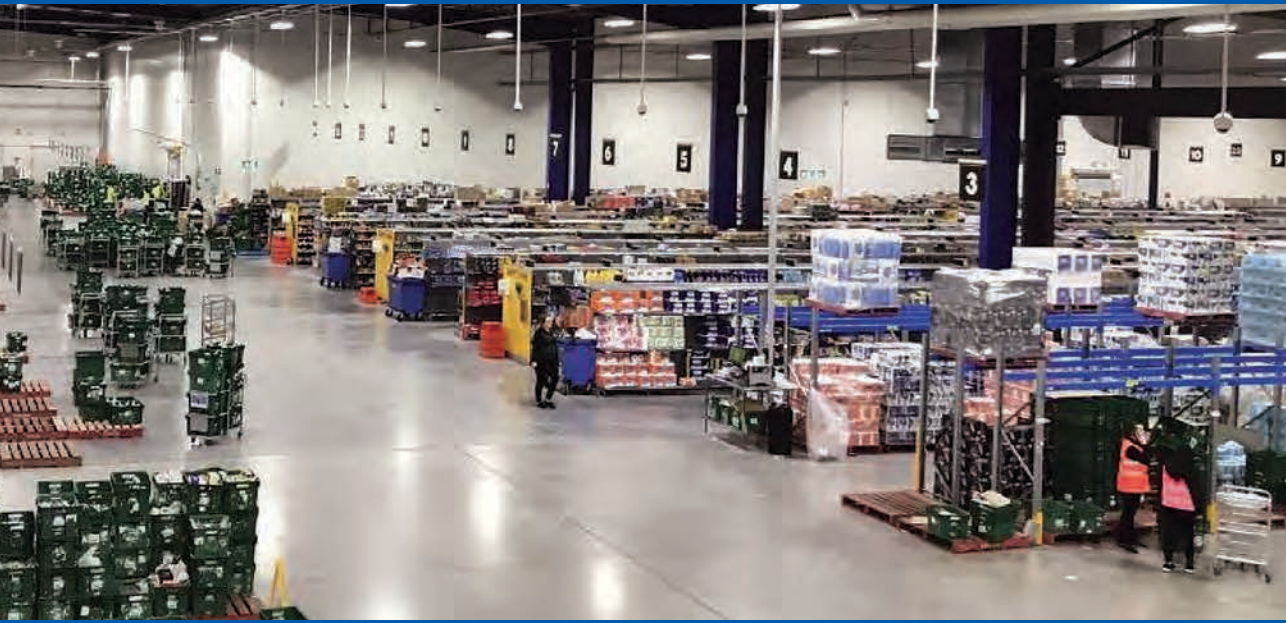




Ente Bilaterale Nazionale Terziario



# **E-GROCERY:** LA CRESCITA DELL'E-COMMERCE NELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ALIMENTARE

*A cura di Andrea Boi  
con la collaborazione di Andrea Maffei e Daniele Galbiati  
TRADELAB*



## **Centro Studi**

Nel 2007 nasce, quale diramazione organizzativa del Ce.Mu. Centro Multiservizi, il Centro studi sociali per il terziario, turismo e servizi Filcams CGIL, al fine di promuovere e coordinare studi e ricerche in campo sociale e del lavoro e sulle tematiche previdenziali, assistenziali e assicurative.

L'azione e l'organizzazione del Centro studi ruotano attorno a una serie di ambiziosi progetti, che puntano alla promozione, all'attuazione e al coordinamento di attività di studio e ricerca nei settori sindacale e del lavoro, della previdenza e della sicurezza sociale, del welfare contrattuale e della responsabilità sociale delle imprese.

Si tratta di progetti di ampio respiro e di grande spessore culturale, sempre con un occhio di riguardo agli scenari, alle tematiche, all'evoluzione e alle innovazioni, sia a livello nazionale sia internazionale, che caratterizzano i comparti del terziario, del turismo e dei servizi.

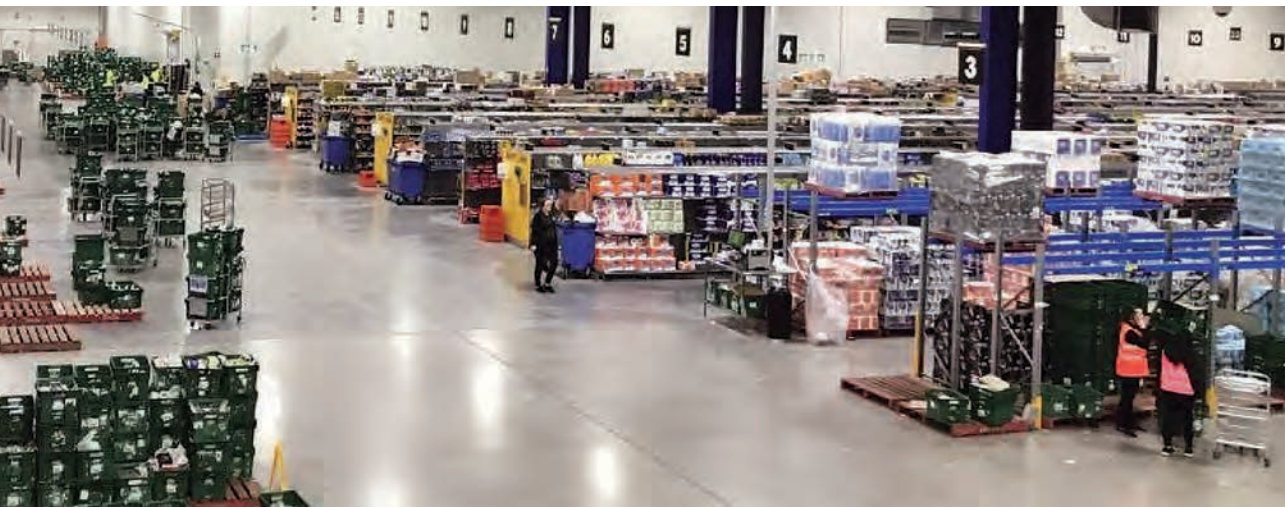
Particolarmente importante è il lavoro realizzato dal Centro studi per l'Osservatorio sul terziario di mercato, progetto avviato nel 2011 in collaborazione con alcuni tra i maggiori esperti nel settore e condotto continuativamente, seppur con tempistiche e uscite differenti. I dati dell'Osservatorio offrono un insieme articolato e puntuale di informazioni di carattere tecnico, elementi indispensabili di conoscenza nel confronto negoziale tra le parti sociali e nella difesa delle condizioni e dei diritti dei lavoratori.

Il Centro studi cura la raccolta, conservazione e catalogazione, in un apposito archivio storico informatico, di pubblicazioni e materiale documentario relativo all'attività sindacale e alle tematiche del lavoro.

Per il conseguimento e nell'ambito di tali finalità il Centro studi si mette in relazione con organismi universitari e altri enti e gruppi di ricerca, e si avvale della consulenza di ricercatori, studiosi ed esperti nel campo delle problematiche individuate. Si occupa inoltre di promuovere e stimolare forme di incontro, scambio, comunicazione e confronto, nonché di divulgazione e di collaborazione scientifica interdisciplinare, anche attraverso l'organizzazione di convegni, seminari e ogni altra iniziativa volta a valorizzare, approfondire e diffondere il materiale culturale e informativo prodotto.



**Ente Bilaterale Nazionale Terziario**



**E-GROCERY:  
LA CRESCITA DELL'E-COMMERCE  
NELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ALIMENTARE**

*A cura di Andrea Boi  
con la collaborazione di Andrea Maffei e Daniele Galbiati*  
TRADELAB

**Stampa**

Romana Editrice S.r.l.

Via dell'Enopolio, 37

00030 San Cesareo (Roma)

Finito di stampare nel mese di Maggio 2022



**1**

**INTRODUZIONE**

**2**

**L'E-GROCERY: QUADRO INTERNAZIONALE**

**3**

**MODELLI DI BUSINESS: PURE PLAYER,  
MODELLI OMNICANALE E TERZE PARTI**

**4**

**L'E-GROCERY IN ITALIA: QUADRO AD OGGI E SCENARI A 5 ANNI**

**5**

**LE IMPLICAZIONI PER IL MERCATO DEL LAVORO**

**APPENDICE**

## 1- INDUSTRIALIZZAZIONE DEI PROCESSI NELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ALIMENTARE E TRASFERIMENTO DEI COSTI AI CLIENTI

La grande distribuzione a base alimentare, spesso identificata con la parola *grocery*, a richiamare la sua nascita nei prodotti di drogheria, è stata e continua ad essere la **componente più industrializzata del retail**, quella che più si identifica con la rivoluzione commerciale che ha poi interessato il resto del settore. È una rivoluzione che si è basata su una forte **standardizzazione del servizio** intesa a ridurre il più possibile i costi di approvvigionamento dei clienti.

Trattandosi di beni di largo consumo, riacquistati con elevata frequenza e caratterizzati da elevata notorietà, quindi anche prodotti che non necessitano un elevato supporto informativo da parte del distributore, i costi della fase distributiva sono stati ridotti non solo **industrializzando i processi aziendali**, ma trasformandoli per **trasferire sul cliente parte degli oneri**: il libero servizio ha di fatto messo a disposizione del consumatore un magazzino dove fare il picking della sua lista della spesa; la disponibilità di parcheggi ha permesso di utilizzare l'automobile e quindi concentrare gli acquisti, provvedendo poi direttamente al trasporto a casa; più di recente, è lo stesso consumatore che effettua la lettura dei codici a barre di ciò che ha nel carrello (self-scanning) e provvede al pagamento (self-checkout). Detto altrimenti, il modello del libero servizio che domina il settore ha **ridefinito i compiti tra impresa di distribuzione e cliente, trasferendo a quest'ultimo una parte delle attività** che tradizionalmente erano svolte dal retailer.

## 2 - L'E-COMMERCE NELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ALIMENTARE: I FATTORI CONDIZIONANTI

Le caratteristiche della grande distribuzione a base alimentare spiegano anche perché in questo settore **l'e-commerce abbia trovato così forti difficoltà a diffondersi**.

Malgrado, a prima vista, potesse apparire come un terreno ideale per l'e-commerce, poiché i beni sono noti e, almeno per il largo consumo confezionato, non necessitano di essere ispezionati prima dell'acquisto, **i margini sono bassi e i prodotti hanno un basso rapporto tra volume/peso e valore e hanno quindi elevati costi logistici**. Trasferire dal cliente, che oggi le svolge, ai dipendenti dell'impresa le fasi di picking, assemblaggio e trasporto comporta un rovesciamento del percorso fatto sino ad oggi e un **rilevantissimo aumento dei costi interni del distributore**.



