

La sfida **culturale** del cambiamento **digitale**

IERI
Epoca del

Learning By Doing



- ✓ GERARCHIE RICONOSCIUTE
- ✓ CARRIERE LINEARI
- ✓ PRIORITA'/STRATEGIE TOP DOWN

OGGI
Epoca della

Diversity Generazionale



- ✓ GERARCHIE GESTIONALI E NON TEMATICHE
- ✓ CARRIERE «LIQUIDE»
- ✓ NEGAZIONE RILEVANZA TEMI INNOVATIVI

Multicanalità e nuove forme di competizione

Dalla “Store Wars” alla **Rivoluzione Commerciale 2.0**

Allargamento dei confini competitivi (**intertype competition**)

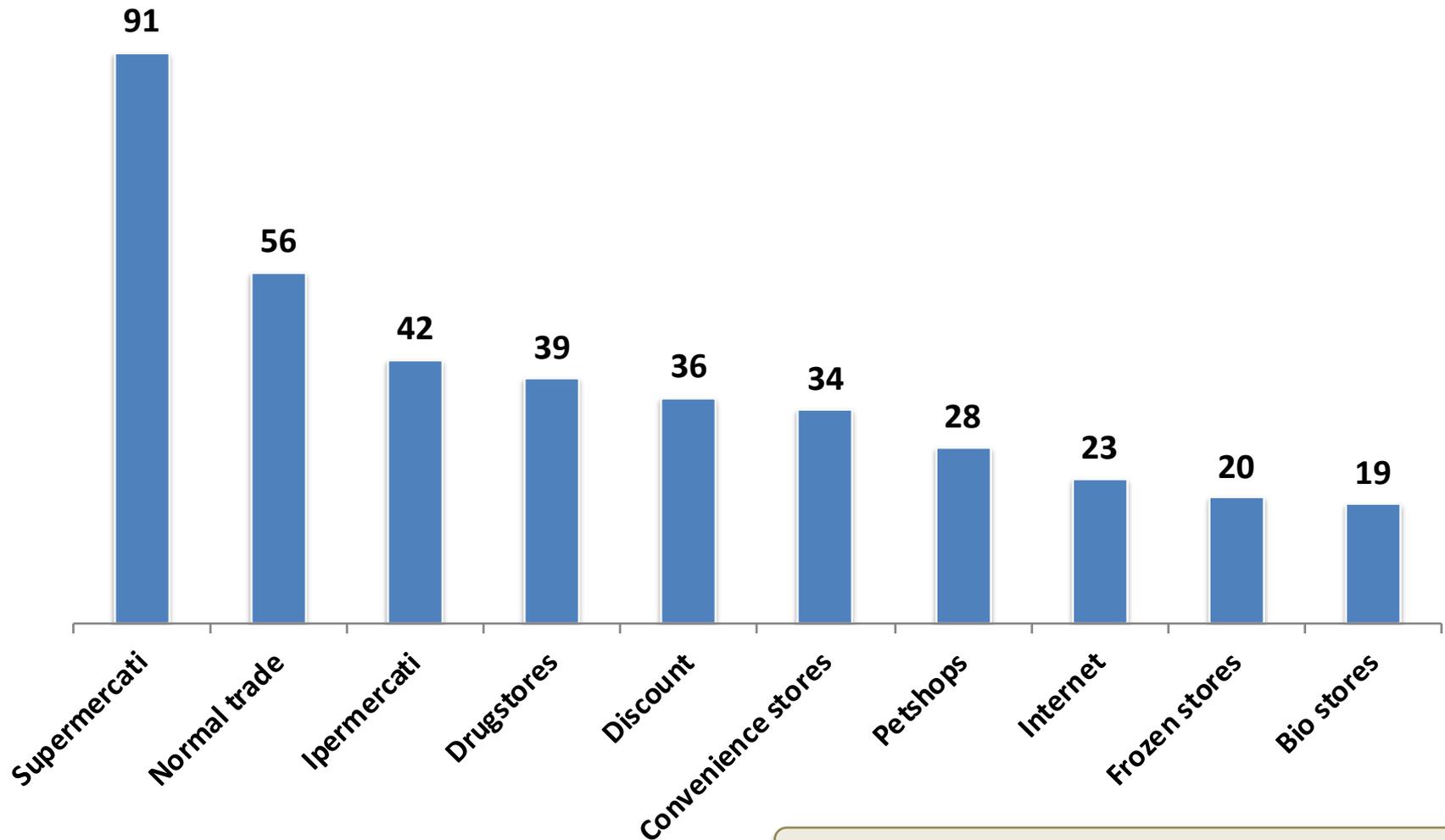
Scenario “*tutti-contro-tutti*” (**survival of the fittest**)

Dalla “share of customers” alla “**share of wallet**”

Concentrazione dei players nei canali (**selezione/M&A**)

