbero riusciti a negoziare in maniera autonoma. Il prezzo risulta essere più vantaggioso in quanto vengono applicate scontistiche in fattura o applicabili in relazione al raggiungimento di determinati obiettivi di vendita o operazioni promozionali/di *placement* (questi vengono chiamati extra-fattura). Ulteriori vantaggi sono legati ad una maggiore trasparenza nelle trattative, alla prevenzione delle frodi fiscali e alla certezza di un flusso di fornitura costante. Nel 1989, con l'entrata all'interno del settore di *players* internazionali, sono nate le supercentrali d'acquisto, con lo scopo di contrastare l'elevato potere contrattuale di queste ultime, rimanendo competitivi. La prima supercentrale italiana, operante dal 1989 al 2009, è stata "Intermedia 1990", con soci: Metro, Gruppo PAM, La Rinascente, Gruppo Lombardini, Gruppo S.U.N.

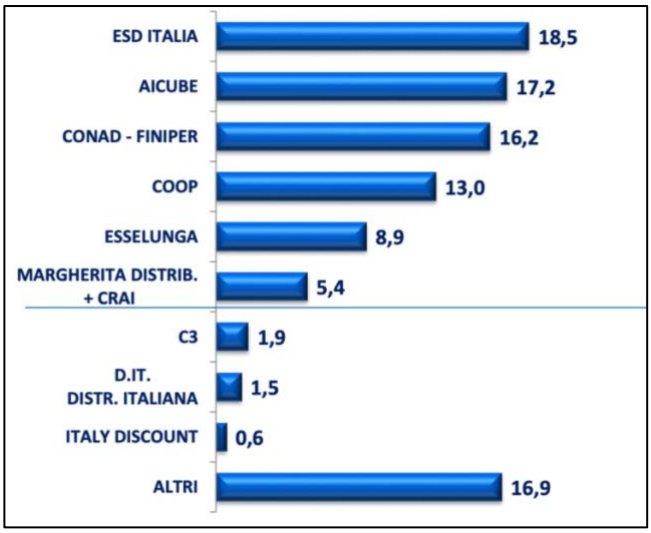


Figura 1.1 Quote totali su fatturato 2019 delle centrali d'acquisto. Fonte:
Distribuzione Moderna – *Centrali d'acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia 2021*

Lo scenario italiano odierno (anno 2020) vede operare le seguenti centrali: Aicube 4.0, Conad-Finiper, Esselunga, Eurospin, Forum, Lidl Italia, Metro Italia e ESD Italia[4].
Un'ulteriore distinzione è rappresentata dalle tipologie di punti vendita al dettaglio che è possibile ricondurre alla Grande Distribuzione Organizzata.

[4] *Centrali d'acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia 2021*, Distribuzione Moderna, www.distribuzionemoderna.info, 2021

Ritroviamo quattro tipologie di format (Lugli, 2011):

- Negozio tradizionale: superficie del punto vendita non superiore ai 100 mq. Può essere gestito in maniera indipendente e quindi considerato al di fuori del contesto della Grande Distribuzione Organizzata o esservi incluso, nonostante le dimensioni non conformi, per appartenenza ad una determinata insegna. Nel negozio tradizionale vengono commercializzati beni di largo consumo ad assortimento limitato.
- Libero servizio: superficie del punto vendita tra 100 e 400 mq. Se compresa tra i 200 e i 400 mq si identifica come "Superette". Generalmente localizzati in piccoli centri o in quartieri cittadini. Offrono una gamma di prodotti alimentari e di largo consumo esauriente ma comunque essenziale.
- Supermercato: superfice del punto vendita tra 400 e 2500 mq. Se la superficie è compresa tra i 1500 e i 2500 mq prende il nome di "Superstore". Esistono tre tipologie di supermercati classificati in base alla loro grandezza: piccoli (tra i 400 e gli 800 mq), medi (tra gli 800 e i 1.500 mq) e grandi (tra u 1.500 e i 2.500 mq). Questa tipologia di punto vendita risulta essere la più frequentata, essendo generalmente localizzato in centro città e possedendo un elevato numero di referenze (tra le 5.000 e le 10.000) che comprende generi alimentari e casalinghi. Essendo il format che soffre maggiormente la pressione della concorrenza, presenta ritmi di crescita piuttosto bassi e per questo motivo ha puntato negli ultimi anni all'inserimento di aree interne come la pescheria, il banco gastronomia, il banco panetteria/pasticceria che innalzano il livello di qualità del marchio e rendono il punto vendita più piacevole.
- Ipermercato: superficie del punto vendita che supera i 2500 mq, se la superficie supera i 10.000 mq è identificato come "Megastore". è il format con più alto numero di referenze (tra le 7.000 e le 40.000) ed è orientato ad un totale soddisfacimento del cliente in quanto, può essere provvisto di servizi come sportelli bancari, calzolai o lavanderie.
- Discount: questa tipologia di punto vendita non viene classificato per superficie (può variare dai 100 ai 1000 mq.), ma in base alla tipologia prodotti venduti. Esistono due tipologie di discount: gli Hard Discount, dove vengono commercializzati unicamente prodotti senza marca e vengono a mancare la maggior parte dei servizi di assistenza al cliente (essendo caratterizzati oltretutto da poco personale per spingere sull' abbattimento dei costi) o Soft Discount, dove è possibile ritrovare un limitato numero di marche e un'esposizione maggiormente curata.
- Cash and Carry: punto vendita dedicato al commercio di prodotti all'ingrosso senza assistenza alle vendite.
- Self-service specialisti Drug: punti vendita dove vengono commercializzati unicamente prodotti per la cura della persona e della casa, anche in questo caso senza assistenza alle vendite.

Ai fini della nostra analisi è importante comprendere qual è il motore che regge la struttura della GDO e come funziona operativamente dall'approvvigionamento alla vendita. Per far si che i beni di largo consumo vengano commercializzati è necessaria l'istituzione di un canale distributivo. Per canale distributivo si

intende un insieme di istituzioni indipendenti che svolgono il complesso di attività necessarie per trasferire un prodotto e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore (Kotler, 2004). Gli attori che possiedono un ruolo attivo all'interno dell'anello sono principalmente 4:

- I produttori: si occupano della produzione del prodotto in maniera diretta;
- I grossisti: si occupano dell'acquisto del prodotto da rivendere ai dettaglianti. L'attività da loro svolta viene definita "produzione indiretta". Hanno la facoltà di adattare qualitativamente/quantitativamente il prodotto acquistato dall'azienda industriale mediante interventi di carattere commerciale;
- I dettaglianti: catene o gruppi d'acquisto che si occupando della vendita diretta al cliente e agendo come intermediari tra produttore e consumatore. Anche i dettaglianti possono adattare il prodotto acquistato tramite interventi di carattere commerciale;
- Il consumatore finale.

Esistono, tuttavia, ulteriori figure ausiliarie come i mediatori, i concessionari e i broker che possono essere inserite nel processo in base a necessità, strategia di vendita e tipologia di canale utilizzato. La distribuzione diretta prevede che prodotti e servizi vengano trasferiti direttamente dal produttore al consumatore, senza l'ausilio di un intermediario. Al contrario la distribuzione indiretta si distingue per la presenza di una figura intermediaria come il grossista o il dettagliante che garantisce che i prodotti o servizi pervengano al cliente finale. Gli stadi di un canale di distribuzione possono essere molti e questo ovviamente dipende dal numero di figure intermedie che si insinuano tra il produttore e il consumatore. La scelta di un determinato canale distributivo prevede differenti livelli di costi ed è un elemento discrezionale. Può essere influenzata da criteri economici, di controllo e di adattamento, ma soprattutto da un'attenta valutazione su quelli che sono i bisogni degli acquirenti. Altra peculiarità appartenente dal settore della Grande Distribuzione Organizzata è l'esistenza delle Marche del Distributore. Recandoci in un qualsiasi punto vendita possiamo osservare una moltitudine di prodotti a marchio differente e alcuni di questi prodotti posseggono proprio il marchio dell'insegna nella quale vengono commercializzati. Questi, rispondo al nome di *private labels* o prodotti a marca privata, che il Marketing Lexicon[5][6]definisce come: prodotti che, dal punto di vista del produttore, vengono immessi sul mercato per ordine di terze economie, e con denominazione di marca diversa dalle marche di proprietà dello stesso produttore; questi prodotti sono quindi commercializzati da terze economie, utilizzano denominazioni di marca di loro proprietà (Brondoni S.M., 2011). Infatti, vengono distribuiti unicamente presso l'insegna di cui prendono il nome ma generalmente realizzati da terzisti. Rispondono alla categoria le marche bandiera (prodotti commercializzati con il nome del distributore), le contro marche (prodotti commercializzati con un nome differente, ma venduti unicamente nei suoi punto vendita), le marche generiche (prodotti commercializzati con un buon rapporto qualità/prezzo rispetto all'equivalente del marchio industriale) e i primi prezzi (prodotti venduti ad un prezzo irrisorio). Anche se in Italia la quota sul

[5] Dizionario di marketing
[6] *Marketing Lexicon*, edizione italiana curata da S.M. Brondoni, 2011

mercato delle private labels è inferiore rispetto ad altri paesi europei[7] (20,6% in quantità e 17,7% in valore rispetto ad una di 17 paesi europei del 30%), la tendenza all'acquisto risulta essere in crescita.
Questo può essere dovuto all'espansione del format *discount* (caratterizzato quasi unicamente dalla presenza di *private labels*) e dalle restrizioni economiche indotte dai vari periodi di crisi ciclicamente subiti dal paese.

1.1.1 Storia

In tutto il mondo, il segmento del settore retail occupato dalla grande distribuzione organizzata è considerato di cruciale importanza. Non solo permette l'acquisto della gran parte dei beni di utilizzo quotidiano ma è altamente rappresentativo del tessuto economico e sociale della società alla quale si riferisce.
È innegabile, infatti, che storicamente l'espansione del settore ha significato un notevole aumento del benessere sociale del consumatore.
Gli Stati Uniti, società dei consumi per eccellenza, sono stati lo scenario d'origine del fenomeno nei primi anni del 900. Il precursore dell'odierno supermercato fu "Piggly Wiggly", aperto da Clarence Saunders nel 1916 a Memphis, in Tennessee. A lui si deve il primo "self service" della storia: era consuetudine all'epoca che i clienti consegnassero al commesso la propria lista delle necessità e che fosse lui a prenderle nel retro del negozio. Nella drogheria di Saunders, invece, i clienti entravano attraverso un tornello e potevano visionare in maniera diretta 605 prodotti per poi inserire nel carrello quelli che incontravano maggiormente le loro necessità. Il Piggly Wiggly, oltretutto, fu il primo negozio a creare il concetto di "casse", prezzare gli articoli, utilizzare contenitori refrigerati per mantenere i prodotti freschi, creare delle divise per i dipendenti e creare dei negozi franchising. Il successo che ottenne fu incredibile: l'imprenditore aprì successivamente 2260 negozi con la stessa insegna (per un fatturato annuale di circa 180 milioni di dollari) e diede ispirazione a molti suoi colleghi che adottarono massivamente il *format* del self-service tra gli anni 20 e 30.
Infatti, proprio nel 1929 Michael J. Kullen inaugurò in un garage nel Queens, il "King Kullen Grocery Co. Inc.", primo di una serie di negozi che nel 1930 inizieranno a prendere la forma di supermercati veri a propri.
Aria condizionata, sistemi per le comunicazioni interne, nastro trasportatore alla cassa, tutela dei dipendenti mediante assicurazioni e aumenti di stipendio sono solo alcune dei contributi apportati al settore da Kullen che viene ancora oggi ricordato negli annali della storia del commercio.
Le prime esperienze di supermercato europee, invece, arrivano solamente nel 1948, a Londra con l'apertura del "Premier Supermarket". Successivamente vennero inaugurati negozi di questo genere anche in Belgio, Germania e Francia. Importante fu l'apertura del primo ipermercato del mondo a Parigi nel 1963: il "Carrefour". Contava una superficie di 2500 mq, dimensioni sicuramente avanguardistiche all'epoca.
Infine, il primo supermercato in Italia è stato avviato nel 1957 a Milano ad insegna "Supermarkets Italiani", divenuto successivamente Esselunga. La famiglia Caprotti decise di ispirarsi al modello americano dopo

[7] Dati prodotti da Nielsen contenuti in *Annuario Internazionale del Marchio del Distributore*, PLMA

aver partecipato ad una fiera internazionale a Roma. L'investimento fu appoggiato da Nelson Rockfeller che fornì al gruppo risorse economiche e know-how specifico.

1.1.2 La GDO internazionale

Il mercato della grande distribuzione internazionale è particolarmente variegato e mantiene caratteristiche eterogenee influenzate dall'area di localizzazione. Sappiamo, però, che la posizione più rilevante a livello mondiale la mantiene lo statunitense Walmart, con oltre 11.700 punti vendita e un fatturato di circa 524 miliardi di dollari (anno 2020). Il colosso nasce nel 1962 a Newport, grazie a Sam Walton, ex soldato americano. In poco tempo, grazie alle sue innate capacità imprenditoriali, il negozio divenne molto frequentato e ciò spinse Walton a continuare la sua espansione, inaugurando nuovi punti vendita in città. L'espansione all'estero iniziò nel 1991, aprendo il primo punto vendita in Messico e successivamente il gruppo si espanse in altri 26 paesi. Ad oggi la metà dei punti vendita di Walmart si trova all'estero e l'internazionalizzazione viene vista come un'attività chiave per il gruppo. Il colosso viene seguito da Kroger, fondata come semplice negozio nel 1883, in Ohio. Ad oggi figura nella famosa classifica *Fortune 500*, che tiene conto delle maggiori società americane in termini di fatturato totale. Oltre ai classici formati della Grande Distribuzione Organizzata, Kroger gestisce in maniera diretta o tramite affiliazione negozi di gioielli, cliniche mediche, farmacie e centri di carburante per supermercati. Al terzo posto ritroviamo Carrefour, catena francese di supermercati e ipermercati inaugurata nel 1959. Ad oggi è il quarto più gruppo di vendita al dettaglio al mondo, con un totale di 99.800 dipendenti. Al quarto posto Target, fondata nel 1902 a Minneapolis. Le tipologie di punti vendita utilizzati dalla società sono: i discount *Target*, gli ipermercati *Supertarget* e i negozi di piccola taglia sempre ad insegna Target. Tesco è stato il primo operatore nel settore della Grande Distribuzione Organizzata nel Regno Unito, adesso operante in ambito internazionale e più precisamente in Europa, Stati Uniti d'America (con marchio *Fresh & Easy*), Asia e Turchia (con il marchio *Kipa*). Ad oggi conta circa 450.000 dipendenti. Infine, Ahold Delhaize, società olandese costituita nel 2016 dalla fusione di Ahold e Delhaize. Oltre che nei paesi bassi è operante in Germania, Grecia, Lussemburgo, Romania, Serbia, Repubblica Ceca, Belgio e Stati Uniti. L'insegna più famosa della società è targata *Albert Heijin*.

La presenza di operatori italiani nella GDO internazionale non è degna di nota. Esistono, come vedremo nel paragrafo successivo, esperienze di internazionalizzazione, ma non possono essere paragonate a quelle che abbiamo sopracitato. In questo senso, l'operatore che si contraddistingue è Coop, che conta il maggior numero di presenze all'estero, ma in ogni caso risulta essere indietro ai suoi competitor internazionali.

1.1.3 La GDO italiana

Il mercato della grande distribuzione italiana è popolato da numerosi player nazionali e internazionali. Possiede una concentrazione particolarmente frammentata ed è caratterizzato quindi da un'alta competitività. I fattori che possono essere utilizzati per ottenere un vantaggio competitivo sono legati al prezzo e agli eventuali vantaggi dovuti alla vendita di prodotti con prezzi maggiormente concorrenziali, alle operazioni di marketing e *promotion*, alla qualità del servizio offerto e al trasferimento della clientela di questa percezione, alle *operations* di logistica e *supply chain* e ad una maggiore efficienza nell'approvvigionamento e gestione della catena e infine all'omnicanalità di cui discuteremo ampiamente in un paragrafo dedicato.
Identifichiamo adesso i principali player dello scenario italiano:

- Coop Italia: sistema di cooperative associate (precisamente 83) italiane nato nel 1967 a Roma. Attualmente conta 2.120 punti vendita e più di 53.000 dipendenti. L'insegna è maggiormente diffusa nelle regioni del Centro e Nord Italia ed è in espansione nel resto della penisola. Non copre comunque l'intero territorio nazionale.
- Supermarkets Italiani: società italiana controllante della virtuosa "Esselunga". Quest'ultima controlla circa l'8,7% delle vendite in supermercati e ipermercati. I suoi 160 punti vendita sono maggiormente concentrati nel Nord Italia e in particolare in Lombardia, Piemonte, Emilia-Romagna e Toscana.
- Carrefour Italia: catena francese di supermercati e ipermercati fondata nel 1959. Ad oggi è il terzo gruppo di vendita al dettaglio più grande al mondo. Arriva in Italia nel 2000, grazie ad una proficua acquisizione della rete a marchio GS e DìPerDì. Su territorio italiano possiede 1.420 punti vendita.
- Selex G.C: gruppo commerciale italiano fondato nel 1964, grazie all'unione di un gruppo di grossisti che fondarono l'unione volontaria A&O. Il gruppo opera su territorio italiano con una serie di insegne differenti: Famila, FamilaStore, IperFamila, Famila Market, Spesa A&O, Supermercato A&O, Svelto A&O, C+C Cash and Carry. Possiede una pluralità di insegne anche in ambito regionale.
- Conad Italia: società cooperativa italiana con sede a Bologna, attualmente composta da 6 cooperative. Opera in tutto il territorio nazionale con circa 3.207 punti vendita ed è presente anche in Albania, Cina, Hong Kong, Malta, Repubblica di San Marino e Kosovo.
- VeGè: anche in questo caso parliamo di una società cooperativa italiana costituita nel 1959. È operativa con una moltitudine di insegne e conta circa 3.200 punti vendita.
- Lillo-MD: si tratta di una delle società di più recente costituzione: nasce, infatti, nel 1994 in Campania. Ad oggi conta 761 punti vendita distribuiti su tutto il territorio nazionale classificabili come hard discount.
- Eurospin: azienda italiana fondata nel 1993 su iniziativa di quattro famiglie già operanti nella grande distribuzione organizzata. Operante nel canale discount, è presente anche in Slovenia e Croazia.

- Lidl Italia: catena europea di supermercati nata nel 1930 dalla famiglia Schwarz. Opera con due sistemi distributivi differenti: il discount e super/ipermercati a marchio Kaufland (non per adesso presenti su territorio italiano). È presente in italia dal 1992 e al momento risulta equi distribuita in tutto il territorio nazionale.
- Crai: società cooperativa italiana nata nel 1973 a Desenzano del Garda. Oltre che su territorio nazionale, l'azienda opera in Svizzera, Albania e Malta dove conta un centinaio di punti vendita.
- Gruppo PAM: azienda italiana fondata nel 1958 a Venezia. Oltre agli iper e supermercati, il gruppo opera nel settore discount con l'insegna IN's Mercato.

Per poter comprendere meglio il mercato della grande distribuzione italiana è opportuno contestualizzare il periodo storico nel quale si trova ad operare. Il biennio 20/21 è stato sicuramente contraddistinto da una forte incertezza e da molte limitazioni sociali dovute alla pandemia da Covid-19 che si è riversata nel nostro paese come in tutto il mondo, limitazioni che ovviamente hanno portato in maniera sequenziale a restrizioni economiche. Secondo Confcommercio nel 2020, in Italia, sono stati registrati i consumi più bassi degli ultimi 25 anni. I dati riguardano principalmente tagli alle seguenti spese: tempo libero, vacanze, mobilità, pasti fuori casa e spese di manutenzione. In questo scenario, cresce di due punti percentuali, di conseguenza, l'alimentazione domestica, diventata ormai l'unica opzione possibile. A tal proposito, il report sui consumi di Ismea Mercati dell'anno 2020, infatti, si registra un incremento del 7,4% della spesa domestica e un incremento del 2,9% nel primo trimestre 2021[8]. Nonostante si possa pensare che con l'allentamento delle misure di confinamento sociale dovute alla diminuzione dei casi e alla campagna vaccinale possa portare ad un'inversione di marcia del *trend*, il portarsi dello *smart working* potrebbe mantenere i dati stabili.

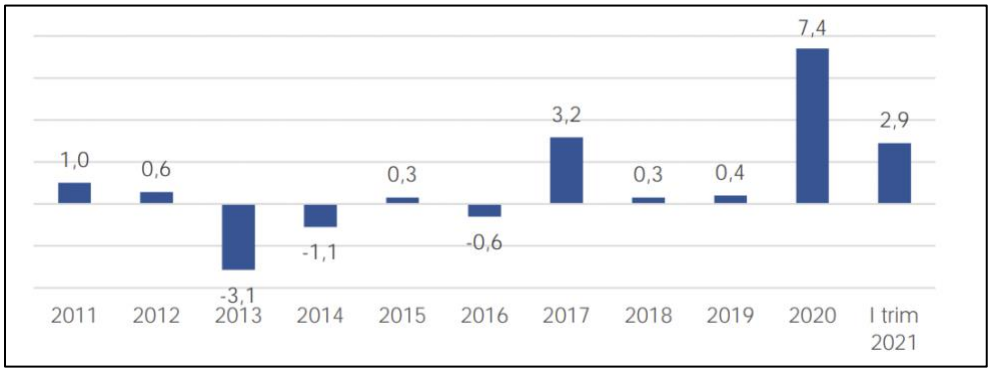


Figura 1.2 – Variazione % della spesa su base annua nel decennio 2011-2021. Fonte: Ismea Mercati – *IV Rapporto sulla domanda e l'offerta dei prodotti alimentari nell'emergenza Covid-19*

Approfondiamo adesso la situazione attuale del settore della Grande Distribuzione Organizzata in Italia, grazie all'indagine annuale condotta dall'Area di Studi Mediobanca. Vengono presi in considerazione 117 aziende nazionali e 27 player internazionali e ne vengono analizzati i principali aggregati economici e finanziari. Il report rivela un aumento della concentrazione del mercato dovuto ad un aumento di circa il

8

4,7% della quota di mercato posseduta dai primi *retailers* in classifica: Conad detiene la quota di mercato più alta (14,8%), seguita da Selex (13,7%) e Coop (10,6%).

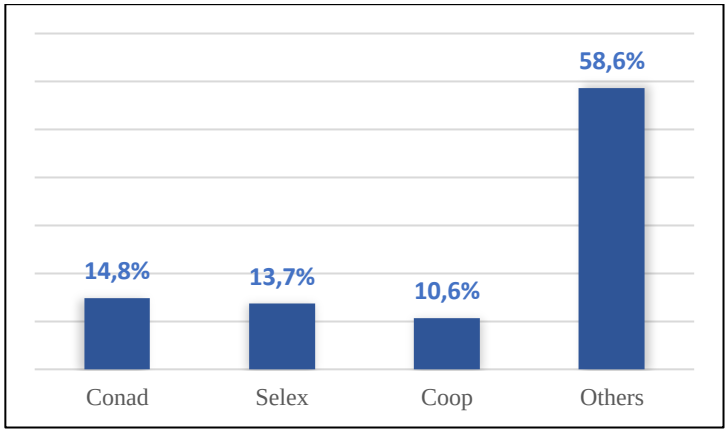


Figura 1.3 – Quote di mercato GDO Italiana 2020, rielaborazione dati da Area studi Mediobanca. Fonte: *Osservatorio sulla GDO italiana alimentare e i maggiori operatori stranieri*

L'Italia, quindi, supera il mercato spagnolo (q.d.m 50%) ma rimane indietro rispetto a Germania (q.d.m 75,2%), Francia (q.d.m 78,1%) e Gran Bretagna (73,3%). Un progresso del settore di circa il 5%, di cui l'1% è attribuibile all'espansione del canale online.

La categoria che ha maggiormente beneficiato dell'incremento è quella del *discount*, che chiude il 2020 con un +8,7%, i Drugstore con un +6,6% e i Supermercati con un +6,8%. Al contrario, si prevede una perdita nel biennio 20/21 di circa il 4,8% per gli ipermercati e in generale gli store caratterizzati da grandi superfici, dovuto probabilmente ai disagi causati dalle restrizioni pandemiche.

Il *trend* dell'anno è sicuramente l'e-commerce (+60% nel 2021) e potrebbe arrivare al 3% del mercato già nel 2021, due anni in anticipo rispetto al 2023, previsione effettuata prima dell'arrivo della pandemia. Il Roi è sicuramente un benchmark estremamente importante per il contesto italiano che essendo ad alta competizione, vede gli investimenti come un fattore di differenziazione molto importante. Si distinguono in questo senso: Eurospin con un ROI del 20,2%, Lillo-MD raggiunge il 16,5%, Agorà e Lidl Italia il 12,9% e Crai chiude con l'11,9%. Al primo posto per utili cumulati ritroviamo Supermarkets Italiani (Esselunga) con 1.340 milioni, seguita da Eurospin con 1.016 milioni, Conad a 879 milioni e VeGè a 839 milioni. In termini di Vendite, invece, si distinguono Eurospin e Lidl (con rispettivamente un aumento dell'8,7% e 7,6% annuo. Anche per i players più piccoli il 2020 si è rivelato un anno virtuoso. Sappiamo che sono venti le aziende operanti nel settore con un fatturato superiore a 500 milioni. L'aggregato produce un Roi medio del 7,9% e un fatturato pari a 20,6 milardi. Tra loro, performance rilevanti in termini di ROI si registrano per Verofin(Tigros) al 18,2%, Gruppo Arena al 18%, SC Evolution (Iperal) al 15,8%, Supermercati Tosano Cerea al 15,3%, Cannillo (Maiora) al 15,2% e Mega Holding (Megamark) al 15,1%. In generale, nel 2019 le venti aziende segnano una crescita del 5,9%. Approfondiremo in maniera esaustiva il contesto passato e presente dei players della Grande Distribuzione Organizzata nel secondo capitolo.

1.2 Il consumatore

Secondo l'articolo n.3 del codice del consumo il consumatore o utente viene definito come "*la persona fisica che agisce per scopi estranei all'attività imprenditoriale, commerciale, artigianale o professionale eventualmente svolta*". È colui, quindi, che usufruisce dei beni e servizi generati dal sistema economico. Ai fini della nostra analisi è bene distinguere la suddetta figura da quella dell'acquirente. A differenza del consumatore l'acquirente non è solo colui che usufruisce del prodotto/servizio ma è anche colui che ne effettua l'acquisto trasferendo denaro al venditore. Nonostante molto spesso questi due ruoli possano coincidere per gli operatori che svolgono attività di distribuzione è importante considerare l'esistenza di ambedue le figure e pianificare una risposta alle necessità di entrambe. In ogni caso il consumatore rappresenta il perno dell'attività economica, ed è al centro delle decisioni strategiche e operative di tutte le aziende. È una figura in continua evoluzione, costantemente influenzata dai trend e dalle fluttuazioni del mondo esterno. Il settore della Grande Distribuzione Organizzata si interfaccia quotidianamente con un numero elevatissimo di acquirenti e consumatori e ha la responsabilità di dover andare in contro alle necessità di ognuno di loro, con stili di vita, esigenze e preferenze totalmente differenti. Oltretutto con il passare degli anni e la rivoluzione tecnologica, i consumatori possiedono strumenti diversi grazie soprattutto alla possibilità di accesso a numerose informazioni e per questo motivo risultano essere più consapevoli in termini di acquisto e conseguentemente più esigenti. Il report dell'Associazione Distribuzione Moderna (ADM) svolto dall'istituto di ricerca GFK nel 2017 identifica 5 tipologie di clienti che si interfacciano nel contesto della GDO:

- I consumatori prudenti: per lo più donne, con un'età media di 60 anni e un livello di reddito medio. I consumatori prudenti sono molto attenti a quello che acquistano, leggono con molta attenzione le etichette e sono orientati al prezzo. Molto importante per loro è il servizio che gli viene offerto, disdicono il "self service" e anche per questo motivo molto spesso si recano a fare acquisti in negozi tradizionali di quartiere con la convinzione di ricevere un trattamento maggiormente personalizzato e di riuscire ad ottenere maggiori informazioni sui prodotti che intendono acquistare.
- I consumatori pragmatici: per lo più donne con un'età che supera i 50 anni, residenti in centri di medie o piccole dimensioni, con un grado di istruzione medio-basso. Questa tipologia di shopper identifica il momento della spesa solamente come necessario e infatti acquista solo ciò di cui ha realmente bisogno, senza lasciarsi guidare dalla propria istintività. Per questo motivo e per la propensione all'acquisto di prodotti di "primo prezzo", lo scontrino medio del consumatore pragmatico è inferiore alla media. La tipologia di punto vendita prediletto è sicuramente il discount ed è poco incline ad utilizzare il servizio e-commerce per svolgere i suoi acquisti.
- I consumatori "brand fan": per lo più donne tra i 30 e i 50 anni residenti nel Nord Italia, con un alto livello di istruzione e di reddito. Per lo shopper "brand fan" la variabile più importante nei suoi acquisti è il marchio. Sono infatti i consumatori più fedeli e lo sono soprattutto alle aziende leader del mercato e ai prodotti premium quality. Preferiscono fare la spesa in supermercati e ipermercati e lo

scontrino medio di questa tipologia di shopper è più alto di 10 euro rispetto alla media. Il "brand fan" è particolarmente interessato al servizio di spesa online.

- I consumatori esperti: per lo più donne, residenti nel Nord/Centro Italia con un alto livello di istruzione. Per questa categoria di shopper quello che conta è il rapporto qualità/prezzo e sono disposti a pagare un prezzo più alto nel momento in percepiscono l'elevata qualità di un prodotto. Per questo motivo la tipologia di prodotti maggiormente apprezzati dalla categoria sono i premium quality. Con uno scontrino medio più alto rispetto alla media riconoscono la forte utilità della spesa online ritenendosi particolarmente propensi ad usufruire del servizio (al 68% contro la media del 23%).
- I consumatori cacciatori: per lo più donne tra i 55 e 64 anni, residenti nel Sud Italia o nelle isole, con un basso livello di istruzione e generalmente non occupati. Questa tipologia di shopper non è fedele a nessuna insegna in particolare e cambia la sua frequentazione in base alle offerte e alle scontistiche proposte quotidianamente. L'unico parametro di scelta per il cacciatore è il prezzo: non ha nessuna propensione all'acquisto di prodotti di qualità o preferenza verso un determinato marchio.

