



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
“M. FANNO”
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

“I SUPERMERCATI ITALIANI E IL WEB”

RELATORE:

CH.MO PROF. CAPPELLARI ROMANO

LAUREANDA: TROVÒ GIADA

MATRICOLA N. 1137828

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

“Il/La candidato/a, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal/dalla candidato/a o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il/La candidato/a dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell’elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale ‘Riferimenti bibliografici’ e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l’esplicito richiamo al documento originale”

INDICE

Introduzione	4
Capitolo 1 – ANALISI DEL SETTORE E DEL MERCATO ITALIANO	6
1.1 Panoramica ed evoluzione della distribuzione al dettaglio in Italia	6
1.2 Analisi e Trend dei consumi in Italia	9
1.3 E-Commerce in Italia	12
Capitolo 2 – LA MINACCIA DI AMAZON	15
2.1 Amazon	15
2.2 Consegna a domicilio e Click & Collect	16
2.3 La spesa a portata di click su Amazon	19
Capitolo 3 – LA REAZIONE DEI PLAYERS ITALIANI	22
3.1 Esselunga	22
3.1.1 Esselunga a Casa	24
3.1.2 Esselunga Clicca e vai	25
3.1.3 Esselunga in-store	25
3.2 Coop Italia	27
3.2.1 Laspesachenonpesa.it	28
3.2.2 EasyCoop.com	30
3.2.3 Coop in-store	32
3.3 Conad	34
3.3.1 Conad Al Tuo Servizio	34
3.3.2 Conad in-store	36
3.3.3 Conad out-of-store	37
Conclusioni	39
Riferimenti bibliografici e sitografici	41

Introduzione

Negli ultimi decenni il mercato mondiale e italiano si è popolato di consumatori “empowered”, (Carù, Cova, 2011, p.23): consumatori esigenti, informati e meno facilmente persuasibili dai mezzi di comunicazione tradizionali. Rispetto al passato, dunque, il consumatore moderno è al centro di un’intensa attività di programmazione e pianificazione strategica delle aziende che cercano non più solamente di soddisfarlo, ma di “deliziarlo” tramite i prodotti e i servizi che offrono.

Per farlo, le imprese adottano sempre più le nuove tecnologie e il Web, applicandoli a diverse fasi del ciclo di creazione del valore: dall’R&D e produzione, alla vendita e ai servizi post-vendita.

D’altra parte, il consumatore moderno fa un uso crescente di devices connessi ad Internet per reperire le informazioni necessarie a formarsi pareri e aspettative sui prodotti e servizi a cui è interessato, e talvolta preferisce acquistare online. Questo succede anche in Italia, dove nel 2018 sono cresciuti “al 55,9% gli internauti che acquistano *online* (53% nel 2017); il 43,9% di chi non ha acquistato negli ultimi 3 mesi ha comunque cercato informazioni su merci/servizi e/o venduto beni online.” (Istat, 2019)

Si parla quindi di E-Commerce o Commercio Elettronico con riferimento agli acquisti in rete, fenomeno che sta vedendo una crescita esponenziale e che coinvolge anche i supermercati italiani, i quali propongono, da qualche anno, alternative diverse dalla tradizionale spesa “in negozio”.

Al tempo stesso, non tutti i consumatori sembrano accogliere l’idea di effettuare acquisti online, soprattutto quando si parla di prodotti alimentari. Lo dimostra il giro d’affari dell’alimentare online in Italia che, nel 2018, era solamente pari al 2,8% (Casaleggio Associati, 2019). Alcuni consumatori sono infatti riluttanti ad acquistare online in quanto la possibilità di vedere, provare e scegliere i prodotti - alimentari e non alimentari - è ridotta, se non nulla.

Questo elaborato si pone dunque l’obiettivo di analizzare la rapida evoluzione dell’utilizzo di Internet da parte dei supermercati italiani, spinta ed accelerata in seguito al successo di Amazon, per capire quale sia il futuro dei supermercati tra business online e offline.

Ho deciso di approfondire questo tema poiché, negli ultimi anni, mi sono resa conto di quanto i supermercati italiani abbiano cambiato il loro approccio al cliente a partire dalle attività e dai servizi offerti.

Nel Primo Capitolo, relativo allo scenario italiano, si esamina la distribuzione al dettaglio, i consumi e l'E-Commerce in Italia, dando uno sguardo ai dati raccolti da alcune recenti ricerche e report.

Il Secondo Capitolo si soffermerà su Amazon, leader nell'innovazione e nell'e-commerce, che, con innovative modalità di consegna, continua a stravolgere il modus operandi dei supermercati in Italia e nel mondo.

Nel Terzo Capitolo, verranno presi in esame i casi di Esselunga, Coop e Conad: supermercati italiani che, per rispondere alla minaccia di Amazon, utilizzano il Web in maniera interessante.

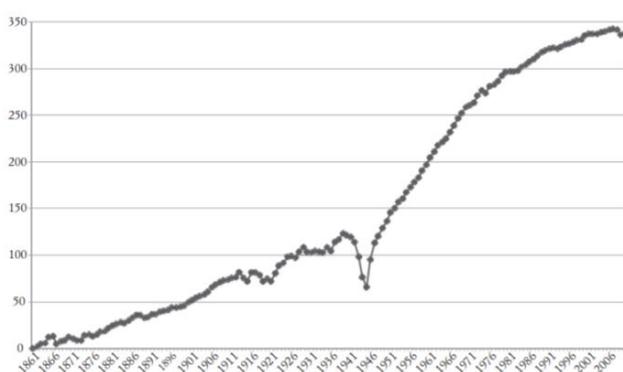
Capitolo 1 – ANALISI DEL SETTORE E DEL MERCATO ITALIANO

1.1 Panoramica ed evoluzione della distribuzione al dettaglio in Italia

Nell'Italia del primo Novecento, lo stile di vita degli abitanti era molto diverso da quello attuale. Oltre alla povertà, anche le malattie, principalmente dovute alle scarse condizioni igieniche, rendevano la vita ancora più difficile. “Nelle ultime decenni dell'Ottocento, e nelle prime del Novecento, donne e uomini, in Italia, avevano una speranza di vita alla nascita bassa - intorno ai 30 anni nel 1870 e ai 45 nel 1920-” (Salvini, 2015, p.34)

Anche i concetti di consumo e spesa erano totalmente differenti. I prodotti e il cibo necessari alla sussistenza si ricavano dal raccolto dei campi in cui si lavorava, o si acquistavano nei mercati e nelle drogherie di zona, ossia piccoli negozi specializzati nella vendita al dettaglio di prodotti ad uso alimentare e domestico. Questi negozi, prevalentemente a conduzione familiare, vedevano spesso instaurarsi rapporti di fedeltà e amicizia con i clienti, rafforzati dalla consegna a domicilio effettuata dai “garzoni di bottega”.

Il modello di drogheria si è a mano a mano evoluto, in particolare a partire dagli anni '50, quando, con il Piano Marshall e la diffusione dei mass media, le condizioni economiche e sociali degli italiani



cambiano. È Boom Economico e, con un progressivo e significativo incremento del tasso di crescita del PIL, inizia il periodo del consumismo. Il format del Dettaglio Indipendente, tipico delle drogherie, entra in crisi e lascia sempre più il posto ad altri operatori al dettaglio:

Figura 1: PIL pro capite a prezzi costanti
Fonte: BAFFIGI A., 2015.

- la Distribuzione Organizzata (DO)
- la Grande Distribuzione (GD)
- la Distribuzione Cooperativa

Questi, nel loro insieme, rappresentano la Grande Distribuzione Organizzata (GDO).

Testimone e protagonista di tale evoluzione è il padovano Francesco Canella che, da garzone in bicicletta, è diventato titolare della catena di supermercati Alì. Canella ricorda: “Vengo da una famiglia contadina che aveva venti campi in affitto. (...) Zio Francesco mi ha trovato un posto da garzone in bicicletta nello spaccio Onarmo (...). Nel 1958 (...) volevano chiudere (...) e io mi sono fatto avanti: Anziché chiudere perché non vendete a me il negozio? (...) C’era nell’aria un po’ di fiducia e da qualche parte avevano aperto i primi supermercati (...)” (Pittalis, 2019). La GDO sostituisce, progressivamente, i negozi più piccoli del Dettaglio Indipendente, i quali iniziavano a coalizzarsi per contrastare il maggior potere contrattuale di cui beneficiavano i negozi di dimensioni più elevate (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2014).

La Distribuzione Organizzata consiste nell’associazionismo di più attori (di soli dettaglianti o di operatori al dettaglio e all’ingrosso) che, nonostante rimangano indipendenti, gestiscono congiuntamente determinate attività per trarre vantaggi in termini di potere contrattuale (Ivi p.541). Un esempio ne è Conad: un consorzio che aggrega migliaia di dettaglianti.

Anche la Grande Distribuzione è formata dall’unione di soggetti associati ma, a differenza della Distribuzione Organizzata, è caratterizzata dalla gestione unitaria dei punti vendita da parte di un unico soggetto proprietario, con notevoli vantaggi di costo derivanti dalle economie di scala (Ivi p.542). Esselunga appartiene a questa tipologia di operatori al dettaglio, le sue catene di punti vendita fanno infatti capo ad un’unica impresa: Esselunga S.p.a.

La Distribuzione Cooperativa, infine, riguarda la cooperazione tra i consumatori-soci che gestiscono i punti vendita al fine di tutelarsi e di aumentare, nel mercato, la competitività della loro unione (Ibid.). Si tratta di imprese cooperative che, nonostante operino sotto la stessa insegna, rimangono indipendenti, come nel caso di Coop.

In Italia, a Settembre 2018, la quota di mercato dei primi cinque gruppi della GDO era pari al 51,7%. Primo tra tutti Coop con una quota del 13,8%, a seguire Conad (12,9%), Selex (9,9%), Esselunga (9%) ed Eurospin (6,1%). (Figura 2)

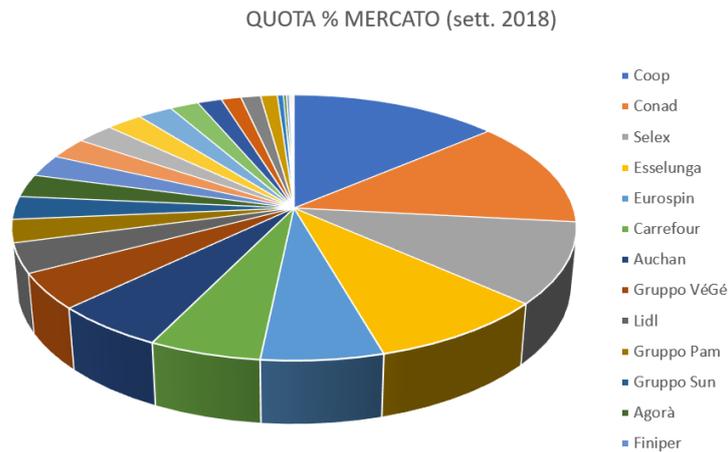


Figura 2: Gruppi distributivi italiani GDO per quota di mercato
 Fonte: Elaborazione personale. Dati tratti da Distribuzione Moderna, 2019.

