



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**INTERFACOLTÀ DI AGRARIA, ECONOMIA, LETTERE E FILOSOFIA**

TESI DI LAUREA IN  
SCIENZE E CULTURA DELLA GASTRONOMIA E DELLA RISTORAZIONE

**NUOVE TENDENZE NEL CONSUMO ALIMENTARE:  
IL FOOD DELIVERY**

Relatore:

Dott. Boesso Giacomo

Laureanda:

Erika Scattolin

Matricola n. 590762

ANNO ACCADEMICO 2011 – 2012



# Indice

<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Riassunto</b> .....	<b>7</b>
<b>Introduzione</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Consumi alimentari, società e bisogni del consumatore attuale</b> .....	<b>13</b>
1.1 La situazione dei consumi italiani nel panorama europeo.....	<b>13</b>
1.2 Mangiare fuori: eat out e dine out.....	<b>16</b>
1.3 Il mercato del fuori casa italiano.....	<b>17</b>
1.4 I consumi in casa: lo spazio domestico come luogo di consumo.....	<b>21</b>
1.5 I cambiamenti della struttura socio – demografica.....	<b>21</b>
1.6 I nuovi bisogni.....	<b>24</b>
1.6.1 <i>Sapere</i> .....	<b>25</b>
1.6.2 <i>Salute</i> .....	<b>26</b>
1.6.3 <i>Supernaturalità</i> .....	<b>27</b>
1.6.4 <i>Storia</i> .....	<b>29</b>
1.6.5 <i>Sincretismo</i> .....	<b>29</b>
1.6.6 <i>Status</i> .....	<b>30</b>
1.6.7 <i>Socialità</i> .....	<b>30</b>
1.6.8 <i>Spettacolo</i> .....	<b>30</b>
1.6.9 <i>Servizio</i> .....	<b>31</b>
1.6.10 <i>Intolleranze ed allergie alimentari</i> .....	<b>32</b>
1.6.11 <i>Convenienza</i> .....	<b>32</b>
1.6.12 <i>Etica</i> .....	<b>33</b>
1.7 Tabella riassuntiva sui diversi bisogni del consumatore.....	<b>34</b>
<b>2. Il Food Delivery: le aziende che offrono il servizio a domicilio in Italia</b> .....	<b>35</b>
2.1 Premessa.....	<b>35</b>
2.2 Il consumatore nel dopoguerra in Italia.....	<b>36</b>
2.3 Il direct selling e la vendita porta a porta.....	<b>37</b>
2.3.1 Le aziende di surgelati: Bofrost ed Eismann.....	<b>38</b>
2.3.2 I dati di vendita del settore porta a porta in Italia.....	<b>39</b>

2.3.3 Olio Carli.....	41
2.4 il consumatore odierno.....	43
2.4.1 L'uso di internet in Italia.....	44
2.4.2 L'e-commerce e la situazione italiana.....	46
2.5 Il grocery online.....	51
2.5.1 Esselunga.....	52
2.5.2 Coop .....	53
2.5.3 le altre realtà locali.....	54
2.6 I portali delle attività ristorative per le ordinazioni online .....	55
2.6.1 Just Eat .....	57
2.6.2 Bacchetteforchette .....	58
2.6.3 MagiorDomus .....	59
2.6.4 Le offerte specifiche .....	59
2.7 Tabella riassuntiva aziende .....	60
2.8 Valutazione delle aziende sulla base della loro offerta.....	61
<b>3. Analisi generale delle aziende utilizzando il concetto di Business Model.....</b>	<b>81</b>
3.1 Origini e definizioni del Business Model.....	81
3.2 Analisi di Bofrost.....	84
3.3 Analisi di Eismann.....	88
3.4 Analisi di Carli.....	93
3.5 Analisi di Esselunga .....	98
3.6 Analisi di Coop.....	105
3.7 Analisi di Just Eat.....	110
3.8 Analisi di BacchetteForchette.....	115
3.9 Analisi di Magiordomus.....	119
<b>Conclusioni.....</b>	<b>125</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>128</b>
<b>Webgrafia.....</b>	<b>129</b>

## **Abstract**

In the last two decades, the consumerist society has changed due to the world economic situation and, above all, the modification of lifestyles and needs of the population; these changes have had an impact on food consumption.

The increased employment had led all sorts of changes in the societies habits and the typical family lunches gave slowly way to fast food chains.

The busy way of life and less free time has also reduced the possibility of cultivating ones hobbies.

These change situation gave birth to new companies offering a time saving services and products just as home delivered meals, an idea which allow people to dedicate free time to resting or spending quality time with their families rather than shopping at the supermarket or preparing an elaborate home made meals.

Lately this more and more sophisticated business is having its way through to the “hard to satisfy” Italian clients or without having to renounce on the quality can order a complete meal from his favourite restaurant or even prepared in his own house by a qualify chef.

This kind of service can be useful not only on special occasion but can also simplify an every day life expecially it is possible to do everything to one click.

The internet in fact offers besides the possibilities of ordering a ready meal also the possibility of doing the whole shopping online having everything delivered by special vans with incorporated freezers and refrigerators which guarantees that all the goods reach the consumer in perfect condition.

As a result of my research, I came up with the number of companies which I carefully analized one by one to get a complete information regarding their ability to satisfy the modern consumer’s needs that gave me an objective point of view of their business model, used to create an added value to their services.



## Riassunto

Nell'ultimo ventennio la società dei consumi ha subito profonde trasformazioni dettate sia dalla situazione economica del paese ma soprattutto dalla modifica degli stili di vita e dei bisogni della popolazione che hanno finito inesorabilmente per influire anche sulle modalità di consumo alimentare.

L'aumento dell'occupazione e delle ore lavorate ha favorito lo sviluppo del consumo di pasti veloci fuori casa, a scapito dei pranzi domestici, ma ha anche comportato l'adozione di ritmi di vita più frenetici che lasciano sempre meno tempo libero agli individui per poter coltivare i propri interessi.

Il tempo è quindi una risorsa scarsa e per questo motivo negli ultimi anni le aziende si sono concentrate nell'offrire ai propri clienti servizi e prodotti *time saving*, che permettano così di ridurre i tempi da dedicare a determinate attività, come la pausa pranzo o la spesa settimanale al supermercato, in favore di altre.

In risposta a questi cambiamenti, una tendenza che sta lentamente emergendo, da qualche anno anche in Italia, riguarda l'abitudine di ricorrere ai servizi a domicilio, soprattutto per quanto riguarda il settore ristorativo e alimentare.

Negli ultimi anni è aumentata infatti l'offerta di servizi e proposte a domicilio: un esempio è fornito dall'affermarsi della figura del cuoco a domicilio, ingaggiato per preparare cene in occasioni particolari, a casa dei clienti; oltre a queste situazioni tuttavia si ricorre sempre più a questi servizi anche nella quotidianità: attraverso il canale internet è possibile ordinare la cena o effettuare la spesa in una sorta di supermercato virtuale, con la possibilità di farsi recapitare il tutto al domicilio, mantenendo la temperatura.

Obiettivo di questo lavoro è stato quindi quello di ricercare, tra le aziende del settore alimentare o del settore grocery operanti nel territorio italiano, quelle che offrono ai propri clienti il servizio di consegna a domicilio della merce.

Una volta individuate, ognuna di queste aziende è stata analizzata singolarmente; l'analisi ha avuto lo scopo principale di evidenziare la loro capacità nel soddisfare i bisogni emersi dal consumatore moderno e successivamente di mostrare il modello di business adottato per creare ed offrire valore per il cliente.





## Introduzione

Questo lavoro si prefigge di analizzare la presenza e l'evoluzione del servizio di *food delivery* in Italia.

Il termine *food delivery* si riferisce al servizio di consegna a domicilio di alimenti o pasti pronti che può essere offerto da alcune aziende a completamento della propria proposta o che al contrario può costituire l'elemento caratterizzante del suo operato.

Nel primo caso rientrano per esempio i supermercati virtuali che permettono cioè di fare la spesa online e di farsela recapitare a casa; nel secondo caso rientrano le aziende che effettuano la vendita diretta dei propri prodotti a domicilio o i più recenti portali di ordinazione online, i quali permettono di scegliere il cibo e i pasti da farsi portare a casa dai diversi menu dei locali affiliati.

L'affermarsi di queste aziende ha rappresentato la risposta diretta ai cambiamenti e all'evoluzione della società dei consumi, oggi sempre più indirizzata verso la ricerca di servizi che permettano di far risparmiare tempo, una risorsa scarsa per la società moderna.

Il servizio di *food delivery* è presente e consolidato ormai da molti anni in diversi paesi europei, soprattutto in Inghilterra dove i ritmi di vita e di lavoro più frenetici ne hanno reso possibile uno sviluppo più rapido, dovuto anche ad una buona accoglienza da parte delle persone.

Nel mercato italiano invece continua a riscuotere successo la formula della vendita diretta, diffusasi a partire dal secondo dopoguerra, ma per quanto riguarda i servizi online sono stati pochi gli esperimenti che, a partire dagli anni 2000, sono stati condotti in linea con le nuove tecnologie e con la diffusione di internet e dell'e-commerce.

La situazione ha iniziato a cambiare solo recentemente, grazie ad una serie di fattori: la maggiore presenza ed utilizzo di internet nelle case e gli sviluppi tecnologici, soprattutto per quanto riguarda le telecomunicazioni, hanno permesso a più persone di accostarsi gradualmente alla rete e al mondo dell'e-commerce, vincendo le loro diffidenze.

La maggiore maturità delle persone, ora pronte per accogliere alcuni di questi servizi, unita ai cambiamenti negli stili di vita sempre più frenetici, ha permesso da qualche anno lo sviluppo di nuove formule e proposte che, unite a quelle già esistenti, permettono oggi di parlare di una nuova tendenza nei consumi alimentari.

Obiettivo di questo lavoro è quindi quello di descrivere la situazione attuale dei consumi, mostrando quali sono i bisogni del consumatore attuale e come le diverse aziende specializzate nel food delivery lavorano per cercare di soddisfare la domanda, creando così valore per il cliente.

Questa ricerca è importante in quanto mostra come le aziende e l'industria debbano costantemente monitorare i trend sociali al fine di orientare la propria offerta al soddisfacimento delle richieste di diversi segmenti di popolazione.

Il *primo capitolo* fornisce nella prima parte una panoramica generale sui consumi alimentari domestici ed extradomestici in Italia, dai primi anni del 2000 ad oggi.

Si è evidenziato il peso che i consumi fuori casa hanno avuto nel periodo considerato e si è visto l'impatto che la crisi economica iniziata nel 2009 ha avuto sui consumi e sul potere d'acquisto delle famiglie.

Nella seconda parte si è trattato dei cambiamenti della struttura socio-demografica, che hanno portato all'affermazione di nuovi stili di vita e conseguentemente alla modificazione delle abitudini alimentari di molte persone.

Sono stati infine evidenziati i nuovi bisogni del consumatore moderno.

Il *secondo capitolo* è dedicato alla presentazione delle diverse aziende che effettuano il servizio a domicilio: dal momento che l'attività di queste ha avuto inizio a partire dal secondo dopoguerra, sono state inserite delle digressioni che permettono di inquadrare il momento storico di riferimento e contemporaneamente di contestualizzare i cambiamenti socio-culturali verificatisi tra una fase e l'altra.

Terminata la presentazione, ogni azienda è stata valutata in base al soddisfacimento dei bisogni del consumatore descritti nel primo capitolo: si è quindi analizzata la loro offerta e successivamente è stato assegnato un punteggio per ciascuna categoria, mostrando così quali sono i bisogni che vengono soddisfatti in misura maggiore da ciascuna azienda.

Il *terzo capitolo* fornisce una definizione di modello di business ed introduce il canvas, un modello grafico comprendente nove voci che permettono di descrivere come lavora un'azienda e quali sono le risorse utilizzate, al fine di fornire valore al cliente.

Utilizzando il canvas come modello di riferimento, sono stati analizzati i modelli di business di ciascuna azienda e al termine dell'analisi sono stati evidenziati, attraverso una tabella comparativa, gli elementi che permettono a ciascuna azienda di differenziarsi maggiormente dalle altre.



## 1. Consumi alimentari, società e bisogni del consumatore attuale

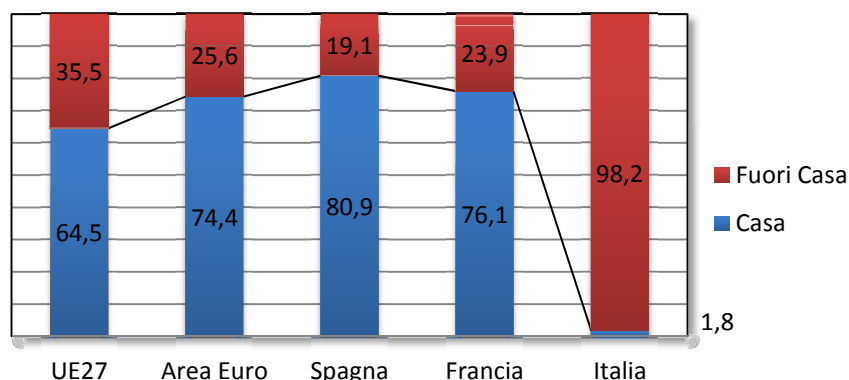
### 1.1 La situazione dei consumi italiani nel panorama europeo

Negli ultimi dieci anni i consumi alimentari in Europa sono aumentati di 58 miliardi di euro, rispettivamente 37 per i consumi domestici e 21 per il fuori casa<sup>1</sup>.

Il contributo più significativo al consumo domestico è giunto dai paesi dell'Eurozona<sup>2</sup>, ad indicare che nei paesi economicamente più forti si è registrata una perdita di domanda extradomestica che ha così favorito un ritorno ai consumi casalinghi.

Un'eccezione in questo scenario è stata rappresentata dall'Italia dove invece i consumi extradomestici hanno contribuito per la quasi totalità (98,2%) alla crescita dei consumi alimentari e della domanda interni, mostrando un trend decisamente controtendenza rispetto alla media europea.

**Grafico 1.1**  
I contributi alla crescita dei consumi alimentari nel decennio 1999/ 2009 (valori %)



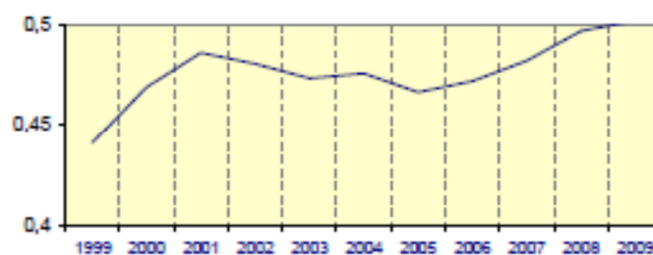
Fonte: Elaborazione Centro Studi Fipe su dati Eurostat

In conseguenza di ciò, anche la spesa destinata ai consumi extradomestici in Italia è negli anni cresciuta: per ogni euro speso in consumi domestici si è registrato un aumento della quota di spesa in consumi fuori casa, passando così da 0,44 euro del 1999 a 0,50 euro nel 2009.

<sup>1</sup> I dati sui consumi europei provengono tutti dal rapporto "l'Europa al ristorante", elaborato dall'ufficio studi FIFE e presentato nell'ambito di Sapere 2011, la Mostra Internazionale dell'Alimentazione di Rimini svoltasi nel mese di febbraio.

<sup>2</sup> L'insieme degli stati membri dell'Unione europea che adotta l'euro come valuta ufficiale. Attualmente (2012) la zona euro è composta da diciassette stati

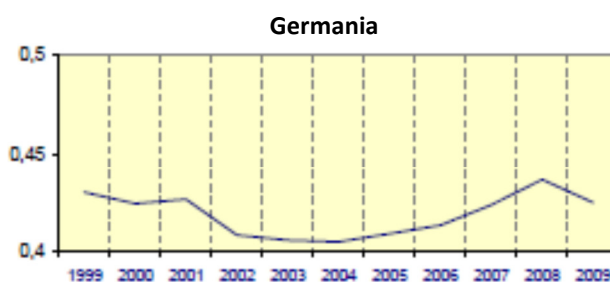
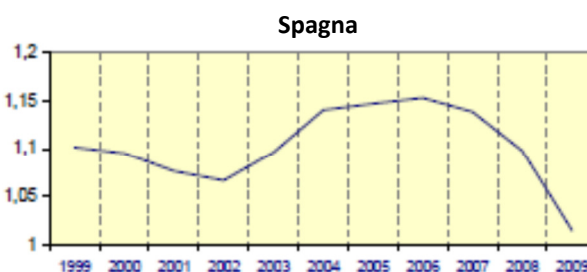
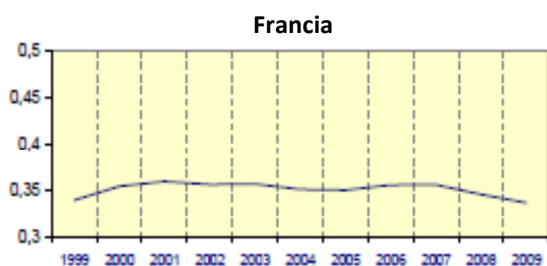
**Grafico 1.2**  
**Andamento italiano dei consumi extradomestici**



Fonte: Elaborazione Centro Studi Fipe

L'andamento italiano, se paragonato con altri paesi dell'eurozona, è l'unico risultato crescente nell'arco dei dieci anni considerati: in Francia per esempio l'andamento è rimasto costante negli anni stabilizzandosi su 0,35 euro, in Spagna si è assistito ad una forte diminuzione ( da 1,10 euro a 1,01 euro) mentre in Germania l'andamento si è mostrato altalenante ma senza incrementi significativi, rimanendo sul valore di 0,34 euro destinati al fuori casa.

**Grafici 1.3 – 1.5**  
**Andamento dei consumi extradomestici nei principali paesi europei**



Fonte: Elaborazione Centro Studi Fipe

Dall'analisi di questi dati si evince che la ristorazione italiana è riuscita, nella seconda parte del decennio ovvero il momento di maggior caduta della domanda complessiva, a resistere maggiormente agli effetti della crisi rispetto a quanto non sia avvenuto per la ristorazione europea. Se s'inquadra la performance nel contesto di una sostanziale stagnazione della

domanda complessiva, si nota il risultato straordinario ottenuto: per l'Italia il mercato alimentare fuori casa è stato, è e sarà ancora un settore trainante per l'economia (Fonte: L'Europa al ristorante, indagine FIPE 2011). Nel fuori casa europeo oggi l'Italia detiene infatti ancora un ruolo primario, pesando da sola per il 23% sul totale (Fonte: Sole 24ore, novembre 2011).

La crisi economica avviatasi nel 2008 ha portato tuttavia ad una diminuzione generalizzata dei consumi e non ha risparmiato nessun paese e nessun settore, investendo anche il mercato alimentare e ristorativo italiano.

Negli ultimi cinque anni il reddito pro-capite è sceso e conseguentemente anche il potere d'acquisto delle famiglie è diminuito, costringendole a ridimensionare il proprio budget e a razionalizzare i consumi. Tra il 2007 ed il 2011 i consumi domestici delle famiglie italiane sono calati del 9,2% , pari a 7,2 miliardi di euro, mentre i consumi fuori casa hanno subito una battuta d'arresto dell'11%, quasi due miliardi di euro (Fonte: La crisi nel piatto, indagine FIPE 2011).

**Tabella 1.1**  
**Alimenti e bevande – Spesa annuale per famiglia**  
(valori in euro a prezzi 2011)

	Italia	Nord-ovest	Nord-est	Centro	Sud	Isole
2007	6.208,59	6.150,67	5.733,52	6.460,51	6.646,25	5.905,01
2008	6.002,93	6.053,59	5.575,95	6.214,53	6.299,30	5.677,64
2009	5.676,84	5.793,44	5.327,53	5.815,35	5.963,23	5.188,77
2010	5.733,46	5.788,51	5.495,81	5.800,80	6.050,00	5.273,52
2011	5.638,27	5.692,41	5.404,57	5.704,49	5.949,56	5.185,97
Var. % 2011/2007	-9,2	-7,5	-5,7	-11,7	-10,5	-12,2

Fonte: elaboraz. C.S. Fipe su dati Istat

**Tabella 1.2**  
**Pasti e consumazioni fuori casa – Spesa annuale per famiglia**  
(valori in euro a prezzi 2011)

	Italia	Nord-ovest	Nord-est	Centro	Sud	Isole
2007	1.066,78	1.298,08	1.362,66	1.053,95	680,40	701,97
2008	1.019,00	1.238,68	1.318,10	973,91	652,90	693,64
2009	1.016,50	1.184,54	1.262,42	1.115,67	663,64	630,58
2010	971,43	1.116,02	1.241,48	1.002,09	659,93	647,05
2011	945,77	1.086,54	1.208,69	975,62	642,49	629,95
Var. % 2011/2007	-11,3	-16,3	-11,3	-7,4	-5,6	-10,3

Fonte: elaboraz. C.S. Fipe su dati Istat

I valori riportati nelle tabelle riflettono i modelli di consumo che caratterizzano le diverse zone italiane: al centro-sud, dove prevale il modello più tradizionale del consumo casalingo, le famiglie hanno cercato di compensare la perdita di potere d'acquisto risparmiando e presentano quindi una diminuzione maggiore nella quota destinata alla spesa alimentare. Al nord invece, dove si registra una propensione maggiore a consumare fuori casa, si è registrata una contrazione maggiore proprio in questo settore (Fonte: La crisi nel piatto).

La minore disponibilità economica ha costretto i consumatori ad adottare una politica di consumo più razionale ed ad una gestione più oculata del denaro che ha portato ad un taglio degli sprechi o di ciò che può essere superfluo.

Le famiglie non hanno tuttavia rinunciato in toto alle loro abitudini e a soddisfare i propri bisogni di convivialità nel tempo libero ma al contrario hanno cercato di adattarli alla situazione: non rinunciano alla cena in pizzeria o al ristorante ma limitano il numero delle portate, ordinando un antipasto o un dolce in meno e riducendo in questo modo lo scontrino.

## **1.2 Mangiare fuori: eat out e dine out**

Prima di iniziare ad analizzare i dati sui consumi fuori casa è necessario fare una premessa, distinguendo fra il pasto funzionale ed il pasto conviviale, cioè tra situazioni di eat out e di dine out.

Si parla di eat out per identificare i consumi fuori casa motivati da ragioni di necessità e finalizzati al soddisfacimento del bisogno primario del nutrimento, legati quindi alla materialità del pasto; è il caso dei consumi al bar o in mensa da parte dei lavoratori che non sono nelle condizioni di rientrare a casa per la pausa pranzo (Fornari 2006).

I criteri per la scelta del locale in questo caso sono legati alla convenienza, sia in termini monetari sia in termini di tempo e comodità: si prediligono locali vicini al luogo di lavoro/studio, che forniscano un servizio generalmente veloce e ad un prezzo contenuto.

Diversa è la situazione del dine out: con questo termine si fa riferimento alle occasioni in cui il consumo fuori casa rappresenta la conseguenza delle scelte volontarie dell'individuo, il quale desidera soddisfare bisogni primari e complementari diversi dal semplice nutrimento, come la convivialità, il divertimento o la gratificazione personale.

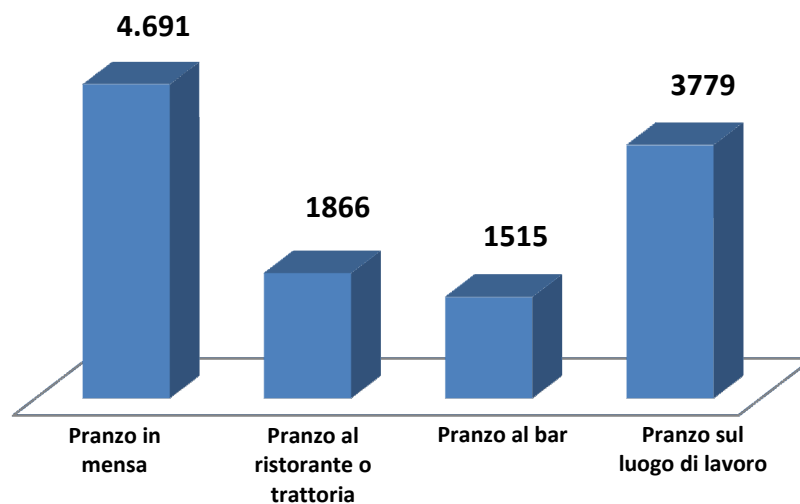


Il desiderio del consumatore in questo caso è di allontanarsi dalla quotidianità godendosi l'esperienza di consumo e lasciandosi maggiormente coinvolgere: i criteri di scelta si basano su dimensioni di tipo "emozionale" in cui rientrano per esempio l'atmosfera e l'eleganza del locale, la qualità del cibo, il livello di servizio del personale o la tipologia di clientela che frequenta il locale (Fornari 2006).

### 1.3 Il mercato del fuori casa italiano

Negli ultimi 15 anni si è registrato un trend positivo per le consumazioni fuori casa: ogni giorno sono 12 milioni gli italiani che consumano il pranzo in una mensa, in un bar, in un ristorante oppure acquistando qualcosa ai distributori automatici, portando il pranzo direttamente da casa e consumandolo sul luogo di lavoro/studio (Fonte: La crisi nel piatto).

**Grafico 1.6**  
**Il pranzo fuori casa: quanti?**  
Persone di 3 anni e più - Valori assoluti in migliaia - Anno 2010



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

Un italiano su tre dichiara di pranzare fuori casa nei giorni feriali e poco meno di uno su due afferma di cenare fuori casa nei fine settimana.

**Tabella 1.3**  
**Frequenza consumi extradomestici nei giorni feriali**

	PRANZO	CENA
<b>Almeno 1/2 volte settimana</b>	25,5	10,2
<b>Tutti i giorni</b>	12,1	1
<b>3/4 volte alla settimana</b>	7,3	1,8
<b>1/2 volte alla settimana</b>	6,2	7,5
<b>3/4 volte nei 30 giorni</b>	2,6	5,4
<b>1/2 volte nei 30 giorni</b>	5,7	11,8
<b>Totale</b>	<b>33,9</b>	27,5

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

**Tabella 1.4**  
**Frequenza consumi extradomestici nei weekend**

	PRANZO	CENA
<b>Almeno 1/2 volte/settimana</b>	13	29,9
<b>Tutti i fine settimana</b>	3,7	8,1
<b>3 fine settimana</b>	2	5,6
<b>2 fine settimana</b>	7,3	16,2
<b>1 fine settimana</b>	12,8	19
<b>Totale</b>	25,8	<b>48,9</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

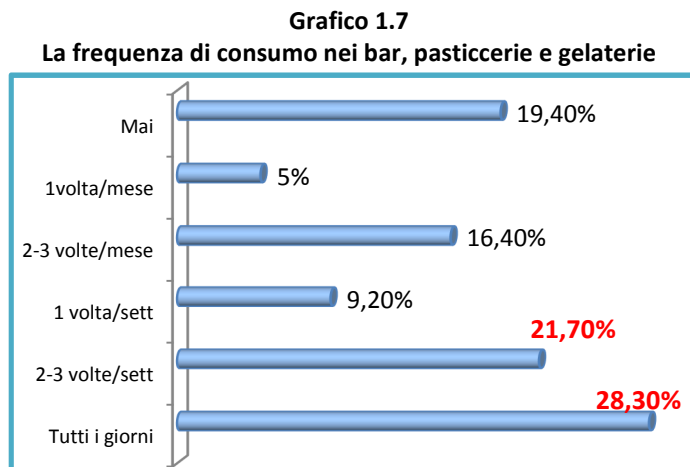
Per coloro che si rivolgono alla ristorazione tradizionale, il locale preferito è la pizzeria seguita dai ristoranti specializzati in cucina italiana; a preferire maggiormente la prima sono le fasce più giovani mentre il ristorante italiano è preferito di più dagli over 40.

La frequentazione di questi locali varia anche in base alla professione esercitata: a pranzo è maggiore la presenza di liberi professionisti, imprenditori e in generale lavoratori autonomi che sfruttano l'occasione per gli incontri di lavoro; per la cena invece il trend è più omogeneo, con una maggiore percentuale per coloro che svolgono lavoro subordinato (Fonte: Abitudini di consumo nei pubblici esercizi, indagine FIEPET 2010).

Il settore della ristorazione tradizionale è tuttavia quello che ha risentito maggiormente della crisi dei consumi negli ultimi anni: nella seconda metà del 2011 ha segnato crescita

zero al contrario della ristorazione veloce e informale che invece ha registrato un leggero aumento (+1,1%). La ristorazione veloce da sola pesa per il 49,9% sul mercato del fuori casa totale italiano che vale 62,3 miliardi (Fonte: Il Sole 24 ore, novembre 2011).

Come conseguenza si è assistito ad un aumento delle consumazioni nei fast food e in genere nei locali low-cost, in cui permangono anche i bar.



Dai risultati dell'indagine condotta da FIEPET Confesercenti, circa la metà degli italiani effettua consumazioni, giornalmente o con cadenza di 2/3 volte la settimana, presso bar e snack bar e a farlo in misura maggiore sono gli abitanti del Centro Italia e del Nord.

Il momento della giornata in cui si ha un consumo maggiore è la colazione mentre inferiore è la percentuale di coloro che dichiarano di consumare sempre o spesso il pranzo (19%); percentuali alte di consumo sono registrate poi dallo spuntino della pausa pomeridiana e dalla consuetudine dell'aperitivo.

Negli ultimi anni i ruoli dei pasti principali sono andati ridimensionandosi, comportando una destrutturazione di pranzo e cena che sono stati così riorganizzati a favore di un maggior numero di occasioni di consumo nell'arco della giornata. Tutto ciò ha comportato lo sviluppo di nuove proposte come per esempio l'happy hour o il brunch che rappresentano la risposta diretta ai cambiamenti della società: si tratta infatti di occasioni che conciliano da un parte il bisogno di alimentarsi in modo rapido e dall'altra l'aumento di occasioni di socializzazione e convivialità (Fornari 2006).

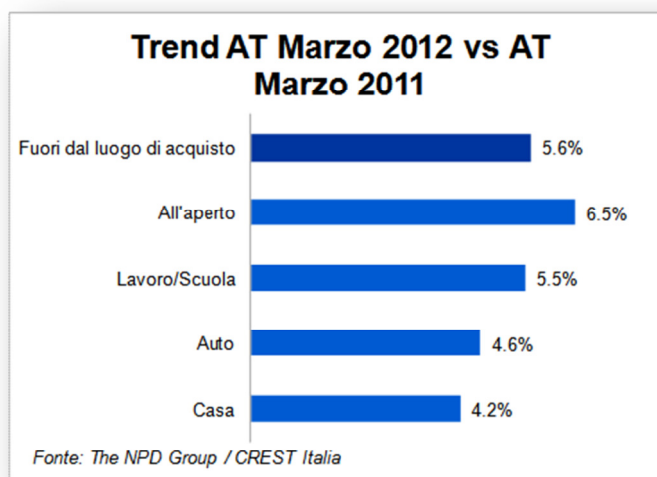
Come conseguenza di ciò, quote crescenti di popolazione hanno abbandonato la cultura del pasto completo a favore del panino o del piatto unico e questo ha comportato una modifica anche nel rapporto pranzo/cena: è calato il peso del pranzo mentre la cena ha acquisito sempre di più il ruolo di pasto principale della giornata (Fonte: La crisi nel piatto).

Nell'ultimo biennio si sono verificati dei cambiamenti anche riguardo i luoghi e le modalità di consumo: nell'ultimo anno si è registrata una crescita del consumo Off Premise, ovvero il consumo al di fuori del luogo di acquisto che, rispetto al 2011, è cresciuto del 5,6% e che rappresenta il 22% del totale nelle scelte del luogo dove consumare il pasto (Fonte: Npd.com).

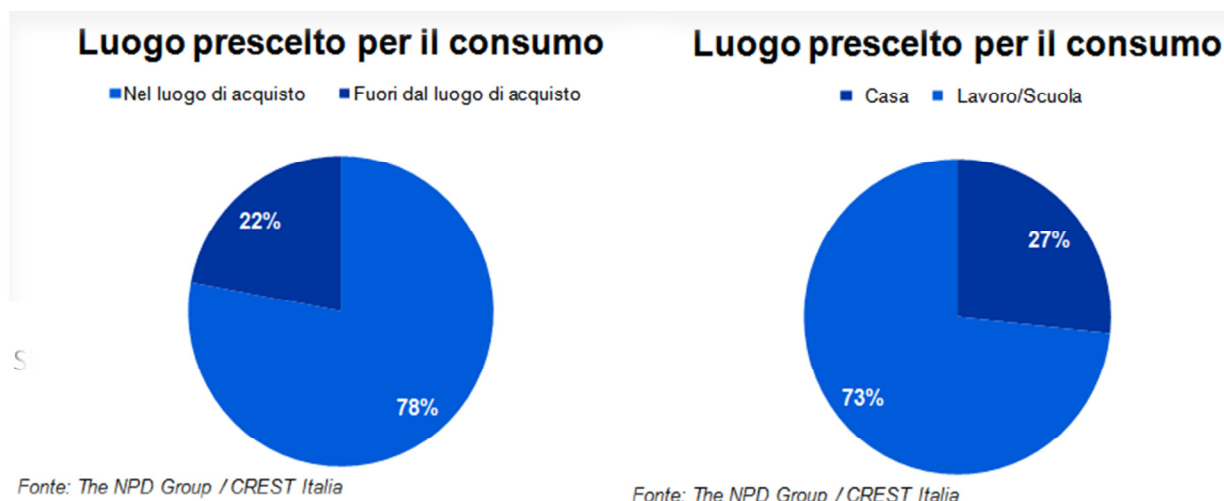
Tra coloro che non consumano nel luogo di acquisto cresce la tendenza a consumare cibo e bevande all'aperto, costituendo un deciso cambiamento nei comportamenti degli italiani che hanno da sempre la tendenza a consumare pasti in casa o nei luoghi

chiusi; tutto questo è stato possibile anche grazie alla diminuzione delle inibizioni degli italiani nel consumare cibo in pubblico e all'aperto, come in parchi o per strada (Npd 2012). Registrano infine una crescita anche i consumi sul luogo di lavoro/studio e aumentano le consumazioni in casa che sono viste come un'occasione per ricreare l'esperienza fuori casa, almeno dal punto di vista funzionale, ma a condizioni economiche più vantaggiose (Npd 2012).

**Grafico 1.8**  
**Luoghi di consumo del pranzo – anno 2011**



**Grafico 1.9**  
**Percentuali di preferenza del luogo di consumo**



#### **1.4 I consumi in casa: lo spazio domestico come luogo di consumo**

Negli ultimi anni lo sviluppo delle tecnologie nel settore dell'informazione e delle comunicazioni ha portato ad una rapida diffusione di prodotti e servizi di *home entertainment*; all'interno delle proprie case le famiglie dispongono in misura sempre maggiore di Internet, della tv satellitare e del più recente digitale terrestre, ma anche di console giochi e impianti home theatre.