Individuare un *clustering* corretto del consumatore non basta per poter servire gli *shoppers* nella maniera più puntuale e mirata possibile. Infatti il consumatore è da sempre oggetto di studio e di ricerche scientifiche, con l'obiettivo di comprendere al meglio le sue peculiarità e i meccanismi con cui la sua mente opera. Dal 2003 la scienza del Marketing viene affiancata alle neuroscienze, dando vita al neuromarketing, "*il complesso delle tecniche di marketing che sfruttano le scoperte e le metodologie delle neuroscienze per determinare le forme di comunicazione più efficaci a influire sui processi decisionali del consumatore*"[9]. La base di questa disciplina unisce lo studio sul cervello umano con metodi neuro scientifici per approfondire la *behivioral insight* e rilevare le determinanti inconsce che si celano dietro alle preferenze d'acquisto. Alcune metodologie particolarmente funzionali a quest'attività possono essere l'*eye-tracking* (ET) ovvero lo studio dei movimenti oculari, la risonanza magnetica funzionale (fMRI), l'elettroencefalografia (EEG) come monitoraggio dell'attività elettrica del cervello e la risposta galvanica della pelle (GSR), ovvero lo studio dell'attività delle ghiandole sudoripare al cambiare dell'intensità dello stato emotivo[10].

1.2.1 Il funnel commerciale

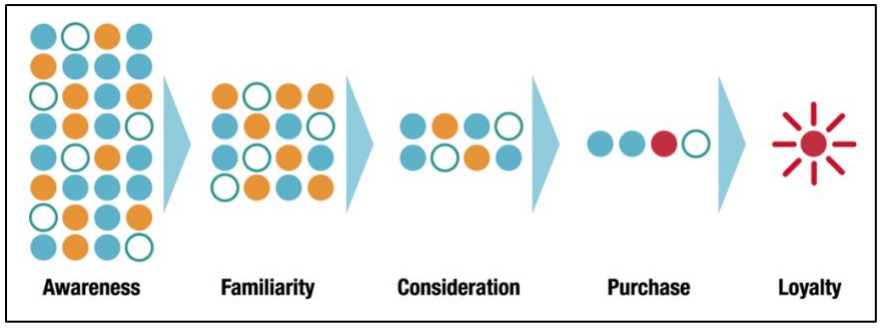
L'avvento di internet ha sicuramente modificato in maniera irreversibile l'interazione tra azienda e consumatore. Se da un lato è corretto affermare che i nuovi mezzi di comunicazione abbiano intensificato una comunicazione maggiormente diretta tra le due parti è ugualmente corretto affermare che il processo di fidelizzazione del cliente sia diventato molto più complesso per via della vastità di strumenti di cui questo è

[9] *La mente del consumatore, guida applicata al neuromarketing e alla consumer neuroscienc*e, Pozharliev R., Cherubino P., 2020

provvisto. Per questo motivo è necessario utilizzare le attività di marketing in maniera strategica e integrare costantemente un approccio innovato agli strumenti tradizionali per garantirsi una *customer retention* adeguata. Nelle prime fasi del processo di vendita è molto importante focalizzarsi su quelli che potrebbero essere i potenziali clienti con cui interagire nel momento più corretto per trasformarli in clienti veri e propri. La figura del *lead* in questo senso è molto importante. Di questa figura l'azienda conosce il nominativo, i relativi contatti e altre informazioni importanti per permettere una corretta attività di Marketing. Il processo mediante il quale questi vengono identificati è chiamato *Lead Managemement* (Baker, 2019). Questo è articolato in 3 fasi: *generation, qualification* e *nurturing*[11].

- Lead generation: è l'insieme di tecniche che permettono di generare potenziali clienti costruendo relazioni con loro. Le tecniche possono essere applicate offline (in questo caso ci riferiamo a incontri, eventi, fiere, demo, cold call...) o online (eventi online, landing page, email ecc..).
- Lead qualification: è l'insieme di tecniche che permettono all'azienda di identificare tra i potenziali clienti quelli di maggior valore sul quale è necessario concentrarsi. I criteri per l'identificazione di questi sono discrezionali dell'azienda e variano al variare della stessa. La dicitura hot leads si riferisce ai clienti che vengono considerati molto propensi all'acquisto e con cold lead i meno papabili.
- Lead nurturing: è l'insieme di tecniche che permette all'azienda di costruire una relazione con il lead mediante i canali posseduti. Questa fase è particolarmente importante per permettere all'azienda di instaurare un rapporto di fiducia con il cliente, in modo che le interazioni possano continuare anche successivamente all'acquisto. Dopo questa fase i potenziali clienti sono ormai diventati prospects, ovvero soggetti effettivamente interessati e andranno indirizzati verso l'effettivo acquisto del prodotto per diventare clients.

I tre processi appena descritti vanno a formare la struttura del *funnel* (Edelman and Banfi 2014) commerciale. Nel marketing il *funnel* commerciale è un modello lineare identificato come il processo mediante il quale i semplici visitatori vengono trasformati in consumatori che acquistano il relativo prodotto. Più la struttura, che è disegnata a forma di imbuto, è corta, minore è la possibilità che avvenga la dispersione dell'utente.



[11] *Modeling the relationship between firm and user generated content and the stages of Marketing Funnel*, International Journal of Research in Marketing, 2018

Figura 1.4 – Il funnel commerciale, fonte: www.mckinsey.com

Quest'ultimo, per poter arrivare dalla situazione di venuta a conoscenza del prodotto, all'acquisto, compie un vero e proprio percorso che va dallo stato di "*awarness*" a quello di "*purchase*".

- Awareness: chiamato anche stato della "consapevolezza". L'utente viene a conoscenza del prodotto/servizio, ma non è informato sulla relativa azienda
- Familiarity: in questa fase l'utente riconosce di avere un bisogno e che potrebbe aver bisogno del relativo prodotto. Inizia a provare dell'interesse nei confronti dello stessoe aumenta la sua conoscenza svolgendo delle ricerche.
- Consideration: il lead prende in considerazione l'acquisto del prodotto/servizio valutando anche quelli offerti dai relativi competitor. È una fase molto delicata, importanti saranno il settore di riferimento e la concorrenza.
- Purchase: il cliente acquista il prodotto/servizio.
- Loyalty: il cliente valuta l'esperienza relativa all'utilizzo del prodotto e valuta se rimanere fedele al brand.

È evidente che ormai il cliente viene a conoscenza di nuovi *brand* e nuovi prodotti anche senza svolgere un'apposita ricerca. Mediante i nuovi mezzi di comunicazione o situazioni di vita quotidiana è ormai facile scoprire nuove possibilità di acquisto e farsi un'idea sulle stesse per rispondere a bisogni realmente esistenti o creandocene di nuovi. Per questo motivo, la struttura del *funnel* commerciale può risultare obsoleta e può non essere più considerata funzionale (Court *et* al., 2009). È stata, quindi, ideata una nuova struttura circolare denominata da McKinsey (Court *et* al., 2009) *Customer Decision Journey*[12] ed è sviluppata in 5 fasi principali: nella fase di considerazione (*Consideration*) il cliente valuta un set iniziale di *brand* o prodotti basandosi sulla sua percezione di questi, nella successiva fase di valutazione (*Evaluation*) confronta le possibili alternative, seleziona il brand svolgendo l'acquisto (*Buy*), svolge la sua esperienza con il prodotto positiva o negativa che sia (*Experience*), la condivide (*Advocate*) e crea un legame con il brand (*Bond*). Questo tipo di modello permette alle aziende di "incastrare" il cliente nel *Loyality Loop*, acquistando ancora il prodotto e creando un vero legame di fiducia con l'azienda.

[12] *The consumer decision journey*, www.mckinsey.com, Court D., Elzinga D, Mulder S., 2019

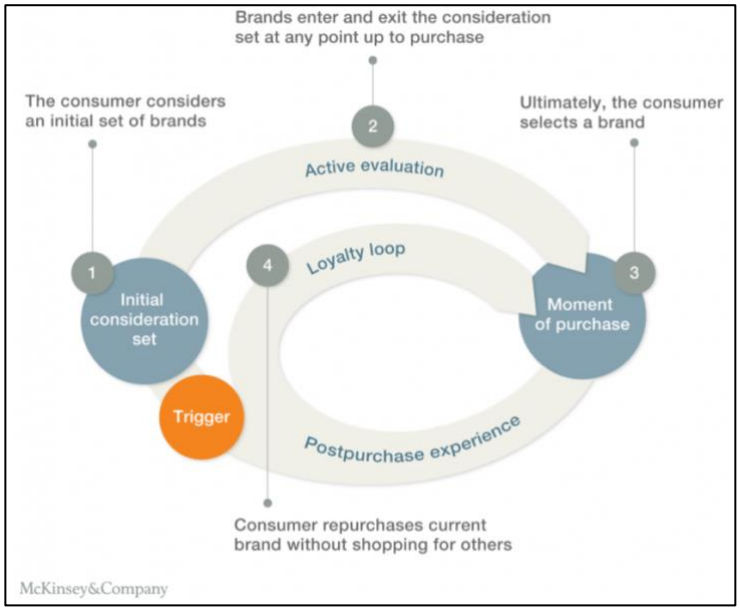


Figura 1.5 – Customer Decision Journey key battlegrounds, fonte: www.researchgate.net

1.2.2 Il Customer Relationship management

La rivoluzione tecnologica ha sicuramente modificato in maniera irreversibile l'interazione tra azienda e consumatore. Se da un lato è corretto affermare che i nuovi mezzi di comunicazione abbiano intensificato una comunicazione diretta tra le due parti è ugualmente corretto affermare che il monitoraggio del cliente sia diventato più complesso e necessita di costanti integrazioni per risultare sempre efficace. Lo strumento che si occupa di questo è il *Customer Relationship Management* ed è l'approccio mediante il quale un'azienda acquisisce, mantiene e sviluppa la relazione con il cliente per ottenere un incremento di fatturato e profittabilità. Concretamente si tratta di un insieme di processi, canali e tecnologie che lavorano congiuntamente per il perseguimento di un obiettivo: fidelizzazione del cliente con conseguente creazione di valore per l'impresa. Molto spesso si pensa al CRM come una nuova strategia, ma in realtà le sue origini risalgono agli anni 80, quando veniva chiamato "*marketing database*".

Per la letteratura è possibile individuare più tipologie di CRM con obiettivi differenti[13]: strategico, operativo, analitico e collaborativo (o *social*).

Il CRM Strategico consente di incrementare la conoscenza dei clienti e personalizzarne l'interazione in modo da innescare il meccanismo della fidelizzazione. Viene attivato calcolando il *Customer Life-Cycle Value,* inteso come stima degli acquisti che questo svolgerà durante il suo ciclo di vita all'interno dell'azienda (questo varierà in base alla tipologia di settore in cui l'azienda opera e al prodotto/servizio che l'azienda offre) e a questo vengono aggiunte le ipotesi di crescita aziendale complessiva sulla base dei seguenti parametri: acquisizione di nuovi clienti, incremento del valore dei clienti attuali e decremento dell'abbandono dei clienti che potrebbero scegliere prodotti e marchi differenti.

[13] *Social CRM: Email, Social Media e Web 2.0: creare nuove relazioni con i clienti,* Marco Magnaghi, 2014

Il CRM Operativo viene utilizzato per consentire la gestione e il coordinamento di tutte le fasi del processo di vendita in maniera ottimale con un orientamento al cliente. Possiamo distinguere due tipi di approccio: in uscita o *outbound* (l'azienda instaura un contatto proattivo con il cliente) o in entrata o *inbound* (l'azienda risponde ad un input che arriva direttamente dal cliente). Esempi degli strumenti che possono essere utilizzati sono il DEM[14], l'invio di materiale promozionale, il contatto mediante Call Center ecc.
Il CRM Analitico consente la raccolta e l'interpretazione dei dati relativi alle attività aziendali. Tra questi possiamo identificare i dati di vendita, l'adesione alle promozioni, il ricorso a strumenti come il servizio clienti e tanto altro. Grazie a questo è possibile clusterizzare la clientela e produrre reportistiche utili a comprendere la situazione aziendale e poter correggere le eventuali criticità. È importante, però, che l'analisi quantitativa dei dati venga affiancata da una valutazione qualitativa in modo che possano essere interpretati in ottica concreta. Infine, il Social CRM integra alle classiche piattaforme di *Customer Relationship management* i *social media channels*[15]. È un ulteriore strumento di supporto per interazione, assistenza al cliente e soprattutto raccolta dati, che si slega dai tradizionali canali per focalizzarsi su quelli social (Choudhury and Harrigan, 2014). Per un settore che necessita di un continuo monitoraggio del consumatore e del mantenimento di un'interazione costante con esso come quello della grande distribuzione organizzata quindi, il CRM è uno strumento prezioso e raggiunge il suo massimo livello di utilità, quando combinato con peculiarità innovative che ne potenziano la precisione e la funzionalità.

1.2.3 L'omnicanalità e il ruolo dell' e-commerce

Sembra inevitabile ormai per i ret*ailers* dover fare i conti con una tipologia di consumatore totalmente differente da quello del passato. Un nuovo stile di vita, necessità lavorative diverse e la possibilità di accesso a molte più informazioni portano il cliente ad assumere un atteggiamento decisamente proattivo e reattivo agli stimoli a cui viene sottoposto. Importantissimo in questo processo di evoluzione è anche l'avvento di nuovi canali di vendita *digital* che rispondono in maniera particolarmente puntuale a quelle che sono le esigenze dei nuovi consumatori. Tutto questo ha portato ad un ampliamento dei canali mediante i quali il cliente può realizzare i suoi acquisti: ai canali fisici si sono aggiunti quelli online. Le aziende si sono dimostrate in grado di cogliere la sfida e aprire le frontiere ai nuovi format ma non tutte ne hanno fatto un utilizzo strategico[16]: è importante che i differenti *channels* risultino integrati e lavorino in maniera congiunta per permettere al cliente di ottenere un'esperienza *sameless*[17].

[14] Acronimo *di Direct Email Marketing*
[15] *Social CRM: Email, Social Media e Web 2.0: creare nuove relazioni con i clienti*, Magnaghi M., 2014
[16] *Il marketing omnicanale, tecnologie e marketing a supporto delle vendite*, Vialenno S., 2027
[17] Senza ostacoli

Esistono differenti strategie di marketing che permettono all'azienda di perseguire obiettivi differenti[18]:

1. La *singlechannel strategy* prevede l'utilizzo di un unico canale di vendita che può essere il negozio fisico o l'e-commerce.

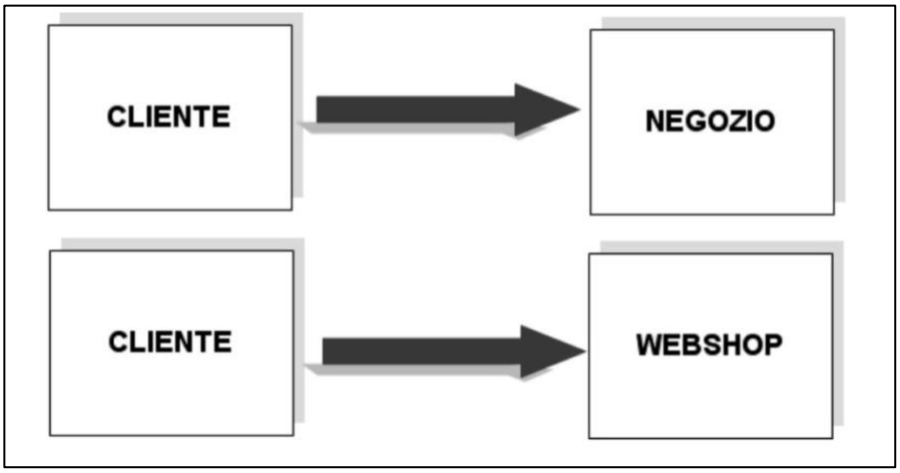


Figura 1.6 – Il processo di vendita mediante una strategia Singlechannel. Fonte: Il Marketing Omincanale: tecnolgia e marketing a supporto delle vendite, Vianello S., 2017

2. La *multichannel strategy* prevede la disposizione di due canali differenti ma gestiti in maniera indipendente e autonoma con assenza di integrazione. Generalmente i canali si dividono in due categorie: offline/fisici (DOS-directly operated store, pick-up-point, multibrand stores ecc..) e online/digitali (piattaforme e-commerce multibrand, sito di e-commerce, digital advertising, mobile application ecc..).

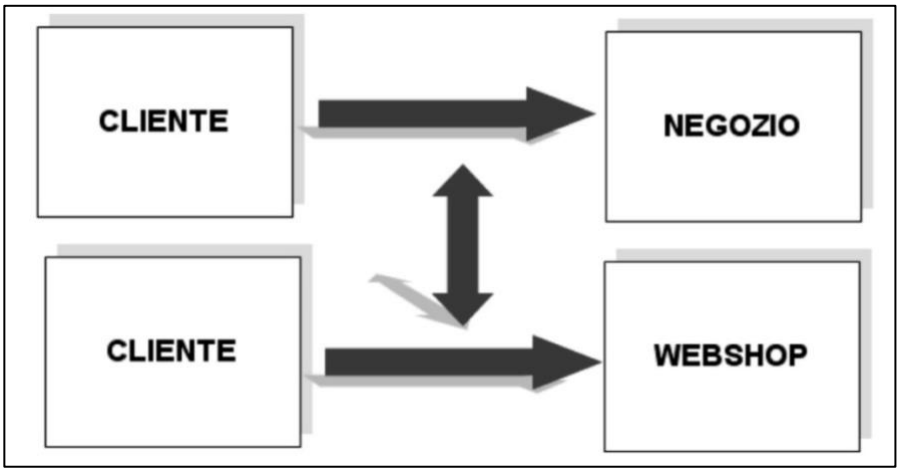


Figura 1.7 – Il processo di vendita mediante la strategia Multichannel. Fonte: Il Marketing Omincanale: tecnolgia e marketing a supporto delle vendite, Vianello S., 2017

[18] *Il marketing omnicanale, tecnologie e marketing a supporto delle vendite*, Vianello S., 2027

3. *La crosschannel strategy*, invece, gestisce in maniera combinata i differenti canali utilizzati. Per comprendere meglio di cosa si tratta, il giusto esempio è l'opzione "Click and Collet" che ritroviamo in diversi siti di e-commerce: acquisti online, ritiri offline.

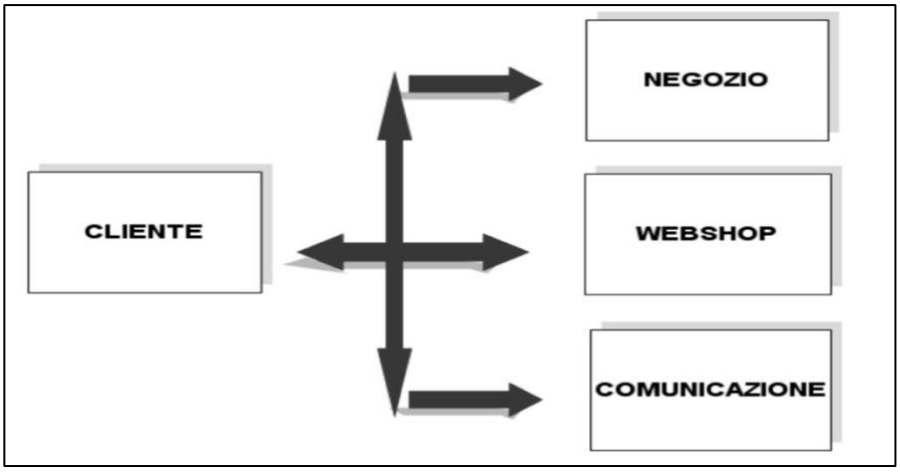


Figura 1.8 – Il processo di vendita mediante la strategia Crosschannel. Fonte: Il Marketing Omincanale: tecnolgia e marketing a supporto delle vendite, Vianello S., 2017

4. Infine, quando un'azienda integra i propri canali di vendita offline (negozio fisico) con quelli online (negozio digitale) sta mettendo in atto una strategia *omnichannel*. Questa consiste nel creare un percorso d'acquisto coordinato nei vari punti di contatto per fornire al cliente la possibilità di utilizzare tutti gli strumenti che ha a disposizione per ottenere una customer journey informata, completa e dinamica.

L'obiettivo è quello di servire il cliente con tutti i canali di cui si dispone contemporaneamente e di fargli percepire la moltitudine dei *touchpoint* come un'unica entità. Tra la varietà dei canali che è possibile utilizzare ed integrare ritroviamo: il punto vendita, il *franchising*, il servizio di *mailing*, il *contact center* (telefono fisso e mobile), il sito di *e-commerce*, il venditore a domicilio, la *chatbot*, l'*internet messanger* e i profili social dell'azienda. Secondo lo studio di Berman e Thelen "*Planning and implementing an effective omnichannel marketing program"(2018)*, per poter essere considerata "*omnichannel*" un'impresa deve compiere quattro passi fondamentali:

1. Identificare il livello di integrazione tra i canali: l'impresa parte da una strategia multichannel con un'integrazione molto bassa.
2. Minima integrazione tra i canali: in questa fase si iniziano a standardizzare i diversi canali a disposizione dal punto di vista grafico/descrittivo: stesso logo, font di scrittura, descrizione prodotti. Non vi è ancora condivisione di informazioni.
3. Integrazione dei prezzi e degli ordini dei consumatori: in questa fase si standardizzano la raccolta dei dati, le policy di reso e di ordine.

4. Massima integrazione: nell'ultima fase l'integrazione è al suo massimo stadio. Il cliente può usufruire dei diversi canali visualizzando un'unica esperienza senza ritrovare ostacoli.

Anche se il focus principale delle aziende nell'adottare una strategia omnicanale rimane sempre il soddisfacimento dei *needs* del cliente esistono ulteriori vantaggi: non vi è solamente un beneficio in termini di condivisione integrata dei dati ma si beneficia anche dello sviluppo di sinergie e di un efficientamento dei processi logistici e di approvvigionamento. Questi sono tutti segnali di quanto sia ormai impossibile operare senza valutare quelli che sono i benefici della gestione di *una costumer experience* mirata. Quello della Grande Distribuzione Organizzata è un settore particolarmente complesso e in maniera più lenta sta cercando adeguarsi a questo nuovo *modus operandi*, soprattutto per contrastare la minaccia concorrenziale di entità come *Amazon Fresh*, che offrono un servizio costruito unicamente su piattaforma *digital*. In questo senso sono ormai diffuse le possibilità di opzionare differenti modalità di acquisto e pagamento, la possibilità di fare la spesa mediate gli *e-commerce* dell'insegna e la conseguente scelta della modalità di consegna e il coinvolgimento dei *social network* per la promozione degli articoli mediante *brand ambassadors*.

1.3 Innovazione e tecnologie IoT

Oltre al *digital marketing* e alle nuove frontiere di interazione la rivoluzione tecnologica ha influenzato drasticamente gli store dall'interno introducendo e integrando nuove tecnologie al servizio del consumatore e dell'operatore. La finalità che queste possiedono è duplice: da un lato ritroviamo una semplificazione del processo d'acquisto del consumatore che si traduce in una riduzione della fatica ed in una maggiore piacevolezza nel recarsi in *store* per il momento della spesa e dall'altro possiamo sicuramente identificare una maggiore percezione del valore da parte del cliente, che, come abbiamo visto nei paragrafi precedenti ormai ritiene fondamentale l'integrazione delle nuove tecnologie alle attività tradizionali.
È possibile classificare le tecnologie digitali in-store in due categorie principali (Mauri, Pasini e Pozzoli, 2021): le tecnologie di *front-office* e le tecnologie di *back-office*. Le prime rappresentano le tecnologie che lavorano in maniera diretta sull'interazione con il cliente. Hanno l'obiettivo di migliorare la *customer experience* e possono essere utilizzate sia in maniera diretta dal cliente o dal personale addetto al pubblico.

Back-Office In-store Use Case Digital Techs rilevanti per il grocery retail	Digital Advertising/ Entertainment	Automazione Logistica, Pick-up&Delivery	Etichette elettroniche su scaffali, Pricing e Promotion dinamiche	Assisted Selling (banco freschi, banco consegne ecc.)	Store Place Planning, Layout Design, Shelf space allocation	Qualità, certificazioni prodotti
Digital signage/screens/totems/kiosks						
3D printing						
Virtual&augmented reality						
Robot/Drones/Self driving vehicles						
Artificial intelligence:						
ML-Advanced analytics						
Speech recognition						
Image/Video recognition						
E-Ink (carta digitale, etichette elettroniche)						
RFID						
Short range wireless network (bluetooth, NFC)						
Wearables						
Mobile computing (devices&apps)						
Lockers						
Blockchain						
Business Applications (packaged or custom, onpremise or Cloud, Transaction or Data Analysis)						

Figura 1.9 – Elenco delle tecnologie Front Office, fonte: *Smart grocery retail, l'impatto delle nuove tecnologie*

Tra queste possiamo identificare[19]:

- Riconoscimento dello shopper e personalizzazione della vendita: con questa tecnologia è possibile identificare il profile del cliente (riconosciuto mediante carta fedeltà fisica o digitale) e personalizzare la sua esperienza d'acquisto seguendo lo storico delle sue preferenze e dei suoi gusti.
- Tracciamento in store: possibilità di seguire in maniera diretta la permanenza del cliente all'interno dello store. Vengono monitorati i percorsi che questo svolge all'interno dei corridoi, il tempo di permanenza davanti a determinati scaffali o davanti a determinate categorie di merce, cosa legge sulla confezione del prodotto, le espressioni facciali durante il momento d'acquisto che possono tradire segnali di indecisione e tanto altro. Questi momenti vengono poi analizzati ed elaborati in modo da poter aiutare il cliente in maniera mirata e soprattutto per raccogliere una base dati a

[19] *Smart Grocery Retail, l'impatto delle nuove tecnologie*, Mauri C., Pasini P, Pozzoli E, 2021

supporto delle attività di vendita. Le medesime tecnologie possono essere utilizzate oltretutto per valutare il suo comportamento durante le attività promozionali interne allo store, la produzione del conto o la raccolta di feedback.

- Assistenza in-store e coinvolgimento del cliente: queste tecnologie sono ancora in fase di sperimentazione per comprenderne a pieno le potenzialità. In sostanza, permettono di rendere più veloce, fruibile e pratica l'esperienza della spesa per il cliente mediante visualizzazione in mobilità e realtà virtuale di supporto pull[20] o push[21] al consumatore (Mauri, Pasini e Pozzoli, 2021).

  Le informazioni fornite al cliente possono riguardare i prezzi e la localizzazione dei prodotti da lui selezionati, i sistemi di pagamento, le promozioni attive ecc. Se da un lato è facile poter immaginare che un importante valore apportato da queste tecnologie sia il poter servire allo stesso modo un largo numero di clienti con profili molto diversi tra loro, è anche vero che potrebbero risultare poco utili nel momento in cui ci si può ritrovare a dover gestire un alto numero di eccezioni e di richieste impreviste.
- Esposizione prodotti e pricing: queste tecnologie permettono di implementare l'interazione con lo shopper in fase di esposizione del prodotto. Le modalità espositive e di visualizzazione del prodotto vengono estese tramite l'utilizzo di monitor posizionati nelle vicinanze degli scaffali. Qui sarà possibile visualizzare le principali informazioni sui prodotti ed accedere ad una serie di ulteriori prodotti abbinabili a quello che si sta osservando in quel momento.
- Gestione del checkout: queste tecnologie implementano soluzioni dedicate al pagamento e alla gestione della coda come ad esempio le soluzioni di self-payment.

Al contrario, le tecnologie di back-office in-store hanno lo scopo di automatizzare i processi aziendali per incrementare l'operatività abbassando tempi e costi gestionali.
Tra queste possiamo identificare[22]:

- Advertising/Entertainment: tecnologie che prevedono, mediante l'utilizzo di monitor HD o totem, la visualizzazione interattiva di comunicazioni promozionali o pubblicitarie. La visualizzazione può essere generica per tutti gli shoppers o personalizzata rispetto al consumatore (grazie a tecnologie di intelligenza artificiale che permettono il riconoscimento facciale).
- Logistica, pick-up e delivery: queste tecnologie hanno l'obiettivo di snellire, efficientare e automatizzare le logiche di magazzino. Alcuni esempi possono essere la gestione digitalizzata del magazzino, l'utilizzo dei robot per diverse funzionalità, l'utilizzo di occhiali per la realtà aumentata, l'impiego di sensori per il riconoscimento automatico del posizionamento del prodotto sullo scaffale sbagliato ecc.

[20] Rispondere ad una richiesta del cliente, attività reattiva
[21] Anticipare la richiesta del cliente, attività proattiva
[22] *Smart Grocery Retail, l'impatto delle nuove tecnologie*, Mauri C., Pasini P, Pozzoli E, 2021

- Vendita assistita: tecnologie che permettono ai dipendenti di personalizzare il trattamento riservato al consumatore. Un esempio possono essere gli occhiali a realtà aumentata, grazie ai quali il commesso può avere accesso in tempo reale alle abitudini d'acquisto del cliente.
- Etichette elettroniche, pricing e promozioni dinamiche: tecnologie applicate sugli scaffali per poter aggiornare in real time il prezzo e le promozioni legate a uno o più prodotti. Si tratta di etichette digitali e-ink tag connesse ad un software centralizzato che permette l'aggiornamento del prezzo ma anche la visualizzazione di promozioni che possono essere attivate in maniera mirata in base a variabili come l'orario o l'affluenza del punto vendita.
- Qualità, certificazione prodotti: tecnologie volte alla tracciabilità della certificazione della filiera produttiva. La tecnologia maggiormente funzionale è quella della bockchain. L'importanza di un sistema di questo genere riguarda non solo il consumatore finale ma anche la filiera di fornitura che in questo modo viene notevolmente snellita e velocizzata.
- Store place planning: software volti all'ottimizzazione della disponibilità degli spazi all'interno dello store sia in maniera fisica sia mediante forme di realtà aumentata.