La GDO si diffonde presto in tutta la penisola e si presenta sottoforma di format diversi:

- Superette
- Supermercato
- Ipermercato
- Discount

Le Superette vengono definite come punti vendita “con una superficie espositiva compresa tra i 200 e 400 metri quadri, in cui sono proposti un numero ridotto di prodotti attraverso tecniche di servizio sia di tipo self service che di vendita assistita” (Ibid.). Date le ridotte dimensioni, vantano un maggior rapporto di familiarità con i clienti e di un assortimento completo ma essenziale.

Il Supermercato è invece “un punto vendita con una superficie compresa tra i 400 e i 2500 metri quadri (...) organizzato con aree a libero servizio e reparti in cui la vendita è assistita. Nel punto vendita sono proposti sia prodotti alimentari che prodotti non alimentari di uso corrente” (Ivi p. 543). Il suo assortimento, più vasto rispetto a quello delle superette ma più ridotto di quello di un ipermercato, presenta una maggiore percentuale di prodotti food rispetto agli ipermercati.

Con Ipermercato si intende “un punto vendita con superficie espositiva superiore ai 2500 metri quadri (...) con utilizzo di tecniche a libero servizio e reparti con vendita assistita, dove è proposto un assortimento di prodotti sia alimentari sia non alimentari di uso corrente e ad acquisto ragionato” (Ibid.). L’assortimento tipico di questo format presenta una percentuale di prodotti non food più elevata rispetto a quella dei supermercati, includendo appunto anche i

prodotti non alimentari ad acquisto ragionato, ossia i prodotti per i quali il processo di acquisto è solitamente più lungo e delicato.

Infine, il Discount è caratterizzato da una “superficie espositiva tra i 400 e gli 800 metri quadrati che propone un assortimento di prodotti alimentari e non alimentari di uso corrente prevalentemente non di marca, che ha come obiettivo quello di offrire un'alternativa di convenienza nel confronto con altre tipologie di punti vendita” (Ibid.). L'assortimento risulta quindi molto limitato ma permette ai consumatori un buon risparmio in termini di costo.

1.2 Analisi e Trend dei consumi in Italia

Al giorno d'oggi gli italiani destinano al consumo ben il 93% del proprio reddito a discapito del risparmio. Di questa percentuale, il 44% viene impiegato per l'acquisto di beni mentre il 49% viene speso in servizi (Ancc-Coop 2019).

È interessante analizzare più nel dettaglio l'allocazione della spesa delle famiglie italiane che, secondo un recente studio condotto da IRI - leader internazionale nelle ricerche sul mercato del Largo Consumo - è indirizzato, in maniera crescente, verso l'alimentare (IRI, 2019).

Come si può notare nella Figura 3, la spesa degli italiani per il Food si sta progressivamente distanziando dalla spesa per la cura della casa e ciò si ripercuote sulle performance dei format distributivi della GDO.

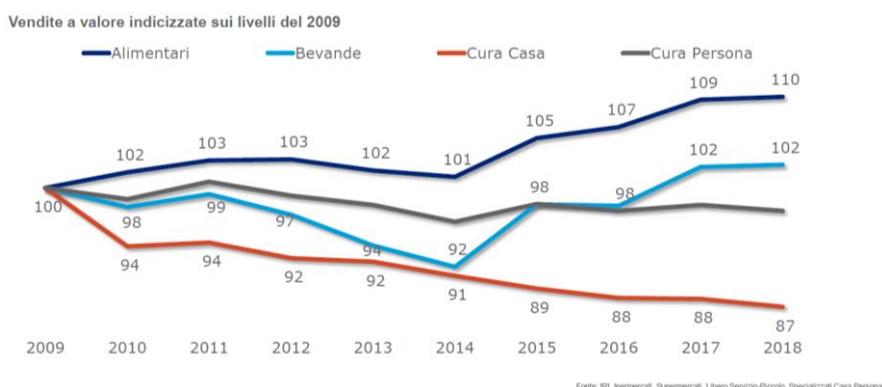


Figura 3: L'allocazione della spesa degli italiani (2009-2018)
Fonte: IRI, 2019.

I supermercati, infatti, il cui assortimento è caratterizzato principalmente da generi alimentari, hanno registrato nel 2018 un incremento delle vendite dello 0,6% rispetto all'anno precedente e un +3,0% nei mesi di Gennaio e Febbraio 2019.

D'altra parte, invece, gli Ipermercati hanno subito un calo del 3,2% nel 2018 e hanno visto un -2,0% nei primi due mesi del 2019 (ECR Italia, 2019).

Come illustrato nella Figura 4, tra le più consistenti spese non alimentari delle famiglie italiane, figurano i veicoli, con un forte tasso di crescita: da 36.949 milioni di euro nel 2016 a 38.346 milioni nello scorso anno, e i beni durevoli per la casa, da 33.238 nel 2016 a 34.158 nel 2018 (Findomestic, 2019). Si tratta di valori complessivi, caratterizzati da andamenti positivi e negativi dei comparti di cui si compongono.

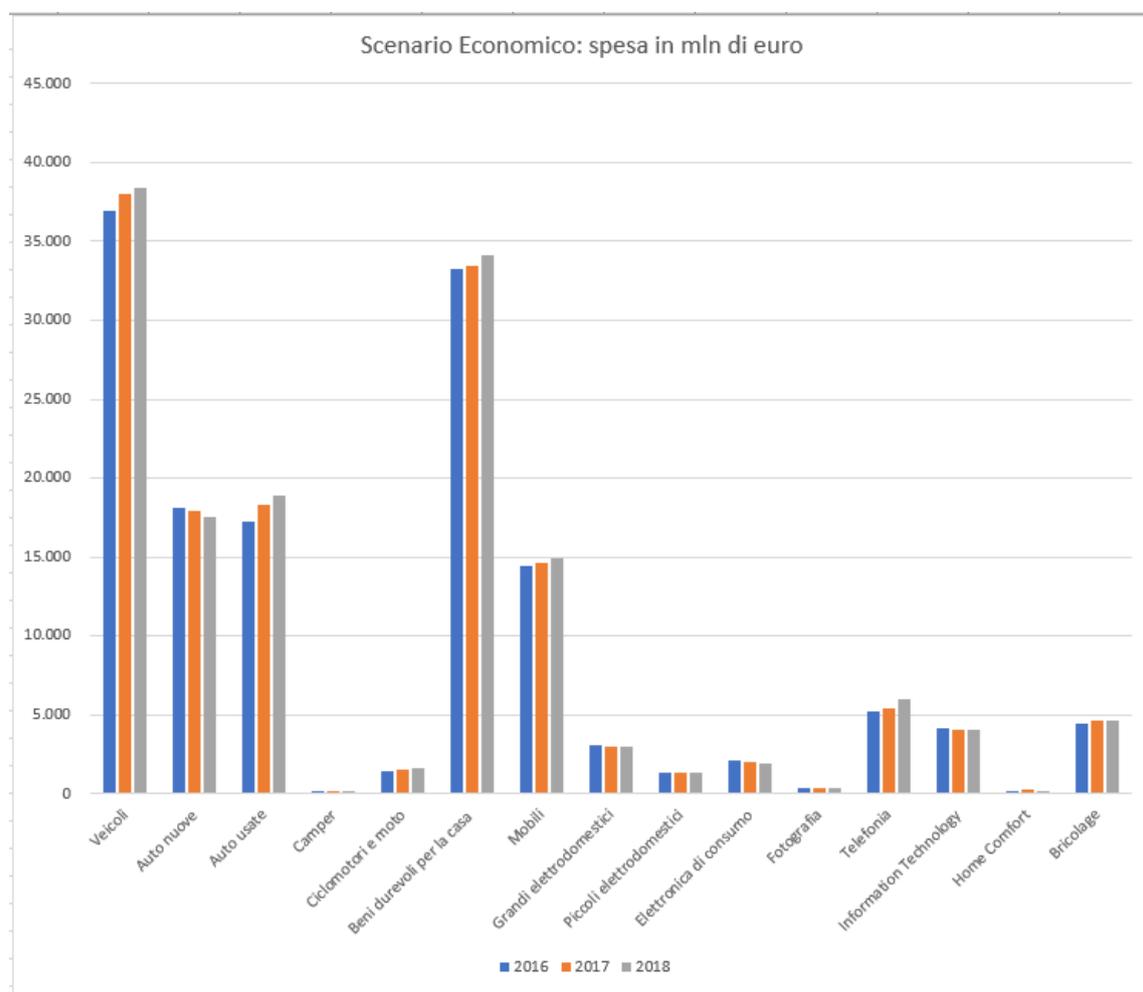


Figura 4: Scenario Economico: spesa delle famiglie per beni durevoli (in mln di euro).
Fonte: Elaborazione personale. Dati tratti da Findomestic, 2019.

La cucina italiana, che da anni continua ad avere successo in tutto il mondo, non può che portare gli italiani stessi a destinare buona parte delle proprie risorse economiche al consumo di food & beverage. Il nostro Paese condivide infatti, solamente con gli spagnoli, il primato europeo

per l'incidenza della spesa alimentare sui consumi totali, che si attesta attorno al 20%. (Ancc-Coop, 2019)

Il consumatore moderno è però un individuo multitasking, che si ritrova spesso travolto da una vita frenetica, con inevitabili ripercussioni anche sulle sue scelte d'acquisto di prodotti alimentari. Tra questi possiamo distinguere i prodotti sfusi o "a peso variabile" e i prodotti del largo consumo confezionato (o "grocery") ossia venduti già confezionati.

"Nel corso di tutto il 2018 sono stati i prodotti a largo consumo confezionati a trainare la spesa (+1,9%) mentre per i prodotti sfusi (il 32,1% del valore del carrello) la spesa si è contratta del 3,1%" (Ismea, 2019, p.1).

Più precisamente, sono cresciuti del 6% i prodotti "ready to eat" nel carrello degli italiani e, "nonostante per gli italiani la cucina sia l'hobby principale (...) sono molte le ragioni che spiegano la preferenza per il pronto. Famiglie sempre più piccole, diversificazione degli stili alimentari nell'ambito della stessa famiglia, ripresa dell'occupazione e aumento del tempo trascorso fuori di casa costituiscono solo alcune delle possibili motivazioni" (Ancc-Coop, 2019, p.178).

Lo scorso anno è stato infatti definito del "ready to eat", ciononostante buona parte degli italiani non rinuncia alla qualità. La sostenibilità - etica e ambientale - "guadagna una visibilità nelle etichette e tra gli scaffali della grande distribuzione ed orienta le scelte dei consumatori. Nel momento della scelta d'acquisto, solo il 3,7% delle persone non tiene in alcuna considerazione criteri ecosolidali, mentre la quasi totalità degli italiani (94%) considera molto o abbastanza importante il grado di trasparenza e correttezza dell'etichettatura" (Ivi p.189).

Nel 2018, sul totale della spesa alimentare, le famiglie italiane continuano a privilegiare frutta e verdura (21,0%), pane e pasta (15,9%), mantenendo il primato europeo nella spesa di queste categorie merceologiche. Ancora in crescita, sebbene con un lieve rallentamento, pure le vendite Food con ingredienti "naturali" e "free from". In Italia il 78% delle famiglie acquista cibi biologici in maniera abituale (ogni 10 giorni), segnando un aumento di fatturato - a Giugno 2018 - dell'8,6% per cibi senza zuccheri aggiunti e del 7,4% per i prodotti Veg e per quelli senza olio di palma (Ancc-Coop, 2019).