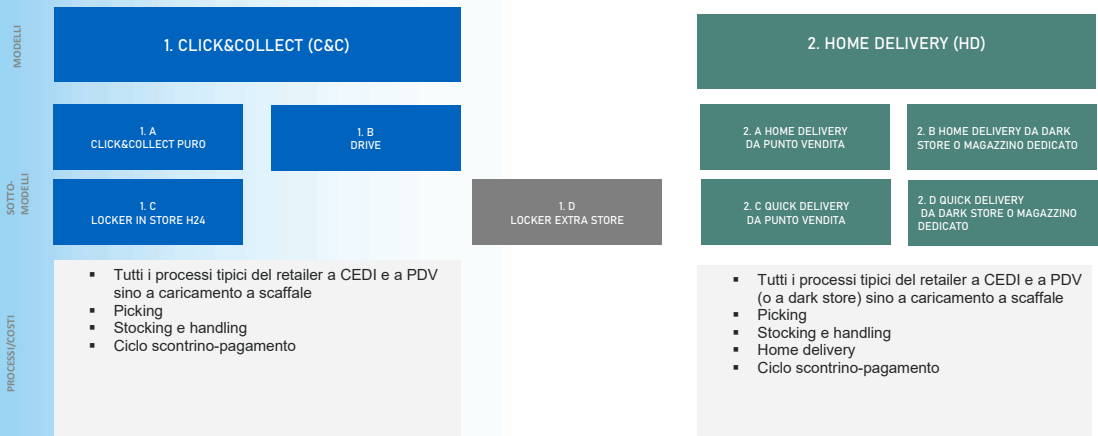
Di queste difficoltà ben testimoniano **i fallimenti dei tentativi di e-grocery fatti nella prima fase di sviluppo delle vendite online**. Per tutti valga il caso di Webvan, impresa americana specializzata nella vendita in rete di prodotti da supermercato che inizia a operare nel 1999 e fallisce nel 2001, lasciando un passivo di 800 milioni di dollari e licenziando i suoi 2 mila dipendenti. Da allora, con il fallimento di Webvan e il più generale scoppio della bolla speculativa delle *dot.com company* avvenuta nello stesso periodo, il discorso sull'e-commerce nel grocery si spegne. Alcune imprese continuano a sperimentare, ma nel complesso si tratta di casi con un peso molto limitato sulle vendite complessive del comparto. Neppure in Gran Bretagna, il Paese con il più elevato peso delle vendite in rete nelle economie occidentali, si raggiungono percentuali elevate.

### 3 - LA NUOVA FASE DI SVILUPPO DELL'E-GROCERY DETERMINATA DALLA PANDEMIA COVID-19

A modificare lo scenario arriva la **pandemia** ancora in corso. La necessità di ridurre le occasioni di interazione **rilanciano l'e-commerce** e lo fanno in particolare proprio nel largo consumo che offre i prodotti di cui non si può fare a meno e il cui acquisto non è rimandabile. Le imprese di distribuzione, con poche eccezioni, si trovano in difficoltà e cercano soluzioni che consentano, spesso tramite terze parti, di offrire almeno limitatamente la domiciliazione. Lo fanno dovendo accettare costi molto elevati e rendendosi conto che la porzione di clienti che sperimenta l'acquisto online continua a crescere e che molti di loro probabilmente useranno la rete anche dopo la pandemia. È così iniziato un **generalizzato processo di adeguamento**, condotto con modalità assai diverse e quindi **molto complesso**, che rende l'e-grocery **oggi e nel medio termine un tema centrale per tutta la grande distribuzione**.

## 4 - I MODELLI E SOTTO-MODELLI DELL'E-GROCERY

I modelli e sotto-modelli di e-grocery a cui si fa riferimento nel corso dello studio sono sintetizzati nello schema sottostante. Dal punto di vista del retailer (il tipo di player con più tipologie di servizio), ci sono due modelli articolati in otto sotto-modelli. I modelli si caratterizzano per differenze nella **customer experience** e nei **processi e costi che generano**. Uno dei sotto-modelli (**locker extra store**) è intermedio perché per il cliente è simile al click&collect, mentre dal punto di vista dei costi sostenuti dal retailer (o da altro tipo di operatori) è simile all'home delivery.







## 5 - DEFINIZIONI

In via preliminare è utile fornire alcune altre precisazioni terminologiche.

### Definizione dei gruppi strategici:

- **retailer:** player che hanno una rete di negozi aperti al pubblico, anche se eventualmente il servizio di e-commerce è garantito da dark store: questi soggetti sviluppano dei modelli omnicanale di diverso tipo (drive, home delivery, ecc.);
- **pure player:** player che non hanno una rete di negozi aperti al pubblico ed effettuano il servizio di solo home delivery da dark store o da magazzino dedicato;
- **terze parti:** player che effettuano i servizi di e-commerce di varia natura utilizzando gli store di uno o più retailer, senza accordo con gli stessi retailer o con varie tipologie di accordo con i medesimi.

### Definizione di dark store e magazzino dedicato:

- **dark store:** locale chiuso al pubblico normalmente localizzato in aree extra urbane e organizzato come un punto vendita; gli specialisti del quick delivery utilizzano strutture di minori dimensioni (circa 2 mila referenze) localizzate in zone semicentrali delle grandi città;
- **magazzino dedicato:** locale chiuso al pubblico localizzato in aree extra urbane e organizzato come un magazzino (stock della merce in pallet) e contemporaneamente come un punto vendita (scaffali di picking delle singole unità di prodotto).

### Definizione di home delivery e quick delivery:

- **home delivery o delivery standard:** servizio di consegna a domicilio garantito oltre le due ore reali dall'ordine o con tempi di poco inferiori alle due ore reali;
- **quick Delivery:** servizio di consegna a domicilio garantito entro i 60 minuti reali dall'ordine o entro tempi più ridotti, come spesso accade o viene garantito.



**1**

**INTRODUZIONE**

**2**

**L'E-GROCERY: QUADRO INTERNAZIONALE**

**3**

**MODELLI DI BUSINESS: PURE PLAYER,  
MODELLI OMNICANALE E TERZE PARTI**

**4**

**L'E-GROCERY IN ITALIA: QUADRO AD OGGI E SCENARI A 5 ANNI**

**5**

**LE IMPLICAZIONI PER IL MERCATO DEL LAVORO**

**APPENDICE**

## 1 - PREMESSA

Poiché in questo frangente il nostro Paese è rimasto più indietro di altri, una valutazione dello stato di fatto non può che partire dallo **scenario internazionale**, fondamentale **per delineare poi le possibili linee di evoluzione del fenomeno e-grocery anche in Italia**, sia in termini di penetrazione e quote di mercato che in termini qualitativi di combinazione di modelli di business che si possono affermare e consolidare.

L'analisi di tipo desk si è focalizzata sugli **altri 4 principali mercati europei** (Regno Unito, Francia, Germania e Spagna) e sugli **Stati Uniti**, ed è stata realizzata attingendo a tutte le fonti disponibili e rendendo, per quanto possibile, tutti i dati e le informazioni coerenti e confrontabili.

In questo capitolo, per ciascuno dei 5 Paesi, è presentata una **scheda, organizzata in 5 sezioni** (normalmente una slide per ogni sezione):

1. **Informazioni generali** sul Paese (popolazione, densità abitativa, numero di grandi città), sui consumi alimentari e sulla GDO;
2. **Mercato e-grocery** relativamente a dimensione in euro, in % sui consumi alimentari domestici, trend, principali player e quote di mercato;
3. **Principali retailer GDO** attivi, modelli di e-grocery utilizzati e indicazione della loro copertura territoriale;
4. **Principali pure player e terze parti** attivi, modelli di e-grocery utilizzati e indicazione della loro copertura territoriale;
5. **Sintesi e key words** riferite al Paese.

Al termine del capitolo sono infine riportate alcune considerazioni conclusive.



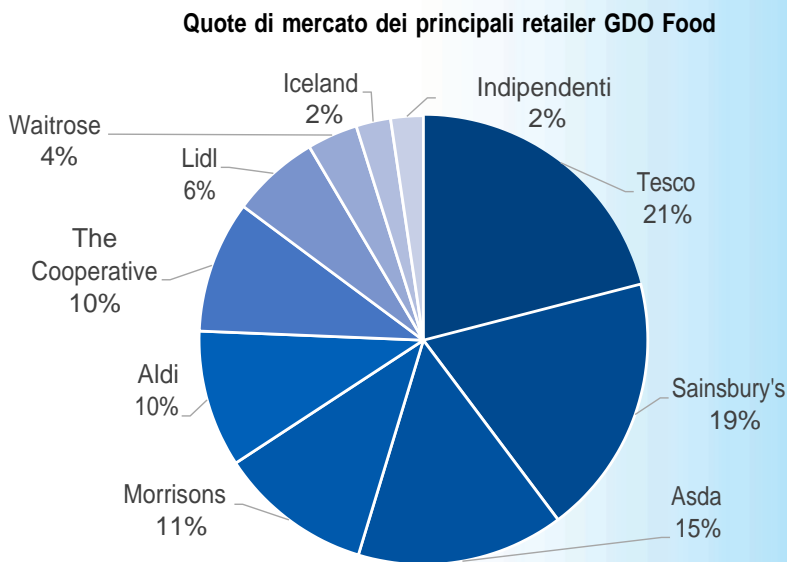
## 2.1 - REGNO UNITO: INFORMAZIONI GENERALI

### Informazioni generali

- Popolazione: 67,2 mio
- Territorio: 242,495 kmq
- Densità abitativa: 281/kmq
- Numero di città sopra i 500.00 abitanti: 14
- Numero di città tra i 200.00-500.00 abitanti: 9

### Consumi alimentari

- Mercato totale: 266.492 € milioni (2019)
- Mercato totale at home: 145.914 € milioni (2019)
- Consumi at home per abitante: 2.171 €



*FONTE: Analisi TradeLab su dati diversi*

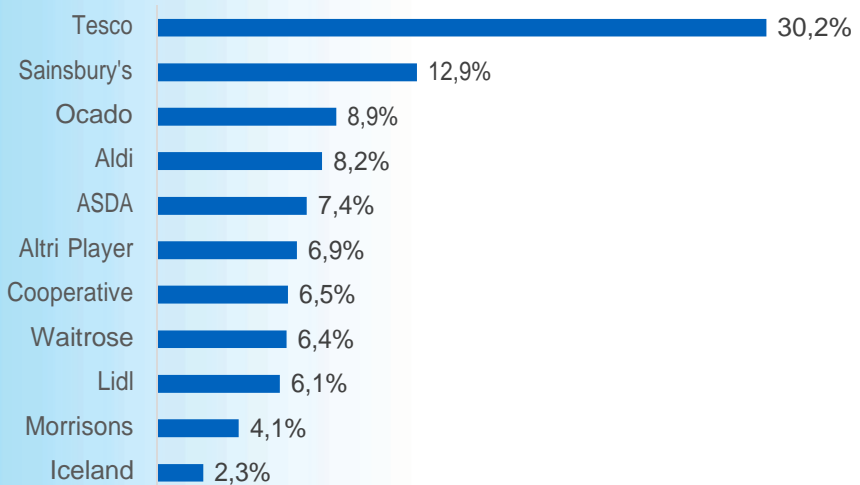
Il Regno Unito è dimensionalmente e per residenti circa il 12% più grande dell'Italia, ma con densità abitativa e numero di grandi città (fattori agevolanti l'e-grocery) di circa il 50% superiori a quelle italiane.