Back-office in-store use case Digital techs rilevanti per il grocery retail	Smart/online shopping mobile shopping, social experience	Customer recognition & tracing	Customer support & involvement	Store navigation - Visual product search, info search, product comparison	Self-scanning (in store)	Digital assistant	Check out, produzione conto, electronic payments (cards, mobile and wearables)	Check out, produzione conto, payments without scanning	Self-service/ Vending machine - Self collect	Queue mgmt
Digital signage/screens/totems/kiosks										
3D printing										
Virtual&augmented reality										
Robot/Drones/Self driving vehicles										
Artificial intelligence:										
ML-Advanced analytics										
Speech recognition										
Image/Video recognition										
E-Ink (carta digitale, etichette elettroniche)										
RFID										
Short range wireless network (bluetooth, NFC)										
Wearables										
Mobile computing (devices&apps)										
Lockers										
Business Applications (packaged or custom, onpremise or Cloud, Transaction or Data Analysis)										

Figura 1.10 - Elenco delle tecnologie di *Back Office*, fonte: *Smart grocery retail, l'impatto delle nuove tecnologie*

Nel contesto della GDO Italiana sicuramente non viene utilizzata la totalità di queste tecnologie, ma risulta essere comunque un settore altamente promettente da questo punto di vista. Infatti, secondo l'indagine "Post Invasion" condotta da Omnicom PR Group, società di consulenza strategica, quello della Grande Distribuzione Organizzata viene considerato uno dei settori che ha innovato maggiormente le sue *operations* e il suo modo di comunicare risultando in fin dei conti vincente e convincente. Tra le tecnologie di cui conosciamo in maniera certa l'utilizzo nel nostro paese ricordiamo l'etichetta RFID, introdotta lo scorso Dicembre da Esselunga nei loro nuovi format di punti vendita "LaEsse", il sistema *e-link,* i *digital screen* per le attività di *promotion* e il mobile *computing*, con l'integrazione digitale delle app specifiche per l'insegna. Queste sono solo alcune delle tecnologie che vengono utilizzate, approfondiremo l'argomento nei successivi capitoli.

CAPITOLO 2 – IL PANORAMA ITALIANO E IL GRUPPO MEGAMARK

Introduzione

L'obiettivo di questo capitolo è quello di conoscere ed analizzare i player operanti nel settore della Grande Distribuzione Organizzata italiana e di comprendere in che modo la loro strategia cambia in base al territorio di appartenenza. Inizialmente verrà proposta una breve overview sulla situazione socio-economica italiana con una panoramica dei trend attuali e delle opportunità di settore. Sarà esaminata la presenza dei principali gruppi in base alla localizzazione su territorio nazionale e separatamente verrà trattato l'argomento del discount, essendo un format che si sviluppa a sé stante. Successivamente verranno analizzati i due competitor protagonisti dello studio: il gruppo Esselunga e il gruppo Megamark. Verranno prese in analisi le loro storie, le loro aree di business, la configurazione dei loro punti vendita, i loro servizi e la loro customer experience.

Mentre su Esselunga verrà condotta un'analisi di tipo compilativo, il gruppo Megamark avrà la possibilità di raccontarsi mediante la sottomissione di due interviste: la prima al responsabile dell'ufficio Category and Merchandising Livio Porfido e la seconda al marketing manager Fabio Storelli.

Al termine del capitolo verranno formulate delle analisi finali sui due gruppi e infine una breve comparazione iniziale da approfondire con lo studio analitico che troveremo nel terzo ed ultimo capitolo del lavoro.

2.1 Analisi dei consumi e dei nuovi trend in Italia

Il 2020 è stato un anno di grandi cambiamenti: inizialmente sono sopraggiunti in maniera forzata ma successivamente, in alcuni casi, sono stati accolti, integrati e considerati una prima tappa per un nuovo orientamento strategico. Il contesto di riferimento in cui le aziende di cui discuteremo operano è stato in crescita costante fino al 2019 per passare ad uno stato emergenziale nel 2020, caratterizzato da una forte incertezza economica e una contrazione dei consumi. Secondo il report prodotto da PwC in collaborazione con Federdistribuzione circa il 57% degli italiani rispondenti ha registrato una riduzione del reddito familiare come causa diretta alla pandemia da Covid-19[23] e prevede una riduzione delle proprie spese in seguito alla situazione di crisi. In questo contesto l'area del commercio al dettaglio del comparto distribuzione moderna ha subito una variazione negativa in termini di crescita ma coinvolgendo unicamente il settore "*non food*". Il settore *Food & Grocery*, invece, ha continuato a crescere probabilmente grazie alla continuità di servizio garantita durante i mesi di restrizioni e sviluppando un forte incremento dei punti vendita nelle aree a bassa urbanizzazione rispetto alle grandi città.

[23] *Consumi, Nuove abitudini d'acquisto e Stili di vita*, Osservatorio Consumi Federdistribuzione, 2021

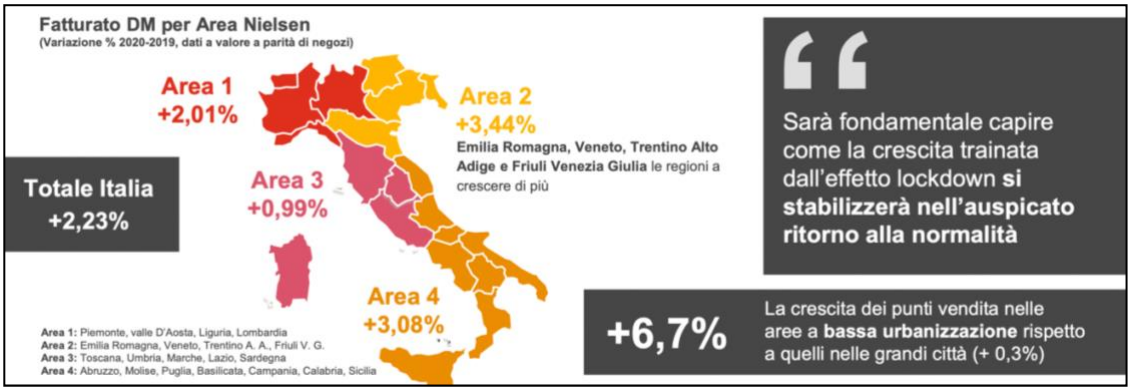


Figura 2.1 – Variazione % 2020-2019 del fatturato della Distribuzione Moderna

Se non per delle limitate eccezioni, la maggior parte dei gruppi operanti nel settore Grande Distribuzione Organizzata ha risposto alle nuove necessità dei consumatori con non poche difficoltà, adattandosi a nuove filosofie poco in linea con la *mission* aziendale e utilizzando le infrastrutture tecnologiche troppo acerbe o limitate per colmare la domanda del consumatore. Ad oggi il consumatore ha sviluppato un'attenzione differente verso ciò che acquista e il suo interesse è migrato verso nuovi poli definibili come *trends*. Sono definibili come *new trends* nel contesto della Grande Distribuzione Organizzata: l'*e-commerce*, la *green awareness* e il benessere. Lo sviluppo dello strumento *e-commerce* non nasce in periodo pandemico ma ha radici ben più lunghe e profonde, risultando come abitudine in largo sviluppo già da diversi anni. Con l'avvento della pandemia anche le categorie meno *comfortable* verso lo strumento hanno deciso di sperimentarlo ottenendo come risultato la creazione di una nuova generazione di usufruttori del servizio. Sebbene si possa pensare che le nuove abitudini d'acquisto siano un fenomeno nato e destinato a morire al terminare della situazione pandemica questa nuova *wave* di consapevolezza sembra arrivata per restare. Secondo i dati elaborati da PwC l'85% dei consumatori manterrà nel tempo le routine d'acquisto online adottate durante la pandemia. In questo senso i gruppi operanti nel settore GDO hanno necessità di assestare le loro procedure e stabilizzare le loro strategie di *e-grocery* sia per provvedere a un servizio di livello più alto al cliente, sia per contrastare una nuova minaccia. Sono in tendenza crescente, infatti, gli sviluppi di piattaforme apposite da parte di colossi *non-food* che hanno deciso di entrare nell'industria. Questo succede perché sono in possesso di infrastrutture effettivamente efficienti e pratiche di cui il cliente si fida per ulteriori servizi e considera il fattore "garante" per l'eventuale nuovo servizio. Primo della categoria è sicuramente Amazon che dopo aver testato per qualche anno la piattaforma *Prime Now* ha da poco lanciato *Amazon Fresh* dedicata unicamente al comparto *Grocery & Food*.

Anche la *green awareness* è un argomento ormai ampiamente trattato e dibattuto da diversi anni. Lo sviluppo sostenibile è ormai adottato da una moltitudine di settori ed aree di business, primi tra tutti la *fashion industry* (attenzione alla sostenibilità dei materiali e una sensibilità crescente verso il fast fashion) e l'*automotive (*con l'avvento dell'ibrido e dell'elettrico). Il settore del *Food & Grocery* ha visto crescere l'awareness verso l'argomento in maniera massiccia solamente durante il periodo pandemico. Secondo l'ufficio studi Coop, infatti, dopo la pandemia il 36% degli italiani prevede di aumentare la spesa per

prodotti naturali o considerati sostenibili e correlatamente di preferire in futuro l'acquisto di prodotti *Made in Italy* che è sinonimo non solo di qualità ma anche di tracciabilità.

Infine, è importante considerare anche la ricerca di prodotti salutari e correlati all'area benessere. Gli italiani guardano sempre più frequentemente le etichette dei prodotti alimentari con un particolare occhio di riguardo verso le composizioni "*Free from*" e "*Rich in*"[24].

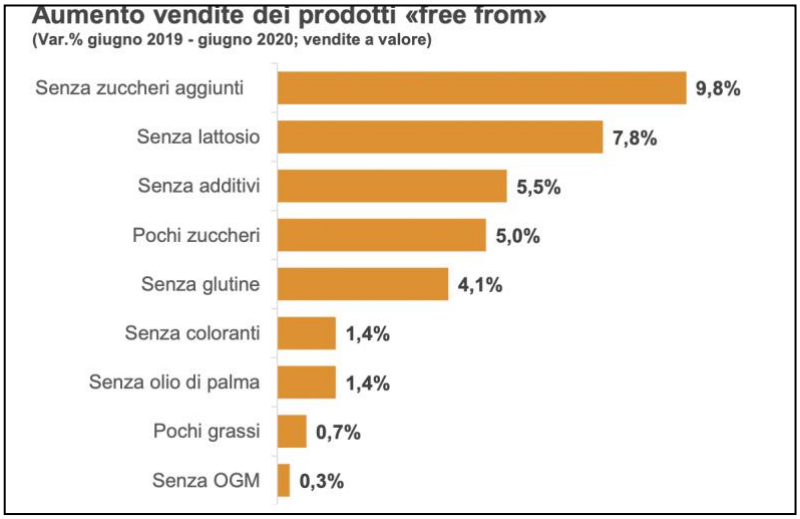


Figura 2.2 – Variazione % giugno 2020 – giugno 2019 vendite dei prodotti *free from*

È facile intuire come la pandemia abbia accelerato la richiesta di queste nuove *capabilities* ma che in realtà in alcuni cluster di clientela queste fossero già ben radicate. La sfida oggi è quella di rimettersi in gioco e adeguarsi alle nuove necessità personalizzandole e adattandole in base al proprio modello di business, *mission* e identità. Omologarsi non basta e il consumatore non ha più bisogno di credere in un *claim*, vuole concretezza e fidarsi di ciò che vede davvero.

[24] *Consumi, Nuove abitudini d'acquisto e Stili di vita*, Osservatorio Consumi Federdistribuzione, 2021

2.2 Analisi dei gruppi per presenza sul territorio

Il settore della Grande Distribuzione Organizzata in Italia può essere considerato un *red ocean*. Secondo la teoria di W Chan Kim e Renèe Maubrogne i così detti oceani rossi sono mercati già esistenti i cui confini sono ormai ben definiti, le barriere all'entrata molto complesse da superare, le regole della competizione note e dove le imprese che li popolano cercano di acquisire quote di mercato maggiori rendendo in questo modo l'offerta sempre più standardizzata[25]. Risulta facile a questo punto riuscire a contestualizzare il mercato di riferimento italiano e la complessità che lo contraddistingue: non vi è un player che emerge per meriti di innovazione ma tutti combattono per uniformarsi e raggiungere lo standard del *first mover*. Il grande numero di competitors non lo rende un settore concentrato ma frammentato. Questo concetto è chiaramente identificabile andando a valutare la somma delle quote di mercato dei 3 *players* principali Coop, Conad e Selex: il 36,5% è un numero molto basso ed è nettamente inferiore rispetto ai mercati di Gran Bretagna, Francia, Germania e Spagna.

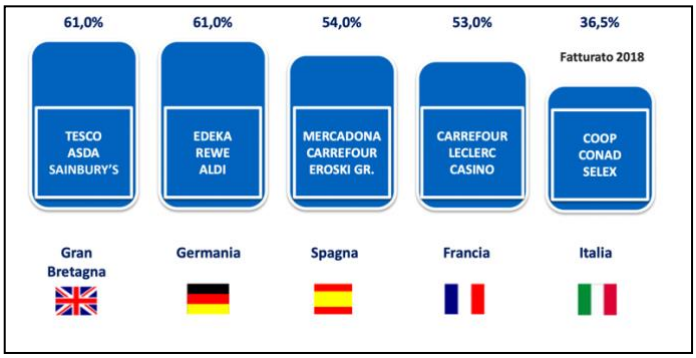


Figura 2.3 – Quote di mercato cumulate dei primi tre competitor in Gran Bretagna, Germania, Spagna, Francia e Italia

Andremo adesso a clusterizzare i differenti gruppi operanti sul territorio in base all'area dove sono maggiormente presenti.

L'area del Centro Italia conta circa 4.530 punti vendita così distribuiti[26]:

- Lazio: 2142 p.d.v
- Toscana 1143 p.d.v
- Marche: 745 p.d.v
- Umbria: 500 p.d.v

Il gruppo che risulta essere presente con maggiore concentrazione è sicuramente il gruppo Conad con circa 640[27] punti vendita sul territorio sviluppati maggiormente all'interno della regione Lazio. Al secondo posto ritroviamo il gruppo Coop con circa 377 punti vendita[28] anche in questo caso concentrati maggiormente in

[25] *Blue ocean strategy, from theory to practice*, Maubrogne R., Kim K.C., 2004
[26] La mappa della GDO, www.gdonews.it, 2020
[27] www.conad.it
[28] www.coopcentroitalia.it

Lazio. Infine, al terzo posto abbiamo il gruppo PAM Panorama, assente nelle Marche ma molto presente nelle regioni Lazio, Toscana e Umbria raggiungendo quota 191[29] punti vendita.

L'area del Nord Italia è leggermente più complessa e meno polarizzata. I punti vendita presenti su tutto il territorio sono ben 9.266 con la seguente distribuzione:

- Lombardia: 2911 p.d.v
- Emilia Romagna: 1548 p.d.v
- Veneto: 1803 p.d.v
- Liguria: 745 p.d.v
- Piemonte:1629 p.d.v
- Friuli Venezia Giulia: 575 p.d.v
- Val D'Aosta: 55 p.d.v

Come possiamo intuire facilmente dai numeri è un territorio con un'altissima presenza *di Food & Grocery* Retail dovuto sicuramente alla presenza di regioni come la Lombardia e il Veneto caratterizzate da una forte concentrazione di aree industrializzate e anche per questo motivo è molto complicato individuare delle insegne insediate con maggior frequenza. Tendenzialmente tutti i grandi gruppi presentati nel nostro primo capitolo possiedono una buona fetta di punti vendita in queste regioni. Esselunga come vedremo nei paragrafi precedenti possiede solamente 133 punti vendita (su un totale di 168) nell'area nonostante nel territorio rappresenti un'istituzione vera e propria. In ogni caso possiamo riscontrare un'alta presenza dei seguenti gruppi: Carrefour, Conad, PAM, Tigros, Crai, Eurospin, Lidl, MD, Famila e Il Gigante.

Fanno eccezione Liguria e Val D'Aosta dove vengono riscontrate maggiormente insegne a marchio privato di più piccola dimensione o in generale attività non appartenenti alla Grande Distribuzione Organizzata[30].

Altri dati interessanti sono quelli relativi al Veneto che risulta essere la regione dell'area più propensa alla presenza della tipologia discount[31]. Questa è infatti la regione dove il format nella versione italiana è nato (Eurospin nasce in Veneto nel 1992) e dove se ne sono sviluppati molti altri nel tempo: Lidl, Dpiù, Prix Quality e l'ultimo arrivato Aldi è partito proprio da lì.

Il Sud Italia (nel quale per comodità considereremo anche le isole) possiede un totale di 9.048[32] punti vendita distribuiti secondo la seguente impostazione:

- Abruzzo: 556 p.d.v
- Basilicata: 334 p.d.v
- Calabria: 956 p.d.v
- Campania: 2136 p.d.v
- Puglia: 1731 p.d.v
- Molise: 123 p.d.v

[29] www.gruppopam.it
[30] www.federdistribuzione.it
[31] *Il veneto patria del discount*, www.gdonews.it, 2018
[32] La mappa della GDO, www.gdonews.it, 2020

- Sicilia: 2102 p.d.v
- Sardegna: 1110 p.d.v

Anche in questo caso possiamo osservare un territorio altamente popolato da strutture appartenenti alla GDO maggiormente concentrate nelle regioni di Campania, Sicilia e Puglia.

Per questo motivo, come nel Nord Italia, è molto complesso poter classificare in ordine di presenza degli specifici gruppi e questo vale per tutte le regioni appartenenti al territorio. Possiamo affermare però che nella regione Campania le insegne maggiormente presenti sono: Decò, Sisa, Sole 365 oltre alla presenza massiccia del Gruppo Carrefour, Conad e Crai. Nella regione oltretutto nasce e si sviluppa il gruppo discount MD che possiede una presenza costante all'interno del territorio. Anche nel caso della regione Puglia ritroviamo una concentrazione molto frammentata dei vari gruppi che abbiamo precedentemente citato con aggiunta delle insegne Despar ed Eurospar. Importante nella regione è il gruppo Megamark presente oltretutto su tutta l'area presa in analisi. Con suoi 347 (su un totale 526) punti vendita, il gruppo è molto radicato nel territorio mediante un vasto numero di insegne che vengono tutte considerate istituzione all'interno della regione. Infine, nonostante sia un territorio con un numero molto alto di insegne e punti vendita, la Sicilia è sprovvista di gruppi o insegne GDO locali per via di una fragilità strutturale ed economica delle stesse che sono state poi sostituite da franchising più competitivi ed economicamente stabili.

2.2.1 Un focus sul Discount

Come abbiamo visto nel primo capitolo il format del *discount* è quello che ha maggiormente incrementato il proprio tasso di fatturato nell'anno 2020[33]. Nonostante ormai Discount e Supermercato vivano uno stato di competizione inaspettata per equiparazione dei servizi è necessario approfondire l'argomento considerandolo come a sé stante. Ricordiamo brevemente che il format del discount è caratterizzato dalla commercializzazione di prodotti a prezzi molto bassi e dalla presenza all'interno delle referenze di una maggioranza di prodotti a marca commerciale, i così detti primi prezzi (che fanno parte delle *private labels*). La struttura nasce in Germania appena dopo la fine della Seconda guerra mondiale essendo il paese protagonista di una grande crisi economica e societaria. In Italia invece il format viene esportato nei primi anni Novanta dal colosso tedesco Lidl. In generale i punti vendita classificabili all'interno di questa categoria non erano particolarmente curati: presentavano dimensioni ridotte con un design molto sottomesso, un basso numero di referenze e scarsa propensione all'automazione e alle tecnologie. Anche i prodotti commercializzati erano molto differenti da quelli che oggi conosciamo ed erano caratterizzati da un packaging estremamente minimale. Adesso il format del discount appare come molto diverso ed è indiscutibile che si sia innescata una vera e propria competizione tra i due format.

Gli studi accademici che approfondiscono l'ambito della GDO hanno identificato esattamente 3 fasi della competizione tra supermercato e discount che ciclicamente si ripetono:

[33] *Consumi, Nuove abitudini d'acquisto e Stili di vita*, Osservatorio Consumi Federdistribuzione, 2021

- Competizione spaziale (Fornari, 2015): in questa prima fase il discount tenta di estendersi maggiormente su territorio, riuscendo in breve tempo a munirsi di un numero di punti vendita tali da poter usufruire di economie di scala che riusciranno a sostenere la loro politica di primo prezzo;
- Competizione di prezzo (Colla, 2003): nella seconda fase il discount tenta di sovrastare i supermercati (in questo caso anche e soprattutto gli ipermercati) offrendo prodotti a prezzi molto bassi, caratteristica specifica degli Hard Discount;
- Competizione qualitativa (Grottshalk, 2008): nella terza ed ultima fase il discount passa da Hard a Soft avendo esaurito la leva del prezzo. Punta ad incremento della qualità inserendo nelle proprie referenze prodotti a marca industriale, prodotti biologici e incrementando lo spazio dedicato alle campagne promozionali.

Se si osserva la storia di quelli che vengono considerati i pionieri del format è proprio questo il percorso che hanno svolto per poi affermarsi come *leading companies* di settore.

Lidl, ad esempio, durante i primi anni di operatività puntava all'espansione capillare ma i suoi punti vendita erano generalmente di dimensione molto piccola e totalmente sprovvisti di ogni tipo di tecnologia.

Nei primi anni 2000 la catena ha iniziato un percorso di miglioramento ed evoluzione aumentando le dimensioni dei punti vendita, concentrandosi maggiormente sul design e sull'armonia degli spazi e introducendo le casse con lettore di etichetta. Negli ultimi dieci anni il gruppo ha scelto un percorso strategico decisamente diverso, concentrandosi maggiormente sulla percezione qualitativa dei servizi e dei prodotti entrando ufficialmente in competizione con il format del supermercato. Nelle referenze dei prodotti hanno iniziato a comparire accanto alle *private label* anche marche le industriali, nei punti vendita sono stati inseriti banchi serviti di gastronomia e panetteria e i reparti ortofrutta e macelleria sono fortemente orientati alla commercializzazione di prodotti biologici e sostenibili.

Figura 2.4 – Punto vendita Lidl 2020, marchio industriale e marchio commerciale coesistono nello stesseo ambiente

Al momento leader mondiale del format è Aldi che è sbarcato in Italia solamente tre anni fa, nell'inverno 2018. La sua storia inizia in Germania nel 1913 da Anna Albretch e i suoi due figli che decisero di aprire una serie di negozi ad insegna *ALbretchDIscount* da cuoi poi deriverà il suo attuale nome.

Non compare tra i *ranking* di eccellenza italiana perché la sua presenza sul territorio è relativamente giovane rispetto ai suoi competitor ma è sicuramente in una fase di crescita virtuosa e ad oggi è stato classificato come discount più conveniente dall'associazione Altroconsumo.

La strategia di vendita di Aldi è differente rispetto a quella dei suoi competitor settoriali e può risultare in un certo senso singolare. Per prima cosa, come riferisce in una famosa intervista Mary Dunn, responsabile della comunicazione del gruppo, in un punto vendita Aldi è possibile trovare un numero limitato di referenze che può raggiungere le 2.000 (in un supermercato è possibile ritrovare fino a 40.000 referenze) cosa che permette una gestione più organizzata ed efficiente dell'acquisizione prodotti e soprattutto l'attuazione di una politica di prezzo più aggressiva (Corvino, 2018). Il gruppo ha un rapporto con i fornitori di tipo "*just in time*"[34] garantendo una notevole riduzione di costi di magazzino. I punti vendita sono di dimensioni modeste considerando le assenze di veri e propri magazzini, il personale è veramente ristretto e non esistono ruoli specifici per i dipendenti. La merce viene oltretutto scaricata in ottica del *layout* del punto vendita e i prodotti arrivano impacchettati esattamente come andrebbero inseriti all'interno dello scaffale traducendo la strategia in risparmio di tempo ingente per i dipendenti.

Figura 2.5 – Primo negozio Aldi, 1913

Nel mercato italiano non ci sono solamente competitor stranieri ad operare ma ritroviamo anche due gruppi italianissimi: la veneta Eurospin e la campana MD. Entrambe le aziende hanno poi svolto lo stesso tipo di percorso, migliorando la propria posizione con l'evolversi del tempo. Basti pensare che Eurospin opera da

[34] Politica di gestione delle scorte a ripristino che utilizza metodologie tese a migliorare il processo produttivo, cercando di ottimizzare non tanto la produzione quanto le fasi a monte, di alleggerire al massimo le scorte di materie prime e di lavorati necessari alla produzione.

qualche anno nel settore turistico offrendo ai clienti la possibilità di acquistare pacchetti di viaggio[35] ad un prezzo più basso rispetto alla media. Questo è sicuramente un grandissimo ampliamento di servizi e di attenzione per la clientela. La considerazione che è importante fare per terminare l'analisi è che sicuramente il discount è un format figlio della sua epoca. Dai primi anni 2000 fino ad oggi il nostro paese è stato costantemente soggetto a contrazioni economiche e sottoposto a grandi sfide per via della crisi indi per cui la ricerca della convenienza da parte del consumatore è stata ed è tutt'ora una costante. È anche vero che nello stesso tempo negli ultimi anni si è verificata una forte tendenza alla ricerca della qualità, all' acquisto consapevole e il consumatore pretende un certo tipo di coerenza dalle aziende da cui viene servito: probabilmente se il format non avesse fatto l'integrazione qualitativa di cui abbiamo parlato nelle precedenti righe sarebbe probabilmente crollato, lasciando monopolio al mondo del supermercato. Nonostante al momento il trend risulti essere in leggero ritardo non escludo che nel prossimo futuro il discount sarà ben contento di adeguarsi cavalcando l'onda della trasformazione digitale magari interpretandola in una chiave differente. Dal punto di vista della sostenibilità alcuni stanno già facendo passi avanti: nel 2021 Aldi ha inaugurato il suo primo supermercato a emissioni zero di CO2.

[35] www.eurospin.it

2.3 Supermarkets Italiani – Esselunga

2.3.1 La Storia

Come abbiamo visto nel precedente capitolo la storia di Esselunga e con essa quella dei supermercati italiani inizia nel 1957 a Milano con l'apertura del loro primo negozio di circa 400 mq. in Viale Regina Giovanna. Tutto questo venne reso possibile grazie al sodalizio di Bernardo Caprotti, che all'epoca gestiva l'azienda di famiglia operante nel settore tessile, con l'imprenditore americano Nelson Rockfeller. Venne costituita la società *Supermarkets Italiani* appartenente per il 51% alla Ibec (società di Rockfeller), per il 18% ai fratelli Bernardo e Guido, al 16,5% dai fratelli Marco e Brunello Crespi, al 3% dalla principessa Letitia Boncompagni e all'1,2% dal consigliere finanziario di Crespi, Franco Bertolini[36]. I negozi avevano insegna "*Supermarket*" e il logo disegnato dal grafico Max Huber era disegnato con una S iniziale molto allungata. Da questo dettaglio prenderà ispirazione successivamente il nome Esselunga. Dopo il primo punto vendita il gruppo continuò ad espandersi ulteriormente nella stessa città di Milano: all' epoca il supermercato situato in via Zara era lo shopping center più grande d'Europa. Questo portò ad un'espansione territoriale: tra il '59 e il '60 il gruppo inaugurò diversi punti vendita anche in Toscana nei pressi di Firenze. I negozi, che ormai avevano la forma di veri e propri supermercati, offrivano una gamma di prodotti di accezione particolarmente moderna e futuristica per quello che era il tessuto sociale italiano all'epoca: venivano commercializzati piatti pronti da scaldare in forno come pizza e dolci e venne avviata la produzione interna di pane, pasta fresca e gelato che venivano poi venduti all'interno dei supermercati.

Figura 2.6 – Pubblicità dei prodotti confezionati a marchio Esselunga, fonte: www.giuseppecaprotti.it

Nei primi anni '70 nacque anche il reparto gastronomia, dove era possibile reperire salumi e formaggi selezionati, ma anche preparazioni come primi, secondi, contorni o *finger food*. Nello stesso reparto era

[36] www.giuseppecaprotti.it

possibile trovare alimenti tipici di altre regioni italiane come orecchiette pugliesi, mozzarelle di bufala campane, salsicce di cinghiale toscane e vini sardi. Oltre alle innovazioni introdotte nel *food*, il gruppo capì ben presto quanto fosse importante investire nella pubblicità e nella creazione di un rapporto di fiducia con il cliente. Nascono infatti iniziative di fidelizzazione come i concorsi a premi, le raccolte di bollini e varie iniziative incentrate sul risparmio come "mille lire lunghe"[37]. Nel 1980 Esselunga è la prima ad importare il lettore di codice a barre alle casse contribuendo in questo modo ad una vera e propria rivoluzione nella gestione dei punti vendita e nel servizio garantito al cliente in quanto pagare diventava molto più facile e veloce.

