

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
“M.FANNO”**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

“FOOD E-COMMERCE ITALIA”

RELATORE:

PROF. CAPPELLARI ROMANO

LAUREANDO: VASSALLO MATTIA

MATRICOLA N. 1090323

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Indice

Introduzione	3
Capitolo 1	5
1.1 Definizione ed analisi di settore	5
1.2 L'e-commerce in Italia	8
1.3 Il Food e-commerce	11
Capitolo 2	16
2.1 Food & Grocery	16
<i>2.1.1 Grocery Retail</i>	<i>18</i>
<i>2.1.2 Enogastronomia</i>	<i>20</i>
<i>2.1.3 Ristorazione online</i>	<i>21</i>
2.2 Player di mercato	23
<i>2.2.1 Cortilia</i>	<i>23</i>
<i>2.2.2 Esselunga a casa</i>	<i>26</i>
<i>2.2.3 Eataly</i>	<i>29</i>
Capitolo 3	33
Il caso Amazon	33
<i>3.1 Amazon.com</i>	<i>33</i>
<i>3.2 Amazon Pantry</i>	<i>35</i>
<i>3.3 AmazonFresh</i>	<i>39</i>
Conclusioni	43
Bibliografia	45
Sitografia	48

Introduzione

E' nella natura dell'uomo svilupparsi, evolversi, adattarsi, innovarsi. Queste sono le azioni essenziali per riuscire ad affrontare un mondo dinamico ed in continuo cambiamento. La maggiore disponibilità ed utilizzo di strumenti che permettono l'accesso ad Internet hanno spostato una parte dei consumi dal segmento retail a quello online, generando quel fenomeno che oggi chiamiamo *e-commerce*. Internet e le nuove tecnologie hanno introdotto un nuovo modo nel distribuire prodotti e nella gestione degli ordini: da spedizioni di grossi pacchi a consegne giornaliere anche per un solo articolo. Questo elaborato si prefigge di analizzare la presenza e l'evoluzione dell'e-commerce nel settore alimentare, comunemente chiamato *Food e-commerce*. L'intento è quello di presentare lo scenario competitivo globale e soprattutto nazionale e i differenti modelli di business che si sono sviluppati nel commercio elettronico alimentare del food delivery. Nello specifico verranno presi in esame i casi di business *click and collect* e *home delivery*, che rappresentano le principali e più diffuse tipologie di distribuzione nel settore del grocery retail.

Un settore, quello dell'alimentari online, che è stato introdotto da pochi anni e, a differenza di un mercato come quello dell'elettronica, presenta vari problemi legati alle tradizioni della cultura italiana, e non solo.

Nel primo capitolo si definisce ed analizza il settore del commercio elettronico, approfondendo la situazione odierna del food e-commerce italiana, riportando i principali dati che stanno caratterizzando il nostro mercato online. Successivamente, prendendo in esame il termine *grocery*, si andrà chiarirne il significato e le tipologie di cui si caratterizza, per poi soffermarsi, nel secondo capitolo, nei diversi segmenti che si prestano alla vendita online. In questa parte ho preso in considerazione i settori del *grocery retail*, *enogastronomia* e *ristorazione online* ed i loro tratti distintivi.

Sulla base dei settori sopracitati, ho voluto riportare i casi dei principali player italiani del mercato presentando le varie offerte proposte e distinguendo le tipologie che caratterizzano le aziende, da spedizioni *home delivery* a soluzioni *click and collect*. Saranno riportati i casi di:

Cortilia, start up italiana che consente di mettere in contatto produttori e consumatori attraverso un modello di business a filiera corta per la vendita di prodotti a KM zero;

Esselunga a casa, primo sito italiano di vendita online di prodotti grocery;

Eataly, eccellenza italiana per i prodotti enogastronomici.

Fatto presente la situazione italiana, il terzo capitolo vede riportare il caso di una delle aziende più importanti, in termini di volumi ed offerte proposte: Amazon.

La prima parte sarà caratterizzata dalla descrizione dell'azienda ed i suoi principali *core values*, con l'intento di dimostrare cosa ha portato al successo il colosso di Seattle. Nella seconda parte si descriverà l'offerta aziendale legata al food proposta attualmente al mercato italiano: *Amazon Pantry*, con i suoi servizi complementari, *Iscrivi e Risparmia* e *Amazon Dash Button*. Nell'ultima sezione invece affronterò l'offerta presentata al mercato americano di *AmazonFresh* e le innovazioni che sono seguite al successo nel mercato: *AmazonFresh Pickup* e *AmazonFresh Dash*.

Capitolo 1

1.1 Definizione ed analisi di settore

Il digitale è diventato una componente fondamentale delle nostre attività e il 2017 è sicuramente un anno in cui diversi fattori hanno rafforzato la trasformazione dei comportamenti dei consumatori (vedi l'arrivo in Italia di *Apple Pay*: sistema di pagamento tecnologico e sicuro), il digitale ha guidato il cambiamento dei modelli di business delle imprese e ha contribuito alla internazionalizzazione dei mercati. La maggiore disponibilità ed il maggiore utilizzo di strumenti che agevolino l'accesso ad internet ha portato ad uno spostamento di una parte dei consumi dal segmento retail a quello online, generando quel fenomeno che oggi chiamiamo *e-commerce*. I punti vendita sono stati in parte sostituiti da siti e app, la consegna non avviene più nel negozio fisico ma direttamente al consumatore finale.

Attraverso l'e-commerce si possono svolgere attività commerciali, transazioni in via telematica e attività diverse quali la commercializzazione di beni e servizi in via elettronica, distribuzione online di contenuti digitali, operazioni di tipo finanziario, appalti pubblici ed altre operazioni di transazione fatte dalla PA (Marmo R., 2013). L'e-commerce è un gran business e cresce ogni giorno sempre di più.

Secondo quanto riportato sul report annuale *L'e-commerce in Italia 2017* di Casaleggio Associati, oggi nel mondo sono 3,4 miliardi (46% della popolazione) gli utenti che utilizzano internet abitualmente e il valore del mercato al dettaglio è di circa 1,9 miliardi di dollari nel 2016, con un incremento di oltre 200 miliardi di dollari rispetto al 2015. E' previsto che le vendite e-commerce supereranno i quattro mila miliardi di dollari nel 2020, arrivando a coprire il 14,6% del totale della spesa nell'anno. A guidare le classifiche mondiali dei Paesi con la maggiore spesa elettronica sono la Cina e gli Stati Uniti.

In Cina il fatturato delle vendite online è di 899,09 miliardi di dollari (46% del globale) guidato dalle filiali del gruppo Alibaba: Taobao, Aliababa, Tmall e altri. In soli 14 anni, la Cina è passata da 2 a 640 milioni di utenti internet, con non poche conseguenze sul mercato elettronico, la cui espansione ha impattato la vita quotidiana. Questa continua crescita è dovuta anche al tredicesimo piano quinquennale (2016-2020) predisposto dal Ministero dell'Industria e dell'Informazion & Technology del governo

cinese, che ha come obiettivo quello di rendere la Cina leader mondiale nel campo dell'e-commerce.

A seguire il Paese orientale, sono gli Stati Uniti con 423,34 miliardi di dollari nel 2016 e una crescita del 15,6% rispetto all'anno precedente. Principali protagonisti sono Amazon ed eBay, ma si stima che il Paese continuerà a crescere a due cifre fino al 2020, grazie ad un aumento della spesa da parte degli acquirenti digitali esistenti e l'espansione elettronica in vari settori tra cui quello alimentare.

A livello globale, si fa sempre più intensa la competizione tra i big player dell'e-commerce Amazon e Alibaba, i quali hanno annunciato grandi investimenti nel corso dei prossimi anni sia tramite espansioni, sia tramite acquisizioni di altre aziende.

Molte imprese, invece, stanno optando per chiudere i propri negozi fisici a fronte della crescita dell'online: grandi retail multimarca come JCPenney, Macy's, e monomarca come Guess, Abercrombie & Fitch e Crocs, stanno abbandonando la vendita offline per investire maggiori risorse sull'e-commerce. Altri ancora hanno deciso di uscire definitivamente dal mercato fisico: ad esempio The Limited (USA) chiuderà tutti i suoi 250 punti vendita.

Una delle cause di questo fallimento è che le aziende faticano a tenere il passo con la crescita delle aziende market leader: Amazon da sola è responsabile per il 53% della crescita delle vendite e-commerce negli USA nel 2016. Anche Walmart, una delle principali catene di retail americane, ha mosso le sue armi acquistando nel 2016 il marketplace online jet.com con l'obiettivo di incrementare l'impegno sull'e-commerce.

Certo, i fallimenti in questo settore non sono solo da imputare ai due grandi colossi. Tra le principali cause possiamo trovare, oltre all'elevata concorrenza, il basso budget aziendale a disposizione, la poca offerta in termini di prodotti nel catalogo, la bassa disponibilità della cassa e Business Plan spesso non completi.

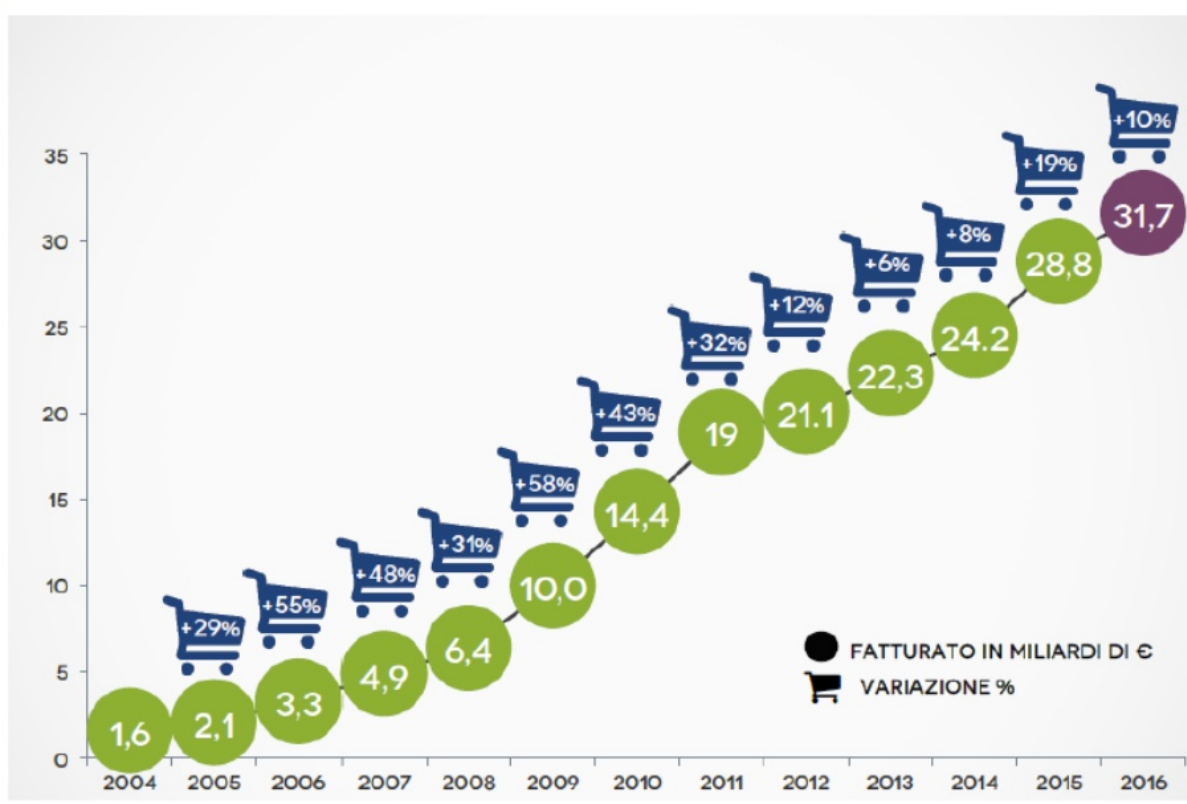
In particolare, nel settore alimentare e grocery, la globalizzazione sta spingendo le aziende verso un obiettivo molto più impegnativo: aumentare la gamma di prodotti più nuovi, più freschi e di elevata qualità, garantendo sempre un ottimo livello di servizio a fronte delle crescenti imprevedibilità nel comportamento d'acquisto. Ciò spinge le aziende a migliorare le loro strategie e tecniche di inventario, produzione, distribuzione e gestione delle informazioni (Bayona-Saez C., Cruz-Cázares C., García-Marco T., Sánchez García M., 2017).