Nonostante il contesto economico, nel 2010 è infatti migliorata la dotazione tecnologica da parte delle famiglie italiane: il televisore è presente nel 95,6% delle famiglie, il lettore DVD per il 63,8% ed il digitale terrestre, che ha subito un considerevole aumento per effetto dello switch off del segnale televisivo, per il 51,9%. Tra gli altri beni hanno un certo rilievo anche le console per videogiochi (21,5%) e l'antenna parabolica (34,8%) (Fonte: Cittadini e nuove tecnologie, Istat 2010).

Questi valori aumentano se si considerano le famiglie in cui è presente almeno un minorenni, che risultano quindi più tecnologiche.

La maggiore presenza di questi strumenti nella quotidianità e la maggiore accessibilità registrata, unite alla situazione economica attuale, possono costituire un fattore decisivo nel preferire in alcuni casi formule di consumo domestico in cui spesso vengono coinvolti anche gli amici, invitati a trascorrere le serate in casa.

Ricorrere a formule di consumo domestico rappresenta un'occasione di diffusione e sviluppo del servizio di food delivery, cioè della consegna a domicilio, che verrà trattato ed analizzato nel prossimo capitolo.

#### **1.5 I cambiamenti della struttura socio – demografica**

Negli ultimi decenni si è assistito ad un significativo cambiamento strutturale della popolazione italiana che ha portato all'affermazione di nuovi stili di vita e conseguentemente alla modificazione delle abitudini alimentari.

Determinanti nella modifica di queste abitudini sono sicuramente il progressivo invecchiamento della società e la modificazione etnica della popolazione che si è registrata negli ultimi dieci anni a seguito del fenomeno migratorio.

In entrambe le situazioni si sono venuti a creare dei nuovi bisogni e comportamenti specifici: da un lato l'attitudine verso cibi più sicuri e salubri per far fronte alle esigenze di salute della

popolazione più anziana e dall'altro il bisogno per l'immigrato di avere accesso a dei prodotti alimentari caratteristici del paese d'origine.

“La commistione tra culture e tradizioni diverse ha già modificato le caratteristiche della domanda di beni e servizi all'interno dell'intero sistema-paese, favorendo lo sviluppo di formule di offerta orientate alla soddisfazione di bisogni etnici” (Fornari 2006). “Tutto questo ha determinato un aumento, soprattutto tra le nuove generazioni, del consumo di alimenti non propriamente mediterranei quali il *sushi*, la “bistecca argentina”, specialità orientali e altri tipici del bacino mediterraneo quali il *kebab* o il *cous cous*” (Peta 2006).

Altri due fattori da prendere in considerazione nell'analisi dei cambiamenti della società e dei consumi sono la modificazione della composizione familiare, che tende sempre di più ad avere una struttura mono-nucleare, e la crescente emancipazione femminile.

A partire dal 2000 il numero delle persone che vivono sole, i single, ha subito un vero e proprio aumento: in un arco temporale di dieci anni c'è stato un incremento del +38.9% che ha portato ai 7 milioni di single attuali. Ad aumentare in maniera considerevole nel periodo preso in esame è stata la classe d'età 15-45 anni che ha registrato un incremento del +66%, seguita dalla fascia 45-64 anni con un +59,9% mentre dai 65 anni in poi si è registrato un aumento del +19%<sup>3</sup>.

Quanto emerge da questi dati fa capire che vivere da soli coinvolge ormai tutte le fasce d'età, e non più soltanto i vedovi o gli anziani; le condizioni di vita sono cambiate e con queste anche gli stili e modalità di consumo.

I single sono un target interessante dal punto di vista dei consumi: la spesa per gli acquisti alimentari è maggiore per il 71%<sup>4</sup> rispetto alla media delle famiglie<sup>5</sup>, ovvero spendono 320 euro contro 187 al mese.

Questo è legato principalmente all'acquisto maggiore di formati da single, le monoporzioni, che costano molto di più di quelle più abbondanti ma anche di surgelati e cibi precotti.

“L'aumento dei nuclei familiari unipersonali tende poi a favorire la propensione degli individui alla riqualificazione del tempo libero, alla ricerca di conoscenze ed esperienze che vanno aldilà del semplice bisogno di nutrirsi. Per tali ragioni l'esperienza di consumo fuori

---

<sup>3</sup> I dati sono stati reperiti dall' articolo “L'Italia sempre più paese di single”, pubblicato su Il Sole 24 il 23 settembre 2011 e da un'indagine sui single in Italia

<sup>4</sup> Secondo un'indagine di Coldiretti

<sup>5</sup> S'intendono famiglie composte da 2,5 persone

casa può soddisfare bisogni di socialità, evasione ed autorealizzazione spesso estranei al consumo domestico” (Fornari 2006).

Il 60% dei single nel tempo libero si vede con amici e parenti e il 21% è attratto dai centri commerciali: in entrambe le situazioni è facile ipotizzare che possa esserci più di un’occasione di consumo fuori casa.

“I single scelgono quindi di frequentare luoghi di consumo nei quali i servizi di ristorazione e di intrattenimento concorrono ad appagare esigenze amplificate di condivisione delle esperienze” (Fornari 2006).

Il secondo fattore di sviluppo preso in considerazione è l’occupazione femminile che nel corso degli anni è andato progressivamente a modificare sia il ruolo della donna nella famiglia sia i comportamenti degli altri componenti del nucleo familiare.

In Italia l’occupazione femminile, che riprese a crescere all’inizio degli anni 70 grazie allo sviluppo del settore dei servizi, nel 2010 si attestava intorno al 40% (Fonte: Istat, 2011).

Questa percentuale di occupazione, che ha visto un aumento considerevole negli ultimi 40 anni nonostante faccia collocare l’Italia agli ultimi posti in Europa, è indice di una diminuzione del tempo che le donne dedicano al lavoro domestico.

Per riuscire a conciliare il lavoro e la famiglia, le lavoratrici hanno quindi effettuato una redistribuzione interna del lavoro: è diminuito l’impegno nei servizi domestici, in cui rientra la preparazione dei pasti, ma è aumentato il tempo dedicato ai figli (Fonte: Rapporto annuale Istat, 2010).

“Anche l’attività di spesa risulta penalizzata in assenza di un membro della famiglia (tipicamente la casalinga) che possa dedicarsi unicamente al “governo” delle attività domestiche, stimolando in questo modo la diffusione di situazioni favorevoli al consumo extradomestico, sia di tipo obbligato sia di tipo volontario” (Fornari 2006).

## **1.6 I nuovi bisogni**

L'affermazione di nuovi stili di vita e il cambiamento nelle abitudini alimentari e non, uniti alle esigenze del consumatore che oggi risulta più attento, hanno determinato l'emergere di nuovi bisogni, espressione della crescente complessità della domanda.

### ***Qualità***

La qualità è un concetto apparentemente semplice ma in realtà molto complesso poiché non è possibile darne una definizione standard ed univoca; si tende quindi a considerare la *perceived quality*, ovvero la qualità percepita dal consumatore che è direttamente proporzionale alla capacità di un prodotto o di un servizio di soddisfare i bisogni manifestati. Ogni prodotto satura innanzitutto un'istanza di base, legata principalmente alla soddisfazione dei bisogni primari: al prodotto viene attribuita qualità se riesce quindi a soddisfare tale istanza di base nella maniera più compiuta e soddisfacente per il consumatore (Fabris, 2003).

Accanto a questi benefit di base del prodotto si collocano successivamente delle istanze complementari che, allo stesso modo, devono essere soddisfatte dal prodotto e che hanno a che fare, oltre che con le caratteristiche del prodotto, anche con aspetti riguardanti l'immagine pubblica dell'azienda o del marchio, l'esperienza del consumatore con gli altri prodotti della stessa marca, l'influenza dell'opinione pubblica ecc (Fonte: [businessdictionary.com](http://businessdictionary.com)).

La commistione di questi attributi, legati agli aspetti più disparati ma tra loro complementari, definisce quindi la qualità complessiva di un prodotto o di un servizio.

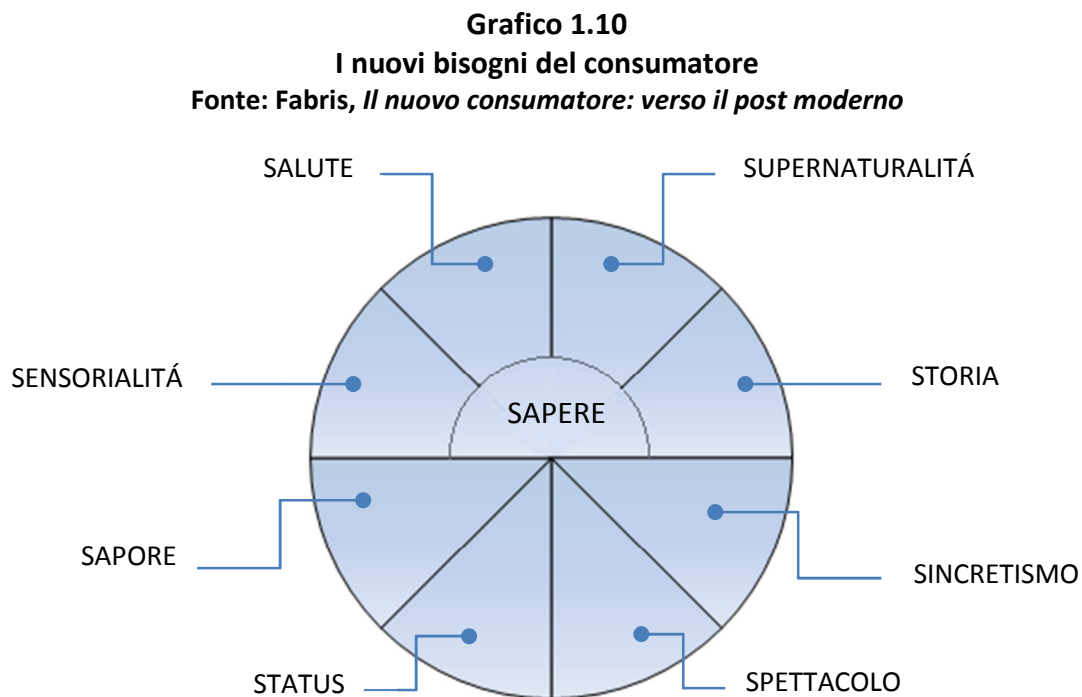
### ***La qualità nel mangiare ed il sistema delle esse***

“Nel cibo e nell'atto di mangiare si riflettono, con più immediatezza che altrove, i mutamenti che avvengono nei valori e negli stili di vita” (Fabris, 2003).

In “Il nuovo consumatore: verso il post moderno”, Fabris ha cercato di sintetizzare in un decalogo – il *sistema delle esse* – le tendenze attuali in ambito alimentare che possono definire e generare qualità; maggiore è la quantità delle esse che viene soddisfatta e maggiore è la probabilità che la qualità percepita dal consumatore sia elevata e che quindi il prodotto abbia successo nel mercato.



Nel modello sono stati presi in considerazione dieci valori che rispecchiano i bisogni che il consumatore attuale desidera soddisfare; le voci sono riportate nel grafico sottostante:



Dall'analisi sono state escluse due voci: sapore e sensorialità non sono state prese in considerazione in quanto, nonostante siano elementi importanti nel definire la qualità di un alimento, sono troppo legate ad aspetti soggettivi e quindi difficilmente quantificabili nell'offerta delle varie aziende.

### 1.6.1 Sapere

Il sapere si trova al centro del sistema in quanto costituisce il comune denominatore di tutte le voci e sta ad indicare la maggior consapevolezza alimentare che il consumatore ha acquisito negli ultimi anni e che riguarda tutte le diverse fasi della filiera alimentare, dalla raccolta delle materie prime fino allo smaltimento dei rifiuti.

I consumatori desiderano essere informati sulla composizione degli alimenti e sul loro valore nutritivo e per questo richiedono all'industria informazioni che siano più dettagliate ma allo stesso tempo anche comprensibili. Uno studio Nielsen ha evidenziato che, in tutto il mondo, circa sei consumatori su dieci (il 59%) hanno difficoltà nel comprendere i valori nutrizionali

sulle confezioni alimentari e che c'è molto scetticismo riguardo alla credibilità delle informazioni sulla salute che alludono alla naturalità ed a funzioni benefiche.

Il desiderio di maggiore informazione è alimentato inoltre dall'esigenza crescente di ottenere delle rassicurazioni circa l'affidabilità dei prodotti.

“La rilevanza economica e mediatica degli scandali alimentari verificatesi negli ultimi anni (ad esempio la mucca pazza o l'influenza aviaria) ha accresciuto nei consumatori la diffidenza nei confronti dei prodotti, principalmente freschi, ed in generale ha aumentato la necessità di informazioni circa le zone di provenienza, i metodi di lavorazione e le tecniche di conservazione” (Fornari, 2006).

### 1.6.2 Salute

La salute è il bisogno che più di altri negli ultimi anni si sta cercando di raggiungere e mantenere; in linea con questo trend si è registrato un cambiamento nel rapporto che gli individui hanno con essa, divenuto ora più attivo. “È diffusa l'idea che se si adottano dei comportamenti e ci si astiene da altri, se si svolge attività fisica e si conduce una vita regolata, si potrà mantenere più a lungo lo stato di salute” (Fabris, 2003). In quest'ottica l'alimentazione gioca un ruolo importante, rappresentando un mezzo per raggiungere il benessere: a seconda dell'obiettivo che l'individuo si prefigge di raggiungere ci sono attenzioni e accorgimenti diversi da seguire in ambito alimentare.

Le diverse richieste riguardano:

- *Dimagrimento, bellezza e culto della linea* che portano all'adozione di diete per di peso
- *Energia e forma fisica* che portano a seguire regimi iperproteici e che incarnano l'aspettativa di coloro che praticano attività sportiva
- *Prevenzione e longevità* che mostrano il trend che più di tutti si è sviluppato recentemente e che ha comportato la revisione degli stili alimentari, con l'adozione di un regime dietetico finalizzato agli effetti benefici sulla salute (prodotti light e functional food)
- *Cura e guarigione* che si lega alla convinzione che il cibo può costituire un antidoto efficace nella cura dei mali stagionali ma anche nel caso di patologie più gravi

- *Benessere, equilibrio e armonia* che si legano alla cultura new age, al vegetarianesimo, all'alimentazione macrobiotica; tutte incarnano il motto "mens sana in corpore sano"

### 1.6.3 Supernaturalità

Con questo termine s'intendono la genuinità e la freschezza delle materie prime, ma anche i processi di trasformazione e i trattamenti industriali soft cui vengono sottoposti le coltivazioni. Tutti questi parametri sono importanti nel considerare la qualità di un cibo ed è per questo che rientrano in una singola e specifica categoria di bisogni, nonostante l'aspetto della naturalità si possa collegare anche a quello di salubrità.

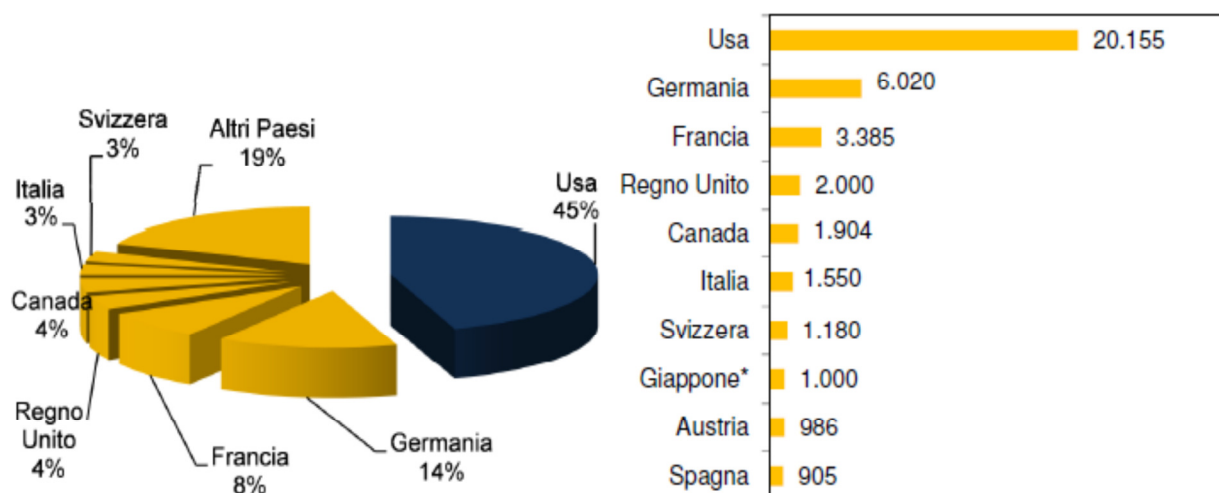
La scelta di utilizzare la parola supernaturalità è stata fatta per rimarcare il crescente interesse del consumatore, sempre più attento ed esigente, alla tematica; un riscontro recente di questo lo si trova nello sviluppo del biologico.

Con il termine biologico s'intende una tipologia di agricoltura o di allevamento a basso impatto ambientale, perseguita utilizzando fertilizzanti organici e metodi di coltivazione che non inquinino l'ambiente a livello di acque, terreni ed aria e che rispettino il benessere animale, nel caso dell'allevamento. I prodotti agricoli non vengono trattati con fitofarmaci o con concimi chimici di sintesi mentre l'allevamento viene condotto secondo precise regole riguardanti la tipologia di mangime, le modalità di pascolo e il limitato utilizzo di antibiotici; in questo modo si garantiscono al consumatore dei prodotti più genuini e, appunto, naturali. Nel 2010 a livello mondiale il biologico ha sviluppato un giro d'affari di quasi 45 miliardi di euro, facendo registrare una crescita del 7,7% rispetto al 2009; tale valore è stato realizzato per il 49% in Nord America, per il 47% in Europa mentre il restante 4% comprende tutti gli altri continenti.

Per quanto riguarda i fatturati, l'Italia si colloca in quarta posizione nella graduatoria europea dopo la Germania, la Francia ed il Regno Unito mentre a livello mondiale occupa il sesto posto.

Grafico 1.11

Peso percentuale e graduatoria delle principali nazioni per fatturato sul mercato mondiale biologico (nella figura a destra, valori in milioni di euro)



\*dati relativi al 2009

Fonte: Presentazione "The European Market for Organic Food" tenutasi a Biofach 2012, Norimberga

Passando ad analizzare nel dettaglio le vendite di prodotti biologici nel mercato italiano, si può osservare che anche nel 2011 gli acquisti hanno continuato la loro crescita, iniziata nel 2005; nel 2011 gli acquisti sono cresciuti in termini monetari dell'8.9%, mostrando di un trend di crescita controtendenza rispetto all'andamento dei consumi generali.

A mostrare una crescita maggiore sono stati i prodotti lattiero-caseari (+16,2%), le uova (+21,4%) ed i biscotti, i dolci, gli snack e le bevande analcoliche (+16%).

La categoria ortofrutta è quella in cui si è rilevato un incremento più contenuto (+3,4%), in quanto è la categoria che pesa maggiormente sul totale e quindi presenta margini di sviluppo più contenuti; a calare è invece la categoria che include la pasta, il riso ed i sostituti del pane (-3,2%).

**Tabella 1.5**  
**Acquisti domestici in valore di prodotti bio confezionati, nel 2011\***

<b>Categoria bio</b>	<b>Peso % sul totale 2011</b>	<b>Var. % 11/10</b>	<b>Categoria bio</b>	<b>Peso % sul totale 2011</b>	<b>Var. % 11/10</b>
Ortofrutta fresca e trasformata	30,3	3,4	Biscotti, dolci e snack	7,9	16,1
<i>di cui:</i>			Zucchero, caffè, tè	5,9	-3,4
Confetture e marmellate	8,2	8,6	Bevande analcoliche	3,8	16,0
Succhi di frutta	2,7	-11,4	Carni e salumi	2,1	-8,2
Lattiero-caseari	23,2	16,2	Oli	1,7	-18,6
<i>di cui:</i>			Primi piatti pronti	0,5	-28,9
Yogurt	9,2	27,5	Altri prodotti bio	2,8	73,3
Latte alimentare	8,5	9,5	<b>Totale prodotti bio confezionati*</b>	<b>100,0</b>	<b>8,9</b>
Uova	13,6	21,4			
Pasta, riso e sostituti del pane	8,1	-3,2			
<i>di cui:</i>					
Pasta	2,4	-11,4			

\*I dati coprono circa l'87-90% del valore totale dei prodotti biologici confezionati acquistati per il consumo nelle mura domestiche

Fonte: Ismea, Panel famiglie GFK-Eurisko

#### 1.6.4 Storia

Negli anni è maturata una maggiore consapevolezza riguardo ai cibi; i consumatori hanno realizzato che i cibi sono un aggregato di storia, cultura e di tradizioni, riscoprendo così le radici che affondano nella tradizione italiana.

Si è registrato quindi un nuovo interesse verso specialità gastronomiche tradizionali e tipiche delle cucine regionali, grazie anche l'operato di associazioni come Slow Food o di manifestazioni come il Salone del Gusto di Torino che da anni cercano di educare i consumatori e di promuovere prodotti locali e tipici del territorio italiano.

#### 1.6.5 Sincretismo

Il termine sincretismo definisce la tendenza di far conciliare elementi culturali eterogenei appartenenti a due o più culture diverse.

In ambito alimentare ci si riferisce in questo caso a un consumatore che, oltre ad essere tendenzialmente gastronomo, risulta anche un gastronomo, cioè un individuo che è attratto dal cibo, è animato dal desiderio di convivialità e da un interesse culturale che ricerca dietro ad ogni prodotto (Fonte: Wikipedia.it).

Con la globalizzazione della società e dei costumi è accresciuto il desiderio dei consumatori di uscire dalla rigidità delle scelte alimentari per sperimentare nuove pietanze e nuove modalità di consumo: si parla quindi di un politeismo alimentare che spinge le persone a mangiare di tutto e senza tabù, neutralizzando così ogni ortodossia alimentare.

Un buon esempio è dato dall'aprirsi degli italiani alle cucine etniche.

#### *1.6.6 Status*

Questo bisogno non riguarda l'accessibilità ad alimenti prestigiosi o costosi, come il caviale o l'aragosta, ma l'orientamento verso cibi che interpretano lo status in termini di attualità culturale.

Riguarda quindi l'interesse che il consumatore ripone in quei cibi che diventano rappresentativi della modernità alimentare, che sono quindi "di moda"; in questo periodo tale posizione è ricoperta dal sushi e dal sashimi, quindi dalla cucina etnica e, nello specifico, orientale.

#### *1.6.7 Socialità*

L'atto del mangiare è da sempre collegato con lo stare assieme e la convivialità e quest'aspetto è divenuto ancora più importante recentemente; nei paragrafi precedenti si è visto come siano aumentate le occasioni di consumo che permettono agli individui di stare assieme: possono essere occasioni fuori casa come per esempio l'happy hour, la frequentazione dei fast food o dei centri commerciali per la popolazione più giovane, ma possono essere anche delle situazioni domestiche, come per esempio le cene in casa con gli amici.

#### *1.6.8 Spettacolo*

Un trend emergente della modernità alimentare riguarda la spettacolarizzazione del cibo e quindi la ricerca di entertainment all'interno dei luoghi di consumo; i locali e le aziende cercano quindi di vendere esperienze, proponendo ai clienti un'ambientazione a tema.

Esempi che ben incarnano questo nuovo trend sono l'Hard Rock Cafè, che dà la possibilità di consumare il pasto all'interno di una sorta di museo della musica rock, oppure McDonald's, grazie alla presenza costante della mascotte-clown Donald.

### 1.6.9 Servizio

La prestazione in termini di servizio sta assumendo un ruolo sempre più importante, divenendo in molti casi una componente determinante nella valutazione della qualità di un bene.

All'interno di questo bisogno "rientrano tutti gli elementi in grado di velocizzare e facilitare le attività di acquisto e consumo." "Si tratta di una domanda di praticità, stimolata dal crescente valore attribuito alla risorsa tempo, che consiste nella disponibilità a riconoscere un valore economico alla capacità dei beni di semplificare il processo di soddisfazione dei bisogni" (Fornari, 2006).

Rientrano quindi tutti i beni e i servizi *time saving*; prodotti ad alto valore di servizio sono i surgelati, i piatti precotti, i prodotti a lunga conservazione che permettono di risparmiare tempo in casa, i piatti pronti acquistabili nei supermercati ma anche, per quanto riguarda i servizi, la maggior frequentazione di fast food, delle vending machine, ed il ricorso maggiore al *take away* o alla consegna a domicilio offerti dai locali.

Il servizio, per poter far risparmiare tempo al consumatore, dev'essere:

- Pratico
- Funzionale
- Veloce

Nel settore alimentare il servizio è sempre collegato a un prodotto, sia che questo venga acquistato al supermercato sia che venga consegnato a casa; per questo motivo le prime due voci riguardano principalmente il packaging o l'imballaggio del prodotto che devono garantire da una parte la sicurezza alimentare e dall'altra la praticità d'uso.

Per un piatto pronto acquistato al supermercato, è molto importante che il packaging garantisca la conservabilità ottimale, per esempio attraverso l'uso di film plastici o dell'atmosfera protettiva, mantenendo tuttavia intatte le proprietà organolettiche; per un prodotto *take away* o consegnato a domicilio invece è più importante che il packaging mantenga la temperatura del prodotto e sia resistente, così da poter resistere allo spostamento.

In entrambi i casi tuttavia il servizio dovrebbe garantire la maggior praticità possibile, cosicché l'utilizzatore possa avere a portata di mano tutto quello che gli serve, limitando così gli sprechi di tempo. Un esempio è l'accorpamento delle posate monouso ai piatti pronti o la presenza di condimenti monodose nelle insalate.

La terza voce riguarda la velocità che può essere intesa sia in termini di prodotto, sia in termini di servizio: in quest'ultimo caso ci si riferisce alla puntualità con cui il prodotto viene consegnato.

#### *1.6.10 Intolleranze e allergie alimentari*

Nell'ultimo ventennio è aumentata la percentuale di persone che soffrono di patologie correlate con l'alimentazione: tra queste rientrano le intolleranze e le allergie alimentari.

Un'intolleranza si può definire come una reazione negativa che dipende da una difficoltà dell'organismo a digerire o metabolizzare un alimento o un suo componente; un'allergia invece è una reazione del sistema immunitario nei confronti di un alimento o di un suo componente (Fonte: Ministero della Salute).

Le allergie, che si manifestano in breve tempo dall'ingestione dell'alimento, sono più comuni nei confronti di uova, arachidi, crostacei, frutta secca e soia; i sintomi di un'intolleranza invece possono manifestarsi anche a distanza di tempo dal consumo dell'alimento e le due cause più comuni riguardano il lattosio ed il glutine.

Questo disagio manifestato da un numero sempre maggiore di persone ha portato alla diffusione e consumo di cibi "su misura", cioè privi dell'elemento intollerante, che sopperiscono a questo nuovo bisogno della società. Negli ultimi anni infatti si è registrato un notevole aumento del numero di persone intolleranti al glutine a cui ha risposto l'industria con la produzione di cibi specifici, *gluten free*.

#### *1.6.11 Convenienza*

Nonostante l'affermarsi di nuovi bisogni, il prezzo rimane un fattore cui i consumatori sono sensibili, soprattutto in Italia nell'ultimo periodo.

Questa particolare attenzione al prezzo è stata determinata dalla diminuzione del reddito disponibile che ha generato nelle famiglie delle insicurezze e che ha portato conseguentemente alla rapida crescita e diffusione dei discount ma anche all'avanzata sul mercato di prodotti *high tech low price*.

La sensibilità al prezzo, tuttavia, non è da legare esclusivamente alla ricerca del risparmio e del prezzo più basso, tipico di un consumatore *economy minded*, ma è sempre più legata alla ricerca dell'affare, ovvero ad investire i propri soldi in un prodotto che abbia il miglior rapporto qualità/prezzo; in quest'ultimo caso si parla di un consumatore *bargain minded*.



### *1.6.12 Etica*

Con questo termine s'intende l'attenzione nei confronti di valori di tipo civico che riguardano:

- Rispetto diritti umani
- Rispetto animali
- Rispetto ambiente

Negli anni, grazie anche alle campagne di sensibilizzazione promosse dalle istituzioni e dai movimenti di opinione, è aumentata la sensibilità civica dei consumatori e l'attenzione riguardo alle conseguenze delle attività di governi ed imprese.

Questa maggiore attenzione si traduce con la preferenza di prodotti e marche che sono maggiormente in linea con questi principi.

### 1.7 Tabella riassuntiva sui diversi bisogni del consumatore

<p style="text-align: center;"><b>QUALITÀ</b></p> <p>Si considera la <i>perceived quality</i> del consumatore che è data dalla somma complessiva degli attributi che soddisfano la sua richiesta</p>	SAPERERE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informazioni e conoscenza dei prodotti</li> <li>• Informazioni di prodotto (valori nutrizionali)</li> <li>• Informazioni di processo (provenienza materia prima, metodo di lavorazione)</li> </ul>
	SALUTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richiesta vegana/vegetariana</li> <li>• Richiesta macrobiotica</li> <li>• Regimi dietetici</li> <li>• Functional food e prodotti light</li> </ul>
	SUPERNATURALITÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodotti biologici</li> </ul>
	STORIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodotti tipici</li> <li>• Prodotti locali e regionali</li> </ul>
	SINCRETISMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politeismo alimentare</li> <li>• Richiesta etnica</li> </ul>
	STATUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernità alimentare</li> </ul>
	SOCIALITÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Occasioni di consumo fuori casa (happy hour, centri commerciali..)</li> <li>• Consumi in-home (home entertainment)</li> </ul>
	SPETTACOLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eatertainment</li> <li>• Ambientazione locali</li> </ul>
	SERVIZIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodotti e servizi <i>time saving</i></li> <li>• Praticità e funzionalità (packaging e facilità d'uso)</li> <li>• Velocità (puntualità consegna)</li> </ul>
	INTOLLERANZE E ALLERGIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodotti <i>gluten free</i> e altre intolleranze</li> <li>• Sviluppo offerta ristorativa specifica</li> <li>• Richiesta di informazioni su allergeni contenuti nei prodotti</li> </ul>
	CONVENIENZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapporto qualità/prezzo</li> <li>• Dal consumatore <i>economy minded</i> a quello <i>bargain minded</i></li> </ul>
ETICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto ambiente</li> <li>• Rispetto animali</li> <li>• Rispetto diritti umani</li> </ul>	

## **2. Il Food Delivery: le aziende che offrono il servizio a domicilio in Italia**

### **2.1 Premessa**

Nel precedente capitolo si è visto come le esigenze dei consumatori si siano modificate nel tempo. La diminuzione dei tempi da dedicare al pasto, il cambiamento nelle modalità di consumo ed i ritmi di vita divenuti molto più frenetici, hanno portato ad una richiesta sempre maggiore di servizi che permettano di soddisfare i bisogni di praticità e velocità del consumatore odierno.

In questo secondo capitolo si è scelto di trattare un servizio che investe anche il settore alimentare, il food delivery, ovvero la consegna a domicilio di prodotti alimentari o di piatti pronti.

A riguardo sono state analizzate diverse aziende operanti sul mercato italiano: alcune hanno costruito e basato il proprio business esclusivamente sul servizio di consegna al cliente, altre invece hanno adottato tale servizio solo in seguito, per cercare di incontrare e soddisfare le nuove necessità manifestate dal consumatore.

Il periodo temporale che ricopre l'attività delle aziende considerate è iniziato nel secondo dopoguerra per arrivare quindi ai giorni nostri: per contestualizzare il cambiamento socio-culturale sono state aggiunte delle digressioni, una relativa allo sviluppo economico registrato in Italia negli anni '50 e una relativa al consumatore attuale, sempre più digitalizzato; a tal proposito è stata condotta una breve ricerca sull'utilizzo di internet e sulla diffusione dell'e-commerce in Italia.

## 2.2 Il consumatore nel dopoguerra in Italia

Nel secondo dopoguerra, ed in particolare a partire dalla fine degli anni cinquanta, l'Italia fu investita da un rapido sviluppo economico, dovuto principalmente all'adozione di una politica di liberalizzazione delle merci e dei servizi che permisero all'economia italiana di aprirsi ai mercati del mondo occidentale.

Gli investimenti nel settore industriale portarono ad una rapida industrializzazione che permise di soddisfare la domanda estera, sviluppando così le esportazioni.

Dal 1950 al 1973 l'economia italiana crebbe con velocità doppia rispetto a quella della media europea, facendo così registrare un aumento del prodotto interno lordo, del reddito pro-capite, dell'occupazione e della produzione industriale.

La nuova situazione instauratasi portò conseguentemente ad una modificazione della società che divenne quindi più ricca e attenta ai consumi.

Il settore del commercio risentì subito di questo sviluppo perché legato alla struttura dei bisogni dei consumatori, i quali cominciarono ad orientarsi, oltre che alla soddisfazione dei bisogni primari prevalentemente alimentari, verso la domanda dei prodotti "nuovi", spesso reclamizzati dalla pubblicità (Scarpellini, 2007).

La tv ed in particolare *Carosello* ebbero un ruolo chiave, ovvero quello di trasmettere alle famiglie il desiderio di ripartire dopo gli anni caratterizzati dalla pesante guerra: veniva quindi trasmessa una visione bella e ricca del mondo e della società, da imitare (Fava Garosci, 2008).

La pubblicità nacque per riaccendere nelle famiglie italiane, sul modello di consumo della società americana, il desiderio di ripresa, di "comprare, di possedere, di provare quegli stessi prodotti che la sera *Carosello* proponeva a piccoli e grandi, in città come in campagna, a ricchi e poveri indistintamente, nel desiderio accumulato di acquisto che allora non aveva divisioni sociali" (Fava Garosci, 2008).

La società italiana venne quindi spinta ad acquistare continuamente nuovi beni per soddisfare la volontà di migliorare le proprie condizioni di vita.

Come diretta conseguenza di tutto ciò, a partire dal 1957, iniziarono a diffondersi in Italia i primi supermercati alimentari di concept americano.

I Supermarkets nacquero negli Stati Uniti a partire dal 1916 anche se si diffusero in maniera imponente solamente verso la fine degli anni trenta; in Italia invece arrivarono in ritardo a causa delle guerre che avevano colpito duramente l'economia del paese e che avevano

quindi richiesto tempo maggiore per la ripresa e per gettare le basi per la moderna distribuzione.

Il primo supermercato venne aperto a Milano, segnando “l’inizio di una rivoluzione cultural-commerciale che avrebbe cambiato i tempi e i ritmi dell’agire quotidiano” (Fava Garosci, 2008).

Il cliente era ora libero di muoversi in un ambiente aperto e self-service, dove non era più necessaria l’intermediazione del commerciante e dove era possibile toccare con mano i prodotti e confrontare i prezzi, liberi di scegliere e acquistare.

L’elemento più importante tuttavia risiedeva nell’abbondanza: l’introduzione dei supermercati segnò il passaggio verso la modernità, garantendo per la prima volta agli italiani un rifornimento quotidiano e regolare di merci e allontanando così la paura della miseria e della fame di chi aveva vissuto la guerra.

Questo desiderio di acquistare, possedere e consumare i beni materiali segnò la nascita del consumismo, che fu responsabile della trasformazione degli stili di vita e dei costumi degli italiani.