Nel 1987 venne inaugurato nei pressi di Milano il primo magazzino completamente automatizzato, rendendo più fruibile e immediata anche la gestione della catena di approvvigionamento. Nel 1995 nasce la "*Fidaty Card*", la carta fedeltà che permetteva (e permette tutt'ora) di accumulare punti facendo la spesa (da utilizzare entro la fine dell'anno per ottenere diversi premi) e di usufruire sconti in cassa. Ad oggi, oltre alla versione base di cui abbiamo appena parlato, ne esistono altre due: la "Fidaty Oro" che permette l'accumulo del 10% in più dei punti rispetto alla versione classica e la "Fidaty Plus", a tutti gli effetti una carta prepagata del circuito Mastercard. Dal '97 in poi l'insegna inizia ad adottare una comunicazione incentrata sulla qualità e la freschezza dei prodotti: viene commercializzata la prima linea biologica del brand "Bio", la linea "Naturama" e iniziano ad aprire i primi panifici interni ai punti vendita, che garantivano la presenza di prodotti da forno freschi tutto il giorno. È nel 2001 però che arriva la vera e propria rivoluzione. Sulla base delle varie esperienze osservate in altri paesi del mondo e in Europa, Esselunga inaugura il proprio e-commerce. Il format è chiamato "Esselunga a casa" e consegna principalmente referenze *food*. Per il coordinamento delle attività viene utilizzato il *superstore* di Monza, che in quel periodo funge per metà da negozio e per metà da magazzino dedicato all'e-commerce e gli impiegati sono incaricati anche di gestire personalmente le operazioni di *picking*. Il servizio risulta essere rapido e garantisce una consegna a buon mercato, elementi di importanza fondamentale per lanciare un trend che sarebbe poi diventato il destino del commercio internazionale. Dopo quasi 16 anni il servizio verrà ampliato in un'ottica omnicanale grazie al format "Clicca e vai", mediante il quale la spesa online potrà essere ritirata in negozio senza spese aggiuntive. Dal 2007 si susseguono una serie di creazioni di nuovi marchi legati all'insegna come "Made in Parma" legati a pasta fresca, ripiena e prodotti da forno e avvenimenti legati alla crescita aziendale come l'apertura del centro di lavorazione del pesce più grande d'Europa a Biandrate (Mi) con la conseguente produzione di una nuova linea di sushi. Avvenimento *cult* per l'azienda di questi ultimi anni è stata l'apertura dei punti vendita a insegna "laEsse", supermercati di quartiere con un assortimento essenziale ma completo che integrano al processo d'acquisto e pagamento l'etichetta RFID. Questo è il perfetto esempio del connubio tradizione e innovazione che risulta essere vincente nel contesto attuale dove è necessario congiungere alla ricerca della qualità una componente tecnologica.

[37]Durante questa campagna pubblicitaria avvenne il cambio di nome dell'insegna. Nello slogan si parlava del "supermercato con la esse lunga" e da quel momento in poi tutti i clienti iniziarono a chiamarlo così.

2.3.2 Aree di Business e punti vendita

La rete dell'insegna Esselunga è composta da circa 168 punti vendita identificabili secondo i format dei supermercati e dei *superstore* per via della loro dimensione e organizzazione. Tuttavia, nel 2019 il gruppo ha inaugurato l'utilizzo di un nuovo format "laEsse", negozi di quartiere localizzati nei centri cittadini caratterizzati da una piccola dimensione e quindi classificabili come libero servizio ma dotati ugualmente di un'alta componente tecnologica. Nel reparto ortofrutta è infatti possibile trovare bilance dotate di "*RFID Tag*" che permettono il riconoscimento dell'articolo e dell'importo senza che il cliente selezioni nulla. È oltretutto possibile ottenere un *fast check out* automatico mediante la stessa tecnologia senza dover scansionare i prodotti uno ad uno. I punti vendita "laEsse" sono 6: cinque sono localizzati nella città di Milano e uno nella città di Roma (inaugurato i primi mesi del 2021). Hanno una dimensione di circa 380 mq di cui 260 sono dedicati alla commercializzazione dei prodotti e la restante alla caffetteria con cucina a vista dove è possibile consumare gastronomia e sushi.

REGIONE	NUMERO PDV	PROVINCE COPERTE
EMILIA ROMAGNA	13	BOLOGNA, MODENA, PARMA, REGGIO EMILIA, PIACENZA
LAZIO	2	LATINA, ROMA
LIGURIA	2	GENOVA, LA SPEZIA
LOMBARDIA	102	MILANO, BERGAMO, BRESCIA, COMO, CREMONA, LECCO, MONZA-BRIANZA, MANTOVA, PAVIA, VARESE
PIEMONTE	16	ALESSANDRIA, ASTI, BIELLA, NOVARA, TORINO, VERBANO-CUSSIO-OSSOLA
TOSCANA	30	FIRENZE, AREZZO, LUCCA, MASSA-CARRARA, PISA, PRATO, PISTOIA

Figura 2.7 – Tabella esplicativa numero di punti vendita per regioni e province coperte dai supermercati Esselunga

È impossibile non notare come la presenza dell'insegna sia capillarmente concentrata in un'unica area della penisola, quella del centro-nord. Una tale strategia di polarizzazione può originare dalla scelta di coerenza con la *mission* e la promessa di fedeltà che si fa al consumatore. Esselunga, infatti, basa la sua comunicazione e il suo modello di business sulla centralizzazione della produzione e della logistica, garantendo al cliente delle scelte consapevoli, *local* e la percezione di un'ambiente familiare nonostante si tratti di un'azienda operante nel contesto GDO. Sami Kahle, CEO della compagnia ha confermato la suddetta tesi in un'intervista al Sole 24 chiarendo l'intenzione di dedicarsi primariamente alla coltura di opportunità nelle aree in cui esiste già la presenza del marchio. Come abbiamo precedentemente appreso Esselunga è una società controllata dal gruppo Supermarkets Italiani che a sua volta controlla ulteriori

imprese collegate al marchio che si occupano di Grande Distribuzione. Tra queste è importante ricordare "Atlantic Srl", la società che gestisce i bar e i punti ristoro nei supermercati e negli ipermercati del gruppo, "Esserbella Spa" che gestisce le profumerie presenti nelle gallerie commerciali del gruppo e "Fidaty Spa" società che gestisce il sistema di fidelizzazione. Supermarkets Italiani controlla ulteriori società operanti in area finanziaria e sviluppo immobiliare.

2.3.3 I servizi online

Esselunga può essere considerata una pioniera dello strumento *e-commerce* avendolo adottato con largo anticipo ispirandosi al panorama internazionale. Inaugura la piattaforma nel lontano 2000 dimostrando all'intero panorama settoriale italiano di essere un'azienda innovativa anche in tempi non sospetti. Ad oggi vengono offerte due tipologie di servizi: "Esselunga a casa" e "Clicca e vai". Il servizio Esselunga a casa permette al consumatore di ordinare la spesa sull'*e-shop* dell'insegna e di riceverla direttamente a casa potendo scegliere il giorno e la fascia oraria nella quale si intende usufruirne. Il costo di consegna è di 7,90 euro e scende a 6,90 euro se si supera una soglia di spesa di 100 euro. Sono disponibili circa 15.000 referenze per macroarea di prodotto ed è possibile ordinare anche pesce, prodotti di gastronomia e panetteria. La piattaforma è un perfetto prolungamento del supermercato garantendo la disponibilità di quasi tutti i prodotti che è possibile ritrovare di persona. Il servizio "Clicca e vai" prevede la possibilità di fare la spesa direttamente sull'e-shop dell'insegna e di ritirarla in punto vendita secondo la fascia oraria scelta dal cliente. In questo caso sono disponibili due opzioni di ritiro: la prima è quella relativa ai centri di ritiro all'esterno del supermercato organizzati in *locker* digitali da sbloccare con apposito codice fornito al cliente nel momento dell'acquisto, il secondo è il più classico ritiro presso il corner di Assistenza al cliente interna al negozio. "Clicca e vai" è il perfetto esempio di corretto sfruttamento dell'omnicanalità garantendo al cliente un'esperienza personalizzata ma comoda e senza perdere il contatto con l'azienda. Entrambi i servizi sono attivi dal lunedì alla domenica e prevedono la possibilità di pagare alla consegna, online o mediante carta fedeltà. Sono presenti oltretutto agevolazioni per i clienti affetti da disabilità e per i clienti over 70: i primi non pagano nessuna *fee* aggiuntiva per la consegna della spesa ed i secondi hanno una minorazione di 3,45 euro a consegna. Come sottolineato più volte dall'azienda l'e-commerce, che è presidiato da uno specifico ufficio, ha rappresentato nel tempo una grande fonte di aumento della domanda e di incremento del fatturato, diventando uno dei *core business* aziendali.

2.3.4 La Customer Experience di Esselunga

Il *Customer Experience Centre* di KPMG è un polo aziendale che si occupa di inviduare *best practice* internazionali e *case history* nei principali settori merceologici, sviluppando metodologie e strumenti a supporto di una Customer Experience di successo (KPMG, 2020). Annualmente utilizzano il loro *framework* basato su *six pillars* per redigere un report individuando le principali aziende virtuose in tal senso. I *six*

pillars che vengono considerati come fondamentali per aumentare la *customer loyality*[38] e *customer advocacy*[39] sono i seguenti:

- Personalizzazione: capacità dell'azienda di personalizzare l'esperienza d'acquisto o di generale interfaccia del cliente in base a ciò che concerne le sue esigenze ed i suoi gusti, fornendo delle vere e proprie esperienze su misura. Concretamente: offerta di servizi e prodotti coerenti alle esigenze dell'individuo, conoscenza dell'interazione del cliente con l'azienda nel tempo, comprensione delle specifiche esigenze personali.
- Integrità: comportamenti dell'azienda che vengono considerati coerenti e corretti tanto da poter ispirare serenità e fiducia al consumatore. L'integrità si può manifestare sia in eventi scaturiti da situazioni difficili, sia nella normale amministrazione aziendale in base a quelli che sono i piccoli gesti del singolo dipendente. Concretamente: passaparola positivo tra i consumatori, esclusione da situazioni e vicende negative pubblicizzate dai media, apporto di contributi positivi alla comunità.
- Aspettative: capacità dell'azienda di gestire, soddisfare e superare le aspettative della clientela. La soddisfazione si raggiunge nel momento in cui l'esperienza vissuta è qualitativamente maggiore rispetto a quella che ci si aspettava di vivere. Concretamente: garantire il claim che viene promesso, mantenere il contatto con il cliente durante tutte le fasi dell'acquisto, utilizzare un linguaggio fruibile per il consumatore (meno tecnico possibile), richiedere un riscontro su prodotti/servizi.
- Risoluzione: capacità dell'azienda di risolvere gli incidenti in maniera smart e customer-oriented. In questo pillar, di fondamentale importanza è stata anche la risposta alla situazione pandemica che in alcune situazioni ha potuto accelerare il processo di innovazione. Concretamente: offrire al cliente una soluzione tempestiva, scusarsi calorosamente in caso di problematiche, evitare un atteggiamento prevenuto nei confronti del consumatore.
- Tempo e impegno: capacità dell'azienda di ridurre l'effort della clientela ed efficientare i processi nella fluidità. Concretamente: gestione efficiente delle code e delle telefonate, minimizzare le perdite di tempo, garantire alternative e risposte.
- Empatia: capacità dell'azienda di comprendere il cliente con i suoi bisogni, anticipandolo nelle situazioni particolari e facendolo sentire importante e compreso. Concretamente: comprendere le esigenze in situazioni specifiche del cliente, dimostrare interesse, investire del tempo per la comprensione del cliente

[38] Acquisizione di nuovi clienti mediante clienti già fidelizzati
[39] Fidelizzazione del cliente

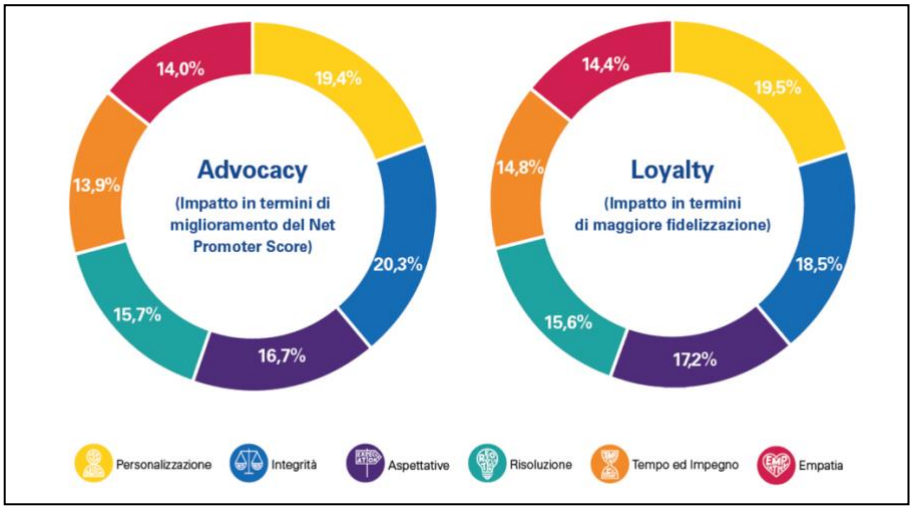
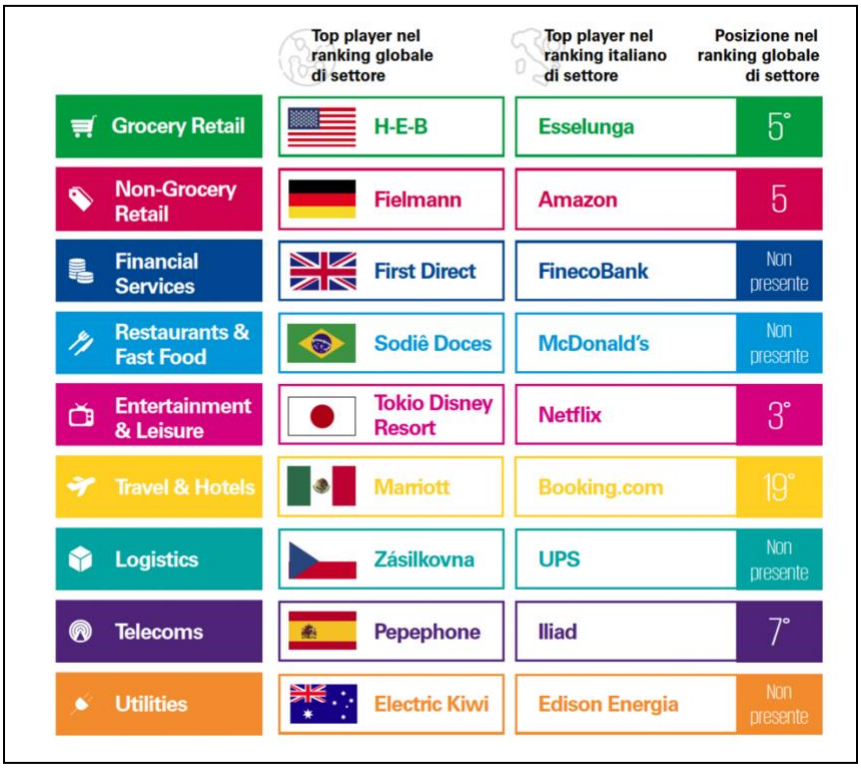


Figura 2.8 – Peso in percentuale di ognuno dei Six Pillars per Costumer Advocacy & Costumer Loyalty

Il report 2020 ha sicuramente una valenza differente rispetto a quello prodotto negli anni precedenti. L'avvento del Covid-19 ha minato la quotidianità di molte aziende in diversi settori ed ha preteso una risposta celere a quelle che erano le nuove esigenze, rendendo molto difficile mantenere la *value proposition* verso il cliente e la promessa di fiducia che si rinnova ogni qualvolta sopravviene un acquisto. Nonostante ciò, in Italia tutti e i *six pillars* hanno riscontrato un notevole miglioramento della performance e in particolare sono state apprezzate integrità, empatia, risoluzione e aspettative, fondamentali nell'interazione con il cliente durante la situazione pandemica. Globalmente il settore vincente della *Customer Experience Excellence* è stato il *Non Grocery Retail* settore che include sia i rivenditori specializzati in salute e bellezza (rivenditori specializzati in bellezza, farmacie, negozi di articoli ottici, parafarmacie/drogherie) che i rivenditori misti (grandi magazzini, grandi magazzini, negozi di varietà, club di magazzino), capeggiato dal colosso Amazon, vincitore indiscusso da tre anni di fila. Per quanto riguarda invece il nostro paese a vincere è stato proprio il settore *Food & Grocery* con un +2,6% di apprezzamento rispetto all'anno 2019 e ad aggiudicarsi il titolo di *top player* nel settore è stata proprio Esselunga, guadagnando circa 7 posizioni rispetto all'anno precedente. A renderla campionessa tra le tante cose hanno prevalso: la navata di grandi dimensioni per muoversi liberamente all'interno del punto vendita, i grandi parcheggi, le casse veloci, il lettore *barcode* portabile tra gli scaffali per scansionare i prodotti e soprattutto la nuova applicazione UFIRST. L'*app* è stata sviluppata in tempo record per permettere ai propri clienti non solo di fare la spesa in sicurezza, ma anche di non sacrificare la propria esperienza d'acquisto. Tramite questa è infatti stato possibile prenotare il proprio posto all'interno del supermercato evitando code, riducendo il tempo di attesa e i relativi assembramenti. Sicuramente in questo senso il gruppo vince anche in termini di integrità, avendo donato circa 2,5 milioni di euro al Sistema Sanitario Nazionale e collaborando con Caritas per fornire cibo e assistenza ai più bisognosi.

Esselunga guadagna anche una posizione competitiva nella classifica "*Omnichannel Index*" dedicata alle aziende che sono riuscite nell'intento di soddisfare il cliente integrando canali fisici e quelli online.

L'azienda figura come settima in classifica con un punteggio di 8,19[40] ed è l'unica rappresentanza del settore *Grocery Retail.*



	Top player nel ranking globale di settore	Top player nel ranking italiano di settore	Posizione nel ranking globale di settore
Grocery Retail	H-E-B	Esselunga	5°
Non-Grocery Retail	Fielmann	Amazon	5
Financial Services	First Direct	FinecoBank	Non presente
Restaurants & Fast Food	Sodiê Doces	McDonald's	Non presente
Entertainment & Leisure	Tokio Disney Resort	Netflix	3°
Travel & Hotels	Marriott	Booking.com	19°
Logistics	Zásilkovna	UPS	Non presente
Telecoms	Pepephone	Iliad	7°
Utilities	Electric Kiwi	Edison Energia	Non presente

Figura 2.9 – Ranking settoriale di Customer Excellence: Italia & Mondo, KPMG, 2021

2.3.5 Analisi finale

Dalle somme tirate durante la nostra analisi è facile evidenziare quanto Esselunga sia un *player* virtuoso nel contesto della Grande Distribuzione Organizzata. La sua è una storia di successi e di innovazione, caratterizzata da una curva di apprendimento in crescita sin dall'anno della sua nascita. Sono due a mio parere le peculiarità che caratterizzano il gruppo e le sue conseguenti vittorie: un approccio estremamente orientato al cliente che è la figura al centro di ogni strategia, di ogni processo e decisione e una forte impronta innovativa che non viene mai "copiata" dall'esperienza di altre nazioni maggiormente innovative ma perfettamente plasmata in base a quello che è il mercato italiano e il contesto di localizzazione dei diversi punti vendita. Secondo la mia opinione i possibili scenari futuri adottabili dal gruppo sono tutti orientati verso l'e-commerce e lo sviluppo di nuove piattaforme di gestione omnicanale. Non credo che si punterà particolarmente sull'inaugurazione di nuovi superstore o supermercati: si punterà su nuovi format come quelli di laEsse che verranno sempre più implementati e aggiornati. Probabilmente un punto di svantaggio per il gruppo potrebbe essere la mancata volontà di svilupparsi in altre aree territoriali avendo un modello di vendita già ben sviluppato e solido e/o una cessione del gruppo a colossi dell'e-commerce *only digital* come *Amazon Fresh* o *Prime Now* che sono costantemente alla ricerca di infrastrutture logistiche da acquisire.

[40] *L'eccellenza nella customer experience*, KPMG, 2021

Esselunga però sembra perfettamente in grado di adattarsi e cavalcare l'onda dei nuovi trend e per questo motivo sembra lontana dalla cessione.

2.4 Il gruppo Megamark

2.4.1 La storia

La storia del gruppo Megamark inizia negli anni '60 in una piccola salumeria pugliese gestita da Giovanni Pomarico che aiutava la sua famiglia nello sviluppo dell'attività di famiglia. In poco tempo il negozio diventò un vero e proprio bazar affinchè i clienti potessero trovare tutto ciò di cui necessitavano approcciandosi in tempi non sospetti ad una vera e propria strategia di fidelizzazione. Nella sua bottega era infatti solito inserire anche articoli come corredi e articoli per la casa che venivano acquistati e pagati in piccole rate e trascritte nella sua "libretta al contrario"[41]. A metà degli anni '70 viene inaugurato nella città di Barletta "Grossmarket", un punto vendita di quasi 1000 metri quadrati che ottiene in affitto dai fratelli Nardo e Michele Storelli che invece del pagamento del canone mensile richiedono di far parte della società, dentro il quale ben presto figureranno anche l'amico Vito Di Bari che all'epoca era una figura commerciale nell'ambito del retail B2B e il commercialista che si stava occupando dell'operazione, Michele Sardone. Reduci dal grande successo del punto vendita entrano a far parte della società anche le famiglie Galentino, Regano, Forlano e grazie a questo nuovo apporto di capitale vengono aperti altri quattro punti vendita situati nelle città di Bari, Andria, Corato e Molfetta. Nei primi anni '80 nasce il marchio ad insegna Dok con la conseguente entrata nel mondo del franchising, aprendo le porte del business ad altri imprenditori. Nel 1993 nasce il primo centro di distribuzione di circa 2.400 mq alla quale viene aggiunta una piccola piattaforma di stoccaggio e consegna. L'espansione logistica proseguirà qualche anno dopo con l'inaugurazione di un nuovo centro di distribuzione nella città di Trani di circa 9600 mq. e con l'apertura di "*Megadue*" una nuova piattaforma a Massafra con obiettivo quello di soddisfare la distribuzione delle province di Taranto, Brindisi e Lecce. In questi anni inizia ad affacciarsi al contesto aziendale il primogenito di Giovanni, Francesco Pomarico, alla quale viene affidata la gestione di "*Megafruit*", la divisione ortofrutticola del gruppo. A questo punto Megamarket diventa Megamark e nel 1996 si associa a Selex, una delle più importanti centrali d'acquisto italiane facente parte della più grande centrale d'acquisto europea EMD, con sede a Berlino. Con questa associazione vengono acquisiti nuovi punti vendita a marchi Famila, A&O e nove supermercati appartenenti alla barese FUDIS. Nel 2000 nasce la onlus "Fondazione Megamark", con l'obiettivo di sostenere collaboratori e dipendenti in difficoltà, dando vita al bando di concorso "Orizzonti solidali" destinato ad associazioni e cooperative sociali operative nel terzo settore per finanziare progetti di assistenza, sanità, tutela dell'ambiente e valorizzazione della cultura.[42] Dal 2003 in poi iniziano una serie di acquisizioni che porteranno ad una notevole espansione territoriale del gruppo: si parte con "MIDA 3" , operazione che permette di inaugurare oltre 20 punti vendita tra Campania e Molise. L'anno dopo vengono acquisiti circa 40 punti vendita dal colosso Carrefour e in seguito ad accordi commerciali con il gruppo AP della famiglia Apuzzo nasce in terra campana l'insegna "Sole 365 *everyday low price*", la prima insegna che

[41] Venivano iscritti crediti al posto dei debiti.
[42] www.megamark.it

non prevede la stampa di volantini promozionali. Continuando il ciclo di espansione nel 2016 viene acquisita la maggioranza di Bauzar, società operante nel mondo del *pet shop* e contestualmente il gruppo crea il marchio "Joe Zampetti".

2.4.2 Aree di Business e punti vendita

Ad oggi i punti vendita del gruppo Megamark sono 526: 518 risultano operanti nell'ambito Food & Grocery, 8 si occupano di servizi per la cura degli animali. Come abbiamo constatato nel paragrafo precedente il gruppo possiede una moltitudine di insegne che si sviluppano principalmente nel territorio del Sud Italia. La regione maggiormente interessata è la Puglia territorio che ha visto nascere e crescere l'azienda, seguita poi dalla Campania, Calabria, Basilicata, Molise e Lazio. Circa il 60% dei punti vendita viene gestito secondo la struttura del *franchising*, concedendo agli imprenditori locali il diritto di utilizzare la propria insegna e i propri prodotti, garantendo assistenza tecnica e supporto consulenziale sulla gestione del lavoro. Una piccola quota parte dei punti vendita (rappresentata da circa il 17%) utilizza la struttura della somministrazione, mediante la quale l'azienda distribuisce all'imprenditore interessato i prodotti da commercializzare. La restante parte è rappresentata dai supermercati di proprietà del gruppo. I supermercati Dok, come abbiamo visto nel precedente paragrafo, sono i supermercati di diretta proprietà, nati e cresciuti nelle mani del gruppo. Famila, Iperfamila, A&O sono stati invece acquisiti mediante la partecipazione al gruppo Selex.

REGIONE	NUMERO PDV	INSEGNE
PUGLIA	312	DOK, FAMILA, SPK A&O, IPERFAMILA, JOE ZAMPETTI, SOMMINISTRATI
CAMPANIA	143	DOK, FAMILA, IPERFAMILA, SPK A&O, SOMMINISTRATI, SUPERO', SOLE 365
BASILICATA	25	DOK, SPK A&O, SOMMINISTRATI
MOLISE	12	DOK, FAMILA, JOE ZAMPETTI, SOMMINISTRATI
CALABRIA	27	DOK, FAMILA, SPK A&O, SOMMINISTRATI
LAZIO	7	SOMMINISTRATI

Figura 2.10 - Tabella esplicativa numero di punti vendita e insegne per regioni coperte dal Gruppo Megamark

2.4.1.1 Supermercati Sole 356

Il progetto "Sole 365" nasce da una *partnership* commerciale tra il Gruppo Megamark e il gruppo AP nel 2013. Si tratta di una rete di circa 68 punti vendita classificati come supermercati (per via della dimensione) localizzati unicamente su territorio campano e concentrati principalmente nella provincia di Napoli. Il *pay-off* adottato dall' insegna è "La spesa. Tranquilli" in quanto la filosofia del brand è quella della creazione di un ambiente equilibrato e rilassante dove poter svolgere i propri acquisti. Il concetto è quello di riportare l'esperienza d'acquisto al centro usufruendo di ambienti armoniosi e carenti di elementi disturbanti come ad esempio *stand* pubblicitari o spazi promozionali, favorendo la consapevolezza e la tranquillità. Elemento fortemente identificativo dell'insegna è l'assenza di volantini o cataloghi per le raccolte punti[43] che non vengono distribuiti nell'ottica della salvaguardia ambientale. Grazie a questa scelta infatti vengono risparmiati annualmente 100 milioni di litri d'acqua, evitate 300 tonnellate di emissioni nocive e salvati 3500 alberi[44]. Ulteriore peculiarità è l'assenza di offerte temporanee in quanto i prezzi vengono mantenuti bassi in qualsiasi momento garantendo al cliente un risparmio quotidiano su ogni prodotto che desidera acquistare. L'orientamento alla *green culture* e l'attenzione al benessere psicologico del cliente fanno dell'insegna un esempio di realtà sostenibile.

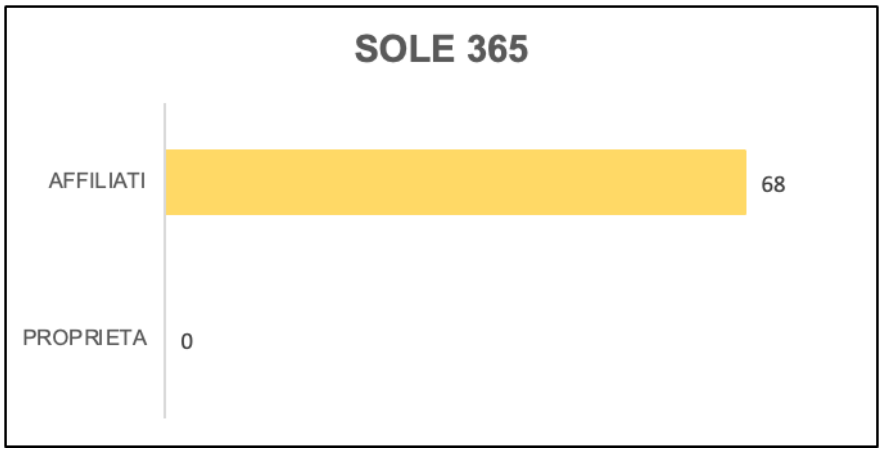


Figura 2.11 – Suddivisione dei supermercati in proprietà e affiliati

2.4.1.2 Supermercati Supero'

I supermercati Supero' nascono per attività imprenditoriale di Antonio Cristiano nel 1994 con l'apertura del primo punto vendita a Napoli. Negli anni l'attività si è notevolmente ingrandita e nel 2007 il marchio viene inserito nel gruppo Auchan come Master Franchising, segnando l'entrata per la società nel contesto della Grande Distribuzione Organizzata[45]. Una successione di eventi fortuiti porta l'azienda ad affiliarsi al gruppo Megamark nel 2015. Al momento l'insegna condivide con Megamark 15 punti vendita localizzati

[43] Le raccolte punti con rispettivi premi non vengono effettuate.
[44] www.sole365.it
[45] www.supero.it

principalmente nella città di Napoli e nell'isola di Capri. Il concept del brand è basato sulla commercializzazione di prodotti qualitativamente eccellenti e sulla freschezza delle materie prime commercializzate, con una grande attenzione al cliente e al suo risparmio. Al contrario dei supermercati Sole 365, i Supero' offrono quotidianamente una selezione di circa 700 referenze in sconto, segnalate appositamente sul volantino.