A maggior ragione lo shopping elettronico sta diventando sempre più diffuso e il comportamento degli acquirenti sempre già variegato, influenzando profondamente le strategie e le operazioni di vendita al dettaglio: gli assortimenti devono essere riorganizzati continuamente riducendo i costi e i tempi di inventario attraverso forniture già piccole e consegne più frequenti. Anche le attività di consegna devono essere migliorate adottando strategie più efficaci ed efficienti, come possono essere le consegne “dell’ultimo miglio” o a KM zero: dal produttore al consumatore.

1.2 L'e-commerce in Italia

L'andamento dell'e-commerce italiano ha sempre mostrato un aumento crescente, ma è negli ultimi anni che si è vista la maggiore variazione del fatturato balzando di circa 150 punti percentuale dal 2010 al 2016. Il valore del fatturato in Italia nel 2016 è registrato a 31,7 miliardi di Euro con un aumento del 10% rispetto al 2015.

CRESCITA DEL FATTURATO E-COMMERCE



FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2017

Figura 1: Crescita del fatturato e-commerce

Fonte: Casaleggio Associati, 2017

Se si confronta la situazione attuale dell'e-commerce italiano, rispetto a quella dei mercati europei più maturi come Germania, Francia e Regno Unito, si nota come, nonostante le dimensioni del mercato italiano ancora minori, i margini di crescita e di penetrazione del mercato siano rilevanti e nettamente superiori a quanto avviene in altre zone dove il mercato e-commerce è ben saldo e strutturato. Il tasso di penetrazione dell'e-commerce sul totale degli acquisti retail sale al 5% (nel 2012 era

del 2,6%), dato parzialmente soddisfacente se comparato con i principali mercati stranieri dove l'e-commerce raggiunge penetrazioni da due a quattro volte superiore.

Facendo riferimento ai dati del report annuale di Casaleggio Associati (2017), i settori che a livello aggregato registrano il fatturato maggiore sono il tempo libero (43% del totale) dominata dal gioco online (35%) in diminuzione in valore percentuale rispetto agli anni precedenti, ma non in valore assoluto; il turismo (31%) registra una crescita del 12% confrontato con l'anno precedente; i centri commerciali (10%) e le assicurazioni (6%) concorrono, insieme al tempo libero e al turismo, a coprire quasi il totale del commercio elettronico italiano. La presenza online della grande distribuzione organizzata (GDO) per quanto riguarda il comparto alimentare è ancora bassa: ad oggi occupa solo il 2,4% della spesa totale.

Lo sviluppo dell'e-commerce va di pari passo con la maggiore confidenza da parte dei consumatori verso la rete e una maggior fiducia negli strumenti di pagamento elettronici. Nel nostro Paese sono 35,7 milioni gli individui che hanno accesso a internet, pari al 68% della popolazione totale. Di questi, 19 milioni sono utenti *e-shoppers* (ovvero utenti che hanno effettuato almeno un acquisto online nell'anno) e gli acquisti via smartphone raggiungono quota 3,3 miliardi di Euro con una crescita del 63% rispetto al 2015.

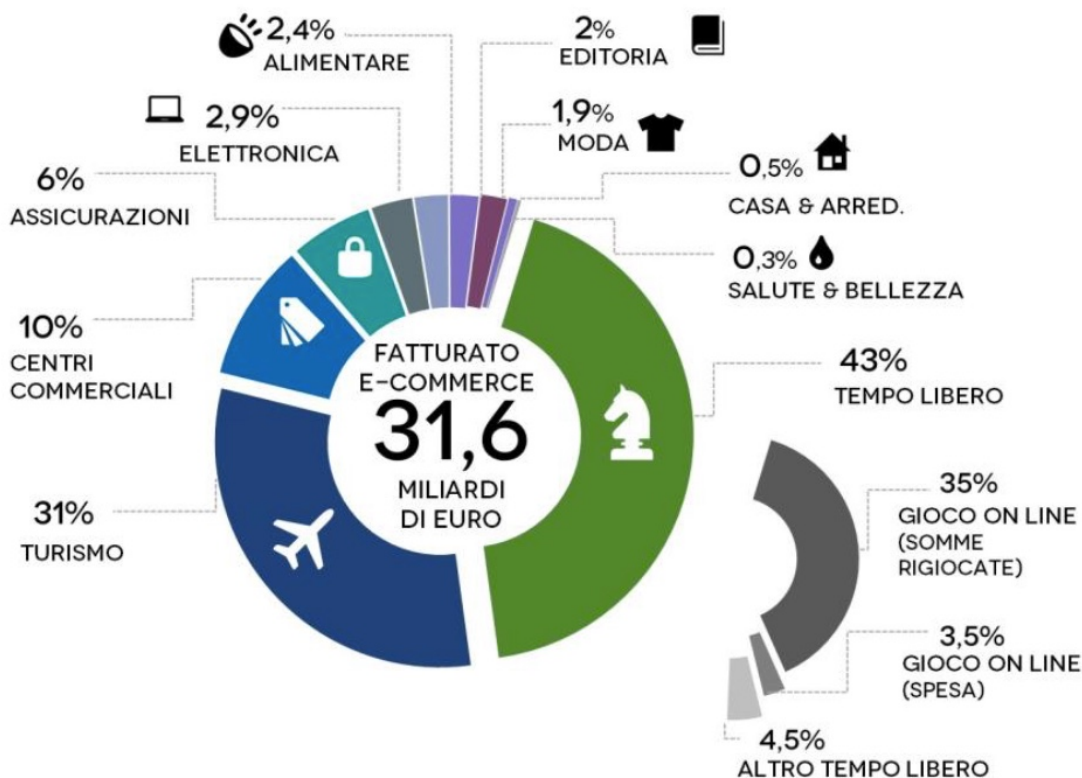
Per quanto riguarda l'Export, inteso come il valore delle vendite da siti italiani a consumatori stranieri, cresce nel 2016 del 17% e supera i 3,4 miliardi di euro. Turismo e Abbigliamento, grazie a un'offerta più matura, sono i comparti più incisivi ed insieme rappresentano il 78% del mercato.

Interessanti a tal motivo sono le considerazioni che emergono dal rapporto "Crescita Digitale", realizzato nel 2012 da Italia Futura in collaborazione con Google Italia, secondo il quale internet ha un impatto positivo sull'occupazione, soprattutto su quella giovanile. In media, l'aumento della diffusione di internet del 10% comporta un aumento dell'occupazione complessiva di 0,44% e un aumento dell'occupazione giovanile di 1,47%. Il rapporto riferisce che gli effetti occupazionali di internet si amplificano se, nel contempo, cresce il capitale umano del paese: se crescono cioè i livelli di formazione volti alla creazione di una cultura digitale .

Il Digital Advisory Group ha invece stimato che internet ha già creato in Italia 700.000 nuovi posti di lavoro, dei quali il 60% diretti e il 40% "indotti", ovvero creati nei settori economici a supporto indiretto dell'economia digitale. Inoltre, una ricerca del

McKinsey Global Institute ha dimostrato che l'economia digitale crea più posti di lavoro di quanti ne "distrugge": in Italia, in particolare, il web ha creato mediamente 1,8 posti di lavoro per ogni posto eliminato, con un contributo complessivo netto di circa 320.000 posti di lavoro.

LA DISTRIBUZIONE DEI FATTURATI NEL 2016



FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2017

Figura 2: La distribuzione dei fatturati nel 2016

Fonte: Casaleggio Associati, 2017

Nel commercio elettronico alimentare si possono sviluppare diverse tipologie di business:

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

1.3 Il Food e-commerce

Dalla ricerca effettuata dall'Osservatorio eCommerce B2c in collaborazione con Netcomm, si delinea una chiara situazione: il mercato elettronico italiano, anche se di minori dimensioni rispetto ai principali d'Europa, è uno dei più importanti per crescita annua.

Come riportato nel precedente paragrafo, il valore degli acquisti online è stato, nel 2016, di 31,7 miliardi di Euro, con una crescita del 10% rispetto all'anno precedente. Togliendo i settori del home banking, gambling e download contenuti, gli acquisti online di Prodotti e Servizi da clienti italiani su siti e-commerce sfiorano i 20 miliardi di Euro con una *trend* positivo del 18% dal 2015. Crescita che si è dimostrata, ancora una volta, in linea rispetto agli andamenti dell'ultimo decennio, che vede per ogni anno una crescita a doppia cifra compresa tra il 14% - 21%.

Dal valore totale possiamo distinguere l'agglomerato Prodotti, comprensivo di Abbigliamento, Arredamento e Home living, Beauty, C2C, Couponing di prodotto, Editoria, Food&Grocery, Giocattoli, Informatica ed elettronica, Merchandising, con un valore totale di 9 miliardi di Euro (il 55%) ed una tendenza del +32% rispetto al 2015. Categoria complementare ai prodotti è quella dei Servizi, anche questo in crescita, ma in misura inferiore (solo un +8%). Il settore servizi è composto da Assicurazioni, Couponing di servizi, Ricariche, Ticketing per eventi e Turismo (principale comparto e-commerce in Italia con una quota del 44% sul totale).

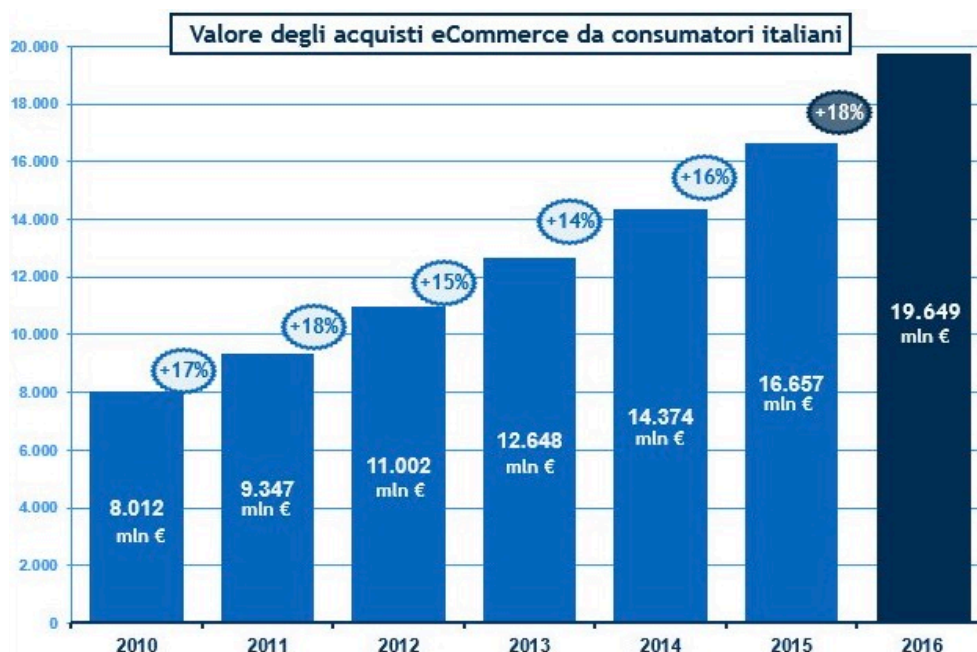


Figura 3: La distribuzione della domanda eCommerce

Fonte: Osservatori.net, Eat-Commerce: eCommerce B2c in Italia, 2016

Continuando ad analizzare lo scenario del mercato presentato dall'Osservatorio e promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano, si rileva come è sempre più importante il contributo dei settori emergenti: Food&Grocery, Arredamento e Home living, Beauty, Giocattoli, che insieme valgono oltre 1,5 miliardi di Euro e crescono con tassi compresi tra il 30% e 50%.

Il settore del Food&Grocery italiano, dove voglio porre la mia attenzione, se confrontato con l'estero, risulta ancora di molto inferiore: l'incidenza degli acquisti online sul totale acquisti Retail resta marginale: solo uno 0,35% nel 2016. Il mercato in totale vale 575 milioni di Euro, con un incremento del 30% rispetto al 2015. Nonostante la crescita in linea con la media di mercato dei prodotti, il Food&Grocery in valore assoluto incide ancora marginalmente (3%) sul totale mercato e-commerce B2c italiano.