### **2.3 Il direct selling e la vendita porta a porta**

Il servizio di consegna al domicilio iniziò a diffondersi in Italia con l’affermarsi sul mercato di aziende che attuavano vendite per corrispondenza tramite cataloghi, come Postal Market fondato nel 1958 a Milano.

Questo innovativo servizio assunse in breve tempo un ruolo sociale importante in quanto permetteva di raggiungere milioni di famiglie, dando la possibilità di acquistare anche in località che non erano servite da supermercati e grandi magazzini.

Questo formula dimostrò tuttavia dei limiti nel tempo: spesso le consegne postali venivano effettuate in ritardo e inoltre molte persone preferivano toccare con mano i prodotti scelti prima di acquistarli. Per questo motivo negli anni successivi venne affiancata a questa strategia di direct marketing la nuova modalità di vendita diretta, ovvero il direct selling.

Il direct selling è una forma di marketing diretto al consumatore che si manifesta attraverso le spiegazioni e le dimostrazioni di prodotti e servizi, da parte di promotori diretti, principalmente a domicilio del cliente. Prende quindi forma attraverso *party plan*, dimostrazioni in casa, inviti telefonici e vendite porta a porta; tutte queste formule ebbero successo fin da subito in quanto al consumatore piace ricevere delle attenzioni individuali ed

inoltre apprezza un'atmosfera confortevole in cui fare domande e conoscere meglio il prodotto (Lumpkin et al. 1989).

Entrarono così ad operare nel mercato italiano aziende, per lo maggior parte straniere, che vendevano nelle case svariati prodotti dalle enciclopedie agli aspirapolveri, dai cosmetici ai surgelati.

### **2.3.1 Le aziende di surgelati: Bofrost ed Eismann**

Tra il 1930 e il 1970 in Europa si diffusero i primi elettrodomestici; in tutte le famiglie italiane, fin dalla metà degli anni Sessanta, erano presenti i primi elettrodomestici disponibili sul mercato, come il frigorifero, la lavatrice o il televisore. Negli anni Settanta furono presentati sul mercato i primi prodotti surgelati e questo fece diventare i congelatori, una necessità per molti italiani.

Superata la diffidenza iniziale, le famiglie iniziarono, infatti, ad acquistare sempre più spesso questi prodotti, che venivano proposti allora come alternativa migliore e con più alte garanzie di qualità rispetto ai prodotti in scatola.

Nel settore delle vendite dirette si imposero due aziende che fecero della vendita di surgelati il proprio business: **Bofrost** ed **Eismann**.

Entrambe di origine tedesca ed entrambe nate negli anni del secondo dopoguerra, durante i quali in Germania si erano iniziati a costruire i primi congelatori, entrarono nel mercato italiano nella seconda metà degli anni '80.

La prima a insidiarsi a Verona fu Eismann nel 1986; Bofrost la seguì qualche mese dopo grazie all'incontro del fondatore con una famiglia veneta, trapiantata in



Germania, che produceva gelato e che divenne negli anni il principale fornitore dell'azienda.

La famiglia in questione, decisa a tornare in Italia dopo tanti anni trascorsi in Germania, pensò che la formula potesse avere successo anche all'estero e fu così che nel 1986 venne creata la divisione italiana dell'azienda, di cui la famiglia Roncadin possedeva il 40%.

Entrata sul mercato, in poco tempo riuscì a registrare un successo maggiore rispetto alla rivale Eismann, arrivando a raggiungere una quota del 10% nel mercato italiano di surgelati (in cui primeggiava Findus) e ad ottenere la posizione di leader nel settore porta a porta.

Il business di entrambe le aziende consiste nel proporre alla clientela una vasta gamma di prodotti surgelati, dalle pizze ai gelati, dalle verdure al pesce ai piatti pronti, che vengono

consegnati direttamente al domicilio dagli incaricati, in giorni pre concordati, attraverso furgoncini refrigerati che permettono di mantenere la catena del freddo.



Alla clientela viene lasciato periodicamente il catalogo più aggiornato con tutti i prodotti, così da permetterle di scegliere con calma ed in qualunque momento della giornata cosa ordinare alla visita successiva o chiamando il call center.

Attualmente le due aziende prese in considerazione sono affiliate a due diverse associazioni, rappresentative delle varie aziende che utilizzano in Italia la vendita diretta a domicilio per la distribuzione dei propri prodotti o servizi.

Eismann è associata ad Avedisco, la prima associazione presente in Italia dal 1969, mentre Bofrost rientra tra i soci della più giovane Univendita, nata nel 2010.

### **2.3.2 I dati di vendita del settore porta a porta in Italia**

La vendita diretta, nonostante sia una modalità di vendita esistente da più di 50 anni, ha saputo evolversi con il passare del tempo senza temere i cambiamenti sociali e culturali. Il settore è vitale ed il business ha continuato a crescere negli anni e continua a farlo, nonostante il contesto economico attuale stia facendo registrare un calo generale dei consumi. Dai dati resi noti sia da Avedisco sia da Univendita relativi al 2011, si può notare la crescita del comparto alimentare ed in generale del settore delle vendite dirette.

La categoria “alimentari” ha registrato per Univendita un aumento del +3,4% rispetto al 2010, assestandosi oltre 232 milioni di euro; singolarmente Bofrost ha chiuso l’anno con un aumento del +4,1% rispetto al 2010, con un fatturato di 193 milioni di euro. Avedisco invece ha registrato un aumento del +2,06%, per un fatturato totale di 273 milioni.

**Analisi delle vendite dirette nel 2011 imprese associate Avedisco**

CATEGORIE MERCEOLOGICHE	2010	2011	DIFFERENZA %
COSMESI E ACCESSORI MODA	249.356	246.693	-2,27%
CASA BENI DI CONSUMO	95.468	100.402	5,17%
CASA BENI DUREVOLI	95.638	86.798	-9,24%
TESSILE	33.745	39.698	17,64%
<b>ALIMENTARE/ NUTRIZIONALE</b>	<b>267.593</b>	<b>273.108</b>	<b>2,06%</b>
SERVIZI	25.353	23.921	-5,65%
ALTRO	124.426	127.382	2,38%
<b>TOTALE</b>	<b>891.579</b>	<b>895.002</b>	<b>0,38%</b>

Fonte: Avedisco

**Analisi delle vendite dirette nel 2011 imprese associate Univendita**

CATEGORIE MERCEOLOGICHE	2010	2011	DIFFERENZA %
COSMESI E ACCESSORI MODA	121.881	140.910	15,60%
<b>ALIMENTARI E BENI DI CONSUMO CASA</b>	<b>225.063</b>	<b>232.676</b>	<b>3,40%</b>
BENI DUREVOLI CASA	704.951	727.772	3,20%
ALTRI BENI E SERVIZI	13.659	15.972	16,90%
<b>TOTALE</b>	<b>1.065.554</b>	<b>1.117.330</b>	<b>4,90%</b>

Fonte: Elaborazione Centro Studi Univendita

L'andamento totale delle vendite delle imprese associate risulta ancora crescente: per Avedisco c'è stato un aumento percentuale tra il 2010 ed il 2011 pari a +0,38%, mentre per Univendita è stato pari al +4,9%.

Dai dati analizzati si può constatare come il settore delle vendite dirette a domicilio abbia resistito alla crisi economica, confermando una performance positiva che permette di mantenere alle aziende associate un trend di crescita costante da circa un decennio.

La vitalità del settore è dimostrata anche a livello europeo, dove l'Italia si posiziona al secondo posto, dopo la Germania, nella classifica di fatturato della vendita diretta all'interno dell'Unione Europea, e a livello mondiale dove occupa il nono posto (Fonte: Avedisco.it).



### 2.3.3 Olio Carli

La Fratelli Carli è un'azienda produttrice di olio d'oliva che ha adottato fin dagli inizi una strategia di direct marketing, consegnando i propri prodotti esclusivamente al domicilio della clientela.



“Non si trova nei negozi”, così recita lo slogan che da

sempre contraddistingue quest'azienda, leader del settore, che rappresenta un caso di successo nel settore delle vendite dirette in Italia.

L'azienda nasce ad Imperia nel 1911 da un'intuizione di Giovanni Carli il quale, a seguito di un'abbondante raccolto di olive dal proprio oliveto, decise di vendere l'olio in eccedenza direttamente alle singole famiglie della zona, instaurando con loro un rapporto diretto e di fiducia.

La tipografia di proprietà della famiglia si rivelò molto utile per pubblicizzare il prodotto: vennero stampati i primi listini e le cartoline d'ordine così da poter mantenere i contatti con i nuovi consumatori e allo stesso tempo procurarsene di nuovi.

Negli anni di guerra, a seguito di un bombardamento, lo stabilimento venne distrutto e di conseguenza l'attività sospesa fino al 1948, anno in cui la famiglia decise di investire per ricostruire, facendo ripartire la produzione.

Negli anni '60 fu sperimentata per la prima volta la distribuzione dei prodotti con mezzi propri (prima avvenivano tramite bicicletta o tramite servizio ferroviario) e, vista l'efficienza del servizio, la famiglia decise di costruire un proprio parco macchine così da riuscire a consegnare la merce in quasi tutte le regioni d'Italia.

Da allora la modalità di consegna è sempre rimasta immutata: ad evolversi e ampliarsi sono state le modalità di acquisizione ordini e la logistica interna all'azienda che sono state adattate alle nuove tecnologie.

“Alla storica cartolina d'ordine si affiancò dapprima il telefono, successivamente il dt2, il direct talking, che dava la possibilità di ordinare utilizzando la tastiera del telefono senza dover interagire con l'operatore, ed infine internet grazie alla creazione nel 1996 del sito aziendale” (Montagna, 2004).

Negli anni la gamma di prodotti offerta si è ampliata e alla vendita di diverse qualità di olio, che rappresenta il core business dell'azienda, sono state affiancate altre tipologie di prodotti

quali specialità sott'olio, pesti, patè, sughi pronti ed una linea di cosmetici naturali con il principio attivo dell'olio d'oliva.

Con l'intenzione di rafforzare sempre di più il rapporto con la clientela e nell'ottica di innovarsi, da qualche anno l'azienda ha aperto anche degli empori: il primo è situato ad Imperia, nel cuore dello stabilimento principale, mentre gli altri sono stati aperti prima a Padova e recentemente anche a Torino.

Questi empori vogliono essere dei negozi esperienziali e una sorta di museo, in cui i visitatori e i clienti possono scoprire e visitare il mondo Carli; a tal proposito vengono organizzati periodicamente degli incontri per degustare l'olio e le altre produzioni gastronomiche ma vengono programmate anche lezioni culinarie, tenute da chef, ed incontri con estetisti, per testare i prodotti di cosmesi.

## 2.4 Il consumatore odierno

Il consumatore è “un soggetto in costante evoluzione perché immerso nel grande flusso del cambiamento (sociale, tecnologico, economico)” (Fabris, 2003).

Negli anni Cinquanta, come già analizzato all’inizio del capitolo, si aprì la strada ai consumi di massa che hanno permesso di soddisfare progressivamente i bisogni di base; oggi invece il consumatore risulta saturo, perché possiede un eccesso di beni, e con poco tempo a disposizione per poter godere dei beni che acquista.

Il consumatore odierno è diventato quindi più selettivo e valuta attentamente i benefici di un bene prima di acquistarlo, prestando maggiore attenzione agli aspetti che generano qualità e informandosi: “dal *more and more* degli anni Ottanta al *more and better* che ha caratterizzato gli anni Novanta, sembra che il nuovo millennio sia iniziato all’insegna del *less is better*” (Montagna, 2004).

Partendo da queste considerazioni si possono delineare quindi le principali caratteristiche del consumatore odierno che sono:

- **Autonomia:** non è più subordinato all’autorità della marca; è divenuto più critico e chiede ora di potersi relazionare con l’azienda produttrice;
- **Competenza:** ha la possibilità di acquisire molte più informazioni sui prodotti e questo gli ha permesso di sviluppare una serie di conoscenze che gli permettono di valutare un prodotto;
- **Esigenza:** richiede sempre di più da chi produce e da chi vende, in termini di qualità, di prestazione e di attenzione;
- **Selettività:** è diminuita la fedeltà indiscriminata nei confronti della marca; il consumatore ha imparato a muoversi tra le varie proposte, spinto dalle offerte e dalle promozioni o dal desiderio di cambiare e di provare nuove esperienze. Può cambiare la marca, alternarla a quella privata (private label) oppure sostituirla temporaneamente con prodotti per cui non conta la marca ma le caratteristiche del prodotto in sé.

A contribuire notevolmente al cambiamento del modo di pensare e di agire del consumatore è stato lo sviluppo della tecnologia dell’informazione che ha segnato un intervallo nella storia, quello tra la fase della modernità ed il nuovo ciclo della postmodernità, e che ha

permesso al consumatore di crearsi una coscienza critica, imponendosi come oggetto d'interesse per le aziende.

### Lo sviluppo di internet e la nascita dell'e-commerce

Il diffondersi dell'utilizzo di internet ha cambiato radicalmente, negli anni, le abitudini dei consumatori riguardo al modo di vivere, di lavorare, di apprendere e di consumare ma anche le modalità con cui le aziende conducono il loro business.

Internet ha avuto un impatto fortissimo in tutti i settori e le attività economiche e per questo può essere considerata un'innovazione simile alle altre precedenti, come le ferrovie, l'elettricità ed il telefono, che comportarono nel periodo post industriale un rinnovamento radicale e offrirono nuove opportunità di business (Rayport Jaworski, 2001).

#### **2.4.1 L'uso di internet in Italia**

In Italia la percentuale di famiglie che possiede un personal computer, al 2011, è pari al 58,8%; di queste il 54,5% ha la possibilità di accedere ad internet ma solo il 45,8% può farlo attraverso una connessione a banda larga.

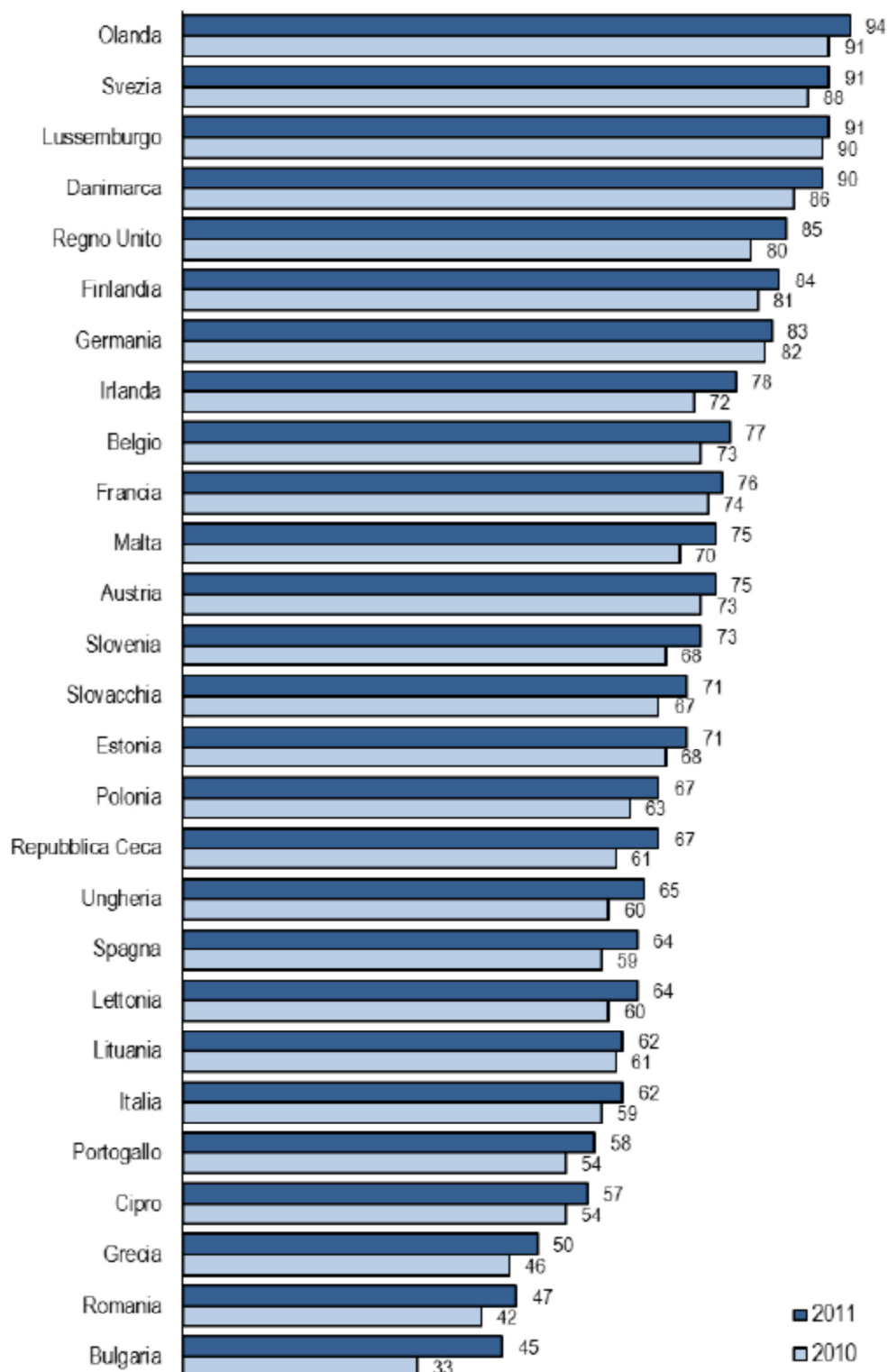
Questi dati sull'utilizzo della tecnologia risultano essere positivi e in linea con l'aumento crescente degli ultimi anni tuttavia, se paragonati con quelli di altri stati, dimostrano come l'Italia sia ancora arretrata nel settore delle comunicazioni e dell'informatica.

Per quanto riguarda l'accesso ad internet da casa, a fronte di una media europea pari al 73% e a paesi come Olanda, Lussemburgo, Svezia e Danimarca che hanno quasi raggiunto il livello di saturazione, l'Italia si posiziona al ventiduesimo posto con un valore pari al 62%.

Rimane in fondo alla graduatoria anche se si considera la quota di famiglie che possiedono un accesso ad internet da casa mediante la banda larga: l'Italia registra un tasso di penetrazione del 52%, rispetto alla media europea pari al 68%.

Questi valori, seppur inferiori rispetto alla media, permettono tuttavia un margine di crescita maggiore rispetto ai paesi in cima alla classifica che invece hanno raggiunto un livello di saturazione.

**Famiglie con almeno un componente tra i 16 e i 74 anni che dispongono di un accesso a internet da casa**  
**Anni 2010 e 2011, valori per 100 famiglie con almeno un componente tra i 16 e i 74 anni**



Fonte: Istat, Cittadini e nuove tecnologie, anno 2011

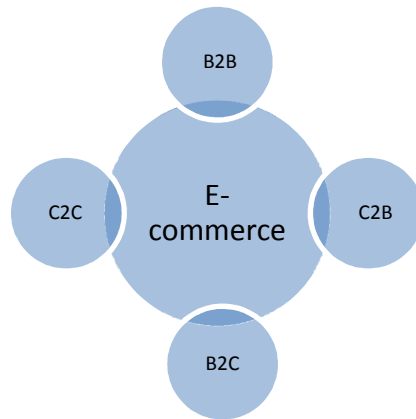
#### 2.4.2 L'e-commerce e la situazione italiana

Attraverso l'utilizzo di internet e grazie allo sviluppo dell'informatica e delle scienze della comunicazione, è stato possibile lo sviluppo dell'e-commerce, che prima di allora aveva riguardato solamente lo scambio di dati tra imprese. A partire dalla seconda metà degli anni '90, internet iniziò a diffondersi dapprima nelle università e all'interno delle aziende e successivamente raggiunse anche le famiglie comuni; da questo momento quindi cambiò la funzione che aveva assunto, e così da mezzo utilizzato per lo scambio di informazioni tra aziende divenne un mass media popolare. Molte aziende iniziarono a sviluppare il proprio business online, registrando dei successi e questo a poco a poco ne permise un rapido sviluppo.

Come suggerisce la parola, l'e-commerce è dato dalla combinazione dell'informatica (electronic) e delle applicazioni di commercio (commerce); con il termine ci si riferisce quindi alle varie attività commerciali, effettuate online, che prevedono lo scambio di merci da parte di aziende, industrie o consumatori (Qin, 2009).

All'interno del commercio elettronico si possono identificare quattro categorie diverse, a seconda degli attori:

- Business-to-Business (B2B) si riferisce a tutte le attività effettuate online tra due organizzazioni; attraverso un network commerciale gli acquirenti e i venditori possono incontrarsi, condividere informazioni e completare le transazioni.
- Business-to-Consumer (B2C) si riferisce alla vendita online di beni o servizi rivolta al consumatore finale.
- Consumer-to-Consumer (C2C) si riferisce allo scambio online di beni e informazioni tra consumatori finali.
- Consumer-to-Business (C2B) si riferisce a situazioni in cui è il consumatore finale che rintraccia il venditore, avvia la transazione e rilascia poi un feedback.



### Le imprese che operano nell'e-commerce

Le imprese che utilizzano per il proprio business il canale web, e quindi l'e-commerce, possono essere distinte seguendo due diverse classificazioni, a seconda della tipologia d'azienda e del canale utilizzato.

Nel primo caso si presentano tre diverse possibilità e quindi le aziende possono essere:

- *Dot.com*: se sono strettamente legate al mondo di internet ed hanno sviluppato il proprio business attraverso un sito web;
- *Tradizionali commerciali*: se il core business è rappresentato dalla rivendita di prodotti multimarca; queste aziende esistevano ancora prima di utilizzare il canale web;
- *Tradizionali produttrici*: se commercializzano i propri prodotti e raggiungono il cliente senza intermediari; anche in questo caso questa tipologia di aziende ha iniziato il suo business prima dell'utilizzo di internet;

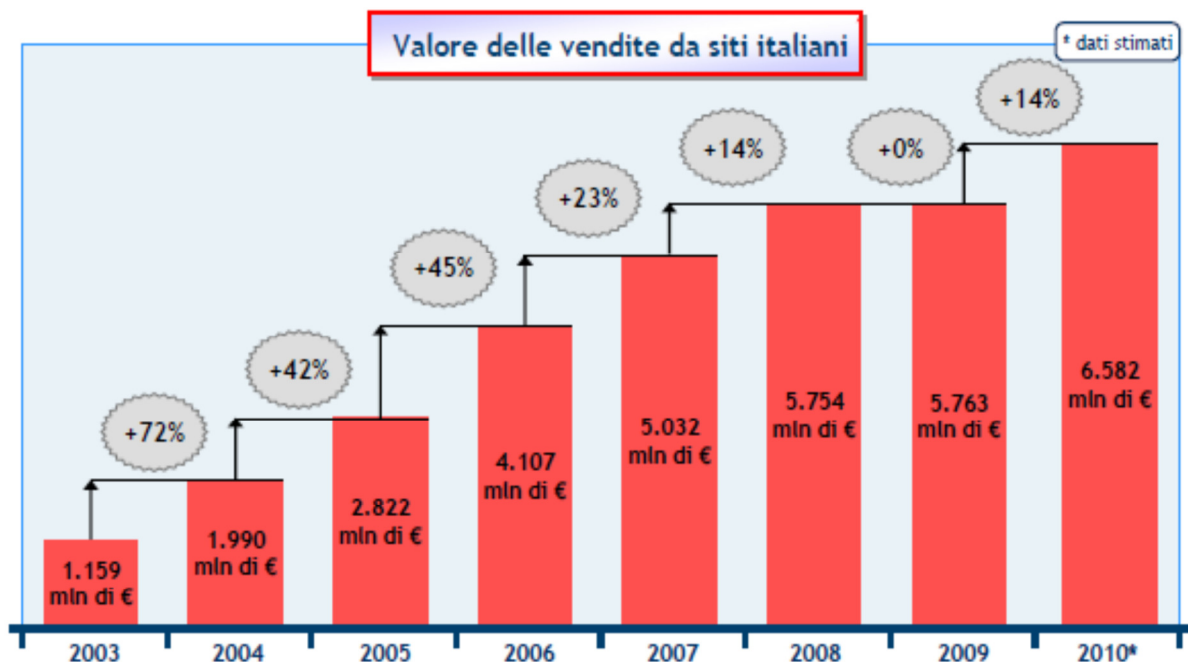
La seconda classificazione riguarda invece la tipologia di canale utilizzato e suddivide le aziende in:

- *Pure player* se utilizzano esclusivamente il canale internet per pubblicizzare e vendere;
- *Multicanale* se il business viene effettuato sia attraverso operazioni online sia offline; all'interno di questa categoria si ha quindi un'ulteriore suddivisione in:
  - *Store* se l'azienda possiede dei punti vendita fisici
  - *Distanza* se l'azienda vende i propri prodotti via catalogo o telefono
  - *Composito* se l'azienda possiede dei punti vendita e permette ai clienti di effettuare ordinazioni tramite catalogo o telefono

## L'andamento italiano

L'andamento dell'e-commerce italiano ha mostrato, nell'ultimo decennio, un aumento sempre crescente: tra il 2003 ed il 2006 si è registrata la crescita maggiore mentre negli anni successivi si è verificato un rallentamento "fisiologico", dovuto alla crescente maturità del settore. Il 2009 per l'e-commerce è stato invece un anno di stasi in cui non si è registrato un aumento del valore delle vendite, ma che comunque ha mostrato una maggiore resistenza rispetto al retail. Dal 2010 è ripresa la crescita che è arrivata a raggiungere un aumento di circa il +20% nel corso del 2011<sup>6</sup>, raggiungendo un giro d'affari da otto miliardi di euro.

A contribuire a questo notevole aumento nel 2011 è stata la diffusione del sistema di vendita basato sul gruppo d'acquisto, ovvero la vendita di coupon e sconti su modello di Groupon; questo fenomeno ha permesso una "alfabetizzazione digitale", permettendo anche ai piccoli esercenti di essere sul web e di raggiungere una maggiore quantità di clienti, molti dei quali non avevano mai acquistato prima su internet.

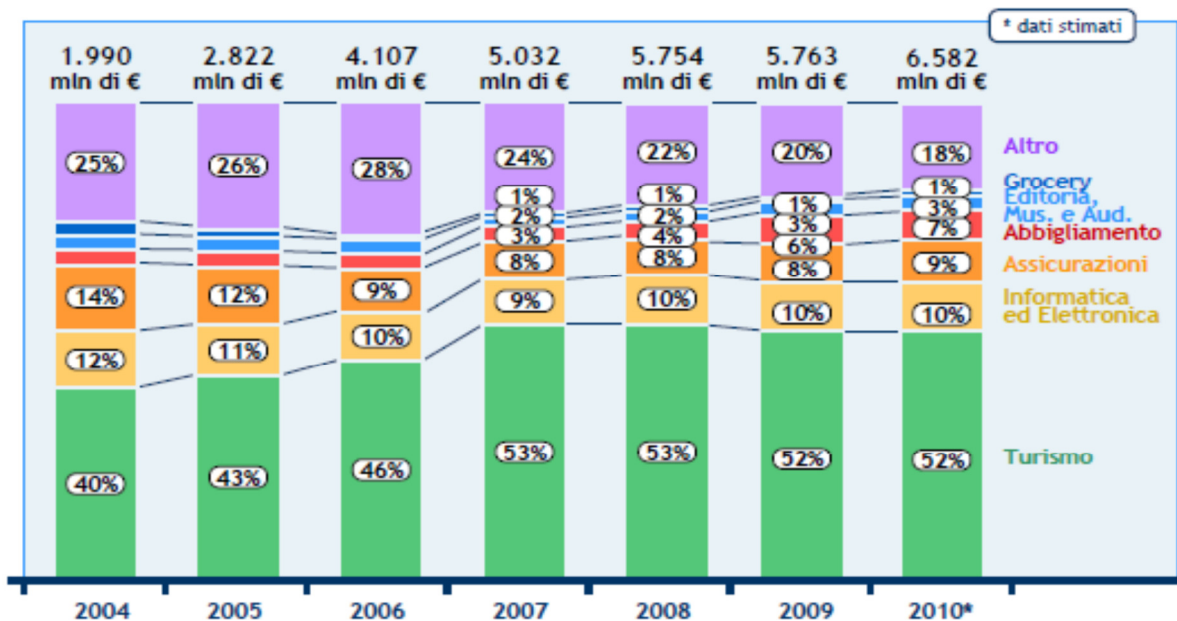


Fonte: Osservatorio B2c Netcomm - School of Management Politecnico di Milano, 2010

Tra i settori principali che fanno aumentare le vendite ci sono il turismo, l'elettronica e l'abbigliamento; per quanto riguarda il settore food, tra le voci principali si ritrova il grocery che però pesa solamente per l'1% sul totale.

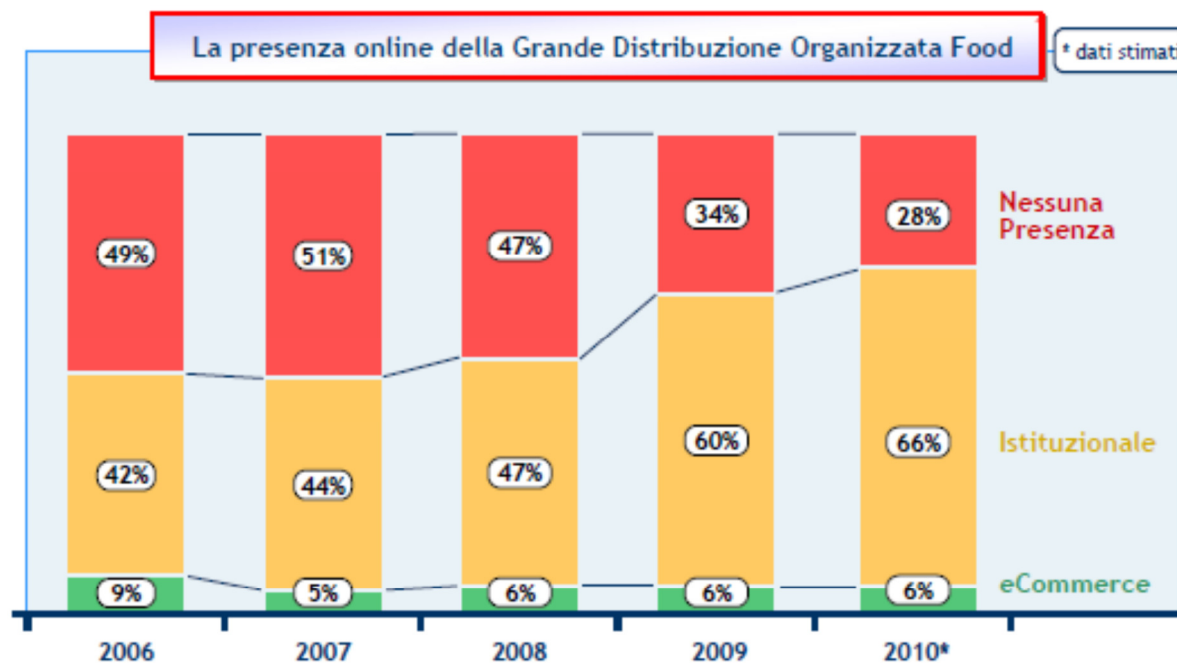
<sup>6</sup> I dati relativi al 2011 provengono da un'indagine di Contactlab, presentata all'eCommerce Forum di Milano per conto di NetComm





Fonte: Osservatorio B2c Netcomm - School of Management Politecnico di Milano, 2010

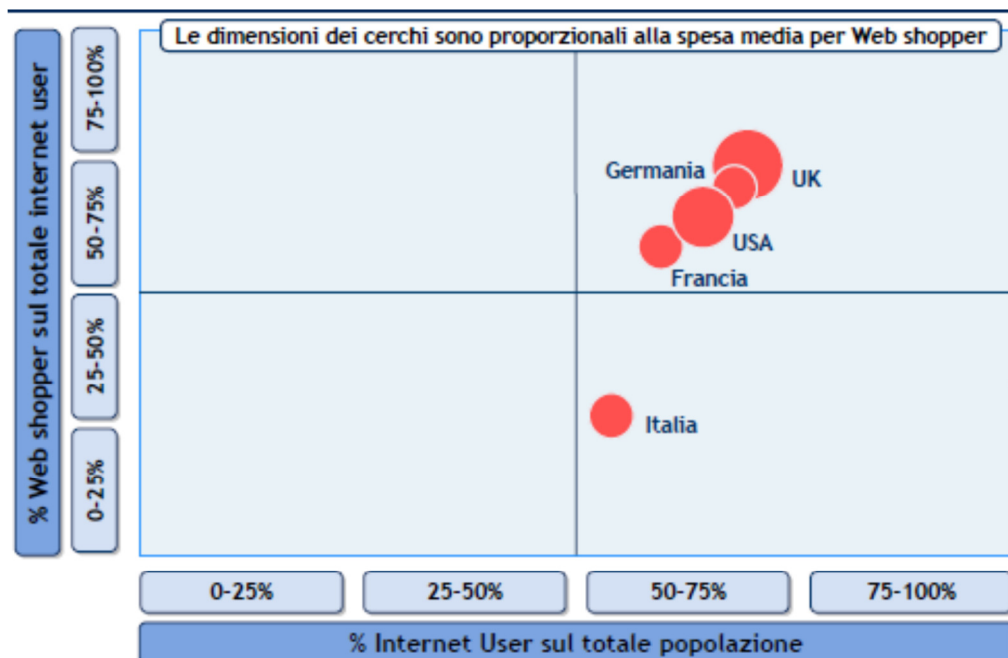
La presenza online della grande distribuzione organizzata per quanto riguarda il settore food è ancora molto bassa: su oltre 150 retailer operanti in Italia, solo 9 hanno un'iniziativa di e-commerce (6%); il 66% ha un proprio sito web in cui vengono pubblicizzate le offerte e vengono fornite le informazioni del supermercato mentre il restante 28% non è ancora presente online.



Fonte: Osservatorio B2c Netcomm - School of Management Politecnico di Milano, 2010

Ai valori del e-grocery vanno successivamente aggiunti quelli derivanti dalle vendite di prodotti alimentari tipici, che avvengono quotidianamente attraverso i siti aziendali o attraverso le piattaforme marketplace<sup>7</sup> come ebay.

Per quanto riguarda la situazione europea, l'andamento dell'e-commerce italiano si dimostra essere in linea con quanto visto precedentemente per l'uso del computer e della connessione ad internet: nonostante il numero degli utenti sia abbastanza in linea con gli altri paesi, il numero degli acquirenti, i web shopper, risulta essere invece largamente inferiore se paragonato per esempio con la Germania, la Francia o l'Inghilterra.



Fonte: Osservatorio B2c Netcomm - School of Management Politecnico di Milano, 2010

<sup>7</sup> Il termine marketplace definisce il luogo, fisico o metaforico, in cui avvengono gli scambi di beni o servizi tra le parti interessate

## 2.5 Il grocery online

Nell'era digitale, dove sempre più utenti scelgono di acquistare prodotti o servizi online come analizzato nel paragrafo precedente, anche il settore del grocery ha deciso di differenziare la propria offerta, entrando ad operare nel commercio elettronico.