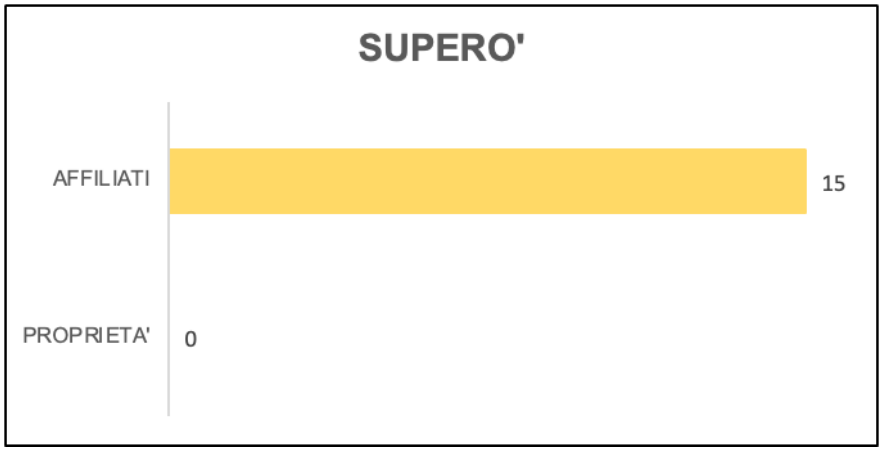


Figura 2.12 - Suddivisione dei supermercati in proprietà e affiliati

2.4.1.3 Supermercati A&O

I supermercati A&O nascono nel 1964 con la costituzione dell'unione volontaria A&O italiana che successivamente diventerà l'odierno Selex Gruppo Commerciale. L'insegna possiede tre tipologie di punti vendita differenti:

- Supermercato A&O: punti vendita classificabili come supermercati delle dimensioni superiori ai 400 mq;
- Svelto A&O: punti vendita classificabili come libero servizio dalle dimensioni inferiori ai 400 mq;
- Spesa A&O: punti vendita classificabili come minimercati dalle dimensioni inferiori ai 200 mq.

Per via all'affiliazione di Megamark con il Gruppo Selex, il gruppo pugliese possiede circa 107 supermercati del marchio che gestisce totalmente con lo strumento del *franchising*. I suddetti punti vendita sono localizzati in quasi tutte le regioni dove la società opera: Campania, Basilicata, Calabria e Puglia, regione dove sono maggiormente concentrati.

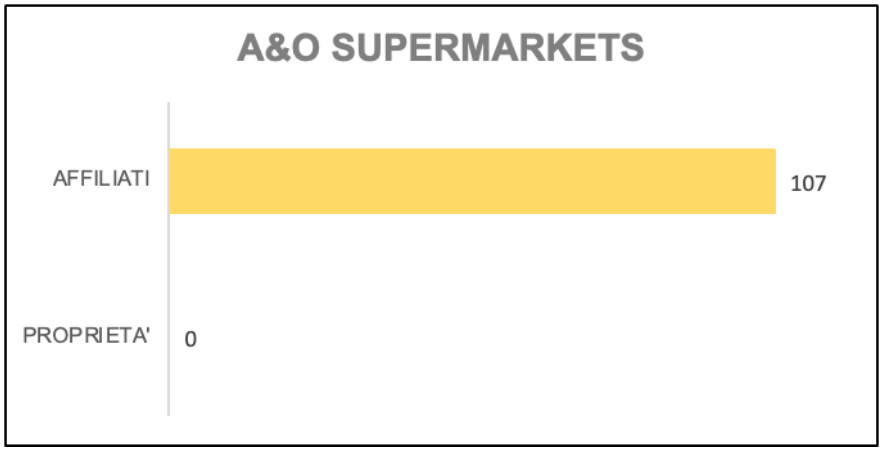


Figura 2.13 - Suddivisione dei supermercati in proprietà e affiliati

2.4.1.4 Supermercati Dok

I Supermercati Dok sono l'attività d'eccellenza della società progettata e avviata direttamente dal Gruppo Megamark. La rete è composta da 241 punti vendita identificabili totalmente come supermercati. Sono localizzati principalmente in Puglia (162 p.d.v) ma presenti anche in Calabria (13 p.d.v), Molise (7 p.d.v), Basilicata (8 p.d.v) e Campania (12 p.d.v). Nonostante abbiano una dimensione modesta presentano un grande assortimento e un forte orientamento alla qualità del servizio: la maggior parte dei supermercati appartenenti all'insegna è dotata di gastronomia, pasticceria e pescheria. L'insegna gode di un'altissima caratterizzazione che si traduce in un'altissima fidelizzazione.

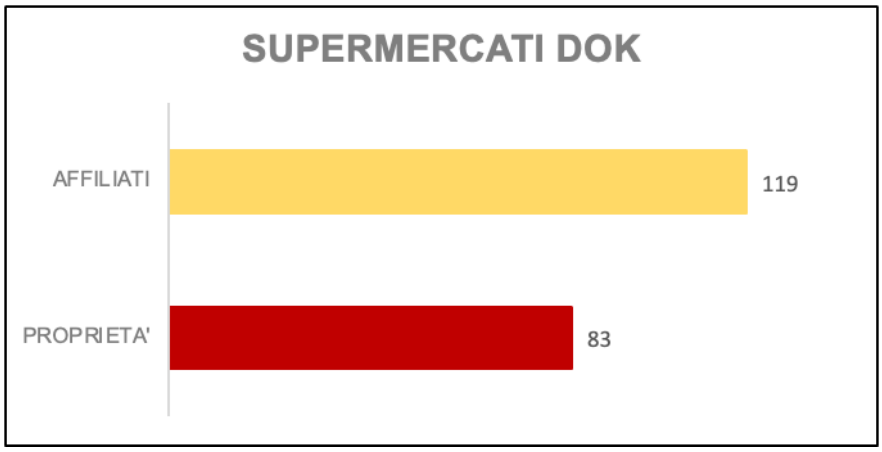


Figura 2.14 - Suddivisione dei supermercati in proprietà e affiliati

2.4.1.5 Supermercati Famila

Il marchio Famila è un marchio concesso al gruppo Selex dalla centrale tedesca Heidelberg. In Italia si contano circa 251 negozi distribuiti su tutto il territorio nazionale, da Nord a Sud.

L'insegna possiede tre differenti format:

- Famila Market: con superfice di vendita compresa nei 1500 mq, si presentano come piccoli negozi di quartiere;

- Famila supermercati e supermercati integrati: con superficie di vendita compresa tra i 1500 e i 2000 mq;
- Famila superstore: con superficie di vendita compresa tra i 2200 e i 3500 mq;
- IperFamila ipermercati: con superficie di vendita superiore ai 3500 mq.

Megamark possiede circa 38 punti vendita dell'insegna suddivisi in 35 Famila supermercati e supermercati integrati e 3 IperFamila ipermercati localizzati principalmente su territorio pugliese ma presenti anche i Calabria, Campania e Molise. A differenza delle insegne analizzate precedentemente il gruppo Megamark gestisce la maggior parte dei punti vendita in maniera diretta affidando al *franchising* solo una piccola percentuale dei negozi.

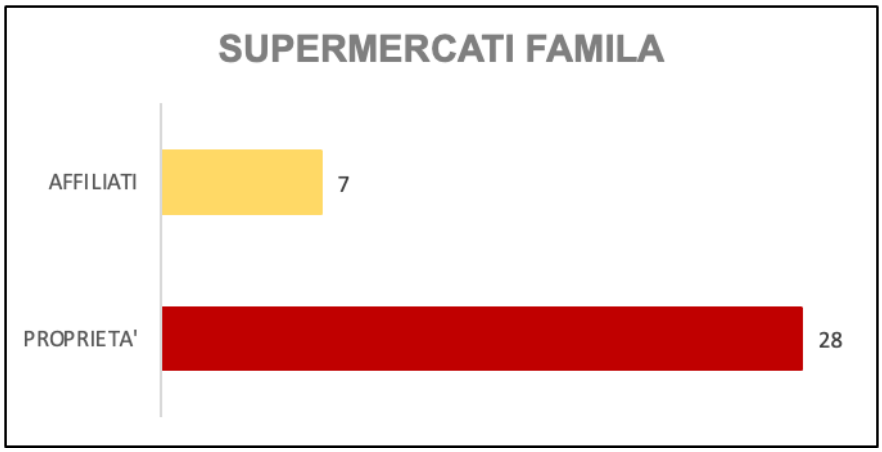


Figura 2.15 - Suddivisione dei supermercati in proprietà e affiliati

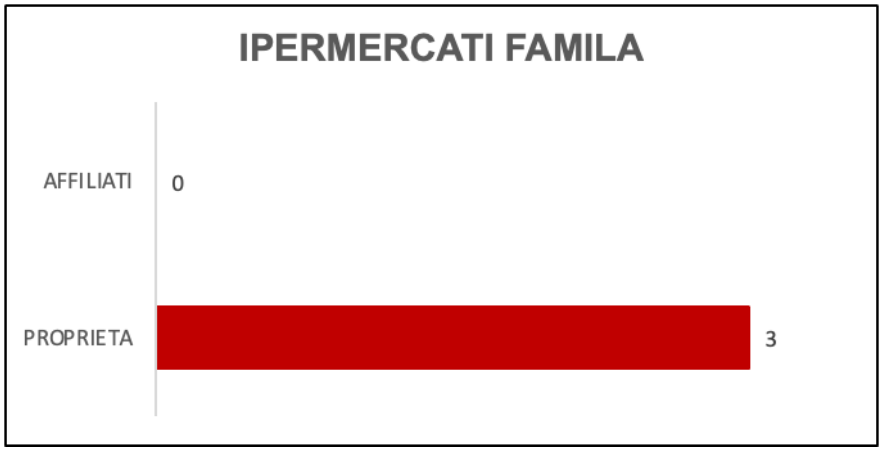


Figura 2.16 - Suddivisione dei supermercati in proprietà e affiliati

2.4.1.7 Somministrati

I punti vendita Somministrati sono punti vendita a marchio privato a cui Megamark somministra i prodotti da commercializzare. Per questo motivo sono gestiti totalmente con lo strumento dell'affiliazione.

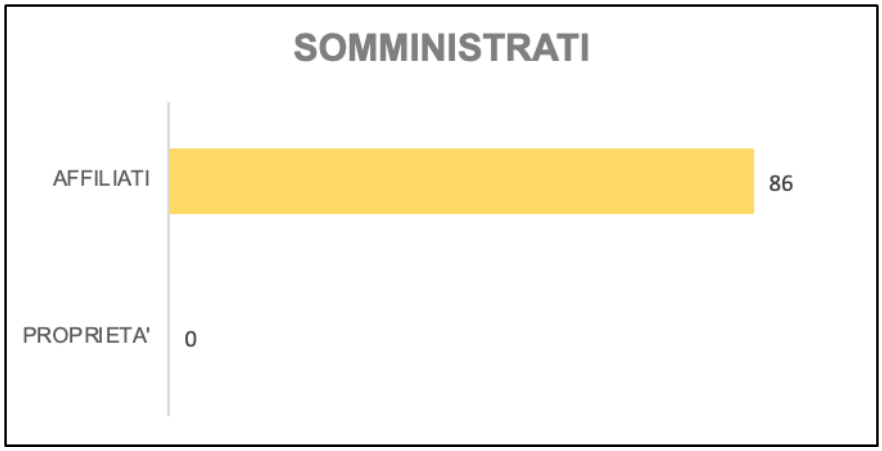


Figura 2.17 - Suddivisione dei supermercati in proprietà e affiliati

2.4.1.8 Joe Zampetti

L'insegna Joe Zampetti è specializzata nella commercializzazione di prodotti per animali. Non sono classificabili secondo i classici format che ben conosciamo ma possiamo affermare che i punti vendita possiedono tutti delle dimensioni superiori ai 500 mq e si caratterizzano per un vasto assortimento di servizi. Vi sono infatti aree ristoro e aree *living* dove è possibile rilassarsi e giocare con i propri animali, postazioni dove è possibile misurarli e pesarli e aree dedicate ai vari eventi che vengono organizzati alla presenza di veterinari, addestratori, dermatologi e esperti.

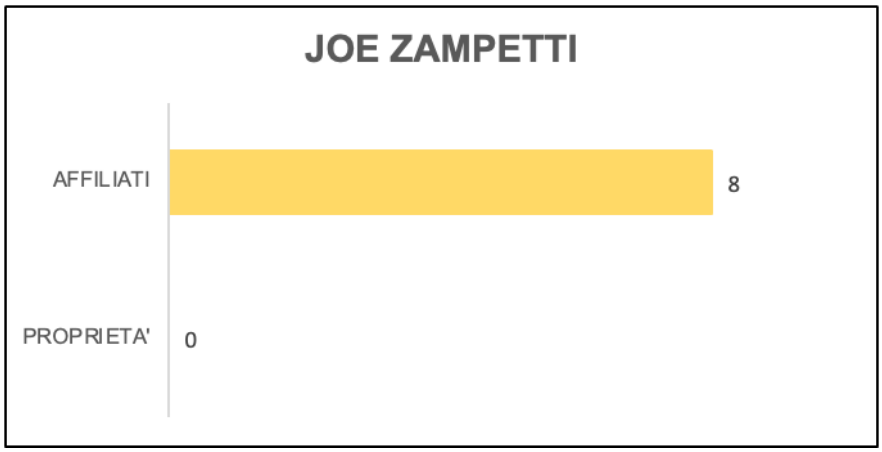


Figura 2.18 - Suddivisione dei supermercati in proprietà e affiliati

2.4.3 L'intervista

Per approfondire il contesto in cui Megamark opera e individuare le sfide che ogni giorno affrontano ho intervistato Livio Porfido, responsabile dell'ufficio "*Category Management and Merchandising*" che rappresenta l'ufficio *core* all'interno di una struttura operante nel contesto della Grande Distribuzione Organizzata.

Quali sono i punti di forza e le difficoltà nel fare "Grande Distribuzione Organizzata" nel territorio del Sud Italia?

Nel Sud Italia la GDO è concentrata su grandi nomi, storicamente insediatisi nel territorio e che nel tempo hanno in qualche modo imparato a convivere tra loro. La differenza principale rispetto al Nord Italia è la concentrazione meno accentuata delle insegne, anche per via della minor presenza di brand differenti e centri abitati molto popolati o fortemente urbanizzati e industrializzati, ad esclusione dei grandi capoluoghi di regione/provincia. Al Nord diverse società si contendono le quote di mercato e pochissime sono le armi a disposizione per emergere, come il prezzo e la promozione. Da noi invece le quote di mercato vanno suddivise generalmente tra GDO e discount che qui hanno avuto un forte insediamento e una grande incidenza, impattando nella vita socioeconomica del mezzogiorno. Questo significa che nel contesto GDO sud italiano possono ancora ancor far leva, oltre al prezzo e alla promozione, strumenti come la differenziazione e la territorialità. Il cliente del mezzogiorno ha storicamente un gusto e una devozione per l'industria di marca ma nello stesso tempo ha un bisogno contingentale di risparmiare dando molto adito quindi al fattore promozionale. Guarda all'innovazione ma ricerca fortemente ancora l'aspetto sociale che un punto vendita di prossimità può garantire o l'esperienza d'acquisto che grandi strutture possono offrire.

L'azienda opera in diverse regioni italiane: si ragiona in termini strategici omogenei o vengono prese scelte differenti personalizzate in base al territorio?

La strategia aziendale è traducibile in una *mission* omogena per tutti i territori (garantire una spesa di qualità sempre più accessibile ad un maggior numero di clienti), così come omologata è la risposta della leva promozionale perché in questo periodo storico, strategicamente, si ritiene opportuno convogliare gli sforzi su messaggi unitari. A livello di assortimenti, ambito di competenza specifica dell' ufficio *Category & Merchandising*, la territorialità viene dapprima analizzata, poi si scelgono le referenze che rappresentano il legame e allo stesso tempo il richiamo forte alla terra in cui sono ubicate le filiali. Per intendersi, se una torrefazione campana che vende in Campania ma al confine con filiali foggiane riscontra apprezzamento da parte dei clienti pugliesi, le referenze vengono estese opportunamente per soddisfare anche bisogni di vicini di regione. Alla base della territorialità però vengono sempre preservati i bisogni fondamentali, le segmentazioni di mercato principali e di nicchia. Segue l'attività di *display* delle realtà che privilegiano prodotti a tutela del consumatore e dei suoi bisogni specifici, quindi se un localismo necessita di una evidenziazione a scaffale, l'ufficio *Category & Merchandising* si preoccupa di personalizzare l'esposizione, anche per garantire che le rotazioni di merce che hanno indotto a personalizzare l'assortimento vengano favorite.

Esiste una strategia di vendita univoca che viene applicata in azienda o le decisioni cambiano in base a parametri momentanei?

La strategia di vendita è in seno alla Direzione Vendite, la quale con maestria coordina le diverse attività, preoccupandosi di non trascurare i bisogni specifici di alcune filiali. Il team vendite che sovrintende a gruppi di filiali ha il compito di gestire in maniera analoga aspetti comuni a tutte le filiali e di evidenziare aspetti di vendita peculiari di alcune realtà o segmenti di clienti. Gli aspetti comuni sono le linee guida con cui Megamark ha tracciato il proprio sentiero: vendere la qualità ad un prezzo accessibile, vendere il prodotto distintivo o che soddisfa il bisogno specifico (dalla serie: "*nei pdv Dok, Famila trovo tutto quel che mi serve*"), fidelizzare attraverso la marca del distributore la cui qualità è riconosciuta e richiesta sempre più, rendere appagante la visita e l'esperienza d'acquisto dall'ingresso fino all'ultimo atto svolto in cassa dal cliente. Circa l'aspetto temporale, la strategia di lungo periodo si compone anche di attività tattiche che il periodo o situazioni congiunturali possono richiedere di modificare temporaneamente. Si faccia ad esempio il richiamo a tutto il periodo di emergenza pandemica che ha richiesto di virare momentaneamente l'attività ordinaria verso una vendita di emergenza, sopperendo così a nuovi bisogni che l'emergenza sanitaria aveva innescato.

Nel momento in cui vengono prese decisioni sull'introduzione di prodotti/promozione o in generale sulle strategie da utilizzare viene preso in considerazione lo stile di vita del consumatore? Vengono considerati dei parametri su base territoriale?

L'analisi del comportamento d'acquisto del consumatore rappresenta l'attività quotidiana dell'ufficio *Category & Merchandising* il quale è di supporto a tutte le funzioni aziendali proprio per avallare le strategie che si decide di attuare. Nelle analisi e nel tempo il consumatore è risultato mutevole in termini di bisogni e comportamento d'acquisto pertanto è stato ed è tuttora inevitabile analizzarlo a fondo per decidere quale è la migliore offerta da proporre, la migliore promozione da comunicare o quant'altro lo induca a scegliere le nostre insegne per la propria spesa. Fino a qualche tempo fa i parametri di scelta erano basati su criteri di rotazioni e performance per categoria, ben riuscendo a clusterizzare il consumatore in specifici bisogni. Da qualche anno, questa netta classificazione del consumatore non è più sufficiente, pertanto Megamark si sta attivando con strumenti, analisi e ricerche ad hoc per studiare il mutevole atteggiamento del consumatore, sempre meno fedele, sempre più online, sempre più consapevole della qualità e dei benefici ricercati e quindi sempre più disposto a cambiare insegna se anche un solo dettaglio risulta poco compatibile con la sua *value*. Il lavoro di analisi ci permette di tener testa al cambiamento e di proporci sempre come una delle soluzioni più innovative e distintive nello scenario della GDO nei territori in cui operiamo attivamente.

Le nuove tecnologie e l'avvento dell'e-commerce possono apportare rilevanza strategica all'interno dell'azienda?

In termini di nuove tecnologie Megamark si è sempre distinta nel territorio del mezzogiorno, anticipando in alcuni casi processi o divenendo partner principale di alcuni progetti. Ciò ha portato l'azienda a stare al passo coi tempi estremamente mutevoli, bisognosi di innovare il modo di fare la spesa e soprattutto, post

pandemia, di dare sempre più valore al tempo per i clienti. Sul fattore tempo *l'e-commerce* si innesta perfettamente perché un click è più veloce che trovare parcheggio per fare la spesa. L'e-commerce ha visto una impennata di interesse da parte dei clienti soprattutto in situazione di grave emergenza, quando recarsi fisicamente in un supermercato poteva destare preoccupazioni per la salute. Oggi, si valuta l'importanza dell'*e-commerce* e molte filiali si stanno dotando di aree di stoccaggio per il ritiro della merce ordinata online o del servizio di spesa a domicilio, senza contare la piattaforma CosìComodo (servizio "*Click and Collect*") di cui Megamark fa parte all'interno dell'universo Selex di appartenenza. Per rispondere alla domanda, *l'e-commerce* da solo non basta ma strategicamente si persegue una coerenza tra *e-commerce* e *in-store* al fine di non spaesare il cliente ma di rassicurarlo sulla stessa qualità e servizio ricevuti fino a questo tempo.

Quanto contano per voi i canali social aziendali?

I canali di comunicazione sono molteplici perché molteplici sono i fronti su cui l'azienda lavora. Vi sono dei canali più adatti per l'interazione col cliente, ad esempio *Facebook* attraverso il quale il cliente interagisce con l'azienda chiedendo spiegazioni, consigli, informazioni. Vi sono delle persone addette a rispondere puntualmente al cliente e nella maggior parte dei casi a soddisfare le richieste se dalle analisi giungono riscontri per procedere. Vi sono altri canali utilizzati per comunicare messaggi istituzionali soprattutto nel campo del sociale e della cultura in cui Megamark è fortemente impegnata attraverso la sua Fondazione.

Il modo in cui si gestisce la fidelizzazione del cliente è cambiato negli ultimi anni?

La fidelizzazione è un processo complesso che porta il cliente ad avvicinarsi ad un' insegna, esplorarla, affezionarvici per poi decidere di non cambiarla per i propri bisogni di tutti i giorni. Mantenere un elevato grado di fidelizzazione del cliente significa per un'azienda lavorare sodo su tutto ciò che la rende credibile, primo tra tutti sulla qualità offerta e successivamente sul concetto di convenienza (non intenso evidentemente solo come prezzo offerto ma come rapporto tra qualità-prezzo-tempo), sul servizio reso. Recentemente, come ho già accennato, il cliente è divenuto più consapevole, più erudito, più esigente quindi il lavoro di fidelizzazione diviene sempre più oneroso. In Megamark il lavoro di analisi aiuta ad alleggerire questo compito di esplorare il consumatore al fine ultimo di farlo affezionare sempre più all'insegna.

Cosa è cambiato con l'avvento del COVID-19?

L'avvento dell'emergenza sanitaria ha cambiato il pragmatismo di molti clienti.

Il cliente oggi ha più consapevolezza dei valori che segue o vuole iniziare a seguire (più informazione, più condivisione, maggiore accesso a fonti diverse…). Il cliente ha altresì aumentato il proprio *value for money*, quella ricerca di rapporto tra qualità e prezzo che lo rassicura senza stravolgergli l'economia domestica, come purtroppo il Covid ha turbato in molte famiglie.

Quali sono le tendenze del settore che vi aspettate per il futuro?

Il settore della GDO si prepara a cambiamenti radicali non solo sul fronte del cambiamento di rotta sulle vendite online rispetto che in-store, ma anche sul fronte dei bisogni del consumatore il quale vorrà sempre risposte più adeguate, più veloci e più pratiche. Un prodotto da inserire in assortimento non potrà più solo soddisfare il bisogno di economicità o di contenuto in senso stretto ma dovrà a pieno garantire bisogni di benessere (qualità, principi attivi, nutraceutici, di bellezza), e di eticità (i vegani non potranno più essere trattati come la nicchia con un capriccio, ma come la domanda di mercato con uno specifico bisogno; così come un intollerante ad un alimento non potrà essere più trattato come un cliente "diverso" e marginale rispetto al consumo di massa, ma come il cliente specifico che ricerca funzionalità nei prodotti e benessere).

Quali sono, invece, i cambiamenti che vi aspettate per quanto riguarda le preferenze/attitudini del consumatore?

La deriva salutistica e la spasmodica ricerca del benessere che induce i clienti a cercare prodotti in linea con nuovi bisogni o bisogni datati ma più accentuati a causa del tempo in cui viviamo. Il tema è ormai irreversibilmente contestualizzabile in una più ampia attenzione all'ambiente in senso lato che oggi comprende sempre più non solo il cibo che ingeriamo o i prodotti per la cura di case e persone ma anche i contesti di aria, terreno, acque dove il consumatore vive e ha il suo habitat confortevole. La rivoluzione cammina lesta sulla cresta della sostenibilità e sulla salute ricercate sempre più.

2.4.4 E-Commerce

Per approfondire la tematica dell'utilizzo della piattaforma e-commerce aziendale e l'importanza che assume oggi per il gruppo ho avuto la possibilità di confrontarmi con Fabio Storelli, dipendente dell'ufficio Marketing che si occupa in prima persona della formulazione della strategia dedicata alla stessa.

È stato integrato alle vendite un sistema di e-commerce? Come funziona? Quale evoluzione vi aspettate dall'utilizzo della stessa in futuro?

Sì, Megamark è dotata sin dal 2015 di servizi digitali per i clienti dei supermercati. Oltre i classici strumenti di *customer care* (o *touchpoint*) come i social, siti web, contatti via mail o tramite form online sui siti delle insegne, live chat (attiva solo sul sito supermercatidok.it), l'azienda offre ai clienti, già da oltre 6 anni, la possibilità di ordinare la spesa online oppure tramite servizio di spesa telefonica. Dal 2015 è attiva la "*MegaApp"* (scaricabile dagli store Apple e Googleplay) tramite la quale è possibile effettuare una vera e propria "spesa da app" (selezionando i prodotti da un innovativo volantino interattivo, oltre che tramite apposito motore di ricerca) scegliendo semplicemente il supermercato preferito (il servizio è attivo su circa 30 città) ed inserendo i prodotti nel carrello creando un proprio profilo come tutti i servizi online). L'utente ha la possibilità di scegliere tra l'*Home Delivery* e il *Click & Collect* (più noto come ritiro in punto vendita).

Pagamenti previsti sono: online o alla consegna (con contanti o carte di credito/bancomat). In alternativa, per i meno avvezzi alla tecnologia, è disponibile il servizio di spesa telefonica: al numero +39 3480919291 mediante il quale i clienti si mettono in contatto con un' operatrice che prende l'ordine della spesa telefonicamente e lo assegna al punto vendita preferito dal cliente, per procedere poi alla consegna a domicilio (la modalità più scelta). I servizi sopracitati sono tutti tecnicamente integrati con i sistemi aziendali (sistemi di cassa, pagamenti, logistica) e consentono di ricevere, evadere, tracciare e gestire opportunamente gli ordini, sia lato punto vendita che centralmente dal personale di sede. Di più recente introduzione è il sito *cosicomodo.it*, parallelo alla *Megaapp* e al servizio di spesa. *CosìComodo* è un puro sito *e-commerce*, rivolto maggiormente ai grandi utilizzatori del web (infatti rispetto alla MagaApp o servizio di spesa telefonica, non prevede pagamento alla consegna ma solo online, è integrato con *Paypal* e non ha il volantino integrato). L'andamento, sin dal 2015 è sempre stato di rilevante crescita (in molte località, la crescita sfiorava il 100% fino al 2019). Come è noto, la pandemia ha stravolto l'andamento del commercio online soprattutto nel comparto del cosiddetto *e-grocery*. Abbiamo assistito, durante la pandemia, ad una crescita di oltre il 150% rispetto al 2019 fino a sfiorare in alcune città, per alcuni punti vendita, un'incidenza del venduto online sull'offline pari all'8%. L'accelerazione data dalla pandemia ci ha concesso di "conservare" nel 2021 ancora una crescita molto interessante (circa + 20-30% rispetto all'andamento pre-pandemia). Risulta difficile stabilire come si evolverà nei prossimi 3 o 5 anni l'*e-grocery*. Ci sono molte teorie e previsioni in merito; di fatto l'accessibilità all'online è aumentata decisamente. Quello che ci attende, soprattutto nel Sud Italia, dipende molto dalla velocità con cui cambiano le abitudini della nostra società (tante persone amano scegliere i prodotti personalmente, sentirne il profumo, osservarli, assaggiarli). La crescita continuerà, questo è abbastanza certo. Quello che è difficile stimare è quanto peserà l'*online* sull'*offline* e la sua sostenibilità economica. L'*e-commerce* è un business dove la logistica ha un peso rilevante; dunque, più sarà "denso" il fatturato, più sarà semplice gestire economicamente un servizio di *e-commerce* che sia di ottima qualità e fruibile per il cliente ad un costo di consegna (il servizio più richiesto) ragionevole; ad oggi la forbice per una consegna a domicilio va dai 3,50 euro fino a 8-9 euro, con prezzi *online* solitamente maggiorati rispetto all'*offline*. Questa è la vera sfida per le aziende; la concorrenza è in aumento in un mercato che come ribadito risulta in un momento di crescita interessante.

2.4.5 Analisi Finale

Megamark è sicuramente un grande esempio di imprenditorialità. Uno dei punti di forza del gruppo è senza nessun dubbio l'altissima capillarità degli *store* e lo sviluppo orizzontale dell'attività. Il legame con il gruppo Selex ha dato poi lo slancio finale allo sviluppo aziendale provvedendo un forte potere contrattuale e logistico garantisti di una grande efficienza gestionale. Altro punto di forza è sicuramente la forte localizzazione: ogni insegna ha un *concept* a sè stante ispirato fortemente al luogo in cui nasce e cresce, rispondendo quindi alle differenti tipologie di clientela a cui si rivolge che, come sappiamo, possono essere molto differenti. Sappiamo oltretutto che il gruppo è molto propenso all'utilizzo della struttura del

franchising che in questo caso aiuta la mira espansionistica e nello stesso tempo garantisce alti guadagni con un *effort* sicuramente minore.

I punti di debolezza che è possibile riscontrare dal gruppo riguardano i possibili sviluppi futuri e come l'azienda intenderà gestirli. Come abbiamo ampiamente riscontrato fino ad ora è ormai cosa risaputa che i trend del settore GDO sono totalmente orientati verso gli acquisti online o quantomeno l'ampliamento delle esperienze ibride a gestione integrata della *customer experience*. Questo ci comunica che a medio-lungo termine non sarà più necessario investire i propri *effort* in punti vendita fisici e strutture di grandi dimensioni ma in infrastrutture tecnologiche e logistiche capaci di sorreggere le piattaforme di e-commerce e spingere sulla leva innovazione tecnologica. In questo senso abbiamo visto come Megamark favorisca una strategia di presenza capillare sul territorio e non possegga particolari strumenti ad ausilio degli acquisti all'interno dei punti vendita (se non le classiche casse automatiche e lettori barcode) e probabilmente nel giro di poco tempo dovrà riformulare le sue priorità per incontrare le nuove necessità del consumatore. È anche vero che operando nel Sud-Italia non percepisce ancora la vera necessità di nuovi investimenti in tal senso ma è anche vero che con la pandemia e lo *smart-working* le distanze si sono accorciate e gradualmente si viaggia verso una spinta high-tech anche in territori che possono risultare meno avvezzi all'innovazione.