Nel settore la componente principale – in termini di valore degli acquisti – è rappresentata dall'alimentare, pari al 90% del comparto, per un valore di 519 milioni di euro, in crescita del 27% rispetto al 2015. La componente *health&care* pesa per il restante 10%. L'alimentare è a sua volta composto per oltre il 90% dall'acquisto di prodotti food e per meno del 10% dal wine. In particolare, nel *food* il 60% della domanda si riferisce all'acquisto di prodotti "secchi" (ossia confezionati, incluso il caffè), il 31% ai "freschi" (prodotti a temperatura controllata, incluso il cibo pronto), il 7% alle "bevande" e il restante 2% ai "surgelati".

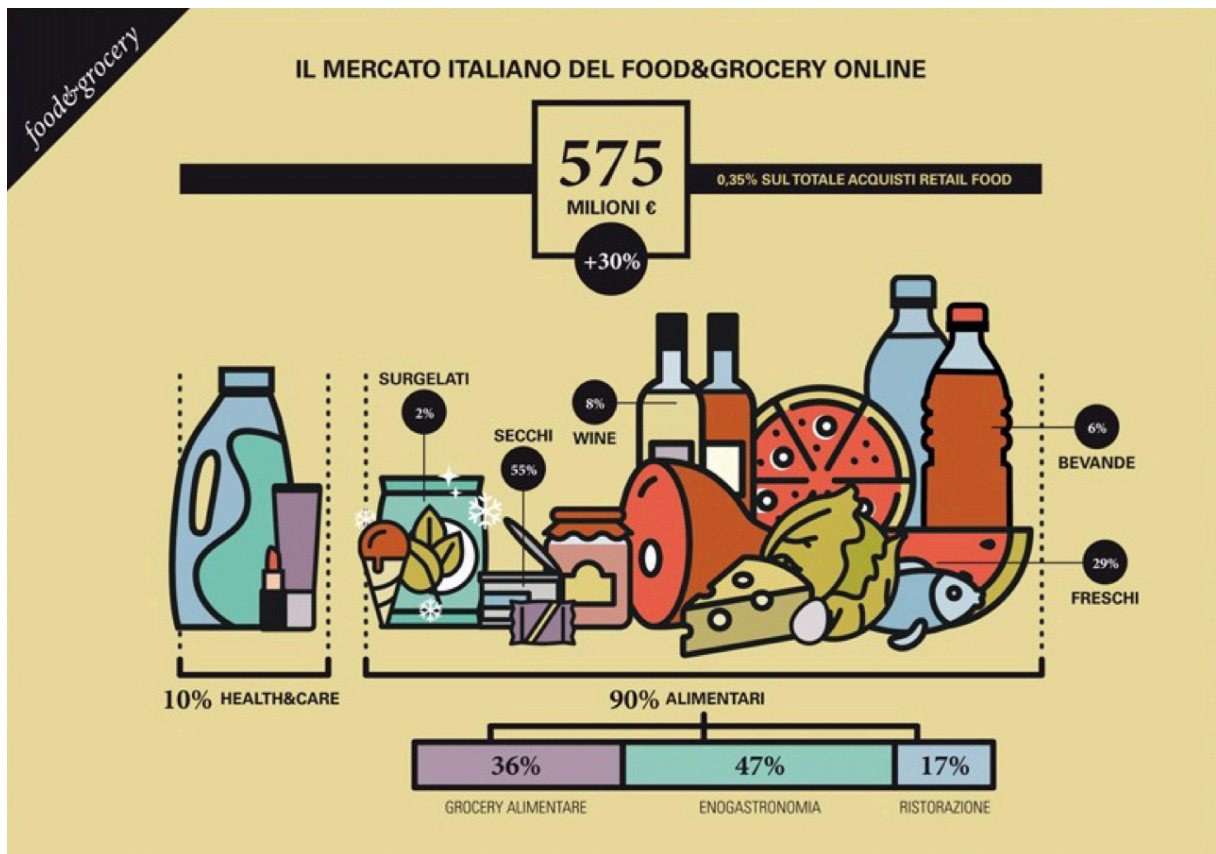


Figura 4: Il mercato italiano del Food&Grocery online

Fonte: Osservatori.net, Comunicato Stampa, 2016

Il termine Grocery viene spesso tradotto con il termine “drogheria” e lo si utilizza per indicare l’insieme dei prodotti del largo consumo confezionato. E’ l’insieme dei prodotti alimentari, della cura e della persona, di merceologia varia e di prodotti di consumo non durevoli, venduti confezionati nei negozi alimentari e nei supermercati.

Il primo e-grocery player *Webvan* nacque sulle basi primordiali di Amazon nel 1996 ed è conosciuto come uno dei più grandi fallimenti delle DotCom (Mullins J.W., 2006).

Webvan aveva avuto un’idea semplice e sicura: costruire un negozio virtuale per le consegne a domicilio, sia alimentari che prodotti per la casa, nella migliore tradizione dei Grocery Store. Prevedeva spedizioni in 30 minuti e in pochi mesi riuscì a raccogliere un vasto pubblico anche in Borsa. *Webvan* è conosciuto come l’esempio di e-business dove decisioni sbagliate portano alla bancarotta. La principale ragione del suo fallimento è stato sovrastimare i volumi degli ordini a fronte di una domanda, al tempo, ancora troppo prematura. Inoltre, i grossi investimenti e le difficoltà della gestione di un sistema complesso fecero sì che non fruttasse mai i risultati sperati.

Ma come Amazon dimostra, sul mercato online c'è bisogno di tempo per essere conosciuti e per instaurare solidi rapporti di fiducia con la propria clientela.

Nel contesto mondiale esistono già da diverso tempo catene di supermercati, aziende produttrici o aziende click-only che erogano tale servizio e che hanno deciso di operare online. Certamente le categorie di consumo non possono essere in grado di raggiungere il livello di quelle non consumabili in termini di vendite, dovuto alla natura dell'acquisto e soprattutto dalla deperibilità dei prodotti, ma oggi il mercato è ampio e, grazie ad un pubblico sempre più vasto e desideroso, siamo giunti al momento opportuno di investire nel settore. Come è affermato da *Nielsen* nel report annuale sulle "transazioni online" (2014), mentre le "transazioni online possono rendere più semplice l'acquisto di un libro, acquistare un biglietto per un evento sportivo o prenotare una camera d'albergo, costruire una customer base per categorie consumabili richiede strumenti di marketing più efficaci."

E' sbagliato pensare che il grocery online sia solo un segmento di nicchia e che nessuno riuscirà mai a guadagnarci da esso (Amodio G., 2015). L'e-commerce si fonda prevalentemente sull'utilizzo di grandi magazzini automatizzati, sulla penetrazione nei consumatori in zone popolate e al rapporto frequenza/dimensione del carrello e non è possibile prevedere che questa tendenza sia di successo in tutti i Paesi ed aree geografiche, dati gli usi e costumi differenti tra le nazioni e le peculiari abitudini d'acquisto.

Il commercio elettronico del grocery è una vera e propria sfida, perché l'impresa sa quanto sia difficile effettuare un acquisto senza "vedere, toccare, e sentire", soprattutto quando si tratta di un prodotto alimentare.

Analizzando il settore in questione, una tra le prime domande che sorgono è: i consumatori utilizzano il web per l'acquisto online o solo per la ricerca di informazioni per poi completare il processo d'acquisto offline? La risposta dipende in particolare modo dal tipo di prodotto, ma ciò non toglie il ruolo fondamentale di internet grazie alla mole di informazioni di cui si ha a disposizione.

In Italia la popolazione con età sopra ai 15 anni nel 2016 è pari a 52,5 milioni di abitanti, e di questi 39,2 milioni ha accesso ad internet, ovvero il 68% della popolazione¹.

¹ *We Are Social, Hootsuite: 2017 Digital Yearbook*

La frequenza d'accesso giornaliera al web è di 6 italiani su 10, in linea con la media EU che si attesta intorno al 68%. Secondo le stime di *GlobalWebIndex* gli italiani trascorrono mediamente circa 5 ore al giorno su internet. Tale numero di ore è piuttosto elevato, tanto da poter affermare che la nostra quotidianità è oramai online in tutto ciò che facciamo ed è strabiliante la mole di informazioni che abbiamo a disposizione.

Effettuando un'analisi più approfondita su coloro che fanno la spesa su internet, secondo la ricerca effettuata da *The Food Makers* (2015), chi si rivolge al macrocosmo della spesa online è di solito donna, lavoratrice e mamma. La fascia d'età più frequente è fra i 35 e i 44 anni. Ovviamente è un'amante della tecnologia, molto attenta alla qualità dei prodotti che consuma e sempre con un occhio al prezzo. In termini di età, invece, la fanno da padroni gli over 35 (39% dell'indagine). Seguono i 45-54enni col 25% mentre i più giovani (fascia 25-34) arrivano solo al 23%. I frequentatori dei negozi digitali di cibo più accaniti sono le coppie per l'83%; di queste, il 59% ha uno o più figli e ricorre alla rete per acquistare prodotti alimentari per tutta la famiglia. Quanto alle ragioni, l'86% di chi ne fa uso ha un lavoro impegnativo, che occupa tutta o gran parte della giornata.

A fronte dell'elevata concorrenza e per coinvolgere sempre più la customer base, grandi attori del settore food e-commerce mondiale si stanno focalizzando anche su modelli di "gamification" (engagement + game). La gamification è "l'utilizzo di elementi mutati dai giochi in contesti esterni ad essi" (Petruzzi V., 2015). Essa ha lo scopo di favorire l'interesse attivo degli utenti, ossia il loro engagement (coinvolgimento), per modificarne certi comportamenti. La crescita della gamification poggia su una più generale evoluzione delle tecniche persuasive coinvolte in tutte le situazioni in cui un soggetto cerca di convincere un altro a fare qualcosa, di compiere un'azione. A tal fine, le persone sono desensibilizzate ad una comunicazione basata sul coinvolgimento razionale. I brand, per sfruttare questo coinvolgimento, si spostano sul racconto emozionale per intrattenere, ispirare il consumatore. Ed ecco la nascita per esempio di modelli innovativi di consegna come il drive-in, pick-up oppure drop boxes, dove i consumatori possono ordinare online e ricevere la spesa senza lasciare la propria auto. Oppure la creazione di store virtuali attraverso l'installazione di pannelli nelle stazioni della metropolitana dove si può ordinare direttamente dal proprio smartphone, scannerizzando i codici dei prodotti. Oppure ancora effettuare la spesa direttamente dal proprio frigorifero attraverso display come ha proposto Samsung.

Capitolo 2

2.1 Food & Grocery

Il commercio a distanza in Italia è sempre stato in grande ritardo rispetto agli altri Paesi europei, sin dai tempi di Postalmarket. Il primo supermercato fu aperto a Milano nel 1957 e segnò una grande rivoluzione del post guerra per gli italiani perché garantiva, per la prima volta, un rifornimento quotidiano e regolare di merci. Oggi il desiderio maggiore, e sempre più crescente, è quello di ricevere gli alimenti dove e quando si vuole.

Sebbene il mercato del food&grocery sia in crescita, questo rimane piccolo ed incide ancora troppo marginalmente all'interno del commercio elettronico B2C italiano, ma è considerato una delle frontiere future maggiori dell'e-commerce².

"Nonostante il Food & Grocery rappresenti una delle principali voci di spesa delle nostre famiglie, la sua diffusione online è stata, finora, limitata" conferma Alessandro Perego (Osservatorio e-commerce B2c Politecnico di Milano, 2016), direttore scientifico degli Osservatori Digital Innovation. Negli ultimi anni però si è assistito ad un aumento dell'offerta grazie ad una diffusione di iniziative online, sia da parte del commercio tradizionale, sia dei pure player e startup. Questo aumento si è osservato indistintamente in tutti gli ambiti, dai prodotti da supermercato alla gastronomia, dal vino al cibo pronto e si può ritenere che siano state gettate le basi per uno sviluppo strutturato.