1.3 E-Commerce in Italia

Che gli italiani passino sempre più tempo in Internet è ormai risaputo, ma è impressionante notare che, nel nostro paese, i contratti mobile sono ben 85.92 milioni: il 145% della popolazione stessa. Se la popolazione italiana ha visto, nell'ultimo anno, un calo dello 0,1%, il numero di utenti connessi ad Internet è invece cresciuto del 27% (We Are Social, Hootsuite, 2019).

Internet viene utilizzato dagli italiani per acquistare online (prevalentemente con frequenza di una o due volte al mese) e per comparare i prezzi di prodotti o servizi a cui sono interessati (Idealo, 2019).

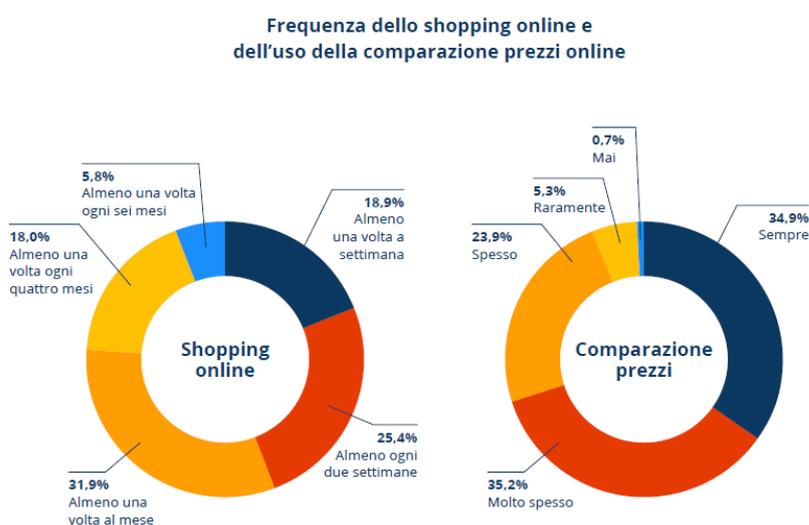


Figura 5: “Frequenza dello shopping online e dell’uso della comparazione prezzi online”
Fonte: Idealo, 2019

Con E-Commerce si intende la “transazione e scambio di beni e servizi effettuati mediante l’impiego della tecnologia delle telecomunicazioni e dell’informatica” (Treccani.it, 2019). Questo fenomeno, in continua crescita, presenta innumerevoli vantaggi (Foglio, 2013).

- Riduce i limiti spazio-temporali (tipici del commercio tradizionale) raggiungendo consumatori altrimenti più difficilmente reperibili dal punto di vista logistico e permettendo l’accesso ai siti web 24 ore su 24, 7 giorni su 7.
- Aumenta l’offerta di prodotti, più specialistici e personalizzabili sulla base dei gusti dell’e-shopper, anche attraverso la simulazione grafica.

- Riduce i costi sia dal lato dell'offerta (in termini di oneri di intermediazione e di benefici derivanti dalle economie di scala) che dal lato della domanda (tramite la riduzione dei costi di ricerca).
- Facilita l'analisi del target per proporre al consumatore assortimenti più apprezzati e annunci pubblicitari mirati per prodotti su cui l'utente web si è dimostrato interessato.

Vi sono però anche diversi "fattori frenanti". Tra questi la crescente sensibilità al trattamento dei dati personali e il rischio d'acquisto di prodotti e servizi non conformi alle aspettative in termini di qualità, in quanto non è possibile accertarla fisicamente in maniera preventiva.

"Nel confronto vantaggi e fattori frenanti, dobbiamo senz'altro affermare che per l'impresa acquirente i vantaggi sono sicuramente parecchi e molto sensibili, per questo l'e-commerce diventa un'occasione da sfruttare in maniera strategica e intelligente" (Ibid.).

In relazione alla loro presenza fisica e virtuale, le imprese possono essere classificate principalmente in:

- *Brick and Mortar*, ossia aziende tradizionali che operano prevalentemente attraverso negozi fisici dove i clienti si recano di persona per analizzare e acquistare i prodotti. Se lo hanno, il loro sito web funziona come vetrina per scopi informativi sull'azienda e sui suoi prodotti e servizi.

- *Pure Click*, ovvero aziende operanti esclusivamente tramite internet attraverso vere e proprie piattaforme digitali per la vendita di prodotti e servizi. L'interazione con i clienti avviene prevalentemente online.

- *Brick and Click*, un modello di business ibrido che vede la presenza delle aziende sia online che offline e che verrà approfondito nei prossimi capitoli, con particolare riferimento al modello *Click and Collect*.

"La demarcazione tra mondo fisico e mondo digitale (...) si va confondendo: i consumatori non fanno più acquisti esclusivamente online oppure offline, ma stanno adottando un approccio misto (...). L'integrazione tra Brick (negozi fisico) and Click (e-commerce) può offrire ai consumatori il meglio di entrambi i mondi" (Vianello, Ferrandina, 2017, p.81).

Infatti “i clienti (...) si spostano in continuazione da un canale all'altro - dall'online all'offline e viceversa - e si aspettano un'esperienza fluida e coerente, senza soluzioni di continuità percepibili. (...) Nasce così il marketing omnichannel: la prassi di integrare una molteplicità di canali per creare una customer experience fluida e coerente. Richiede alle aziende di abbattere le barriere tra i canali e di unificare obiettivi e strategie. Solo così si può assicurare uno sforzo concertato nei diversi canali online e offline per indurre i clienti a impegnarsi per l'acquisto” (Kotler, 2017, pp.133-134).

In Italia il fatturato dell'e-commerce continua a crescere, nel 2018 si è attestato a 41,5 miliardi di euro, con un incremento del 18% rispetto all'anno precedente. Per comprendere meglio questo trend di crescita, ricordiamo che nel 2008 il fatturato era pari a soli 6,4 miliardi di euro. Di conseguenza, negli ultimi 10 anni, quest'ultimo è aumentato di più del 600% (Ibid).

DISTRIBUZIONE DEL FATTURATO



Fonte: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

Lo scorso anno più dei tre quarti del fatturato proveniva dai settori del tempo libero (41,3%), del turismo (28%) e dei centri commerciali (14,5%). Il rimanente derivava da altri settori, ciascuno dei quali non ha generato più del 5% del fatturato totale. (Figura 6)

Figura 6: Distribuzione del fatturato e-commerce in Italia nel 2018
Fonte: Casaleggio Associati, 2019

Per l'anno in corso, la stessa ricerca, prevede una forte ascesa dei centri commerciali, con un +40% del fatturato. A seguire, interessanti anche i tassi di crescita per i settori “casa e arredamento” (+ 29%) ed alimentare (+27%).

Per ricevere i prodotti acquistati online, oltre il 60% degli italiani preferisce la consegna a casa in giornata. A seguire l'home delivery in mailbox - ossia il recapito direttamente alla cassetta postale -, la consegna a lavoro o di sera, e in appositi punti di ritiro o nel negozio fisico. Gli italiani assegnano particolare importanza soprattutto alla possibilità di decidere data e ora di consegna e alla velocità della consegna stessa. (Casaleggio Associati, 2019)

Capitolo 2 – LA MINACCIA DI AMAZON

2.1 Amazon

Nel 1994, nel suo garage di casa, Jeff Bezos, fondò Amazon, allora conosciuto come Cadabra.com. Si trattava inizialmente di una libreria online che divenne ben presto la più grande libreria al mondo.

Più passavano gli anni e più Bezos cominciava ad estendere l'offerta di prodotti anche a musica, software, CD, film e giochi, e, nel 1999, il Time Magazine lo nomina "Person of the Year": un vero e proprio "King of the E-Commerce" (Ramo, 1999).

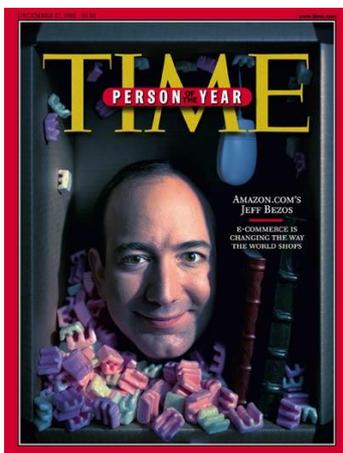


Figura 8: Jeff Bezos: Uomo dell'Anno
Fonte: Copertina del Time Magazine, 27/12/1999

Nel 2010 Amazon sbarca anche in Italia e, al giorno d'oggi, vanta un assortimento globalmente esteso "dalla A alla Z".

Ciò che differenzia Amazon dagli altri marketplace è certamente l'attenzione al cliente. Tra le tante, ricordiamo le sue rassicuranti politiche di reso e i packaging frustration free. Lo stesso Bezos, nella lettera agli azionisti afferma: *"The biggest needle movers will be things that customers don't know to ask for. We must invent on their behalf. We have to tap into our own inner imagination about what's possible."* (Bezos, 2018, p.2)

Grazie alla Customer Centricity, l'azienda continua ad attestarsi ai primi posti delle classifiche nazionali ed internazionali di Customer Satisfaction. Tra queste ricordiamo la seconda



Figura 7: L'evoluzione del logo Amazon
Fonte: www.dressingandtoppings.com

posizione in Italia nel 2017 (KPMG, 2018) e anche in America nel 2018 (ACSI, 2019). Tutto ciò contribuisce a rendere Amazon uno dei Brand di maggior valore nel mondo, con riflessi sulla Brand Equity (o Valore) della marca, ossia “ciò che la marca aggiunge ai prodotti e ai servizi sui quali viene apposta” (Kotler et al., 2018, p.180). Con una Brand Equity di 97 miliardi di dollari, si classifica al 4° posto nel Global Ranking dei Most Valuable Brands del 2019, ma 1° in termini di crescita rispetto al 2018, con un miglioramento del 37% (Forbes, 2019).

2.2 Consegna a domicilio e Click & Collect

Amazon potrebbe essere definita come il tipo di azienda che non smette mai di sorprendere con i suoi progetti e piani per il futuro.



Recentemente Bezos ha annunciato che, nel 2021, Amazon avrà il suo aeroporto per droni e aerei in USA. I lavori sono già iniziati e permetteranno di ridurre i tempi di consegna, per i clienti Prime, da 2 a solo 1 giorno (Hanbury, 2019) e di agevolare le consegne tramite drone in 30 minuti con il nuovo servizio *Amazon Prime Air*.

Figura 9: Jeff Bezos inaugura i lavori per il nuovo aeroporto Amazon
Fonte: Twitter, profilo di I J. Bezos.

Anche le modalità di consegna dei prodotti venduti sull'e-commerce Amazon, possono essere considerate innovative e anticipatrici rispetto a quelle proposte in Italia. Si distinguono in due macrocategorie:

- *Consegna a Domicilio*
- *Click and Collect* attraverso i Punti di Ritiro Amazon

La *Consegna a Domicilio* prevede un range di costi differenziato a seconda delle opzioni e dei tempi di consegna, del prezzo del prodotto acquistato e del tipo di cliente (“Prime” o “Non Prime”).

Oltre alla spedizione gratuita, standard, rapida, in 2 giorni e in 1 giorno, è interessante soffermarsi su alcune tipologie di spedizioni recentemente introdotte.

- *Consegna Oggi*

Per ora attivo solo a Roma e a Milano, questo servizio permette di ricevere i prodotti acquistati online nella giornata stessa in cui l'ordine è stato effettuato (dalle 18:30 alle 21:30). Una bella agevolazione per i lavoratori che, spesso, non potendo essere presenti in casa nel momento della consegna, hanno così modo di ritirare l'ordine di persona quando rientrano nella loro abitazione. Il costo arriva fino ad un massimo di € 8,99.