2.5 Due gruppi a confronto

C'è una cosa che accomuna le due aziende di cui abbiamo ampiamente discusso nei precedenti paragrafi: le loro sono storie di successo e di vera imprenditorialità costruita mediante la valorizzazione di idee e di persone. I due gruppi negli anni hanno saputo ritagliarsi uno spazio all'interno di un settore molto complesso e variegato, sopravvivendo alla sopraggiunta del grande *retail* straniero che, come sappiamo, in Italia è molto radicato. Nello stesso tempo parliamo di due realtà molto differenti con strategie estremamente diverse. Nonostante Megamark vanti una pluralità di insegne e di punti vendita molto più ampia rispetto ad Esselunga rimane una realtà più piccola e meno paragonabile in termini di fatturato e vendite rispetto alla seconda e quindi meno assimilabile nel parterre dei grandi gruppi italiani. È anche molto differente l'approccio al *digital* delle due imprese: Esselunga è una pioniera in questo senso nonostante ancora molto lontana dagli standard internazionali, Megamark vive dal 2015 un momento di forte transizione digitale e aderenza a progetti di innovazione riguardanti sia lo sviluppo logistico, sia l'offerta verso il cliente. A mio parere non si tratta di caratteristiche penalizzanti in quanto ogni impresa decide come e dove posizionarsi su base di scelte aziendali specifiche, frutto di analisi e studi, coerentemente alla propria visione del lavoro che svolge e del proprio obiettivo business. È indubbio pensare che queste differenze siano legate principalmente ad un fattore di localizzazione geografica, di ambiente e contesto nel quale i due gruppi operano. Proverò a confermare questa tesi nel successivo capitolo dove esporrò i risultati del mio studio sul *clustering* territoriale della clientela poiché come sappiamo dietro alle scelte della maggior parte delle aziende ci sono i consumatori e le loro necessità.

CAPITOLO 3 – IL QUESTIONARIO

3.1 Obiettivi perseguiti dall'indagine

Gli obiettivi per cui questo studio è stato effettuato:

1. Effettuare delle valutazioni descrittive sui comportamenti d'acquisto dei diversi consumatori;
2. Comprendere la correlazione tra:
    a. area geografica di residenza e utilizzo delle tecnologie e delle piattaforme e-commerce;
    b. tra area geografica di residenza e attenzione agli acquisti.

3.1.1 Metodologia e campione

Al fine di perseguire gli obiettivi descritti nel precedente paragrafo è stata utilizzata la metodologia CAWI[46] che consiste nella raccolta dati mediante la compilazione di un questionario web fornito attraverso un sito web, un link o un panel (ISTAT, 2014). Il questionario è stato disegnato sulla piattaforma online *Qualtrics* che ha permesso di analizzare le variabili ed indagare le relazioni che intercorrono tra esse. Il campione utilizzato per la ricerca è composto da individui di differente età, sesso, estrazione sociale e grado di istruzione ma non è stato somministrato a soggetti residenti fuori dal territorio italiano, in quanto lo studio è incentrato sul settore della GDO nazionale e a soggetti con età inferiore ai 18 anni non essendo considerati come economicamente attivi nell'attività della spesa. È stato raccolto un questionario di 211 intervistati sulle proprie preferenze nelle abitudini di spesa.
Sarà usato il software SPSS 23 (IBM Corp, 2014) e la significatività statistica sarà valutata mediante una soglia di errore del I tipo pari ad $\alpha=0.05$ (5%). A tal fine si utilizzeranno delle analisi di tabulazione incrociata e sarà utilizzata la statistica χ^2 (con valutazione Montecarlo per tener conto di numerosità campionarie non elevate) per valutare la relazione statistica tra i fenomeni. Il test del chi-quadrato "χ^2" è un test di verifica d'ipotesi utilizzato per decidere se rifiutare o non rifiutare un'ipotesi nulla. In particolare, utilizzeremo il test del chi-quadrato di indipendenza per determinare la possibilità che due variabili categoriche o nominali siano correlate. È stato selezionato il suddetto test in quanto sono state considerate variabili di tipo categoriale e non numerico.

3.2 Caratteristiche e principali tipologie di domande

Il questionario è stato somministrato con il metodo della distribuzione anonima non essendo necessaria una relazione tra il nominativo e l'intervista. È composto da 23 domande di differente tipologia:

- Risposta singola: il rispondente deve cliccare sul radio button relativo alla risposta desiderata. Questa escluderà ogni altra possibile risposta.

[46] Computer Assisted Web Inteviewing

– Scale di valutazione: sono risposte con una scala estremamente semplice (es. non mi piace per niente, non mi piace molto, neutro, mi piace un po', mi piace molto).

3.2.1 L'articolazione del questionario

L'introduzione del questionario contiene la richiesta di compilazione del form e una breve spiegazione sulle finalità dello studio. La prima sezione costituita dalle domande 1, 2, 3, 4, 5 contiene una serie di domande di tipo auto-identificativo relative al sesso, all'età, al grado di istruzione e all'area di residenza. La seconda sezione è costituita dalle domande 6, 7, 8 che sono volte ad indentificare le abitudini d'acquisto del consumatore in termini di importanza e frequenza che dedicano alla stessa. La terza sessione che comprende le domande 9, 10 e 11 indaga su quelle che sono le abitudini del consumatore in termini di utilizzo delle nuove tecnologie e dell'e-commerce. L'ultima sessione composta dalle domande 12, 13, 14, 15, 16, 17 indaga sui parametri di scelta, la predisposizione alla frequentazione del format del discount, l'abitudine al consumo delle marche del distributore e i cambiamenti d'acquisto dovuti alla pandemia da Covid-19.

1. ***Età:***

La domanda numero uno chiede al rispondente di indicare la propria fascia d'età. È possibile individuare cinque diversi cluster: 18-25, 25-35, 35-45, 45-55 e maggiore di 55.

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	18-25	79	37,4	37,4	37,4
	25-35	38	18,0	18,0	55,5
	35-45	43	20,4	20,4	75,8
	45-55	29	13,7	13,7	89,6
	45+	22	10,4	10,4	100,0
	Totale	211	100,0	100,0	

Figura 3.1 – Tabella delle frequenze per la domanda 1. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS

2. ***Sesso***

La domanda numero due chiede al rispondente di indicare il proprio sesso. Le risposte registrano una maggioranza generale di appartenenti al sesso femminile al 59,2%.

Sesso:					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	uomo	84	39,8	40,2	40,2
	donna	125	59,2	59,8	100,0
	Totale	209	99,1	100,0	
Mancante	preferisco non rispondere	2	,9		
Totale		211	100,0		

Figura 3.2 – Tabella delle frequenze per la domanda 2. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS

3. *Titolo di studio*

La domanda numero tre chiede al rispondente di indicare il proprio titolo di studio. Le risposte registrano una maggioranza generale di soggetti in possesso di laurea triennale al 32.2%

Titolo di studio:					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	no diploma	5	2,4	2,4	2,4
	diploma scuola superiore	48	22,7	23,2	25,6
	laurea triennale	68	32,2	32,9	58,5
	laurea magistrale	50	23,7	24,2	82,6
	laurea magistrale ciclo unico	36	17,1	17,4	100,0
	Totale	207	98,1	100,0	
Mancante	non dichiaro	4	1,9		
Totale		211	100,0		

Figura 3.3 – Tabella delle frequenze per la domanda 3. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS

4. *Qual è la sua area di residenza (o abitazione continuativa)?*

La domanda numero quattro chiede al rispondente di indicare la propria area di residenza o abitazione continuativa. Vi è una parità rispondenti residenti nel Nord e nel Sud Italia (41.7%). Il 16.6% di rispondenti è residente nel Centro Italia.

Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Nord Italia	88	41,7	41,7	41,7
	Centro Italia	35	16,6	16,6	58,3
	Sud Italia	88	41,7	41,7	100,0
	Totale	211	100,0	100,0	

Figura 3.4 – Tabella delle frequenze per la domanda 4. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS

5. ***Definirebbe la sua area di residenza (o di abitazione continuativa):***

La domanda numero cinque chiede al rispondente di definire la propria area di residenza in base ad un concetto di grandezza. I cluster sono: Città, Piccolo Centro e Grande Città. Le risposte registrano una maggioranza di residenti in aree classificabili come città al 55.5%.

Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Piccolo centro	56	26,5	26,5	26,5
	Città	117	55,5	55,5	82,0
	Grande città	38	18,0	18,0	100,0
	Totale	211	100,0	100,0	

Figura 3.5 – Tabella delle frequenze per la domanda 5. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS

6. ***Nel suo nucleo familiare la spesa viene svolta:***

La domanda numero sette chiede al rispondente di indicare le proprie abitudini di spesa in termini di fedeltà ad un determinato punto vendita. Le risposte registrano una maggioranza di rispondenti che acquistano generalmente sempre presso la medesima insegna ma che quotidianamente per praticità sono portati a frequentare anche altri negozi al 38.9%.

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Sempre nello stesso punto vendita	64	30,3	30,3	30,3
	In più punti vendita ma sempre della stessa catena	45	21,3	21,3	51,7
	Sempre nella stessa catena quando è possibile ma quotidianamente anche in altri luoghi	82	38,9	38,9	90,5
	Non è importante	20	9,5	9,5	100,0
	Totale	211	100,0	100,0	

Figura 3.6 – Tabella delle frequenze per la domanda 6. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS

7. ***Per lei la spesa è un fatto:***

La domanda numero nove chiede al rispondente di definire il proprio concetto di spesa in termini di importanza. La maggioranza (54.5%) dei rispondenti dichiara di considerare la spesa un fatto di relativa importanza.

Per lei la spesa è un fatto:					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Importante. Mi concentro molto sugli acquisti	92	43,6	43,6	43,6
	Di relativa importanza. Acquisto quello che mi serve senza particolari esigenze	115	54,5	54,5	98,1
	Non è importante	4	1,9	1,9	100,0
	Totale	211	100,0	100,0	

Figura 3.7 – Tabella delle frequenze per la domanda 7. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS

8. ***Cosa le preoccupa maggiormente nel momento in cui si deve recare a fare la spesa?***

La domanda numero dieci chiede al rispondente di indicare il fattore di maggiore preoccupazione relativo al momento della spesa. Viene individuato il fattore "mancanza di tempo" come principale fonte di cruccio del consumatore al 69.7%.

Cosa la preoccupa maggiormente nel momento in cui pianifica l'uscita relativa alla spesa?					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	mancanza di tempo	147	69,7	69,7	69,7
	mancanza di voglia	47	22,3	22,3	91,9
	altro	17	8,1	8,1	100,0
	Totale	211	100,0	100,0	

Figura 3.8 – Tabella delle frequenze per la domanda 8. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS

9. ***Nei punti vendita dove è sua abitudine fare la spesa sono presenti tecnologie ad ausilio dell'acquirente? (es. Casse automatiche, barcode scanner da utilizzare tra gli scaffali, lettori etichette Rfid, etichette elettroniche, strumenti di realtà aumentata o altro)?***

La domanda numero dodici chiede al rispondente di indicare se vi sia o no presenza di tecnologie ad ausilio dell'acquirente nei punti vendita dove abitualmente si reca a fare la spesa. Le risposte registrano una netta presenza di tecnologie ad ausilio dell'acquirente al 62.1%. Risulta importante specificare che nell'area del Nord Italia l'assenso raggiunge un 86.36% e nell'area del Centro Italia un 68.75%. Nell'area del Sud Italia viene dichiarata una forte assenza (53.41%) o una mancata conoscenza della presenza delle stesse (11.36%).

Nei punti vendita dove è sua abitudine fare la spesa sono presenti tecnologie ad ausilio dell'acquirente? (es. Casse automatiche, barcode scanner da utilizzare tra gli scaffali, lettori etichette Rfid, etichette elettroniche, strumenti di realtà aumentata o altro)					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	sì	131	62,1	62,1	62,1
	no	59	28,0	28,0	90,0
	non so	21	10,0	10,0	100,0
	Totale	211	100,0	100,0	

Figura 3.9 – Tabella delle frequenze per la domanda 9. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS

*10. **Le utilizza (se sono presenti) o le utilizzerebbe (se non sono presenti)?***

La domanda numero tredici chiede al rispondente di indicare se utilizza le suddette tecnologie o le utilizzerebbe. La risposta registra un forte assenso nell'utilizzo o volontà di utilizzo raggiungendo l'86.3%.

Le utilizza (se sono presenti) o le utilizzerebbe (se non sono presenti o non ne è a conoscenza)?					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	sì	182	86,3	86,3	86,3
	no	18	8,5	8,5	94,8
	non so	11	5,2	5,2	100,0
	Totale	211	100,0	100,0	

Figura 3.1 – Tabella delle frequenze per la domanda 10. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS.

*11. **Utilizza i servizi di e-commerce o ibridi per l'acquisto e la consegna della sua spesa?***

La domanda numero quindici chiede al rispondente di indicare se utilizza servizi di e-commerce o ibridi per effettuare la spesa. Le risposte registrano in generale una poca fidelizzazione nei confronti del servizio. Infatti, vi è una maggioranza di risposte (39.3%) che dichiarano di non usufruire del servizio.

Utilizza i servizi di e-commerce o ibridi per l'acquisto e la consegna della sua spesa?					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	è un servizio che utilizzo spesso	25	11,8	11,8	11,8
	è un servizio che mi capita di utilizzare	76	36,0	36,0	47,9
	è un servizio di cui non usufruisco	83	39,3	39,3	87,2
	è un servizio non offerto nel luogo in cui mi trovo	27	12,8	12,8	100,0
	Totale	211	100,0	100,0	

Figura 3.11 – Tabella delle frequenze per la domanda 11. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS

12. ***È sua consuetudine frequentare dei punti vendita classificabili come Discount? (es. Eurospin, Lidl, MD o altri).***

La domanda numero diciassette chiede al rispondente di dichiarare la propria attitudine alla frequentazione di punti vendita classificabili come discount. Viene riscontrata una maggioranza di risposte "mai" per circa il 44.5% dei rispondenti.

È sua consuetudine frequentare dei punti vendita classificabili come Discount? (es. Eurospin, Lidl, MD o altri)

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	spesso	24	11,4	11,4	11,4
	a volte	93	44,1	44,1	55,5
	mai	94	44,5	44,5	100,0
	Totale	211	100,0	100,0	

Figura 3.12 – Tabella delle frequenze per la domanda 12. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS

13. ***È sua consuetudine acquistare prodotti a marchio del distributore o a marchio privato (es. prodotti a marchio Coop, Carrefour, Esselunga, Selex o prodotti a marchio specifico che trova solamente in determinate insegne)?***

La domanda numero diciotto chiede al rispondente di indicare la sua attitudine all'acquisto e al consumo di prodotti a marchio del distributore o a marchio privato. Le risposte ne evidenziano un utilizzo saltuario per circa il 50.7% dei rispondenti.

È sua consuetudine acquistare prodotti a marchio del distributore o a marchio privato (es. prodotti a marchio Coop, Carrefour, Esselunga, Selex o prodotti a marchio specifico che trova solamente in determinate insegne)?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	spesso	89	42,2	42,2	42,2
	a volte	107	50,7	50,7	92,9
	mai	15	7,1	7,1	100,0
	Totale	211	100,0	100,0	

Figura 3.13 – Tabella delle frequenze per la domanda 13. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS

14. ***Trova che sia più funzionale svolgere i suoi acquisti in una struttura come quella del supermercato rispetto che in negozi di quartiere?***

La domanda numero venti chiede al rispondente di definire quale sia il suo parere riguardo lo svolgimento della spesa in negozi di quartiere piuttosto che in centri appartenenti alla Grande Distribuzione Organizzata. Vi è un'evidente preferenza (47.9%) verso i centri appartenenti alla Grande Distribuzione Organizzata come il supermercato.

Trova che sia più funzionale svolgere i suoi acquisti in una struttura come quella del supermercato rispetto che in negozi di quartiere?					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	completamente in disaccordo	4	1,9	1,9	1,9
	abbastanza in disaccordo	8	3,8	3,8	5,7
	Né d'accordo né in disaccordo	47	22,3	22,3	28,0
	Abbastanza d'accordo	101	47,9	47,9	75,8
	Completamente d'accordo	51	24,2	24,2	100,0
	Totale	211	100,0	100,0	

Figura 3.14 – Tabella delle frequenze per la domanda 14. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS

*15. **Possiede una carta fedeltà di una qualsiasi insegna?***

La domanda numero ventidue chiede al rispondente di dichiarare se possiede carte fedeltà. Il 44.5% dei rispondenti dichiara di possedere più di una carta fedeltà.

Possiede una carta fedeltà di una qualsiasi insegna?					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	più di una	94	44,5	44,5	44,5
	una	85	40,3	40,3	84,8
	nessuna	32	15,2	15,2	100,0
	Totale	211	100,0	100,0	

Figura 3.15 – Tabella delle frequenze per la domanda 15. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS

*16. **È sua consuetudine controllare i prodotti in promozione e le offerte destinate alla clientela nel momento in cui deve svolgere i suoi acquisti (prima, durante o dopo)?***

La domanda numero ventitré chiede al rispondente di definire se sia sua consuetudine consultare le offerte e le promozioni sui prodotti che necessita acquistare. Le risposte danno evidenza di una grande attenzione alla scontistica in quanto la risposta "spesso" è stata scelta dal 42.7% dei rispondenti.

È sua consuetudine controllare i prodotti in promozione e le offerte destinate alla clientela nel momento in cui deve svolgere i suoi acquisti (prima, durante o dopo)?					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	spesso	90	42,7	42,7	42,7
	a volte	84	39,8	39,8	82,5
	mai	37	17,5	17,5	100,0
	Totale	211	100,0	100,0	

Figura 3.16 – Tabella delle frequenze per la domanda 16. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS

*17. **Le sue abitudini d'acquisto sono molto cambiate con l'avvento della pandemia da COVID-19?***

La domanda numero ventisei chiede al rispondente di definire quanto le sue abitudini d'acquisto siano cambiate con l'avvento della pandemia da una scala da molto a poco. Le risposte danno evidenza di un cambio drastico delle proprie abitudini d'acquisto per circa il 55.9% dei rispondenti.

Le sue abitudini d'acquisto sono molto cambiate con l'avvento della pandemia da COVID-19?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	molto	118	55,9	55,9	55,9
	in parte	67	31,8	31,8	87,7
	poco	26	12,3	12,3	100,0
	Totale	211	100,0	100,0	

Figura 3.17 – Tabella delle frequenze per la domanda 17. Rielaborazione dei dati personale da software SPSS

3.3 Risultati

Dall'analisi delle statistiche descrittive, in sintesi, emerge che:

1. Circa il 60% dei soggetti intervistati è donna;
2. La loro fascia di età tipica (mediana) è 18-25 anni;
3. Il titolo di studio tipico è la laurea triennale;
4. Il campione è equamente bilanciato tra Italia del Nord e del Sud (42%)
5. La maggioranza del campione dichiara di risiedere in una "città";
6. Più di metà dei soggetti dichiara di svolgere la spesa nella stessa catena, o nello stesso punto (30%) oppure anche in altri punti vendita (21%).
7. La spesa viene considerata un fatto di relativa importanza (55% degli intervistati). Non importante solo dal 2% degli stessi.
8. La mancanza di tempo è la fonte di maggior preoccupazione (70%).
9. Le tecnologie di ausilio dell'acquirente sono presenti nella maggioranza dei negozi degli intervistati 62%
10. La maggioranza degli intervistati (86%) li utilizza;
11. I servizi di e-commerce sono stati utilizzati, almeno qualche volta, dal 48% degli intervistati;
12. I discount sono stati fruiti spesso (11%) o a volte (44%) degli intervistati;
13. Almeno qualche volta sono utilizzati prodotti private-label.
14. La maggioranza degli intervistati è abbastanza d'accordo sulla maggior funzionalità dell'acquisto nel supermercato che ne negozio di quartiere (76%)
15. Le promozioni vengono controllate almeno qualche volta dall'83% degli intervistati prima di procedere con gli acquisti;
16. Il Covid ha molto inciso sulle abitudini dell'acquisto della maggior parte degli intervistati (56%).

3.3.1 Relazione tra area geografica e uso delle tecnologie

Sono state effettuate due tabulazioni incrociate tra l'area geografica e:

1. Presenza di utilizzo delle tecnologie di ausilio;
2. Propensione all'utilizzo di tali tecnologie, se presenti.
3. Presenza di servizi di e-commerce o ibridi.

Si tratta di tre analisi distinte svolte tra due variabili categoriali (area geografica e dimensione del luogo di residenza) e tre variabili legate ai consumi. L'ipotesi statistica di base H_0 sottostante è che l'area geografica (Nord, Centro e Sud Italia) o il tipo di città (piccolo centro, città, grande città) non influenzi le domande relative all'approccio con la tecnologia, rappresentate descrittivamente nelle tabulazioni incrociate tra area geografica e rispettive domande.

A tal fine è stato utilizzato un test χ^2 per tabelle di contingenza. Un p-value inferiore alla soglia di significatività (0.05) indica una differenza statistica tra le aree geografiche (rifiuto dell'ipotesi "nulla").

In merito alla presenza di tecnologie emerge che 86% dei rispondenti al Nord dichiara la presenza, contro un 35% di quelli al sud e un 69% di quelli al centro. La differenza è significativa, perché il p-value del test χ^2 è sotto la soglia di significatività. Per questo motivo H_0 viene rifiutata. L'associazione con la dimensione del centro è ugualmente significativa (p-value 0.00). Si passa dal 46% dei piccoli centri al 79% delle grandi città per i rispondenti alla presenza della tecnologia. Anche in questo caso H_0 viene rifiutata.

Tabella di contingenza

			Nei punti vendita dove è sua abitudine fare la spesa sono presenti tecnologie ad ausilio dell'acquirente? (es. Casse automatiche, barcode scanner da utilizzare tra gli scaffali, lettori etichette Rfid, etichette elettroniche, strumenti di realtà aumentata o altro)			Totale
			sì	no	non so	
Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	Nord Italia	Conteggio	76	6	6	88
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	86,4%	6,8%	6,8%	100,0%
	Centro Italia	Conteggio	24	6	5	35
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	68,6%	17,1%	14,3%	100,0%
	Sud Italia	Conteggio	31	47	10	88
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	35,2%	53,4%	11,4%	100,0%
Totale		Conteggio	131	59	21	211
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	62,1%	28,0%	10,0%	100,0%

Figura 3.18 – Tabella di contingenza 1

Test del chi-quadrato

				Sign. Monte Carlo (bilaterale)			Sign. Monte Carlo (unilaterale)		
					Intervallo di confidenza 99%			Intervallo di confidenza 99%	
	Valore	gl	Significatività asintotica (bilaterale)	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore
Chi-quadrato di Pearson	56,435[a]	4	0,000	,000[b]	0,000	0,000			
Rapporto di verosimiglianza	59,555	4	0,000	,000[b]	0,000	0,000			
Test esatto di Fisher	58,411			,000[b]	0,000	0,000			
Associazione lineare per lineare	30,266[c]	1	0,000	,000[b]	0,000	0,000	,000[b]	0,000	0,000
N di casi validi	211								

a. 1 celle (11,1%) hanno un conteggio previsto inferiore a 5. Il conteggio previsto minimo è 3,48.

b. Basato su 10000 tabelle campionate con seme iniziale 1122541128.

c. La statistica standardizzata è 5,501.

Figura 3.19 – Test del chi-quadrato 1

Similmente il 92% dei rispondenti al nord dichiara la propria propensione ad utilizzarli contro un 82% dei rispondenti al sud. Anche in questo caso la differenza risulta statisticamente significativa (p-value 0.03): H_0 viene rifiutata. Tale propensione non è invece statisticamente associata alla dimensione dell'area di residenza (p-value 0.28) e in questo caso, quindi, H_0 viene accettata.

Tabella di contingenza			Le utilizza (se sono presenti) o le utilizzerebbe (se non sono presenti o non ne è a conoscenza)?			
			sì	no	non so	Totale
Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	Nord Italia	Conteggio	81	5	2	88
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	92,0%	5,7%	2,3%	100,0%
	Centro Italia	Conteggio	29	3	3	35
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	82,9%	8,6%	8,6%	100,0%
	Sud Italia	Conteggio	72	10	6	88
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	81,8%	11,4%	6,8%	100,0%
Totale		Conteggio	182	18	11	211
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	86,3%	8,5%	5,2%	100,0%

Figura 3.20 – Tabella di contingenza 2

Test del chi-quadrato									
				Sign. Monte Carlo (bilaterale)			Sign. Monte Carlo (unilaterale)		
					Intervallo di confidenza 99%			Intervallo di confidenza 99%	
	Valore	gl	Significatività asintotica (bilaterale)	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore
Chi-quadrato di Pearson	4,906[a]	4	0,297	,303[b]	0,291	0,314			
Rapporto di verosimiglianza	5,169	4	0,270	,321[b]	0,309	0,333			
Test esatto di Fisher	5,209			,252[b]	0,241	0,263			
Associazione lineare per lineare	3,706[c]	1	0,054	,068[b]	0,062	0,075	,033[b]	0,029	0,038
N di casi validi	211								

a. 4 celle (44,4%) hanno un conteggio previsto inferiore a 5. Il conteggio previsto minimo è 1,82.

b. Basato su 10000 tabelle campionate con seme iniziale 1122541128.

c. La statistica standardizzata è 1,925.

Figura 3.21 – Test del chi quadrato 2

L'utilizzo di servizi di e-commerce (o ibridi) è significativamente associato alla residenza (p-value 0.00). Infatti il 26% dei residenti al Sud dichiara che non è offerto nella propria area di residenza contro meno del 3% dei residenti al Nord. I residenti al nord sono il gruppo che dichiara di usarlo sempre o a cui capita di usarlo con maggior frequenza. Per questo motivo H_0 viene rifiutata. Anche l'incrocio per tipo di città è significativo (p-value 0.00). In particolar modo emerge che il servizio non viene offerto nei piccoli centri (dichiarato dal 34% dei residenti). Anche in questo caso H_0 viene rifiutata.

Tabella di contingenza			Utilizza i servizi di e-commerce o ibridi per l'acquisto e la consegna della sua spesa?				
			è un servizio che utilizzo spesso	è un servizio che mi capita di utilizzare	è un servizio di cui non usufruisco	è un servizio non offerto nel luogo in cui mi trovo	Totale
Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	Piccolo centro	Conteggio	5	11	21	19	56
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	8,9%	19,6%	37,5%	33,9%	100,0%
	Città	Conteggio	16	47	47	7	117
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	13,7%	40,2%	40,2%	6,0%	100,0%
	Grande città	Conteggio	4	18	15	1	38
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	10,5%	47,4%	39,5%	2,6%	100,0%
Totale		Conteggio	25	76	83	27	211
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	11,8%	36,0%	39,3%	12,8%	100,0%

Figura 3.22 – Tabella di contingenza 3

Test del chi-quadrato									
				Sign. Monte Carlo (bilaterale)			Sign. Monte Carlo (unilaterale)		
					Intervallo di confidenza 99%			Intervallo di confidenza 99%	
	Valore	gl	Significatività asintotica (bilaterale)	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore
Chi-quadrato di Pearson	33,802[a]	6	0,000	,000[b]	0,000	0,000			
Rapporto di verosimiglianza	30,907	6	0,000	,000[b]	0,000	0,001			
Test esatto di Fisher	29,341			,000[b]	0,000	0,000			
Associazione lineare per lineare	14,345[c]	1	0,000	,000[b]	0,000	0,000	,000[b]	0,000	0,000
N di casi validi	211								

a. 2 celle (16,7%) hanno un conteggio previsto inferiore a 5. Il conteggio previsto minimo è 4,50.

b. Basato su 10000 tabelle campionate con seme iniziale 205597102.

c. La statistica standardizzata è -3,788.

Figura 3.23 – Test del chi-quadrato 3

Tabella di contingenza						
			Nei punti vendita dove è sua abitudine fare la spesa sono presenti tecnologie ad ausilio dell'acquirente? (es. Casse automatiche, barcode scanner da utilizzare tra gli scaffali, lettori etichette Rfid, etichette elettroniche, strumenti di realtà aumentata o altro)			Totale
			sì	no	non so	
Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	Piccolo centro	Conteggio	26	24	6	56
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	46,4%	42,9%	10,7%	100,0%
	Città	Conteggio	75	30	12	117
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	64,1%	25,6%	10,3%	100,0%
	Grande città	Conteggio	30	5	3	38
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	78,9%	13,2%	7,9%	100,0%
Totale		Conteggio	131	59	21	211
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	62,1%	28,0%	10,0%	100,0%

Figura 3.24 – Tabella di contingenza 4

Test del chi-quadrato									
				Sign. Monte Carlo (bilaterale)			Sign. Monte Carlo (unilaterale)		
					Intervallo di confidenza 99%			Intervallo di confidenza 99%	
	Valore	gl	Significatività asintotica (bilaterale)	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore
Chi-quadrato di Pearson	11,880[a]	4	0,018	,019[b]	0,016	0,023			
Rapporto di verosimiglianza	12,078	4	0,017	,024[b]	0,020	0,028			
Test esatto di Fisher	11,655			,020[b]	0,016	0,023			
Associazione lineare per lineare	6,441[c]	1	0,011	,013[b]	0,010	0,016	,008[b]	0,005	0,010
N di casi validi	211								

Figura 3.25 – Test del chi-quadrato 4

Tabella di contingenza						
			Le utilizza (se sono presenti) o le utilizzerebbe (se non sono presenti o non ne è a conoscenza)?			
			sì	no	non so	Totale
Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	Piccolo centro	Conteggio	50	4	2	56
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	89,3%	7,1%	3,6%	100,0%
	Città	Conteggio	99	12	6	117
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	84,6%	10,3%	5,1%	100,0%
	Grande città	Conteggio	33	2	3	38
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	86,8%	5,3%	7,9%	100,0%
Totale		Conteggio	182	18	11	211
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	86,3%	8,5%	5,2%	100,0%

Figura 3.26 – Tabella di contingenza 5

Test del chi-quadrato									
				Sign. Monte Carlo (bilaterale)			Sign. Monte Carlo (unilaterale)		
					Intervallo di confidenza 99%			Intervallo di confidenza 99%	
	Valore	gl	Significatività asintotica (bilaterale)	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore
Chi-quadrato di Pearson	1,923[a]	4	0,750	,753[b]	0,742	0,764			
Rapporto di verosimiglianza	1,946	4	0,746	,759[b]	0,748	0,770			
Test esatto di Fisher	1,792			,784[b]	0,773	0,794			
Associazione lineare per lineare	,486[c]	1	0,486	,549[b]	0,536	0,561	,282[b]	0,270	0,294
N di casi validi	211								

a. 4 celle (44,4%) hanno un conteggio previsto inferiore a 5. Il conteggio previsto minimo è 1,98.

b. Basato su 10000 tabelle campionate con seme iniziale 205597102.

c. La statistica standardizzata è ,697.