Il digitale ha reso tutto più fluido e mutevole e il mercato del food non è escluso³. Il grande passo però deve essere affrontato dalle aziende che devono creare una nuova offerta in grado di modificare le abitudini delle persone. Il risultato sarebbe l'affermazione e l'aumento dei servizi di *ready to eat* e *ready to cook*, ovvero modelli di business competenti con il nuovo contesto competitivo che si sta formando negli ultimi anni. Sebbene non manchino le opportunità e neppure la domanda per affrontare questa svolta, in Italia le idee per veicolare l'e-food sono ancora troppo poche e rappresentano una nicchia.

² NetComm, *E-commerce: una straordinaria opportunità per la trasformazione digitale delle aziende e per il Paese*. Maggio 2016

³ Roberto Liscia, *Presidente di Netcomm*

Tuttavia le dot.com crescono a un tasso superiore e il loro peso è salito dal 25% del 2015 al 33% del 2016 e nel food&grocery, contrariamente a quanto avviene mediamente nel nostro commercio elettronico, sono gli operatori tradizionali, quindi commercianti e produttori, a ricoprire un ruolo dominante con un valore del 67% nel 2016.

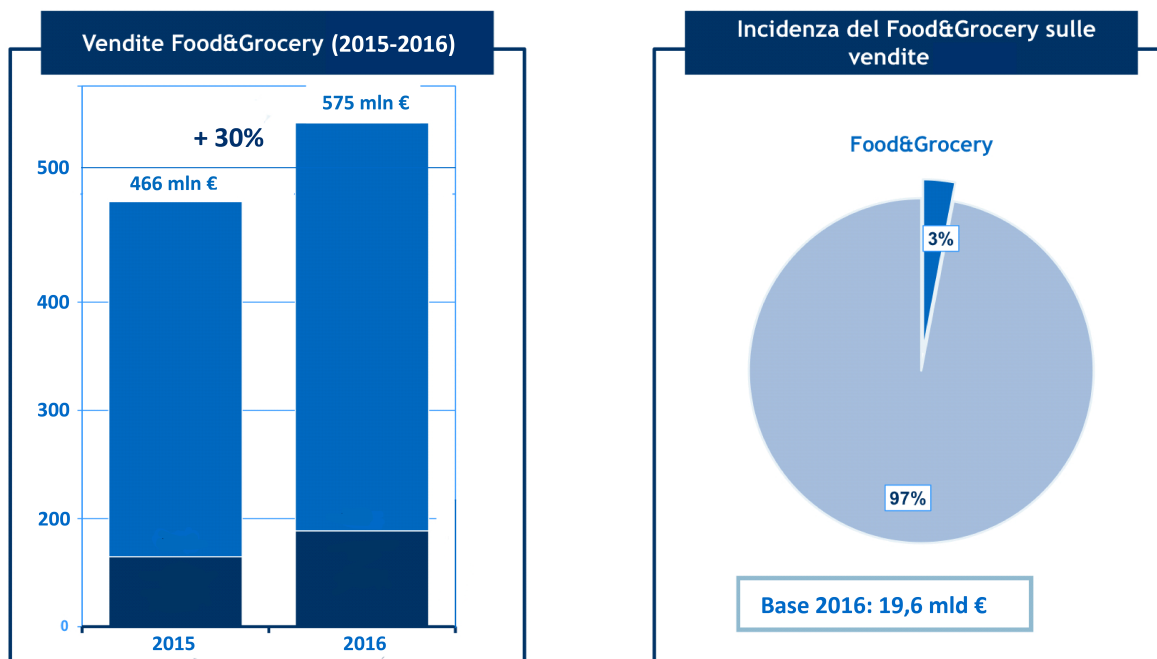


Figura 5: Vendite Food&Grocery

Fonte: Osservatori.net, Eat-Commerce: eCommerce B2c in Italia, 2016

Nel Food & Grocery possiamo identificare tre diversi segmenti che si prestano alla vendita online:

- *Grocery Retail*: prodotti alimentari da supermercato (fatturato: 118 milioni, crescita: + 40%)
- *Enogastronomia*: prodotti gastronomici e alcolici (fatturato: 240 milioni, crescita: +17%)
- *Ristorazione online*: il cibo pronto (fatturato: 90 milioni, crescita: +29)

2.1.1 Grocery Retail

Il Grocery Retail è contraddistinto dalla presenza di quattro canali di vendita: *la distribuzione tradizionale, gli ambulanti, i produttori e la grande distribuzione moderna (GDO)*. La distribuzione tradizionale si articola a sua volta in piccoli punti vendita di dimensioni ridotte e di proprietà (alimentari). Gli ambulanti esercitano la vendita in mercati locali od in occasione di fiere ed eventi particolari. La distribuzione può avvenire anche direttamente presso il produttore che, ad esempio, consente l'acquisto "in loco" dei propri prodotti. L'ultima forma di distribuzione, ma anche la più significativa in termini di volumi economici, è rappresentata dalla distribuzione moderna (o Grande Distribuzione Organizzata).

Con il termine GDO si fa riferimento al moderno sistema di vendita al dettaglio attraverso una rete di supermercati e di altre catene di intermediari di varia natura. Rappresenta l'evoluzione del supermercato singolo, che a sua volta costituisce lo sviluppo del negozio tradizionale. Gli esercizi commerciali facenti parte della GDO sono i supermercati, ipermercati, libero servizio, discount.

Negli ultimi anni si è sviluppata una tendenza più moderna e tecnologica di quest'ultima interagendola con il web, facendo nascere l'*e-grocery*.

Consumatori spesso troppo impegnati, vedono nell'*online grocery shopping* un importante soluzione per ridurre gli sprechi di tempo che si accumulano nei negozi tradizionali. Quest'ultimo, unito ad una buona dose di calo dello stress psicologico dovuto al punto vendita, è uno dei principali fattori che determinano il passaggio all'utilizzo dell'online, assieme alla convenienza (Roberts, 2003).

Tuttavia, Verhoef P.C. e Langerak F. (2001), hanno osservato che gli inconvenienti (per esempio l'attesa della spedizione) possono compensare i vantaggi percepiti dal consumo elettronico rispetto al punto vendita tradizionale. Le preoccupazioni per la

sicurezza delle transazioni e della privacy, la complessità percepita, la mancata valutazione personale della qualità dei prodotti, le spese di spedizione, l'impossibilità di utilizzare i coupon delle offerte e il mancato contatto con il personale sono gli svantaggi più frequentemente menzionati negli acquisti online.

La tipologia più completa degli acquirenti e-grocery è stata sviluppata da Rohm A.J. e Swaminathan V. (2004), che ha confrontato due campioni distinti di acquirenti online e offline sulla base delle motivazioni d'acquisto e hanno definito una tipologia di acquirenti in ogni contesto commerciale. Dalla ricerca sono emersi tre motivi fondamentali per lo shopping online: la convenienza totale dell'ordine; il desiderio di ottenere immediatamente il prodotto senza recarsi in un negozio fisico; la ricerca della varietà (confronto delle alternative tra prodotti e marche).

Sulla base di questi tre parametri, Rohm e Swaminathan avevano identificato quattro figure di acquirenti del grocery online: "*balanced buyers*", "*variety seekers*", "*convenience shoppers*" e "*store-oriented shoppers*". Le prime due tipologie erano risultate come le più comuni (41% e 33% rispettivamente) e si distinguevano l'una dall'altra solo nell'intensità dei motivazioni d'acquisto.

I più propensi al negozio online erano risultati i *balanced buyers* seguiti dai *convenience shoppers*.

Nel e-grocery vengono distinte due tipologie di distribuzione:

✓ *Click and Collect*

✓ *Home Delivery*

Con il termine Click and collect (C&C) si intende una nuova modalità d'acquisto a disposizione del cliente che permette di effettuare un ordine di prodotti online per poi ritirarli presso un punto vendita.

Questa innovazione è attualmente una delle principali metodologie più adottate dalle grandi catene di distribuzione ed esistono tre tipi differenti:

- Acquisto online e ritiro presso il punto vendita all'interno dello store proprietario del servizio o attraverso un *collection point* appositamente creato. Questo è il caso del progetto lanciato in Italia da "Carrefour" che allestì delle vetrine virtuali all'interno delle metropolitane e stazioni ferroviarie mostrando i prodotti disponibili alla vendita. I clienti potevano ordinare (tramite un QR code) i prodotti disponibili e ritirarli presso il punto vendita.

- Acquisto online e ritiro in prossimità del punto vendita in modalità *drive through*: la spesa viene consegnata al cliente senza che esso debba scendere dall'auto in apposite aree allestite all'esterno dello store. Si analizzerà successivamente il caso di *AmazonFresh Pickup* nel terzo capitolo.
- Acquisto online e ritiro presso dei *locker*, ovvero appositi armadietti posizionali all'interno o in prossimità del punto vendita.

La tipologia C&C ad ogni modo, se pur interessante, spesso risulta costosa da attuare e richiede lunghi tempi di attuazione (Augereau and Dablanc, 2008).

L'Home Delivery, invece, prevede la più classica delle soluzioni online: l'acquisto avviene in via telematica e la consegna (e volendo anche il pagamento) avvengono direttamente a casa affidati ad un corriere. Tuttavia, la consegna a domicilio è piuttosto costosa: può rappresentare fino al 15% dell'intero valore dell'ordine. Inoltre, è stato stimato che circa il 30% delle consegne fallisce perché nessuno è a casa (Colla e Lapoule, 2012). Poiché le consegne mancate compromettono una perdita per le aziende, una soluzione possibile è rappresentata dalle consegne a domicilio a tempo determinato: è il destinatario a scegliere un orario prestabilito per la consegna. Questo sistema può portare vantaggi sia ai clienti, sia ai fornitori che possono acquisire una quota di mercato maggiore ed aumentare i ricavi in conseguenza dei prezzi più elevati per il servizio *ad hoc*. Inoltre, il profitto può essere aumentato in conseguenza dei minori costi associati alle attività di logistica, immagazzinamento e trasporto (Cagliano A.C., De Marco A., Rafele C., 2017).

Ad ogni modo in Italia oggi prevale ancora di gran lunga la home delivery come formula preferita per entrare in possesso del prodotto con un volume che sfiora i 13 milioni di consegne mensili⁴.

2.1.2 Enogastronomia

L'enogastronomia è l'insieme dell'enologia e della gastronomia, riferito ad un territorio. E' l'unione tra i vari tipi di vino e la gastronomia vasta e varia.

L'enogastronomia è una disciplina che studia i rapporti tra il territorio e le attività umane tese alla coltivazione, trasformazione, commercio e consumo dei prodotti della terra, siano questi bevande o alimenti. Con enogastronomia si intende non solo

⁴ *Net Retail, Human Highway per PayPal e Netcomm, Marzo 2016.*

l'insieme dei prodotti che una data comunità di persone riesce a produrre e/o consumare in rapporto a un territorio, ma anche il "pensiero gastronomico" che si intende ad ogni scelta e percezione del cibo da parte di individui e società.

Il settore del *food & wine* in Italia è, attualmente, il segmento con il valore degli acquisti più elevato, superando i 240 milioni di euro e rappresentando quasi il 47% del valore dell'alimentare.

E' un'industria strategica per l'economia italiana perché non si tratta più di semplice coltivazione e trasformazione, ma rientra in un più grande perimetro di attività di turismo, cura del territorio e beni culturali, forme di intrattenimento e uso del tempo libero. Basti pensare a quante kermesse, saloni, festival, corsi si tengono ogni anno in qualsiasi città del nostro Paese, e non solo.

Come è raccontato da Marco Bettiol nel suo libro *Raccontare il made in Italy*, la degustazione (in questo caso del vino) "è solo l'atto finale di un percorso conoscitivo più ampio che parte dalla vigna per passare per il processo di vinificazione e di affidamento in cantina".

È un approccio "esperienziale" quello che guarda ormai alla degustazione del prodotto come momento finale di un processo di consumo iniziato molto prima, con un coinvolgimento che arriva nella quotidianità di tutti seducendoli e conducendoli alla scoperta di un mondo che ruota certamente intorno al prodotto, e di qualità, fatto di lavoro, luoghi naturali ed arte del saper fare (Pattuglia S, 2016).