- *Consegna Programmata*

Acquistare online arredamento o grandi elettrodomestici non è più un problema. Con Amazon la consegna arriva direttamente nella stanza a cui l'acquisto è destinato, risparmiando all'acquirente il disagio di trasportare il prodotto ai piani superiori delle abitazioni. Il tutto, nel giorno e nell'orario preferito, selezionabili con un anticipo di massimo 30 giorni e con un costo per il servizio di massimo €49,99.

- *Consegna il giorno di uscita*

Si tratta di un servizio, molto utilizzato per giochi e libri, che permette di pre-ordinare gli articoli a cui si è interessati facendoseli recapitare nel giorno della loro uscita, sollevando l'e-shopper dall'ossessione di controllare la pagina web per assicurarsi di essere tra i primi a ricevere il nuovo prodotto.

- *Preferenze di consegna*

Sapere che il corriere è passato proprio quando si era fuori casa e che gli acquisti effettuati online sono andati in giacenza in deposito, potrebbe essere frustrante e far venir meno la convenienza degli acquisti da Web. Per questo motivo può risultare utile impostare le proprie preferenze di consegna Amazon nel caso in cui il corriere dovesse arrivare quando nessuno è in casa.

La prima opzione è la "*Consegna al vicino*", indicando l'indirizzo di un vicino "della porta accanto" che, informato dell'ordine, potrà ricevere il pacco per conto dell'acquirente. In alternativa è possibile optare per la "*Consegna in un posto sicuro*", ossia coperto e sufficientemente protetto da danni e furti (ad esempio un'abitazione o un'attività commerciale di una persona fidata).

- *Amazon Day*

Disponibile gratuitamente per i membri Prime - ma non ancora in Italia - è un servizio

di consegna che consente di far arrivare i pacchi ordinati in un giorno prefissato della settimana, il cosiddetto “Amazon Day”. Si tratta di un modello “*Click and Subscribe*” che consiste nel “predisporre l’autorifornimento periodico di un paniere di beni con una modalità di abbonamento oppure on demand” (Kotler, Stigliano, 2018, location 1491). Questo servizio è coerente con *Shipment Zero*: il programma di riduzione dell’impatto ambientale di Amazon “con l’obiettivo di abbattere del 50% le emissioni di CO2 prodotte dalle (...) spedizioni entro il 2030” (Clark, s.d.).

A colmare il divario tra e-commerce e dimensione fisica ci pensa il modello *Click and collect*. Adottato anche da Amazon attraverso i servizi Locker e Counter, permette ai clienti di “effettuare acquisti online e ritirarli presso un punto di vendita fisico (di proprietà o di terze parti)” (Kotler, Stigliano, 2018, location 1489).

- *Locker*

I Locker sono dei distributori automatici a libero servizio per il ritiro degli ordini Amazon. Si trovano in diversi punti vendita, tra cui Supermercati e Centri Commerciali, e non richiedono costi aggiuntivi, se non quelli previsti per la modalità spedizione selezionata. Risultano particolarmente utili per chi non vuole essere vincolato ad aspettare, in prima persona, la consegna del prodotto ad un indirizzo predeterminato. Facilitano inoltre il reso dei prodotti stessi.



Figura 10: Amazon Locker
Fonte: Amazon.com

Il ritiro dei prodotti ordinati, reso possibile dalla scansione del QR code univoco comunicato via mail, deve avvenire entro 3 giorni dall’arrivo dei prodotti al Locker, pena la riconsegna degli articoli ad Amazon e il rimborso totale dell’acquisto. Un limite di questo servizio, ad ora, è la dimensione e il peso massimo dei pacchi, rispettivamente 42 x 35 x 32 centimetri e 4.5 chili.

- *Counter*

Lanciato a Maggio di quest’anno, questo servizio sfrutta una rete di punti di vendita fisici di Partner Amazon per il ritiro degli ordini della piattaforma online. Al momento, hanno aderito Partner quali GIUNTI al punto librerie, Fermopoint e SisalPay.



Figura 11: Amazon Counter
Fonte: Amazon.com

Selezionabile come punto di ritiro dal sito Amazon, consente la consegna dell’ordine nel Counter selezionato. Arrivati nello store, i clienti non dovranno far altro che mostrare il codice a barre ricevuto via mail che, scansionato dal personale, permetterà la consegna del pacco.

A differenza dei Locker, con Counter si hanno a disposizione 2 settimane per il ritiro ma non è ancora possibile effettuare i resi tramite questo punto di ritiro.

Il servizio consente ai negozi partner di beneficiare di un maggior afflusso di persone, che, con molta probabilità, acquisteranno degli articoli in negozio o visiteranno più volentieri lo store in futuro. Kotler e Stigliano stessi sostengono l’importanza del “Be Loyal: instaurare, coltivare e mantenere una relazione di fiducia reciproca con chiunque entri in contatto con il (...) business, che sia un cliente, un collaboratore o un fornitore”. (Kotler, Stigliano, 2018, location 1013-1014)

2.3 La spesa a portata di click su Amazon

I beni di largo consumo (o “Grocery”) sono prodotti a basso costo che vengono utilizzati e riacquistati più volte all’anno. Includono ad esempio il food, le bevande, i prodotti per la cura della casa e della persona.

La vendita di questi prodotti era, fino a qualche anno fa, prerogativa della sola GDO. Negli ultimi tempi, però, Amazon sta diventando una minaccia anche per la Grande Distribuzione.

La top 3 delle categorie per % di reach

	#1	#2	#3
EUS	Abbigliamento	Elettronica di consumo	Arredamento
Francia	Elettronica di consumo	Abbigliamento	Arredamento
Germania	Elettronica di consumo	Abbigliamento	Computer Software
Italia	Elettronica di consumo	Abbigliamento	Libri
Spagna	Elettronica di consumo	Abbigliamento	Cibo
Regno Unito	Cibo	Abbigliamento	Arredamento

COMSCORE

Figura 12: Top 3 categorie per percentuale di reach in Europa

Fonte: Comscore, 2018

Nonostante in Europa solo il Regno Unito veda il Food tra le principali categorie di beni acquistate sul sito di Amazon (Comscore, 2018), anche il settore Grocery è in ampia espansione. A mostrarlo, la crescita del corrispettivo fatturato Amazon nel primo Quarter dello scorso anno (Figura 13) - rispetto all'anno precedente - in Regno Unito (con +45%) e Germania (che sale del 33%) (Redazione GDO News, 2018).



Figura 13: Amazon: Vendite di beni di largo consumo 2018, Q1

Fonte: www.oneclickretail.com

Amazon offre infatti servizi che rendono gli acquisti simili ad un'esperienza virtuale di spesa in un vero e proprio supermercato online. In Italia troviamo:

- Amazon Pantry
- Amazon Prime Now

Amazon Pantry (dall'inglese "dispensa") è un servizio online riservato ai clienti Prime, dove è possibile fare la propria spesa scegliendo da un assortimento di prodotti alimentari a lunga conservazione e di prodotti non food.

Per ogni complessivo ordine di spesa, Amazon addebita un costo fisso di consegna di € 4,99 per ogni scatola contenente i prodotti ordinati. I prezzi degli articoli, di per sé, sono piuttosto vantaggiosi e ci sono spesso delle interessanti offerte. Questo servizio è disponibile in tutta Italia, e consegna i prodotti separatamente dagli altri acquisti effettuati nel sito, proprio come se fosse una spesa a sé stante.

La sezione "ordini passati" può risultare molto utile, in quanto permette al cliente di riordinare con un click i suoi prodotti preferiti, senza doverli cercare individualmente, ancora una volta, nel sito.

Amazon Prime Now, anch'esso riservato agli iscritti Prime, è un servizio di spesa online che, a differenza di Amazon Pantry, offre anche Fresh Food, con un vasto assortimento di frutta e verdura, e Frozen Food, dai piatti già pronti alle verdure surgelate.

Per convincere anche i consumatori più restii, Amazon prevede promozioni di benvenuto sul primo ordine Amazon Prime Now: uno sconto di 10 euro e un omaggio di frutta e verdura. Come con Amazon Pantry, la ricerca dei prodotti nell'e-commerce è facilitata dalla suddivisione in categorie, sottocategorie e dai filtri di ricerca.

Questo servizio è attivo solamente a Roma e a Milano e per ordini di minimo 15 euro. È possibile ricevere gli ordini effettuati in una o due ore, 7 giorni su 7, dalle 8 di mattina a mezzanotte.

Capitolo 3 – LA REAZIONE DEI PLAYERS ITALIANI

3.1 Esselunga

Il primo supermercato italiano nasce a Milano nel 1957 ed è proprio Esselunga. Allora conosciuto come “Supermarket” prende ben presto il nome di Esselunga, dalla lunga “S” che contraddistingueva l’insegna del negozio. Un nome così, sarebbe stato decisamente più distintivo, dato che il termine “supermarket” già esisteva in America per indicare il rispettivo format distributivo, e si stava diffondendo in tutto il mondo.



Figura 14: Il primo supermercato Esselunga. Milano, 1957.

Fonte: www.esselunga.it



Figura 15: Campagna pubblicitaria Esselunga, 1977.

Fonte: www.esselunga.it

È nel 2001, però, che nasce il sito E-commerce Esselunga. Oggi, quest’ultimo, vanta di un assortimento di circa 15.000 articoli, dal fresco (frutta e verdura, latticini, alimenti ready to eat, carne e pesce) ai surgelati, fino ai prodotti del largo consumo confezionato (come pasta, detersivi, biscotti e conserve).

Esselunga garantisce inoltre una fluida Shopping Experience online: l'attenzione al cliente è forte, con l'obiettivo di assisterlo e guidarlo il più possibile negli acquisti da web, rendendoli più semplici e intuitivi.

Disponibile nel sito è la chat virtuale con Luisa, il chatbot di Esselunga, pronto a rispondere alle domande dell'utente relative a servizi, ordini, pagamento, promozioni e agevolazioni. Un "sommelier virtuale", inoltre, aiuta il cliente a scegliere tra più di 700 tipi di vino, somministrando un breve questionario ed individuando il vino più adatto ai gusti personali e alle occasioni per cui verrà servito.



Figura 16: il sommelier virtuale di Esselunga
Fonte: www.esselunga.it

La scelta dei prodotti è facilitata da filtri di ricerca, relativi ad esempio a prodotti vegetali, biologici, integrali, e senza glutine o lattosio. In ogni scheda di prodotto, inoltre, si trovano informazioni sulle caratteristiche dell'articolo, gli ingredienti, i valori nutrizionali, l'indirizzo dei produttori e consigli d'uso/avvertenze.

La digitalizzazione degli acquisti viene potenziata dalla funzionalità di comando vocale, disponibile, dalla fine dello scorso anno, nelle applicazioni Esselunga, grazie ad una collaborazione con l'Assistente Google. Con i comandi vocali per compilare la lista della spesa, acquistare online diventa un'attività sempre più veloce, pratica ed innovativa.

COMANDI DISPONIBILI

Ok Google, parla con Esselunga

Ciao, cosa vuoi aggiungere alla tua lista della spesa?

Aggiungi 1 litro di latte

Ok, ho aggiunto 1 litro di latte, vuoi aggiungere altro?