Figura 3.27 – Test del chi quadrato 5

3.3.2 Relazione tra area geografica e attenzione all'acquisto

L'ipotesi statistica di base H_0 ("nulla") sottostante è che l'area geografica (Nord, Centro e Sud Italia) o il tipo di città (piccolo centro, città, grande città) non influenzi le domande relative la fedeltà al punto di acquisto, il possesso di carta fedeltà e il controllo dei prodotti in promozione. Non emerge associazione statistica tra l'area geografica e la fedeltà al punto di acquisto, il possesso di carta fedeltà e il controllo dei prodotti in promozione (i p-value sono tutti ampiamente superiori alla soglia di significatività). L'ipotesi nulla H_0 viene accettata per ogni incrocio. Le stesse considerazioni si applicano se l'incrocio viene fatto per dimensione del centro urbano.

Tabella di contingenza							
			Nel suo nucleo familiare la spesa viene svolta:				
			Sempre nello stesso punto vendita	In più punti vendita ma sempre della stessa catena	Sempre nella stessa catena quando è possibile ma quotidianamente anche in altri luoghi	Non è importante	Totale
Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	Nord Italia	Conteggio	23	28	31	6	88
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	26,1%	31,8%	35,2%	6,8%	100,0%
	Centro Italia	Conteggio	11	6	17	1	35
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	31,4%	17,1%	48,6%	2,9%	100,0%
	Sud Italia	Conteggio	30	11	34	13	88
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	34,1%	12,5%	38,6%	14,8%	100,0%
Totale		Conteggio	64	45	82	20	211
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	30,3%	21,3%	38,9%	9,5%	100,0%

Figura 3.28 – Tabella di contingenza 6

Test del chi-quadrato									
				Sign. Monte Carlo (bilaterale)			Sign. Monte Carlo (unilaterale)		
					Intervallo di confidenza 99%			Intervallo di confidenza 99%	
	Valore	gl	Significatività asintotica (bilaterale)	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore
Chi-quadrato di Pearson	15,006[a]	6	0,020	,019[b]	0,015	0,022			
Rapporto di verosimiglianza	15,255	6	0,018	,022[b]	0,018	0,025			
Test esatto di Fisher	14,215			,022[b]	0,019	0,026			
Associazione lineare per lineare	,568[c]	1	0,451	,486[b]	0,473	0,498	,244[b]	0,233	0,255
N di casi validi	211								

a. 1 celle (8,3%) hanno un conteggio previsto inferiore a 5. Il conteggio previsto minimo è 3,32.

b. Basato su 10000 tabelle campionate con seme iniziale 79996689.

c. La statistica standardizzata è ,754.

Figura 3.29 – Test del chi-quadrato 6

Tabella di contingenza						
			Possiede una carta fedeltà di una qualsiasi insegna?			
			più di una	una	nessuna	Totale
Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	Nord Italia	Conteggio	39	40	9	88
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	44,3%	45,5%	10,2%	100,0%
	Centro Italia	Conteggio	16	14	5	35
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	45,7%	40,0%	14,3%	100,0%
	Sud Italia	Conteggio	39	31	18	88
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	44,3%	35,2%	20,5%	100,0%
Totale		Conteggio	94	85	32	211
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	44,5%	40,3%	15,2%	100,0%

Figura 3.30 – Tabella di contingenza 7

Test del chi-quadrato									
				Sign. Monte Carlo (bilaterale)			Sign. Monte Carlo (unilaterale)		
					Intervallo di confidenza 99%			Intervallo di confidenza 99%	
	Valore	gl	Significatività asintotica (bilaterale)	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore
Chi-quadrato di Pearson	4,212[a]	4	0,378	,386[b]	0,374	0,399			
Rapporto di verosimiglianza	4,237	4	0,375	,390[b]	0,377	0,402			
Test esatto di Fisher	4,162			,388[b]	0,376	0,401			
Associazione lineare per lineare	,897[c]	1	0,344	,383[b]	0,371	0,396	,188[b]	0,178	0,198
N di casi validi	211								

a. 0 celle (0,0%) hanno un conteggio previsto inferiore a 5. Il conteggio previsto minimo è 5,31.

b. Basato su 10000 tabelle campionate con seme iniziale 79996689.

c. La statistica standardizzata è ,947.

Figura 3.31 – Test del chi-quadrato 7

Tabella di contingenza

			È sua consuetudine controllare i prodotti in promozione e le offerte destinate alla clientela nel momento in cui deve svolgere i suoi acquisti (prima, durante o dopo)?			Totale
			spesso	a volte	mai	
Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	Nord Italia	Conteggio	40	33	15	88
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	45,5%	37,5%	17,0%	100,0%
	Centro Italia	Conteggio	13	19	3	35
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	37,1%	54,3%	8,6%	100,0%
	Sud Italia	Conteggio	37	32	19	88
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	42,0%	36,4%	21,6%	100,0%
Totale		Conteggio	90	84	37	211
		% in Qual è la sua area di residenza (o di abitazione continuativa)?	42,7%	39,8%	17,5%	100,0%

Figura 3.32 – Tabella di contingenza 8

Test del chi-quadrato

				Sign. Monte Carlo (bilaterale)			Sign. Monte Carlo (unilaterale)		
					Intervallo di confidenza 99%			Intervallo di confidenza 99%	
	Valore	gl	Significatività asintotica (bilaterale)	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore
Chi-quadrato di Pearson	5,083[a]	4	0,279	,285[b]	0,274	0,297			
Rapporto di verosimiglianza	5,230	4	0,264	,278[b]	0,266	0,290			
Test esatto di Fisher	4,865			,304[b]	0,292	0,316			
Associazione lineare per lineare	,514[c]	1	0,473	,512[b]	0,499	0,524	,254[b]	0,243	0,265
N di casi validi	211								

a. 0 celle (0,0%) hanno un conteggio previsto inferiore a 5. Il conteggio previsto minimo è 6,14.

b. Basato su 10000 tabelle campionate con seme iniziale 79996689.

c. La statistica standardizzata è ,717.

Figura 3.33 – Test del chi-quadrato 8

			Nel suo nucleo familiare la spesa viene svolta:				
			Sempre nello stesso punto vendita	In più punti vendita ma sempre della stessa catena	Sempre nella stessa catena quando è possibile ma quotidianamente anche in altri luoghi	Non è importante	Totale
Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	Piccolo centro	Conteggio	20	5	23	8	56
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	35,7%	8,9%	41,1%	14,3%	100,0%
	Città	Conteggio	30	32	47	8	117
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	25,6%	27,4%	40,2%	6,8%	100,0%
	Grande città	Conteggio	14	8	12	4	38
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	36,8%	21,1%	31,6%	10,5%	100,0%
Totale		Conteggio	64	45	82	20	211
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	30,3%	21,3%	38,9%	9,5%	100,0%

Figura 3.34 – Tabella di contingenza 9

Test del chi-quadrato									
				Sign. Monte Carlo (bilaterale)			Sign. Monte Carlo (unilaterale)		
					Intervallo di confidenza 99%			Intervallo di confidenza 99%	
	Valore	gl	Significatività asintotica (bilaterale)	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore
Chi-quadrato di Pearson	10,854[a]	6	0,093	,094[b]	0,087	0,102			
Rapporto di verosimiglianza	11,756	6	0,068	,081[b]	0,074	0,088			
Test esatto di Fisher	11,548			,071[b]	0,064	0,078			
Associazione lineare per lineare	,701[c]	1	0,402	,410[b]	0,397	0,422	,222[b]	0,211	0,233
N di casi validi	211								

a. 1 celle (8,3%) hanno un conteggio previsto inferiore a 5. Il conteggio previsto minimo è 3,60.

b. Basato su 10000 tabelle campionate con seme iniziale 391318613.

c. La statistica standardizzata è -,837.

Figura 3.35 – Test del chi-quadrato 9

Tabella di contingenza						
			Possiede una carta fedeltà di una qualsiasi insegna?			Totale
			più di una	una	nessuna	
Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	Piccolo centro	Conteggio	27	21	8	56
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	48,2%	37,5%	14,3%	100,0%
	Città	Conteggio	51	46	20	117
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	43,6%	39,3%	17,1%	100,0%
	Grande città	Conteggio	16	18	4	38
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	42,1%	47,4%	10,5%	100,0%
Totale		Conteggio	94	85	32	211
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	44,5%	40,3%	15,2%	100,0%

Figura 3.36 – Tabella di contingenza 10

Test del chi-quadrato									
				Sign. Monte Carlo (bilaterale)			Sign. Monte Carlo (unilaterale)		
					Intervallo di confidenza 99%			Intervallo di confidenza 99%	
	Valore	gl	Significatività asintotica (bilaterale)	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore
Chi-quadrato di Pearson	1,707[a]	4	0,789	,793[b]	0,783	0,804			
Rapporto di verosimiglianza	1,736	4	0,784	,788[b]	0,778	0,799			
Test esatto di Fisher	1,592			,823[b]	0,814	0,833			
Associazione lineare per lineare	,062[c]	1	0,804	,835[b]	0,825	0,844	,436[b]	0,424	0,449
N di casi validi	211								

a. 0 celle (0,0%) hanno un conteggio previsto inferiore a 5. Il conteggio previsto minimo è 5,76.

b. Basato su 10000 tabelle campionate con seme iniziale 391318613.

c. La statistica standardizzata è ,248.

Figura 3.37 – Test del chi-quadrato 10

Tabella di contingenza						
			È sua consuetudine controllare i prodotti in promozione e le offerte destinate alla clientela nel momento in cui deve svolgere i suoi acquisti (prima, durante o dopo)?			
			spesso	a volte	mai	Totale
Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	Piccolo centro	Conteggio	21	26	9	56
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	37,5%	46,4%	16,1%	100,0%
	Città	Conteggio	52	42	23	117
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	44,4%	35,9%	19,7%	100,0%
	Grande città	Conteggio	17	16	5	38
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	44,7%	42,1%	13,2%	100,0%
Totale		Conteggio	90	84	37	211
		% in Definirebbe il suo luogo di residenza (o di abitazione continuativa) come:	42,7%	39,8%	17,5%	100,0%

Figura 3.38 – Tabella di contingenza 11

Test del chi-quadrato									
				Sign. Monte Carlo (bilaterale)			Sign. Monte Carlo (unilaterale)		
					Intervallo di confidenza 99%			Intervallo di confidenza 99%	
	Valore	gl	Significatività asintotica (bilaterale)	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore	Significatività	Limite inferiore	Limite superiore
Chi-quadrato di Pearson	2,376[a]	4	0,667	,672[b]	0,660	0,684			
Rapporto di verosimiglianza	2,402	4	0,662	,672[b]	0,660	0,684			
Test esatto di Fisher	2,293			,685[b]	0,673	0,696			
Associazione lineare per lineare	,408[c]	1	0,523	,525[b]	0,512	0,537	,279[b]	0,267	0,290
N di casi validi	211								

a. 0 celle (0,0%) hanno un conteggio previsto inferiore a 5. Il conteggio previsto minimo è 6,66.

b. Basato su 10000 tabelle campionate con seme iniziale 391318613.

c. La statistica standardizzata è -,639.

Figura 3.39 – Test del chi-quadrato 11

Conclusioni

Prima di fornire un'interpretazione all'elaborazione dati dello studio svolto è necessario evidenziare le limitazioni presenti nella ricerca. Il campione raccolto e analizzato per i fini statistici è poco variegato: vi è una netta maggioranza di rispondenti appartenenti ad una fascia d'età molto giovane, appartenenti al sesso femminile e in possesso di laurea triennale. Siamo in presenza, quindi, di un campione estremamente polarizzato e quindi poco rappresentativo della totalità della base clienti che si rivolge quotidianamente al settore GDO. La fascia d'età in questione, oltretutto, rappresenta una cluster di clientela meno avvezzo all'occuparsi del fattore spesa in casa rispetto ad altre fasce (45-55, 55+ etc.) Per questo motivo risulta necessario interpretare cautamente i numeri emersi dalla survey somministrata. I risultati dello studio confermano il concetto su cui l'intero lavoro si è basato: è possibile effettuare un clustering territoriale per categorizzare le differenti abitudini d'acquisto del consumatore e la loro attitudine all'impiego delle tecnologie. In particolare, ciò che è emerso dall'analisi è una grande mancanza di tecnologie a supporto delle vendite e di piattaforme e-commerce nell'area del meridione: per la maggior parte dei casi non vi è segnalazione della presenza delle stesse nei punti vendita localizzati nell'area. Nonostante questo, i dati evidenziano che un nutrito numero di consumatori sarebbe disposto ad utilizzarle se ve ne fosse la possibilità. Osservando le risposte fornite dal campione preso in analisi risulta spontaneo chiedersi perché vi sia ancora una carenza in questo senso. Come abbiamo potuto notare dai precedenti capitoli, nell'area le strategie degli operatori del settore sono orientate alla crescita della capillarità locale dei punti vendita, con una maggiore propensione verso strutture come quelle dei *superstore* preferendoli ad investimenti consistenti nelle infrastrutture tecnologiche. A mio parere il trend dell'*e-grocery* e delle tecnologie supportive ha preso realmente piede nell'area meridionale contestualmente all'avvento della pandemia e vi è stata consapevolezza sulla validità dell'opzione: il consumatore ha compreso che questi strumenti possono realmente migliorare la propria condizione d'acquisto, supportarli nelle loro decisioni e velocizzare le proprie routine. Risulta difficile per le aziende gestire questi bisogni consolidatisi all'improvviso, cambiando quelle che precedentemente potevano essere delle certezze e quindi vi è sicuramente una grande confusione nell'inquadramento della domanda del consumatore. Una vita più lenta e la possibilità di recarsi a fare la spesa più facilmente anche grazie alla presenza di superette e negozi alimentari sparsi nel territorio potrebbe aver fatto si che queste necessità si insinuassero più lentamente nella popolazione. Nel tempo però la necessità di ridisegnare i propri processi di vendita è diventato quasi indispensabile per via dell'espansione sempre più crescente di vari gruppi *non-grocery*, come ad esempio Amazon, che hanno deciso di investire nel settore minacciando gli operatori GDO di eclissi e per questo motivo anticipare le tendenze, com'è stato fatto in altre aree del paese, non sarebbe stata un'idea così sbagliata per poter operare con più continuità. In conclusione, nonostante vi siano esempi virtuosi come quello del gruppo Megamark, i gruppi operati nel settore della Grande Distribuzione Organizzata nel Sud Italia ha bisogno di cambiamento e di rilocalizzare le proprie priorità verso una transizione digitale per due motivi principali: rispondere alla domanda del consumatore con un'offerta adeguata alle proprie necessità e nello stesso tempo evitare il declino di un

settore. E se è vero che vi è una porzione di consumatori poco avvezzi e pratici con l'utilizzo del *tech* sarebbe utile contestualmente pensare ad una vera e propria ri-educazione digitale per poter accompagnare anche coloro in difficoltà verso il nuovo *retail* e garantire al territorio l'attenzione e i servizi che da sempre merita.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- *Area studi Mediobanca (2021), Osservatorio sulla GDO italiana alimentare e i maggiori operatori stranieri, disponibile su: www.areastudimediobanca.com*

- *Baker, R. (2019), Marketing Funnel: The complete guide to understand the client psychology, Pubblicazione Indipendente*

- *Boccardelli, P., Fontana, F. (2015), Corporate Strategy: una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita, HOEPLI*

- *Brondoni, S.M. (2001), Marketing Lexicon: enciclopedia delle parole chiave di marketing, CLUEB Economica*

- *Caprotti, B. (2007), Falce e carrello: Le mani sulla spesa degli italiani, Marsilio Editori*

- *Caprotti, G. (2019), Esselunga: dal 1975 agli inizi degli anni '90 nei ricordi del figlio di un droghiere, disponibile su: www.giuseppecaprotti.it*

- *Caprotti, G. (2021), Breve storia dell'e-commerce, disponibile su: www.giuseppecaprotti.it*

- *Caprotti, G. (2021), La nascita dell'e-commerce in Italia, con Esselunga a casa (Esselunga apre uno scaffale sul web), disponibile su: www.giuseppecaprotti.it*

- *Colicev, A., Kumar, A., O' Connor, P. (2018), Modeling the relationship between firm and user generated content and the stages of Marketing Funnel, International Journal of Research in Marketing*

- *Colla, E. (1994), I discount: le nuove forme distributive con prezzi bassi in USA e in Europa, Etas Libri*

- *Coop alleanza 3.0 (2021), La cooperativa, disponibile su: www.coopalleanza3-0.it*

- *Cristini, G. (2020), Retailing al futuro. La creazione di valore nella distribuzione moderna, Egea Editore*

- *Distribuzione Moderna (2019), Centrali d'acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia 2019, disponibile su: www.distribuzionemoderna.info.it*

- *Doxee (2020), La Grande Distribuzione Organizzata: crisi, opportunità e sfide di un settore chiave – Report: disponibile su: www.doxee.com*

- *Esselunga (2021), Esselunga a casa – Come funziona, disponibile su: www.esselungaacasa.it*

- *Eurospin (2021), Il Gruppo, disponibile su: www.eurospin.it*

- *Fishman C. (2018), Walmart Story: la vera storia del negozio più grande del mondo, Egea Editore*

- *Fornari, D., Grandi, S., Fornari, E. (2019), Retailvision: Gli scenari del marketing distributivo, Egea Editore*

- *Fornari, E. (2015), Discount Revolution. Da leader di convenienza a specialista della prossimità, disponibile su: www.researchgate.net*

- *Freeman, M. (2019), Clarence Saunders & the founding of Piggly Wiggly: The rise & Fall of a Memphis Maverick, The History Press*

- *GDO NEWS (2019), Il veneto: patria del discount, disponibile su: www.gdonews.it*

- *GDO NEWS (2021), La mappa della GDO, disponibile su: www.gdonews.it*

- *Gottshalk, I. (2012), Consumer reactions to the availability of organic food in discount supermarkets, International Journal of Consumer Studies*

- *Gruppo Conad (2021), Negozi e volantini, disponibile su: www.conad.it*

- *Gruppo Megamark (2021), La nostra storia, disponibile su: www.megamark.it*

- *Gruppo Pam (2021), Chi siamo, disponibile su: www.gruppopam.it*

- *Il Sole 24 Ore (2018), L'uomo più ricco di Germania scommette sull'italia: Aldi apre 45 negozi entro l'anno,* disponibile su: www.ilsole24ore.com

- *Il Sole 24 Ore (2018), La pugliese Megamark investe 45 milioni e amplia la rete di vendita,* disponibile su: www.ilsole24ore.com

- *Il Sole 24 Ore (2018), Non solo superstore, Esselunga diventa industria alimentare,* disponibile su: www.ilsole24ore.com

- *Il sole 24 Ore (2019), Nuove aperture e restyling dei punti vendita per il gruppo Megamark,* disponibile su: www.ilsole24ore.com

- *Ismea Mercati (2021), IV Rapporto sulla domanda e l'offerta dei prodotti alimentari nell'emergenza Covid-19,* disponibile su: www.ismeamercati.it

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

- *KPMG (2020), L'eccellenza nella Customer Experience,* disponibile su: www.kpmg.it

- *Kumar, N. (2007), Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge, Harvard Business Review Press*

- *Lidl (2021), L'azienda,* disponibile su: www.lidl.it

- *Magnaghi, M. (2014), Social CRM: Email, Social Media e Web 2.0: creare nuove relazioni con i clienti, HOEPLI*

- *Maubrogne, R., W. Chan, Kim. (2004), Blue Ocean Strategy: from theory to practice, Rizzoli Etas*

- *Mauri C., Pasini P., Pozzoli E. (2021), Smart Grocery Retail: L'impatto delle nuove tecnologie, SDA Bocconi, Egea Editore*

- *McKinsey & Company (2009), The consumer decision journey,* disponibile su: www.mckinsey.com

- *Osservatorio e-commerce B2c (2020) , Netcomm e PoliMi, e-commerce & Food Delivery,* disponibile su: www.consorzionetcomm.it

- *Osservatorio Federdistribuzione in collaborazione con PwC (2021), Consumi, nuove abitudini d'acquisto e stili di vita,* disponibile su: www.federdistribuzione.it

- *Panza, R. (2013), Manuale di progettazione per la grande distribuzione. Strategie immagine e format per nuovi consumatori, Manuale Vol. 233, Franco Angeli Edizioni*

- *Penco, L. (2017), Retail logistics e vantaggio competitivo delle imprese della grande distribuzione organizzata, Giappichelli Editore*

- *Pinto, L., Dell'Era, C., Verganti, R., Bellini, E. (2017), Innovation strategies in retail services: solutions, experiences and meanings, European Journal of Innovation Management*

- *PLMA (2021), Annuario Internazionale del Marchio del Distributore, disponibile su:* www.plmainternational.com

- *Pozharliev R., Cherubino P. (2020), La mente del consumatore: Guida applicata al neuromarketing e alla consumer neuroscience, Luiss University Press*

- *Retail Gazzette (2021), Aldi introduces fridge doors to cut carbon emissions, disponibile su:* www.retailgazzette.co.uk

- *Vianello, S., Ferrandina, A. (2017), Il marketing Omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite, Franco Angeli Edizioni*

Executive Summary

Quello della Grande Distribuzione Organizzata è un settore indiscutibilmente fondamentale per la vita di ognuno di noi. Non solo permette l'acquisto della gran parte dei beni di utilizzo quotidiano ma è altamente rappresentativo del tessuto economico e sociale della società alla quale si riferisce. Nasce nel secondo decennio del '900 in America, paese dei consumi per eccellenza, grazie a Clarence Saunders e alla sua grande forza imprenditoriale. La sua drogheria "Piggly Wiggly" ha poi ispirato migliaia di negozianti in tutto il mondo che molto coraggiosamente decisero di rivoluzionare le proprie attività in un format a quei tempi avveniristico: gli antenati dei supermercati erano luoghi dove i clienti mostravano la lista della spesa ed il commesso, seguendo minuziosamente l'elenco, prendeva loro ciò che serviva nel retro bottega. L'autonomia, la possibilità di scegliere e toccare i prodotti, i carrelli e le casse erano all'epoca ciò che può essere definito innovazione: una nuova forma di organizzazione aperta a nuovi sbocchi di mercato (Schumpeter J.). Ed infatti il format del supermercato si è poi espanso in tutto il resto del globo fino ad arrivare in Italia nel 1957 per opera di un fortunato sodalizio tra i fratelli Caprotti e Nelson Rockfeller che darà poi vita alla celebre Esselunga. Ma cosa vuol dire Grande Distribuzione Organizzata per noi oggi? È una tipologia di vendita al dettaglio di prodotti di largo consumo, realizzata tramite una serie di punti vendita, organizzati su grandi superfici e generalmente aderenti ad un'organizzazione o ad un gruppo che gestisce più o punti vendita contrassegnati da una o più insegne commerciali comuni. È suddivisa in due categorie commerciali: la Grande Distribuzione o GD è una struttura centralizzata composta da punti vendita controllati e gestiti da un'azienda madre con un'estesa distribuzione in un determinato territorio e caratterizzata da strutture di media e grande dimensione e la DO, secondo lato della medaglia, è una struttura aggregativa di rivenditori e negozianti (che rimangono comunque giuridicamente indipendenti l'uno dall'altro) di piccola e media dimensione volta all'ottenimento di benefici di tipo contrattuale e al raggiungimento di un maggiore potere di mercato. Il motore che regge la struttura operativa della GDO è il canale distributivo per cui si intende l'insieme delle istituzioni indipendenti che svolgono il complesso di attività necessarie per trasferire un prodotto e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore. I principali attori dell'anello sono i produttori, i grossisti, i dettaglianti e infine il consumatore finale. Esistono, tuttavia, ulteriori figure ausiliarie come i mediatori, i concessionari e i broker che possono essere inserite nel processo in base a necessità, strategia di vendita e tipologia di canale utilizzato. In questo contesto è possibile che i produttori e i gruppi instaurino un rapporto diretto volto alla distribuzione esclusiva e realizzazione di prodotti a marchio dell'insegna: i così detti Private Labels. Si tratta di prodotti che vengono immessi sul mercato per ordine di terze economie, e con denominazione di marca diversa dalle marche di proprietà dello stesso produttore; questi prodotti sono quindi commercializzati da terze economie, utilizzano denominazioni di marca di loro proprietà (Brondoni S.M., 2011). Rispondono alla categoria le marche bandiera (prodotti commercializzati con il nome del distributore), le contro marche (prodotti commercializzati con un nome differente, ma venduti unicamente nei suoi punto vendita), le marche

generiche (prodotti commercializzati con un buon rapporto qualità/prezzo rispetto all'equivalente del marchio industriale) e i primi prezzi (prodotti venduti ad un prezzo irrisorio).

Il consumatore rappresenta il perno dell'attività economica, ed è al centro delle decisioni strategiche e operative di tutte le aziende. È una figura in continua evoluzione, costantemente influenzata dai trend e dalle fluttuazioni del mondo esterno. Il settore della Grande Distribuzione Organizzata si interfaccia quotidianamente con un numero elevatissimo di acquirenti e consumatori e ha la responsabilità di dover andare in contro alle necessità di ognuno di loro, con stili di vita, esigenze e preferenze totalmente differenti. Oltretutto, con il passare degli anni e la rivoluzione tecnologica, i consumatori possiedono strumenti diversi grazie soprattutto alla possibilità di accesso a numerose informazioni e risultano essere più consapevoli in termini di acquisto e conseguentemente più esigenti. Per questo motivo il processo di fidelizzazione del cliente è diventato molto più complesso ed in questo senso è necessario utilizzare le attività di marketing in maniera strategica e integrare costantemente un approccio innovato agli strumenti tradizionali per garantirsi una *customer retention* adeguata. Importante per questa attività è il così detto funnel commerciale. Si tratta di un modello lineare identificato come il processo mediante il quale i semplici visitatori vengono trasformati in consumatori che acquistano il relativo prodotto. Più la struttura, che è disegnata a forma di imbuto, è corta, minore è la possibilità che avvenga la dispersione dell'utente. Per una serie di motivazioni che hanno reso la struttura obsoleta e poco funzionale è stato ideato un nuovo modello denominato da McKinsey (Court *et* al., 2009) *Customer Decision Journey*. È sviluppato in 5 fasi principali: nella fase di considerazione (*Consideration*) il cliente valuta un set iniziale di *brand* o prodotti basandosi sulla sua percezione di questi, nella successiva fase di valutazione (*Evaluation*) confronta le possibili alternative, seleziona il brand svolgendo l'acquisto (*Buy*), svolge la sua esperienza con il prodotto positiva o negativa che sia (*Experience*), la condivide (*Advocate*) e crea un legame con il brand (*Bond*). Questo tipo di modello permette alle aziende di "incastrare" il cliente nel *Loyality Loop*, acquistando ancora il prodotto e creando un vero legame di fiducia con l'azienda.

Sembra inevitabile, ormai, per i *retailers*, dover fare i conti con una tipologia di consumatore totalmente differente da quello del passato. Un nuovo stile di vita, necessità lavorative diverse e la possibilità di accesso a molte più informazioni portano il cliente ad assumere un atteggiamento decisamente proattivo e reattivo agli stimoli a cui viene sottoposto. Importantissimo in questo processo di evoluzione è anche l'avvento di nuovi canali di vendita *digital* che rispondono in maniera particolarmente puntuale a quelle che sono le esigenze dei nuovi consumatori. Tutto questo ha portato ad un ampliamento dei canali mediante i quali il cliente può realizzare i suoi acquisti: ai canali fisici si sono aggiunti quelli online. Le aziende si sono dimostrate in grado di cogliere la sfida e aprire le frontiere ai nuovi format ma non tutte ne hanno fatto un utilizzo strategico[47]: è importante che i differenti *channels* risultino integrati e lavorino in maniera congiunta per permettere al cliente di ottenere un'esperienza *sameless*. Tra le differenti strategie utlizzate dalle aziende

tra cui ricordiamo la *singlechannel*, la *multichannel* e la *crosschannel*, la più funzionale e richiesta è la *omnichannel strategy*. Si può definire omnicanale un'azienda che integra totalmente i propri canali di vendita offline (negozio fisico) con quelli online (negozio digitale). L'obiettivo è quello di servire il cliente con tutti i canali di cui si dispone contemporaneamente e di fargli percepire la moltitudine dei *touchpoint* come un'unica entità. Tra la varietà dei canali che è possibile utilizzare ed integrare ritroviamo: il punto vendita, il *franchising*, il servizio di *mailing*, il *contact center* (telefono fisso e mobile), il sito di *e-commerce*, il venditore a domicilio, la *chatbot*, l'*internet messanger* e i profili social dell'azienda.
Oltre al *digital marketing* e alle nuove frontiere di interazione, la rivoluzione tecnologica ha influenzato drasticamente gli store dall'interno, introducendo e integrando nuove tecnologie al servizio del consumatore e dell'operatore. La finalità che queste possiedono è duplice: da un lato ritroviamo una semplificazione del processo d'acquisto del consumatore che si traduce in una riduzione della fatica ed in una maggiore piacevolezza nel recarsi in *store* per il momento della spesa e dall'altro possiamo sicuramente identificare una maggiore percezione del valore da parte del cliente, che, come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, ormai ritiene fondamentale l'integrazione delle nuove tecnologie alle attività tradizionali. È possibile classificare le tecnologie digitali in-store in due categorie principali (Mauri, Pasini e Pozzoli, 2021): le tecnologie di *front-office* e le tecnologie di *back-office*. Le prime rappresentano le tecnologie che lavorano in maniera diretta sull'interazione con il cliente. Hanno l'obiettivo di migliorare la *customer experience* e possono essere utilizzate sia in maniera diretta dal cliente o dal personale addetto al pubblico. Al contrario, le tecnologie di *back-office in-store*, hanno lo scopo di automatizzare i processi aziendali per incrementare l'operatività abbassando tempi e costi gestionali.