Leader del mercato del settore in Italia è Eataly, catena di negozi specializzati nella vendita e somministrazione di generi alimentari italiani (nдр. verrà analizzato il caso aziendale successivamente).

2.1.3 Ristorazione online

Il segmento della ristorazione invece nel 2016 ha visto una crescita del 29% rispetto al 2015, raggiungendo i 90 milioni di euro. Il servizio di consegna del cibo a domicilio non è una novità, infatti è da molto tempo ormai che è possibile ordinare una pizza e farla recapitare direttamente a casa. Ma oggi il servizio è diverso e grazie alle nuove tecnologie è possibile ordinare il pranzo o la cena in modo molto più veloce e divertente.

In molti casi infatti si può visionare il menù online, il che ti consente non solo di avere la panoramica di tutte le specialità del ristorante, ma anche di avere una preview di ciò che andrai a mangiare. Inoltre l'ordinazione è più veloce: una volta scelto il piatto

più appetitoso, basta aggiungerlo al carrello, pagare direttamente sul sito e in breve tempo viene consegnato direttamente a casa. E a velocizzare ancora di più il tutto ci pensano servizi innovativi come UberEATS, il servizio di food delivery marchiato Uber e sbarcato da pochissimo tempo in Italia (per ora solo a Milano), e Deliveroo, servizio di consegna a domicilio, che garantiscono la ricezione dell'ordine in 30 minuti.

A dicembre del 2015 negli archivi delle Camere di Commercio italiane risultavano attive 325.110 imprese appartenenti al codice di attività 56 con il quale vengono classificati i servizi di ristorazione⁵, ma di queste attività solo 168.289 unità prevedevano una ristorazione mobile.

Come viene spiegato da Luca Bove e Nicoleta Polliotto nel loro libro, la tecnologia e l'internet costituiscono la "migliore soluzione per razionalizzare le imprese della ristorazione" senza andare a perdere i valori della qualità del servizio, l'eccellenza nella selezione, lavorazione delle materie prime e la percezione del brand affascinante del *Made in Italy*.

⁵ FIPE, 2017. "Ristorazione. Rapporto Annuale 2016". 17 gennaio 2017

2.2 Player di mercato



2.2.1 Cortilia

Cortilia (www.cortilia.it) è il primo mercato agricolo online a mettere in contatto i consumatori con agricoltori, allevatori e produttori artigianali, per la vendita diretta di prodotti artigianali e locali. Nata nel 2011 da un'invenzione di Marco Porcato, attuale CEO, Cortilia riesce ad unire le sue due grandi passioni che l'hanno resa leader del settore: la tecnologia e il buon cibo.

L'idea sviluppata fu quella di creare un marketplace collegando la filiera corta di produttori ortofrutticoli e consumatori finali, dove domanda ed offerta si possono incontrare senza l'interferenza dei costosi intermediari della GDO.

In questo modo si possono creare molte più possibilità di business per gli agricoltori locali e le PMI sporgendosi in una finestra di visibilità nel mondo digitale verso un pubblico che difficilmente potrebbero raggiungere, un pubblico che diventa ogni giorno più numeroso e fidelizzato. In questo modo, sfruttando il web e la rivoluzione digitale, gli stessi possono rendere disponibili prodotti freschi e genuini a KM zero nel proprio territorio. Quello messo a punto da Cortilia è, inoltre, un modello sostenibile per tutti: vendere prodotti online a un prezzo "giusto" permette al produttore di avere più risorse per curare la qualità, a beneficio finale del consumatore.

Sulla piattaforma online, a portata di un semplice *click*, si possono trovare prodotti come carne, salumi e affettati, formaggi, pasta, latte, uova, pane, conserve e marmellate, vino e birra

artigianale, prodotti di bellezza e per la pulizia della casa, oltre a frutta e verdura di stagione. Il tutto viene spedito attraverso una comodissima consegna direttamente a domicilio, nella fascia oraria preferita dal consumatore, con l'utilizzo di furgoni refrigerati. Con un occhio attento anche all'ambiente, alla fine del 2015 è stata introdotta nell'area urbana di Milano la consegna della spesa attraverso speciali biciclette dotate di cassoni coibentati, in grado di mantenere una temperatura controllata tra 0° e 4°.

Fare la spesa su Cortilia è veramente semplice: ci si iscrive gratuitamente e si sceglie la modalità a disposizione per effettuare l'acquisto. Sono disponibili due opzioni:

- ◆ *Spesa singola*: con consegna entro le 24 ore, consente all'utente di effettuare un singolo ordine scegliendo i prodotti uno ad uno da aggiungere al proprio "carrello".

◆ *Spesa in abbonamento settimanale, quindicinale o mensile*: consente all'utente di ricevere nell'arco del periodo prestabilito, una cassetta di prodotti prescelti con la possibilità di aggiungerli e sostituirli a proprio piacere in qualsiasi momento.

Successivamente si seleziona la fascia oraria in cui si desidera ricevere la cassetta, sapendo che Cortilia offre sempre una fascia oraria gratuita nel corso della giornata. In caso di cliente premium, il prezzo della fascia oraria resta congelato fino a che non si decide di cambiarla ed invece è prevista la spedizione gratuita sopra ai 59,00€ di ordine.

Si può pagare attraverso carte di credito in circuiti di pagamento sicuri (il portale utilizza anche il servizio *PayPal*) ed il giorno della consegna si viene avvisati tramite mail. Pensata per offrire un'esperienza d'uso facile e veloce, è inoltre disponibile l'app gratuita "Cortilia" per iOS e Android.



Figura 6: Homepage di Cortilia

Fonte: www.cortilia.it

La *value proposition* del brand Cortilia si fonda sul desiderio di rispondere alle esigenze di tutte quelle persone attente alla qualità, agli acquisti consapevoli e ai sapori autentici, oramai distrutti dal sopravvento della grande distribuzione che offre di tutto scontrandosi con le leggi della natura.

Nel suo manifesto Cortilia delinea tre principali obiettivi su cui focalizza la mission aziendale:

- *Gusto*: offrire un gusto autentico dei prodotti selezionando prodotti artigianali, coltivati e prodotti secondo principi di qualità, tradizione e sostenibilità.

- *Artigianalità*: valorizzare la produzione artigianale rinforzando il senso di comunità e di appartenenza preservando e valorizzando il territorio per le generazioni future.
- *Territorio*: promuovere un nuovo modello di spesa e di consumo ottimizzando la filiera corta per offrire un servizio di valore alle persone e al territorio in cui vivono incoraggiando la collaborazione attiva tra produttori artigianali e consumatori.

Attualmente, il servizio di Cortilia è diffuso in Lombardia (nelle province di Milano, Monza e Brianza, Varese, Como, Pavia, Lodi e Bergamo), in Piemonte (nella provincia di Novara e a Torino) e in Emilia-Romagna (Bologna, Modena), con l'obiettivo di espandersi in futuro.

Ad oggi la rete del brand lombardo dispone di 110 aziende agricole capaci di fornire prodotti artigianali appena raccolti a circa 100mila utenti registrati. Per una maggiore trasparenza, sul sito è possibile trovare anche la storia di tutti gli agricoltori coinvolti nel progetto, compreso il metodo di coltivazione dei prodotti forniti. Il modello di business della startup milanese è quindi basato su un modello della filiera corta dove ci sono due leve principali, una fitta rete di produttori e una logistica integrata centralizzata per limitare il più possibile i passaggi tra produttore e consumatore.

“Cosa ci rende orgogliosi? Da noi i clienti non fanno solo la spesa, ma fanno parte di una community. Il nostro posizionamento si basa su un mix di servizio, qualità medio-alta, relazione e capacità di selezionare.”

Marco Porcaro

2.2.2 Esselunga a casa



Esselunga S.p.A. è una società italiana di supermercati e superstore della grande distribuzione organizzata ed opera prevalentemente nell'Italia settentrionale e centrale. Con i suoi oltre 150 punti vendita e un fatturato (2016) di 7,5 miliardi di euro, Esselunga rappresenta un punto di riferimento per l'economia del largo consumo in Italia, controllando circa l'8,7% delle vendite nei supermercati italiani.

Nata nel 1957 da un'idea di Bernardo Caprotti e Nelson Rockefeller (quest'ultimo fu, tra le altre, vicepresidente degli Stati Uniti nel 1974-1976), vennero aperti i primi cinque supermarket nel 1960 in Toscana producendo in proprio pasta fresca, prodotti da forno e gelati per garantire qualità e freschezza ai propri clienti.

Esselunga fin dai primissimi anni adottò strategie volte ad incentivare il proprio consumatore all'acquisto presso i suoi store introducendo (primo in Italia) concorsi a premi (nel '61 mise in palio cinque *Fiat 600*), l'etichetta *Prezzochiaro* (per rendere visibile il prezzo del prodotto al chilo o al litro), raccolte bollini e prodotti bio. Uno dei tratti distintivi dell'azienda, soprattutto nei suoi primi decenni di vita, era il desiderio di essere sempre all'avanguardia nel settore non solo per i prodotti ma anche sotto il profilo del marketing pubblicitario. Già nel 1994 Esselunga adottò un ufficio marketing che gradualmente estese i suoi settori di competenza al call center, ricerche di mercato, spazi pubblicitari nei supermercati, pubblicità, e promozioni.

Nel 1999 i fratelli Caprotti e Paolo De Gennis con la collaborazione della società di consulenza *Mc Kinsey*, presentarono il progetto e-commerce. Per l'implementazione del servizio, si cercò ispirazione negli Stati Uniti dove una delegazione della società fu inviata per visitare i maggiori e-retailers, come ad esempio Webvan. Due anni dopo, nel marzo del 2001, il progetto venne lanciato sotto il nome di "Esselunga a casa" usando un magazzino dedicato esclusivamente all'e-commerce per servire la città.

In soli quattro anni la divisione della spesa a domicilio raggiunse i 40 milioni di euro di fatturato, divisi in 31 milioni per le spese online e 9 milioni per le consegne a domicilio⁶. Le spese online vengono consegnate a casa dei clienti con appositi furgoncini da diversi magazzini centralizzati specializzati per la home delivery e da

⁶ Archivio storico di Giuseppe Caprotti 2016

alcuni supermercati con un retro ottimizzato al servizio. Le consegne a domicilio vengono invece recapitate a casa esclusivamente dai supermercati: i clienti si recano per fare la spesa e in seguito usufruiscono del servizio della consegna a casa.

Nel 2011, il fatturato di “Esselunga a casa” raggiungeva, espandendosi in pochi anni, i 90 milioni di euro. L'Osservatorio B2C del Politecnico di Milano stimava infatti il settore grocery di quegli anni in Italia a 100 milioni e il leader Esselunga pesava per il 90%.

Nell'ultimo anno, il servizio online di Esselunga ha chiuso con un fatturato di 158 milioni di euro consegnando oltre 1.350.000 spese ai propri clienti.



Figura 7: Homepage di Esselunga a casa

Fonte: www.esselungaacasa.it

“Esselunga a casa” era, ed è tuttora, il primo sito italiano di vendita online di prodotti grocery ed è tra i più apprezzati servizi di spesa online nel nostro mercato.

Inoltre è l'unica catena di supermercati che offre un servizio di spesa online e consegna a domicilio che non sia limitata ad una singola città. Per questo motivo si può differenziare da altri concorrenti minori che restano spesso legati alle zone limitrofe alla propria ubicazione.

Il servizio proposto dalla catena del “pomodoro rosso”, rassicura sulla freschezza dei prodotti acquistabili, garantendo che frutta, verdura, pesce, carne e salumi sono confezionati poco prima della consegna. Inoltre, il cliente può controllare quali sono

le promozioni disponibili e raccogliere punti attraverso le carte “*Fidaty*” per il catalogo premi. Ad ogni modo, il prezzo del servizio della spesa a domicilio non è dei più economici: la consegna prevede un costo di 7,90 € (6,90€ per ordini superiori a 110€) a fronte di una spesa minima di 40€.

Il pagamento può avvenire in entrambi i modi: alla consegna, solamente con carta di credito o bancomat, oppure online attraverso pagamenti sicuri e certificati. L’utente che vuole utilizzare tale servizio deve registrarsi con nickname, password, indirizzo email, il comune di residenza e il codice postale, al fine di verificare se la zona di residenza è coperta dal servizio. Il tutto può essere fatto anche comodamente utilizzando la App “Esselunga” disponibile per iOS, Android a Windows Phone.