Il termine grocery si traduce con il termine drogheria e si utilizza per indicare i supermercati, generalmente di grandi dimensioni, specializzati nella vendita di prodotti alimentari e non, appartenenti all'industria di marca e venduti principalmente confezionati.

Nel panorama mondiale esistono già da diverso tempo catene di supermercati che hanno deciso di operare online, alcune crescendo più rapidamente di altre. A livello europeo il paese in cui si è diffuso maggiormente tale servizio è l'Inghilterra, grazie soprattutto all'operato di Tesco, la catena di supermercati leader nel mercato inglese e una tra le più grandi d'Europa. Partendo da un'analisi sul cambiamento delle abitudini dei consumatori (stili di vita, abbassamento dei costi per pc e prodotti tecnologici), Tesco ha saputo negli anni attuare una strategia integrata tra il canale fisico ed il canale virtuale, sviluppando nuovi servizi destinati al consumatore (Lavazza, 2009).

In Italia il pioniere nel settore dell'e-grocery è stato il sito Volendo.com, di proprietà del gruppo Lombardini a cui fanno capo diverse insegne di supermercati, tra cui Pellicano.

Volendo.com nacque nel 2000 a Monza, con l'intento di offrire un servizio di spesa a domicilio per la zona di Milano e provincia.

Inizialmente questa formula non ebbe il successo sperato a causa di un errore nell'individuazione del target di riferimento: la società si era rivolta principalmente alle casalinghe, in un periodo in cui gli acquisti online erano ancora poco diffusi e la diffidenza era ancora molta.

In seguito, tuttavia, venne effettuato un restyling al sito e una nuova targhettizzazione che si rivolgeva ora ad una clientela ben specifica: gli utenti ideali erano uomini e donne di età compresa tra i 25 e i 45 anni, benestanti, molto spesso single, che trascorrevano gran parte del tempo a lavoro, e che quindi consideravano andare al supermercato una perdita di tempo. Per favorire i lavoratori furono stipulati degli accordi commerciali con numerose società milanesi che permettevano ai dipendenti di ottenere degli sconti sugli ordini e inoltre fu resa più flessibile la logistica, dando la possibilità agli utenti di ricevere la spesa non solamente a casa ma anche in ufficio.

Apportando questi cambiamenti, la società riuscì gradualmente a riprendersi e il business a decollare, facendo diventare il sito volendo.com un punto di riferimento nel settore della spesa online almeno fino al 2008, anno in cui cessò la sua attività.

Nello stesso periodo intrapresero l'attività online anche altri supermercati tradizionali, già presenti con dei negozi fisici sul territorio, che avevano il vantaggio di essere già conosciuti e di avere quindi un numero importante di clienti a loro fidelizzati. Le insegne di maggior rilievo, tuttora operanti sul mercato, sono Esselunga e Coop.

### 2.5.1 Esselunga

Esselunga è una società italiana operante nella grande distribuzione organizzata con supermercati e superstore, attualmente leader nel mercato italiano.

Questa insegna è stata la prima a nascere nel mercato italiano, grazie all'istituzione nel 1957 della Supermarkets italiani, società nata dalla cooperazione tra l'Ibec (International Basic Economy Corporation), appartenente all'imprenditore americano Rockefeller, e altri azionisti italiani tra cui gli industriali tessili Guido e Bernardo Caprotti, quest'ultimo attuale proprietario.

La presenza della società americana si rivelò essenziale per lo sviluppo ed il successo del supermercato, in quanto aveva alle spalle un'esperienza pluriennale in fatto di supermercati e possedeva tutte le nozioni necessarie all'amministrazione e alla gestione del punto vendita.

Il nome Esselunga deriva dal nome iniziale che venne dato alla società e dal suo logo, disegnato da Max Huber: l'insegna era costituita dalla parola Supermarket contenuta all'interno di una esse prolungata che portò successivamente alla creazione dello slogan iniziale: "Supermarket, il supermercato con la esse lunga".



Attualmente i negozi Esselunga sono presenti solamente nel Nord Italia, principalmente in Lombardia, Toscana, Piemonte, Emilia-Romagna ma anche Veneto e Liguria, coprendo da soli circa l'8,7% delle vendite in supermercati e ipermercati italiani (Fonte: Wikipedia).

Nel 2001 la società ha debuttato nel commercio online grazie al servizio “Esselunga a casa”, che però non viene erogato all’interno del sito ufficiale, dedicato unicamente alle promozioni, ma nel portale dedicato “Clicca il pomodoro”.

### **2.5.2 Coop**

Il marchio Coop, abbreviazione di cooperativa di consumo, sta ad indicare un sistema di cooperative italiane, consociate a Coop Italia (consorzio nazionale delle cooperative di consumo), che gestisce una rete di supermercati, ipermercati e discount.



Il termine cooperativa definisce un'associazione autonoma di persone che si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni economici, sociali e culturali e le proprie aspirazioni, attraverso la creazione di un'impresa a proprietà comune, controllata democraticamente.

Le coop quindi sono dei soci e i principi su cui si basano le loro attività riguardano i valori dell’aiuto reciproco, della responsabilità di ognuno, del lavoro, della democrazia, dell’eguaglianza, della solidarietà e dell’equità.

Il sistema Coop è costituito ad oggi di 115 cooperative di diversa dimensione e diffusione territoriale; tra queste ce ne sono 9 di grandi dimensioni, così ripartite:

#### Distretto Nord Ovest

- Coop Liguria
- Coop Lombardia
- Novacoop

#### Distretto Adriatico

- Coop Adriatica
- Coop Consumatori Nordest
- Coop Estense

#### Distretto Tirrenico

- Coop Centro Italia
- Unicoop Firenze
- Unicoop Tirreno

Dal 2000 è presente online con il suo servizio di spesa a domicilio; tale servizio venne avviato in fase sperimentale in diverse città italiane, tra cui Milano, Roma, Bologna e Firenze, ma a causa di problemi legati alla logistica ed ai bassi ritorni economici, molte cooperative decisero di sospendere il servizio. Ad oggi “la spesa che non pesa”, così si chiama il servizio, è attivo solamente per Unicoop tirreno, a Roma, nella zona entro il grande raccordo anulare. Anche per coop il portale per la spesa online è esterno al sito principale del brand.

### 2.5.3 le altre realtà locali

- **Prontospesa**

Prontospesa è un canale di spesa online che affianca l'attività del negozio fisico CRAI di Torino; il progetto, nato nel 1999, è attivo dal 2000.



Il servizio si differenzia leggermente dalle altre insegne finora analizzate in quanto oltre alla consegna a domicilio da anche la possibilità al cliente di effettuare l'ordine online e ritirare poi la merce, precedentemente preparata, direttamente nel punto vendita.

- **Basko**

Basko è un'insegna del gruppo Sogegross operante principalmente nel mercato ligure, anche se negli anni ha ampliato la sua presenza al di fuori del territorio, insediandosi nel basso Piemonte, in Toscana, Val d'Aosta e Lombardia.



Nel 2003 è stato attivato l'omonimo portale online che permette di effettuare la spesa online.

## **2.6 I portali delle attività ristorative per le ordinazioni online**

Dopo aver analizzato l'offerta online delle varie insegne della GDO, ora sarà analizzata l'offerta delle attività commerciali e ristorative circa il servizio di consegna a domicilio di cibi pronti.

In Italia a prestarsi per prima come apripista nel campo delle consegne a domicilio è stata la pizza: come conseguenza del boom di pizzerie al taglio o al trancio di una quindicina d'anni fa, si è passati presto ad aumentare il livello del servizio al cliente rendendo possibile la consegna a casa della pizza pronta. Questa formula ha riscosso molto successo per la praticità che offre e, oltre ad essere stata adottata dalle pizzerie tradizionali, ha portato alla nascita di catene di pizzerie in franchising specializzate nella consegna, un servizio che rappresenta ormai un valore aggiunto per il consumatore e criterio selettivo nella scelta del locale a cui rivolgersi.

Grazie al forte progresso tecnologico in ambito informatico, oggi la pizza o il pasto si possono ordinare online, attraverso dei siti di online food ordering.

Grazie ad una connessione ad internet è possibile navigare all'interno del sito e visualizzare i menu dei locali che effettuano la consegna nella propria zona. Una volta effettuata la scelta, è sufficiente completare la transazione ed il pasto viene recapitato a casa o in ufficio per una pausa pranzo veloce.

Questo servizio può essere erogato secondo due modalità: i singoli ristoranti possono acquistare il software di gestione e un database da un'azienda e gestire gli ordini autonomamente, oppure possono ricorrere ad un intermediario. In quest'ultimo caso i ristoranti, stipulando un contratto, si affiliano con un sito specializzato in ordinazioni online che inserisce i menu nella propria piattaforma e gestisce gli ordini, inoltrandoli via fax ai vari ristoranti presenti nel territorio locale o nazionale (Fonte: en.wikipedia.org).

Questo modello di business è già stato sviluppato all'estero, dove è presente da diversi anni e dove, per la semplicità che richiede e il risparmio del tempo che comporta, ha ricevuto fin da subito un'ottima accoglienza da parte degli utenti, facendo registrare un elevato numero di transazioni.

Le aziende che per prime hanno lanciato un proprio sito web e hanno adottato un servizio di ordinazioni online sono state le tre grandi catene di pizzerie americane Pizza Hut, Domino's e Papa John's, verso la fine degli anni novanta (Fonte: en.wikipedia.org).

Quasi in contemporanea sono nati anche i primi siti specializzati nelle ordinazioni online: nel 1998 in Francia venne avviato il sito di “Alloresto” mentre qualche anno più tardi, nel 2001, in Danimarca nasceva “Just-Eat”. Nonostante entrambe le aziende abbiano riscontrato fin da subito una buona risposta da parte degli utenti, portandoli a raggiungere rapidamente il successo, il team di Just Eat ha perseguito come obiettivo quello di accelerare la crescita del sito e l'internazionalizzazione dell'attività, cercando di espandersi in altri stati e di conquistare altri mercati. Questo ha permesso a Just Eat, grazie anche alla costruzione negli anni di un vantaggio competitivo dovuto all'uso della tecnologia impiegata, di diventare leader del settore a livello mondiale.

In Italia, la prima realtà a fare da apripista nel campo del food ordering online è stata una start up, Click Eat, che ha iniziato la sua attività nel 2007 in seguito all'idea di due informatici romani che hanno colto la reale difficoltà nel reperire informazioni su internet, relativamente ai locali. Le persone che desiderano farsi recapitare a casa la pizza o qualche altro piatto spesso non hanno sottomanò il volantino o il menu del locale e di conseguenza si rivolgono ad un motore di ricerca: le informazioni che si trovano sono però spesso incomplete o molto frastagliate e di conseguenza questo crea disagi all'utente e perdite di tempo.

Rilevata questa mancanza, gli imprenditori Ivan Molella e Antonino Guarnaccia hanno deciso di creare un punto di riferimento per coloro che cercano informazioni online sui locali; hanno quindi sviluppato personalmente un portale in cui inserire i menu dei vari ristoranti affiliati e gestire gli ordini degli utenti. Una semplice e veloce ricerca, effettuata inserendo il cap o il nome della città nello spazio dedicato, filtra tutti i locali che effettuano la consegna nella zona indicata, permettendo così di accedere alle singole pagine dei ristoranti.

Il servizio è stato attivato inizialmente nelle città di Roma e Milano, due grandi città italiane che, per la densità di popolazione ma anche per i ritmi di vita più frenetici, hanno permesso di testare l'efficacia di questo servizio; i primi locali affiliati sono state le pizzerie e successivamente l'offerta si è largamente ampliata, includendo altri prodotti più etnici, come il kebab o la cucina cinese.

Riscontrando un buon feedback, l'attività si è successivamente allargata anche ad altre città come Bologna, Torino e Firenze.



Click Eat ha rappresentato quindi un caso di successo nel settore dell'e-commerce italiano ed è riuscita a "cambiare le abitudini di migliaia di italiani, convincendoli ad ordinare la pizza online", come ha affermato Antonino Guarnaccia, contribuendo anche al cambiamento delle abitudini e modalità di consumo, già analizzate nel capitolo precedente (Fonte: informazione.it).

I successi riscontrati nei tre anni di attività, hanno attirato l'attenzione in Italia del gruppo Just Eat: Giorgio Ponticelli, Operations Director del Just-Eat Group, ha dichiarato: "L'Italia è entrata nella nostra strategia di espansione proprio grazie al successo Click Eat. I due imprenditori italiani, Guarnaccia e Molella, hanno fatto un ottimo lavoro; sono riusciti ad educare il mercato creando un'area di business molto interessante e che offre opportunità di ulteriore crescita nel settore dell'e-commerce in Italia".

Nel 2010 il gruppo danese ha quindi acquisito Click Eat, investendo nel progetto 7 milioni di euro.

### **2.6.1 Just Eat**

L'azienda nasce in Danimarca nel 2001 da un concept che originariamente era stato inventato e sviluppato da due aziende diverse contemporaneamente; dopo aver scoperto che stavano lavorando alla stessa idea e considerata la dimensione del loro bacino d'utenza, le due aziende decisero di fondersi in un'unica società.



Il sito venne lanciato il 1 agosto 2001: nel giro di un anno gli affari crebbero abbastanza velocemente, arrivando ad elaborare circa 200 ordini al giorno in 100 località diverse, e all'inizio del 2004 raggiunse per la prima volta il punto di pareggio, con più di 500 ristoranti affiliati al proprio sito web.

A fronte dei numeri registrati, il gruppo decise di sviluppare il concept anche all'estero: nel 2006 venne lanciato il sito nel Regno Unito dove ha riscosso un successo tale da far diventare Just Eat leader di mercato.

Il sito inglese di Just Eat è quello che registra, tra tutti, il maggior numero di ristoranti affiliati e anche di ordini processati: considerato quindi il successo in questo stato, nel 2008 l'azienda ha deciso di spostare la sede principale a Londra.

A partire dal 2009, grazie ad una serie di investimenti che fecero fruttare all'azienda diversi milioni di sterline, il progetto di crescita ed internazionalizzazione della società venne accelerato, permettendo di espandersi a livello internazionale.

Al 2012 Just Eat è presente in quattro continenti e in tredici stati: a livello intercontinentale è presente in Canada, Brasile e India mentre a livello europeo opera in Inghilterra, Irlanda, Danimarca, Olanda, Francia, Belgio, Spagna, Norvegia, Svizzera e, dal 2010, anche in Italia. Attualmente detiene la leadership, a livello mondiale, nelle ordinazioni online.

### **Le altre realtà sviluppatesi in Italia**

A seguito del successo registrato da Click Eat, nel corso degli anni hanno cominciato lentamente a comparire altri portali che si sono posti come diretti competitor, offrendo un servizio simile se non addirittura uguale; la maggior parte di questi servizi copre le zone di Roma e Milano ma lentamente stanno sorgendo simili realtà anche in altre città, finora non ancora servite.

#### **2.6.2 Bacchetteforchette**

Bacchetteforchette è un portale online, simile a Just Eat, che permette di effettuare gli ordini e che opera nella zona di Milano e hinterland; la particolarità del



sito, rispetto a Just Eat, riguarda i tempi delle consegne che non vengono effettuate solamente a pranzo e a cena ma nel corso di tutta la giornata, comprendendo quindi le colazioni, il pomeriggio e in alcuni casi anche l'orario notturno.

Questa maggiore disponibilità nell'orario è determinata anche dalla tipologia di locali affiliati e dall'orario in cui sono attivi: oltre alle pizzerie e trattorie, sono presenti gelaterie, pasticcerie e wine bar.

L'elemento caratterizzante del sito è tuttavia la varietà nell'offerta etnica che spazia tra le diverse cucine, orientali e non, permettendo al sito di posizionarsi ad un livello superiore, in termini di offerta, rispetto al principale competitor Just Eat.

### 2.6.3 MagiorDomus

MagiorDomus è un servizio di consegna a domicilio che nasce nel 1997 ed opera nel territorio romano; inizialmente il servizio si chiamava “Buongiorno Roma” ed effettuava solamente la consegna di quotidiani.

Successivamente il nome del servizio è cambiato e l’offerta si è ampliata, permettendo prima la consegna di tutto

l’occorrente per la colazione mattutina e in seguito la consegna di prodotti freschi tra cui carni, formaggi, frutta e verdura.

Tutti questi prodotti, presenti nella drogheria del sito, sono a km 0 perché provenienti da piccoli produttori che operano nel territorio laziale; obiettivo dell’azienda è infatti quello di rispettare il più possibile i punti cardine di questo concetto, rispettando quindi la stagionalità dei prodotti.

MagiorDomus è attiva anche nel settore ristorativo: collabora con due ristoranti, Urbana 47 e Zoc, che praticano una cucina tipica tradizionale; l’azienda funge da intermediario tra i produttori e i ristoranti, garantendo la consegna quotidiana dei prodotti.



### 2.6.4 Le offerte specifiche

L’opportunità di fare business tramite ordinazioni online non si è limitata a soddisfare bisogni legati al risparmio di tempo o al desiderio di fare un pasto etnico, ma ha portato anche allo sviluppo di nuove realtà che si sono specializzate nella soddisfazione di bisogni particolari, legati ad esigenze di carattere salutistico, etico ed ambientale.

Sanofood.it è un sito che effettua a Milano consegne di pasti a domicilio, ideali per chi ha specifiche necessità alimentari, intolleranze o semplicemente deve controllare le calorie e non ha il tempo o la possibilità di preparare i pasti seguendo specifiche indicazioni.

È sufficiente comunicare le caratteristiche del programma alimentare, le prescrizioni del dietista oppure la specifica intolleranza ed indicare dove e quando si vogliono ricevere i pasti.

lo staff propone una serie di menu che rispondono alle specifiche esigenze e successivamente concorda con l’utente il pasto; si possono ordinare singoli pasti oppure un carnet per tutti i giorni feriali, per il solo pranzo o per entrambi i pasti (Fonte: Sanofood.it).

Tra i siti che offrono un servizio simile ci sono anche diet-to-go.com e timetodetox.it; il primo permette di scegliere il menu per tutta la settimana tra le quattro diverse tipologie proposte, che cambiano ogni giorno nell'arco di due settimane, mentre timetodetox offre un trattamento disintossicante completo della durata di dieci giorni, con alimenti e piatti antiossidanti ideali per smuovere le tossine, attraverso ricette basate su antiche tradizioni orientali (Fonte: timetodetox.it).

Infine ci sono siti che si sono imposti non tanto per la particolarità degli ingredienti, quanto per un nuovo modo di nutrirsi, cambiando forme e gesti del mangiare. È il caso di zerobriciole.it che utilizza contenitori funzionali che non sporchino o unghino e che possano quindi essere utilizzati anche per cibi "da passeggio", come la zuppa che propongono, o per cibo "da scrivania" (Fonte: zerobriciole.it).

L'azienda segue principi etici: gli imballaggi sono principalmente in carta e materiali riciclabili, vengono evitati il più possibile gli sprechi in cucina ed inoltre le consegne nelle zone più vicine vengono effettuate da ciclisti professionisti, permettendo così di ridurre i tempi di consegna dettati dal traffico e di non incidere sull'ambiente (Fonte: urbanbm.it).

## 2.7 Tabella riassuntiva aziende

	TIPOLOGIA E SETTORE DI VENDITA	AZIENDE CONSIDERATE	CANALE UTILIZZATO
<b>FOOD DELIVERY</b>	VENDITA DIRETTA	Bofrost Eismann Olio Carli	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Catalogo</li> <li>▪ Telefono</li> <li>▪ Cartolina</li> <li>▪ Online (Shop Site)</li> </ul>
	GROCERY ONLINE	Esselunga Coop Basko Prontospesa	Online
	PORTALI ORDINAZIONI ONLINE (DOMANDA RISTORATIVA)	Just Eat Bacchetteforchette Magiordomus  Zerobriciole Sanofood Timetodetox Diet-To-Go	Online

## 2.8 Valutazione delle aziende sulla base della loro offerta

Le aziende descritte in questo secondo capitolo sono state messe in relazione con i bisogni manifestati dal nuovo consumatore, analizzati nel capitolo precedente.

È stata quindi condotta un'analisi sulle diverse aziende e sulla loro offerta, evidenziando se sono riuscite a cogliere le necessità del consumatore e in che modo lavorano per soddisfare, in tutto o in parte, le loro richieste.

Dei dodici bisogni descritti nel primo capitolo, ne sono stati presi in considerazione dieci: le voci spettacolo e socialità non sono state inserite nell'analisi, in quanto si riferiscono prevalentemente a forme di consumo extradomestico o comunque non sono quantificabili nella valutazione del servizio di consegna a domicilio.

Ad ogni voce considerata è stato attribuito un punteggio; i criteri adottati per l'attribuzione sono riportati nella tabella sottostante.

Punteggio	Caratteristiche soddisfatte
0	Le informazioni richieste non sono presenti, in etichetta o sul sito aziendale; l'offerta non comprende prodotti atti a soddisfare il bisogno specifico del consumatore oppure le caratteristiche del prodotto o del servizio non sono in linea con la richiesta.
1	Le informazioni sono rese disponibili ma sono scarse o poco dettagliate; la gamma di prodotti offerta è limitata e poco variegata, così come le caratteristiche del prodotto/servizio.
2	Sono fornite le informazioni principali sul prodotto e anche informazioni aggiuntive, per esempio sui metodi di lavorazione o sulle normative di legge che regolano il commercio di prodotti specifici; l'offerta è soddisfacente e caratterizzata da un'ampia varietà di prodotti.
3	Le informazioni sono complete o molto dettagliate e sono messe ben in evidenza per facilitare il consumatore; l'offerta è molto ampia dando la possibilità all'acquirente di effettuare una scelta molto variegata su diverse linee di prodotto.

Nel valutare il servizio, dal momento che questo rappresenta il bisogno principale da soddisfare per le aziende che basano il proprio business sul servizio a domicilio, è stato

scelto di svolgere un'ulteriore analisi, individuando e valutando sette variabili comuni alle aziende considerate che vanno quindi a definire il bisogno "servizio".

Tra tutti i punteggi ottenuti è stata poi effettuata una media aritmetica ed il risultato finale, arrotondato per eccesso o per difetto, è stato utilizzato per dare il punteggio complessivo alla voce.

Terminata l'analisi singola per ogni azienda, i valori sono stati inseriti in un'unica tabella e sono stati comparati, così da vedere quali sono le aziende che meglio rispondono alle diverse esigenze del consumatore.

BISOGNI	OFFERTA BOFROST	PUNTEGGIO	
SAPERE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gli 8 valori nutrizionali più importanti sono indicati sia in etichetta sia sul sito internet, nella scheda prodotto.</li> <li>▪ Vengono fornite spiegazioni circa le modalità e i vantaggi della surgelazione e il mantenimento della catena del freddo. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vengono effettuati controlli frequenti sia in fase preliminare, selezionando attentamente i fornitori e controllando gli ingredienti utilizzati, sia nel prodotto finito, effettuando controlli di laboratorio sui campioni; in questo modo si garantisce la sicurezza alimentare.</li> </ul> </li> </ul>	2	
SALUTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'offerta include diversi prodotti adatti per vegetariani: oltre le verdure al naturale, l'azienda propone piatti veloci da scaldare e alcuni sostitutivi della carne a base di soia o vegetali.</li> <li>▪ Linea di gelati <i>sweetlife</i> senza zuccheri aggiunti, per la richiesta di prodotti light.</li> </ul>	2	
SUPER NATURALITÀ	L'azienda non lavora prodotti biologici	0	
STORIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nell'offerta sono presenti diverse specialità regionali.</li> </ul>	2	
SINCRETISMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offerta limitata di cibi etnici o multiculturali.</li> </ul>	1	
STATUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offerta molto limitata di cibi etnici che soddisfa poco il bisogno di modernità alimentare.</li> </ul>	1	
INTOLLERANZE E ALLERGIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Linea <i>freelife</i> dedicata ai prodotti gluten free, e linea <i>mylife</i> per i prodotti senza lattosio.</li> <li>▪ Lista allergeni consultabile sul sito che raggruppa tutti i prodotti, con relativi codici, che contengono l'elemento intollerante.</li> <li>▪ Segnalazione sulla scheda prodotto dell'eventuale presenza dell'allergene.</li> </ul>	2	
CONVENIENZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I prezzi dei prodotti sono mediamente più alti rispetto ad altri prodotti surgelati, anche se le motivazioni sono da ricercare nel servizio di consegna e nella qualità, a livello di ricerca e sicurezza alimentare.</li> </ul>	2	
ETICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di un codice etico interno all'azienda che definisce i principi morali e regola i comportamenti dei lavoratori.</li> </ul>	1	
SERVIZIO	Sono stati presi in considerazione i diversi servizi offerti dalle aziende: ognuno è stato valutato prima singolarmente e poi, facendo la media tra i valori ottenuti, è stato dato un punteggio complessivo alla voce del servizio.	3	
<i>Navigazione nel sito</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La navigazione sul sito è molto semplice e tutti i prodotti sono divisi in sezioni distinte che permettono una ricerca rapida.</li> <li>✓ Presente una sezione specifica per categorie speciali che raggruppa tutti i prodotti che soddisfano bisogni specifici come per esempio la sezione per intolleranze.</li> <li>✓ All'interno della scheda prodotto sono presenti tutti i collegamenti che rimandano alle informazioni di cui si necessita.</li> </ul>	3	2,57
<i>Modalità di</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Direttamente all'incaricato che passa a casa, riferendo i</li> </ul>	3	

<i>ordinazione</i>	<p>codici dei prodotti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Online aggiungendo i singoli prodotti al carrello virtuale attraverso la consultazione da catalogo oppure inserendo i codici nella modalità "spesa veloce"; per questa modalità è previsto un ordine minimo di 25 euro.</li> <li>✓ Al telefono chiamando il servizio clienti; è possibile anche prenotare la chiamata per farsi richiamare dall'operatore; per questa modalità è previsto un ordine minimo di 25 euro.</li> </ul>		
<i>Modifiche e storico ordini</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ È possibile modificare l'ordine chiamando il servizio clienti ma non è disponibile l'opzione di storico degli ordini.</li> </ul>	1	
<i>Pagamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avviene sempre e solo al momento della consegna.</li> <li>✓ Possibilità di pagare in contanti, utilizzando bancomat/carta di credito oppure tramite buoni pasto.</li> <li>✓ Non sono previste spese di consegna.</li> </ul>	3	
<i>Consegna a domicilio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avviene solitamente ogni 15 giorni, in giorni stabiliti ad ogni visita; possono essere effettuate consegne più frequenti se espressamente richieste dal cliente.</li> </ul>	2	
<i>Conservazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gli acquisti sono consegnati direttamente a casa, utilizzando dei furgoni refrigerati che permettono il mantenimento costante della catena del freddo.</li> </ul>	3	
<i>Servizio clienti e post vendita</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servizio clienti flessibile, attivo dalle 8 alle 21 dal lunedì al venerdì.</li> <li>✓ Formula "soddisfatti o rimborsati" con ritiro del prodotto e rimborso effettuato nell'ordine successivo.</li> </ul>	3	



BISOGNI	OFFERTA EISMANN	PUNTEGGIO	
SAPERE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I valori nutrizionali sono indicati in etichetta e sulla scheda prodotto, fornendo solamente le informazioni nutrizionali di base.</li> <li>▪ L'azienda ha la certificazione UNI EN ISO 9001 per la gestione della qualità nelle varie attività aziendali.</li> </ul>	1	
SALUTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'offerta include diversi prodotti adatti per vegetariani: principalmente sono verdure al naturale ma anche piatti pronti e prodotti sostitutivi vegetali.</li> </ul>	2	
SUPER NATURALITÀ	L'azienda non lavora prodotti biologici	0	
STORIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nell'offerta sono presenti alcune specialità regionali, anche se non segnalate in un'apposita sezione.</li> </ul>	1	
SINCRETISMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offerta limitata di cibi etnici o multiculturali.</li> </ul>	1	
STATUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offerta molto limitata di cibi etnici che soddisfa poco il bisogno.</li> </ul>	1	
INTOLLERANZE E ALLERGIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di una linea specifica <i>gluten free</i>, seppur con una gamma di prodotti limitata.</li> <li>▪ Liste allergeni scaricabili dal sito internet; queste sono disponibili, oltre che per l'intolleranza al glutine, anche per diversi altri alimenti.</li> </ul>	2	
CONVENIENZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I prezzi dei prodotti sono mediamente più alti rispetto ad altri prodotti surgelati, anche se le motivazioni sono da ricercare principalmente nel valore aggiunto della consegna a domicilio.</li> </ul>	2	
ETICA	Informazioni non disponibili	0	
SERVIZIO	Sono stati presi in considerazione i diversi servizi offerti dalle aziende: ognuno è stato valutato prima singolarmente e poi, facendo la media tra i valori ottenuti, è stato dato un punteggio complessivo alla voce del servizio.	2	
<i>Navigazione nel sito</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La navigazione sul sito è semplice e tutti i prodotti sono divisi in sezioni distinte che permettono una ricerca rapida.</li> <li>✓ Presente una sezione specifica per l'offerta vegetariana e per le intolleranze al glutine.</li> <li>✓ All'interno della scheda prodotto sono presenti tutti i collegamenti che rimandano alle informazioni di cui si necessita.</li> </ul>	3	2
<i>Modalità di ordinazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Direttamente all'incaricato che passa a casa, riferendo i codici dei prodotti.</li> <li>✓ Online aggiungendo i singoli prodotti al carrello virtuale attraverso la consultazione da catalogo; per questa modalità è previsto un ordine minimo di 24 euro.</li> </ul>	2	
<i>Modifiche e storico ordini</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registrandosi al sito è possibile creare uno storico degli ordini, avendo quindi la possibilità di tracciarli.</li> </ul>	1	
<i>Pagamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avviene sempre e solo al momento della consegna.</li> <li>✓ Possibilità di pagare in contanti oppure utilizzando bancomat/carta di credito.</li> <li>✓ Non sono previste spese di consegna.</li> </ul>	2	

<i>Consegna a domicilio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avviene solitamente ogni 15 giorni, in giorni stabiliti ad ogni visita; possono essere effettuate consegne più frequenti se espressamente richieste dal cliente.</li> </ul>	2	
<i>Conservazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gli acquisti sono consegnati direttamente a casa, utilizzando dei furgoni refrigerati che permettono il mantenimento costante della catena del freddo.</li> </ul>	3	
<i>Servizio clienti e post vendita</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il servizio clienti è attivo dalle 10.30 alle 14.30, dal lunedì al venerdì; fascia oraria poco flessibile che può costituire un limite per i clienti che per motivi di lavoro non riescono ad usufruirne.</li> <li>✓ Sostituzione del prodotto in caso non soddisfi il cliente.</li> </ul>	1	

BISOGNI	OFFERTA OLIO CARLI	PUNTEGGIO	
SAPERE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di un'apposita sezione sul sito aziendale che fornisce tutte le informazioni tecniche sull'olio d'oliva, sulle sue caratteristiche chimiche e sulla conservabilità; presenza di video interattivi.</li> <li>▪ Il laboratorio assicurazione qualità dell'azienda effettua i controlli sull'intero ciclo di produzione, rilasciando un certificato di analisi per ognuna delle confezioni idonee spedite al cliente.</li> <li>▪ È presente una sezione che dispensa consigli sugli apporti nutrizionali e calorici, divisi per fasce d'età.</li> </ul>	3	
SALUTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'olio d'oliva è un prodotto di per sé salutare che rientra in tutte le diete alimentari per le sue caratteristiche chimiche.</li> </ul>	1	
SUPER NATURALITÀ	L'azienda non lavora prodotti biologici	0	
STORIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produzione di olio extravergine d'oliva DOP della riviera ligure; commercializzazione di prodotti tipici a marchio proprio come il pesto genovese, preparato con basilico DOP.</li> </ul>	1	
SINCRETISMO	L'azienda non produce o commercializza prodotti etnici	0	
STATUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La scelta di acquistare un olio d'oliva di caratteristiche superiori, direttamente dal produttore, può incidere sullo status del consumatore.</li> </ul>	1	
INTOLLERANZE E ALLERGIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'azienda non produce una linea specifica per intolleranze, essendo l'olio il prodotto principale che viene venduto.</li> </ul>	0	
CONVENIENZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I prezzi dell'olio sono elevati ma in linea con i prezzi di mercato degli oli di categoria superiore o DOP, prodotti con materia prima nazionale che aumentano quindi la qualità e il costo.</li> </ul>	2	
ETICA	Informazioni non disponibili	0	
SERVIZIO	Sono stati presi in considerazione i diversi servizi offerti dalle aziende: ognuno è stato valutato prima singolarmente e poi, facendo la media tra i valori ottenuti, è stato dato un punteggio complessivo alla voce del servizio.	3	
<i>Navigazione nel sito</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tutti i prodotti sono divisi in sezioni e presenti nel menu a tendina laterale della home page del sito: questo permette al cliente un rapido inserimento dei prodotti nel carrello.</li> </ul>	3	2,71
<i>Modalità di ordinazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Attraverso la cartolina postale.</li> <li>✓ Al telefono dettando l'ordine all'operatore del call center.</li> <li>✓ Nello shop online.</li> </ul>	3	
<i>Modifiche e storico ordini</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possibilità di visualizzare lo stato dell'ordine in corso e di modificarlo/cancellarlo online per gli utenti registrati; per i clienti non registrati è possibile effettuare la modifica chiamando il call center o inviando la mail al servizio ordini.</li> </ul>	3	
<i>Pagamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Al momento della consegna, in contanti.</li> <li>✓ Utilizzando la carta di credito: la transazione può avvenire tramite paypal oppure via sms tramite il sistema Bemoov, previa configurazione del cellulare.</li> </ul>	2	
<i>Consegna a</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gli acquisti sono consegnati direttamente a casa, entro 15</li> </ul>	2	

<i>domicilio</i>	<p>giorni dall'ordine, attraverso un mezzo proprio dell'azienda; in questo modo si garantisce l'integrità della merce e si assicura la ricezione del prodotto da parte del cliente, permettendogli la scelta del giorno e dell'orario di consegna ed evitando così possibili ritardi.</p> <p>✓ Gli ordini possono essere effettuati con qualunque frequenza ma per gli ordini d'importo inferiore ai 40 euro è richiesto il pagamento delle spese di spedizione di 8€.</p>		
<i>Conservazione</i>	<p>✓ I prodotti non richiedono una conservazione refrigerata: sono consegnati in imballaggi standard.</p>	3	
<i>Servizio clienti e post vendita</i>	<p>✓ Diritto di recesso entro dieci giorni dalla consegna della merce e rimborso di quanto pagato.</p> <p>✓ Servizio reclami tramite mail e call center attivo per gli ordini.</p>	3	