Il mercato della grande distribuzione internazionale è particolarmente variegato e mantiene caratteristiche eterogenee influenzate dall'area di localizzazione. La posizione maggiormente rilevante settorialmente a livello mondiale la mantiene lo statunitense Wallmart che conta circa 11.700 punti vendita e un fatturato pari a 524 miliardi di dollari (anno 2020). Il colosso viene seguito da Kroger, fondata nel 1883, in Ohio. Ad oggi è la più grande catena di supermercati negli Stati Uniti in termini di fatturato e per questo motivo figura nella famosa classifica *Fortune 500*, che tiene conto delle maggiori società americane in termini di fatturato totale. Al terzo posto ritroviamo Carrefour, catena francese di supermercati e ipermercati inaugurata nel 1959. Ad oggi è il quarto più gruppo di vendita al dettaglio al mondo, con un totale di 99.800 dipendenti. Al quarto posto Target, fondata nel 1902 a Minneapolis. Le tipologie di punti vendita utilizzati dalla società sono: i discount *Target*, gli ipermercati *Supertarget* e i negozi di piccola taglia sempre ad insegna Target. Tesco è stato il primo operatore nel settore della Grande Distribuzione Organizzata nel Regno Unito, adesso operante in ambito internazionale e più precisamente in Europa, Stati Uniti d'America (con marchio *Fresh & Easy*), Asia e Turchia (con il marchio *Kipa*). Ad oggi conta circa 450.000 dipendenti. Infine, Ahold Delhaize, società olandese costituita nel 2016 dalla fusione di Ahold e Delhaize. Oltre che nei paesi bassi è operante in Germania, Grecia, Lussemburgo, Romania, Serbia, Repubblica Ceca, Belgio e Stati Uniti. L'insegna più

famosa della società è targata *Albert Heijin*. La presenza di operatori italiani nella GDO internazionale non è degna di nota. Esistono esperienze di internazionalizzazione ma non possono essere paragonate a quelle che abbiamo sopracitato. In questo senso, l'operatore che si contraddistingue è Coop che conta il maggior numero di presenze all'estero, ma in ogni caso risulta essere indietro ai suoi competitor internazionali. D'altro canto, in Italia, il settore della Grande Distribuzione Organizzata in Italia si contraddistingue per la sua altissima complessità: il grande numero di competitors lo rende estremamente frammentato, non vi è un big player emergente e tutti combattono per l'uniformità e il raggiungimento degli standard. Per questo motivo può essere considerato un *red ocean*. Secondo la teoria di W Chan Kim e Renèe Maubrogne i così detti oceani rossi sono mercati già esistenti i cui confini sono ormai ben definiti, le barriere all'entrata molto complesse da superare, le regole della competizione note e dove le imprese che li popolano cercano di acquisire quote di mercato maggiori rendendo in questo modo l'offerta sempre più standardizzata. Questo concetto è chiaramente identificabile osservando la somma delle quote di mercato dei 3 principali player di settore quali Coop, Conad e Selex che raggiunge il 36,5%. è un numero molto basso ed è nettamente inferiore rispetto ai principali mercati equivalenti europei.

Il contesto di riferimento in cui le aziende di cui abbiamo discusso operano è stato in crescita costante fino al 2019 per passare ad uno stato emergenziale nel 2020, caratterizzato da una forte incertezza economica e una contrazione dei consumi. Il settore della Grande Distribuzione Organizzata ha però continuato la sua scalata verso la crescita registrando un incremento del +2,23% grazie alla continuità di servizio garantita durante i mesi di restrizioni e con un forte incremento prevalente dei punti vendita nelle aree a bassa urbanizzazione rispetto alle grandi città. Le attività sono state mantenute con non poca difficoltà. La pandemia da Covid-19 ha velocemente modificato le regole del gioco e obbligato gli operatori al cambiamento. Nuove abitudini e nuove necessità hanno portato il settore ad una necessaria riorganizzazione delle proprie strutture e delle proprie strategie di vendita. Ed è proprio in questo contesto che emerge la necessità di implementare le piattaforme e-commerce e normalizzare l'utilizzo delle stesse: secondo Mediobanca si può notare un incremento dell'utilizzo dello strumento di circa il 60% nel 2021 e in un suo report dedicato alle nuove abitudini del consumatore PwC stima che l'85% dei consumatori manterrà nel tempo le routine d'acquisto online adottate durante la pandemia. . È facile intuire che la pandemia abbia solamente accelerato la richiesta del consumatore della *capability* ma che in realtà in alcuni cluster di clientela erano già fortemente fidelizzati ed educati all'utilizzo dell'e-grocery. Per un grande numero di gruppi questa è risultata una novità e si sono trovati impreparati ai grandi volumi di richieste e ai grandi numeri da gestire. Approfondendo la situazione economica del settore durante l'anno 2020 è stato preso in considerazione l'indagine annuale condotta dall'area di studi Mediobanca. Nel report Vengono presi in considerazione 117 aziende nazionali e 27 player internazionali e ne vengono analizzati i principali aggregati economici e finanziari. Il report rivela un aumento della concentrazione del mercato dovuto ad un aumento di circa il 4,7% della quota di mercato posseduta dai primi *retailers* in classifica: Conad detiene la quota di mercato più alta (14,8%), seguita da

Selex (13,7%) e Coop (10,6%). L'Italia, quindi, supera il mercato spagnolo (q.d.m 50%) ma rimane indietro rispetto a Germania (q.d.m 75,2%), Francia (q.d.m 78,1%) e Gran Bretagna (73,3%). Un progresso del settore di circa il 5%, di cui l'1% è attribuibile all'espansione del canale online. La categoria che ha maggiormente beneficiato dell'incremento è quella del *discount*, che chiude il 2020 con un +8,7%, i Drugstore con un +6,6% e i Supermercati con un +6,8%. Al contrario, si prevede una perdita nel biennio 20/21 di circa il 4,8% per gli ipermercati e in generale gli store caratterizzati da grandi superfici, dovuto probabilmente ai disagi causati dalle restrizioni pandemiche.
Il *trend* dell'anno è sicuramente l'e-commerce (+60% nel 2021) e potrebbe arrivare al 3% del mercato già nel 2021, due anni in anticipo rispetto al 2023, previsione effettuata prima dell'arrivo della pandemia. Il Roi è sicuramente un benchmark estremamente importante per il contesto italiano che essendo ad alta competizione, vede gli investimenti come un fattore di differenziazione molto importante. Si distinguono in questo senso: Eurospin con un ROI del 20,2%, Lillo-MD raggiunge il 16,5%, Agorà e Lidl Italia il 12,9% e Crai chiude con l'11,9%. Al primo posto per utili cumulati ritroviamo Supermarkets Italiani (Esselunga) con 1.340 milioni, seguita da Eurospin con 1.016 milioni, Conad a 879 milioni e VeGè a 839 milioni. In termini di Vendite, invece, si distinguono Eurospin e Lidl (con rispettivamente un aumento dell'8,7% e 7,6% annuo. Anche per i players più piccoli il 2020 si è rivelato un anno virtuoso. Sappiamo che sono venti le aziende operanti nel settore con un fatturato superiore a 500 milioni. L'aggregato produce un Roi medio del 7,9% e un fatturato pari a 20,6 miliardi. Tra loro, performance rilevanti in termini di ROI si registrano per Verofin(Tigros) al 18,2%, Gruppo Arena al 18%, SC Evolution (Iperal) al 15,8%, Supermercati Tosano Cerea al 15,3%, Cannillo (Maiora) al 15,2% e Mega Holding (Megamark) al 15,1%

La rete di vendita dei gruppi operanti su territorio italiano è capillarmente distribuita in tutte le aree del paese: su territorio si contano circa 23.000 punti vendita appartenenti alla GDO maggiormente concentrati nelle aree del Nord (9266 p.d.v.) e del Sud italia (9048 p.d.v.). Ogni area possiede delle peculiarità differenti: il Nord Italia è un territorio con altissima presenza di Food & Grocery Retail dovuto sicuramente alla presenza di regioni come la Lombardia e il Veneto caratterizzate da una forte concentrazione di aree industrializzate. Le insegne maggiormente diffuse sono: Carrefour, Conad, PAM, Tigros, Crai, Eurospin, Lidl, MD, Famila e Il Gigante. Anche nel caso del Sud Italia possiamo osservare un territorio altamente popolato da strutture appartenenti alla GDO e maggiormente concentrate nelle regioni di Campania, Sicilia e Puglia. Ciò che cambia è una massiccia presenza di superette e negozi privati non appartenenti a grandi gruppi. Nel Centro italia vi è una situazione differente: vi è una minore concentrazione di punti vendita per via della dimensione ridotta dell'area (circa 4.530 p.d.v.) e le insegne sono concentrate su tre nomi principali: Conad con circa 640 punti vendita sul territorio sviluppati maggiormente all'interno della regione Lazio, Coop con circa 377 punti vendita e infine il gruppo PAM Panorama, assente nelle Marche ma molto presente nelle regioni Lazio, Toscana e Umbria raggiungendo quota 191 punti vendita.

Per il *discount* occorre svolgere un discorso separato. Il format del discount è caratterizzato dalla commercializzazione di prodotti a prezzi molto bassi e dalla presenza all'interno delle referenze di una maggioranza di prodotti a marca commerciale, i così detti primi prezzi (che fanno parte delle *private labels*). Per anni questo tipo di struttura è stata considerata come marginale, dedicata ad una tipologia di clientela poco attenta alla qualità del prodotto e agli acquisti. Adesso il format appare come molto diverso ed è innegabile che sia ormai concettualmente assimilabile al format del supermercato per equiparazione dei servizi offerti. I campioni del settore su territorio italiano sono sicuramente la tedesca Lidl, prima ideatrice della struttura, la veneta Eurospin e Aldi, considerata primo gruppo a livello mondiale per convenienza ma arrivata in Italia solo nel 2018. La strategia di vendita di Aldi è leggermente differente rispetto a quella dei suoi competitor settoriali e può risultare in un certo senso singolare: referenze estremamente limitate per una gestione più efficiente dell'approvvigionamento, punti vendita di dimensioni modeste per favorire l'assenza di un vero e proprio magazzino, l'assenza all'interno del personale di veri e propri ruoli specifici e rapporto con i fornitori di tipo *just in time*. Tutto ciò permette al gruppo di risparmiare ingenti costi e poter applicare una politica di prezzo più aggressiva.

I protagonisti del nostro studio sono due gruppi italiani: Supermarkets Italiani con la celebre Esselunga e Megamark. Con Esselunga inizia la storia del supermercato italiano, grazie all'apertura del loro primo punto vendita di 400 mq. in Viale Regina Giovanna, a Milano. I negozi avevano insegna "*Supermarket*" e il logo disegnato dal grafico Max Huber era disegnato con una S iniziale molto allungata e da questo dettaglio prenderà ispirazione successivamente il nome Esselunga. Dopo il primo punto vendita il gruppo continua ad espandersi ulteriormente nella stessa città di Milano: all' epoca il supermercato situato in via Zara era lo shopping center più grande d'Europa. Questo portò ad un'espansione territoriale: tra il '59 e il '60 il gruppo inaugurò diversi punti vendita anche in Toscana nei pressi di Firenze. I negozi, che ormai avevano la forma di veri e propri supermercati, offrivano una gamma di prodotti di accezione particolarmente moderna e futuristica per quello che era il tessuto sociale italiano all'epoca: venivano commercializzati piatti pronti da scaldare in forno come pizza e dolci e venne avviata la produzione interna di pane, pasta fresca e gelato che venivano poi venduti all'interno dei supermercati. Nei primi anni '70 nacque anche il reparto gastronomia, dove era possibile reperire salumi e formaggi selezionati, ma anche preparazioni come primi, secondi, contorni o *finger food*. Nello stesso reparto era possibile trovare alimenti tipici di altre regioni italiane come orecchiette pugliesi, mozzarelle di bufala campane, salsicce di cinghiale toscane e vini sardi. Si conferma innovatrice anche negli anni successivi: nel 1987 inaugura il primo magazzino completamente automatizzato, nel 1995 crea la carta fedeltà dell'insegna "Fidaty Card" e nel 2001 attiva per la prima volta in Italia una piattaforma e-commerce sulla base delle varie esperienze osservate in altri paesi del mondo e in Europa. Avvenimento *cult* per l'azienda di questi ultimi anni è stata l'apertura dei punti vendita a insegna "laEsse", supermercati di quartiere con un assortimento essenziale ma completo che integrano al processo d'acquisto e pagamento l'etichetta RFID. Questo è il perfetto esempio del connubio tradizione e innovazione

che risulta essere vincente nel contesto attuale dove è necessario congiungere alla ricerca della qualità una componente tecnologica. Ad oggi la rete di vendita di Esselunga è composta da circa 168 punti vendita identificabili secondo i format del supermercato e del *superstore* localizzati nei territori di Lombardia, Toscana, Piemonte. Emilia Romagna, Lazio e Liguria. È impossibile non notare come la presenza dell'insegna sia capillarmente concentrata in un'unica area della penisola, quella del centro-nord. Una tale strategia di polarizzazione può originare dalla scelta di coerenza con la *mission* e la promessa di fedeltà che si fa al consumatore. Esselunga, infatti, basa la sua comunicazione e il suo modello di business sulla centralizzazione della produzione e della logistica, garantendo al cliente delle scelte consapevoli, *local* e la percezione di un'ambiente familiare nonostante si tratti di un'azienda operante nel contesto GDO come confermato da Sami Kahle, CEO della compagnia. Come abbiamo visto nelle righe precedenti, Esselunga può essere considerata una pioniera dello strumento e-commerce avendolo adottato con largo anticipo ispirandosi dal panorama internazionale. Inaugura la piattaforma nel lontano 2000 dimostrando all'intero panorama settoriale italiano di essere un'azienda innovativa anche in tempi non sospetti. Ad oggi vengono offerte due tipologie di servizi: "Esselunga a casa" che permette al consumatore di ordinare la spesa sull'e-shop dell'insegna e di riceverla direttamente a casa e "Clicca e vai", che prevede la possibilità di fare la spesa direttamente sull'e-shop dell'insegna e di ritirarla in punto vendita secondo la fascia oraria scelta dal cliente. L'insegna risulta essere particolarmente virtuosa per quanto riguarda l'attenzione che dedica alla Customer Experience. Nel report 2020 del Customer Experience Centre di KPMG, un polo aziendale che si occupa di inviduare *best practice* internazionali e case *history* nei principali settori merceologici, la inserisce in cima alla classifica e definendola *top player* nel settore. A renderla campionessa tra le tante cose hanno prevalso: la navata di grandi dimensioni per muoversi liberamente all'interno del punto vendita, i grandi parcheggi, le casse veloci, il lettore *barcode* portabile tra gli scaffali per scansionare i prodotti e soprattutto la nuova applicazione UFIRST. L'*app* è stata sviluppata in tempo record per permettere ai propri clienti non solo di fare la spesa in sicurezza, ma anche di non sacrificare la propria esperienza d'acquisto. Infatti, tramite questa è stato possibile prenotare il proprio posto all'interno del supermercato evitando code, riducendo il tempo di attesa e i relativi assembramenti. Sicuramente in questo senso il gruppo vince anche in termini di integrità, avendo donato circa 2,5 milioni di euro al Sistema Sanitario Nazionale e collaborando con Caritas per fornire cibo e assistenza ai più bisognosi.

La storia del gruppo Megamark inizia negli anni '60 in una piccola salumeria pugliese gestita da Giovanni Pomarico che aiutava la sua famiglia nello sviluppo dell'attività di famiglia. In poco tempo il negozio diventò un vero e proprio bazar affinchè i clienti potessero trovare tutto ciò di cui necessitavano approcciandosi in tempi non sospetti ad una vera e propria strategia di fidelizzazione. A metà degli anni '70 viene inaugurato nella città di Barletta "Grossmarket", un punto vendita di quasi 1000 metri quadrati che ottiene in affitto dai fratelli Nardo e Michele Storelli che invece del pagamento del canone mensile richiedono di far parte della società, dentro il quale ben presto figureranno anche l'amico Vito Di Bari che all'epoca era una figura commerciale nell'ambito del retail B2B e il commercialista che si stava occupando

dell'operazione, Michele Sardone. Reduci dal grande successo del punto vendita entrano a far parte della società anche le famiglie Galentino, Regano, Forlano e grazie a questo nuovo apporto di capitale vengono aperti altri quattro punti vendita situati nelle città di Bari, Andria, Corato e Molfetta. Nei primi anni '80 nasce il marchio ad insegna Dok con la conseguente entrata nel mondo del franchising, aprendo le porte del business ad altri imprenditori. Nel 1993 nasce il primo centro di distribuzione di circa 2.400 mq alla quale viene aggiunta una piccola piattaforma di stoccaggio e consegna. L'espansione logistica proseguirà qualche anno dopo con l'inaugurazione di un nuovo centro di distribuzione nella città di Trani di circa 9600 mq. e con l'apertura di "*Megadue*" una nuova piattaforma a Massafra con obiettivo quello di soddisfare la distribuzione delle province di Taranto, Brindisi e Lecce. Dopo una serie di operazioni che porteranno il gruppo ed essere "Megamark" e ad associarsi con Selex, una delle più importanti centrali d'acquisto italiane, dal 2003 in poi iniziano una serie di acquisizioni che porteranno ad una notevole espansione territoriale del gruppo: si parte con "MIDA 3", operazione che permette di inaugurare oltre 20 punti vendita tra Campania e Molise. Dopo qualche anno, vengono acquisiti circa 40 punti vendita dal colosso Carrefour e in seguito di accordi commerciali con il gruppo AP della famiglia Apuzzo nasce in terra campana l'insegna "Sole 365 *everyday low price*", la prima insegna che non prevede la stampa di volantini promozionali. Continuando il ciclo di espansione nel 2016 viene acquisita la maggioranza di Bauzar, società operante nel mondo del *pet shop* e contestualmente il gruppo crea il marchio "Joe Zampetti". Ad oggi la rete di vendita del gruppo Megamark conta 527 punti vendita: 519 risultano operanti nell'ambito Food & Grocery, 8 si occupano di servizi per la cura degli animali. Come abbiamo constatato nel paragrafo precedente il gruppo possiede una moltitudine di insegne che si sviluppano principalmente nel territorio del Sud Italia. Tra queste ricordiamo: i supermercati "Sole 365", i supermercati Supero', una parte dei supermercati e superstore ad insegna A&O, Famila e Iperfamila e i supermercati Dok. La regione maggiormente interessata è la Puglia territorio che ha visto nascere e crescere l'azienda, seguita poi dalla Campania, Calabria, Basilicata, Molise e Lazio. Circa il 60% dei punti vendita viene gestito secondo la struttura del franchising, concedendo agli imprenditori locali il diritto di utilizzare la propria insegna e i propri prodotti, garantendo assistenza tecnica e supporto consulenziale sulla gestione del lavoro. Una piccola quota parte dei punti vendita (rappresentata da circa il 17%) utilizza la struttura della somministrazione, mediante il quale l'azienda distribuisce all'imprenditore interessato i prodotti da commercializzare. La restante parte è rappresentata dai supermercati di proprietà del gruppo. Per conoscere il contesto in cui Megamark opera e individurare le sfide che ogni giorno affrontano ho avuto la possibilità di intervistare Livio Porfido, responsabile dell'ufficio "*Category Management and Merchandising*" che generalmente rappresenta l'ufficio *core* all'interno di una struttura operante nel contesto della Grande Distribuzione Organizzata. Sono stati approfonditi diversi temi tra cui: la strategia di vendita che viene utilizzata in azienda, la nuova fidelizzazione del cliente, la personalizzazione dell'offerta in base alle diverse regioni italiane dove il gruppo opera, l'analisi dello stile di vita del consumatore e l'importanza che ha per le decisioni di *category* e il *trend* delle nuove tecnologie e delle piattaforme e-commerce. Tra i tanti temi trattati il dott. Porfido ha raccontato una delle principali differenze tra il mercato GDO nelle varie

aree del paese. Nel Sud Italia la GDO è concentrata su grandi nomi, storicamente insediatisi nel territorio e che nel tempo hanno in qualche modo imparato a convivere tra loro. La differenza principale rispetto al Nord Italia è la concentrazione meno accentuata delle insegne, anche per via della minor presenza di brand differenti e centri abitati molto popolati o fortemente urbanizzati e industrializzati, ad esclusione dei grandi capoluoghi di regione/provincia. Al Nord diverse società si contendono le quote di mercato e pochissime sono le armi a disposizione per emergere, come il prezzo e la promozione. Nel meridione le quote di mercato vanno suddivise generalmente tra GDO e *discount* che qui hanno avuto un forte insediamento e una grande incidenza, impattando nella vita socio-economica del mezzogiorno. Questo significa nel contesto GDO sud italiano possono ancora ancor far leva, oltre al prezzo e alla promozione, strumenti come la differenziazione e la territorialità. Il cliente del mezzogiorno ha storicamente un gusto e una devozione per l'industria di marca ma nello stesso tempo ha un bisogno contingentale di risparmiare dando molto adito quindi al fattore promozionale. Guarda all'innovazione ma ricerca fortemente ancora l'aspetto sociale che un punto vendita di prossimità può garantire o l'esperienza d'acquisto che grandi strutture possono offrire.

Per comprendere l'utilizzo che il gruppo fa della piattaforma e-commerce invece ho avuto la possibilità di confrontarmi con Fabio Storelli, dipendente dell'ufficio Marketing che si occupa in prima persona della formulazione della strategia dedicata alla stessa. Il dott. Storelli ci ha spiegato che Megamark è dotata sin dal 2015 di servizi digitali per i propri clienti. Oltre i classici strumenti di *customer care* (o *touchpoint*) come i social, siti web, contatti via mail o tramite form online sui siti delle insegne, live chat (attiva solo sul sito supermercatidok.it), l'azienda offre ai clienti, già da oltre 6 anni, la possibilità di ordinare la spesa online oppure tramite servizio di spesa telefonica. Dal 2015 è attiva la "*Megaapp"* (scaricabile dagli store Apple e Google play) tramite la quale è possibile effettuare una vera e propria "spesa da app" (selezionando i prodotti da un innovativo volantino interattivo, oltre che tramite apposito motore di ricerca) scegliendo semplicemente il supermercato preferito (il servizio è attivo su circa 30 città) ed inserendo i prodotti nel carrello creando un proprio profilo come tutti i servizi online. L'utente ha la possibilità di scegliere tra l'*Home Delivery* e il *Click & Collect* (più noto come ritiro in punto vendita). Pagamenti previsti sono: online o alla consegna (con contanti o carte di credito/bancomat). In alternativa, per i meno avvezzi alla tecnologia, è disponibile il servizio di spesa telefonica mediante il quale i clienti si mettono in contatto con un' operatrice che prende l'ordine della spesa telefonicamente e lo assegna al punto vendita preferito dal cliente, per procedere poi alla consegna a domicilio (la modalità più scelta). I servizi sopracitati sono tutti tecnicamente integrati con i sistemi aziendali (sistemi di cassa, pagamenti, logistica) e consentono di ricevere, evadere, tracciare e gestire opportunamente gli ordini, sia lato punto vendita che centralmente dal personale di sede. L'azienda usufruisce anche della piattaforma Cosìcomodo del gruppo Selex che non prevede pagamento alla consegna ma solo online, è integrato con *Paypal* e non ha il volantino integrato e quindi si rivolge maggiormente ai clienti utilizzatori del web. Dichiara che durante la pandemia la crescita dell'e-commerce è schizzata di oltre il 150% rispetto al 2019 fino a sfiorare in alcune città, per alcuni punti vendita, un'incidenza del venduto online sull'offline pari all'8%. In merito alle previsioni future dichiara che

ciò che succederà dipenderà molto dalla velocità con cui cambiano le abitudini della società. Nel Sud Italia molti clienti amano scegliere i prodotti personalmente, sentirne il profumo, osservarli, assaggiarli e queste sono abitudini difficili da abbandonare. Quello che è difficile stimare è quanto peserà l'*online* sull'*offline* e la sua sostenibilità economica. L'*e-commerce* è un business dove la logistica ha un peso rilevante; dunque, più sarà "denso" il fatturato, più sarà semplice gestire economicamente un servizio di *e-commerce* che sia di ottima qualità e fruibile per il cliente ad un costo di consegna (il servizio più richiesto) ragionevole.
C'è una cosa che accomuna le due aziende di cui abbiamo ampiamente discusso nei precedenti paragrafi: le loro sono storie di successo e di vera imprenditorialità costruita mediante la valorizzazione di idee e di persone. Nello stesso tempo si tratta di due realtà molto differenti con strategie estremamente diverse. Nonostante Megamark vanti una pluralità di insegne e di punti vendita molto più ampia rispetto ad Esselunga rimane una realtà più piccola e meno paragonabile in termini di fatturato e vendite rispetto alla seconda e quindi meno assimilabile nel parterre dei grandi gruppi italiani. È anche molto differente l'approccio al *digital* delle due imprese: Esselunga è una pioniera in questo senso nonostante ancora molto lontana dagli standard internazionali, Megamark vive dal 2015 un momento di forte transizione digitale e aderenza a progetti di innovazione riguardanti sia lo sviluppo logistico, sia l'offerta verso il cliente. A mio parere non si tratta di caratteristiche penalizzanti in quanto ogni impresa decide come e dove posizionarsi su base di scelte aziendali specifiche, frutto di analisi e studi, coerentemente alla propria visione del lavoro che svolge e del proprio obiettivo business.

Nel terzo ed ultimo capitolo è stato condotto uno studio empirico per comprendere se vi sia effettivamente correlazione tra area geografica e utilizzo delle tecnologie in sede di acquisti e dell' e-commerce. L'obiettivo è stato raggiunto mediante la sottomissione di un questionario disegnato sulla piattaforma Qualtrics che mi ha permesso di analizzare le variabili ed indagare le relazioni che intercorrono tra esse. Il campione utilizzato per la ricerca è composto da individui di differente età, sesso, estrazione sociale e grado di istruzione ma non è stato somministrato a soggetti residenti fuori dal territorio italiano, in quanto lo studio è incentrato sul settore della GDO nazionale e a soggetti con età inferiore ai 18 anni non essendo considerati come economicamente attivi nell'attività della spesa. È stato raccolto un questionario di 211 intervistati sulle proprie preferenze nelle abitudini di spesa.
È stato utilizzato il software SPSS 23 (IBM Corp, 2014) e la significatività statistica è stato valutato mediante una soglia di errore del I tipo pari ad $\alpha=0.05$ (5%). A tal fine sono state utilizzate delle analisi di tabulazione incrociata e sarà utilizzata la statistica χ^2 (con valutazione Montecarlo per tener conto di numerosità campionarie non elevate) per valutare la relazione statistica tra i fenomeni. Il test del chi-quadrato "χ^2" è un test di verifica d'ipotesi utilizzato per decidere se rifiutare o non rifiutare un'ipotesi nulla. In particolare, utilizzeremo il test del chi-quadrato di indipendenza per determinare la possibilità che due variabili categoriche o nominali siano correlate.

Al termine dello studio è effettivamente emersa una correlazione tra luogo di residenza ed utilizzo dei diversi strumenti tecnologici ad ausilio dell'acquirente. Ciò che però si è palesato è che vi è una completa mancanza delle stesse: le tecnologie di supporto alle vendite e le piattaforme e-commerce per la maggior parte dei casi non sono servizi offerti nei punti vendita localizzati nel meridione. Nonostante questo, è stato dimostrato che un nutrito numero di consumatori sarebbe disposto ad utilizzarle se ve ne fosse la possibilità. Risulta spontaneo chiedersi allora perché vi è ancora una carenza in questo senso. Nell'area le strategie degli operatori del settore sono orientate alla crescita della capillarità locale dei punti vendita, con una maggiore propensione verso strutture come quelle dei *superstore* preferendoli ad investimenti consistenti nelle infrastrutture tecnologiche. A mio parere il trend *dell'e-grocery* e delle tecnologie supportive ha preso realmente piede nell'area meridionale contestualmente all'avvento della pandemia e vi è stata consapevolezza sulla validità dell'opzione: il consumatore ha compreso che questi strumenti possono realmente migliorare la propria condizione d'acquisto, supportarli nelle loro decisioni e velocizzare le proprie routine. In conclusione, nonostante vi siano esempi virtuosi come quello del gruppo Megamark, i gruppi operati nel settore della Grande Distribuzione Organizzata nel Sud Italia ha bisogno di cambiamento e di rilocalizzare le proprie priorità verso una transizione digitale per due motivi principali: rispondere alla domanda del consumatore con un'offerta adeguata alle proprie necessità e nello stesso tempo evitare il declino di un settore. E se è vero che vi è una porzione di consumatori poco avvezzi e pratici con l'utilizzo del *tech* sarebbe utile contestualmente pensare ad una vera e prorpia ri-educazione digitale per poter accompagnare anche coloro in difficoltà verso il nuovo *retail* e garantire al territorio l'attenzione e i servizi che da sempre merita.