Il gruppo Esselunga inoltre ha lanciato da poco un nuovo servizio di spesa click and collect. Nel 2011 è stato aperto il primo “CLICCA E VAI” che permette al cliente di fare la spesa online e ritirarla in giornata con l’auto senza dover aspettare che qualcuno la venga a portare a casa.

Il servizio è disponibile dalle 9.00 alle 22.00 e l’ordine è pronto in appena 2 ore dalla conferma del portale e fino a due giorni successivi. Attualmente il progetto è disponibile solo a Varedo, nel Monzese, ma sono già previste nuove aperture in altri centri visto il continuo investimento di Esselunga nel mondo e-commerce. Il valore aggiunto del nuovo servizio, che assomiglia al clicca e ritira di concezione transalpina, è il suo costo: gratuito. Non sono previsti costi aggiuntivi né limiti minimi di spesa. Il pagamento viene effettuato tramite carta di credito, bancomat e carte *Fidaty* esclusivamente al momento del ritiro della spesa.

In Italia Esselunga non è la sola ad aver implementato questo servizio: la spesa drive-in è già garantita da altre importanti importanti catene (si vedi Gruppo Coop, Carrefour, Tigros), ma è una “ulteriore testimonianza della crescente importanza attribuita all’online e di come i supermercati riescano a moltiplicare i punti di contatto con i consumatori” come ha confermato Sandro Castaldo, docente di Marketing alla Bocconi, in un’intervista ad ItaliaOggi (2017).

In conclusione possiamo definire infine “Esselunga a casa” come l’unico vero player, dello scenario competitivo italiano, a poter essere paragonato con i big del food e-commerce mondiale come Walmart e Tesco sia in termini di fatturato sia nell’ottica dell’assortimento di prodotti composto da circa 13.000 articoli⁷.

⁷ www.esselunga.it

2.2.3 Eataly



Eataly è un brand italiano che riunisce aziende di alta qualità del settore enogastronomico. E' stato fondato ad Alba (Cuneo) nel 2003 da Oscar Farinetti, ma solo nel 2007 è stato aperto il primo punto vendita a Torino. Nato dalla filosofia dello *slow food*, la mission di Eataly è "incrementare la percentuale di coloro i quali si alimentano con consapevolezza, scegliendo prodotti di prima qualità e dedicando una particolare attenzione alla provenienza e alla lavorazione delle materie prime"⁸. Il nome nasce dall'unione di EAT, cioè "mangiare" in inglese, e ITALY, Italia. Eataly è infatti *Mangiare Italiano*, ma non soltanto cibo italiano: i prodotti che si possono trovare nell'offerta aziendale variano dalla produzione agroalimentare della cucina mediterranea, alla riproducibilità di molti piatti di origini povere ricevuti da altri Paesi. Il più grande obiettivo di Eataly è dimostrare come i prodotti di alta qualità possano essere a disposizione di tutti i suoi clienti attraverso prezzi sostenibili e facilmente reperibili grazie alla creazione di un rapporto diretto tra produttore e distributore, e ispirandosi a parole chiave come sostenibilità, responsabilità e condivisione.

Il formato ibrido inventato di "supermercato-ristorante-a tema" comprende una vasta gamma di prodotti alimentari categorizzata dalla provenienza regionale con l'etichettatura, i particolari caratteristici ed una scheda che racconta la storia del prodotto. Interessante è notare come il modello sia stato creato per avere successo sia in Italia sia in mercati esteri e che questa strategia abbia risposto alle aspettative previste (Di Gregorio D., 2017). Mantenendo sempre lo stesso modello di business, Eataly fa appello agli italiani residenti in Italia e all'estero ed inoltre si rivolge ad un pubblico molto più vasto e multi-etnico, ovvero quello mondiale. Integrando i principi dello *slow food* nel suo sistema, Eataly coinvolge i consumatori nella co-produzione dell'esperienza di shopping, consentendo così ai propri clienti di diventare dei partecipanti attivi nella conservazione e nel rinnovamento delle tipiche abitudini alimentari.

Dopo l'apertura del suo primo store in Italia nel 2007, la società si è successivamente ampliata in altre 16 città italiane oltre all'aperture extra nazionali negli Stati Uniti (famoso il negozio di New York, nella 5th Avenue a Manhattan),

⁸ Eataly.it

Brasile, Inghilterra, Germania, Danimarca, Turchia, Giappone, Corea del Sud, Emirati Arabi Uniti, Qatar, Arabia Saudita e a due ristoranti a bordo delle crociere *MSC Preziosa* e *MSC Divina*. A pochi mesi dall'apertura del primo negozio negli Stati Uniti, il *The New York Times* pubblicò una recensione di Eataly, definendolo “an enormous and enormously crowded new Italian-food market and restaurant collection. [...] It is giant and amazing” (Sifton S., 2010).

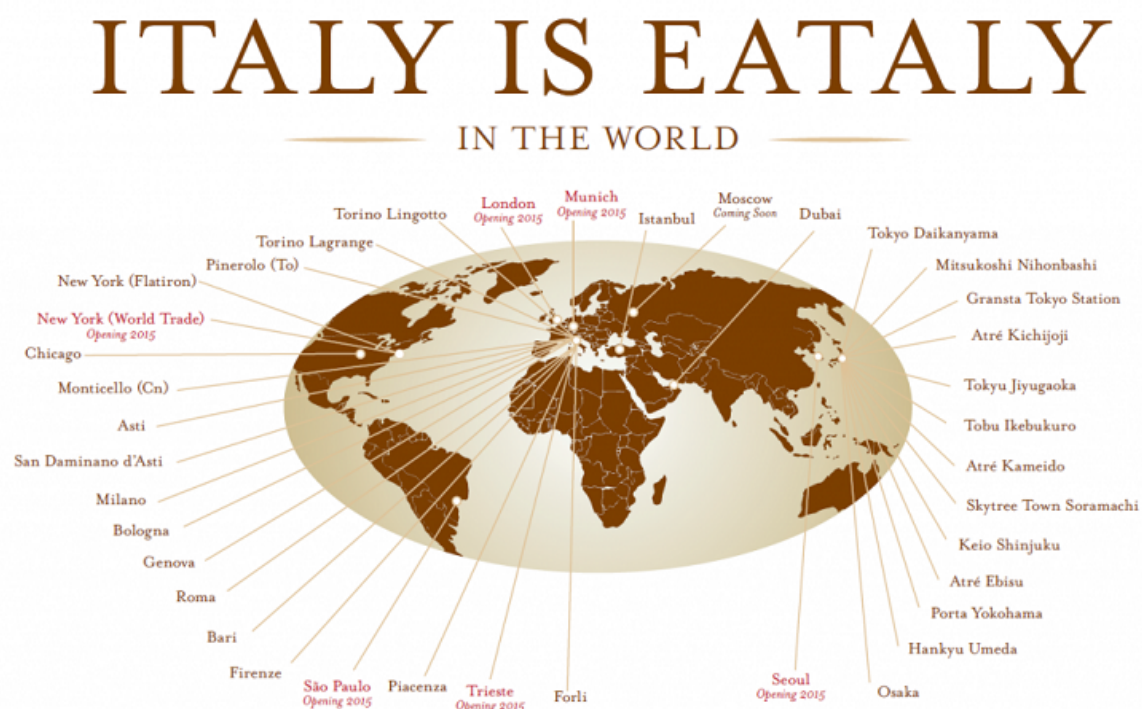


Figura 9: Eataly nel mondo

Fonte: www.eataly.com

Nel manifesto Eataly recita i suoi 10 autocomandamenti, che segnano la direzione e gli obiettivi della vita quotidiana delle persone che lavorano all'intero del colosso:

- 1) *Siamo innamorati* delle persone innamorate dei cibi e delle bevande di qualità.
- 2) *Il cibo unisce*, crea comunione tra i diversi strati sociali, aiutando a trovare i punti di vista comuni tra gente di diverso pensiero.
- 3) *Il nostro mestiere* è plasmato dalla passione.
- 4) *La qualità della vita* deve essere migliorata ogni giorno sempre di più.
- 5) *Tutti* è il target di clienti di riferimento.
- 6) *Mangiare, comprare, studiare* i verbi che padroneggiano.
- 7) *Coproduttore* è l'obiettivo che devono diventare i consumatori per Eataly.

- 8) *Tre esperienze*: qualità, accessibilità a prezzi convenienti.
- 9) *Sinceri* per non approfittare del cliente.
- 10) *Raggiungere lo scopo*: aprire una nuova via nel mondo della distribuzione alimentare e della commercializzazione di prodotti artigianali.

Dopo aver oltrepassato i confini nazionali ed europei, il mercato delle eccellenze enogastronomiche italiane, in collaborazione con il fondo *360 Capital Partners*, progetta e realizza Eataly Net.

Eataly Net, nata nel 2013, è la società che cura l'e-commerce del gruppo Eataly: l'obiettivo è quello di rendere disponibile a tutti, anche a chi non ha vicino un negozio Eataly, il meglio della produzione enogastronomica italiana. Lo store online conta attualmente oltre 3.000 referenze e spedisce in tutta Italia, Europa, Nord America e Giappone. Attraverso il sito www.eataly.net, disponibile in tre lingue (italiano, inglese e tedesco), la società si fa portavoce dei valori del mondo Eataly con due aree dedicate: la prima è legata ai negozi fisici, con le loro peculiarità e attività; la seconda è quella dello Store Online, dove i prodotti diventano veri e propri protagonisti, attraverso la loro storia e la cultura del territorio a cui appartengono.

Il progetto che sta dietro al portale web è quello di rendere la società il protagonista principale nel commercio elettronico di prodotti nostrani, massimizzando le potenzialità offerte da Internet e sfruttando il network di fornitori e distributori per ampliare l'esportazione del Made in Italy nel mondo. "L'e-commerce è un settore molto delicato, in cui bisogna puntare sempre al massimo della qualità attraverso una selezione attenta dei prodotti offerti e del packaging" ha affermato Franco Denari, ceo e co-founder di Eataly Net.

Il progressivo potenziamento dell'iniziativa ha inoltre reso possibile la realizzazione di una App disponibile sui dispositivi mobile dove l'utente ad accesso a tutti le varietà dei prodotti messi a disposizione dall'azienda, ricevendoli comodamente a casa.

Una peculiarità di rilievo è rappresentata dal mondo dei social media: le imprese che ricorrono al commercio elettronico per incentivare l'acquisto, e dunque la diffusione, dedicano notevole attenzione a questa tipologia di canale. Nel merito è facile rinvenire la pagina di Eataly su Facebook che può contare su una quota di oltre 245 mila fan, postando ogni giorno contenuti digitali su prodotti e novità.

A completare la sua offerta aziendale, lo scorso anno Eataly ha presentato il servizio "Eataly Today" offrendo al proprio cliente una soluzione click and collect oppure home delivery. Grazie al nuovo servizio Eataly Today, il consumatore può

scegliere e ordinare online un'ampia selezione di prodotti “freschi” e decidere se riceverli comodamente a casa selezionando un orario di consegna o se ritirare la spesa presso i punti collect abilitati al servizio (per ora solo a Roma Ostiense e Milano Smeraldo). La differenza principale da Eataty Net è il tipo di prodotto a disposizione: con Eataty Today infatti il consumatore ha a disposizione una vasta scelta di prodotti freschi come i latticini e uova, panetteria, salumi e formaggi, pasta fresca e sughi, macelleria e pescheria, che verranno preparati poco prima della spedizione. Il cliente, al momento dell'ordine, deve selezionare la fascia oraria preferita per la consegna e viene richiesto un contributo di spedizione di 1,90€ (che si azzerà con ordini superiori ai 69€). A disposizione dell'acquirente è prevista inoltre una pagina per il *tracking* del pacco che fornisce una previsione dell'orario di consegna via via più precisa.