BISOGNI	OFFERTA ESSELUNGA	PUNTEGGIO
SAPERE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possibilità di consultare, online, la scheda informazioni per la maggior parte dei prodotti a marchio Esselunga, in cui rientrano valori nutrizionali.</li> <li>▪ Presenza simbolo (es. prodotto biologico o marca propria) accanto alla voce prodotto per una maggiore visibilità, permettendo una visualizzazione e scelta più semplice e rapida.</li> <li>▪ Libro ingredienti e allergeni consultabile sul sito internet.</li> </ul>	2
SALUTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offerta di prodotti per vegetariani anche se non sono presentati in una sezione dedicata. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offerta di prodotti funzionali e light.</li> </ul> </li> </ul>	2
SUPER NATURALITÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produzione linea a marchio proprio di prodotti biologici, con un assortimento di circa 250 prodotti.</li> <li>▪ Marchio <i>Esselunga naturama</i> dato ai prodotti per i quali ogni stadio della loro preparazione viene seguito seguendo i disciplinari che regolano la filiera e la rintracciabilità.</li> </ul>	3
STORIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Linea <i>Top</i> costituita da prodotti che si distinguono per la maggiore qualità delle materie prime, per le tecniche di lavorazione e per la tipicità della provenienza.</li> </ul>	2
SINCRETISMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discreta offerta di prodotti etnici e salse, per la maggior parte confezionati, suddivisi in categorie a seconda del paese d'origine.</li> </ul>	2
STATUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modernità alimentare soddisfatta parzialmente dal punto di vista multiculturale ed etnico; buona invece la soddisfazione del bisogno di naturalità e salubrità, tipica dei prodotti biologici.</li> </ul>	2
INTOLLERANZE ED ALLERGIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nel sito è presente una sezione dedicata ai prodotti per celiaci in cui è possibile scaricare l'elenco dei prodotti, presenti nel prontuario degli alimenti AIC, che è possibile acquistare nei supermercati Esselunga e nello shop online.</li> </ul>	3
CONVENIENZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I prodotti a marchio Esselunga presentano un elevato rapporto qualità/prezzo: l'azienda ha effettuato un'integrazione verticale al suo interno scegliendo di produrre un'ampia gamma di prodotti a marchio proprio, perseguendo tuttavia i criteri di convenienza, benessere e rispetto per l'ambiente.</li> </ul>	3
ETICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impegno ambientale: adozione di camion euro 5 per diminuire le emissioni prodotte per rifornire i punti vendita; raccolta e riciclo degli imballaggi e delle vaschette in polipropilene ed utilizzo di carta riciclata per la stampa dei volantini promozionali; riduzione dei consumi energetici per l'illuminazione ed il condizionamento di banchi frigo e punti vendita.</li> <li>▪ Impegno per lo sviluppo sostenibile con la creazione di linee di prodotti ecologici, <i>Ecolabel</i>, prodotti garantendo un basso impatto ambientale in tutte le fasi di produzione e consumo.</li> <li>▪ Rispetto per i diritti umani fondamentali, vietando ogni forma di sfruttamento minorile o di lavoro forzato in condizioni di schiavitù o servitù.</li> </ul>	3

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tutela della sicurezza e della salute del lavoratore sul luogo di lavoro e rispetto dei suoi diritti, garantendo pari opportunità.</li> </ul>		
SERVIZIO	Sono stati presi in considerazione i diversi servizi offerti dalle aziende: ognuno è stato valutato prima singolarmente e poi, facendo la media tra i valori ottenuti, è stato dato un punteggio complessivo alla voce del servizio.	3	
<i>Navigazione nel sito</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possibilità di visualizzare velocemente tutti i prodotti di una categoria (es. biologico, gluten free) attraverso l'opzione ricerca rapida.</li> <li>✓ Tutti i prodotti sono organizzati in liste e sottocategorie a seconda del prodotto ricercato.</li> <li>✓ Data la grande quantità di prodotti disponibili, può risultare difficoltosa la ricerca durante le prime navigazioni, prima di poter organizzare le liste personalizzate.</li> </ul>	2	2,71
<i>Modalità di ordinazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Online tramite il portale dedicato "clicca il pomodoro".</li> <li>✓ limite minimo di spesa di 40€.</li> </ul>	2	
<i>Modifiche e storico ordini</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possibilità di annullare o modificare l'ordine entro i tempi indicati al momento della conferma dell'ordine.</li> <li>✓ Possibilità di creare liste personalizzate in cui inserire i prodotti acquistati regolarmente, che possono quindi essere aggiunti velocemente al carrello negli ordini successivi.</li> </ul>	3	
<i>Pagamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Al momento della consegna con bancomat, carta di credito o carta prepagata.</li> <li>✓ Online tramite carta di credito.</li> <li>✓ Non è autorizzato il pagamento in contanti e quindi la riscossione, per il personale, di contanti.</li> </ul>	3	
<i>Consegna a domicilio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Viene effettuata nel giorno e nella fascia oraria scelti dai clienti al momento dell'ordine; possono presentarsi dei limiti di consegna in casi di festività infrasettimanali o di mancata disponibilità di determinati prodotti.</li> <li>✓ Le consegne vengono effettuate dal lunedì al sabato in 7 turni diversi di due ore ciascuno, dalle 8.00 alle 22.00; possono esserci delle limitazioni in relazione ai giorni.</li> <li>✓ Richiesto contributo per la consegna di 7,90€; sono previste riduzioni per spese superiori ai 110€ e per le fasce agevolate over 70; per i disabili il servizio è gratuito.</li> </ul>	3	
<i>Conservazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La spesa viene trasportata in furgoni divisi in compartimenti a temperatura differenziata in modo da garantire, durante il trasporto, uno scrupoloso rispetto della catena del freddo.</li> <li>✓ La merce viene confezionata in borse (biodegradabili) divise tra articoli freschi, surgelati e a lunga conservazione.</li> </ul>	3	
<i>Servizio clienti e post vendita</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Call center attivo dal lunedì al venerdì dalle 8.30 alle 22.00 ed il sabato dalle 8.30 alle 20.00.</li> <li>✓ Possibilità di compilare il form di reclamo/constatazione online, suddiviso a seconda della tipologia di segnalazione.</li> </ul>	3	

BISOGNI	OFFERTA COOP	PUNTEGGIO	
SAPERE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le informazioni nutrizionali sono presenti e dettagliate sulle confezioni dei prodotti anche se non sono specificate per gran parte dei prodotti presenti sul negozio online.</li> <li>▪ Sul sito sono presenti tutte le informazioni riguardo ai prodotti, le caratteristiche di produzione e i principi sostenuti da coop; tutto è diviso in apposite sezioni per permettere una navigazione più semplice.</li> <li>▪ Certificazione ISO 9001 e laboratorio interno aziendale per attività di controllo prodotti e valutazione fornitori.</li> </ul>	3	
SALUTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Linea <i>Bene.sì</i> che racchiude diversi prodotti funzionali. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divieto di utilizzo materie prime OGM.</li> </ul> </li> <li>▪ Restrizioni sull'uso di additivi e assenza di coloranti nei prodotti a marchio.</li> </ul>	2	
SUPER NATURALITÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Linea <i>Vivi Verde</i> di prodotti biologici ed ecocompatibili.</li> <li>▪ Prodotti ortofrutticoli a produzione integrata ovvero da coltivazione più naturale che riduce i trattamenti chimici, causando un minor impatto ambientale.</li> </ul>	3	
STORIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Linea <i>Fiorfiore Coop</i> dedicata alle specialità tipiche della gastronomia italiana, molte delle quali dotate di DOP.</li> </ul>	3	
SINCRETISMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ È presente un'offerta etnica anche se molto limitata.</li> </ul>	1	
STATUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modernità alimentare soddisfatta marginalmente.</li> </ul>	1	
INTOLLERANZE ED ALLERGIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampia linea di prodotti senza glutine a marchio proprio, con la possibilità di consultare l'elenco dei prodotti presenti nel prontuario degli alimenti AIC.</li> <li>▪ Offerta di altri prodotti, come per esempio prodotti vegetali per intolleranze al lattosio, presenti nella linea <i>Bene.sì</i>.</li> <li>▪ Specifica in etichetta dell'eventuale presenza di allergeni.</li> </ul>	3	
CONVENIENZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I prodotti a marchio Coop presentano un elevato rapporto qualità/prezzo: gli accordi di filiera permettono di produrre a prezzi vantaggiosi e questo permette di mantenere i prezzi mediamente più bassi; con i prodotti a marchio è possibile risparmiare circa il 30% nelle categorie di prodotto a largo consumo.</li> </ul>	3	
ETICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certificazione SA8000 per la tutela dei diritti dei lavoratori e contro lo sfruttamento dei minori.</li> <li>▪ Promozione commercio equo e solidale con la linea di prodotti <i>Solidal</i>.</li> <li>▪ Promozione benessere animale attraverso sistemi di produzione più rispettosi.</li> <li>▪ Certificazione "non testato su animali" per i cosmetici.</li> <li>▪ Tutela ambiente e biodiversità adottando politiche di riduzione degli imballi e di riciclaggio; promozione di prodotti <i>Ecolabel</i> biodegradabili, riciclabili o ricaricabili, nel caso dei detersivi.</li> </ul>	3	
SERVIZIO	Sono stati presi in considerazione i diversi servizi offerti dalle aziende: ognuno è stato valutato prima singolarmente e poi, facendo la media tra i valori ottenuti, è stato dato un punteggio complessivo alla voce del servizio.	3	
<i>Navigazione</i>	✓ Possibilità di accedere al servizio senza registrazione; in	2	2,71

<i>nel sito</i>	<p>questo caso però non è possibile usufruire di altri vantaggi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possibilità di visualizzare velocemente tutti i prodotti di una categoria (es. biologico, gluten free) attraverso ricerca rapida.</li> <li>✓ Tutti i prodotti sono organizzati in liste e sottocategorie a seconda del prodotto ricercato.</li> <li>✓ Data la grande quantità di prodotti disponibili, può risultare difficoltosa la ricerca durante le prime navigazioni, prima di poter organizzare le liste personalizzate.</li> </ul>		
<i>Modalità di ordinazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Online tramite il portale dedicato "la spesa che non pesa".</li> <li>✓ Limite minimo di spesa di 40€.</li> </ul>	2	
<i>Modifiche e storico ordini</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possibilità di annullare o modificare l'ordine entro i tempi indicati al momento della conferma dell'ordine.</li> <li>✓ Possibilità di creare liste personalizzate in cui inserire i prodotti acquistati regolarmente, che possono quindi essere aggiunti velocemente al carrello negli ordini successivi.</li> </ul>	3	
<i>Pagamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Al momento della consegna con bancomat, carta di credito o carta prepagata.</li> <li>✓ Online tramite carta di credito o carta prepagata.</li> </ul>	3	
<i>Consegna a domicilio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Viene effettuata nel giorno e nella fascia oraria scelti dai clienti al momento dell'ordine; possono presentarsi dei limiti di consegna in casi di festività infrasettimanali o di mancata disponibilità di determinati prodotti.</li> <li>✓ Le consegne vengono effettuate dal lunedì al sabato in 4 turni diversi di due ore ciascuno, tra le 11.30 e le 21.00; possono esserci delle limitazioni in relazione ai giorni.</li> <li>✓ Richiesto contributo per la consegna di 6,90€; per ordini superiori ai 120€ il contributo aumenta a 7,20€. Il servizio è gratuito per i disabili che presentano la richiesta di agevolazione.</li> </ul>	3	
<i>Conservazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La spesa viene trasportata all'interno di imballi rigidi al fine di mantenerne l'integrità. I prodotti freschi o surgelati sono a loro volta contenuti all'interno adeguati di imballi isotermitici atti a garantire la continuità della catena del freddo.</li> </ul>	3	
<i>Servizio clienti e post vendita</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Assistenza clienti online tramite assistenza via mail oppure chiamando il numero verde, attivo dal lunedì al venerdì dalle 9 alle 18 ed il sabato dalle 9 alle 13.</li> <li>✓ Diritto di recesso restituendo i prodotti entro dieci giorni dalla consegna.</li> </ul>	3	



BISOGNI	OFFERTA JUST EAT	PUNTEGGIO	
SAPERE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il portale si limita a riportare i menu dei ristoranti affiliati e quindi non fornisce informazioni riguardo ai valori nutrizionali o di processo. La scelta è a discrezione del ristorante che può aggiungere i dati nella sezione informazioni della propria pagina, come avviene in alcuni casi (es. lattughino).</li> </ul>	1	
SALUTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tra gli affiliati sono presenti ristoranti, seppur ancora pochi, che hanno un'offerta interamente vegetariana.</li> </ul>	1	
SUPER NATURALITÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tra gli affiliati sono presenti ristoranti, seppur ancora pochi, che hanno un'offerta interamente biologica.</li> </ul>	1	
STORIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presenza di locali che offrono cucina italiana e regionale.</li> </ul>	2	
SINCRETISMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampia varietà nell'offerta di prodotti etnici e di piatti tipici delle cucine straniere; il menu è diviso in sezioni a seconda del tipo di cucina.</li> </ul>	3	
STATUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ampia e variegata offerta di piatti tipici appartenenti a cucine internazionali riesce sicuramente a soddisfare la richiesta di modernità alimentare.</li> </ul>	3	
INTOLLERANZE ED ALLERGIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non è ancora presente un'offerta specifica per intolleranze alimentari ma è possibile aggiungere delle note all'ordine, dov'è possibile indicare eventuali esigenze o richieste.</li> </ul>	1	
CONVENIENZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il servizio è conveniente perché gratuito per il cliente: l'ordinazione non prevede costi aggiuntivi.</li> <li>I prezzi presenti nei menu non devono essere maggiorati ma devono corrispondere, come accordi, a quelli praticati all'interno dei locali.</li> </ul>	2	
ETICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'affiliazione al servizio è aperta a tutte le tipologie di ristoranti che rispondono ai requisiti minimi richiesti; tra questi ci sono anche locali specializzati in produzioni biologiche o che utilizzano packaging biodegradabili ed ecocompatibili. I principi etici possono quindi essere perseguiti a livello di singolo ristoratore anche se non sono regolati dal portale.</li> </ul>	1	
SERVIZIO	Sono stati presi in considerazione i diversi servizi offerti dalle aziende: ognuno è stato valutato prima singolarmente e poi, facendo la media tra i valori ottenuti, è stato dato un punteggio complessivo alla voce del servizio.	2	
<i>Navigazione nel sito</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possibilità di ricercare i locali che consegnano nella propria zona solamente utilizzando il CAP; ricerca anche attraverso la tipologia di cucina o la città.</li> <li>✓ Ciascun locale ha una pagina personale in cui è possibile visualizzare il menu proposto, le informazioni sul locale e sulla sua collocazione, i prezzi, gli orari ed il tempo medio delle consegne ed infine una sezione dedicata alle recensioni dei clienti.</li> </ul>	3	2,14
<i>Modalità di ordinazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Online tramite il portale.</li> <li>✓ Tramite applicazione gratuita Iphone.</li> <li>✓ Gli ordini possono essere effettuati online in qualunque momento, anche se il locale è chiuso, con la possibilità di scegliere il giorno e l'orario e il luogo in cui si desidera la consegna.</li> </ul>	3	

<i>Modifiche e storico ordini</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possibilità di creare liste personalizzate, previa registrazione, dei locali preferiti per accedere più velocemente e visualizzare il menu.</li> </ul>	2	
<i>Pagamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alla consegna, in contanti.</li> <li>✓ Online tramite carta di credito.</li> <li>✓ Molti ristoratori accettano anche il pagamento tramite buoni pasto.</li> </ul>	3	
<i>Consegna a domicilio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Viene effettuata nel luogo, nel giorno e nell'orario indicato dal cliente al momento dell'ordinazione; nel caso l'ordine sia immediato, sul sito, nella pagina ufficiale del locale, è indicato il primo orario disponibile per la consegna ed il tempo medio di attesa.</li> <li>✓ Viene effettuata dai singoli ristoratori affiliati e quindi le modalità di offerta del servizio possono variare a seconda dei casi.</li> <li>✓ Il servizio è attivo per pranzo e cena: le fasce orarie in cui sono attivi i locali possono variare tra loro e sono indicati nella pagina principale di ogni locale.</li> <li>✓ Non sono previste spese per la fruizione del servizio di ordinazione online mentre per la consegna alcuni locali possono richiedere un contributo, a loro discrezione.</li> </ul>	2	
<i>Conservazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Non sono disponibili né informazioni sul packaging utilizzato né sulle modalità di conservazione del prodotto durante il trasporto.</li> </ul>	0	
<i>Servizio clienti e post vendita</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Il servizio clienti telefonico è attivo dal lunedì al venerdì dalle 11.00 alle 21.00 e il sabato e festivi dalle 11.00 alle 14.00 e dalle 18.00 alle 21.00; è possibile altrimenti contattare il servizio clienti scrivendo all'indirizzo e mail segnalato.</li> <li>✓ In caso di reclamo relativamente alla qualità del cibo o del servizio fornito dai ristoranti affiliati, eventuali risarcimenti devono essere richiesti direttamente al ristorante e, se previste, devono essere seguite le procedure di reclamo proprie del ristorante prima che JUST-EAT possa essere chiamata a rispondere in relazione al reclamo.</li> </ul>	2	

BISOGNI	OFFERTA BACCHETTEFORCHETTE	PUNTEGGIO	
SAPERE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il portale riporta i menu dei ristoranti affiliati ma non fornisce informazioni riguardo ai valori nutrizionali o alle procedure di lavorazione.</li> <li>▪ Sul portale è presente una legenda colorata che permette di distinguere i vari prodotti in base alle caratteristiche ricercate, per esempio i prodotti per vegetariani: è possibile attuare una ricerca per visualizzare solo i prodotti d'interesse.</li> </ul>	2	
SALUTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buona offerta di cucina vegetariana: oltre ai ristoranti specializzati ci sono molti altri locali che offrono pietanze compatibili con le esigenze dei clienti e che sono opportunamente segnalati sul sito tramite legenda.</li> </ul>	2	
SUPER NATURALITÀ	Non è ancora presente un'offerta di prodotti biologici.	0	
STORIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buona presenza di locali che offrono cucina italiana e regionale, in cui nell'offerta rientrano anche prodotti con presidio slow food, opportunamente segnalati.</li> </ul>	3	
SINCRETISMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La possibilità di spaziare tra cucine e culture diverse è decisamente ampia.</li> </ul>	3	
STATUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'ampia e variegata offerta di piatti tipici appartenenti a cucine internazionali riesce sicuramente a soddisfare la richiesta di modernità alimentare.</li> </ul>	3	
INTOLLERANZE ED ALLERGIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tra i locali affiliati alcuni propongono piatti senza glutine, anche se il numero è ancora limitato.</li> </ul>	1	
CONVENIENZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il servizio è conveniente perché gratuito per il cliente: l'ordinazione non prevede costi aggiuntivi.</li> <li>▪ Il rapporto qualità prezzo varia a seconda del ristorante e della pietanza considerata.</li> </ul>	2	
ETICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I principi etici possono essere perseguiti a livello di singolo ristoratore ma non sono regolamentati dall'azienda.</li> </ul>	1	
SERVIZIO	Sono stati presi in considerazione i diversi servizi offerti dalle aziende: ognuno è stato valutato prima singolarmente e poi, facendo la media tra i valori ottenuti, è stato dato un punteggio complessivo alla voce del servizio.	3	
<i>Navigazione nel sito</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ I locali sono divisi a seconda della tipologia di cucina o di prodotto offerto.</li> <li>✓ Ciascun locale ha una pagina dedicata dove sono presente le diverse informazioni sul locale e il menu, suddiviso per tipologia di pietanza.</li> <li>✓ Alcune pietanze, che soddisfano richieste specifiche, sono segnalate da una legenda colorata per permettere una più rapida visualizzazione.</li> </ul>	3	2,57
<i>Modalità di ordinazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Online tramite il portale.</li> <li>✓ Telefonicamente; il servizio di supporto richiede tuttavia un supplemento sul prezzo totale dell'ordine.</li> </ul>	2	
<i>Modifiche e storico ordini</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Effettuando la registrazione è possibile creare uno storico degli ordini che si possono richiamare nelle transazioni successive ed è possibile accumulare punti fedeltà che possono essere successivamente utilizzati per richiedere dei buoni acquisto.</li> </ul>	2	

<i>Pagamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alla consegna, in contanti.</li> <li>✓ Utilizzando la carta di credito, sul portale internet, o al telefono, fornendo i dati all'operatore.</li> <li>✓ Possibilità di utilizzo di buoni pasto ma solamente nelle fasce diurne e solo per i clienti non registrati.</li> </ul>	3	
<i>Consegna a domicilio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Viene effettuata nel luogo, nel giorno e nell'orario indicato dal cliente al momento dell'ordinazione; per quanto riguarda l'orario si può scegliere un orario preciso, un intervallo di tempo determinato oppure scegliere che i prodotti vengano consegnati in un qualsiasi momento all'interno del periodo della giornata scelto.</li> <li>✓ Viene effettuata dai singoli ristoratori affiliati e quindi le modalità di offerta del servizio possono variare a seconda dei casi.</li> <li>✓ Consegne in diverse fasce orarie, incluso l'orario notturno, che prevedono, oltre a pranzo e cena, anche le colazioni e gli spuntini/merende.</li> <li>✓ Non sono previste spese per la fruizione del servizio di ordinazione online mentre per la consegna alcuni locali possono richiedere un contributo, a loro discrezione.</li> </ul>	3	
<i>Conservazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilizzo di package pratico e funzionale; Per assicurare il massimo dell'integrità ogni scatola è sigillata con un'etichetta adesiva.</li> <li>✓ Separazione dei prodotti freddi da quelli caldi, utilizzando un'attrezzatura specifica per la conservazione dei piatti in temperatura.</li> </ul>	3	
<i>Servizio clienti e post vendita</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servizio clienti attivo negli orari di servizio; anche online tramite invio di email all'indirizzo segnalato.</li> </ul>	2	

BISOGNI	OFFERTA MAGIORDOMUS	PUNTEGGIO
SAPERE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nella scheda di ogni prodotto è indicato il nominativo del produttore unito ad una scheda di presentazione dell'azienda.</li> </ul>	2
SALUTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le merci offerte, trattandosi per lo più di prodotti ortofrutticoli e trasformati, come nel caso dei formaggi o della pasta, sono accessibili ai vegetariani.</li> <li>▪ Possibilità di scegliere la spesa completa vegetariana tra quelle già composte e prestabilite dall'azienda. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Filiera corta e freschezza dei cibi.</li> </ul> </li> </ul>	2
SUPER NATURALITÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La naturalità dei prodotti proposti è alla base dell'offerta di MagiorDomus: l'agricoltura spesso è biologica o comunque perseguita rispettando il ciclo stagionale ed i terreni; le carni provengono da animali allevati con metodo estensivo che prevede la stabulazione libera, un'alimentazione sana per l'animale ed un utilizzo limitato di antibiotici.</li> </ul>	3
STORIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il legame con il territorio è molto forte: tutti i produttori sono locali, a km 0, ed offrono prodotti tipici e micro-produzioni che sarebbero destinate altrimenti a scomparire.</li> <li>▪ Presenza nell'offerta di prodotti DOP e di vini a denominazione.</li> </ul>	3
SINCRETISMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'offerta propone prodotti provenienti da agricoltura o allevamento locali, legati al territorio, e quindi non da spazio a prodotti etnici. È presente tuttavia un ristorante, di appartenenza dell'azienda, che utilizza le materie prime degli stessi produttori abbinandole però a spezie tipiche di altre cucine. L'intento è quindi mescolare la tradizione con la sperimentazione, creando nuovi percorsi gastronomici.</li> </ul>	1
STATUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scegliere di acquistare da piccoli produttori locali, che lavorano ancora in funzione dei tempi della natura, può essere indice di modernità alimentare in una società dove il consumo di prodotti biologici è in continuo aumento e dove si presta una sempre maggiore attenzione agli aspetti di sostenibilità.</li> <li>▪ L'idea alla base del ristorante, ovvero mescolare elementi appartenenti a cucine diverse, incarna sicuramente il concetto di modernità alimentare.</li> </ul>	1
INTOLLERANZE ED ALLERGIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offerta di latte fresco ad alta digeribilità, indicato per le intolleranze al lattosio.</li> </ul>	1
CONVENIENZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I prezzi proposti sono rivolti ai consumatori disposti a spendere di più in cambio di un prodotto qualitativamente maggiore in termini di salubrità ed eco sostenibilità. È quindi presente un buon rapporto qualità/prezzo che però non si basa sul fattore prezzo e quindi sulla convenienza.</li> </ul>	2
ETICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto per l'ambiente e per la biodiversità dei terreni, rispettando i tempi della natura e limitando l'inquinamento, per esempio attraverso l'utilizzo di impianti di produzione funzionanti a biogas.</li> <li>• Recupero delle cassette e degli involucri usati per consegnare la merce a domicilio.</li> </ul>	3

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto per gli animali rivolgendosi a produttori che attuano un allevamento di tipo estensivo, permettendo il libero pascolo ma anche, per esempio, fornendo agli animali delle cuccette e delle tettoie all'aperto, sotto cui poter dormire.</li> <li>• Rispetto per i piccoli produttori che sono soffocati dai prezzi troppo bassi che sono a loro imposti dalla grande distribuzione.</li> </ul>		
SERVIZIO	Sono stati presi in considerazione i diversi servizi offerti dalle aziende: ognuno è stato valutato prima singolarmente e poi, facendo la media tra i valori ottenuti, è stato dato un punteggio complessivo alla voce del servizio.	2	
<i>Navigazione nel sito</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'home page presenta tre sezioni distinte a seconda della tipologia di prodotto richiesto (spesa alimentare, giornali e quotidiani, biglietti per eventi teatrali/musicali); ciascuna sezione è facilmente visitabile grazie al menu a tendina dedicato che permette di dividere i vari prodotti in sottocategorie.</li> <li>✓ Per la spesa alimentare sono previste due modalità di ordinazione: la prima prevede la scelta di ogni singolo prodotto da aggiungere al carrello mentre la seconda permette un'ordinazione più rapida, scegliendo tra alcune spese già composte, a seconda delle esigenze.</li> </ul>	3	2,28
<i>Modalità di ordinazione</i>	✓ Online tramite il portale.	2	
<i>Modifiche e storico ordini</i>	✓ Non sono fornite informazioni circa la possibilità di modificare un ordine mentre nell'area clienti è possibile consultare tutte le fatture e l'eventuale saldo del credito.	1	
<i>Pagamento</i>	✓ Online, previa registrazione al servizio, tramite carta di credito oppure utilizzando del credito prepagato.	1	
<i>Consegna a domicilio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avviene tutti i giorni, domenica inclusa.</li> <li>✓ Settimanale o quindicinale per la spesa di generi alimentari, se si sceglie la modalità di acquisto regolare; in una data specifica, se si sceglie la modalità di acquisto unatantum.</li> <li>✓ Giornaliera per altri prodotti come i quotidiani o i prodotti di pasticceria.</li> <li>✓ Viene effettuata tra le 3.00 e le 7.30 del mattino, davanti la porta di casa.</li> <li>✓ Non è necessaria la presenza del cliente al momento della consegna in quanto i fattorini lasciano la spesa fuori dalla porta; per questo servizio è necessario fornire una copia delle chiavi del portone al fattorino.</li> </ul>	3	
<i>Conservazione</i>	✓ I prodotti vengono consegnati in specifici involucri così da garantire la perfetta conservazione dei prodotti lungo tutte le fasi della filiera.	3	
<i>Servizio clienti e post vendita</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Il servizio clienti è attivo dal lunedì al venerdì, dalle 7.00 alle 16.30, via posta elettronica, via telefono e via SMS.</li> <li>✓ Formula "soddisfatti o rimborsati": è sufficiente inviare di un reclamo entro le ore 12 del giorno della mancata consegna del prodotto per avere lo storno.</li> </ul>	3	

	SAPERE	SALUTE	SUPER NATURALITÀ	STORIA	SINCRETISMO	STATUS	SERVIZIO	INTOLLERANZE ED ALLERGIE	CONVENIENZA	ETICA	PUNTEGGIO COMPLESSIVO
<b>BOFROST</b>	2	2	0	2	1	1	3	2	2	1	<b>2</b>
<b>EISMANN</b>	1	2	0	1	1	1	2	2	2	0	<b>1</b>
<b>CARLI</b>	3	1	0	1	0	1	3	0	2	0	<b>1</b>
<b>ESSELUNGA</b>	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	<b>2,5</b>
<b>COOP</b>	3	2	3	3	1	1	3	3	3	3	<b>2,5</b>
<b>JUST EAT</b>	1	1	1	2	3	3	2	1	2	1	<b>2</b>
<b>BACCHETTE FORCHETTE</b>	2	2	0	3	3	3	3	1	2	1	<b>2</b>
<b>MAGIOR DOMUS</b>	2	2	3	3	1	1	2	1	2	3	<b>2</b>

### Considerazioni di fine capitolo

Dai valori riassuntivi riportati nella tabella è possibile fare qualche constatazione. Innanzitutto si nota un trend abbastanza omogeneo tra le aziende che operano con la stessa tipologia di vendita: solo nel settore delle vendite dirette prevale Bofrost sul concorrente Eismann, per via di una maggiore attenzione nel fornire informazioni dettagliate al consumatore, e su Fratelli Carli, che però opera sul mercato con un'offerta diversa che prevede una gamma di prodotti molto più limitata e specifica.

Il settore che ha ottenuto i risultati migliori è quello del grocery che è riuscito meglio ad interpretare, negli anni, il cambiamento e le nuove esigenze del consumatore, sviluppando una proposta conveniente ed in linea con i trend attuali, riguardanti soprattutto la richiesta di prodotti biologici e prodotti specifici per le intolleranze.

Ad imporsi con l'offerta di prodotti etnici sono stati invece i recenti portali di ordinazione che hanno reso possibile l'incontro tra i consumatori e i ristoranti che offrono una cucina tipica,

permettendo così ai locali di farsi conoscere e contemporaneamente riuscendo ad educare i consumatori, facendogli sperimentare nuove cucine.



### 3. Analisi generale delle aziende utilizzando il concetto di Business Model

Dopo aver analizzato e valutato l'offerta delle varie aziende, si è scelto in questo capitolo di concentrare l'attenzione sul modo con cui le aziende perseguono il proprio business.

Per condurre l'analisi si è scelto di applicare il concetto di business model, in quanto permette di avere una visione generale di come l'azienda lavora, focalizzando l'attenzione sugli elementi che la costituiscono e sulle relazioni che si instaurano tra le diverse componenti.

#### 3.1 Origini e definizioni del Business Model

L'uso del termine "business model" è abbastanza recente: ha cominciato a diffondersi alla fine degli anni Novanta, in concomitanza con l'arrivo di Internet nel mondo imprenditoriale e quindi con la nascita delle prime dot.com.

Da allora molti autori hanno contribuito dando una loro definizione del concetto.

Joan Magretta nel 2002 definì il business model come una "*storia che spiega come l'azienda lavora*"; secondo quest'autrice, un buon modello di business deve saper dire chi è il consumatore, in che modo si crea valore per il consumatore e allo stesso tempo deve mostrare come un'azienda può generare profitti dalla sua attività.

Ci sono quindi due parti della catena del valore da considerare: la prima include le attività associate alla produzione e quindi la progettazione, l'acquisizione delle materie prime, la produzione industriale; la seconda riguarda le attività associate alla vendita e quindi il rapporto con il consumatore, il suo raggiungimento e la distribuzione o spedizione del bene/servizio.

Con il passare degli anni molti autori hanno contribuito dando la loro interpretazione del modello di business e questo ha comportato una graduale evoluzione del concetto.

In Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) è stata data la seguente definizione: "*un modello di business è uno strumento concettuale che contiene una serie di elementi e di loro relazioni e permette di esprimere la logica di business di un'azienda. Rappresenta la descrizione del valore che un'azienda offre ad uno o più segmenti di clienti, la descrizione dell'architettura di un'azienda e della sua rete di partner per creare, commercializzare e distribuire il valore, e così generare profitti*".

Questa definizione è stata formulata a seguito di un lavoro di analisi effettuato sui modelli proposti da diversi autori e citati più spesso: attraverso la comparazione dei lavori, sono stati studiati i diversi componenti, così da identificare quelli condivisi.

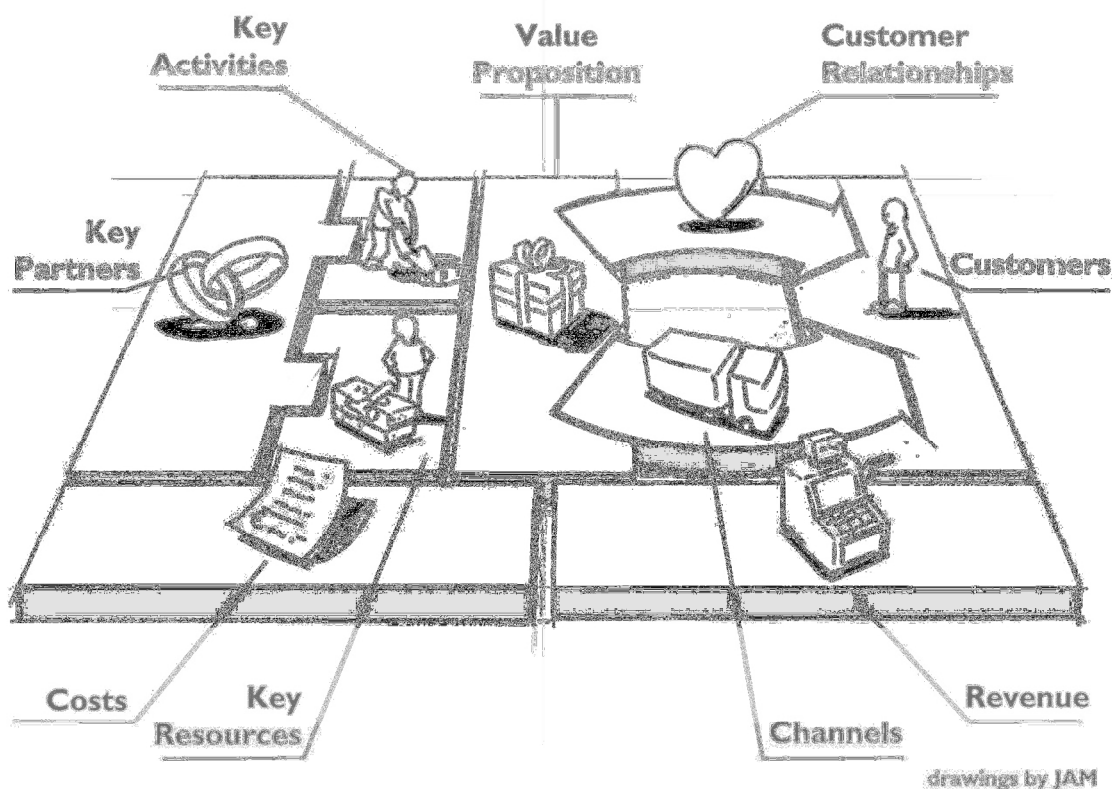
I risultati raccolti sono stati successivamente utilizzati per proporre un modello di riferimento che potesse riassumere le diverse interpretazioni; tale modello si divide in quattro sezioni, all'interno delle quali sono state individuate nove voci o blocchi, descritti nella tabella seguente.