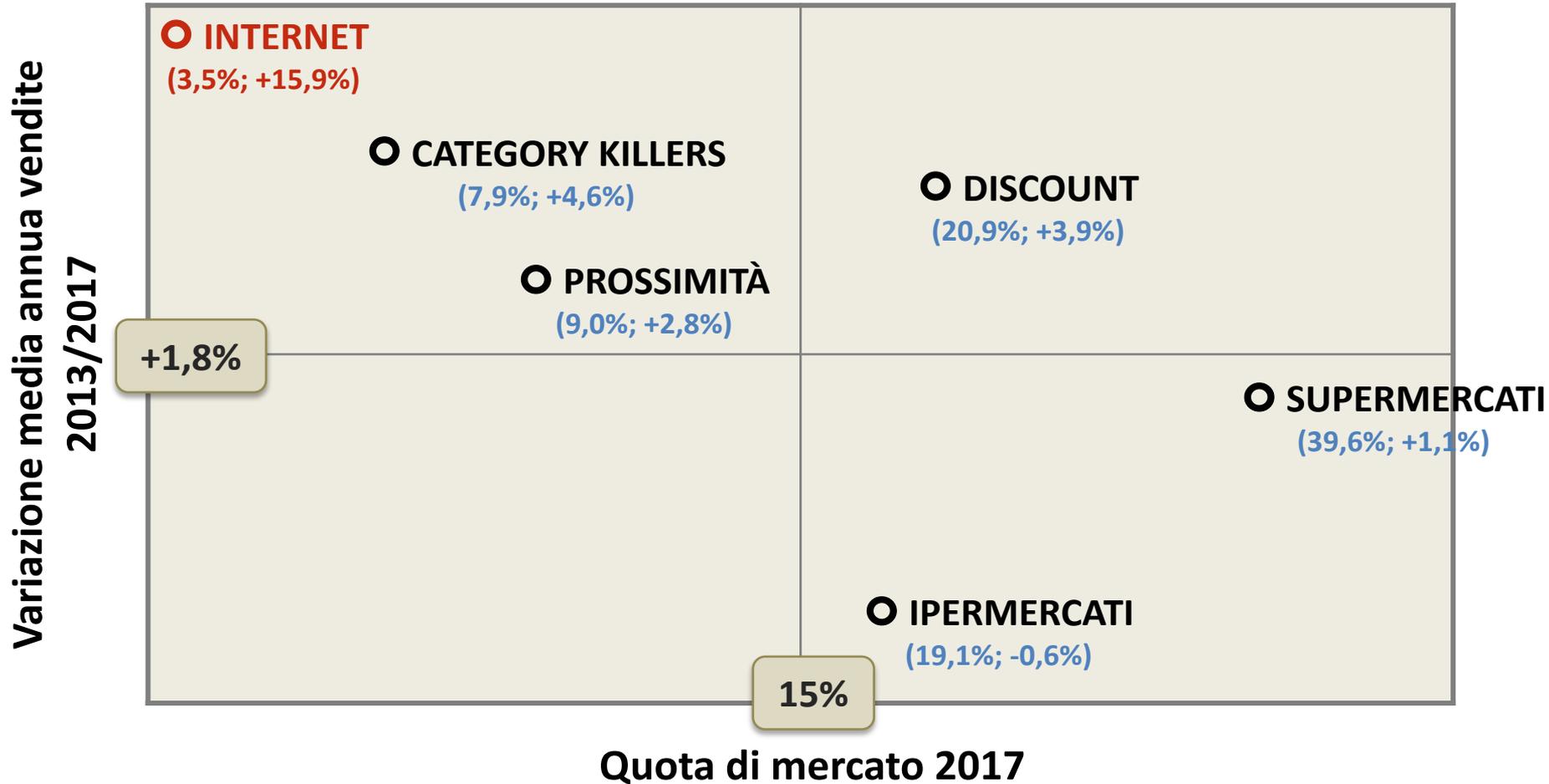
Il “nomadismo” tra i canali grocery

(% shopper che hanno effettuato almeno un acquisto nel canale)



Dati medi Francia, Germania, Grecia, Italia, Olanda, Spagna, UK

Il posizionamento dei canali grocery in Europa



La pressione competitiva sulla GDO

Retail Accordion Theory

SPECIALIZZAZIONE **DE-SPECIALIZZAZIONE**



Nuovi tipi di specializzazione



Il “*nomadismo*” del consumatore digitale

Mobilità tra canali (cross-channel) favorita da:
(i) proliferazione offerta (riduzione switching costs)
(ii) rivendicazione autonomia (smart shopping)
(iii) domanda di seamless experience

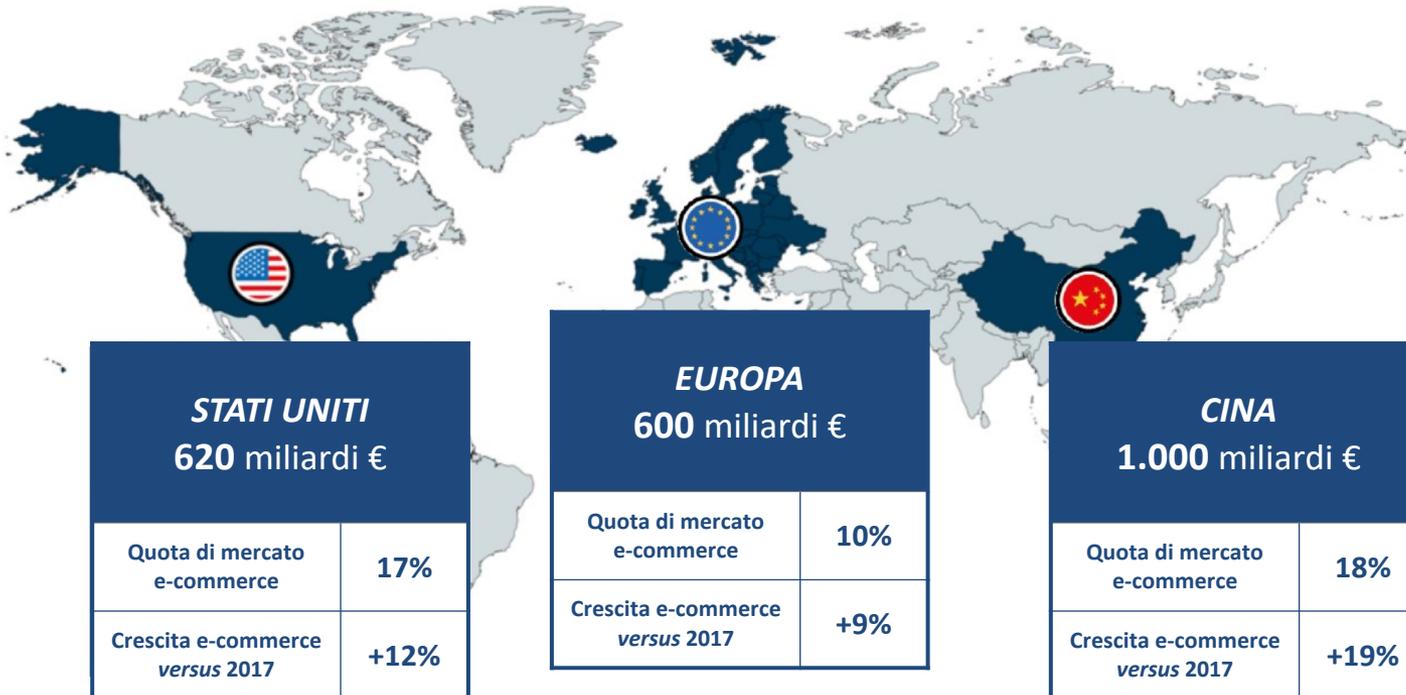
Canali diversi nella stessa shopping expedition (**multipurpose shopping**)
versus in occasioni successive (**multiple-channel shopping**)

Canali diversi in fasi diverse del processo di acquisto (**research shopping**):
(i) cerco info online / acquisto in-store (**webrooming**)
(ii) cerco info in-store / acquisto online (**showrooming**)