La GDO Food è fortemente concentrata: i primi 5 player hanno una quota del 76% del mercato e sono tutte catene con controllo unitario e diretto dei negozi (non sono distribuzione Organizzata). I discount – formato più indietro nello sviluppo dell'e-commerce – hanno il 16% di quota.

## 2.2 - REGNO UNITO: MERCATO E-GROCERY

**Mercato e-grocery**

- Valore del mercato:  
24.583 milioni € (2019)
- % su totale consumi alimentari at home:  
16,8%; altre fonti indicano 11,8%
- Trend 2020/2019: +4,6%
- Trend 2020/2015: +40%

**Quote di mercato e-grocery dei principali player (escluso Amazon)**

12

La quota di e-grocery sui consumi alimentari domestici (16,8%) è tra le più alte al mondo e si tratta di un'attività che sta diventando matura, come confermato dalla crescita ridotta (solo +4,6%) nell'anno della pandemia. In questo business svolgono un ruolo determinante i retailer, in particolare Tesco, che ha una quota decisamente superiore a quella offline. L'altro player importante è Ocado, il pure player più evoluto a livello mondiale. La maturità del mercato è confermata anche dal fatto che anche i discounters (Aldi e Lidl) sono entrati in questo business raggiungendo quote simili a quelle che hanno offline.

*FONTE: Analisi TradeLab su dati diversi*

## 2.3 - REGNO UNITO: PRINCIPALI RETAILER



INSEGNA	QUOTA MERCATO E-GROCERY	COPERTURA SERVIZIO HOME DELIVERY	COPERTURA SERVIZIO CLICK&COLLECT	COPERTURA SERVIZIO DRIVE
TESCO	30,2%	95% della popolazione anche servizio quick delivery	15% (400 PDV su 2.613)	14% (360 su 2.613)
SAINSBURY	12,9%	98% della popolazione anche servizio quick delivery	23% (321 PDV su 1.411)	servizio non attivo
ASDA	7,4%	da 100% dei PDV (549 PDV su 549)	45% (249 PDV su 549)	55% (300 PDV su 549)
MORRISONS	4,1%	90% della popolazione anche servizio quick delivery	89% (442 PDV su 492)	servizio non attivo
ALDI	8,2%	da 95% PDV (>10.000 CAP) solo alcolici e non food	22% (200 PDV su 910)	n.d.
THE COOPERATIVE	6,5%	da 12% dei PDV (310 PDV su 2.500)	20% (505 PDV su 2.500)	n.d.
LIDL	6,1%	servizio attivo	3% (24 PDV su 800)	0,4% (3 PDV su 800)
WAITROSE	6,4%	da 24% dei PDV (173 PDV su 311)	82% (269 PDV su 331)	18% (63 PDV su 331)

Nel Regno Unito i retailer sono focalizzati sul modello di servizio home delivery, soprattutto i 5 principali (Tesco, Sainsbury, ASDA, Morrisons e Aldi) che coprono dal 90% al 100% dei bacini dei propri punti vendita e che si sono diversificati anche sul quick delivery con propri servizi dedicati e distinti. Meno importante la copertura territoriale con i servizi di click&collect e/o drive che oscilla dal 20%-30% (Tesco, Sainsbury, Aldi e The Cooperative), sino a punte del 80%-90% di Morrisons (solo C&C) e Waitrose.

## 2.4 - REGNO UNITO: PRINCIPALI PURE PLAYER E TERZE PARTI

GRUPPO STRATEGICO	BRAND/INSEGNA	COPERTURA TERRITORIALE	MODELLI DI E-GROCERY
pure player	OCADO	75% della popolazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ home delivery</li> </ul>
pure player	AMAZON FRESH	Londra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ home delivery</li> <li>▪ quick delivery</li> <li>▪ store fisico retail</li> </ul>
pure player/terza parte	DELIVEROO	> 250 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ quick delivery autonomo</li> <li>▪ quick delivery dedicato (con accordo) per Aldi, Morrisons, Sainsbury's e Waitrose</li> <li>▪ quick delivery (gratis) ad hoc con Amazon Prime</li> </ul>
terza parte	JUST EAT	> 685 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ quick delivery dedicato (con accordo) con ASDA</li> <li>▪ quick delivery (gratis) ad hoc con Amazon Prime</li> </ul>
terza parte	UBER EATS	1.377 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ quick delivery</li> <li>▪ picking per click&amp;collect (preparazione spesa)</li> </ul>

Il mercato e-grocery oramai maturo del Regno Unito è completato dai pure player e in particolare da Ocado, specializzato nell'home delivery (il più avanzato a livello mondiale) e da un presidio molto strutturato e diffuso capillarmente da parte delle terze parti (ovvero soggetti che non hanno propri dark store ma utilizzano i punti vendita aperti al pubblico dei retailer), che offrono contemporaneamente servizi di quick delivery autonomi (anche da propri dark store) o in accordo con i retailer (quindi con ruolo di terza parte) e servizi di picking/personal shopping della spesa che viene poi ritirata dai clienti. La quota di e-grocery sta attirando in questo mercato anche nuove start-up.

FONTE: Analisi TradeLab su dati diversi



## 2.5 - REGNO UNITO: SINTESI E KEY WORDS

- Il Regno Unito è dimensionalmente e per residenti circa il 12% più grande dell'Italia, ma con densità abitativa e numero di grandi città (fattori agevolanti l'e-grocery) di circa il 50% superiori a quelle italiane.
- La GDO Food è fortemente concentrata: i primi 5 player hanno una quota del 76% e sono tutte catene con controllo unitario e diretto dei negozi. I Discount – formato più indietro nello sviluppo dell'e-commerce – hanno solo il 16% .
- La quota di e-grocery sui consumi alimentari domestici (16,8%) è tra le più alte al mondo e si tratta di un'attività che sta diventando matura, come confermato dalla crescita ridotta (solo +4,6%) nell'anno della pandemia.
- In questo business svolgono un ruolo determinante i retailer, in particolare Tesco, che ha una quota decisamente superiore a quella offline. La maturità del mercato è confermata anche dal fatto che i discounter (Aldi e Lidl) sono entrati in questo business raggiungendo quote simili a quelle che hanno offline.
- I retailer sono focalizzati sul modello di servizio home delivery, soprattutto i 5 principali (Tesco, Sainsbury, ASDA, Morrisons e Aldi) che coprono dal 90% al 100% dei bacini dei propri negozi e che si sono diversificati anche sul quick delivery con propri servizi dedicati e distinti.
- Meno importante la copertura territoriale con i servizi di click&collect e/o drive che oscilla dal 20%-30% (Tesco, Sainsbury, Aldi e The Co-operative), sino a punte del 80%-90% di Morrisons (solo C&C) e Waitrose.
- L'altro player importante è Ocado, di fatto il pure player più evoluto a livello mondiale.
- Nel Regno Unito c'è anche un presidio molto strutturato e diffuso capillarmente delle terze parti, che offrono contemporaneamente servizi di quick delivery autonomi (anche da propri dark store) o in accordo con i retailer (quindi con ruolo di terza parte) e servizi di picking/personal shopping della spesa che viene poi ritirata dai clienti. La quota elevata dell'e-grocery sta attirando in questo mercato anche nuove start up.

### KEY WORDS:

- Mercato maturo
- Attivismo dei retailer
- Focus su home delivery, con presenza del più evoluto pure player di e-grocery mondiale (Ocado)
- Rilevanti partnership tra retailer e terze parti



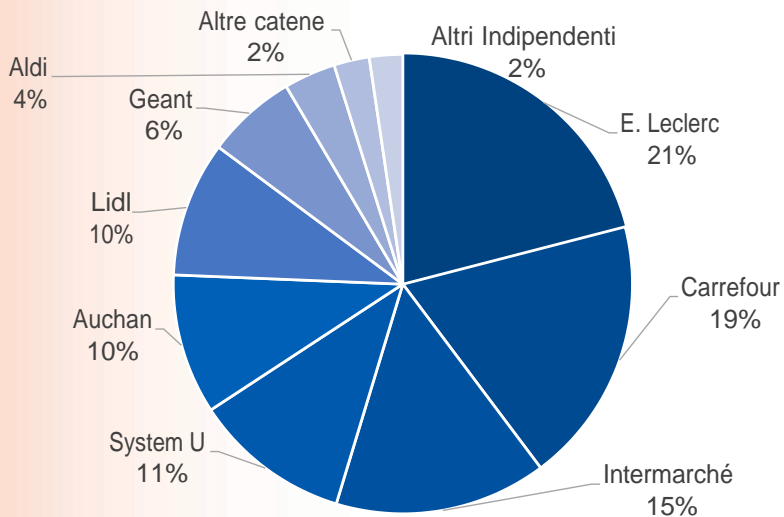
## 3.1 - FRANCIA: INFORMAZIONI GENERALI

**Informazioni generali**

- Popolazione: 67,4 mio
- Territorio: 630.000 kmq
- Densità abitativa: 119/kmq
- Numero di città sopra i 500.00 abitanti: 3
- Numero di città tra i 200.00-500.00 abitanti: 8

**Consumi alimentari**

- Mercato totale: 262,81 miliardi € (2019)
- Mercato totale at home: 187,26 miliardi € (2019)
- Consumi per at home per abitante: 2.778 €