**Tabella 3.1**  
**Le nove voci che compongono il Business Model**

<b>SEZIONE</b>	<b>VOCE DEL BUSINESS MODEL</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
Prodotto	Proposta di valore	Fornisce una visione d'insieme del pacchetto di prodotti e servizi della società.
Interfaccia cliente	Target consumatori	Descrive il segmento di consumatori a cui l'azienda vuole offrire valore.
	Canali distributivi	Descrive i vari mezzi utilizzati dall'azienda per rimanere in contatto con i propri clienti.
	Relazione con il cliente	Chiarisce la tipologia di legame che l'azienda instaura con i propri clienti, a seconda dei segmenti considerati.
Gestione infrastrutture	Risorse chiave	Indica l'organizzazione delle risorse.
	Attività chiave	Delinea le competenze necessarie per mettere in atto il business model aziendale.
	Partnership	Descrive la rete di accordi di cooperazione stipulati con altre aziende e necessari per offrire e commercializzare valore.
Aspetti finanziari	Struttura dei costi	Riassume le conseguenze economiche derivanti dall'utilizzo dei mezzi impiegati nel modello di business.
	Ricavi	Descrive il guadagno che ottiene l'azienda, generati da diversi flussi di ricavo.

A partire da queste voci, e quindi dalle sue tesi e dai suoi lavori, Alexander Osterwalder ha proposto il *Business Model Canvas*, ovvero un modello grafico con la finalità di aiutare l'azienda e le persone a sviluppare il proprio modello di business. Questo schema si presenta diviso in nove blocchi, raggruppati in quattro diverse sezioni relative alla proposta di valore dell'azienda, ai consumatori a cui questa si rivolge, alle infrastrutture utilizzate e agli aspetti finanziari. Lo scopo di tale schema è quello di assistere l'azienda nel delineare le proprie attività, illustrando i possibili compromessi: sotto ogni voce è lasciato dello spazio bianco per permettere alle persone di lavorare insieme, discutendo gli elementi del modello di business attraverso l'impiego di post-it o pennarelli, così da favorire la comprensione e promuovere la discussione e la creatività.

**Figura 3.1**  
**Il canvas**



Questo modello è stato scelto per condurre un'analisi generale sul modello di business delle diverse aziende che sono state presentate nel secondo capitolo: per ciascuna voce è stato evidenziato come lavora l'azienda e alla fine tutti i dati raccolti sono stati sintetizzati nel canvas.

### 3.2 Analisi di Bofrost

La missione di Bofrost è “promuovere e vendere porta a porta specialità surgelate ma anche vini e oli d’oliva italiani della migliore qualità, al fine di massimizzare il benessere e la soddisfazione dei consumatori” (Fonte: Codice etico Bofrost).

Nella società attuale, in cui il tempo rappresenta sempre di più una risorsa preziosa, l’obiettivo di Bofrost è quello di proporre delle “soluzioni” gastronomiche, che permettano alle famiglie di organizzare meglio i propri tempi di vita e di lavoro.

All’obiettivo di fornire una risposta pratica a queste nuove esigenze, dettata dai nuovi stili di vita, va aggiunta anche la volontà dell’azienda di arricchire l’offerta di specialità surgelate, così da venire incontro anche alle necessità delle famiglie la cui richiesta è sempre più varia ed esigente.

Particolare attenzione è data, infatti, alle esigenze di chi lavora, come per esempio le coppie giovani impegnate fuori casa e i single, ma anche gli anziani e le famiglie con bambini: la possibilità per il cliente di ordinare tra un’ampia varietà di prodotti, ricevendoli al domicilio, permette infatti di risparmiare tempo che può quindi essere dedicato ad altre attività.

La tipologia di clienti più affezionati, nonostante il cambiamento delle abitudini di vita, continua a vedere protagoniste le casalinghe che sono i soggetti che possono prestare la maggiore disponibilità in termini di tempo e che instaurano con l’addetto alle vendite un rapporto solido nel tempo, probabilmente dovuto al fatto che il momento di acquisto è visto come un’occasione per evasione dalle mansioni domestiche quotidiane.

Ad accumulare ed unire tutte queste diverse categorie ci pensa il posizionamento dei prodotti che, data la presenza di un alto valore aggiunto legato al servizio, presentano prezzi superiori rispetto a prodotti simili venduti nei supermercati; per questo motivo i clienti che scelgono di rifornirsi da Bofrost rientrano in una fascia di reddito medio-alto.

Per quanto riguarda il canale di vendita, tutte le transazioni vengono effettuate dai singoli incaricati a domicilio del cliente, avvalendosi di mezzi refrigerati che permettono di mantenere la catena del freddo costante. Per quanto riguarda il carico dei furgoni, i rifornimenti vengono effettuati nei diversi magazzini, presenti nella rete distributiva italiana dell’azienda.

Se la modalità di consegna rimane immutata, le possibilità di ordinazione invece sono molteplici: oltre all’acquisto diretto assistito è possibile ordinare telefonicamente,

chiamando il numero verde, oppure online attraverso lo shop presente sul sito dell'azienda, in ogni caso senza effettuare il pagamento in anticipo.

Il sito online rappresenta anche uno strumento per mantenere la relazione con i clienti: all'interno infatti sono presenti diverse sezioni che forniscono consigli sull'alimentazione ed una sezione dedicata alle ricette, in cui gli utenti possono contribuire inviandone una propria. Il legame più importante con il cliente tuttavia è stabilito dall'addetto vendite, rappresentante e mediatore, di fatto, dell'azienda nel momento della vendita.

Per il personale sono previsti dei corsi d'istruzione e formazione, sia sui prodotti sia sul comportamento da osservare, finalizzati all'offerta di un servizio il più possibile efficiente; gli addetti devono essere per il cliente dei consulenti e devono perciò saper consigliare e creare un rapporto di fiducia con essi.

Per questo motivo, considerato il contatto diretto del servizio porta a porta, gli addetti alla vendita costituiscono per l'azienda una risorsa chiave, essenzialmente per la figura che ricoprono; a questo va aggiunto anche il personale che opera nell'assicurare la qualità del prodotto, effettuando analisi e controlli lungo la filiera.

Altre risorse chiave sono le risorse fisiche, caratterizzate principalmente dai mezzi refrigerati utilizzati per le consegne e dai centri di distribuzione, collocati nelle varie zone d'Italia; l'unione di queste risorse è utilizzata per portare a termine l'attività chiave, ovvero il trasporto a domicilio di "valori alimentari".

Per quanto riguarda la produzione, Bofrost Italia si rivolge ad aziende esterne, più di una cinquantina, specializzate nelle singole produzioni; per quanto riguarda invece il prodotto pizza, queste vengono lavorate nello stabilimento dell'azienda Roncadin, di cui i proprietari appartengono al consiglio di amministrazione di Bofrost. Nella sede centrale sono invece concentrate le attività commerciali e amministrative ed in particolare le attività di controllo della qualità.

#### Aspetti finanziari: costi e ricavi

La maggior parte dei costi sono legati alla produzione e ai beni materiali, nonché al personale: le prime tre voci per importanza riguardano infatti le spese relative alle materie prime, i costi del personale e a seguire quelle per i servizi, tra cui sono incluse le spese per il trasporto. Tra le altre voci rilevanti, sono considerate anche le spese sostenute per la

manutenzione e riparazione di macchinari e impianti e quelle relative al godimento dei beni di terzi, tra cui rientrano le somme destinate agli affitti degli immobili.

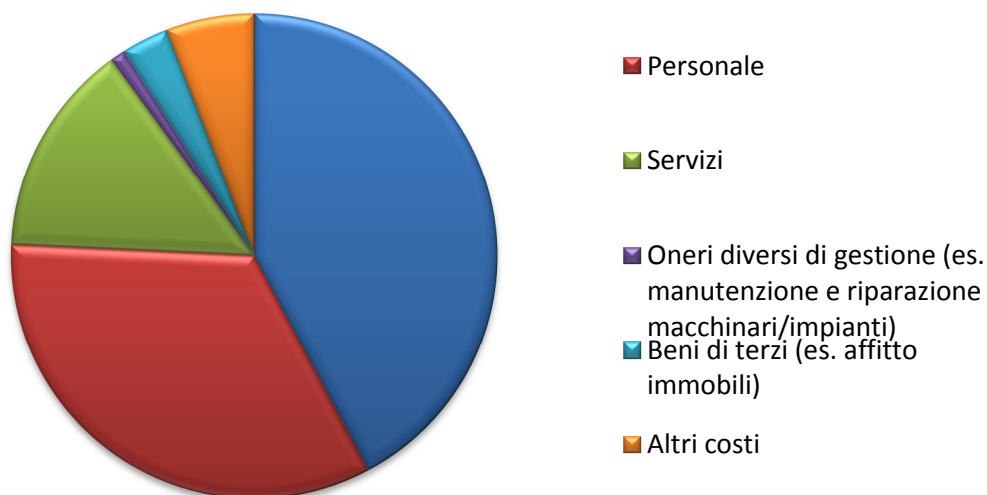
Per quanto riguarda i ricavi, questi derivano quasi totalmente dalle vendite dei prodotti effettuata a domicilio del cliente, a cui si aggiungono i ricavi riguardanti la gestione accessoria dell'azienda.

Il pagamento degli ordini avviene sempre e solo al momento della consegna, pagando all'incaricato: è possibile pagare in contanti oppure utilizzando il bancomat/carta di credito e in alcuni casi anche con buoni pasto.

Negli ultimi due casi l'azienda deve sostenere dei costi aggiuntivi relativamente alle commissioni emesse dalla banca o dalle società emettitrici dei buoni pasto.

Alla fine del turno di lavoro, gli incaricati devono conteggiare l'incasso della giornata ed effettuare la chiusura.

### Costi (anno 2011)

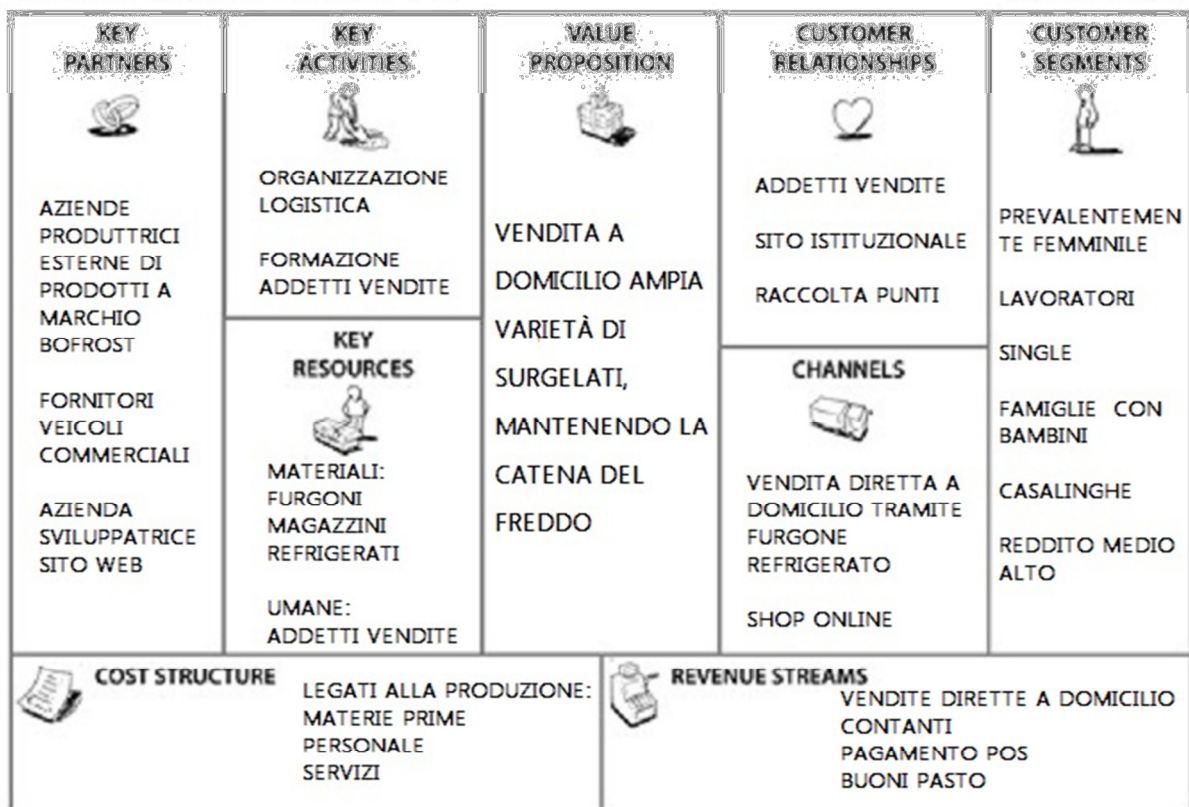


**Tabella 3.2 – Fatturato e costi della produzione Bofrost**

	Valori In Euro
<b>FATTURATO</b>	<b>181.456.275</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>172.096.024</b>
Materie prime	72.654.609
Personale	57.663.819
Servizi	24.566.379
Oneri diversi di gestione	1.727.874
Godimento beni di terzi	5.365.500
Altri costi (ammortamenti, accantonamenti, variazioni rimanenze)	10.117.843

## Business Model Canvas

  
www.businessmodelgeneration.com



### 3.3 Analisi di Eismann

Eismann rappresenta il diretto competitor di Bofrost, sia nel panorama italiano sia a livello europeo: finalità e attività seguono quindi una strada comune.

La proposta di valore di Eismann pone l'attenzione nell'offrire qualità e servizio: la prima riguarda le materie prime e le fasi di processo e viene garantita attraverso la selezione dei fornitori ed il controllo rigido nelle diverse fasi di produzione e trasporto; il servizio invece riguarda la consegna dei prodotti che avviene, anche in questo caso, a domicilio del cliente attraverso mezzi di trasporto refrigerati, che permettono di mantenere la temperatura costante e quindi la catena del freddo.

I prezzi praticati sono in linea con quelli praticati dall'azienda concorrente e perciò i prodotti si posizionano ad un alto livello, accessibile a clienti di reddito medio-alto, talvolta disposti a pagare di più in cambio dell'alto valore aggiunto caratterizzato dal servizio di consegna a domicilio.

Tra i clienti che utilizzano questo servizio figurano principalmente le donne che, sia lavoratrici sia casalinghe, sono le figure addette alla cucina e quindi alla spesa. Le motivazioni che spingono ad utilizzare questa tipologia di vendita sono molteplici: per la donna che lavora rappresenta l'opportunità di risparmiare tempo, perché permette di scegliere anticipatamente e in qualunque momento i prodotti dal catalogo, evitando di ricorrere spesso al supermercato; per i single o i lavoratori fuori sede il servizio permette di fare scorta a cadenza bisettimanale di surgelati e monoporzioni, prodotti da loro utilizzati di frequente; per le casalinghe, ma non solo, un aspetto considerato importante è legato al mantenimento della catena del freddo e quindi alla possibilità di acquistare surgelati con la sicurezza di non alterarli, cosa che invece costituisce un limite nelle altre occasioni, soprattutto se si frequentano supermercati lontani da casa. Per gli anziani infine il ricorso al servizio ha anche una funzione sociale: molti effettuano acquisti non soltanto per necessità ma anche per sconfiggere la solitudine, vedendo l'occasione di acquisto un momento di evasione dalla quotidianità e l'incaricato come "il nipote che non hanno" o il parente che non li va mai a trovare: in diverse occasioni gli incaricati vengono invitati a pranzo da queste persone che cucinano con piacere per loro.



Gli ordini possono essere effettuati sia all'incaricato, sia attraverso lo shop online anche se il pagamento viene comunque effettuato al momento della consegna. In caso fosse necessario rivolgersi al servizio clienti, è possibile contattarlo attraverso la sezione del sito dedicata, compilando un form, oppure chiamando il call center, che però è attivo solamente quattro ore al giorno, dalle 10.30 alle 14.30, rappresentando quindi un limite per tutti coloro che lavorano ed hanno difficoltà a chiamare.

Le aree in cui il servizio viene più utilizzato sono le province, dove muoversi con il furgoncino è più semplice ma anche dove le case sono maggiormente abitate nel corso della giornata, rispetto alle grandi città; per quanto riguarda invece le città e quindi le difficoltà nel trovare parcheggio, è stato lanciato un progetto negli ultimi anni, chiamato *Shuttle*, che ha coinvolto inizialmente la città di Milano e prevede che le consegne vengano effettuate grazie a delle moto provviste di celle frigorifere. Tale progetto ha ricevuto una buona risposta e per questo è stata programmata l'estensione del servizio anche a Roma, Genova e in generale in tutte le zone dove il parcheggio costituisce un problema.

Per quanto riguarda il rapporto con il cliente, Eismann mantiene la stessa filosofia di sempre e quindi dà importanza totale alla formazione degli addetti vendite che hanno diretto contatto con i clienti, investendoci tempo e risorse: per ogni venditore neoassunto è previsto un corso propedeutico nella filiale di riferimento e un corso di tre giorni nella sede principale.

Gli incaricati devono saper svolgere la funzione di consulenti e quindi devono essere informati circa le modalità di preparazione e conservazione dei cibi, sull'intera gamma di prodotti e devono guidare il cliente nell'atto di acquisto.

Oltre all'investimento sulla formazione del personale, l'azienda mantiene costanti i rapporti con la propria clientela attraverso il call center, che periodicamente contatta gli interessati per proporre offerte o sconti in atto o per informarli sulle nuove promozioni.

Per quanto concerne la presenza sulla rete, l'azienda ha volutamente deciso di limitare la presenza al solo sito istituzionale, dove è stato reso disponibile lo shop online e dove vengono fornite le informazioni necessarie su Eismann. In Italia, a differenza di altri stati come la Germania o la Spagna, l'azienda ha scelto di non investire eccessivamente sul canale online in quanto ritiene che la cultura del cibo faccia sì che le persone preferiscano ancora avere un contatto fisico con chi vende.

L'attività principale di Eismann è rappresentata dalla consegna dei prodotti nelle case dei clienti: la produzione viene compiuta da aziende esterne ed i prodotti finiti vengono indirizzati ai diversi centri di distribuzione da cui poi si riforniscono i singoli furgoncini.

Le risorse chiave sono quindi fisiche e riguardano in primis i mezzi di trasporto utilizzati e poi i magazzini refrigerati dove i prodotti vengono stoccati; questi centri distributivi sono presenti in tutta Italia: in totale sono circa una sessantina, per la maggior parte situati al centro-nord ma anche in altre località, inclusa la Sardegna che è stata presidiata recentemente con l'apertura di tre filiali.

Altre risorse chiave sono rappresentate dal personale addetto alle vendite che, come per Bofrost, assume importanza perché rappresenta l'azienda nell'atto d'acquisto; al 2011 i collaboratori di Eismann sono circa 1000 in tutta Italia.

#### Aspetti finanziari: costi e ricavi

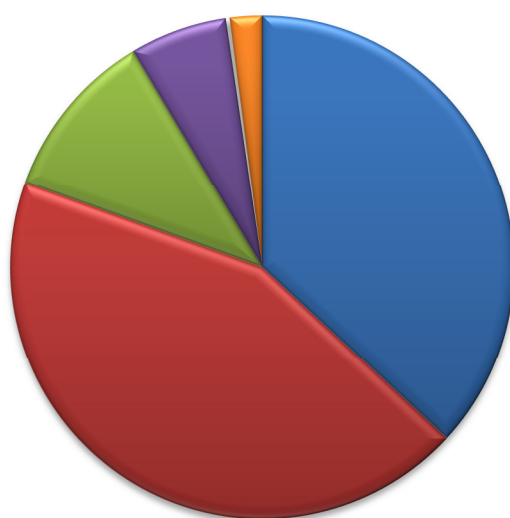
Anche per Eismann le voci di ricavi e costi sono legate esclusivamente alla produzione ed alla vendita dei prodotti: dal momento che la produzione è demandata ad aziende esterne, la voce che incide maggiormente riguarda le materie prime e quindi il prodotto finito; a questa si aggiunge poi la voce relativa ai servizi in cui sono incluse tutte le spese relative al trasporto.

Tra le altre voci rilevanti, sono considerate anche le spese sostenute per la manutenzione e riparazione di macchinari e impianti e quelle relative al godimento dei beni di terzi, tra cui rientrano le somme destinate agli affitti degli immobili.

Per quanto riguarda i ricavi, questi derivano quasi totalmente dalle vendite dei prodotti, a cui si aggiungono i ricavi riguardanti la gestione accessoria dell'azienda.

Come per Bofrost, anche Eismann effettua vendita diretta a domicilio ed il pagamento viene effettuato solamente al momento della consegna, pagando all'addetto vendite in contante oppure utilizzando le carte bancomat o le carte di credito.

## Costi (anno 2010)












- Materie prime
- Servizi
- Personale
- Beni di terzi
- Oneri diversi di gestione
- Altri costi (ammortamenti, accantonamenti, variazioni rimanenze)

**Tabella 3.3 – Fatturato e costi della produzione Eismann**

	Valori In Euro
<b>FATTURATO</b>	<b>106.548.563</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>103.912.121</b>
Materie prime	38.366.189
Personale	11.363.117
Servizi	45.276.563
Oneri diversi di gestione	279.682
Godimento beni di terzi	6.483.595
Altri costi (ammortamenti, accantonamenti, variazioni rimanenze)	2.142.975

# Business Model Canvas

<p><b>KEY PARTNERS</b></p>  <p>AZIENDE PRODUTTRICI ESTERNE DI PRODOTTI A MARCHIO EISMANN</p> <p>FORNITORI VEICOLI COMMERCIALI</p>	<p><b>KEY ACTIVITIES</b></p>  <p>ORGANIZZAZIONE LOGISTICA</p> <p>FORMAZIONE ADDETTI VENDITE</p> <p><b>KEY RESOURCES</b></p>  <p>MATERIALI:</p> <p>FURGONI MAGAZZINI REFRIGERATI</p> <p>UMANE:</p> <p>ADDETTI VENDITE</p>	<p><b>VALUE PROPOSITION</b></p>  <p>VENDITA A DOMICILIO</p> <p>AMPIA VARIETÀ DI SURGELATI, MANTENENDO LA CATENA DEL FREDDO</p>	<p><b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b></p>  <p>ADDETTO VENDITE</p> <p>SITO ISTITUZIONALE</p> <p><b>CHANNELS</b></p>  <p>VENDITA DIRETTA A DOMICILIO TRAMITE FURGONE REFRIGERATO</p> <p>SHOP ONLINE</p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b></p>  <p>MAGGIORANZA FEMMINILE</p> <p>LAVORATORI</p> <p>SINGLE O LAVORATORI FUORI SEDE</p> <p>CASALINGHE</p> <p>ANZIANI</p> <p>REDDITO MEDIO ALTO</p>
<p><b>COST STRUCTURE</b></p>  <p>LEGATI ALLA PRODUZIONE:</p> <p>MATERIE PRIME</p> <p>PERSONALE</p> <p>SERVIZI</p>		<p><b>REVENUE STREAMS</b></p>  <p>PAGAMENTO ALLA CONSEGNA</p> <p>CONTANTI</p> <p>BANCOMAT E CARTE DI CREDITO</p>		

### 3.4 Analisi di Carli

La proposta di valore dell'azienda Carli è sempre stata fin dagli inizi quella di consegnare il proprio olio e i propri prodotti direttamente a casa del cliente, con mezzi propri dell'azienda, creando così un rapporto diretto e di fiducia, in grado di andare oltre al semplice rapporto commerciale.

La scelta di ricorrere a questa tipologia di vendita ha così permesso alla Carli di far conoscere i propri prodotti, entrando in molte famiglie e instaurando con loro fin da subito un rapporto costante, puntando soprattutto ad offrire un servizio cortese ed efficiente, che ha permesso all'azienda di costruirsi negli anni una buona reputazione. A questo si devono poi aggiungere le iniziative volte a fidelizzare il cliente che prevedono per esempio l'invio del ricettario originale o del calendario aziendale.

Storia e tradizione sono quindi due punti di forza alla base del business; l'azienda tuttavia ha saputo anche innovarsi "dimostrandosi sempre aperta alla tecnologia" (Montagna, 2004), sia per quanto riguarda il rapporto con il cliente, a seguito dei cambiamenti sociali, sia a livello tecnologico, ricorrendo a tecnologie più avanzate, come per esempio il canale e-commerce o l'adozione di un centro elaborazione dati che permette di gestire ed evadere ogni giorno centinaia di ordini.

Oltre alla vendita diretta dei prodotti, l'azienda Carli è impegnata nella diffusione della cultura e dei principi di una corretta alimentazione, soffermandosi in particolare sulla conoscenza dell'olio d'oliva. Tale obiettivo è perseguito attraverso la pubblicazione di testi ed informazioni sul proprio sito internet, grazie all'istituzione del Museo dell'Olivo, adiacente alla sede principale, e agli Empori, i negozi aziendali.

La Carli lavora sia nel mercato italiano sia in quello estero, dov'è presente in alcuni paesi europei e nel mercato americano; dai dati disponibili, relativi al 2009, il business dell'azienda si sviluppa per il 10% all'estero mentre per il 90% in Italia, dove la quota principale è sviluppata dalla vendita di olio (75%), il 6% dal brand di cosmetica "Mediterranea" e la restante parte dagli altri prodotti, come sughì e sott'oli.<sup>8</sup>

Visto il posizionamento dei prodotti offerti, i consumatori rientrano perlopiù in una fascia d'età tra i 30 e i 70 anni, hanno un reddito medio-alto e sono presumibilmente persone

---

<sup>8</sup> I dati seguenti provengono da [http://www.eccellere.com/public/rubriche/impresedisuccesso/innovazione\\_in\\_azienza\\_olio\\_carli-211.asp](http://www.eccellere.com/public/rubriche/impresedisuccesso/innovazione_in_azienza_olio_carli-211.asp)

tradizionaliste, attente a ciò che consumano, che ricercano prodotti locali o tipici della tradizione mediterranea, qualitativamente superiori.

Nella ricerca di nuovi clienti, molta importanza è data al passaparola e alla buona immagine dell'azienda: per questo motivo i clienti vengono incentivati a presentare i prodotti e l'azienda ad amici e conoscenti, per convincerli così a provarli e ad effettuare l'ordine.

Nella maggior parte dei casi i nuovi clienti appartengono alle stesse famiglie, consumatrici di prodotti Carli da anni, che continuano così ad acquistare di generazione in generazione.

Come già detto sopra, viene data estrema importanza al rapporto con il cliente e con la sua famiglia: si premia la fedeltà nel fare gli ordini o nel procurare nuovi clienti, attraverso l'invio di omaggi o l'offerta di punti fedeltà extra, da sommare nella raccolta punti per l'ottenimento dei premi.

Tale rapporto è quindi mantenuto ricorrendo a strategie mirate di marketing: nel corso dell'anno vengono realizzate almeno 15 campagne, tutte multicanale, specifiche per ogni tipologia di cliente, che si distingue tra quello fidelizzato, quello nuovo, quello dormiente i cui dati sono presenti nel database ma che non effettua acquisti e quello a rischio di abbandono.

Con l'entrata di internet in azienda, il sito è negli anni cresciuto nei contenuti e si è arricchito di servizi: è stata creata una sezione riservata alle ricette suggerite da Carli e un forum, con l'intenzione di creare una community in cui consumatori e visitatori possano condividere informazioni e consigli, oltre che la loro passione per la cucina.

L'azienda infine è presente anche sui social network, divenuti ormai uno strumento indispensabile per mantenere il rapporto costante con il consumatore e allo stesso tempo per far conoscere l'azienda.

Per quanto riguarda gli acquisti, come già visto nel precedente capitolo, questi possono essere effettuati in diversi modi, ultimo tra tutti attraverso lo shop online; la gestione degli ordini e dei contatti con la clientela, tuttavia, viene svolta sempre dallo stesso personale che processa quindi gli ordini di tutti i diversi canali; anche per quanto riguarda la consegna, l'iter seguito è lo stesso.

La spedizione dei prodotti avviene principalmente attraverso mezzi propri dell'azienda, avvalendosi così di un proprio sistema distributivo; in alcune località, per la maggior parte le regioni del sud Italia, isole o località difficilmente raggiungibili, è previsto la consegna tramite servizio postale.

Per quanto riguarda il servizio post-vendita, l'azienda offre la formula "soddisfatti o rimborsati" che prevede anche il diritto di recesso, entro dieci giorni dalla consegna, e il conseguente rimborso della merce restituita; in caso di segnalazioni o richiesta informazioni è possibile inoltrare la domanda attraverso il form presente sul sito o chiamando il call center.

L'attività chiave dell'azienda riguarda la produzione che comprende al suo interno le diverse fasi di produzione, confezionamento e distribuzione del prodotto finito, in questo caso l'olio. Le risorse principali della Fratelli Carli sono quindi asset fisici che includono lo stabilimento di produzione, i moderni impianti di produzione, tra cui rientrano i frantoi e le linee di confezionamento, e i veicoli utilizzati per la consegna a domicilio della merce.

A queste risorse materiali vanno poi aggiunte quelle intellettuali, che prendono forma nel software sviluppato per il canale di vendita online, nel database utilizzato per la gestione degli ordini e nelle soluzioni adottate per ottimizzare le attività di marketing; per queste ultime risorse la Carli ha deciso di ricorrere ad aziende esterne, ognuna diversa a seconda dell'area di competenza.

Tali risorse vengono impiegate con l'obiettivo di realizzare l'attività chiave che in questo caso consiste nella creazione e mantenimento di un rapporto di fiducia con il cliente, dal momento in cui viene effettuato l'ordine fino al momento in cui viene ricevuta la merce a domicilio.

Per quanto riguarda i fornitori, questi si possono distinguere in due categorie: per la produzione di olio l'azienda, dal momento che non tutte le olive utilizzate sono di provenienza ligure, si rifornisce da altri produttori italiani e anche da produttori esteri di paesi mediterranei, come Spagna e Grecia; la lavorazione e il confezionamento tuttavia avvengono nello stabilimento di proprietà.

Per gli altri prodotti, che sono andati ad ampliare negli anni il catalogo, sia la produzione sia il confezionamento sono effettuati da aziende esterne, a cui la Fratelli Carli si rivolge.

Tra i partner aziendali figurano la società di consulenza che si occupa delle campagne di marketing e l'azienda sviluppatrice del software, specializzata nelle soluzioni informatiche.

### Aspetti finanziari: costi e ricavi

Per l'azienda Carli, essendo di fatto un'industria, i costi sono legati principalmente alla produzione: le tre voci principali riguardano, in ordine, le materie prime, i servizi e i costi relativi al personale.

A queste voci si aggiungono poi i costi di manutenzione e quelli legati ai beni di terzi.

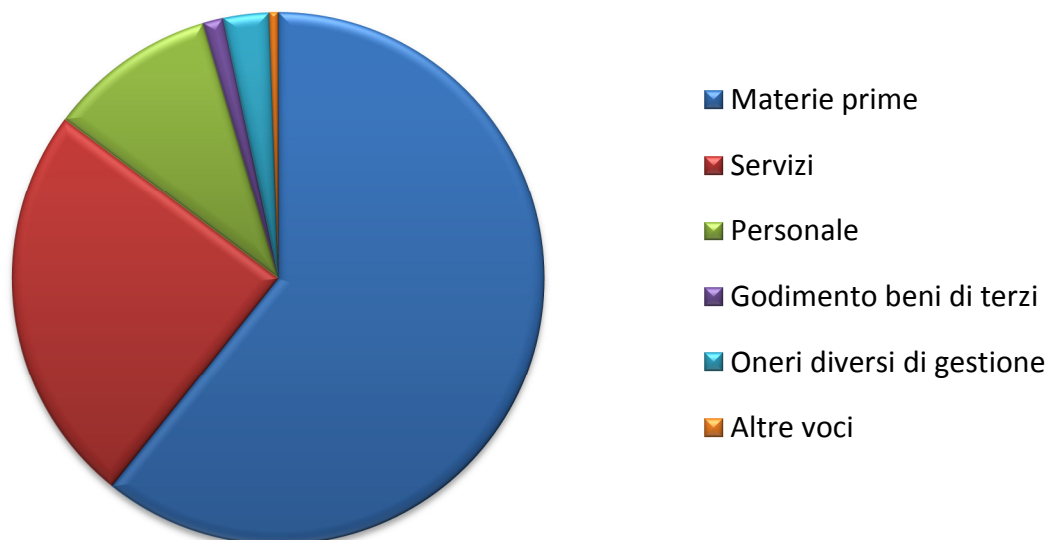
I ricavi provengono quasi totalmente dalla vendita della merce che può essere pagata in contanti, al momento della consegna, oppure tramite carta di credito.

Per quanto riguarda i pagamenti con quest'ultima modalità, la Carli ha recentemente aderito ad un nuovo servizio che permette ai propri clienti di effettuare i pagamenti tramite l'invio di un sms.

Installando l'applicazione sul cellulare e associando una carta di credito al servizio, il cliente può pagare l'importo dovuto semplicemente inviando un sms; in questo modo viene inviata la richiesta all'azienda e contemporaneamente viene effettuato l'inoltro alla banca.

Ulteriori ricavi provengono infine dalla vendita dei prodotti negli empori aziendali.

### **Costi (anno 2010)**



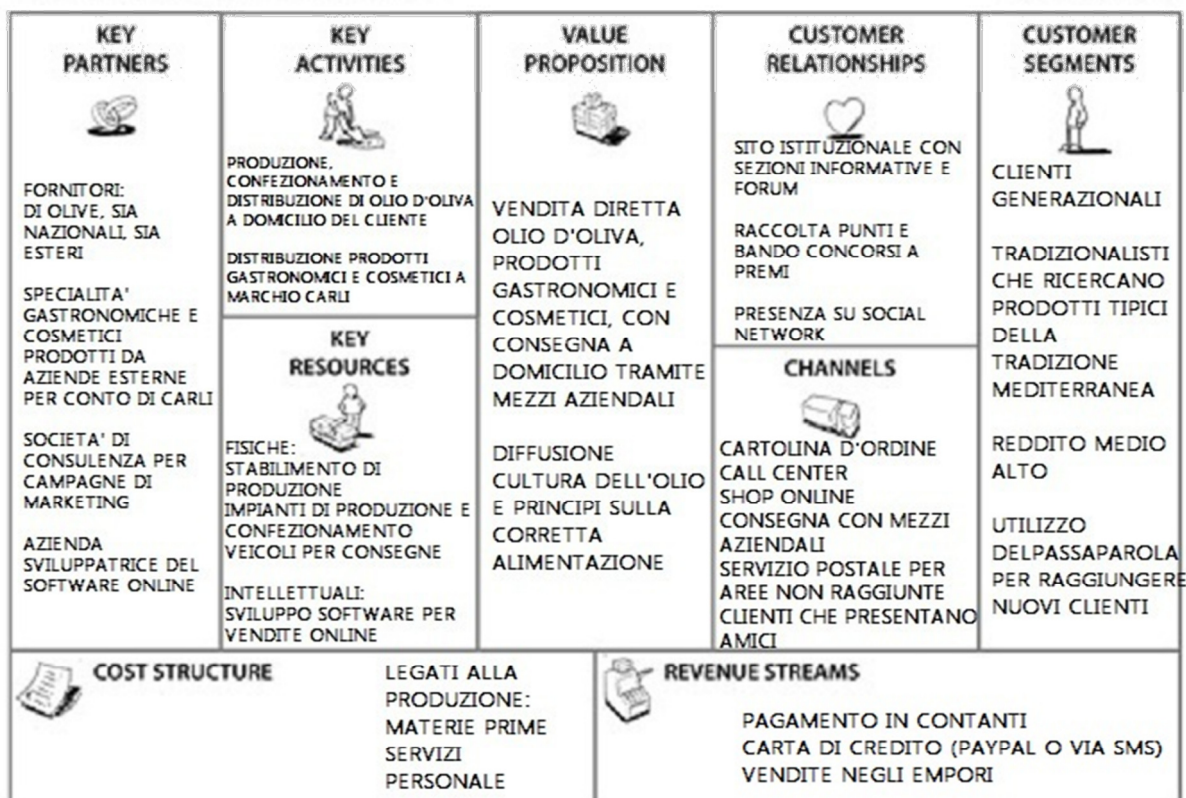


**Tabella 3.4 – Fatturato e costi della produzione Carli**

	Valori In Euro
<b>FATTURATO</b>	<b>141.225.962</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>141.080.826</b>
Materie prime	85.697.895
Personale	14.431.549
Servizi	34.505.539
Oneri diversi di gestione	3.937.232
Godimento beni di terzi	1.745.688
Altri costi (ammortamenti, accantonamenti, variazioni rimanenze)	762923

## Business Model Canvas

www.businessmodelgeneration.com



### 3.5 Analisi di Esselunga

La mission di Esselunga è quella di soddisfare i clienti e conquistarne la fedeltà, offrendo dei servizi che possano venire incontro alle diverse esigenze di una clientela sempre più attenta alla qualità, al benessere e alla tutela dell'ambiente, senza tuttavia tralasciare la determinante del prezzo.