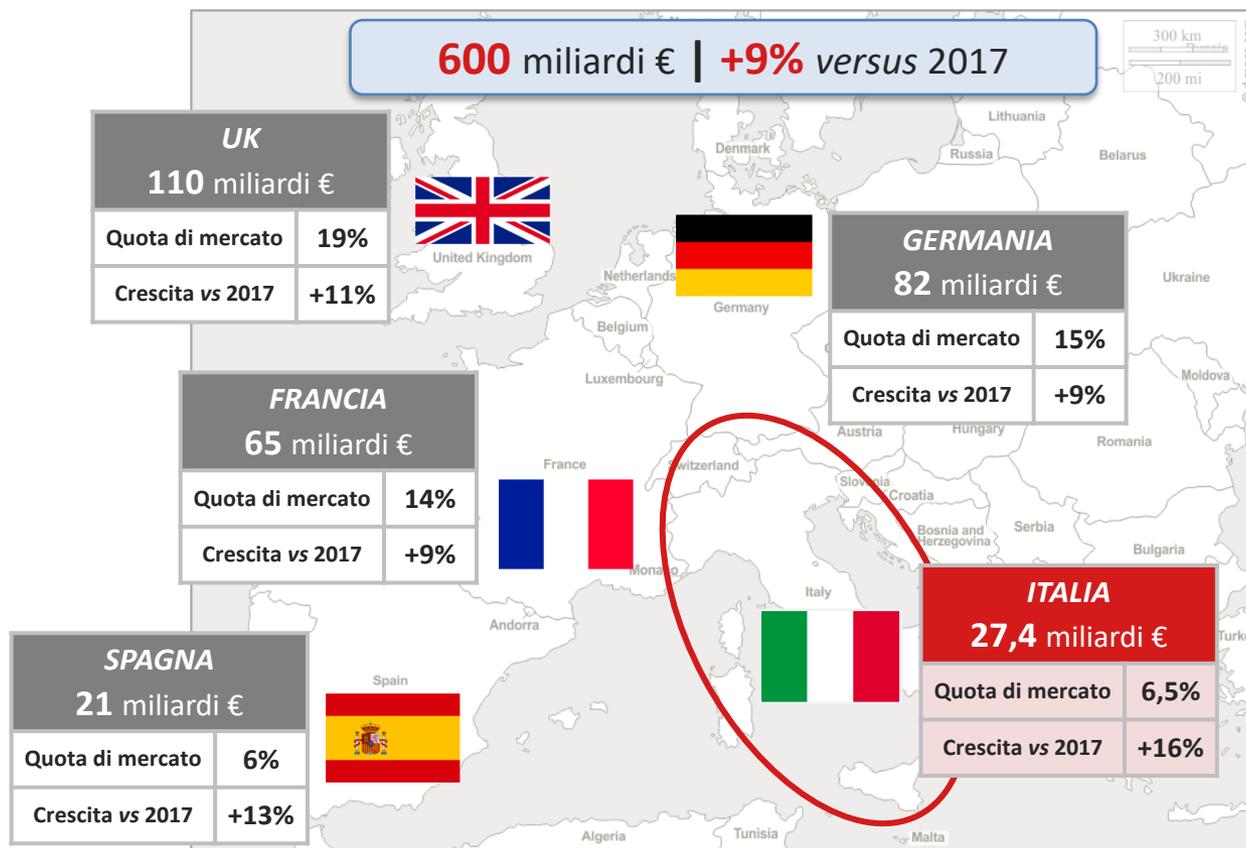
Canali diversi in fasi diverse: dello stesso retailer (effetto “sinergia”)
versus di retailers diversi (**free riding shopping**)

L'e-commerce nel Mondo (2018)

2.500 miliardi € | **+14%** *versus* 2017



L'e-commerce in Europa (2018)



Gli e-shopper italiani

(persone che hanno effettuato acquisti online nel 2018)

23,5 milioni di persone | **+1,5** milioni *versus* 2017



ABITUALI (17,8 milioni*)
(almeno un acquisto al mese)
1.416 euro/anno

SPORADICI (5,7 milioni)
(meno di un acquisto al mese)
385 euro/anno

[* di cui: **3,5** milioni: almeno un acquisto a settimana]

Il peso dell'e-commerce nei settori

(stime a consuntivo 2018)



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

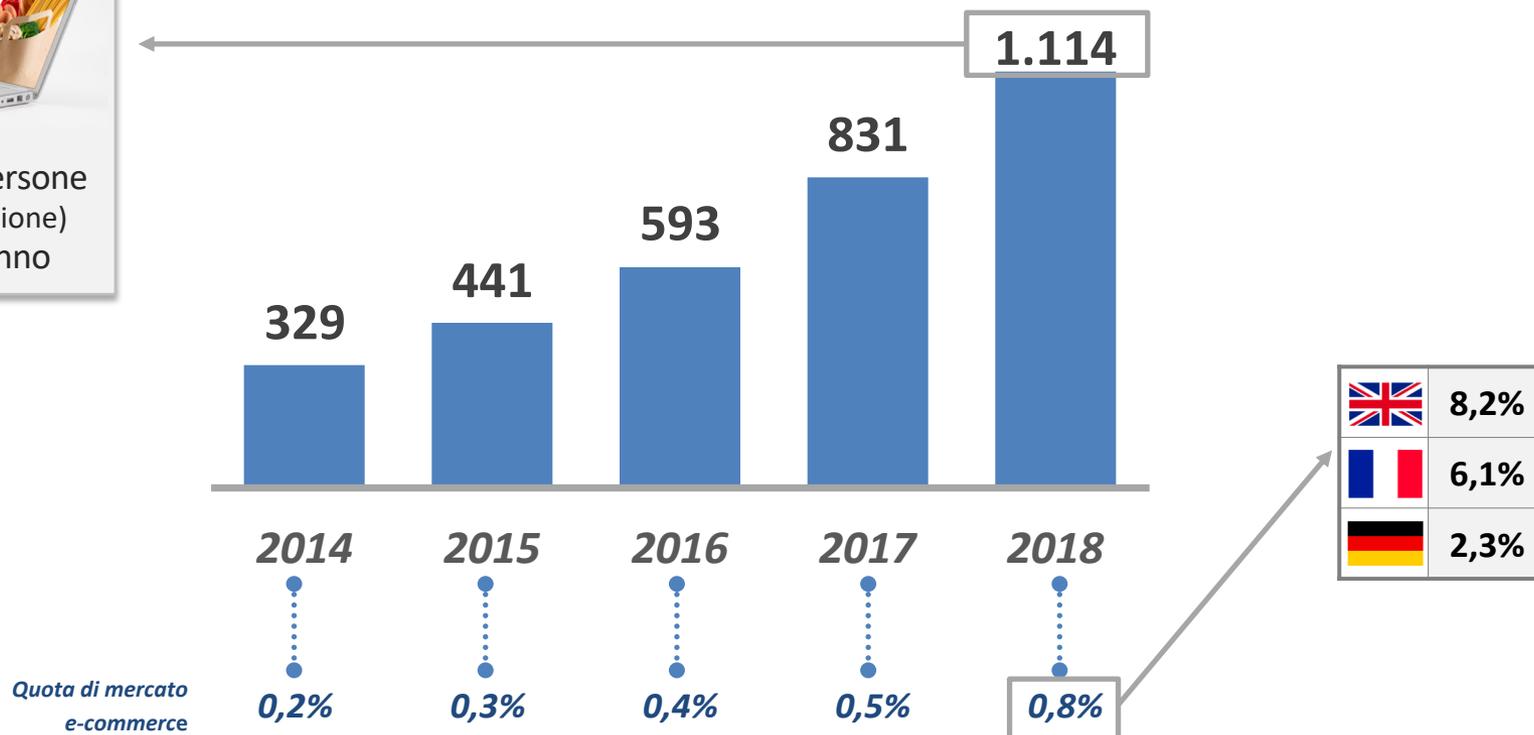
Principali settori	Valore vendite e-commerce (miliardi €)	Crescita e-commerce <i>versus</i> 2017	Quota di mercato e-commerce
Turismo e trasporti	9,8	+6%	32%
Informatica e elettronica	4,6	+18%	25%
Abbigliamento	2,9	+20%	8%
Arredamento e Home Living	1,4	+53%	7%
Assicurazioni	1,3	+5%	6%
FOOD & GROCERY	1,1	+34%	0,8%