Cosa contiene la mia lista?

La tua lista contiene 1 litro di latte.

Figura 17: Google Assistant ed Esselunga
Fonte: www.esselunga.it

Dopo aver esordito con “Ok Google, parla con Esselunga”, l’utente può dettare la spesa, in termini di prodotti e quantità, e l’assistente prende appunti. Una volta ultimata la lista della spesa, è possibile consultarla online (dal sito Esselungaacasa.it) o sull’app Esselunga, e può essere utilizzata per fare la spesa sia online che nei punti vendita tradizionali. Mettendo ancora una volta in comunicazione canali online ed offline, si raccolgono preziosi dati per le aziende, non solo sul funzionamento del dispositivo ma anche sul comportamento dell’utilizzatore, consentendo una più accurata profilazione degli utenti. “Lo dimostrano anche le strategie di grandi player come Google e Amazon, che hanno lanciato sul mercato gli home speaker a prezzi molto bassi, puntando evidentemente a generare un business che andasse ben oltre la vendita dell’hardware. Ad esempio, nel loro caso, l’interesse può riguardare scopi molto ampi, che vanno dalla profilazione più accurata degli utenti (non più solo nella loro esperienza “online”) fino al supporto agli acquisti, che possono essere veicolati alla propria piattaforma eCommerce” (Politecnico di Milano, Osservatori.net, 2019, p.17).

L’assistente vocale è comunque un concetto piuttosto nuovo per gli italiani. Anche se, attualmente, solo il 4% dei consumatori italiani è interessato ad effettuare acquisti online tramite assistente vocale, più di un consumatore su tre è intenzionato ad utilizzare almeno uno smart object in futuro (Ivi, p.30).

Dato l’assortimento e i servizi offerti online, attualmente l’E-Commerce Esselunga prevede due tipi di consegna:

- Consegna a Domicilio, con *Esselunga a casa*
- Click and Collect, con *Esselunga clicca e vai*

3.1.1 Esselunga a Casa

Proposto da Esselunga nel 2001, il servizio consente di ordinare la propria spesa online e di riceverla comodamente a casa. Ad oggi la spesa si può effettuare da smartphone – tramite l’app “Esselunga OnLine” - o da computer.

Il servizio, che ha riscosso un crescente successo, oggi copre circa 1400 comuni e coinvolge le regioni Lazio, Toscana, Veneto, Lombardia, Emilia Romagna e Piemonte.

La consegna è preselezionabile al momento dell’acquisto online in fasce orarie di due ore e in base alla disponibilità di consegna al momento dell’ordine, avviene al piano, ed è gratuita per i

nuovi utenti che effettuano la loro prima spesa online. Per gli ordini successivi prevede un contributo di €7,90, mentre per ordini superiori a 110 € il costo è di €6,90. Sono previste delle agevolazioni di consegna per disabili (gratuita) e anziani (€3,45). Per effettuare la spesa, è necessario un ordine minimo di 40 €, esclusi i costi di spedizione.

3.1.2 Esselunga Clicca e vai

Attivo dal 2017, questo servizio consente al cliente di effettuare la spesa online, sempre da mobile o computer, e di prenotarne il ritiro nei centri di ritiro Esselunga “Clicca e vai” scegliendo tra le fasce orarie disponibili dopo due ore dalla richiesta dell’ordine.

Il 65% dei consumatori italiani è infatti favorevole ad effettuare acquisti online se è possibile ritirarli successivamente in appositi punti di ritiro. (Idealo, 2019)

Il servizio è gratuito e non richiede un limite minimo di spesa, è però ad ora attivo in soli sei centri di ritiro nelle regioni Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna. Se si dispone dell’app e si tiene accesa la localizzazione, è possibile ricevere la spesa senza nemmeno dover scendere dall’auto. In caso contrario, per ricevere la spesa, si dovrà prima parcheggiare l’auto e recarsi in appositi chioschi di riconoscimento per l’identificazione. In entrambi i casi la spesa verrà caricata direttamente in auto dall’incaricato.

3.1.3 Esselunga in-store

Esselunga ha implementato delle soluzioni ibride anche In-Store:

- *Presto Spesa*
- *Consegna a Domicilio da Negozio*

Per chi non vuole rinunciare all’esperienza dei negozi fisici, Esselunga propone, da qualche anno, “*Presto Spesa*”.



Nato con l'idea di evitare la coda alle casse e di raccogliere dati anche sui consumatori in-store, questo servizio permette al cliente di scansionare il codice a barre dei prodotti che desidera acquistare attraverso un dispositivo elettronico per poi pagare alla cassa. Il processo d'acquisto è letteralmente nelle mani del cliente ma, come si può intuire, non è totalmente tracciabile. A dimostrarlo, le numerose denunce per furto derivanti dal doloso ed improprio utilizzo del terminale. (Redazione Laprovinciadibiella.it, 2019; Redazione Lucca in diretta, 2019)

Figura 18: Presto Spesa di Esselunga
Fonte: www.tuttoesselunga.com

Un altro servizio ibrido è la *Consegna a Domicilio da Negozio*. Una volta scelti in negozio i prodotti desiderati, si prenota nei Punti Fidaty la consegna a domicilio. Sarà Esselunga ad occuparsi di recapitare la spesa a casa in giornata.

Disponibile dal lunedì al venerdì, richiede un contributo di consegna di € 6,20. Sono previste, però, agevolazioni di consegna per anziani (€ 3,10) e clienti disabili (gratuito).

In ottica omnichannel, l'azienda ha inoltre previsto per il cliente un "passaggio obbligato" nei suoi supermercati Brick and Mortar. Infatti, l'e-shopper che volesse beneficiare di buoni sconto immediati - che si trovano sulle confezioni dei prodotti - e di buoni sconto redimibili su acquisti successivi, dovrà recarsi fisicamente nei punti vendita.

L'azienda sta quindi investendo in parallelo sia nell'online che nell'offline per garantire al cliente un'esperienza ottimale in entrambi i canali. Nello scorso anno, in particolare, "l'eCommerce ha superato i 236 milioni di euro di vendite, registrando +28% rispetto al 2017 e rappresentando oggi il 3% del totale" (Bonaccorsi, 2019). Dai dati preliminari di Bilancio 2018 comunicati da Esselunga nell'area stampa del suo sito, il fatturato complessivo è cresciuto del 2,1% rispetto al 2017, passando da 7754 milioni di euro a 7914 milioni nel 2018.

3.2 Coop Italia

Coop Italia nasce nel 1967 come unione di numerose cooperative di consumatori. Attualmente le cooperative facenti parte del consorzio sono Coop Alleanza 3.0, Coop Centro Italia, Coop Liguria, Coop Lombardia, NovaCOOP, UniCoop Tirreno e UniCoop Firenze.



Figura 19: Coop, le origini

Fonte: www.e-coop.it

I valori cardine perseguiti, sin dalle sue origini, da Coop Italia, sono la Sicurezza, la Salute, il Benessere, la Trasparenza e l'Ambiente. Dal 2017 Coop mira a sensibilizzare i consumatori su questi temi attraverso la campagna di comunicazione #COOPTIME.



Figura 20: Campagna #COOPTIME

Fonte: www.e-coop.it

Anche Coop dispone di un sito istituzionale, e risulta essere particolarmente coerente con la mission dell'azienda data la trasparenza e completezza delle informazioni fornite. I consumatori possono infatti verificare l'origine dei principali ingredienti dei prodotti a marchio Coop e i rispettivi stabilimenti di produzione accedendo a www.e-coop.it/cooporigini. Una funzionalità non da poco, in un periodo che abbiamo visto essere caratterizzato da consumatori attenti ai prodotti naturali e di origine controllata.

Il sito Coop non è quindi una semplice vetrina espositiva dell'assortimento dei prodotti per la vendita, ha invece un elevato scopo istruttivo per l'utente.

Coop mette inoltre a disposizione uno strumento online per rendere i consumatori consapevoli dell'impatto che la spesa e l'alimentazione hanno sull'ambiente: il calcolatore dell'impatto ambientale online.

Per utilizzarlo viene simulata una spesa, indicando tipologie e quantità di prodotti normalmente acquistati. Con queste informazioni, il tool calcola la sostenibilità dell'acquisto, segnalando l'emissione di CO₂ causata dall'ipotetica spesa. Il calcolatore fornisce infine alcuni consigli per un'alimentazione più sana, confrontando i prodotti preselezionati con la corretta piramide alimentare.



Figura 21: Il calcolatore dell'impatto ambientale online di Coop
Fonte: www.e-coop.it

Coop consente inoltre di effettuare la spesa online attraverso dei supermercati virtuali:

- Laspesachenonpesa.it
- EasyCoop.com

3.2.1 Laspesachenonpesa.it

Questo servizio consente di effettuare la spesa online beneficiando di un ampio assortimento che comprende prodotti confezionati, freschi, freschissimi e surgelati. È attivo in Liguria, Lombardia e Piemonte con diverse tipologie di consegna:

- Consegna a domicilio con *Coop a Casa*
- Click and collect con *Coop Drive e Coop Locker*

Si seleziona innanzitutto la propria Regione (se coperta dal servizio La Spesa Che Non Pesa) e poi il tipo di consegna disponibile tra Coop a Casa, Drive e Locker.



Figura 22: Tipi di consegna della spesa online. Coop – Laspesachenonpesa

Fonte: Youtube, canale Novacoop

- *Coop a Casa*

Dopo aver aggiunto i prodotti al carrello virtuale, è possibile selezionare, in fasce di due ore, gli orari disponibili per il ritiro a casa (dalle ore 9 alle 21 da lunedì al sabato e dalle 9 alle 19 alla domenica). Il pagamento può avvenire online o direttamente al momento della consegna ma, ad ogni modo, solo con mezzi elettronici.

La consegna avviene al piano ed è previsto un contributo per la spedizione. Per spese inferiori a €50 i costi di consegna sono pari a €7,90 (€4,90 per i soci Coop), mentre sono gratuiti per ordini superiori a €50 e per le persone diversamente abili (fino a una volta a settimana). Per usufruire del servizio è previsto un limite minimo di spesa di €40, mentre limiti massimi di spesa sono solo quantitativi e riguardano principalmente la quantità massima di bottiglie di bevande e le confezioni di farina acquistate.

Questo servizio richiede la registrazione al sito per l’inserimento dell’ordine e che, per la consegna, siano presenti all’indirizzo di spedizione il richiedente della spesa o un suo incaricato. Coop, per facilitare la consegna degli ordini, si occupa di avvisare tramite sms quando il corriere si trova nei paraggi. Se, ciononostante, i riceventi non sono presenti, l’ordine si considera annullato, vengono però addebitati i costi di spedizione e dei prodotti deperibili non rivendibili.

- *Coop Drive e Coop Locker*

“I servizi di delivery stanno registrando sempre maggior flessibilità a favore dell’utente, mediante le consegne personalizzate o la creazione di una rete di ritiro di prossimità, tramite shop di Gruppo, affiliati o Locker” (Casaleggio Associati, 2019, p.65).

Dover essere presente in casa al momento della consegna può disincentivare il consumatore ad acquistare online, per questo motivo sono stati introdotti, anche da Coop, questi servizi Click and Collect.