**Quote di mercato dei principali retailer GDO Food**

*FONTE: Analisi TradeLab su dati diversi*

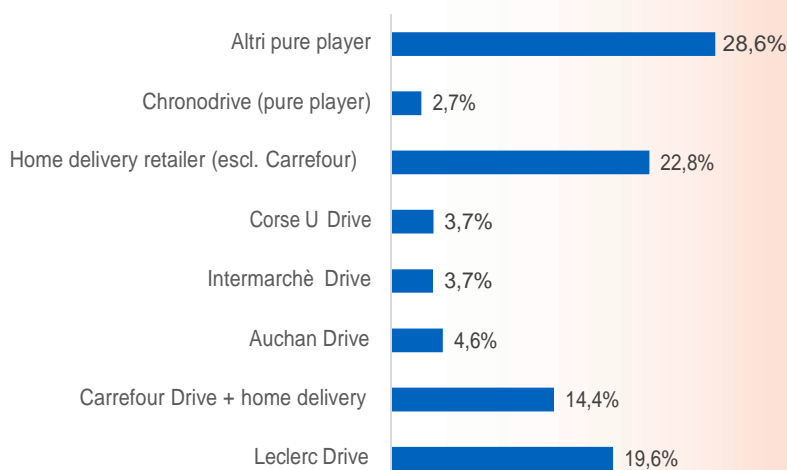
La Francia è poco più grande dell'Italia, ma con densità abitativa inferiore e minor numero di grandi città (fattori agevolanti l'e-grocery). La popolazione è fortemente concentrata a Parigi e hinterland e poi distribuita in numerose città di medie dimensioni con hinterland molto estesi.

La GDO Food è fortemente concentrata: i primi 5 player hanno una quota del 76% del mercato, con un ruolo rilevante delle catene organizzate. Il formato ipermercato è in crisi mentre sono in sviluppo sia i formati di vicinato che i discount (ora con circa il 15% di quota).

## 3.2- FRANCIA: MERCATO E-GROCERY

**Mercato e-grocery**

- Valore del mercato: 16,695 miliardi di € (2020)
- % su totale consumi alimentari at home: 8,9% (2020); altre fonti indicano 7,8% e 8,5%
- Trend 2020 vs 2019: +10%
  - drive: +9%
  - home delivery: +20%
  - click&collect pedonale: +44%

**Quote di mercato e-grocery dei principali Player**

La quota di mercato dell'e-grocery è oramai prossima la 10% con importanti potenziali di crescita dell'home delivery (sia standard che quick). Tutti i principali retailer sono entrati nel business, in particolare con la formula di servizio drive, coerente alla dislocazione territoriale della popolazione e alle abitudini d'acquisto (consuetudine agli spostamenti per raggiungere gli ipermercati e i superstore). L'importanza di questa formula è confermata anche dal fatto che il principale pure player (Chronodrive) opera in questo segmento d'offerta.

## 3.3 - FRANCIA: PRINCIPALI RETAILER

INSEGNA	QUOTA MERCATO E-GROCERY	COPERTURA SERVIZIO HOME DELIVERY	COPERTURA SERVIZIO CLICK&COLLECT	COPERTURA SERVIZIO DRIVE
E. LECLERC	19,6% (drive)	96% della popolazione	-	96% (690 PDV su 721)
CARREFOUR	14,4% (drive + home delivery)	tutte le città > 10.000 abitanti	servizio non attivo per food (solo per non food)	34% (1.174 PDV su 3.440)
AUCHAN	4,6% (drive)	aree metropolitane di Lille, Lyon e Parigi	46% (293 PDV su 637)	44% (282 PDV su 637)
INTERMARCHÉ	3,7% (drive)	n.d.	servizio non attivo	servizio attivo; copertura non disponibile

In Francia i retailer sono focalizzati sul modello di servizio drive, coerente alla dislocazione territoriale della popolazione e alle abitudini d'acquisto (consuetudine agli spostamenti per raggiungere gli ipermercati). Tra questi sono stati soprattutto Leclerc (che ha una rete con rilevante quota di superstore) e Carrefour (soprattutto ipermercati) che hanno sviluppato l'e-grocery e in particolare il modello drive.

Più recentemente i retailer, e anche in questo caso soprattutto Leclerc e Carrefour, hanno avviato lo sviluppo anche dell'home delivery; questa minore penetrazione dei retailer nella formula della consegna a casa ha però attirato l'interesse dei pure player e delle terze parti specializzate nella delivery, sia con le formule standard che quick, come vedremo nella pagina successiva.

## 3.4 - FRANCIA: PRINCIPALI PURE PLAYER E TERZE PARTI

GRUPPO STRATEGICO	BRAND/INSEGNA	COPERTURA TERRITORIALE	MODELLI DI E-GROCERY
terza parte	UBER EATS	341 città per ristorazione e/o spesa 80 città quick delivery per Carrefour	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ picking per click&amp;collect (preparazione spesa)</li> <li>▪ quick delivery autonomo</li> <li>▪ quick delivery dedicato (accordo) per Carrefour</li> </ul>
terza parte	DELIVEROO	147 città per ristorazione e/o spesa (picking e/o quick delivery)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ picking per click&amp;collect (preparazione spesa)</li> <li>▪ quick delivery</li> <li>▪ quick delivery dedicato (accordo) per piccole catene di supermercati locali e indipendenti</li> </ul>
terza parte, operativa come pure player in alcune aree	GLOVO	7 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ picking per click&amp;collect (preparazione spesa)</li> <li>▪ quick delivery</li> </ul>
pure player	CHRONODRIVE	55 dark stores in altrettante città/aree; non presente a Parigi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dark store aperto al pubblico solo con servizio drive</li> </ul>
pure player	CAJOO	6 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ home delivery da dark stores</li> <li>▪ quick delivery (&lt;15 minuti)</li> </ul>
pure player	GORILLAS	5 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ home delivery da dark stores</li> <li>▪ quick delivery (&lt;15 minuti)</li> </ul>

In Francia la focalizzazione dei retailer sul servizio drive ha attirato diversi altri player (Uber Eats e Deliveroo) e continua ad attirare (Glovo, Cajoo, Gorillas e numerosi altri); questi operano con ruoli diversi (pure player o terza parte o entrambe) e su servizi diversi (delivery standard e quick, picking/personal shopping). Il principale pure player, Chronodrive, è attivo sul drive, a conferma dell'importanza di questa formula in Francia.

## 3.5 - FRANCIA: SINTESI E KEY WORDS

- La Francia è poco più grande dell'Italia, ma con densità abitativa inferiore e minor numero di grandi città (fattori agevolanti l'e-grocery). La popolazione è fortemente concentrata a Parigi e hinterland e poi distribuita in numerose città di medie dimensioni con hinterland estesi.
- La GDO Food è fortemente concentrata: i primi 5 player hanno una quota del 76%, con un ruolo rilevante delle catene organizzate.
- La quota di mercato dell'e-grocery è oramai prossima la 10% con importanti potenziali di crescita dell'home delivery (sia standard che quick).
- I retailer sono focalizzati sul modello di servizio drive, che si adatta alla dislocazione territoriale della popolazione e alle abitudini d'acquisto (consuetudine agli spostamenti per raggiungere gli ipermercati). Tra questi sono stati soprattutto Leclerc (che ha rete con rilevante quota di superstore) e Carrefour (soprattutto ipermercati) che hanno sviluppato l'e-grocery e in particolare il modello drive.
- Anche il principale pure player, Chronodrive, è attivo sul drive, a conferma dell'importanza di questa formula in Francia.
- Più recentemente i retailer, e anche in questo caso soprattutto Leclerc e Carrefour, hanno avviato lo sviluppo anche dell'home delivery.
- In Francia la focalizzazione dei retailer sul servizio drive ha attirato diversi altri player (Uber Eats e Deliveroo) e continua ad attirare (Glovo, Cajoo, Gorillas e numerosi altri); questi operano con ruoli diversi (pure player o terza parte o entrambe) e su servizi diversi (delivery standard e quick, picking/personal shopping).

**KEY WORDS:**

- Mercato già evoluto
- Attivismo dei retailers sulla formula drive (coerente a contesto), molto meno sull'home delivery
- Anche pure player, Chronodrive, operativo sulla formula drive
- Ingresso in massa di nuovi player con ruolo (pure player o terza parte) e rilevanza ancora da definirsi

*FONTE: Analisi TradeLab su dati diversi*



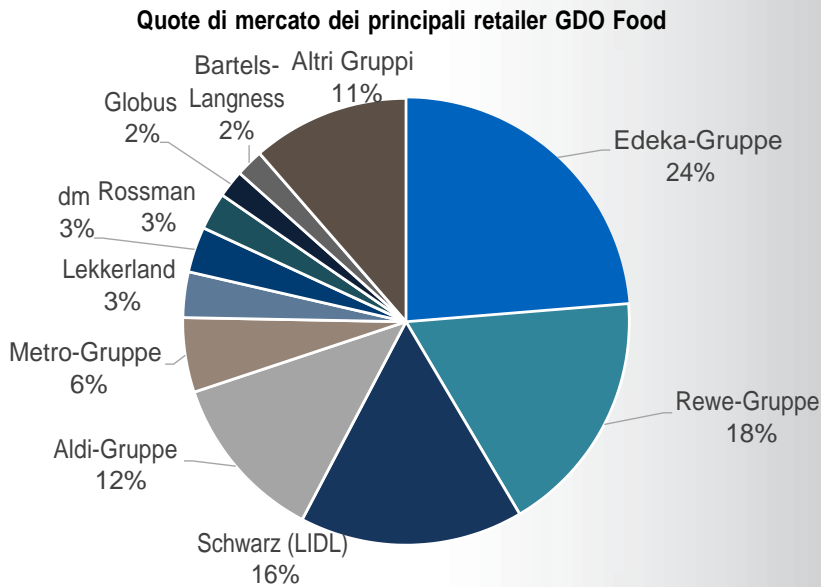
## 4.1 - GERMANIA: INFORMAZIONI GENERALI

### Informazioni generali

- Popolazione: 83,2 mio
- Territorio: 357.386 kmq
- Densità abitativa: 240/kmq
- Numero di città sopra i 500.00 abitanti: 14
- Numero di città tra i 200.00-500.00 abitanti: 26

### Consumi alimentari

- Mercato totale: 284.849 milioni € (2019)
- Mercato totale at home: 210.409 milioni € (2019)
- Consumi per at home per abitante: 2.529 €