La crescita dell'e-grocery in Italia

(valori a consuntivo di ogni anno in *milioni di euro*)



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



Il «boom» del fenomeno *Food Delivery*



2017	
Valore vendite (milioni di euro)	201
Crescita vendite versus 2016	+66%

2018	
Valore vendite (milioni di euro)	349
Crescita vendite versus 2017	+74%



Penetrazione
4,5 milioni di persone

(8% della popolazione)*

Frequenza media
0,8 volte/mese

** 22% nella fascia 25-34 anni*

Le strategie on line dei 10 principali Grocery Retailer

										
◆ Giro d'affari 2017 (mld \$)	520	129	122	122	113	104	101	96	88	80
◆ % vendite on-line 2017	3,2%	3,2%	0,2%	4,2%	0,8%	1,9%	1,7%	-	0,5%	7,0%
◆ % vendite on-line 2021 *	7,2%	4,1%	0,4%	6,1%	1,1%	2,4%	2,7%	-	1,0%	9,7%
◆ Mercati focus	USA UK Cina Brasile Canada	USA Canada UK	USA	Francia Spagna	Germania	USA UK	Giappone		Giappone Malesia	UK Irlanda Tailandia Ungheria Polonia
◆ Strategie chiave	2016 Acquisto JET.com	Roll out Taiwan e Sud Corea	2016 Pick-up store in negozi selezionati	2016 Acquisto Rue du Commerce	2016 Test nel mercato tedesco	2016 Consegna in 7.600 negozi in USA	2016 Focus su approccio onmichann el	2016 Lancio servizio vendita vini in UK con pop-up shop	2015 Lancio nuova piattaform a integrata	Focus su profittabili tà in UK e su crescita negli altri paesi

(*) previsioni

I trend dell'e-commerce nel mercato grocery

1° TREND

Il Discount punterà sull'on-line

- ◆ Il Discount si caratterizza per ambienti semplici e assortimenti ridotti e quindi l'on-line potrebbe integrare queste caratteristiche
- ◆ In Europa la penetrazione del canale fisico ha già raggiunto un alto livello di maturità e l'on-line può avvicinare nuovi shopper
- ◆ Il **mercato di "ingresso"** potrebbe essere quello del **vino** in cui Lidl (e anche ALDI) sta già lavorando in Germania, Olanda e Belgio

2° TREND

I Marketplaces continueranno a crescere

- ◆ C'è un crescente bisogno di varietà richiesto dagli shopper, senza rischio di stock
- ◆ I margini dei marketplace sono maggiori rispetto agli e-tailers
- ◆ Per i top marketplace si possono creare ecosistemi digitali cross category/brand
- ◆ Possibilità di diventare "route to shopper" per i brand
- ◆ Dinamicità commerciale molto elevata

I trend dell'e-commerce nel mercato grocery

1° TREND Il Discount punterà sull'on-line

- ◆ Il Discount si caratterizza per ambienti semplici e assortimenti ridotti e quindi l'on-line potrebbe integrare queste caratteristiche
- ◆ In Europa la penetrazione del canale fisico ha già raggiunto un alto livello di maturità e l'on-line può avvicinare nuovi shopper
- ◆ Il **mercato di "ingresso"** potrebbe essere quello del **vino** in cui Lidl (e anche ALDI) sta già lavorando in Germania, Olanda e Belgio

2° TREND I Marketplaces continueranno a crescere

- ◆ C'è un crescente bisogno di varietà richiesto dagli shopper, senza rischio di stock
- ◆ I margini dei marketplace sono maggiori rispetto agli e-tailers
- ◆ Per i top marketplace si possono creare ecosistemi digitali cross category/brand
- ◆ Possibilità di diventare "route to shopper" per i brand
- ◆ Dinamicità commerciale molto elevata

3° TREND L'on-line porterà traffico all'offline

- ◆ Molti clienti per ragioni di convenienza e di flessibilità preferiscono ritirare in store (lockers o pickup)
- ◆ La visita può stimolare relazioni ed impulso
- ◆ Il retailer può aumentare la presenza in location non convenzionali (office, gas station, etc.)
- ◆ Il ritiro consente di attivare azioni di collection e couponing

4° TREND L'auto- replenishment creerà fedeltà

- ◆ Rapido sviluppo di tecnologie mobile e wearable
- ◆ Crescente domanda di praticità e velocità
- ◆ Favorito dallo sviluppo della domotica e dell'Internet of Things
- ◆ Diffusione di diversi modelli: touch, non touch (comandi vocali) e previsivi
- ◆ Sviluppo di Virtual Personal Assistants come "portinaio" della relazione tra consumatore e marca

DIMENSIONE

**AUTOMAZIONE
EFFICIENZA**

**DATA
MANAGEMENT**

I driver di sviluppo “demand-side”

1 | Percezione di “convenience” (H24, 365, everywhere)

2 | Convenienza percepita dei prezzi (prezzo giusto al momento giusto)

3 | Varietà “infinita” di scelta (variety seeking, libertà)

4 | Ricchezza informazioni (trasparenza, completezza, aggiornamento)

5 | Possibilità di personalizzazione (da *browsing* a *searching*)

I driver di sviluppo “supply-side”

1 | Estensione confini territoriali del brand-insegna (base clienti)

2 | Aumento profondità di offerta (iper-segmentazione)

3 | Riduzione problemi di *instore execution (test & learn)*

4 | Miglioramento conoscenza comportamenti di shopping (CRM)

I vincoli allo sviluppo “demand-side”