Coop Drive e Locker sono servizi gratuiti che consentono di ritirare la spesa effettuata online in appositi punti di ritiro, già a partire da 2 ore dopo l'invio dell'ordine. Non ci sono limiti minimi di spesa, ma dei limiti quantitativi massimi per alcuni tipi di prodotti, come avviene per Coop a Casa.

Con il servizio *Locker*, l'ordine viene accuratamente depositato e conservato all'interno di particolari armadietti, la cui temperatura interna è suddivisa in reparti a seconda dei prodotti contenuti: surgelati nel reparto freezer, freschi in uno refrigerato e confezionati in altri armadietti appositi. Basterà recarsi al Locker e digitare il codice comunicato per mail: gli sportelli contenenti la spesa si illuminano e si sbloccano, così da facilitare e velocizzare il prelievo degli acquisti.

Con *Coop Drive* ci si reca invece nel punto di raccolta della spesa segnalato in fase di acquisto online. Dopo aver superato una fase di riconoscimento tramite QR code nelle apposite aree parcheggio riservate, un addetto si occuperà di caricare la spesa direttamente in auto.

Nel caso di *Coop Locker* il pagamento può avvenire solo online, con *Coop Drive* invece può avvenire anche alla consegna. In entrambi i casi l'importo viene addebitato solamente a spesa conclusa.

A differenza di *Coop a Casa*, la registrazione non è necessaria ma presenta numerosi vantaggi, tra cui la possibilità di memorizzare i dati di pagamento e l'indirizzo di consegna, visualizzare l'elenco degli ordini effettuati e salvare le proprie liste di spesa personalizzate, oltre ad usufruire di promozioni dedicate.

3.2.2 EasyCoop.com

Avviato da Coop Alleanza 3.0 nel 2016, EasyCoop è un servizio di qualità, puntuale e personalizzabile che permette di effettuare la spesa online in maniera semplice e veloce.

Il sito consente, con una spesa minima di €50, di effettuare acquisti da PC, smartphone e tablet, scegliendo da un assortimento di 13000 prodotti (dai freschissimi al confezionato). Oggi il

servizio è disponibile nelle città di Roma, Ferrara, Bologna, Reggio Emilia, Modena, Mestre, Padova, Vicenza e Treviso.



Figura 23: Furgone EasyCoop
Fonte: www.coopalleanza3-0.it

La consegna della spesa è personalizzabile scegliendo la fascia oraria preferita (da lunedì a sabato dalle 8 alle 22) ed avviene direttamente a casa, al piano (qualsiasi esso sia, anche senza ascensore). Più ampia è la fascia oraria in cui ci si rende disponibili per la consegna, più i costi di spedizione saranno ridotti. Dall'Economy (da €3.90) a Smart e Premium (da €4.50) per gli orari più richiesti e con un range di ore ridotto.

Come con Coop a Casa, la lista “preferiti” velocizza il riordino dei prodotti e il pagamento viene addebitato a consegna avvenuta, online o fisicamente alla consegna. A differenza degli altri servizi Coop, però, mezz’ora prima dell’arrivo del fattorino, il cliente riceve un avviso di consegna tramite sms che identifica, anche con una sua foto, l’incaricato alla spedizione. In questo modo il cliente è sicuro di ricevere la sua spesa da Coop ed eventualmente di effettuare il pagamento in tutta sicurezza.

Coop ha deciso di diffondere questo suo servizio non solo tramite canali di comunicazione impersonali – quali spot TV e volantini recapitati per posta tradizionale – ma anche attraverso canali di comunicazione personali grazie al WOM, ossia il Passaparola. Infatti, invitando degli amici a provare EasyCoop, si possono ricevere sconti fino a 100 euro.

“Con la maggiore diffusione del servizio, è cresciuto anche il fatturato della società: l'anno scorso le vendite sono più che triplicate e oggi EasyCoop è il secondo store per ricavi d'Italia” (Coop Alleanza 3.0, 2019, p.14).

3.2.3 Coop in-store

Se, da un lato, Coop sta incrementando i servizi offerti online, dall'altro non rinuncia ai suoi supermercati Brick and Mortar, che anzi cerca di coinvolgere in un'ottica di strategia omnichannel.

Lo scorso anno, ad esempio, Coop aveva attivato un *concorso a premi* per festeggiare i *70 anni di prodotti Coop*, valido anche per gli acquisti online. Ogni 10 euro di spesa di prodotti Coop il cliente riceveva una "cartolina apri e vinci". Aprendola, scopriva immediatamente se aveva vinto un prodotto Coop in omaggio. Per ritirare il premio, però, era necessario recarsi nei punti vendita Brick and Mortar di Coop, prelevare il prodotto dallo scaffale, e presentarsi alle casse con il buono omaggio. Passando in negozio, il consumatore era così tentato ad effettuare acquisti all'ultimo minuto e veniva al contempo a conoscenza dei prodotti a marchio Coop.

Più in generale, come avviene in Esselunga, si può usufruire dei buoni sconto - immediati o redimibili su acquisti futuri - solamente recandosi negli store fisici Coop.

A dimostrare l'impegno di Coop sul fronte omnicanalità, è stato il *Future Food District*: la sua idea di supermercato del futuro, presentata nel 2015 all'Expo di Milano.

Si poteva visitare, all'interno del padiglione, un vero e proprio supermercato interattivo.

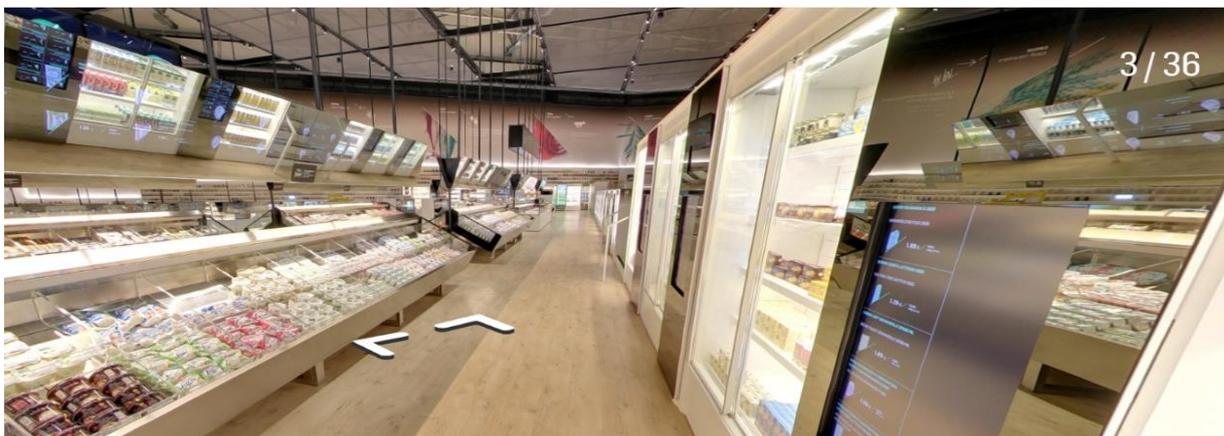


Figura 24: Il supermercato del futuro di Coop. A sinistra i pannelli informativi, a destra i totem interattivi.

Fonte: www.e-coop.it

Entrati nello store, si potevano scegliere i prodotti in un contesto di maggior trasparenza della catena alimentare grazie alle nuove tecnologie. Il sensore di movimento Microsoft Kinect - noto per essere stato utilizzato nei videogame Wii - consentiva di capire quando un articolo veniva prelevato, facendo comparire sullo schermo, in corrispondenza del banco coinvolto, tutte le informazioni disponibili sul prodotto in questione. Nel caso di prodotti alimentari, oltre ai

prodotti e agli allergeni, si trovavano le origini, la loro stagionalità, i valori nutrizionali rispetto al fabbisogno giornaliero consigliato, l'impronta ecologica e informazioni sul packaging. Venivano presentati infine i prodotti consigliati, in ottica di cross merchandising, per incentivare ulteriormente le vendite.

Si tratta, per la maggior parte, di informazioni già presenti nel sito e-commerce, riportate anche negli store fisici in maniera interattiva e piuttosto accattivante.

Il supermercato diventa così luogo di incontro, seppur virtuale e indiretto, tra consumatori e produttori, dove i prodotti racchiudono una storia che va oltre alla materialità dell'articolo stesso.

Oltre ai grandi tavoli interattivi, si trovavano dei totem touchscreen e Yumi (You and Me), un robot che impacchetta le mele, dimostrando come esistano tecnologie che collaborano con l'uomo a supporto della filiera alimentare.

All'uscita, le casse erano automatiche e, sopra di queste, un grande schermo intratteneva i clienti mostrando, in tempo reale, i dati sullo store.

Tutto ciò è considerato Marketing Esperienziale, che fa vivere al consumatore una Shopping Experience unica. Questo concetto è essenziale al giorno d'oggi, dove "i consumatori cercano sempre nuovi stimoli durante la fase di acquisto: chiedono un coinvolgimento attivo, un'emozione, una motivazione per entrare in un negozio e scegliere quel determinato brand o prodotto per la prima o l'ennesima volta" (Kotler, Stigliano, 2018, Location 890).

Negli ultimi anni, però, il bilancio aggregato delle cooperative Coop, è negativamente influenzato da Coop Alleanza 3.0. Il Reddito Operativo della cooperativa, rappresentativo della gestione caratteristica, è stato negativo (pari 142 milioni di euro nel 2017 e 333 milioni nel 2018) con una perdita al 31/12/2018 pari a 289 milioni dovuta in buona parte al suo focus sul format dell'Ipermercato (Coop Alleanza 3.0, 2019). Le grandi strutture sono infatti un costo che non sempre riesce ad essere recuperato dai ricavi.

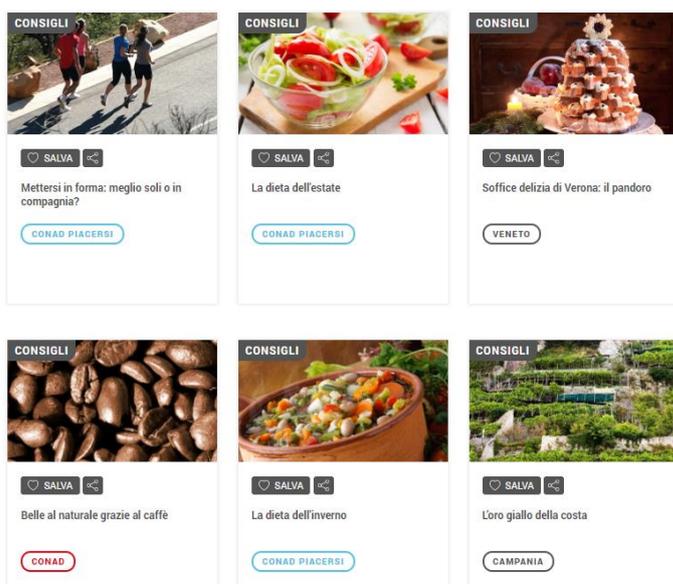
Coop ha quindi modificato il piano quadriennale prevedendo una riduzione degli spazi di vendita, spostando l'attenzione dagli Ipermercati - format in crisi - ai supermercati con area inferiore a 1500 m² e con assortimento core Food, oltre ad un aumento degli investimenti nell'area digital (Netti, 2019).