*FONTE: Analisi TradeLab su dati diversi*

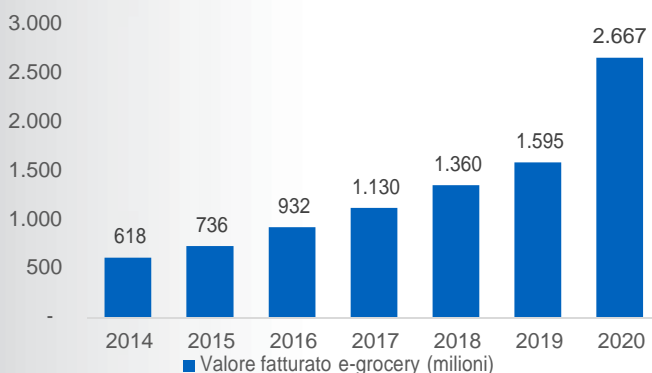
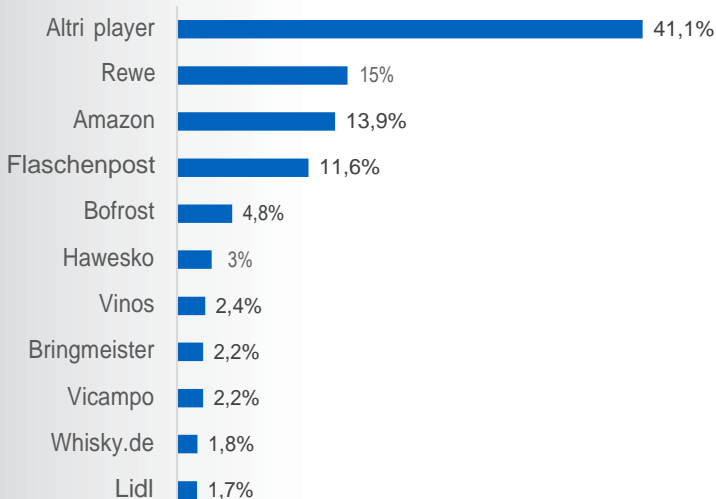
La Germania è più grande dell'Italia, sia in termini territoriali (+15% circa) che per abitanti (+40% circa). Ha densità abitativa e numero di grandi e medie città (fattori agevolanti l'e-grocery) superiori a quelle italiane (circa + 20%). La popolazione è significativamente concentrata nelle grandi e medie città e nei loro hinterland.

La GDO Food è fortemente concentrata: i primi 4 player hanno una quota del 70% del mercato, con un forte ruolo del discount.

## 4.2 - GERMANIA: MERCATO E-GROCERY

**Mercato e-grocery**

- Valore del mercato: 2.667 milioni € (2020)
- % su totale consumi alimentari at home: 1,3% (2020); altre fonti indicano 2,6%
- Trend 2020/2019: +67%
- Trend 2020/2014: +332%

**Quote di mercato e-grocery (2020)**

NOTA: NON È INCLUSA EDEKA CHE HA AVVIATO IL SERVIZIO SOLO NEL II SEMESTRE 2021 IN PARTNERSHIP CON LA TERZA PARTE PICNIC.

La quota di mercato dell'e-grocery è ancora ridotta (1,3%-2,6% a secondo delle fonti), ma in grande sviluppo (+67% nell'anno della pandemia). Il business è dominato dai pure player: Amazon, ma anche numerosi specialisti (Flaschenpost, Bofrost, Hawesko, Vinos, ecc.) focalizzati in particolare sul beverage. Viceversa i retailer, in particolare i discounter, sono ancora indietro, fatta eccezione per Rewe (15%).

FONTE: Analisi TradeLab su dati diversi

## 4.3 - GERMANIA: PRINCIPALI RETAILER



INSEGNA	QUOTA MERCATO E-GROCERY	COPERTURA SERVIZIO HOME DELIVERY	COPERTURA SERVIZIO CLICK&COLLECT	COPERTURA SERVIZIO DRIVE
REWE	15,0%	tutto il territorio	17% (550 PDV su 3.300)	40% (1.326 PDV su 3.300)
EDEKA	non disponibile perché ha avviato i servizi nel II semestre 2021	tutto il territorio con Edeka24 (solo prodotti alimentari secco); solo 36 PDV che fanno consegne di freschi e freschissimi	1% (36 PDV su 4.100)	servizio non attivo
LIDL	1,7%	solo non food e alcolici	solo non food e alcolici	servizio non attivo
ALDI NORD + ALDI SUD	n.d.	solo non food	servizio non attivo	servizio non attivo

In Germania il ridotto sviluppo dei retailer sul mercato dell'e-grocery si è focalizzato sul modello home delivery, con copertura di tutte le aree presidiate dai propri punti vendita sia da parte di Rewe che di Edeka.

Invece i retailer sono di fatto non attivi o marginalmente attivi nei servizi click&collect e drive, fatta eccezione per Rewe che con almeno uno dei due servizi copre circa il 55% della propria rete di negozi.

L'evoluzione in corso dell'e-grocery offre ora l'ultima opportunità di sviluppo per i retailer, prima che si concretizzi un controllo definitivo del mercato da parte dei numerosi pure player già attivi e delle numerose start-up che operano sia come terze parti che come pure player e in entrambi i segmenti di servizio dell'home delivery, quello standard e quello quick.





#### 4.4 - GERMANIA: PRINCIPALI PURE PLAYER E TERZE PARTI

GRUPPO STRATEGICO	BRAND/INSEGNA	COPERTURA	DESCRIZIONE DEL MODELLO O MODELLI
pure player	FLASCHENPOST	tutto il territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>home delivery</li> </ul>
pure player	MYTIME	tutto il territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>home delivery</li> </ul>
pure player	HELLOFRESH	tutto il territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>home delivery (solo ingredienti per ricette)</li> </ul>
pure player	PICNIC	15 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>home delivery</li> </ul>
pure player	GORILLAS	22 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>quick delivery da dark store</li> </ul>
pure player	AMAZON FRESH	4 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>quick delivery / home delivery</li> </ul>
pure player	RHOLIK (KNUSPR)	2 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>home delivery</li> </ul>
pure player	GETIR	2 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>quick delivery da dark store</li> </ul>
terze parti	LIEFERANDO (JUSTEAT)	16 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>quick delivery</li> <li>picking per click&amp;collect (preparazione spesa)</li> </ul>
terze parti	UBEREATS	9 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>quick delivery</li> <li>picking per click&amp;collect (preparazione spesa)</li> </ul>

24

In Germania il ridotto attivismo dei retailer ha favorito lo sviluppo nell'home delivery di importanti pure player (Flaschenpost, Mytime, Hellofresh e numerosi altri), egualmente sta ora attirando l'interesse di numerose start-up, che operano con ruoli diversi (pure player o terza parte o entrambe) su servizi diversi (delivery standard e quick, picking/personal shopping).

*FONTE: Analisi TradeLab su dati diversi*



#### 4.5 - GERMANIA: SINTESI E KEY WORDS

- La Germania è più grande dell'Italia, sia in termini territoriali (+15% circa) che per abitanti (+40% circa). Ha densità abitativa e numero di grandi e medie città (fattori agevolanti l'e-grocery) superiori a quelle italiane (circa + 20%). La popolazione è significativamente concentrata nelle grandi e medie città e nei loro hinterland.
- La GDO Food è fortemente concentrata: i primi 4 player hanno una quota del 70% del mercato, con un forte ruolo del discount.
- La quota di mercato dell'e-grocery è ancora ridotta (1,3%-2,6% a secondo delle fonti), ma in grande sviluppo (+67% nell'anno della pandemia).
- Il business è dominato dai pure player: Amazon, ma anche numerosi specialisti (Flaschenpost, Bofrost, Hawesko, Vinos, ecc.) focalizzati in particolare sul beverage.
- Viceversa i retailer, in particolare i discounters, non lo hanno ancora sviluppato, fatta eccezione per Rewe (15%).
- Il ridotto sviluppo dei retailer sul mercato dell'e-grocery si è focalizzato sul modello home delivery, con copertura di tutte le aree presidiate dai propri punti vendita sia da parte di Rewe che di Edeka. Sono, invece, di fatto non attivi o marginalmente attivi nei servizi click&collect e drive, fatta eccezione per Rewe che con almeno uno dei 2 servizi copre circa il 55% della propria rete di negozi.
- L'evoluzione in corso dell'e-grocery offre ora l'ultima opportunità di sviluppo per i retailer, prima che si concretizzi un controllo definitivo del mercato da parte dei numerosi pure player già attivi e delle numerose start up che operano con ruoli diversi (pure player o terza parte o entrambe) su servizi diversi (delivery standard e quick, picking/personal shopping).

#### KEY WORDS:

- Mercato ancora in fase di evoluzione (simile all'Italia)
- Retailer passivi, tranne Rewe
- Rilevanza dei pure player
- Ingresso in massa di nuovi player con ruoli misti (pure player e/o terza parte) che potrebbero conquistare quote importanti di mercato

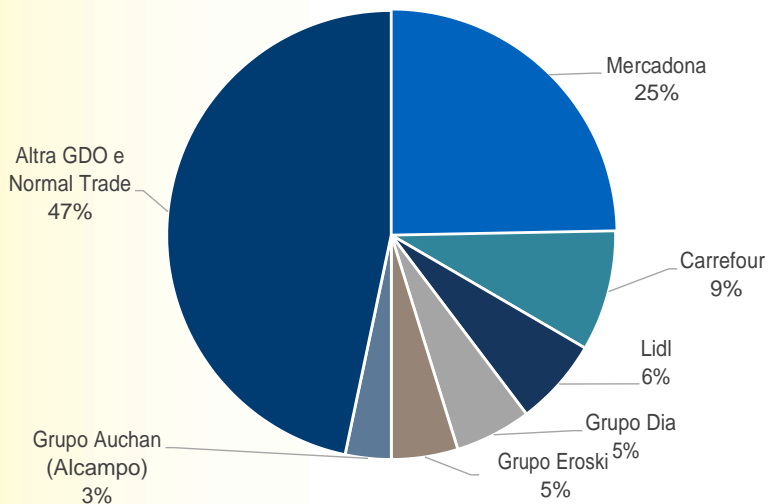
## 5.1 - SPAGNA: INFORMAZIONI GENERALI

**Informazioni generali**

- Popolazione: 47,4 milioni di persone
- Territorio: 505.990 kmq
- Densità abitativa: 94/kmq
- Numero di città sopra i 500.00 abitanti: 6
- Numero di città tra i 200.00-500.00 abitanti: 22