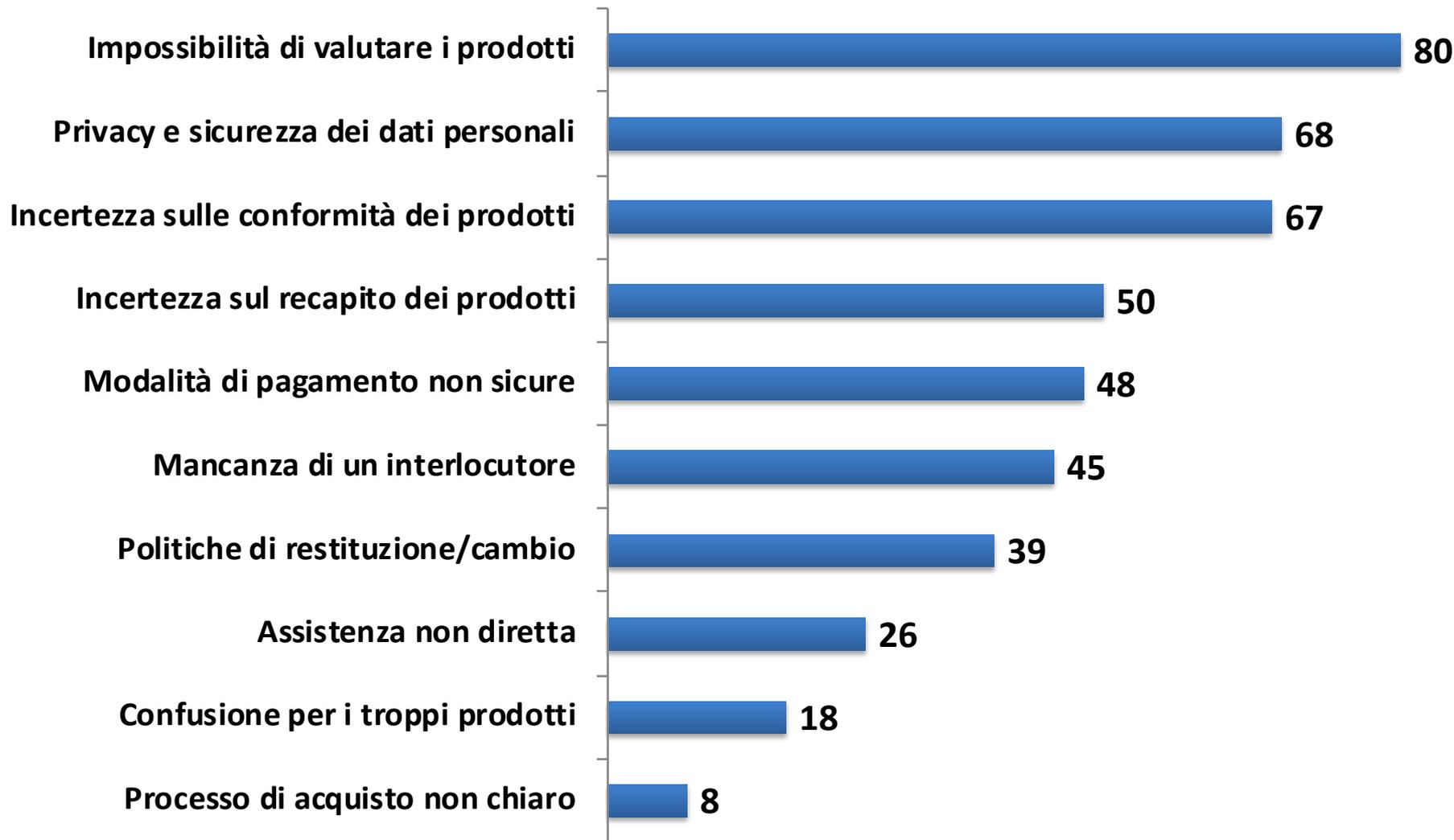
1 | Distanza temporale acquisto/consumo-utilizzo
(express delivery: same-day, one-hour, ecc.)

2 | Assenza dimensioni “touch & feel” dello shopping (solo 2 sensi)
(piattaforme di V.R. / A.R. per stimolare impulse shopping)

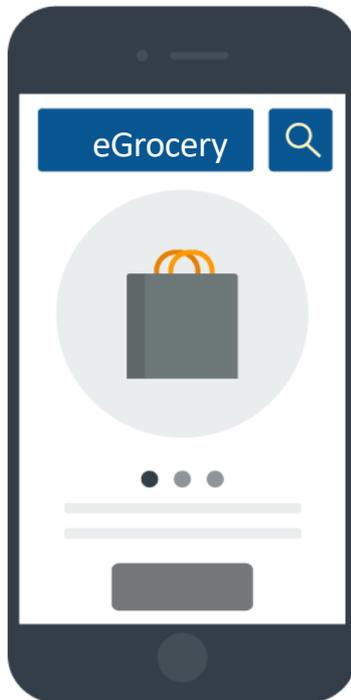
3 | Perceived risks (privacy/pagamenti)
(miglioramento store brand trust, sviluppo touch-point fisici)

I rischi percepiti dallo Shopper online

(% consumatori, 2018)



I vincoli da DOMANDA dell'eCommerce grocery



“IL SITO NON È NAVIGABILE”

2,5 su 100 *conversion rate*

“USO SEMPRE DI PIÙ IL TELEFONO”

32% acquisti tramite *mobile*

“NON POSSO CONTROLLARE IL PRODOTTO”

80% *acquirenti grocery online*

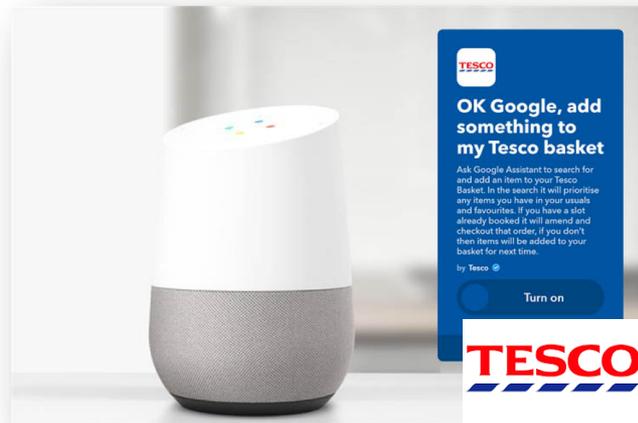
“LA CONSEGNA È UN MOMENTO CRITICO”

6,5 su 10 *customer satisfaction*

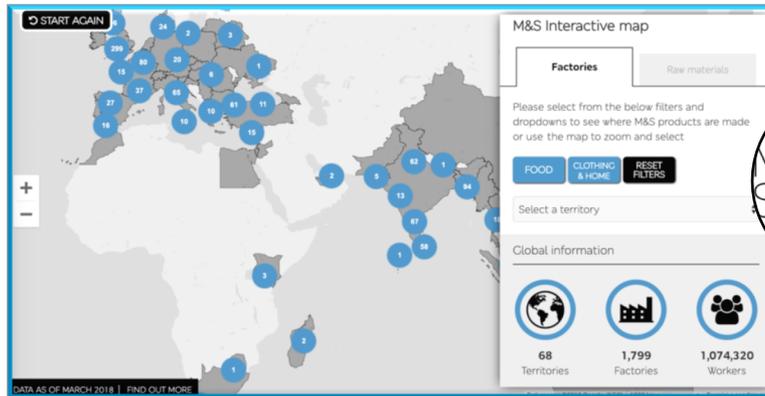
1 | Facilitare l'accesso: il fattore «luogo»



1 | Facilitare l'accesso: il fattore «tempo»



2 | Aumentare il grado di informazione



OptUP

Introducing OptUP. Eating Well. Simplified.

2 | Favorire la prova dei prodotti



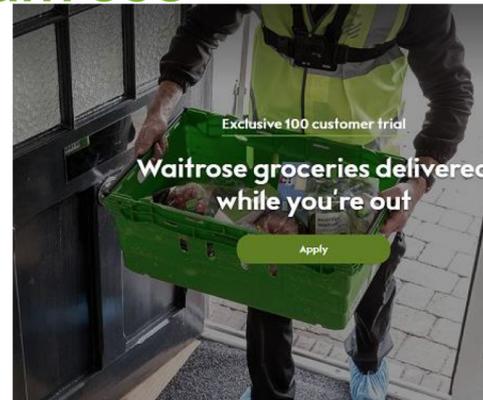
amazon
Product Sampling

Amazon helps you discover products you might love by sending you FREE samples from new and established brands. It's like Amazon's product recommendations, but real, so you can try, smell, feel, and taste the latest products. There is no obligation to purchase or review the product and you can [opt out](#) at any time.