Per mantener fede a questo principio, cercando di soddisfare le esigenze di tutti i clienti e allo stesso tempo garantire un ottimo rapporto qualità/prezzo, Esselunga ha deciso di completare il suo assortimento sviluppando un'offerta di linee di prodotti a marchio proprio. La gamma di questi prodotti è molto ampia e varia, sia nel settore food sia nel settore non alimentare, e il punto di forza risiede nella scelta di produrre non soltanto prodotti convenzionali, ma anche linee specifiche per ciascuna esigenza, concentrandosi soprattutto sulla produzione biologica ed ecologica.

Questo fattore, unito alla capacità dimostrata nel fidelizzare il cliente ai prodotti dell'insegna, ha permesso ad Esselunga di crearsi negli anni un vantaggio competitivo nel settore del grocery: i prodotti a marchio proprio, non annoverando tra i costi la voce legata al marketing, tipica dell'industria di marca, permette al distributore di incassare margini più alti e al consumatore di acquistare un prodotto, di qualità assimilabile a quella di marca, ma ad un prezzo più contenuto, in media inferiore del 25% rispetto alla marca leader (Fonte: Wikipedia.it).

Per venire incontro alle esigenze della clientela che ha poco tempo da dedicare alla spesa, Esselunga ha sviluppato altri servizi, introducendo in alcuni punti vendita la possibilità di fare la "spesa senza attese" utilizzando lo self scanning, ovvero un lettore di codici che va a sostituire il processo terminale di cassa, limitandolo al solo pagamento.

Il servizio più innovativo, tuttavia, che offre il maggior risparmio di tempo, riguarda il servizio di spesa online che prevede il recapito della stessa a domicilio.

Il target di riferimento del servizio riguarda principalmente le donne tra i 25 e i 40 anni, che rappresentano il 70% dei clienti totali: come visto nel primo capitolo, è la figura della donna che è legata notoriamente al processo di acquisto e di spesa e quindi molte donne lavoratrici o neomamme, che hanno difficoltà a muoversi o poco tempo a disposizione, sono quelle che maggiormente adottano questa modalità di acquisto.

Il servizio si rivolge poi agli anziani e ai disabili, categorie che più di altre possono trovare giovamento nel farsi recapitare la spesa a casa, per i quali sono previste delle agevolazioni nelle spese di consegna o, per i disabili, l'erogazione gratuita del servizio.

Gli acquisti possono quindi essere effettuati nei punti vendita presenti nelle diverse città, perlopiù nelle regioni settentrionali, oppure possono essere effettuati attraverso il portale di e-commerce online "Clicca il pomodoro", a cui ci si può accedere direttamente visitando il sito [esselungaacasa.it](http://esselungaacasa.it) oppure utilizzando il re-indirizzamento dal sito principale del supermercato.

Vista la novità del servizio, nel portale è presente una guida interattiva che spiega molto semplicemente e in modo chiaro tutte le azioni effettuabili con la spesa online ed inoltre è possibile effettuare una visita libera al supermercato virtuale, senza essere registrati, così da vedere il menu e prendere confidenza con la grafica e il metodo d'ordine.

Una volta conclusa la spesa, l'ordine viene registrato in attesa di essere evaso; il giorno e l'ordine di consegna vengono scelti dal cliente in fase di acquisto e la spesa viene portata direttamente sul pianerottolo di casa, da parte di personale aziendale qualificato e dotato di tesserino di riconoscimento.

In caso di segnalazioni o nel caso l'utente necessiti di informazioni non disponibili sul sito, è attivo il servizio clienti, contattabile sia telefonicamente tramite il numero verde sia tramite i form pre-compilati.

Gli acquisti online richiedono un servizio assistenza il più possibile efficiente, in quanto il cliente si trova a dover operare da solo; Esselunga, che mira a soddisfare totalmente il cliente, ha cercato di rendere i processi più rapidi, riservando per ogni categoria di problema (tecnici, relativi alla consegna, segnalazioni) un form dedicato, così da poter risolvere il problema nel minor tempo possibile.

Un efficiente servizio clienti rappresenta un buon metodo per soddisfare il cliente e conquistare quindi la sua fiducia: fin dai primi anni della sua attività Esselunga ha saputo creare un rapporto con i propri clienti attraverso la correttezza dimostrata e l'immagine che ha mostrato di sé.

Oggi Esselunga, per fidelizzare i propri clienti, ha deciso di ricorrere a molteplici servizi, così da conquistare target di riferimento diversi: utilizza offerte e promozioni per attrarre soprattutto i consumatori sensibili ai prezzi, offre il servizio di spesa a domicilio a coloro che desiderano risparmiare tempo o che sono impossibilitati a muoversi, mette a disposizione di

tutti i clienti il periodico di informazione in cui vengono trattati di mese in mese diversi argomenti riguardanti i prodotti alimentari ed il mondo della gdo.

A tutti i clienti è data la possibilità di aderire al programma di fidelizzazione “Fidaty”, che permette ai clienti di accumulare punti da utilizzare poi per richiedere dei premi; l’utilizzo della carta fedeltà permette inoltre di beneficiare di promozioni e sconti sui prodotti, talvolta personalizzate sulla base degli acquisti effettuati.

L’ultimo servizio infine messo a disposizione dalla catena di supermercati riguarda la creazione di un’applicazione per dispositivi mobili che permette per esempio di localizzare il punto vendita più vicino o avere a portata di mano tutte le informazioni sul punto vendita abituale riguardo gli orari di apertura e le offerte e le promozioni dedicate.

Le risorse chiave per il business di Esselunga includono principalmente asset materiali.

Tra questi rientrano:

- gli edifici, di proprietà o in affitto, utilizzati per l’apertura dei superstore;
- i centri di stoccaggio e distribuzione delle merci, in tutto tre, presenti in Lombardia, Piemonte e Toscana;
- gli impianti ed i macchinari presenti negli stabilimenti di produzione propria, dove vengono lavorati i prodotti freschi di gastronomia e i prodotti da forno;
- gli stabili adibiti a centri di lavorazione delle carni e del pesce;
- i camion, utilizzati per il rifornimento dei punti vendita, e i furgoncini, utilizzati per le consegne al domicilio del cliente;
- la rete logistica.

Quest’ultima costituisce un elemento principale nell’attività chiave di Esselunga: gli acquisti e le consegne delle materie prime sono centralizzati, così come la produzione dei freschi; in questo modo si rende necessaria una logistica unica che permetta di collegare i vari centri di distribuzione con tutti i punti vendita, garantendo la distribuzione giornaliera della merce anche nei punti vendita non dotati di magazzino.

Un’altra risorsa essenziale, per quanto riguarda il servizio di spesa online, è rappresentata dal software attraverso il quale il supermercato virtuale prende vita: la sua creazione e il suo sviluppo sono stati demandati ad un’azienda esterna, il gruppo Telecom Italia, che si occupa anche di apportare le continue modifiche e gli interventi di manutenzione.

## La logistica di Esselunga ed i centri di produzione centralizzati



I fornitori, sia delle materie prime utilizzate per la produzione di prodotti freschi e di gastronomia sia dei prodotti a marchio proprio, sono selezionati accuratamente e costantemente monitorati: per ogni linea di prodotto è richiesta la soddisfazione di particolari requisiti, definiti dai capitolati di prodotto; Esselunga effettua un controllo diretto su tutte le fasi della filiera e per particolari linee di prodotto, per esempio la linea biologica a marchio proprio, effettua visite ispettive negli allevamenti e nei mangimifici e richiede il rispetto di norme più restrittive.

Le aziende che producono per conto di Esselunga non sono quindi semplici fornitrici di prodotti, dal momento che ogni fase di produzione viene seguita e controllata dal personale addetto all'assicurazione qualità di Esselunga.

### Aspetti finanziari: costi e ricavi

I ricavi di un supermercato dipendono dal volume delle vendite.

Il margine di profitto di ciascun prodotto acquistato è relativamente basso ed è per questo motivo quindi che si rende necessaria la massimizzazione del numero di prodotti venduti.

Per ottenere profitto si deve quindi lavorare su due fronti: è necessario abbassare i costi di acquisizione e di gestione del prodotto e contemporaneamente aumentare il numero delle visite dei clienti nei punti vendita, per incentivare l'acquisto.

Per quanto riguarda il primo punto, Esselunga esercita un forte potere contrattuale sui propri fornitori che le permette di rifornirsi a prezzi più bassi; di conseguenza questo risparmio si riflette anche nel prezzo di vendita al cliente finale.

Un altro aspetto che permette ad Esselunga di ottenere profitto risiede nella scelta di concentrarsi nello sviluppo e promozione di linee di prodotti a marchio proprio.

I prodotti a marchio Esselunga offrono un ottimo rapporto qualità/prezzo ma soprattutto un grande assortimento che spazia dai prodotti alimentari a quelli non food, concentrandosi in particolare sul comparto biologico.

Questa maggiore varietà dell'offerta, unita a una giusta promozione, ha permesso di attirare un numero maggiore di consumatori, con benefici per entrambe le parti.

Riguardo al secondo punto, le persone scelgono il supermercato a cui rivolgersi sulla base di due fattori: comodità e prezzo.

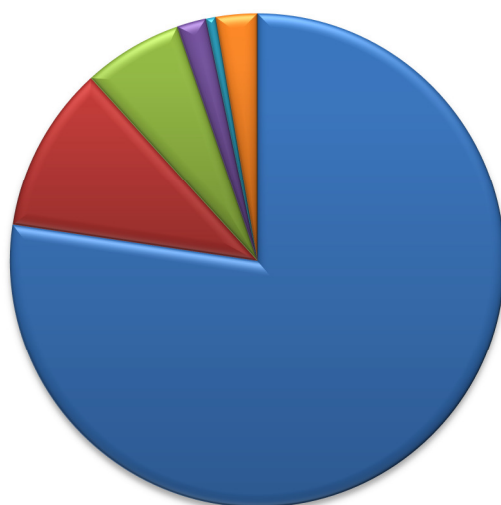
Poiché il prezzo è la motivazione primaria, si cerca di attrarre le persone nei supermercati attuando delle promozioni settimanali su alcuni prodotti, spesso di largo consumo e che quindi incontrino l'interesse dei consumatori; le persone vengono informate attraverso la pubblicità in televisione, in radio o nei quotidiani oppure attraverso l'invio del volantino tramite posta.

Quanto ai costi, la voce che incide quasi totalmente sul totale riguarda ovviamente i prodotti di consumo che vengono rivenduti all'interno del supermercato; oltre a questi sono inclusi nella voce anche il costo sostenuto per acquisire le materie prime destinate alla produzione dei freschi e la spesa per le aziende fornitrici che producono per conto di Esselunga i prodotti a marchio.

Le altre voci di costo, in ordine di rilevanza, riguardano il personale e le spese per i servizi che includono soprattutto i costi sostenuti per la pubblicità e promozione, per le utenze ed il servizio di trasporto a domicilio della spesa.

Tra le voci rilevanti rientrano infine i costi relativi al godimento beni di terzi, tra cui i canoni d'affitto degli immobili ma anche i software che vengono utilizzati all'interno dell'azienda, e la quota degli ammortamenti di strutture e macchinari utilizzati.

## Costi (anno 2010)












- Materie prime e consumo
- Personale
- Servizi
- Beni di terzi
- Oneri diversi di gestione
- Altri costi (ammortamenti, accantonamenti, variazione rimanenze)

**Tabella 3.5 – Fatturato e costi della produzione Esselunga**

	Valori In Migl. Euro
<b>FATTURATO</b>	<b>6.998.831</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>6.634.451</b>
Materie prime	5.131.722
Personale	723.037
Servizi	431.795
Oneri diversi di gestione	42.419
Godimento beni di terzi	126.267
Altri costi (ammortamenti, accantonamenti, variazioni rimanenze)	179.211

# Business Model Canvas

<p><b>KEY PARTNERS</b></p>  <p>FORNITORI MATERIE PRIME PER PRODOTTI FRESCI DI GASTRONOMIA</p> <p>FORNITORI PRODOTTI MARCHIO PROPRIO, CHE LAVORANO IN SINTONIA CON IL CONTROLLO QUALITA' ESSELUNGA</p> <p>PARTNER GRUPPO TELECOM ITALIA PER SVILUPPO E MANUTENZIONE SITO ONLINE</p> <p>PARTNER PER I PREMI DELLA RACCOLTA PUNTI</p>	<p><b>KEY ACTIVITIES</b></p>  <p>ORGANIZZAZIONE LOGISTICA</p> <p>CONTROLLO FORNITORI</p> <p>MANUTENZIONE E E AGGIORNAMENTO SITO ONLINE</p> <hr/> <p><b>KEY RESOURCES</b></p>  <p>ASSET MATERIALI: IMPIANTI; STABILIMENTO DI PRODUZIONE E CENTRI LAVORAZIONE; MEZZI DI TRASPORTO; SOFTWARE PER SHOP ONLINE</p>	<p><b>VALUE PROPOSITION</b></p>  <p>CONQUISTA FEDELTA' CLIENTI OFFRENDO SERVIZI CHE INCONTRINO LE LORO DIVERSE ESIGENZE</p> <p>SVILUPPO PRODOTTI MARCHIO PROPRIO CON ELEVATO RAPPORTO QUALITA'/ PREZZO</p> <p>SERVIZIO SPESA ONLINE CON CONSEGNA A DOMICILIO</p>	<p><b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b></p>  <p>ATTIVITA' PROMOZIONALE</p> <p>PROGRAMMA DI FIDELIZZAZIONE E RACCOLTA PUNTI</p> <p>APPLICAZIONE MOBILE</p> <hr/> <p><b>CHANNELS</b></p>  <p>PUNTI VENDITA TRADIZIONALI</p> <p>SUPERMERCATO ONLINE</p> <p>APPLICAZIONE PER DISPOSITIVI MOBILI</p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b></p>  <p>TARGET FEMMINILE: NEOMAMME LAVORATORI</p> <p>FASCIA 25-40 ANNI</p> <p>ANZIANI E DISABILI PER CUI SONO PREVISTE AGEVOLAZIONI</p>
<p><b>COST STRUCTURE</b></p>  <p>ACQUISTO PRODOTTI E MATERIE PRIME PERSONALE</p> <p>SERVIZI: PUBBLICITA' E UTENZE</p>		<p><b>REVENUE STREAMS</b></p>  <p>DIMINUZIONE COSTO PRODOTTI -&gt; POTERE CONTRATTUALE CON FORNITORI</p> <p>AUMENTO VISITE SUPERMERCATO -&gt; PROMOZIONI</p>		



### 3.6 Analisi di Coop

I supermercati coop, come già visto nel precedente capitolo, sono “cooperative di consumo che si costituiscono tra soci, in questo caso consumatori, per ottenere beni di consumo e/o durevoli, a condizioni più favorevoli di quelle presenti sul mercato” (Fonte: Unicoop.it).

Compito di tali cooperative è quello di difendere la salute di soci e consumatori, garantendo la salubrità e la sicurezza dei cibi, e del loro potere d’acquisto, offrendo loro prodotti e servizi alle migliori condizioni di mercato.

All’attività commerciale si affianca poi l’attività sociale, che si concretizza nella valorizzazione del lavoro e dei bisogni dell’uomo, nell’attenzione all’ambiente e al legame con il territorio, nel principio di solidarietà e dell’aiuto reciproco.

Il servizio di spesa a domicilio nasce proprio da alcuni di questi principi: adattando l’offerta alle nuove tecnologie e ai ritmi di vita della società moderna, la spesa online costituisce un servizio ad alto valore aggiunto per tutte le persone che richiedono o necessitano di un risparmio di tempo nelle operazioni di acquisto, a favore di altre attività.

A livello sociale, la possibilità di ricevere la spesa a domicilio offre una grande opportunità per gli anziani e soprattutto per le persone disabili, evitando loro il trasporto di grandi volumi di merce o permettendogli una maggiore indipendenza.

Coloro che usufruiscono del servizio sono principalmente liberi professionisti, lavoratori ed in generale coloro che hanno facile accesso alla connessione internet; nel caso dei clienti più anziani, questi richiedono l’aiuto dei familiari.

Le donne sono le principali utilizzatrici del servizio mentre gli utenti registrati come disabili rappresentano circa l’8%; le fasce d’età in cui si concentra il maggior numero di utenti (circa il 70%) sono rispettivamente quella tra i 30 e i 40 anni e quella tra i 40 e i 50 anni.

Gli acquisti online vengono effettuati, anche per Coop, attraverso un portale dedicato “La spesa che non pesa”, a cui si può accedere sia direttamente sia tramite il sito principale e-coop.it.

È possibile effettuare una visita libera al supermercato virtuale, senza essere registrati, dove nella sezione apposita è possibile prendere visione di tutte le informazioni riguardanti il servizio.

Una volta aggiunti i vari prodotti nel carrello e prima di concludere la transazione, l’utente può scegliere il giorno e l’orario di consegna desiderati, seconda la possibilità indicata da una

tabella oraria presente sul lato destro della schermata; per la fase logistica, comprendente la preparazione della spesa ed il trasporto a domicilio, Coop ha optato per l'esternalizzazione del servizio, demandando ad una ditta partner, il Gruppo Fiege.

Per quanto riguarda il servizio post vendita, è possibile contattare l'assistenza clienti, come per Esselunga, sia telefonicamente chiamando il numero verde, sia compilando un form in cui viene richiesto di selezionare l'ambito di riferimento della segnalazione.

Poiché Coop opera come cooperativa di consumo, molti clienti diventano soci a seguito del versamento iniziale della quota di associazione e questo permette loro di poter godere di vantaggi e promozioni riservate.

Tra queste rientrano la raccolta punti finalizzata all'ottenimento di premi, dai beni di consumo ai viaggi alle attrazioni, ma anche la possibilità di usufruire di molti altri servizi di ordine quotidiano, come per esempio il pagamento delle bollette alla cassa, o di servizi finanziari.

A favore dei consumatori, soci e non, Coop ha ampliato la propria offerta offrendo alcuni servizi aggiuntivi, sfruttando le nuove tecnologie e i nuovi trend sociali. Una novità riguarda per esempio la realizzazione di un'applicazione per dispositivi mobili, Apple o dispositivi dotati di sistema operativo Android, scaricabile gratuitamente.

Quest'applicazione, orientata al marketing, permette di sfogliare i volantini promozionali e di monitorare eventuali offerte speciali; a queste funzionalità di base se ne aggiungono poi delle altre, come la possibilità di visualizzare le informazioni circa gli orari di apertura, i contatti relativi ai diversi punti vendita o la possibilità di creare una propria lista della spesa da utilizzare una volta arrivati in negozio.

Coop infine è presente nei social network: la presenza online permette da un lato di creare un contatto diretto con i clienti, rispondendo alle loro domande, e di riportare informazioni in tempo reale circa le questioni sociali e ambientali; dal punto di vista del marketing, l'utilizzo dei social network rappresenta l'opportunità per fidelizzare il cliente, attraverso diverse iniziative promozionali.

Tra le risorse chiave delle diverse cooperative facenti capo a Coop Italia rientrano soprattutto le risorse finanziarie. Queste provengono in parte dalle quote associative versate al momento dell'iscrizione ma soprattutto dagli investimenti dei soci prestatori, cioè i soci

che, trascorsi almeno tre mesi dall'iscrizione, decidono di aprire un libretto di risparmio in coop.

A queste si vanno ad aggiungere le risorse materiali tipiche di un supermercato e che riguardano principalmente la gestione e lo stoccaggio delle merci in arrivo.

Dal momento che Coop non produce direttamente in stabilimenti di propria proprietà e che quindi i prodotti, compresi quelli a marchio, vengono recapitati nei negozi, risulta essenziale la presenza di una buona rete logistica.

Questo è necessario anche nell'organizzazione del servizio di spesa a domicilio, attivo nella zona di Roma: è necessario organizzare le consegne, scaglionando il periodo in cui è attivo il servizio in diverse fasce orarie, così da rendere possibile ai diversi furgoni, utilizzati per le consegne, la copertura di più fasce orarie nel corso della giornata.

Un'altra risorsa che riguarda il servizio a domicilio è rappresentata dal software impiegato per mettere online il supermercato virtuale: la sua creazione e lo sviluppo sono stati affidati ad un partner esterno di Unicoop Tirreno, esperto in soluzioni informatiche.

Per quanto riguarda i fornitori, uno degli obiettivi principali perseguiti da Coop negli ultimi anni ha riguardato la stipulazione di accordi di filiera con il mondo agricolo, che hanno garantito qualità e prezzi equi sia per i produttori sia per i consumatori.

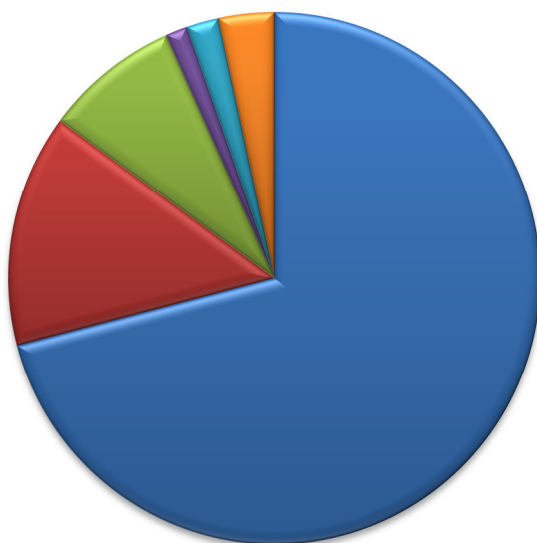
Per la produzione dei prodotti a marchio proprio, Coop si rivolge invece alle piccole e medie aziende attive sul territorio italiano, la cui attività deve però soddisfare i requisiti richiesti, in linea con i principi etici della cooperativa.

#### Aspetti finanziari: costi e ricavi

Come per Esselunga, anche per Coop i profitti sono generati principalmente dai margini sulle vendite; negli ultimi anni, per far fronte alle difficoltà dei consumatori, le diverse cooperative si sono impegnate a ridurre i propri margini così da far risparmiare i soci che traggono quindi dei vantaggi tra offerte e promozioni dedicate.

Per quanto riguarda i costi, la voce che incide maggiormente riguarda il costo per l'acquisizione dei prodotti e a seguire le spese per il personale e i servizi, tra cui rientrano tutte le spese sostenute per il mantenimento del sito istituzionale e del portale di spesa a domicilio.

## Costi Unicoop (anno 2010)



- Materie prime
- Personale
- Servizi
- Oneri diversi di gestione
- Godimento beni di terzi
- Altri costi (ammortamenti, accantonamenti, variazioni rimanenze)










**Tabella 3.6 – Fatturato e costi della produzione Unicoop**

	Valori in Migl. Euro
<b>FATTURATO</b>	<b>1.167.537</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.208.898</b>
Materie prime	857.260
Personale	171.534
Servizi	99.560
Oneri diversi di gestione	15.991
Godimento beni di terzi	23.628
Altri costi (ammortamenti, accantonamenti, variazioni rimanenze)	40.925

# Business Model Canvas

DIMINUIZIONE COSTO PRODOTTI -> POTERE CONTRATTUALE CON FORNITORI

 [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

<p><b>KEY PARTNERS</b></p>  <p>FORNITORI PRODOTTI ORTOFRUTTA E FRESCHI</p> <p>AZIENDE ESTERNE CHE PRODUCONO PRODOTTI MARCHIO COOP</p> <p>GRUPPO FIEGE PER GESTIONE LOGISTICA SERVIZIO "SPESA CHE NON PESA"</p> <p>PARTNER ESTERNO PER REALIZZAZIONE SOFTWARE E SITO ISTITUZIONALE</p>	<p><b>KEY ACTIVITIES</b></p>  <p>CONTROLLO FORNITORI E ANALISI PRODOTTI</p> <p>STIPULAZIONE ACCORDI VANTAGGIOSI</p> <p>PERSEGUIRE PRINCIPI ETICI</p> <p><b>KEY RESOURCES</b></p>  <p>FINANZIARIE: CAPITALE SOCIALE</p> <p>MAGAZZINI MEZZI TRASPORTO SOFTWARE ONLINE</p>	<p><b>VALUE PROPOSITION</b></p>  <p>DIFESA SALUTE CONSUMATORI GARANTENDO SICUREZZA CIBI</p> <p>DIFESA POTERE D'ACQUISTO GARANTENDO LE MIGLIORI CONDIZIONI DI MERCATO</p> <p>VALORIZZAZIONE DI UOMO, TERRITORIO E AMBIENTE</p> <p>ATTIVITÀ SOCIALE: SERVIZI SOCIALMENTE UTILI E PRINCIPIO DI SOLIDARIETÀ</p> <p>SPESA A DOMICILIO</p>	<p><b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b></p>  <p>PROGRAMMA DI FIDELIZZAZIONE E RACCOLTA PUNTI</p> <p>APPLICAZIONE DISPOSITIVI MOBILI</p> <p>SOCIAL NETWORK</p> <p><b>CHANNELS</b></p>  <p>PUNTI VENDITA TRADIZIONALI</p> <p>SUPERMERCATO ONLINE</p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b></p>  <p>(SERVIZIO A DOMICILIO)</p> <p>LAVORATORI E LIBERI PROFESSIONISTI</p> <p>PREVALENTEMENTE DONNE</p> <p>FASCIA D'ETÀ 30 -50 ANNI</p> <p>ANZIANI</p> <p>DISABILI</p>
<p><b>COST STRUCTURE</b></p>  <p>ACQUISIZIONE PRODOTTI E MATERIE PRIME PERSONALE SERVIZI (INCLUSO SERVIZIO SPESA CHE NON PESA)</p>		<p><b>REVENUE STREAMS</b></p>  <p>DIMINUIZIONE COSTO PRODOTTI -&gt; POTERE CONTRATTUALE CON I FORNITORI</p>		

### **3.7 Analisi di Just Eat**

Obiettivo di Just Eat è quello di costituire un punto di riferimento per tutti coloro che, per motivi legati al tempo che non permette loro di dedicarsi alla preparazione del pasto o semplicemente per propria volontà, necessitano o desiderano ordinare i pasti da farsi recapitare a domicilio.

Contemporaneamente dà la possibilità ai locali che intendono affiliarsi di farsi conoscere e di ampliare il proprio giro di affari, dando loro la possibilità, di fatto, di aumentare il numero dei coperti senza però incorrere in tutti i costi relativi al servizio, come il tovagliato o i costi per i camerieri; per i ristoranti che si rivolgono a questo servizio è stato infatti registrato un aumento del 20-25% degli introiti.

Just Eat si pone quindi come intermediario tra i due soggetti, offrendo ad entrambe le parti dei servizi innovativi e in linea con le tendenze e gli stili di consumo attuali.

La ricerca costante di nuovi locali da affiliare al circuito viene attuata prestando attenzione alla tipologia di cucina offerta, così da garantire un ampio spettro di possibilità di scelta all'utente finale; a quest'ultimo vengono garantite anche modalità di ordine molto semplici e veloci che gli permettano quindi di completare la transazione nel modo più semplice e veloce possibile, garantendogli risparmio di tempo.

Ponendosi come mediatore, i clienti per Just Eat si ritrovano ad essere contemporaneamente sia i gestori dei locali sia gli utenti online; in entrambi i casi non viene richiesta la soddisfazione di particolari requisiti: per quanto riguarda i locali, è sufficiente che offrano il servizio a domicilio, per cui è possibile eventualmente rivolgersi ad un'azienda esterna, e che siano in grado di rispettare gli orari di consegna comunicati; per quanto riguarda gli utenti, il servizio non si rivolge a dei target in particolare: non ci sono quindi limiti d'età e il servizio può essere utilizzato indistintamente sia dai single che dalle giovani famiglie, con o senza figli, sia dagli anziani che dai lavoratori, per farsi recapitare il pranzo in ufficio. L'unico requisito richiesto è la conoscenza e l'utilizzo di internet, per poter gestire la procedura sul portale online.

Per quanto riguarda la scelta delle città in cui attivare il servizio, questa viene fatta sulla base delle densità della popolazione: vengono quindi scelte città che registrino un'ampia presenza di locali che effettuino il servizio a domicilio e che presentino di conseguenza un numero elevato di potenziali clienti; per questo motivo il servizio è nato prima a Milano e Roma e

successivamente si è espanso in altre città come Torino, Bologna, Firenze, molte delle quali sono città universitarie e caratterizzate quindi da un'elevata presenza di studenti che rappresentano un modello di potenziale cliente.

L'attività di Just Eat, oltre alla stipulazione dei contratti di affiliazione, consiste nel gestire la piattaforma marketplace, in cui sono inseriti i menu con l'offerta dei diversi locali, e gestire gli ordini in entrata che vengono comunicati direttamente al ristoratore attraverso un dispositivo tecnologico che collega l'ordine del cliente alla cucina selezionata, attraverso il segnale gps.

I clienti effettuano quindi l'ordine attraverso il portale, anche se non è l'unica modalità resa disponibile: recentemente sono state sviluppate delle applicazioni per dispositivi mobili, Iphone Ipod e Ipad, che permettono di ordinare fuori casa; il principio è lo stesso ma per questi dispositivi sono disponibili dei servizi aggiuntivi, come per esempio la ricerca dei locali affiliati grazie alla mappatura effettuata tramite segnale gps. Grazie a questa soluzione, Just Eat riesce ad ottenere un maggiore numero di visite ed inoltre dimostra di saper cogliere il cambiamento nei comportamenti dei consumatori nell'era digitale: finora il volume d'affari generato attraverso i dispositivi mobili è pari al 13% del totale, anche se l'obiettivo dell'azienda è di raggiungere il 20%.

Una volta che l'ordine è stato ricevuto ed è stato confermato dalla cucina, Just Eat non ha più competenza sulla transazione che viene quindi presa in carico dal locale.

Nel caso di reclamo relativo alla qualità del cibo o del servizio fornito dai ristorante affiliati al circuito, Just Eat non è quindi abilitata a concedere rimborsi per conto del ristorante: eventuali risarcimenti vanno perciò richiesti direttamente al ristorante. Just Eat può solo fornire assistenza, nei limiti del possibile, al fine di ottenere dal ristorante il rimborso di quanto pagato, il cui valore massimo è pari al valore dell'ordinazione originale.

A supporto degli utenti è disponibile un servizio clienti, raggiungibile sia tramite e-mail sia telefonicamente chiamando il call center: ci si può rivolgere sia per ottenere informazioni generali sul servizio o sullo stato di avanzamento degli ordini, sia nel caso siano rilevati dei problemi con la spedizione dell'ordine oppure per inoltrare eventuali reclami.

All'interno del sito, dopo aver effettuato degli acquisti, è possibile rilasciare un feedback per valutare, tramite punteggio, la qualità sia del cibo sia del servizio: tutti questi commenti vengono poi visualizzati nella pagina principale di ciascun locale e nelle pagine del menu, durante la navigazione degli utenti. Tali giudizi sono preziosi da più punti di vista: agli altri

utenti sono utili per potersi creare un'idea circa il modo di lavorare del locale e di contro servono ad incentivare i proprietari dei locali a lavorare al meglio per acquistare maggiore credibilità e buona reputazione; servono infine a Just Eat per valutare l'affidabilità dei propri affiliati: nel caso un locale riceva troppe valutazioni o commenti negativi o reclami, questo viene posizionato in coda alla lista dei vari locali, perdendo quindi visibilità e di conseguenza diminuendo la possibilità che gli utenti ordinino da quel menu.

Il rilascio del feedback è una delle opzioni che permettono di creare un rapporto di fiducia con i clienti, dando la possibilità di sviluppare una sorta di "comunità" virtuale in cui tutti possono contribuire con la propria opinione.

A quest'azione va poi aggiunta la presenza costante sui social network; Just Eat è un'azienda molto giovane: quasi tutti i componenti del team, circa 500 persone, sono ragazzi giovani e questo aspetto, legato ad un tipo di attività che si svolge unicamente online e ai trend attuali, rende obbligatorio il ricorso a Facebook o Twitter per le attività di promozione e per mantenere e coltivare il rapporto con i propri utenti.

Ad occuparsene è l'ufficio marketing che utilizza lo spazio per pubblicizzare nuovi locali affiliati, fornire informazioni di servizio o divulgare dati di ricerche effettuate direttamente da Just Eat; l'azione più importante tuttavia riguarda i piccoli sondaggi o i contest che vengono lanciati per coinvolgere gli utenti, per conoscere i loro gusti e abitudini, in cambio di premi e gadget che vengono messi a disposizione per i partecipanti o per i vincitori, quando previsti.

Le attività chiave di Just Eat riguardano da un lato il mantenimento ed il costante aggiornamento del portale, sia per quanto riguarda l'introduzione di nuovi affiliati sia a livello di migliorie e inserimento di nuove funzionalità, relative al software. D'altra parte l'azienda si concentra sulla promozione del proprio portale e sul rifornire i proprio affiliati con la giusta tecnologia, in grado di garantire la velocità e l'accuratezza promessa ai clienti.

Le risorse chiave utilizzate nel primo caso sono legate alla realizzazione del software e al suo aggiornamento costante che, per quanto riguarda Just Eat Italia, viene seguito da un'azienda esterna, la prima che di fatto ha realizzato la start up Click Eat. Tale scelta permette di avere tra i consulenti persone che hanno già lavorato al progetto e che quindi possono capire meglio le richieste avanzate nel corso dell'attività.



Le risorse legate al secondo punto riguardano invece le conoscenze proprie dell'azienda ed i suoi brevetti, che le hanno permesso di ottenere la leadership a livello mondiale: si tratta della tecnologia utilizzata per tenere il collegamento e spedire gli ordini alle cucine dei locali affiliati.