3.3 Conad

Nata a Bologna nel 1962, Conad (Consorzio Nazionale Dettaglianti) persegue valori quali la mutualità, la partecipazione, l'appartenenza, la professionalità e l'orientamento all'innovazione. È attualmente composta da otto cooperative di dettaglianti diffuse in tutta Italia: Nordiconad, DAO, Conad Centro Nord, Commercianti Indipendenti Associati, Conad del Tirreno, PAC2000A, Conad Adriatico e Conad Sicilia.

Nella Mission di Conad c'è la comprensione dei clienti, delle loro necessità e delle loro aspettative, mantenendo un importante ruolo economico e sociale nel paese. Si autodefinisce "un'impresa per la comunità" che mette le persone al centro delle sue attività, come dice lo stesso slogan "Persone oltre le cose".

Consigli



Coerentemente a questo Concept, Conad ha sviluppato un sito web che, oltre ad esporre il proprio assortimento di prodotti e ad offrire diversi spunti sull'utilizzo dei prodotti stessi, presenta consigli non direttamente legati ai prodotti offerti. In particolare, allietta gli utenti con interessanti articoli su viaggi e itinerari, alimentazione, salute e benessere, risparmio di spesa, sostenibilità ambientale, pulizie della casa, pianeta mamma e con prodotti tutti da scoprire.

Figura 25: I consigli di Coop
Fonte: www.conad.it

Il sito ufficiale Conad reindirizza inoltre al suo portale e-commerce: "Al Tuo Servizio" (www.altuoservizio.conad.it).

3.3.1 Conad Al Tuo Servizio

Il portale nasce nel 2017 per offrire servizi alternativi alla più tradizionale spesa in negozio e, più nello specifico:

- *Ordina & Ritira*
- *Ordina & Ricevi*
- *Ordina prodotti Extra*

Il suo ampio assortimento comprende prodotti alimentari - freschi, surgelati e confezionati - e non alimentari, selezionabili anche attraverso appositi filtri per località, allergeni, stili alimentari, ecologico ed equo e solidale. La differenza, rispetto ad un servizio di spesa online come Easycoop, sta nei magazzini, che nel caso di Conad non sono centralizzati e quindi gli ordini vengono gestiti direttamente dagli store interessati.



Figura 26: Conad – Al Tuo Servizio
Fonte: www.altuoservizio.conad.it

- *Ordina & Ritira*

Con questo servizio il cliente può effettuare la spesa online e ritirarla, già pronta, nel negozio Conad aderente più comodo, prenotando nel giorno e fascia oraria preferita in base alla disponibilità. Il sito segnala infatti in verde le fascia orarie disponibili, in giallo quelle in saturazione e in rosso quelle non più disponibili.

Per usufruire del servizio è previsto un limite minimo di spesa di €5 ed è necessario registrarsi sul sito, dopodiché la spesa può avvenire con pc, smartphone o tablet.

In caso di mancanza di stock, il sito propone dei prodotti sostitutivi, oppure, con l'opzione "tutto o niente", si può vincolare la quantità scelta. In tal modo l'ordine viene ritenuto valido solamente se le quantità domandate sono disponibili nel punto vendita.

Anche Conad mette a disposizione liste della spesa per facilitare il riordino dei prodotti più frequentemente acquistati. Lo stato dell'ordine viene comunicato nel sito, per mail e per SMS.

Degna di nota l'attenzione riposta sui prodotti freschi a peso variabile, la cui preparazione avviene nel punto vendita secondo le indicazioni che è possibile dare online nell'apposito

campo “Note per la preparazione”. Sarà quindi possibile dire, ad esempio, quanto si desidera matura la frutta o quanto fine tagliare l’affettato.

Tramite e-mail o sms si riceverà poi un PIN che, mostrato agli addetti del negozio, servirà per prelevare la spesa da box dedicati. Il pagamento avviene online o in negozio, al ritiro della spesa.

- Ordina & Ricevi

Con questo servizio la spesa, effettuata online, viene comodamente consegnata al piano di casa nella fascia oraria selezionata, senza doversi recare nei punti vendita. Come con il servizio *Ordina & Ritira*, sono disponibili le liste della spesa, le funzionalità “Tutto o niente” e le Note per la preparazione. Il servizio richiede un limite minimo di spesa di €40 e l’unico limite massimo di spesa è quantitativo: 48 litri di bevande alcoliche/analcoliche.

Se, nell’orario prescelto, il cliente non risulta presente per la consegna, gli verrà addebitato, a titolo di penale, un importo pari al 50% del totale della spesa.

La consegna prevede un contributo di €4,90, è invece gratuita per spese superiori a €100 e, fino a una volta a settimana, per anziani e clienti con disabilità.

- Ordina prodotti Extra

È un servizio gratuito che permette il ritiro in negozio o la consegna a casa di prodotti che normalmente non si trovano nei punti vendita Conad tradizionali per motivi di spazio, e che quindi il supermercato propone esclusivamente online.

L’assortimento riguarda principalmente elettrodomestici, arredamento, prodotti per il tempo libero e giocattoli. Conad predilige quindi lo sviluppo dei suoi “ipermercati” online piuttosto che nei negozi Brick and Mortar, un modello più flessibile che consente di contenere i costi delle grandi superfici dei punti vendita.

3.3.2 Conad in-store

In alcuni punti vendita abilitati al servizio, i clienti dotati di carta di fedeltà possono effettuare la spesa in maniera più veloce e autonoma grazie al self-scanning dei codici EAN dei prodotti in negozio attraverso appositi dispositivi dotati di lettore ottico o tramite l’app “*Spesa Al Volo*”

+”. Dopo essersi collegati alla rete WiFi gratuita del negozio Conad, il cliente inquadrerà il codice a barre di ciascun prodotto che è interessato ad acquistare, andando così a formare il totale della spesa e ricevendo informazioni aggiuntive su prezzi e sconti dei prodotti. Alle casse sarà sufficiente procedere al pagamento dopo aver mostrato (da telefono o dal dispositivo ricevuto in negozio) il riepilogo della spesa ai commessi o dopo averlo scansionato nelle casse automatiche.

3.3.3 Conad out-of-store

Mentre i soci Coop possono beneficiare di convenzioni che l’azienda stipula con enti e associazioni del territorio, Conad coinvolge tutte le persone interessate in un grande Tour italiano di eventi gratuiti organizzati direttamente dall’azienda.

Si chiama “*Il Grande Viaggio Insieme*”, ed è il progetto-evento itinerante creato da Conad con l’obiettivo di comunicare i valori dell’azienda, valorizzare saperi, tradizioni e prodotti locali, relazionandosi con la collettività e le sue richieste. Si tratta di incontri all’insegna del dialogo e della condivisione, musica dal vivo, sport e degustazioni in diverse località italiane in cui il marchio Conad e i soci imprenditori sono particolarmente presenti.

Durante questi eventi, i partecipanti hanno il piacere di assaporare i prodotti della linea Conad “Sapori & Dintorni” tipici del territorio e preparati al momento da “Cooking Show” di Chef esperti sia nel luogo dell’evento che nei punti vendita Conad. Una vera e propria Call-To-Action a provare e comprare non solo i prodotti di Conad, ma anche la storia e l’esperienza vissuta, rassicurando il consumatore sulle origini dei prodotti. “Una componente sempre maggiore degli italiani (...) vuole risalire all’origine di quel che mette in tavola, approfondendo la conoscenza della filiera e cercando il contatto diretto con i produttori e i loro territori. Un’espressione di questo fenomeno è rappresentata dal boom del turismo enogastronomico che ha ormai raggiunto numeri da record tanto da essere entrato stabilmente negli stili di vita degli abitanti del nostro Paese” (Coldiretti, 2019).

È questa un’esperienza da vivere “offline”, ma che viene comunicata e diffusa anche attraverso i social e, in quanto espressione dell’essenza della marca Conad, anche attraverso campagne pubblicitarie.



Figura 27: Cooking Show in un punto vendita Conad
Fonte: YouTube - Canale Conad

“Per elaborare una strategia che risulti solida in tutti i momenti che contano, brand e retailer devono (...) focalizzarsi sull'intento che muove la persona e il contesto in cui esso matura. Solo così i piccoli *wow moments* si incastoneranno in una grande storia di marca, amplificando il significato che riveste per le persone. Ogni interazione è un'opportunità per rafforzare una relazione già esistente o per forgiarne una nuova. Facendo immergere ogni utente in un ecosistema affascinante e serio, la brand promise sarà finalmente vivida e concreta: un alone che si proietterà su ogni canale predisposto dal brand aumentando il valore delle interazioni” (Kotler e Stigliano, 2018, location 756).

Il 2018 è stato per il gruppo Conad un anno di crescita, con un fatturato complessivo pari a 13,4 miliardi di euro (+3% rispetto al 2017) di cui ben un quarto generato dalle vendite di prodotti a marca Conad. L'azienda ha inoltre annunciato, a Maggio di quest'anno, l'acquisizione degli ipermercati Auchan, grazie alla quale si avvierebbe a divenire leader di mercato della GDO in Italia con una quota di mercato del 18%, scalzando Coop (Trovato, 2019).

Questa operazione verrà perfezionata solamente dopo l'approvazione dell'antitrust nei prossimi mesi, al fine di valutare gli effetti della concentrazione del potere in mano a Conad.

Conclusioni

Al giorno d'oggi, buona parte dei supermercati italiani inizia a comprendere che, sfruttare in maniera intelligente le potenzialità del Web, può portarli ad essere più competitivi, soddisfacendo efficacemente diversi segmenti del target di consumatori.

È vero che l'online viene scelto per “motivazioni economiche (convenienza dei prezzi), di informazione, di comodità (risparmio di tempo e riduzione dello sforzo), sociali (evasione dalla realtà), di controllo interattivo (acquistare cosa si vuole quando si vuole) e di gratificazione (ridurre lo stress, farsi un regalo)”. D'altra parte, però, la necessità di toccare fisicamente il prodotto prima dell'acquisto incide negativamente sull'intenzione e sull'atteggiamento verso lo shopping online (Luceri, Vergura, 2018, p.356).

Con questo elaborato ho quindi voluto mettere in luce l'importanza di creare esperienze d'acquisto utili ed interessanti sia online che offline secondo un'ottica omnichannel, non dimenticando che i consumatori sono ancora molto legati alla dimensione fisica degli acquisti. A dimostrarlo, il numero crescente di players dell'e-commerce che, negli ultimi anni, ha deciso di operare anche attraverso i negozi tradizionali, pur mantenendo una connessione digitale con i consumatori anche in-store (Capgemini, 2017).

Amazon, ad esempio, ha inaugurato lo scorso anno i suoi negozi Brick & Mortar *Amazon Go*, conosciuti come “i supermercati senza code e senza casse”. Dotati di telecamere e sensori, rilevano tutte le azioni del cliente fino all'uscita dal negozio, per la quale non è necessario il check-out: il pagamento avviene addebitato in automatico sul proprio account Amazon. Ad amplificare l'esperienza nello store, è un'area dedicata al ristoro - con tanto di microonde, posate e salse gratuite - dove si può sostare per assaporare il cibo acquistato.

Il Big Player, con il suo sempre più completo ed innovativo e-marketplace e gli store Amazon Go, può essere considerato tra i “threats” ossia tra le “minacce” per i supermercati di tutto il mondo. Più Amazon si espande nei canali online ed offline, più raccoglie dati sui consumatori, non solo relativi agli acquisti effettuati ma anche alle abitudini di acquisto in-store: l'indecisione del consumatore nell'acquistare un prodotto e come i suoi ripensamenti influiscono sulla decisione finale d'acquisto.