“Ho conquistato una marea di gente comune che ha capito che la differenza tra un piatto di pasta economica e una di qualità è di 10 centesimi appena”

Oscar Farinetti

Capitolo 3

Il caso Amazon



3.1 Amazon.com

Amazon è un'azienda di e-commerce mondiale fondata nel 1994 da Jeff Bezos. Quotata in Borsa e con sede a Seattle, Amazon è una delle più grandi aziende di commercio elettronico al mondo con magazzini sparsi in 17 Paesi diversi e con un fatturato che supera i 130 miliardi di dollari (2016)⁹. Fondata con il nome di *Cadabra.com*, è stata tra le prime grandi compagna a vendere merci su Internet iniziando come libreria online ed allargando successivamente la gamma di prodotti a DVD, CD musicali, prodotti elettronici, abbigliamento, giocattoli, cibo e altro ancora.

Pur essendo *first mover* nel mercato delle vendite online, Amazon si trovò subito ad affrontare la crescente concorrenza nel momento in cui anche le altre librerie, di tipo tradizionale, decisero di vendere online. La politica dei prezzi bassi fu l'arma vincente per affermarsi a livello mondiale: per far ciò, Amazon individuava l'offerta più conveniente tra quelle ricevute da una moltitudine di fornitori, smistando l'ordine tramite una funzione centralizzata in modo da minimizzare le scorte ed evitare il ricorso ad intermediari. Il piano di sviluppo stilato dal fondatore di Amazon prevedeva che, nei primi cinque anni di attività, l'azienda non avrebbe prodotto utili e avrebbe continuato a operare in perdita.

Amazon da sempre cerca di essere l'azienda più *customer-centric* del pianeta (Distinguin S., 2011), dove i clienti possono trovare e scoprire tutto ciò che potrebbero voler acquistare online, al prezzo più basso del mercato. Da qui nasce la *vision* del colosso americano, dichiarata da Jeff Bezos: "*The uniting vision is that the philosophy is the same: customer-centricity, starting from the customer and working backwards, doing innovative things – the sort of cultural biases inside Amazon*". La cornice nella quale si immagina di realizzare la *mission* è quindi il cliente e il ruolo centrale che esso assume. L'obiettivo principale è quello di offrire prodotti e servizi di qualità, usando la miglior tecnologia disponibile, ad un prezzo razionalmente contenuto.

⁹ *Financial Statements for Amazon.com, Inc.*, Google Finance

I principali *value*, invece, si possono individuare in: bisogni del cliente, innovazione, economicità e rispetto per l'ambiente attraverso un modello di business classico, basato sui principi della *old-economy* (prezzi bassi, ampia scelta, convenienza, customer experience) e sfruttando gli specifici vantaggi del web (Distinguin S., 2011).

L'attenzione posta verso il cliente, l'acquisizione di nuovi e la fidelizzazione sono da sempre fattori chiave del Customer Relationship Management (CRM) di Amazon, al punto che nel 2004 ricevette da *The American Customer Satisfaction Index* un punteggio di 88 quale riconoscimento per l'eccellenza del servizio, valore record del settore mai registrato (nel 2016 è risultata #1 del ranking con un punteggio di 86)¹⁰. Gli elementi qualificanti di Amazon nelle relazioni con i clienti sono molteplici; tra questi ricordiamo: spedizione gratuita (con abbonamento Prime) e tempi di consegna (quasi) sempre rispettati; ai clienti è previsto inviare email riguardanti l'ordine appena effettuato al customer service per problematiche o inconvenienti; è previsto il diritto di rimborso completo entro 30 giorni dall'acquisto.

Insomma, Amazon si può definire come un "negozio digitale dietro all'angolo" (Distinguin S., 2011) ed un vero proprio colosso mondiale. Dalla sua nascita ha sviluppato ed ampliato la sua offerta ad una moltitudine di servizi che ad oggi comprende, oltre al negozio online con la quale ha lanciato anche una propria linea interna di prodotti "AmazonBasics" offrendo un rapporto qualità-prezzo all'avanguardia, servizi di Cloud Computing, drive and photo storage, Amazon Music, Amazon Prime Video, Amazon Business, Amazon Inspire (per l'istruzione), Amazon Rapids (per i bambini), Amazon BuyVIP (per l'abbigliamento) e numerosi servizi legati al mondo Food & Grocery, come Amazon Pantry (attivo in Italia) ed AmazonFresh (per ora solo negli Stati Uniti).

¹⁰ *BusinessWire*, 16 Marzo 2017



Figura 8: Magazzino di Amazon

Fonte: www.amazon.com

3.2 Amazon Pantry

Amazon Pantry è un negozio online dove gli iscritti ad Amazon Prime (il servizio di abbonamento annuo) possono acquistare alimentari a lunga conservazione e prodotti per la casa in confezioni per l'uso quotidiano. Il servizio è stato lanciato in Italia a novembre 2016 ed è già disponibile in tutte le città.

Per fare "la spesa" su Pantry, basta accedere al sito Internet con il proprio account ed iniziare a ricercare i prodotti desiderati: il servizio consente di inserire gli articoli in uno scatolone, avente un volume massimo di 110 litri ed un peso massimo di 20 kg, visualizzando in ogni momento la percentuale di scatola occupata. Non è necessario completare interamente una scatola per effettuare l'ordine, ma visto la politica dei prezzi fissi a consegna, è certamente più conveniente. Il costo di spedizione è sempre pari a 3,99€, indipendentemente da peso e dimensioni. Questo potrebbe porre un po di freno per il cliente che intende rivolgersi al servizio, ma viene compensato dal fatto che la maggior parte dei prodotti hanno un prezzo molto vantaggioso rispetto alla spesa al supermercato, rimanendo di fatto in saldo positivo anche con le spese di trasporto.

I prodotti che si possono acquistare attraverso Pantry sono suddivisi in 5 categorie principali:

- Alimentari e bevande
- Cura della casa e cibo per animali
- Shampoo, deodoranti e trucco
- Salute e cura della persona
- Cura e alimentazione di bambini e neonati

Attualmente il numero di prodotti disponibili è molto ampio, ma per ora la verità non è paragonabile a quella di un grande supermercato. Tuttavia, il listino è in continuo aumento e già molti dei più famosi marchi hanno inserito parte dei loro prodotti negli “scaffali” di Pantry.

amazon pantry

I prodotti di ogni giorno
direttamente a casa tua



Figura 9: Amazon Pantry

Fonte: www.amazon.it/Amazon-Pantry

A completare l'offerta di Pantry, Amazon ha introdotto a disposizione dei suoi clienti il servizio “Iscriviti e Risparmia” che offre la comodità della consegna mensile automatica con uno sconto fino al 10% sui prezzi e senza costi di spedizione. Quando un cliente si iscrive, crea automaticamente gli ordini ricorrenti secondo la frequenza scelta. Il servizio è disponibile per tutti i clienti, senza costi di abbonamento, e può essere disattivato in qualsiasi momento.

Altro servizio offerto per gli alimentari a largo consumo e prodotti per la casa e persona è il nuovissimo Amazon Dash Button. E' un dispositivo connesso tramite Wi-Fi che ti permette di acquistare prodotti premendo un semplice pulsante quando questi stanno per finire. Ogni Dash Button è associato ad un prodotto a scelta, selezionato durante il processo di configurazione: ad oggi sono presenti 28 dispositivi

di vari marchi (Mulino Bianco, Finish, Dash, Scottex, Barilla, Gillette, Pampers, ...) ad un prezzo di 4,99€ per *bottone*. L'utilizzo è veramente semplice: una volta configurato, si gestisce direttamente dalla applicazione per Android o iOS e funziona ovunque sia presente una connessione. Una volta premuto il bottone, questo effettua un ordine tramite l'account prestabilito (serve abbonamento Prime) emettendo una notifica di completamento direttamente sullo smartphone del consumatore. Una volta effettuato correttamente l'acquisto (è presente un led verde nel dispositivo), Dash Button non effettuerà ulteriori ordini fino a che l'acquisto precedente non sarà stato consegnato, indipendentemente da quante volte si preme il pulsante.

L'intento di Amazon è quello di offrire un sistema d'acquisto semplice e rapido (e magari con il tempo indispensabile) per i prodotti ad uso quotidiano ad acquisto ripetitivo senza che il consumatore accendi il PC o si rechi al negozio fisico (Biagio S., 2016).



Figura 10: Amazon Dash Button

Fonte: *ilsole24ore.com*

Per la gestione dei prodotti groceries, Amazon ha introdotto in Italia il servizio Prime Now che consente di ordinare prodotti freschi, surgelati e tanto altro in un'ora o in finestra di due ore, dalle 8 del mattino a mezzanotte, sette giorni a settimana. Attualmente disponibile solo a Milano, Prime Now consente di acquistare 30 tipologie di frutta e verdura oltre ai 20.000 prodotti acquistabili tramite l'app "Amazon Prime Now".

Il servizio di home delivery consente la consegna fino “al piano”, in modo da evitare al cliente la fatica di sollevare buste delle spesa, ad un costo di spedizione di 6,90€, con la spedizione in un’ora, oppure gratuita scegliendo di ricevere l’ordine in finestre di due ore. L’importo minimo per gli ordini è di 19€ ed è vincolato all’abbonamento annuale a Prime.



Figura 11: Amazon Prime Now

Fonte: www.primenow.amazon.it

La strategia della home delivery attuata da Amazon è sicuramente una sfida impegnativa e costosa per un un retailer (Suardi S., 2016), ma permette di andare bene oltre le aspettative del consumatore. Attraverso il posizionamento di prezzo estremamente competitivo e ai modelli di business innovativi che sta portando avanti, si riuscirà a raggiungere uno degli obiettivi più importanti di brand: una fedeltà del 100%. Come abbiamo visto, tra i punti di forza di Amazon, ricopre particolare importanza la percezione del brand da parte dei consumatori, i quali lo considerano il più grande sito di e-commerce del mondo (Brandt R. L., 2012).

3.3 AmazonFresh

AmazonFresh rappresenta l'offerta grocery home delivery proposta al mercato americano dal colosso di Seattle che mira a conquistare il comparto alimentare offrendo agli abbonati la possibilità di acquistare oltre 500.000 prodotti nel mondo del fresco e piatti pronti.

Lanciato nel 2007 come esperimento per soli clienti pre-invitati circoscritto a Seattle, nel 2013 iniziò il processo di espansione che portò il servizio a Los Angeles, San Diego, San Francisco, New York e Philadelphia. Attraverso il sito si possono acquistare un'ampia selezione di generi alimentari freschi come uova, latte, frutta, carni, pesce, vino, formaggi e altro ancora. I prodotti ordinati vengono spediti nell'arco di qualche ora: infatti, se si effettua l'acquisto prima delle 10:00 di mattina, si può ricevere la spesa entro le 18:00. E' possibile inoltre selezionare uno slot d'orario per la consegna e il tutto viene recapitato a casa tramite comodi e pratici "box" termici che consentono ai prodotti di rimanere al fresco.

Il sito inoltre offre specifici filtri: biologico, senza glutine, senza soia, vegano, vegetariano, senza grassi o no carboidrati. C'è il pesce allevato e selvaggio, i formaggi artigianali e prodotti da gourmet. Il tutto specificato e verificabile tramite la scheda del prodotto. A New York è presente anche la delivery del lusso che porta a casa ostriche, aragoste e champagne.

L'assortimento, il marketing e il merchandising di AmazonFresh sono differenti da quelle del sito base amazon.com, poiché i prodotti sono più reperibili e provengono da imprese locali tramite contratti di fornitura stipulati nei vari territori, il tutto per fornire al cliente la *last-mile delivery* (Dello Stritto G., Schiraldi M., 2013). Il servizio è stato inoltre pensato per ordinare pranzi e cene take-away da parte dei locali affiliati ad AmazonFresh. Tutto con un semplice, rapido e comodo *touch*. Aspetto molto importante sono i prezzi: nel momento in cui ci si iscrive si ha diritto a 30 giorni di prova gratuita, che vengono poi rinnovati (sempre se si decide di andare avanti) con un abbonamento mensile del costo di 14,99 dollari, prezzo nel quale è compreso

anche l'accesso a Prime. Attualmente i prezzi dei prodotti invece sono allineati alla concorrenza, ma conoscendo le politiche di Amazon, si pensa che superato il periodo di prova i costi scenderanno drasticamente e sarà proprio su questo punto che Amazon batterà la GDO: prezzi aggressivi, comodità della spesa, garanzia e puntualità delle consegne.