3 | Focus sul «last mile»



Waitrose



I vincoli allo sviluppo “supply-side”

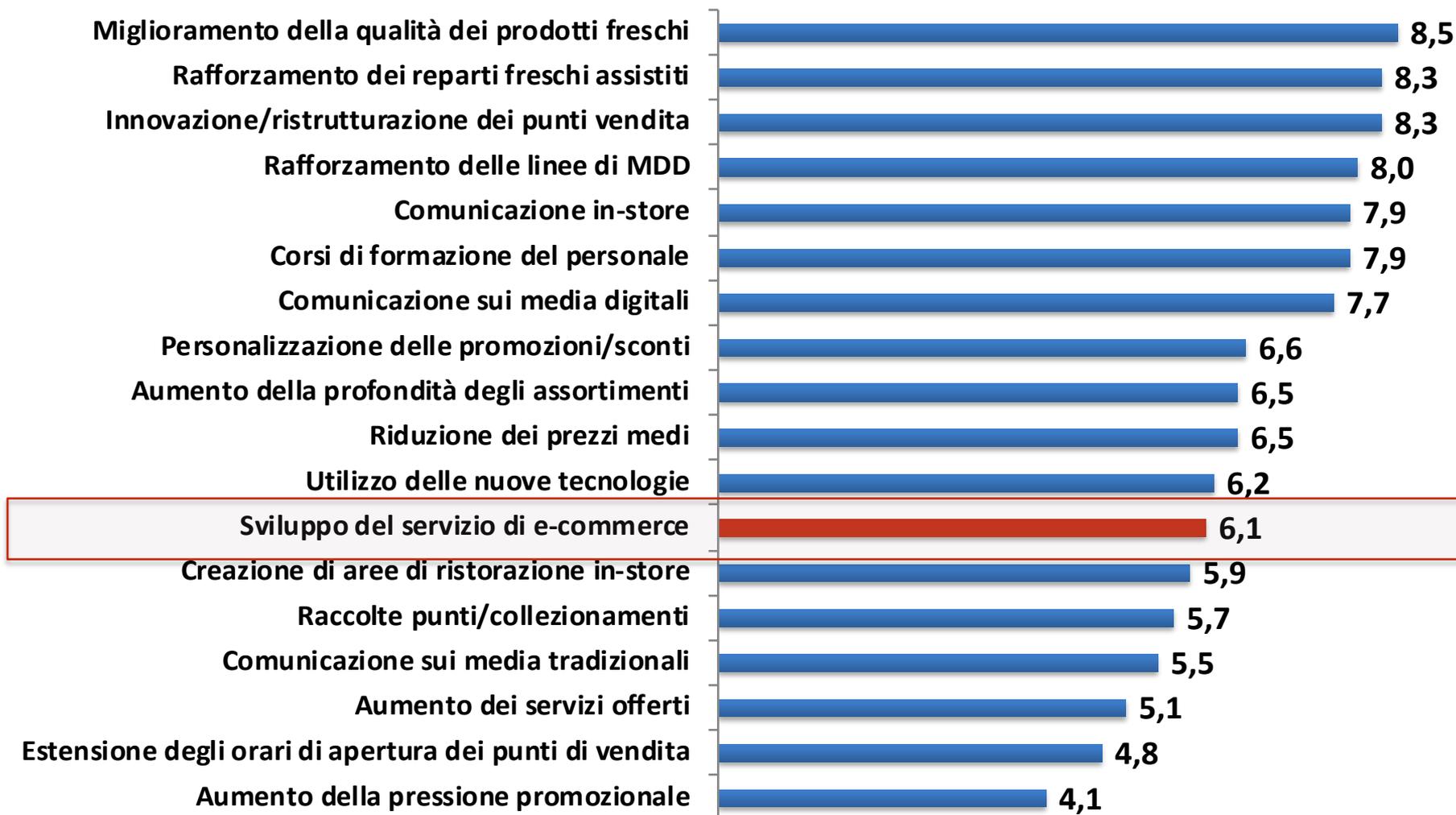
1 | Prudenza e gradualità (“good enough”): SBU separate

Le priorità strategiche per i Retailers

(grado di priorità da 1 a 10, indicazione imprese commerciali, 2018)



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore





I vincoli allo sviluppo “supply-side”

1 | Prudenza e gradualità (“good enough”): SBU separate

2 | Ridotta diffusione territoriale del servizio

3 | Profondità di assortimento inferiore al canale store-based

L'assortimento dei retailers grocery online

(numero assoluto referenze uniche, dati puntuali mese di Gennaio 2018)

Paniere categorie	Amazon (marketplace)	Amazon (diretto)	Esselunga	Auchan	Iperal	Tigros	Ipermercati (n. medio referenze per punto vendita)
Birre alcoliche	1.015	19	91	169	181	109	249
Caffè in cialde/capsule	3.797	424	54	83	102	45	110
Caffè in grani	540	59	1	5	9	5	12
Caffè macinato	659	175	33	50	61	34	75
Caffè solubile	300	39	11	21	24	11	26
Cibo cani	6.549	1.738	113	224	335	173	303
Cibo gatti	3.225	1.217	176	315	292	185	387
Estrusi/Mais	501	39	15	13	18	13	65
Liquori brown (puri)	2.752	283	71	44	75	48	122
Liquori white (mix)	1.787	269	36	21	28	17	50
Pannolini	1.315	445	61	34	56	45	77
Pasta di Semola	2.529	631	210	252	247	226	286
Patatine	1.482	55	37	31	54	40	68
Totale paniere	26.451	5.393	909	1.262	1.482	951	1.830

I vincoli allo sviluppo “supply-side”

1 | Prudenza e gradualità (“good enough”): SBU separate

2 | Ridotta diffusione territoriale del servizio

3 | Profondità di assortimento inferiore al canale store-based

4 | Price model differente rispetto al canale store-based

Il peso dei canali di vendita per l'Industria di Marca

(indicazioni prime 30 imprese industriali • 2018)



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Canali di vendita (<i>Industria di Marca</i>)	OGGI	DOMANI (previsioni 2020)
GDO	68,2	66,4
DISCOUNT	4,2	5,4
NEGOZI SPECIALIZZATI	4,7	4,1
VENDITE DIRETTE AL CONSUMATORE	0,1	0,2
E-COMMERCE "DIRETTO"	0,1	0,4
E-COMMERCE "INDIRETTO"	0,3	2,1
HO.RE.CA.	13,9	12,9
ALTRI CANALI (<i>Normal Trade, etc.</i>)	8,5	8,5
Totale vendite Industria di Marca	100,0	100,0