**Consumi alimentari**

- Mercato totale: 199.333 milioni € (2019)
- Mercato totale at home : 101.120 milioni € (2019)
- Consumi per at home per abitante: 2.133 €

**Quote di mercato dei principali retailer GDO Food (2019)**

FONTE: Analisi TradeLab su dati diversi

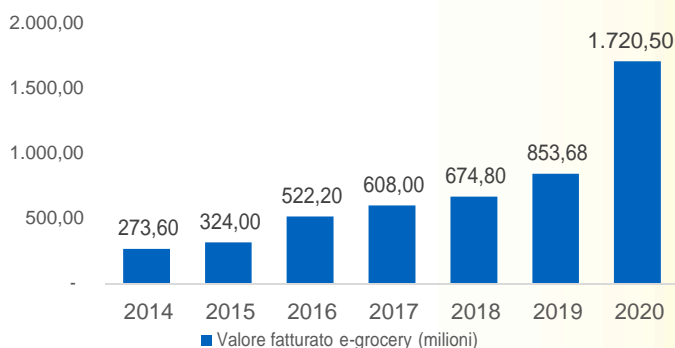
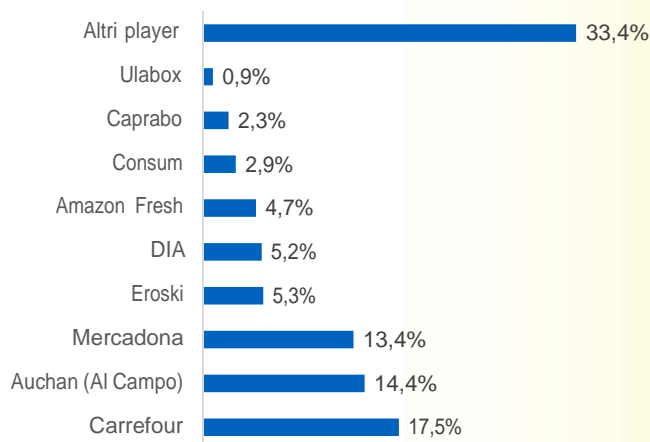
La Spagna è più grande dell'Italia per territorio (+ 60% circa), ma più piccola per numero di residenti (oltre il 20% in meno). La popolazione è significativamente concentrata in circa 30 città di grandi o medio grandi dimensioni, con ampie aree rurali poco abitate.

La GDO è poco concentrata (dal 2° al 6° player solo 28% di quota) e caratterizzata da catene di piccole dimensioni e locali. Fa eccezione Mercadona, leader con 25% di quota, in forte sviluppo da 20 anni e che di fatto è il punto di riferimento per gli altri player.

## 5.2- SPAGNA: MERCATO E-GROCERY

**Mercato e-grocery**

- Valore del mercato: 1.721 milioni € (2020)
- % su totale consumi alimentari at home: 1,7% (2020); altre fonti stimano 2,2% (2020) e 2,8%
- Trend 2020/2019: +102%;  
Trend 2020/2014: +530%

**Quote di mercato e-grocery (2020)**

Anche in Spagna la quota di mercato dell'e-grocery è ancora ridotta (1,7%-2,8% a secondo delle fonti), ma in grande sviluppo (+102% nel 2020).

Il business è suddiviso in modo equilibrato tra retailer e pure player. Tra i primi spiccano per quota, superiore a quella offline, i retailer francesi (Carrefour e Auchan), mentre Mercadona è ancora indietro nel percorso di sviluppo. Tra i pure player si evidenzia una significativa frammentazione, determinata da ragioni di natura territoriale, da specializzazioni merceologiche e, più recentemente, dall'ingresso di nuovi operatori.

*FONTE: Analisi TradeLab su dati diversi*

## 5.3 - SPAGNA: PRINCIPALI RETAILER

INSEGNA	QUOTA MERCATO E-GROCERY	COPERTURA SERVIZIO HOME DELIVERY	COPERTURA SERVIZIO CLICK&COLLECT	COPERTURA SERVIZIO DRIVE
CARREFOUR	17,5%	41 città	1% (36 PDV su 4.100)	11 città
MERCADONA	13,4%	4,5 mio di persone	17% (550 PDV su 3.300)	40% (1.326 PDV su 3.300)
AL CAMPO (AUCHAN)	14,4%	69% (252 PDV su 367)	6% (22 PDV su 367)	2,5% (9 PDV su 367)
GRUPO EROSKI	5,3%	tutto il territorio in cui sono presenti propri punti vendita	2% (22 PDV su 1.001)	4,9% (49 PDV su 1.001)
GRUPPO DIA	5,2%	7 città (Barcellona, Madrid, Mallorca, Valencia, Bilbao, Sevilla, Malaga)	servizio non attivo	servizio non attivo

28

In Spagna lo sviluppo dei retailer sul mercato dell'e-grocery si è focalizzato sul modello home delivery, con coperture significative che variano dal 100% delle aree presidiate dai propri punti vendita (Eroski) a circa il 60-70% delle aree (Carrefour, Auchan, DIA). Per tutte queste catene (anche quelle francesi) è invece al momento marginale la copertura garantita con i servizi click&collect e/o drive.

A questo momento fa eccezione Mercadona, più focalizzato sul modello drive, che è caratterizzato da costi di servizio minori, elemento coerente alla propria strategia di formato a metà strada tra il supermercato e il discount, con margini e costi ridotti.

FONTE: Analisi TradeLab su dati diversi

## 5.4 - SPAGNA: PRINCIPALI PURE PLAYER E TERZE PARTI



GRUPPO STRATEGICO	BRAND/INSEGNA	COPERTURA	DESCRIZIONE DEL MODELLO O MODELLI
pure player/terze parti	GLOVO	392 città (tutto il territorio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>home delivery e quick delivery da dark store</li> </ul>
pure player	GORILLAS	4 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>quick delivery da dark store</li> </ul>
pure player/terze parti	AMAZON FRESH	2 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>home delivery e quick delivery da dark store</li> </ul>
pure player/terze parti	ULABOX	5 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>home delivery e quick delivery da dark store</li> </ul>
terze parti	DELIBERRY	3 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>quick delivery</li> <li>picking per click&amp;collect (preparazione spesa)</li> </ul>
pure player/terze parti	JUSTEAT	oltre 225 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>quick delivery</li> <li>picking per click&amp;collect (preparazione spesa)</li> </ul>

Anche in Spagna il quadro ancora in evoluzione dell'e-grocery, seppure in un mercato più piccolo e con minori prospettive a breve, ha attirato (Glovo e JustEat) e sta attirando (Gorillas, Deliberry e Ulabox, ecc.) diversi altri player, che operano con ruoli diversi (pure player o terza parte o entrambe) su servizi diversi (delivery standard e quick, picking/personal shopping). Amazon Fresh è operativo in sole due città.

## 5.5 - SPAGNA: SINTESI E KEY WORDS

- La Spagna è più grande dell'Italia per territorio (+ 60% circa), ma più piccola per numero di residenti (oltre il 20% in meno). La popolazione è significativamente concentrata in circa 30 città di grandi o medio grandi dimensioni, con ampie aree rurali poco abitate.
- La GDO è poco concentrata in termini generali (dal 2° al 6° player solo 28% di quota) e caratterizzata da catene di piccole dimensioni e locali. Fa eccezione Mercadona, leader con 25% di quota, in forte sviluppo da 20 anni e che di fatto è il punto di riferimento per gli altri player.
- La quota di mercato dell'e-grocery è ancora ridotta (1,7%-2,8% a secondo delle fonti), ma in grande sviluppo (+102% nel 2020).
- Il business è suddiviso in modo equilibrato tra retailer e pure player.
- Tra i primi spiccano per quota, superiore a quella offline, i retailer francesi (Carrefour e Auchan). Lo sviluppo dei retailer sul mercato dell'e-grocery si è focalizzato sul modello home delivery, con coperture significative che variano dal 100% delle aree presidiate dai propri punti vendita (Eroski) a circa il 60-70% delle aree (Carrefour, Auchan, DIA). Per tutte queste catene (anche quelle francesi) è invece al momento marginale la copertura con i servizi click&collect e/o drive.
- A questo momento fa eccezione Mercadona, che è ancora indietro nel percorso di sviluppo e più focalizzato sul modello drive.
- Tra i pure player si evidenzia una significativa frammentazione, determinata da ragioni di natura territoriale, da specializzazioni merceologiche.
- Anche in Spagna il quadro ancora in evoluzione dell'e-grocery, seppure in un mercato più piccolo e con minori prospettive a breve, ha attirato (Glovo e JustEat) e sta attirando (Gorillas, Deliberry e Ulabox, ecc.) diversi altri Player, che operano con ruoli diversi (pure player o terza parte o entrambe a secondo del territorio) e su servizi diversi (delivery standard e quick, picking/personal shopping).
- Amazon Fresh è operativo in sole due città.

30

**KEY WORDS:**

- Mercato ancora in fase di evoluzione (simile all'Italia)
- Retailer attivi soprattutto nell'home delivery
- Mercadona, leader del mercato off line, indietro e con focus su drive
- Ruolo delle start-up ancora da definirsi.

FONTE: Analisi TradeLab su dati diversi



## 6.1 - STATI UNITI: INFORMAZIONI GENERALI

### Informazioni generali

- Popolazione: 329,5 milioni
- Territorio: 9.834.000 kmq
- Densità abitativa: 36/kmq
- Numero di città sopra i 500.00 abitanti: 34
- Numero di città tra i 200.00-500.00 abitanti: 86

### Consumi alimentari

- Mercato totale: 1.669.049 milioni € (2019)
- Mercato totale at home: 915.855 milioni € (2019)
- Consumi per at home per abitante: 2.780 €

#### Quote di mercato dei principali retailer GDO Food

Due fattori rendono poco significativa l'analisi del mercato retail USA per quote di mercato:

- la dimensione e articolazione del mercato in termini di stati e territori;
- la significativa commistione nel retail USA, a cominciare da Walmart, tra food e merceologie non food, che convivono spesso e con incidenze simili nelle singole catene e nei singoli store.

I principali Retailer Food, operativi nella maggior parte degli stati sono:

- Walmart, con un fatturato pari a 302 miliardi di euro
- The Kroger, con un fatturato di 102 miliardi di euro
- Costco, con un fatturato di 102 miliardi di euro

Seguono altri 8 Retailer con fatturati compresi tra i 10 e i 60 miliardi di euro.