In ogni locale viene installato una cassetta, denominata *Just Connect Box*, dove all'interno sono presenti un modem gprs, un piccolo dispositivo di stampa ed una sim che permette di ricevere wireless i dati inviati dai clienti; sull'interfaccia esterna è invece presente un bottone che viene utilizzato dal ristoratore per accettare, rifiutare o modificare l'ordine (per esempio il tempo di consegna) ricevuto in quel momento. Dopo la risposta del ristoratore, il cliente riceve entro pochi secondi una conferma sull'accettazione o rifiuto della propria comanda, attraverso l'invio di una e-mail. L'utilizzo della tecnologia wireless ha rappresentato per Just Eat un'innovazione: non dipendendo più dalla linea fissa che a volte poteva risultare occupata, attraverso l'utilizzo di questa tecnologia si garantisce la connettività e quindi la ricezione di tutti gli ordini; questa connessione permette inoltre di ridurre i tempi di accettazione dall'arrivo dell'ordine, permettendo una gestione più rapida. Lo sviluppo di questa tecnologia è stato affidato ad una compagnia danese, specializzata nello sviluppo di prodotti wireless.

Tutte queste aziende lavorano in partnership con Just Eat al fine di migliorare la tecnologia utilizzata per il portale; tra i partner figurano tuttavia anche i singoli locali, dal momento che viene richiesto loro di stipulare un accordo commerciale.

Per affiliarsi è necessario versare una quota fissa annuale a cui poi si aggiunge la percentuale, pari al 10%, che Just Eat si trattiene sul totale di ciascun ordine.










Questi introiti costituiscono i ricavi principali del business di Just Eat, dal momento che all'utente finale non è richiesto né il pagamento di una quota d'iscrizione al servizio né una maggiorazione ad ogni singolo ordine: i prezzi riportati sui menu devono essere infatti gli stessi praticati nei locali degli affiliati, a cui si possono aggiungere solamente eventuali spese per la consegna.

Quanto a ricavi aggiuntivi o alle singole voci di costo, non è stato possibile reperire i dati necessari dal momento che non è stato reso visionabile il fatturato; tuttavia è facile ipotizzare che le voci di costo che incidono maggiormente per queste attività riguardino la manutenzione del sito internet, il costo per il personale, tra cui rientra la divisione

commerciale, la divisione marketing e il customer service, e i costi legati al marketing e alla promozione.

## Business Model Canvas

 [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

<p><b>KEY PARTNERS</b></p>  <p>LOCALI CHE STIPULANO CONTRATTO DI AFFILIAZIONE</p> <p>AZIENDA ESTERNA CHE SEGUE LA MANUTENZIONE DEL SITO E RILASCIO DI NUOVE FUNZIONALITÀ</p> <p>AZIENDA ESTERNA CHE PRODUCE LA "JUST CONNECT BOX" PER LA GESTIONE DEGLI ORDINI DA PARTE DEI LOCALI</p>	<p><b>KEY ACTIVITIES</b></p>  <p>MANUTENZIONE CONTINUA PORTALE</p> <p>RICERCA NUOVE AFFILIAZIONI</p> <p>PROMOZIONE DEL SERVIZIO</p>	<p><b>VALUE PROPOSITION</b></p>  <p>SERVIZIO DI PRENOTAZIONE PASTI ONLINE CHE PERMETTE DI FAR INCONTRARE DOMANDA DEGLI UTENTI CON L'OFFERTA DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI RISTORANTI E LOCALI</p>	<p><b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b></p>  <p>PRESENZA SU SOCIAL NETWORK</p> <p>CONTEST ONLINE CON L'ASSEGNAZIONE DI GADGET</p> <p>RILASCIO FEEDBACK</p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b></p>  <p>INTERNAUTI</p> <p>LOCALI E RISTORANTI CHE OFFRONO SERVIZIO A DOMICILIO</p> <p>ATTIVAZIONE SERVIZIO IN CITTÀ AD ALTA DENSITÀ DI POPOLAZIONE</p>
<p><b>COST STRUCTURE</b></p> 	<p><b>KEY RESOURCES</b></p>  <p>INTELLETTUALI:</p> <p>SVILUPPO NUOVE FUNZIONALITÀ PER IL SITO;</p> <p>BREVETTI PER TECNOLOGIA UTILIZZATA NELLA GESTIONE ORDINI</p>		<p><b>CHANNELS</b></p>  <p>PORTALE ONLINE</p> <p>APPLICAZIONE PER DISPOSITIVI MOBILI</p>	<p><b>REVENUE STREAMS</b></p>  <p>QUOTE DI AFFILIAZIONE</p> <p>PERCENTUALE 10% SULLE SINGOLE TRANSAZIONI</p>

### **3.8 Analisi di BacchetteForchette**

BacchetteForchette è uno dei diversi portali per ordinazioni online nato a seguito del successo riscontrato da Click Eat prima e da Just Eat in seguito; opera per il momento solo nella zona di Milano e nell'hinterland.

La proposta di valore di questo portale risiede nella varietà dell'offerta delle cucine e quindi della tipologia di pietanze accessibili all'utente che ordina online: sebbene siano presenti diversi locali che propongono cucina italiana e tradizionale o pizza, sono in maggioranza i locali affiliati che propongono cucina etnica e intercontinentale. Obiettivo principale del sito è quindi quello di riunire sotto un unico portale queste diverse tipologie di locali: maggiore è la varietà nell'offerta e maggiore è l'opportunità per gli utenti di spaziare e sperimentare tra cucine molto diverse tra loro che, se non fosse per questo servizio, probabilmente verrebbero lasciate inesplorate.

La multiculturalità non è l'unico punto di forza di BacchetteForchette: il portale offre agli utenti la possibilità di ordinare cibo in diversi momenti della giornata, non solo per il pranzo e per la cena ma anche per farsi recapitare la colazione, lo spuntino e in certi casi anche dessert e vini per il dopocena. Coprendo le diverse fasce orarie della giornata, si crea uno spettro maggiore di possibilità e di conseguenza questo crea valore per tutti coloro che necessitano di intervalli di tempo ampi e flessibili.

Il servizio è potenzialmente aperto a tutti gli utenti che risiedono nelle zone in cui viene erogato e che abbiano accesso ad un collegamento internet.

Ciononostante, data la particolarità dell'offerta, è ipotizzabile che gli utilizzatori siano accumulati da caratteristiche comuni quali l'interesse verso culture e cucine etniche o cucina creativa e che si dimostrino aperti nei confronti delle nuove tendenze. Il servizio si rivolge quindi ad un target di consumatori che si possono definire cosmopoliti.

L'offerta non riguarda tuttavia solo cucina etnica ma presenta tra i locali affiliati anche trattorie e locali che offrono piatti tipici e cibi italiani: questo permette di usufruire del servizio anche agli utenti che hanno gusti tradizionali ma che desiderano, per volontà o necessità, vedersi recapitare il pasto a domicilio o sul posto di lavoro. Operando principalmente nel centro di Milano, il servizio di food delivery compete infatti con le diverse alternative che soddisfano il bisogno di pasti extradomestici: è possibile farsi recapitare l'ordine anche sul posto di lavoro, purchè l'ufficio rientri nelle zone servite.

Per questo motivo, un ulteriore target di riferimento riguarda i lavoratori e nello specifico gli impiegati e i manager i quali, usufruendo già del servizio a pranzo, possono diventare potenziali clienti in altre occasioni di consumo.

Tra i clienti di questo servizio figurano infine i proprietari dei locali che stipulano il contratto con BacchetteForchette, impegnandosi a servire gli utenti extra che si rivolgono alle proprie cucine.

Gli ordini vengono di norma effettuati sul portale online, dove è possibile visualizzare i menu di tutti i locali affiliati; è possibile tuttavia ordinare anche tramite telefono, negli orari di funzionamento del servizio, anche se quest'opzione richiede il pagamento di un supplemento.

Terminate le procedure d'acquisto, l'ordine viene inviato via fax al locale selezionato che provvederà quindi con la consegna, nella fascia d'oraria indicata; come per Just Eat, anche BacchetteForchette non esercita più la propria competenza una volta che l'ordine è stato processato e preso in carica dalla cucina selezionata.

La consegna è effettuata dal locale scelto, attraverso mezzi aziendali o ricorrendo ad un partner esterno, utilizzando un packaging pratico e funzionale e separando i prodotti freddi da quelli caldi, tramite un'attrezzatura specifica.

Per ogni ordine effettuato dagli utenti registrati vengono accreditati dei punti, a seconda della spesa, che possono essere accumulati per ottenere dei buoni acquisto da utilizzare con le ordinazioni successive. Quest'iniziativa serve per instaurare una relazione con i clienti ma anche per promuovere e far conoscere gli ultimi locali affiliati o per incentivare la fruizione del servizio in tutte le fasce orarie: per periodi di tempo limitati possono essere attribuiti dei punti aggiuntivi a seconda per esempio del tipo di cucina o dell'orario di consegna scelti.

Un altro mezzo utilizzato per creare e mantenere la relazione con il cliente è la pagina Facebook che permette di fornire informazioni circa le nuove affiliazioni e contemporaneamente promuove e fa conoscere la propria attività, fornendo per esempio dei codici promozionali da inserire nel sito per usufruire di sconti o particolari promozioni.

L'attività chiave di questo portale consiste nel far incontrare la domanda degli utenti, in particolare quella etnica, con i diversi locali e ristoranti milanesi, attraverso la creazione di una piazza virtuale in cui poter inserire tutte le singole proposte. Per perseguire questo obiettivo è quindi necessario da una parte stipulare nuovi contratti di affiliazione per

ampliare l'offerta e dall'altra effettuare costanti interventi di manutenzione al sito, con il rilancio di nuove funzionalità che permettano di migliorare e semplificare il servizio.

Per quanto concerne le collaborazioni, i partner principali dell'attività sono rappresentati dai singoli ristoratori che scelgono di ampliare la propria attività utilizzando il canale online e, contemporaneamente, di utilizzare la visibilità del servizio offerto per promuovere la propria immagine.

Per quanto riguarda invece lo sviluppo del software e gli interventi di manutenzione e di aggiornamento al sito, non è possibile stabilire se queste azioni vengono effettuate internamente all'azienda o se sono state affidate ad una società esterna.

#### Aspetti finanziari: costi e ricavi










BacchetteForchette, come Just Eat, fornisce la propria tecnologia così da favorire l'incontro tra domanda e offerta di ristoratori da una parte e utenti dall'altra: si pone quindi come intermediario nella transazione.

I ricavi della propria attività provengono da una percentuale di commissione che il sito si trattiene per ogni ordinazione effettuata al ristorante tramite il proprio portale.

I locali che aderiscono al programma non devono sostenere spese iniziali d'iscrizione ma devono solamente posizionare sul proprio sito un banner che indirizzi gli utenti nella home di BacchetteForchette: in questo modo gli utenti hanno la possibilità di conoscere il servizio e di contro i ristoratori hanno la possibilità di guadagnare, sia per ogni registrazione al servizio da parte di utenti provenienti dal proprio sito sia per le vendite da loro generate.

Per quanto riguarda i costi sostenuti, anche in questo caso non è stato possibile reperire dati relativi alle voci di spesa; probabilmente anche per BacchetteForchette, come già visto per Just Eat, i costi maggiori sono sostenuti per le attività di manutenzione del sito e per il personale.

# Business Model Canvas

<p><b>KEY PARTNERS</b></p>  <p><b>LOCALI AFFILIATI</b></p>	<p><b>KEY ACTIVITIES</b></p>  <p>RICERCA NUOVI LOCALI DA AFFILIARE</p> <p>INTERVENTI MANUTENZIONE E AGGIORNAMENTO AL SITO</p> <p><b>KEY RESOURCES</b></p>  <p>SOFTWARE PER GESTIONE ORDINI</p>	<p><b>VALUE PROPOSITION</b></p>  <p>UNIONE SOTTO UNICO PORTALE DELL'OFFERTA DI DIVERSE CUCINE, FUNGENDO DA INTERMEDIARIO TRA DOMANDA E OFFERTA</p> <p>GARANZIA CONSEGNA A DOMICILIO IN DIVERSE FASCE ORARIE CHE COPRONO INTERA GIORNATA</p>	<p><b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b></p>  <p>CAMPAGNA RACCOLTA PUNTI PER OTTENIMENTO BUONI ACQUISTO</p> <p>PAGINA FACEBOOK</p> <p><b>CHANNELS</b></p>  <p>PORTALE ONLINE</p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b></p>  <p>INTERNAUTI E GASTRONAUTI</p> <p>LAVORATORI: IMPIEGATI E MANAGER COME SOLUZIONE PER PAUSA PRANZO</p> <p>LOCALI CHE DESIDERANO AFFILIARSI PER AUMENTARE PROPRI PROFITTI</p>
<p><b>COST STRUCTURE</b></p>  <p>MANTENIMENTO SITO INTERNET ATTIVITÀ PROMOZIONALI E MARKETING PERSONALE</p>		<p><b>REVENUE STREAMS</b></p>  <p>COMMISSIONE PERCENTUALE SU CIASCUN ORDINE EFFETTUATO</p>		

### 3.9 Analisi di MagiorDomus

MagiorDomus è un'azienda che serve gran parte dei municipi di Roma con i propri servizi a domicilio: nata 15 anni fa con l'intento di consegnare ogni mattina quotidiani e periodici ai romani, negli anni ha aumentato la tipologia di prodotti offerti puntando dapprima alla consegna a casa dell'occorrente per la colazione mattutina e successivamente generi alimentari e prodotti agroalimentari in filiera corta, direttamente dai produttori laziali.

Completa l'offerta la possibilità di acquistare biglietti per concerti, spettacoli e manifestazioni sportive che vengono consegnati direttamente a domicilio.

La proposta di valore di MagiorDomus è quindi quella di offrire un servizio comodo che permetta ai romani di trovare ogni giorno appena alzati il quotidiano, la colazione o la spesa di prodotti freschi e sani.

Un'importanza rilevante ha infatti assunto negli ultimi anni l'offerta dei prodotti a km0, come frutta e verdura, carne e formaggio, pasta e olio, provenienti da produttori delle terre laziali e limitrofe che rispettano i cicli stagionali della natura, il lavoro delle persone e che operano perseguendo una produzione non intensiva.

Considerate queste caratteristiche, il target a cui si rivolge quest'azienda riguarda soprattutto la fascia di popolazione di età compresa tra i 30 e i 50 anni e con un'istruzione medio-alta.

Tra coloro che effettuano acquisti di generi alimentari sono presenti persone che ricercano la naturalità e per i quali i prodotti biologici rientrano nel loro stile di vita, rappresentando gran parte della loro spesa. A questo segmento si aggiungono poi i vegetariani ed i salutisti che vedono in quest'offerta la possibilità di nutrirsi con prodotti naturali del territorio, già selezionati e consegnati sulla porta di casa, in contrasto con i ritmi frenetici e dinamici della vita in una grande città come Roma.

Le ordinazioni avvengono attraverso lo shop online, previa registrazione, dove sono presenti tre sezioni distinte, a seconda del prodotto che s'intende ordinare: per quanto riguarda la spesa alimentare l'utente può scegliere i singoli prodotti da inserire nel carrello oppure può selezionare una spesa già pronta e consigliata. Terminata l'ordinazione si può scegliere di acquistare una sola volta, digitando l'opzione *una tantum*, oppure si può scegliere l'opzione di acquisto regolare, stabilendo la frequenza delle consegne.

Le consegne vengono effettuate tutte al mattino, 7 giorni su 7, e prima delle 7.30, da un incaricato che lascia la spesa davanti la porta di casa: non è quindi richiesta la presenza del

cliente a ricevere la merce ma è necessario fornire una copia delle chiavi del cancello o del portone principale del condominio, così da permettere la consegna.

Il mezzo principale utilizzato dall'azienda per mantenere il contatto con il cliente riguarda i social network che permettono di aprire la porta ai clienti sulle attività perseguite da MagiorDomus.

Con la possibilità di pubblicare foto e video si mantengono aggiornati i clienti circa i nuovi prodotti stagionali presenti in listino. La comunicazione permette inoltre di presentare le aziende produttrici e far conoscere le persone che lavorano ogni giorno per fornire i prodotti che vengono poi venduti, instaurando così un legame ancora più forte con il luogo di provenienza.

L'attività chiave di MagiorDomus consiste nel promuovere la vendita dei prodotti resi disponibili, secondo stagionalità, dai singoli produttori e nel gestire lo stoccaggio delle merci che confluiscono nel magazzino centrale; la fase finale prevede invece la gestione delle consegne a domicilio dei clienti.

Le risorse principali sono quindi rappresentate dagli immobili utilizzati per la raccolta e lo stoccaggio della merce e dai mezzi utilizzati per effettuare le consegne; per quanto riguarda invece gli ordini, la risorsa chiave è costituita dallo shop online e quindi dal software sviluppato per la gestione delle richieste in entrata.

#### Aspetti finanziari: costi e ricavi

I ricavi provengono quasi totalmente dalla vendita dei prodotti e il profitto è quindi generato dai margini su ogni spesa.

I quantitativi di merce richiesta ai produttori si basano di volta in volta sulla domanda pervenuta tramite il sito: in questo modo si evita di produrre rimanenze ed eventuali scarti che vanno ad incidere sui costi.

Altri ricavi provengono dalle quote d'iscrizione di 15 euro, richieste ai clienti *una tantum*, al momento dell'iscrizione al servizio.

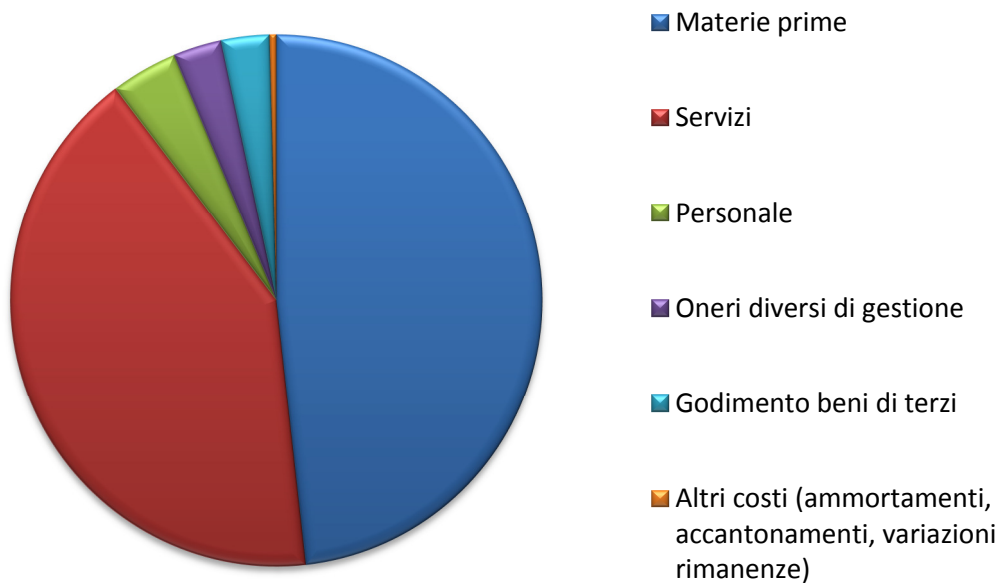
Il pagamento della merce può avvenire tramite carta di credito, con domiciliazione a fine mese sul conto corrente, oppure è possibile acquistare del credito prepagato, sotto forma di buoni spesa, nei punti vendita lottomatica.



Tra le voci di costo, ad incidere maggiormente sono le spese per l'acquisto dei prodotti e per i servizi, tra cui rientrano prevalentemente le spese sostenute per il trasporto e per la gestione telematica degli ordini.

Le successive voci di costo riguardano i costi per il personale, nonostante sia limitato e preveda solamente quattro dipendenti, e le spese per gli oneri di gestione.










### Costi (anno 2010)



**Tabella 3.7 – Fatturato e costi della produzione MagiorDomus**

	Valori In Euro
<b>FATTURATO</b>	<b>2.975.885</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>2.858.194</b>
Materie prime	1.378.254
Personale	115.775
Servizi	1.184.758
Oneri diversi di gestione	84.079
Godimento beni di terzi	83.633
Altri costi (ammortamenti, accantonamenti, variazioni rimanenze)	11.695

# Business Model Canvas

<p><b>KEY PARTNERS</b></p>  <p>PRODUTTORI LOCALI CHE ADERISCONO AL SERVIZIO</p> <p>ADESIONE CIRCUITO ONSHOP DI LOTTOMATICA PER ACQUISTI ATTRAVERSO CREDITO PREPAGATO</p>	<p><b>KEY ACTIVITIES</b></p>  <p>PROMOZIONE E VENDITA PRODOTTI STAGIONALI</p> <p>GESTIONE STOCCAGGIO MERCI E CONSEGNE</p> <p><b>KEY RESOURCES</b></p>  <p>MAGAZZINO STOCCAGGIO MERCI</p> <p>MEZZI DI TRASPORTO</p> <p>SOFTWARE GESTIONE ORDINI</p>	<p><b>VALUE PROPOSITION</b></p>  <p>CONSEGNA A DOMICILIO, AL MATTINO, DI GIORNALI E QUOTIDIANI, DELLE COLAZIONI E DELLA SPESA DI GENERI ALIMENTARI A KM0, TRA CUI PRODOTTI BIOLOGICI</p>	<p><b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b></p>  <p>SOCIAL NETWORK</p> <p>FACEBOOK TWITTER YOUTUBE</p> <p><b>CHANNELS</b></p>  <p>SHOP ONLINE</p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b></p>  <p>FASCIA D'ETÁ 30-50 ANNI</p> <p>ISTRUZIONE MEDIO-ALTA</p> <p>RICERCA PRODOTTI NATURALI E BIOLOGICI</p> <p>VEGETARIANI</p> <p>ATTENZIONE PER AMBIENTE E INQUINAMENTO</p>
<p><b>COST STRUCTURE</b></p>  <p>SPESE PER TRASPORTO E UTENZE GESTIONE TELEMATICA ORDINI PERSONALE</p>		<p><b>REVENUE STREAMS</b></p>  <p>UTILIZZO CARTADI CREDITO CREDITO PREPAGATO QUOTE D'ISCRIZIONE UNA TANTUM</p>		

### Conclusioni di fine capitolo

Le analisi effettuate nel corso di questo capitolo hanno permesso di comprendere meglio come le diverse aziende lavorano e quali sono le risorse utilizzate al fine di creare valore per il cliente.

Per capire quali sono gli elementi che permettono di differenziare ogni singola azienda dalle altre, è stata creata una tabella riassuntiva in cui sono state rilevate le componenti più importanti che meglio descrivono i punti di forza di ciascuna.

**Tabella 3.8 – le componenti più importanti per ciascuna azienda**

	<b>BOFROST</b>	<b>EISMANN</b>	<b>CARLI</b>	<b>ESSELUNGA</b>	<b>COOP</b>	<b>JUST EAT</b>	<b>BACCHETTE FORCHETTE</b>	<b>MAGIOR DOMUS</b>
<b>PROPOSTA DI VALORE</b>				OFFERTA	OFFERTA			
<b>TARGET CONSUMATORI</b>			GENE RAZIO NALE	MULTI SEGMENTO			GASTRO NAUTI	
<b>CANALI DISTRIBUTIVI</b>								
<b>RELAZIONE CON IL CLIENTE</b>	ADDETTO VENDITE	ADDETTO VENDITE	FIDELIZZAZIONE COSTANTE					
<b>RISORSE CHIAVE</b>					CAPITALE SOCIALE	BREVETTO		
<b>ATTIVITÀ CHIAVE</b>								
<b>PARTNER SHIP</b>						AFFILIATI: RAPIDITÀ	AFFILIATI: MULTI ETNICO	AFFILIATI: NATURALE E BIOLOGICO
<b>STRUTTURA DEI COSTI</b>								
<b>RICAVI</b>								

Come si può vedere nella tabella, l'elemento caratterizzante sia per Bofrost sia per Eismann riguarda la relazione con il cliente: questa componente è legata principalmente alla modalità di vendita che prevede l'instaurarsi di un rapporto di fiducia e di conoscenza con il proprio assistente alle vendite.

La stessa motivazione è da sempre alla base della filosofia anche della Fratelli Carli: per mantenere un rapporto costante e attivo con la clientela, l'azienda punta soprattutto a fidelizzare gli altri componenti della famiglia di chi effettua gli ordini oppure gli amici e i conoscenti che vengono suggeriti. Il modo con cui viene gestita la relazione con la clientela influenza quindi il target di riferimento aziendale, in cui rientrano famiglie che sono clienti Carli da diverse generazioni.

Per quanto riguarda il settore della grande distribuzione organizzata, sia per Esselunga sia per Coop gli elementi di forza riguardano la loro proposta di valore e quindi la loro offerta che permette di raggiungere e soddisfare i bisogni e le aspettative di diversi target di consumatori.

Grande importanza viene data soprattutto ai valori etici, sia per quanto riguarda la sostenibilità ambientale sia il benessere animale.

Nel caso di Coop, un'ulteriore elemento di differenziazione riguarda la natura propria della cooperativa, rappresentata e costituita dai soci che ne fanno parte. Le risorse finanziarie, cioè il capitale sociale investito in essa, rappresentano quindi una componente importante.

Per quanto riguarda i portali per le ordinazioni online, un elemento essenziale che accomuna tutte e tre le aziende considerate riguarda i propri partner: la tipologia di locali con cui viene stipulato il contratto di affiliazione permette di specializzarsi in una determinata offerta o contrariamente di rivolgersi a più tipologie di utenti.

Nel primo caso rientrano BacchetteForchette e MagiorDomus: la prima è orientata soprattutto a soddisfare i bisogni etnici di coloro che desiderano sperimentare cucine alternative, la seconda invece si rivolge soprattutto ad un target attento a ciò che consuma, che richiede prodotti biologici e in generale ricerca un maggiore contatto con la natura ed il ciclo stagionale.

Just Eat al contrario non si rivolge ad una categoria di consumatori in particolare ma punta invece ad offrire un servizio rapido, ricorrendo alle proprie risorse tecnologiche, la just connect box, che permette di rendere più efficiente l'intera procedura d'ordine.

## Conclusioni

Il *food delivery* è un servizio relativamente giovane che si è affermato soprattutto a seguito della nascita di internet e dell'e-commerce, due elementi che hanno segnato il cambiamento delle persone, influenzando in forte misura sui loro stili di vita e di consumo.

L'entrata della tecnologia nella quotidianità ha permesso la diffusione di molti servizi che permettono oggi di semplificare notevolmente i problemi che manifesta la gente comune.

Tra questi è presente il *food delivery* che svolge soprattutto una funzione salva-tempo, permettendo così, a chi ne usufruisce, di delegare determinate attività e godere maggiormente del tempo libero rimastogli.

Stabilito questo, nel corso del lavoro si è indagato sulla presenza del servizio in Italia. Attraverso un'analisi storica si sono potute risalire le diverse tappe che hanno segnato la sua evoluzione, mostrando dapprima i modelli di vendita che hanno aperto la strada, educando i consumatori, per arrivare poi a descrivere la situazione attuale e quindi mostrare come il servizio si stia lentamente sviluppando, dando forma ad una tendenza.

L'analisi ha visto interessate tre tipologie di vendita, tutte appartenenti al settore alimentare.

La prima riguarda il settore delle vendite dirette e a domicilio ed è legato alla nascita del *food delivery*: questa formula è nata a partire dal secondo dopoguerra, negli anni caratterizzati dalla crescita economica e dal consumismo. Nonostante sia datata, la vendita diretta continua a dimostrarsi un settore redditizio e vitale che permette di chiudere i bilanci in positivo di anno in anno.

La diffusione di internet ha segnato la seconda fase, permettendo la nascita di nuove realtà commerciali online, tra cui rientrano il settore del grocery e quello delle ordinazioni di pasti.

Per queste ultime due categorie la diffusione è avvenuta molto più lentamente; i primi a comparire sono stati i supermercati online, a partire dal 2001: ci sono state diverse insegne che si lanciarono in questo progetto ma la maggior parte finì con l'abbandonarlo in poco tempo a causa dei bassi ritorni economici e soprattutto a causa della scarsa risposta dei clienti.

Oggi il servizio è offerto soprattutto da Esselunga e Coop, le principali insegne che hanno continuato a credere nel servizio e l'hanno saputo valorizzare nel tempo.

Per quanto riguarda i portali di ordinazione, questi rappresentano l'ultima innovazione, approdata in Italia solamente cinque anni fa: è un fenomeno recente e rappresenta l'entrata nella terza fase del *food delivery*, caratterizzata da un utilizzo esclusivo della tecnologia, anche mobile. Non è stato possibile reperire dati riguardo alla sua diffusione ma la continua comparsa e la diffusione di servizi simili, in diverse aree e città, fa pensare che il servizio stia riscuotendo favori.

Trattandosi di una tendenza dei consumi alimentari, è stato necessario poi analizzare quali sono i benefici che le aziende considerate offrono oltre alla consegna: il successo si configura infatti non soltanto attraverso l'offerta di un servizio ma anche attraverso la soddisfazione di alcuni bisogni, considerati importanti dai clienti.

Attraverso l'analisi dell'offerta delle diverse aziende è stato quindi possibile evidenziare quali bisogni queste riescono a soddisfare maggiormente.

L'analisi del modello di business ha permesso invece di mostrare le diverse componenti che interagiscono all'interno dell'azienda, al fine di raggiungere il consumatore, soddisfare i suoi bisogni e in questo modo creare valore.

Da quest'ultima analisi sono emersi i punti di forza di ciascuna azienda che risultano essere abbastanza in linea per ogni tipologia di vendita.

Per il settore delle vendite dirette l'elemento caratterizzante riguarda soprattutto la relazione con il cliente che dev'essere mantenuta nel tempo, ricorrendo a campagne di marketing frequenti e a visite regolari da parte degli addetti porta a porta.

Nel settore del grocery l'elemento caratterizzante dei casi analizzati riguarda la proposta di valore: sono state lanciate sul mercato diverse linee di prodotti a marchio proprio del supermercato con l'intento di soddisfare le svariate esigenze di tutti i consumatori.

Grande importanza è stata data soprattutto alle linee di prodotti biologici e a basso impatto ambientale, visti l'interesse attuale per questo metodo di produzione e la crescente sensibilità per il tema della sostenibilità ambientale.

Infine per quanto riguarda i portali di ordinazione online, l'elemento di maggiore differenziazione riguarda la scelta dei locali affiliati: in base alla tipologia di cucina praticata ed al prezzo medio degli ordini, ciascun circuito può posizionarsi a livelli diversi.

In conclusione, quanto emerso da questi capitoli dimostra come il *food delivery* stia gradualmente acquisendo visibilità anche in Italia, nonostante l'offerta sia ancora limitata a poche aree e sia poco conosciuta.

Tale servizio è destinato a svilupparsi: la bassa percentuale di italiani che si collegano ad internet, rispetto alla media europea, permette di prevedere dei margini di crescita più elevati. A questo va poi aggiunta la domanda sempre più frequente di prodotti e servizi che permettano di risparmiare tempo, adattandosi alla modificazione degli stili di vita.

Per quanto riguarda il settore delle vendite dirette, si è visto come questo si sia imposto negli anni e riesca ancora adesso ad avere successo; per quanto riguarda gli altri due settori più giovani, sicuramente questo rappresenta un momento favorevole all'espansione, anche se il servizio da loro offerto rimarrà sempre marginale in Italia, atto a soddisfare le necessità di un piccolo gruppo di consumatori.

La tradizione e la cultura gastronomica italiana rappresentano infatti 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, seppur minima, 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.

## Bibliografia

- C. Beghelli, *L'Italia sempre più paese di single*, <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2011-09-23/litalia-sempre-paese-single->
- Centro Studi Turistici Firenze, *Le abitudini di consumo nei pubblici esercizi* (2010)
- E. Scarci, *Consumi "fuori casa" solo low cost*, [http://www.modena.legacoop.it/rassegna/2011/11/pressline20111115\\_276229.pdf](http://www.modena.legacoop.it/rassegna/2011/11/pressline20111115_276229.pdf)
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano
- Fava F.A, Garosci R. (2008), *C'era una volta il Supermarket...e c'è ancora*, Sperling & Kupfer Editori
- Fornari E. (2006), *Il marketing del food service. Le dimensioni competitive nel mercato della ristorazione*, EGEA, pag. 41 - 66
- Istat, *Cittadini e nuove tecnologie*, (2011)
- Istat, *Rapporto annuale 2010*, pag.15
- Lavazza C., *Il grocery tra fisico e digitale*, su [www.trovabile.org](http://www.trovabile.org), 9 novembre 2009
- Lumpkin J.R., Caballero M.J., Chonko L.B. (1989), *Direct marketing, direct selling, and the mature consumer*, Quorum Books, New York
- Magretta J., *Why Business Models matter*, Harvard Business Review, Maggio 2002
- Ministero del lavoro, della salute e delle politiche sociali, *Allergie e intolleranze alimentari*, [http://www.salute.gov.it/imgs/C\\_17\\_opuscoliPoster\\_1\\_allegato.pdf](http://www.salute.gov.it/imgs/C_17_opuscoliPoster_1_allegato.pdf)
- Montagna L. (2004), *Lavapiùbianco.biz*, Tecniche Nuove, Milano, pag. 279 – 286
- Osservatorio e-Commerce B2C Politecnico di Milano, *Rapporto 2010: l'e-Commerce B2C in Italia: riprende la crescita*, novembre 2010
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons, Chichester
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future Of The Concept*, in Communications of AIS, Volume 15, Maggio 2005
- Peta E. A., *Consumi agro-alimentari in Italia e nuove tecnologie*, Ministero dello sviluppo Economico, Quadro strategico nazionale 2007-2013, pag.9
- Qin Z. (2009), *Introduction to e-Commerce*, Springer, pag. 2-4



- Rayport J., Jaworski B. (2001), *e-Commerce*, McGraw-Hill Companies, New York, pag. 2-4
- Scarpellini E. (2007), *La spesa è uguale per tutti*, Marsilio Editori, Venezia
- Ufficio Studi Fipe, *L'Europa al ristorante* (2011)
- Ufficio Studi Fipe, *La crisi nel piatto: come cambiano i consumi degli italiani* (2011)

## Webgrafia

[www.avedisco.it](http://www.avedisco.it)

[www.bacchetteforchette.it](http://www.bacchetteforchette.it)

[www.bofrost.it](http://www.bofrost.it)

[www.carli.com](http://www.carli.com)

[www.censis.it](http://www.censis.it)

[www.coldiretti.it](http://www.coldiretti.it)

[www.e-coop.it](http://www.e-coop.it)

[www.eismann.it](http://www.eismann.it)

[www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)

[www.esselungaacasa.it](http://www.esselungaacasa.it)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

[www.informazione.it](http://www.informazione.it)

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.just-eat.com](http://www.just-eat.com)

[www.justeat.it](http://www.justeat.it)

[www.magiordomus.it](http://www.magiordomus.it)

[www.mark-up.it](http://www.mark-up.it)

[www.npd.com](http://www.npd.com)

[www.salute.gov.it](http://www.salute.gov.it)

[www.univendita.it](http://www.univendita.it)