Gli orientamenti di pricing online/offline

(% imprese industriali)

<i>Orientamenti di pricing Gruppi Industriali</i>	<i>% Gruppi Industriali</i>	<i>% Gruppi GDO</i>
I prezzi online/offline dovrebbero essere UGUALI	76,0	94,7
I prezzi dovrebbero essere INFERIORI ONLINE	16,0	-
I prezzi dovrebbero essere INFERIORI OFFLINE	8,0	5,3
Totale Gruppi Industriali	100,0	100,0

I paradossi del pricing on-line

Il mio Amazon.it Offerte Buoni Regalo Vendere Aiuto

Marche Bestseller Per età Cameretta Sicurezza in Auto Passeggio Allattamento e Pappa Bagno Giochi Abbigliamento Amazon Famiglia Dash Button

filino > Pannolini > Pannolini usa e getta > Pannolini per bambini



Pampers Baby Dry Formato 4 Maxi 7-18Kg (62) (Confezione da 6)
di Pampers
[Recensisci per primo questo articolo](#)

Prezzo: **EUR 621,70**
Tutti i prezzi includono l'IVA.

Solo 1 disponibili in magazzino - ordina subito.

Ricevilo entro **24 feb. - 6 mar.** con la modalità **Spedizione standard.** [Dettagli](#)

Venduto e spedito da [Gray Fox Europe](#).

- Pampers Baby Dry Size 4 Maxi 7-18kg (62) - Pack of 6
- Quantità: 6

[Visualizza altri dettagli prodotto](#)

Il mio Amazon.it Offerte Buoni Regalo Vendere Aiuto

Salute e cura della persona Bestseller Cura dei capelli Cura di bambini e neonati Igiene dentale Rasatura ed epilazione Benessere Igiene intima Articoli erotici Prodotti e apparecchiature

[Torna alla pagina prodotto](#) | [Vuoi vendere questo articolo?](#) | Amazon tutela ogni acquisto con la [Garanzia dalla A alla Z](#).



Huggies Little Snugglers Diapers Economy Plus, Size 1, 234 Count by Huggies
di Huggies
[Recensisci per primo questo articolo](#)

Confronta: [Offerte per questo prodotto](#) [Prodotti simili](#)

Filtra per Cancella tutto	Prezzo + costi di spedizione	Condizione	Informazioni sul venditore
Spedizione <input type="checkbox"/> Spedizione gratuita	EUR 13.593,26 + EUR 3,99 costi di spedizione	Nuovo	GRAGO LLC ★★★★☆ 92% positivo negli ultimi 12 mesi. (24 valutazioni totali) Informazioni e politiche del venditore
Condizione <input checked="" type="checkbox"/> Nuovo	EUR 13.593,26 + EUR 4,99 costi di spedizione	Nuovo	oz24shopeu ★★★★☆ 86% positivo negli ultimi 12 mesi. (21 valutazioni totali) Informazioni e politiche del venditore

I paradossi del pricing on-line

Il mio Amazon.it Offerte Buoni Regalo Vendere Aiuto

seller Trucco Cura della pelle Manicure e pedicure Profumi e fragranze Bagno e corpo Cura dei capelli Salute e cura della persona

Capelli › Prodotti per la cura dei capelli › Shampoo



Pantene Pro-V Advanced Care Shampoo 40oz by Pantene

di [Pantene](#)

[Recensisci per primo questo articolo](#)

Prezzo: **EUR 7.285,50**

Tutti i prezzi includono l'IVA.

Generalmente spedito entro 6-10 giorni.

Venduto e spedito da [oz24shopeu](#).

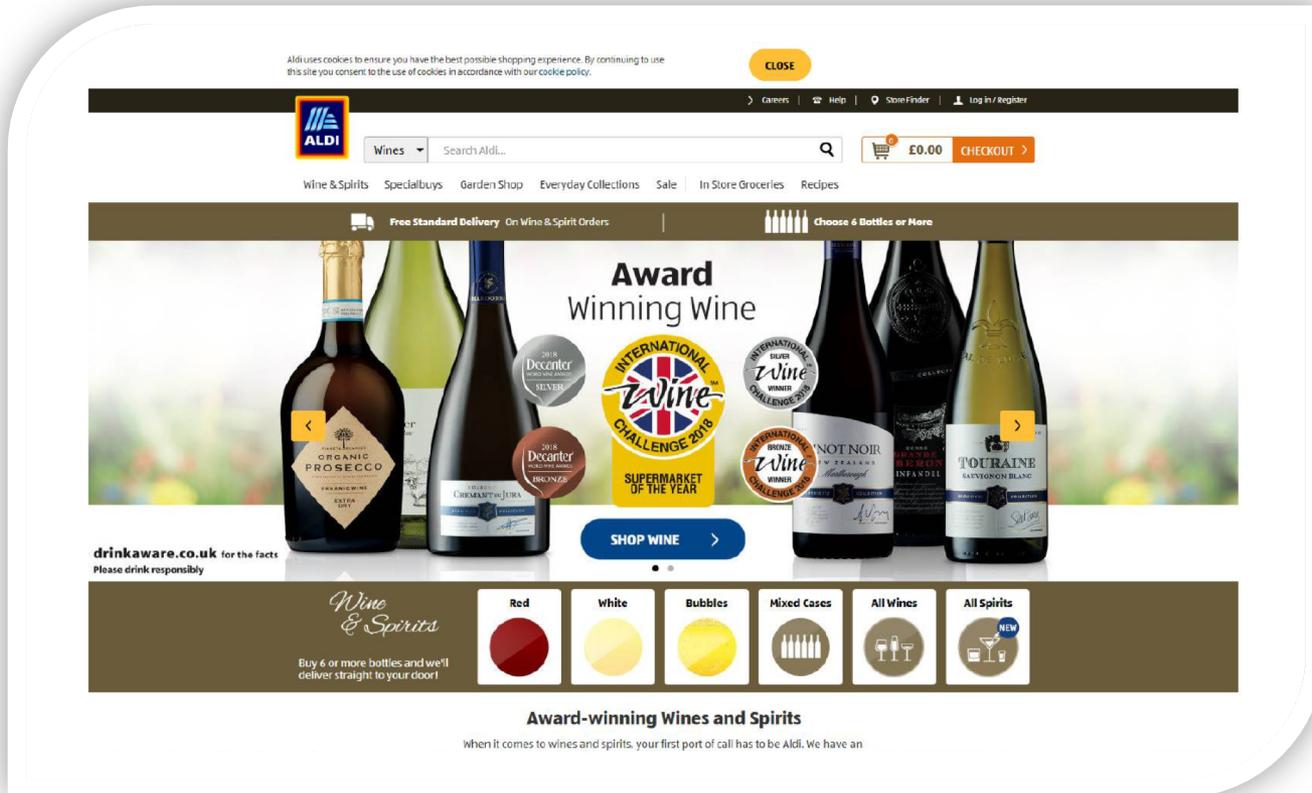
Consegna stimata entro 9 - 30 giu. con la modalità di **Spedizione standard**. [Dettagli](#)