Figura 12: AmazonFresh Pickup

Fonte: www.amazon.com

Recentemente, ad ampliare la gamma offerta per i prodotti groceries, Amazon ha lanciato il servizio click and collect “AmazonFresh Pickup”, che permette ai consumatori di effettuare la spesa online tramite il sito web o dall’App dedicata e di ritirarla presso un punto Pickup senza nemmeno scendere dall’auto: sarà infatti un addetto a caricare le borse nel bagagliaio.

Le consegne possono essere pronte in appena 15 minuti dopo aver effettuato l’ordine oppure stabilite selezionando un orario conveniente al cliente. Non ci sono vincoli di ordini e il servizio è gratuito per tutti i membri Prime. Al momento però il servizio è disponibile solo per i dipendenti Amazon, in quanto trattasi ancora di una beta.

Scopo del servizio è semplificare la vita degli utenti che potranno effettuare ordini in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo senza dover rinunciare alla

pausa pranzo per la spesa oppure, più semplicemente, eliminando la coda alle casse.

Infine c'è AmazonFresh Dash, un prodotto che sta rivoluzionando il modo in cui siamo abituati a fare la spesa. E' un piccolo apparecchio che viene comunemente chiamato bacchetta magica, con la quale si può semplicemente puntare il codice a barre del prodotto che si vuole avere in casa, oppure, attraverso un comando vocale. L'idea è che il cliente possa scansionare ed acquistare tutti i prodotti preferiti che stanno esaurendo o che ha intenzione di riacquistare. Quando il Dash è collegato al Wi-Fi, trasmette ciò che è stato scannerizzato nel "carrello" virtuale, trasferendo direttamente l'ordine ad AmazonFresh.



Figura 13: Amazon Dash

Fonte: www.amazon.com

Tramite tutti questi nuovi modelli di business, Amazon è riuscito a creare una proposta di valore originale:

- Apportando innovazione: differenziando il suo core business ed introducendo un'ulteriore offerta di prodotti a quelli che hanno caratterizzato il suo successo in questi anni.
- Migliorando un servizio: tramite una serie di filtri per la ricerca personalizza di prodotti (biologici, senza glutine, vegani,...).
- Risolvendo un problema specifico: quello della consegna. Se il cliente non è a casa il prodotto sarà consegnato negli appositi contenitori che mantengono la temperatura costante.
- Migliorando la performance del delivery: con consegne in giornata o addirittura a fronte di poche ore dall'ordine.

Conclusioni

L'e-commerce si sta affermando come un canale necessario e fondamentale per le imprese che intendono espandere il proprio business. E' senza dubbio un fattore primario dello sviluppo dell'economia mondiale e un canale rilevante per l'export, attraverso cui le aziende italiane potrebbero cogliere le opportunità emergenti in virtù della crescente domanda globale, soprattutto quando si parla di *Made in Italy*. Esso rappresenta uno dei fenomeni economici più rilevanti dell'ultimo decennio, in grado di crescere ed affermarsi anche in contesti di mercato recessivi. Tuttavia ad oggi il commercio elettronico è sfruttato solo parzialmente dalle imprese italiane, ma come Amazon dimostra, sul mercato online c'è bisogno di tempo per essere conosciuti e per l'instaurazione di soliti rapporti di fiducia. Così come è successo nel settore dell'elettronica, anche il mercato dell'alimentare è entrato in un processo di modernizzazione che passa attraverso la modifica dei canali distributivi, sistemi logistici, modalità di stoccaggio e spedizione. Si arriva così ad un nuovo mercato, un nuovo servizio. Un servizio, quello del food e-commerce, relativamente giovane che si è affermato negli ultimi venti anni, cambiando gli stili di vita e di consumo delle persone.

Con questo elaborato ho voluto far chiarezza della situazione italiana e come abbiamo visto, anche se abbiamo un mercato minore in termini di volumi rispetto ai principali Paesi, siamo in via di sviluppo e le potenzialità per crescere ancora ed accorciare i gap ci sono tutte.

Nuovi servizi e modalità stanno arrivando nel nostro Paese, ma adesso sta al consumatore decidere se interagire con queste o rimanere conservatore delle vecchie abitudini. La tradizione e la cultura gastronomica italiana rappresentano due capisaldi importanti; la maggior parte degli italiani continuerà a preferire un contatto con le persone e nel fare la spesa continuerà a desiderare di poter scegliere e toccare con mano i prodotti acquistati. Tuttavia la crescita riscontrata negli ultimi anni in questi settori mostra come sia aumentata e stia aumentando la richiesta di questi servizi *time saving* e questo permette di prevedere degli sviluppi futuri.

Personalmente, l'avvento di queste nuove tecnologie e strumenti per l'acquisto dell'alimentare online affascinano molto e sono una valida soluzione contro gli sprechi di tempo che si ricorrono nei supermercati. L'unico problema che si potrebbe risentire è il fatto di non poter toccare con mano i prodotti che andranno a finire nella

nostra tavola: aspetto che a mio parere andrà a sfumarsi via via con il tempo man mano che ci si fiderà sempre di più del nostro e-retailer di fiducia.

Inoltre, la possibilità di scegliere comodamente da casa una vastità di prodotti particolari e tipici che di solito non si ritrovano nel proprio supermercato, è un vantaggio che vede il nuovo consumatore sempre più propenso a passare al metodo elettronico.

Le basi sono state buttate, gli investimenti per innovarsi sono all'ordine del giorno, le soluzioni proposte sono molteplici. Ora c'è solo da accendere il proprio PC, aprire il sito web preferito e... ordinarsi i propri cibi preferiti!

Bibliografia

- AMODIO G., 2015. *Il food e-commerce: il caso Primotaglio*, Relazione finale CLM. LUISS. Dipartimento di Impresa e Management.
- AUGEREAU V., DABLANC L., 2008. An evaluation of recent pick-up point experiments in European cities: the rise of two competing models?. in Taniguchi, E. and Thompson, R.G. (Eds), *Innovations in City Logistics*. Nova Science, Washington, DC, pp. 301-320.
- BAYONA-SAEZ C., CRUZ-CAZARES C., GARCIA-MARCO T., 2017. Open innovation in the food and beverage industry. *Management Decision*. Vol. 55 No. 3, pp. 526-546.
- BETTIOL M., 2015. *Raccontare il Made in Italy*. Venezia: Marsilio. pp. 17
- BIAGIO S., 2016. Amazon lancia in Italia il Dash Button: ordini immediati a portata di bottone. *Ilsole24ore*. 9 novembre 2016
Disponibile su <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2016-11-08/amazon-lancia-italia-dash-button-ordini-immediati-portata-bottone-184057.shtml?uuid=ADYQFfrB>
- BOVE L., POLLIOTTO N., 2015. *Ingredienti di digital marketing per la ristorazione*. Palermo: Dario Flaccovio Editore.
- BRANDT R.L., 2012. *One click. La visione di Jeff Bezos e il futuro di Amazon*. Milano: Rizzoli.
- CAGLIANO A.C., DE MARCO A., RAFELE C., 2017. E-grocery supply chain management enabled by mobile tools. *Business Process Management Journal*. Vol. 23 No. 1, pp. 47-70.
- CASALEGGIO ASSOCIATI, 2017. *L'e-commerce in Italia 2017*, Report Maggio 2017.
- COLLA E, LAPOULE P., 2012. E-commerce: exploring the critical success factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 40 No. 11 pp. 842-864.
- CORTILIA, 2017. *Press Kit*.
Disponibile su https://www.cortilia.it/assets/press-kit/Press_Kit_Cortilia.pdf
- COSIMI S., 2017. E-grocery, gli ingredienti del perfetto ortofrutta che va online. *The Food Makers*. Disponibile su <http://thefoodmakers.startupitalia.eu/4045-20151207-e-grocery-ingredienti-ortofrutta-online>

- DI GREGORIO D., 2017. Place-based business models for resilient local economies: Cases from Italian slow food, agritourism and the albergo diffuso. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. Vol. 11 No. 1 pp.113-128.
- DELLO STRITTO G, SCHIRALDI M., 2013. A Strategy Oriented Framework for Food and Beverage E-Supply Chain Management. *International Journal of Engineering Business Management*. Vol. 5 No. 50.
- DIGITAL ADVISORY GROUP – DAG, 2013. *Sviluppare l'economia digitale in Italia: un percorso per la crescita e l'occupazione*, Report promosso da American Chamber of Commerce in Italy con il contributo di McKinsey.
- DISTINGUIN S., 2011. *Amazon.com: the Hidden Empire*. faberNovel. Maggio 2011
- FIPE, 2017. *Ristorazione. Rapporto Annuale 2016*. In collaborazione con Confcommercio, 17 gennaio 2017.
- CAPROTTI G., 2016. Esselunga e l'e-commerce, ovvero sia Esselunga a Casa. *Giuseppe Caprotti*. 29 Maggio 2016.
Disponibile su <http://www.giuseppicaprotti.it/esselunga-le-commerce-ovverosia-esselunga/>
- LANZILOTTA L., 2014. Il caso Starbucks: l'italiano come lingua di commercio e di cultura negli Stati Uniti. *American Association of Teachers of Italian*. Vol. 91 No. 1 pp. 83
- MARMO R., Feliziani G., 2013. *Vendere con il Social commerce*. Milano: Edizioni FAG.
- MULLINS J.W., 2006. *Il Business Road Test*. Milano: Pearson Education Italia.
- NEIKOS, 2017. L'e-commerce del food in Italia: fare la spesa online è di tendenza. *Neikos, digital agency*.
Disponibile su <http://www.neikos.it/2017/02/09/food-ecommerce-in-italia-infografica/>
- NETCOMM, 2016. *Lo scenario eCommerce mondiale e il nuovo contesto competitivo*. Milano 25 Ottobre 2016.
- NIELSEN, 2014. *The Digital Consumer's Journey In The Western Europe Grocery Market*.
- OSSERVATORIO E-COMMERCE B2C POLITECNICO DI MILANO, 2016. *Eat-Commerce: L'eCommerce in Italia nel Food&Grocery*, Report 12 Maggio 2016.

- PATTUGLIA S., 2016. L'enogastronomia è una vera industria strategica per l'Italia. *Marketing del Territorio*. 17 novembre 2016
Disponibile su <http://marketingdelterritorio.info/index.php/it/opinioni/2851-l-enogastronomia-e-una-vera-industria-strategica-per-l-italia>
- PETRUZZI V., 2015. *Il potere della Gamification*. Milano: FrancoAngeli.
- ROBERTS M., 2003. Internet shopping: the supermarket model and customer perceptions. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*. Vol. 1 No. 2 pp. 32-43.
- ROHM A.J., SWAMINATHAN V., 2004. A typology of online shoppers based on shopping motivations. *Journal of Business Research*. Vol. 57 No. 7 pp. 748-757.
- SIFTON S., 2010. Eataly Offers Italy by the Ounce. *The New York Times*. 19 ottobre 2010.
Disponibile su <http://www.nytimes.com/2010/10/20/dining/reviews/20Eataly.html>
- SIMONI M., DE FERRA S., 2012. *Crescita digitale. Come internet crea lavoro, come potrebbe crearne di più*, Report promosso da Italia Futura in collaborazione con Google Italia.
- SUARDI S., 2016. eGrocery in Italia, non solo la ciliegina sulla torta. *Nielsen*. 14 dicembre 2012.
Disponibile su <http://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2016/grocery-in-italy-not-only-the-icing-on-the-cake.html>
- VERHOEF P.C., LANGERAK F., 2001. Possible determinants of consumers' adoption of electronic grocery shopping in the Netherlands. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 8 No. 5 pp. 275-285.
- WE ARE SOCIAL, HOOTSUITE, 2017. *Digital in 2017*, Report annuale in collaborazione con GlobalWebIndex, GSMA Intelligence, Statista, Akamai, Google, StatCounter e Ericsson.

Sitografia

- www.amazon.com
- www.cortilia.it
- www.eataly.com
- www.ecommerce-europe.eu
- www.esselunga.it
- www.foodweb.it
- www.giuseppicaprotti.it
- www.ilsole24ore.com
- www.neikos.it
- www.osservatori.net