Il mercato degli Stati Uniti dovrebbe essere comparato con quello europeo per dimensione territoriale e di abitanti.

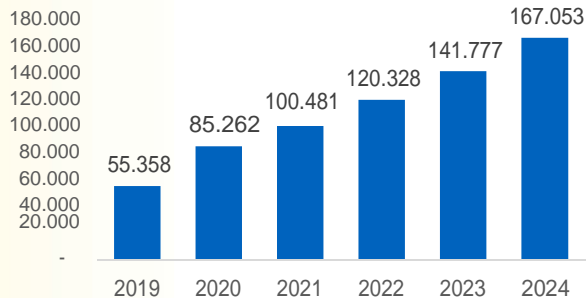
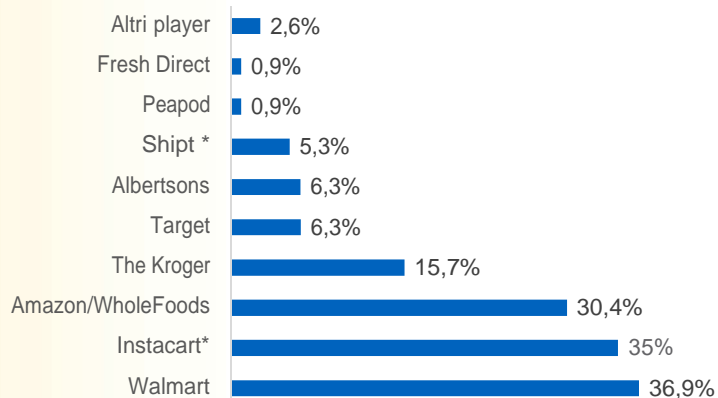
Per lo sviluppo dell'e-grocery è molto rilevante la ridotta densità abitativa complessiva (36 abitanti/kmq) ma con forti concentrazioni nelle grandi e medio grandi città. Si tratta di due aspetti rilevanti per l'e-commerce che prefigurano situazioni diametralmente opposte sia in termini di interesse dei consumatori che di rapporti costi-fatturati per le aziende distributive. La GDO è prevalentemente «locale» (catene presenti in 1-3 stati), fatta eccezione per una decina di player, di cui solo 3 (Walmart, The Kroger e Costco) possono essere considerati veramente nazionali.



## 6.2 - STATI UNITI: MERCATO E-GROCERY

**Mercato e-grocery**

- Valore del mercato: 85.262 milioni € (2020)
- % su totale consumi alimentari at home: 9,3%
- Trend 2020/2019: +54%
- Forecasting 2020-2024: +96%

**Mercato e-grocery: forecasting 2020-2024****Quote del mercato e-grocery (2020)**

NOTE:

1) \* IL FATTURATO È ADDIZIONALE PERCHÉ «SCONTRINATO» DAI PUNTI VENDITA FISICI. IL MERCATO DI 85.262 MILIONI NON INCLUDE QUESTI DUE PLAYER.

2) NON È INCLUSA LA QUOTA DI SAFEWAY, IN QUANTO NON SONO DISPONILI DATI.

La quota di mercato dell'e-grocery è già elevata: 9,3%, molto simile a quella francese, ma ancora in grande sviluppo (+54% nel 2020).

Il business è dominato da 3 player riconducibili a tre diversi gruppi strategici: il retailer Walmart (37% di quota), il pure player Amazon che controlla anche la catena WholeFoods (30% di quota) e la terza parte Instacart (35%), specializzata nel personal shopping, con successivo collect da parte dei clienti.

FONTE: Analisi TradeLab su dati diversi

## 6.3 - STATI UNITI: PRINCIPALI RETAILER



INSEGNA	QUOTA MERCATO E-GROCERY	COPERTURA SERVIZIO HOME DELIVERY	COPERTURA SERVIZIO CLICK&COLLECT	COPERTURA SERVIZIO DRIVE
WALMART	36,9%	63,3% (3.000 PDV su 4.743)	31,6% (1.500 PDV su 4.743)	73,7% (3.500 PDV su 4.743)
THE KROGER	15,7%	50 milioni famiglie	92,9% (2.546 PDV su 2.742)	81,7% (2.239 PDV su 2.742)
WHOLEFOODS	n.s. (è incluso in quota Amazon)	50% case americane (180 milioni di famiglie)	100% (476 PDV su 476)	100% (476 PDV su 476)

Mentre in tutti i mercati europei che abbiamo visto i retailer hanno focalizzato il proprio sviluppo soprattutto su un modello di servizio, negli USA tutti i principali retailer, e in particolare i 3 maggiori qui riportati, hanno sviluppato il business dell'e-grocery contemporaneamente su 2 o tutti e 3 i modelli di servizio e laddove possibile (le grandi città) hanno avviato anche lo sviluppo dei servizi di quick delivery.

I servizi di drive e click&collect e, in prospettiva, forse anche di quick delivery, sono stati resi possibili dagli accordi di partnership molto strette con le terze parti e in particolare con Instacart e Shipt (come si vedrà alla pagina seguente).



## 6.4 - STATI UNITI: PRINCIPALI PURE PLAYER E TERZE PARTI

GRUPPO STRATEGICO	BRAND/INSEGNA	COPERTURA	DESCRIZIONE DEL MODELLO O MODELLI
pure player	AMAZON FRESH	16 città (25.000.000 persone)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ online grocery</li> <li>▪ delivery a domicilio</li> </ul>
pure player	GORILLAS	1 città (New York City)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ home delivery (standard e quick) da dark store</li> </ul>
pure player	PEAPOD	n.d.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ home delivery (standard e quick) da dark store</li> </ul>
pure player	FRESH DIRECT	< 25 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ home delivery (standard e quick) da dark store</li> </ul>
terze parti	INSTACART	25.000 PDV dei retailer in < 5.500 città	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ personal shopping per clienti che ritirano con la formula drive o kerbside pick up (a bordo strada)</li> <li>▪ home delivery</li> </ul>
terze parti	SHIPT	5.000 PDV dei retailer con copertura di < 2 milioni di abitanti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ personal shopping per clienti che ritirano con la formula drive o kerbside pick up (a bordo strada)</li> <li>▪ home delivery</li> </ul>

Negli Stati Uniti il quadro dei soggetti definibili terze parti (ovvero soggetti che non hanno propri dark store ma utilizzano i punti vendita aperti al pubblico dei retailer) è caratterizzato da Instacart e Shipt, che si sono specializzati in particolare nei servizi di picking/personal shopping riuscendo così a far pagare al cliente il servizio di preparazione della spesa che invece nella maggior parte dei contesti il retailer realizza gratuitamente.



## 6.5 - STATI UNITI: SINTESI E KEY WORDS

- Il mercato degli Stati Uniti non è comparabile con quello italiano per dimensione territoriale e numero di abitanti.
- Per lo sviluppo dell'e-grocery è molto rilevante la ridotta densità abitativa complessiva (36 abitanti/kmq) ma con forti concentrazioni nelle grandi e medio grandi città. Si tratta di due aspetti rilevanti per l'e-commerce che prefigurano situazioni diametralmente opposte.
- La GDO è prevalentemente «locale» (catene presenti in 1-3 Stati), fatta eccezione per una decina di player, di cui solo 3 veramente nazionali.
- La quota di mercato dell'e-grocery è già elevata: 9,3%, molto simile a quella francese, ma ancora in grande sviluppo (+54% nel 2020).
- Il business è dominato da 3 player riconducibili a tre diversi gruppi strategici: il retailer Walmart (37% di quota), il pure player Amazon che controlla anche la catena WholeFoods (30% di quota) e la terza parte Instacart (35%), specializzata nel personal shopping, con successivo collect da parte dei clienti.
- Mentre in tutti i mercati europei che abbiamo visto i retailer hanno focalizzato il proprio sviluppo soprattutto su un modello di servizio, in USA tutti i principali retailer, e in particolare i 3 maggiori, hanno sviluppato l'e-grocery contemporaneamente su 2 o tutti e 3 i modelli di servizio e laddove possibile (le grandi città) hanno avviato anche lo sviluppo dei servizi di quick delivery.
- I servizi di drive e click&collect e prospetticamente forse anche di quick delivery sono stati resi possibili dagli accordi di partnership molto strette con le terze parti e in particolare Instacart e Shipt, specializzati nei servizi di picking/personal shopping, riuscendo così a far pagare al cliente il servizio di preparazione della spesa che invece nella maggior parte dei contesti il retailer realizza gratuitamente.

**KEY WORDS:**

- Mercato non forti concentrazioni e forti rarefazioni di densità abitativa
- Retailer attivi contemporaneamente su tutte le formule di servizio
- Tre leader, uno per gruppo strategico
- Servizi di picking e personal shopping esternalizzati e pagati dai clienti

## 7 - CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

- Il livello di evoluzione e il quadro competitivo dell'e-grocery sono **molto diversi nei Paesi** analizzati. Si tratta di un elemento molto rilevante perché – come vedremo nel capitolo 4 – le caratteristiche del mercato in Italia (livello di maturità ed evoluzione del mercato e-grocery, diverso ruolo e presenza della GDO, ecc.) sono molto diversi nelle diverse aree territoriali e questo potrebbe portare al **delinearsi in Italia di scenari a medio termine anche diversi**, in toto o in parte, nelle aree territoriali e nelle regioni.
- Mentre le situazioni in **Francia, USA e, soprattutto, Regno Unito, delineano possibili scenari a medio termine che si potrebbero concretizzare anche in Italia**, poiché si tratta di mercati già decisamente evoluti dal punto di vista dell'e-grocery, altrettanto non si può dire di quanto emerge in Germania e Spagna, che si trovano, come l'Italia, in piena fase evolutiva. Tuttavia, anche questi due Paesi sono utili per prevedere delle possibili linee di evoluzione dell'e-grocery in Italia: in particolare il quadro attuale in **Germania** consente di delineare cosa possa accadere in caso di **atteggiamento non proattivo o passivo della GDO**, mentre la situazione in **Spagna** consente di prefigurare un modello di sviluppo fortemente **caratterizzato dall'home delivery**, anche senza che il leader offline (Mercadona) guidi il gruppo strategico dei retailer.
- Dalle situazioni che emergono nei 5 paesi è evidente che **il ruolo dei retailer e il loro atteggiamento è determinante nell'orientare l'evoluzione dell'e-grocery**: se sono molto attivi, come nel Regno Unito «chiudono le porte» o limitano in modo molto rilevante lo sviluppo di pure player (nonostante proprio nel Regno Unito ci sia il migliore specialista mondiale di e-grocery, OCADO Ltd.), mentre se sono attendisti (come in Germania) o focalizzati sul drive (come in Francia) agevolano lo sviluppo dei pure player dell'home delivery (sia full assortment che specialisti verticali su singoli reparti, come beverage o freschissimi) e/o lo sviluppo delle terze parti (come Everli in Italia).
- Il quadro che emerge nei diversi paesi evidenzia ancora elevati **elementi di incertezza su quale potrebbe essere il ruolo della terze parti**. Contemporaneamente – e vi è un chiaro collegamento con il punto precedente – il **mercato del quick delivery** è ancora in una fase **embrionale** dello sviluppo ed è difficile formulare delle previsioni evolutive; fa eccezione anche in questo caso il Regno Unito, dove l'attivismo dei retailer li ha portati a sviluppare anche questo tipo di servizio, limitando di fatto il ruolo delle terze parti.