- Pantene Pro-V Advanced Care Shampoo 40oz by Pantene

I vincoli allo sviluppo “supply-side”

- 1 | Prudenza e gradualità (“good enough”): SBU separate**
- 2 | Ridotta diffusione territoriale del servizio**
- 3 | Profondità di assortimento inferiore al canale store-based**
- 4 | Price model differente rispetto al canale store-based**
- 5 | Tolleranza bassi livelli di e-shopper satisfaction (circolo vizioso)**

1 | La segmentazione dell'offerta



The screenshot displays the Aldi website's wine and spirits section. At the top, there is a navigation bar with the Aldi logo, a search bar, and a shopping cart icon showing £0.00. Below the navigation bar, there is a banner for 'Award Winning Wine' featuring several wine bottles and award medals. The banner includes the text 'Award Winning Wine' and 'INTERNATIONAL WINE CHALLENGE 2018 SUPERMARKET OF THE YEAR'. Below the banner, there is a 'SHOP WINE' button and a navigation menu with categories: 'Wine & Spirits', 'Specialbuys', 'Garden Shop', 'Everyday Collections', 'Sale', 'In Store Groceries', and 'Recipes'. At the bottom of the banner, there is a 'Wine & Spirits' section with a sub-header 'Award-winning Wines and Spirits' and a tagline 'When it comes to wines and spirits, your first port of call has to be Aldi. We have an'. The banner also includes a 'Free Standard Delivery On Wine & Spirit Orders' and 'Choose 6 Bottles or More' offer.

2 | L'esclusiva assortimentale



3 | Politiche di fidelizzazione: gli abbonamenti



Morrison's
TASTY & TIME-SAVING MEALS
EAT FRESH
PACKETS WITH READY-TO-COOK MEALS
Morrisons
Since 1877

restock

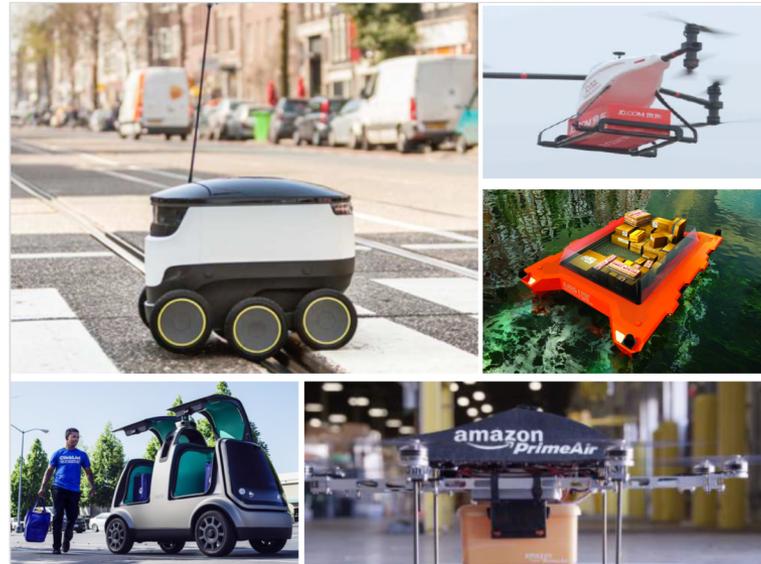
amazon
PrimePantry
PRIME MEMBER EXCLUSIVE
THE 1. MESSAGING | 2. ADDRESS | 3. PERSONAL LIFE | 4. PET CARE

INTRODUCING
Your Prime Pantry Box
Everyday essentials in everyday sizes.
Just one box away.



a

4 | La logistica



5 | Clicca e ritira (*Click & Collect*)



5 | Clicca e ritira che *converte*

“QUANDO RITIRO IN
NEGOZIO, ACQUISTO
QUALCOSA”

51% dei clienti **BOPIS**



Il “vincoli dei vincoli”

LA *NON-SOSTENIBILITÀ* DEL CONTO ECONOMICO

Problemi di “massa critica”

Problemi di marginalità (effetto-mix categorie/marche)

Elevati costi logistici (last-mile)

Necessità investimenti tecnologici e di marketing (hard/soft)

Utile peggiore dei canali store-based (quasi sempre negativo)

Il Conto Economico del canale e-commerce (grocery)

Voci di Conto Economico	 Canale <i>e-commerce</i>	 Canali <i>store-based</i>
	Ricavi	100,0
Costo del venduto	83,3	79,4
Margine commerciale	16,7	20,6
Costi operativi di gestione	16,3	17,8
– <i>Affitti spazi di vendita</i>	-	<i>3,5</i>
– <i>Personale</i>	<i>3,4</i>	<i>8,3</i>
– <i>Logistica</i>	<i>7,4</i>	<i>3,0</i>
– <i>Marketing</i>	<i>2,5</i>	<i>1,5</i>
– <i>Tecnologia</i>	<i>3,0</i>	<i>1,5</i>
Utile operativo lordo	0,4	2,8

I modelli di business del **grocery** e-tailing

TESCO

Every little helps

Modello

OFFLINE NATIVE

Adding Web to Store
[Bricks & Clicks]



**Sinergia vs
cannibalismo**
*(rischio channel
switching)*

amazon  **ocado**

The online supermarket

Modello

ONLINE NATIVE

1) Adding Store to Web
(O2O)
2) Online Pure



Modello "BLENDED"

Digital Ecosystems

DATA COMMERCE
3P MARKETPLACE

Il peso dei modelli di business del grocery e-tailing

Indicatori <i>(valori mercato globale e-grocery)</i>	MODELLO A <i>Offline-native</i> retailers	MODELLO B <i>Online-native</i> retailers	Totale Top-50 Grocery E-Tailers [95,7%]
Numerica retailers (2017)	36	14	50
Quota % su totale vendite grocery online 2013	41,0	59,0	100,0
Quota % su totale vendite grocery online 2017	28,1	71,9	100,0
Crescita media annua vendite grocery online 2013-2017	+14,7%	+41,8%	+30,7%
Quota % grocery su totale vendite aziendali 2017	68,8	15,7	55,8

Nulla **CAMBIA** senza **CAMBIARE**

**Non bisogna cercare la
perfezione, poi sarà il
mercato e la rete a
migliorare quello che noi
lanciamo sul mercato
velocemente**

**Bisogna
disprezzare
l'impossibile**

**Il fallimento non è
un'onta,
la vera sconfitta è
non averci provato**

**DONE IS
BETTER
THAN
PERFECT**

POSTER BROUGHT TO YOU BY YOUR FRIEND AT  THE FACEBOOK ANALYTICS RESEARCH LABORATORY

**HAVE A
HEALTHY
DISREGARD
FOR THE
IMPOSSIBLE**

Larry Page, Google

**I KNEW THAT
IF I FAILED
I WOULDN'T
REGRET
THAT, BUT
I KNEW THE
ONE THING
I MIGHT
REGRET IS
NOT TRYING**

Jeff Bezos, Amazon