La GDO dovrà quindi cercare di stare al passo con questi cambiamenti e possibilmente anticiparli, innovandosi e distinguendosi senza dimenticare il suo punto di forza: il contatto umano tramite interazioni reali con i clienti.

Secondo il recente studio di Capgemini, più di un consumatore su tre preferirebbe lavare piatti o vestiti piuttosto di recarsi nei negozi a fare la spesa (Ibid.). La stessa ricerca ha evidenziato come i consumatori desiderino un'esperienza retail diversa, che consenta loro di controllare la disponibilità dei prodotti online prima di visitare gli store, la consegna in giornata dei prodotti acquistati in negozio e un'amplificazione dei rapporti sociali e di attività aggiuntive di intrattenimento multisensoriale in-store.

Sembra quindi che un'interazione tra nuove tecnologie, canali online e offline possa aumentare la Customer Satisfaction. Risulta pertanto necessario “un approccio omnicanale, in cui i dati sui clienti siano il più possibile condivisi e i contenuti integrati, così da offrire un'esperienza personale, coinvolgente e, quindi, significativa” (Kotler e Stigliano, 2018, location 279).

In questo modo si potranno sfruttare in maniera sinergica i benefici di entrambe le dimensioni, in quella che Kotler e Stigliano definiscono “frictionless experience”: un'esperienza di acquisto fluida e senza interruzioni (Ivi, location 511).

Riferimenti bibliografici e sitografici

- ACSI, 2019. *ACSI Retail and Consumer Shipping Report 2018-2019*. Report Febbraio 2019.
- ANCC-COOP, 2019. *Rapporto Coop 2018. Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi*. Report gennaio 2019.
- BAFFIGI, A., 2015. *Il PIL per la storia d'Italia. Istruzioni per l'uso*. 1° ed. Venezia: Marsilio Editori s.p.a.
- BEZOS J., 2018. *2018 Letter to Shareholders*.
- BONACCORSI, A., 2019. *Esselunga: impennata dell'eCommerce (+28%)*. Rivista Mark Up. 21 Gennaio 2019. Disponibile su <https://www.mark-up.it/esselunga-impennata-dellecommerce-28/> [Data di accesso: 02/06/2019].
- CAPGEMINI, 2017. *Making the Digital Connection: Why Physical Retail Stores Need a Reboot*. Report 2017.
- CARÙ, A., COVA, B., 2011. *Marketing e competenze dei consumatori: L'approccio al mercato nel dopo-crisi*. 1° ed. Milano: EGEA s.p.a.
- CASALEGGIO ASSOCIATI, 2018. *L'e-commerce in Italia 2018*. Report Maggio 2019.
- CLARK, D., s.d. *Shipment Zero: un futuro con consegne a zero emissioni*. Disponibile su <https://www.aboutamazon.it/sostenibilita/shipment-zero-un-futuro-con-consegne-a-zero-emissioni> [Data di accesso: 31/05/2019].
- COLDIRETTI, 2018. *Consumi, 31 mln italiani bocciano spesa virtuale*. Ricerca Coldiretti. 19 ottobre 2018. Disponibile su <https://www.coldiretti.it/economia/consumi-31-mln-italiani-bocciano-spesa-virtuale> [Data di accesso: 14/05/2019].
- COMSCORE, 2018. *Le 10 tendenze nel Retail Online*. Report Marzo 2018.
- COOP ALLEANZA 3.0, 2019. *Assemblee Separate. Bilancio 2018*.
- DISTRIBUZIONE MODERNA, 2019. *La Guida alle Centrali d'acquisto e ai Gruppi distributivi alimentari in Italia 2019*. Report annuale.
- ECR ITALIA., 2019. *Scaffali vuoti e vendite perse: come migliorare?* Ricerca 9 Maggio 2019.
- FINDOMESTIC, 2019. *L'osservatorio Findomestic 2019. Mercati dei beni durevoli e nuove tendenze di consumo*. Report annuale.
- FOGLIO, A., 2013. *E-commerce e web marketing. Strategie di Web marketing e tecniche di vendita in Internet*. 2° edizione. Milano: Franco Angeli s.r.l.
- FORBES, 2019. *The World's Most Valuable Brands. Ranking 2019*. Disponibile su https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank_header:position [Data di accesso: 22/05/2019].

HANBURY, M., 2019. *Amazon started building its \$1.5 billion airport, with Jeff Bezos taking the controls of a front loader to begin the work*. 15 Maggio 2019. BusinessInsider.com. Disponibile su <https://www.businessinsider.com/jeff-bezos-broke-ground-on-15-billion-amazon-airport-2019-5?IR=T> [Data di accesso: 23/05/2019].

IDEALO, 2019. *Report annuale sull'e-commerce italiano*. Report Marzo 2019.

IRI, 2019. *Le principali dinamiche dell'alimentare nel largo consumo*. Ricerca 26 Febbraio 2019.

ISMEA, 2019. *Consumi alimentari. I consumi domestici delle famiglie italiane*. Report Febbraio 2019.

ISTAT, 2019. *Cittadini, Imprese e ICT*. 18 gennaio 2019. 18 Gennaio 2019. Disponibile su <https://www.istat.it/it/archivio/226240>

KOTLER, P., 2017. *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*. Edizione aprile 2017. Milano: Hoepli s.p.a.

KOTLER, P., et al., 2018. *Marketing per manager*. 2° edizione italiana. Milano-Torino: Pearson Italia S.p.a.

KOTLER, P., STIGLIANO, G., 2018. *Retail 4.0. 10 regole per l'era digitale*. Edizione [Kindle]. Novembre 2018. Milano: Mondadori Electa S.p.a.

KPMG, 2018. *L'Eccellenza nella Customer Experience*. Ricerca italiana sulla Customer Experience. Giugno 2018.

LUCERI, B., VERGURA, D., 2018. *L'effetto della shopping orientation e del need for touch sulla propensione agli acquisti online*. Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale 3/2018.

NETTI, E., 2019. *Il piano di Coop Alleanza 3.0. Meno ipermercati, più market*. IlSole24Ore.com. 28 Marzo 2019. Disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2019-03-28/il-piano-coop-alleanza-30-meno-ipermercati-piu-market-151759.shtml?uuid=ABUNtXeB> [Data di accesso: 11/05/2019].

PITTALIS, E., 2019. *Il dottor Canella, dal casoin ai supermarket: i segreti dell'imprenditore Ali*. Ilgazzettino.it. 6 Maggio 2019. Disponibile su https://www.ilgazzettino.it/nordest/padova/altro_come_lui_dottore_in_pane-4473180.html [10/05/2019].

POLITECNICO DI MILANO, OSSERVATORI.NET, 2019. *Osservatorio Internet of Things. Smart Home: senti chi parla!*. Report febbraio 2019.

RAMO, J., 1999. *Jeffrey Preston Bezos: 1999 Person of the Year*. Time Magazine. 27 Dicembre 1999. Disponibile su <http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,992927-2,00.html> [Data di accesso: 20/05/2019].

REDAZIONE GDO NEWS, 2018. *Amazon è sempre più il supermercato per gli americani: raggiunto il 18% di quota*. GDO News. 24 Luglio 2018. Disponibile su <https://www.gdonews.it/2018/07/24/amazon-e-sempre-piu-il-supermercato-per-gli-americani-raggiunto-il-18-di-quota/> [Data di accesso: 26/05/2019].

REDAZIONE LAPROVINCIAIDIBIELLA.IT, 2019. *Va all'Esselunga e con il Presto Spesa paga solo parte della merce*. Laprovinciadibiella.it. 2 Maggio 2019. Disponibile su <http://laprovinciadibiella.it/cronaca/va-allesselunga-e-con-il-presto-spesa-paga-solo-parte-della-merce> [Data di accesso: 02/06/2019].

REDAZIONE LUCCA IN DIRETTA, 2019. *Ex vigilante e docente nei guai per furto a Esselunga*. Lucca in diretta. 13 Aprile 2019. Disponibile su <https://www.luccaindiretta.it/cronaca/item/141026-ex-vigilante-e-insegnante-nei-guai-per-furto-a-esselunga.html> [Data di accesso: 02/06/2019].

SALVINI S., a cura di., 2015. *Longevità, vecchiaia, salute*. Firenze: Associazione Neodemos.

SITO – BLOG DRESSING AND TOPPINGS. www.dressingandtoppings.com [Data di accesso: 30/05/2019].

SITO E-COMMERCE CONAD AL TUO SERVIZIO. www.altuoservizio.conad.it [Data di accesso: 13/06/2019].

SITO E-COMMERCE EASYCOOP. www.easycoop.com [Data di accesso: 03/06/2019].

SITO E-COMMERCE LA SPESA CHE NON PESA – COOP. www.laspesachenonpesa.it [Data di accesso: 12/06/2019].

SITO INDIPENDENTE SU ESSELUNGA. www.tuttoesselunga.com [Data di accesso: 02/06/2019].

SITO UFFICIALE AMAZON. www.amazon.com [Data di accesso: 31/05/2019].

SITO UFFICIALE AMAZON ITALIA. www.amazon.it [Data di accesso: 30/05/2019].

SITO UFFICIALE CONAD. www.conad.it [Data di accesso: 12/06/2019].

SITO UFFICIALE COOP. www.e-coop.it [Data di accesso: 09/06/2019].

SITO UFFICIALE COOP ALLEANZA 3.0. www.coopalleanza3-0.it [Data di accesso: 09/06/2019].

SITO UFFICIALE ESSELUNGA. www.esselunga.it [Data di accesso: 01/06/2019].

SITO UFFICIALE ONE CLICK RETAIL. <http://www.oneclickretail.com> [Data di accesso: 31/06/2019].

TRECCANI.IT [enciclopedia online]. Disponibile su <http://www.treccani.it/enciclopedia/e-commerce/> [Data di accesso: 15/05/2019].

TROVATO, I., 2019. *Conad compra Auchan Italia e sfida Coop. Pugliese: «Spinta al made in Italy»*. Corriere della sera. 15 Maggio 2019. Disponibile su

https://www.corriere.it/economia/aziende/19_maggio_15/conad-compra-auchan-italia-sfida-coop-pugliese-spinta-made-italy-fc451fba-76e1-11e9-8bcc-bbf4d7708d31.shtml [Data di accesso: 13/06/2019].

TUNISINI, A., PENCARELLI, T., FERRUCCI, L., 2014. *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*. Edizione settembre 2014. Milano: Ulrico Hoepli Editore S.p.a.

TWITTER, PROFILO DI J. BEZOS. <https://twitter.com/jeffbezos> [Data di accesso: 14/05/2019].

VIANELLO, S., FERRADINA, A., 2017. *Il marketing omnicanale: tecnologie e marketing a supporto delle vendite*. 1° edizione. Milano: Franco Angeli editore s.r.l.

WE ARE SOCIAL, HOOTSUITE, 2019. *Digital 2019 Italia*. Report gennaio 2019, in collaborazione con GlobalWebIndex, GSMA Intelligence, Statista, SimilarWeb, Locowise, App Annie.

YOUTUBE – CANALE CONAD.

<https://www.youtube.com/channel/UC0pjS6lNq1yvANCAMEpFnPQ>. [Data di accesso: 14/05/2019].

YOUTUBE – CANALE NOVACOOP. <https://www.youtube.com/user/NovaCoopVideo>. [Data di accesso: 14/05/2019].