Where are the 10-min grocery delivery hotspots in Europe?



Per completare il quadro europeo si fornisce la sintesi, in rapida evoluzione, delle start-up operative nei servizi di home delivery, sia standard che, soprattutto, quick.



**1**

**INTRODUZIONE**

**2**

**L'E-GROCERY: QUADRO INTERNAZIONALE**

**3**

**MODELLI DI BUSINESS: PURE PLAYER,  
MODELLI OMNICANALE E TERZE PARTI**

**4**

**L'E-GROCERY IN ITALIA: QUADRO AD OGGI E SCENARI A 5 ANNI**

**5**

**LE IMPLICAZIONI PER IL MERCATO DEL LAVORO**

**APPENDICE**

## 1 - PREMESSA

In questo capitolo vengono razionalizzati, sistematizzati e commentati i modelli di business nell'e-grocery così come si sono delineati nei diversi Paesi analizzati nella sezione precedente e in Italia:

- **i modelli omnicanale dei retailer**, che prevedono i servizi di click&collect e/o drive e/o home delivery;
- **il modello dei pure player**;
- **i modelli sviluppati dalle terze parti**.

Il capitolo è articolato in tre parti:

- **i processi chiave dell'e-grocery** e la loro combinazione nei diversi modelli di business/gruppi strategici (gli schemi che qui proponiamo saranno poi anche alla base delle valutazioni sulle implicazioni per il mercato del lavoro in Italia sviluppate nell'ultimo capitolo);
- **le performance economiche dei diversi modelli di business** così come si evincono dai dati di bilancio pubblici o da simulazioni;
- infine **alcune conclusioni**, utili per prefigurare i possibili scenari italiani a 5 anni (capitolo 4) e le implicazioni per il mercato del lavoro (capitolo 5).





## 2.1 - I TRE PROCESSI CHIAVE NELL'E-GROCERY: RILEVANZA PER IL MERCATO DEL LAVORO

I **processi chiave dell'e-grocery** sono tre: ordine, preparazione della spesa, consegna al cliente.

Di questi **solo il secondo e il terzo sono rilevanti rispetto alle implicazioni per il mercato del lavoro.**

Ogni processo può avere rilevanza nell'interfaccia con il cliente finale e/o avere rilevanza solo organizzativa interna.

PROCESSI	SOLUZIONI OPERATIVE	RILEVANZA PER L'INTERFACCIA CON IL CLIENTE	RILEVANZA PER L'ORGANIZZAZIONE INTERNA	RILEVANZA PER IL MERCATO DEL LAVORO
1. ORDINE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Piattaforma proprietaria (retailer, pure player o terza parte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Molto rilevante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rilevante per IT</li> <li>▪ Irrilevante per organizzazione del lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nulla → <i>processo non approfondito ulteriormente</i></li> </ul>
2. PREPARAZIONE SPESA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nel Punto vendita</li> <li>▪ Nel dark store</li> <li>▪ Nel Magazzino dedicato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Irrilevante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Molto rilevante per organizzazione del lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Altissima (<i>il lavoro rappresenta circa il 95% dei costi</i>)</li> </ul>
3. CONSEGNA A CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nel PDV in aree dedicate (click&amp;collect)</li> <li>▪ Nel PDV con prelievo da locker</li> <li>▪ Nel PDV nel parcheggio (drive)</li> <li>▪ Nel PDV a «bordo strada» (kerbside, per ora sviluppato soprattutto in USA)</li> <li>▪ In locker in luoghi diversi dal PDV</li> <li>▪ A casa (home delivery standard)</li> <li>▪ Rapido a casa (quick delivery)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Molto rilevante per organizzazione del lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta (<i>il lavoro rappresenta circa il 50% dei costi</i>)</li> </ul>

## 2.2 - I TRE PROCESSI CHIAVE NELL'E-GROCERY: OPZIONI OPERATIVE PER GRUPPO STRATEGICO

### Il processo di preparazione della spesa

In questa e nella pagina seguente, per i due processi chiave che impattano sul mercato del lavoro, esplicitiamo le diverse **possibili combinazioni di soluzioni operative (seconda colonna dello schema della pagina precedente) e gruppi strategici**.

L'assenza di indicazioni nella casella significa che si tratta di una **opzione non utilizzabile o normalmente non utilizzata** da quel gruppo strategico.

GRUPPI STRATEGICI E MODELLI DI BUSINESS			
SOLUZIONI OPERATIVE	RETAILER (MODELLI OMNICANALE)	PURE PLAYER	TERZE PARTI
A) NEL PUNTO VENDITA (aperto al pubblico)	X Ora molto diffusa. A tendere molto meno nelle grandi città		X Soluzione prevalente. Tendenza: dipende da ruolo futuro delle terze parti
B) NEL DARK STORE (chiuso al pubblico)	X Ora poco diffusa. A tendere in aumento in grandi città e hinterland	X Soluzione tipica di quick delivery in aumento nelle sole città grandi e medio grandi	X Caso al momento raro (utilizzato da Amazon Fresh con dark store gestito da retailer). Tendenza incerta
C) NEL MAGAZZINO DEDICATO (chiuso al pubblico)		X Soluzione tipica delivery standard. Tendenza: dipende da ruolo futuro dei pure player	



## 2.3 - I TRE PROCESSI CHIAVE NELL'E-GROCERY: OPZIONI OPERATIVE PER GRUPPO STRATEGICO

### Il processo di consegna al cliente

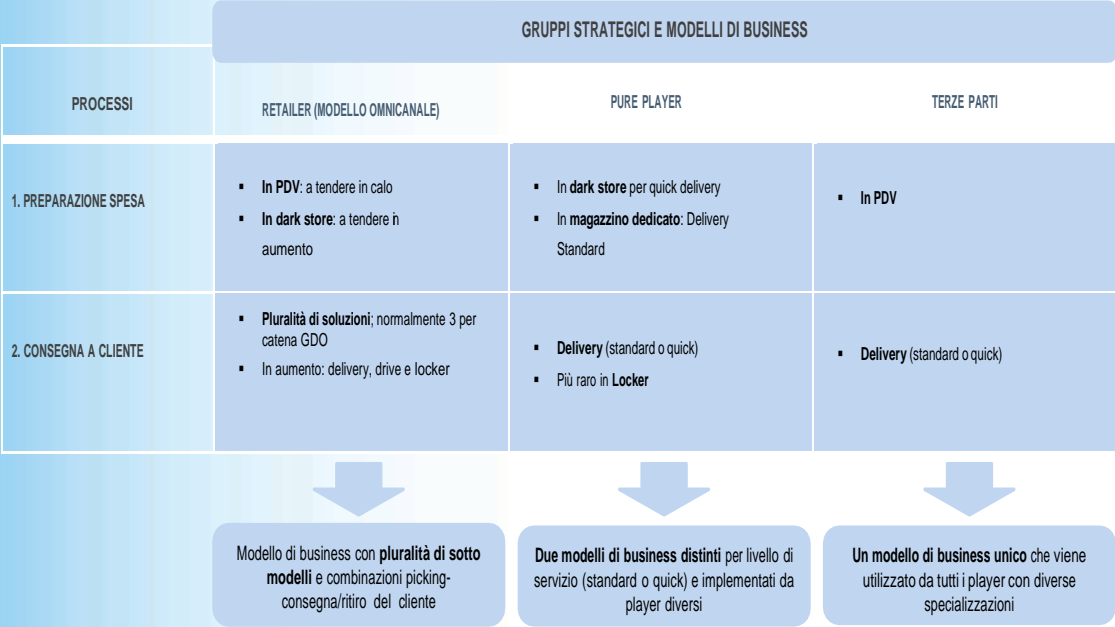
PROCESSO CONSEGNA A CLIENTE: SOLUZIONI OPERATIVE	GRUPPI STRATEGICI E MODELLI DI BUSINESS		
	RETAILER (MODELLO OMNICANALE)	PURE PLAYER	TERZE PARTI
A) IN PDV – CLICK&COLLECT	X Diffuso. Tendenza: riduzione		
B) IN PDV – CON LOCKER	X Poco diffuso. Tendenza: aumento		
C) IN PDV – DRIVE (NEL PARCHEGGIO)	X Diffuso. Tendenza: aumento		
D) IN PDV A BORDO STRADA (KERBSIDE)			X, non in Italia
E) IN LOCKER ESTERNI, NON NEL PDV	X Poco diffuso. Tendenza: forte aumento	X Poco diffuso. Tendenza: aumento	
F) A CASA – DELIVERY STANDARD	X Diffuso. Tendenza: forte aumento	X Molto diffuso. Tendenza: aumento	X Diffuso. Tendenza: ?
G) A CASA – QUICK DELIVERY	X Primi esperimenti. Tendenza: ?	X Agli inizi. Tendenza: forte aumento	X Agli inizi. Tendenza: forte aumento

### 2.4 - I TRE PROCESSI CHIAVE NELL'E-GROCERY: OPZIONI OPERATIVE PER GRUPPO STRATEGICO

#### Sintesi

Alla luce dell'analisi sviluppata nelle due pagine precedenti le combinazioni di processi di preparazione spesa e processi di consegna a cliente sono sintetizzati nella tavola qui sotto. Sono volutamente escluse le soluzioni poco diffuse e che rimarranno marginali.

44





### 3.1 - LE PERFORMANCE ECONOMICHE DEI MODELLI OMNICANALE DEL RETAILER



#### Drive (e click&collect) gestito interamente da punto vendita

VOCE DI CONTO ECONOMICO	% su Fatt. netto
<b>FATTURATO LORDO IVA</b>	<b>109,85%</b>
Fatturato netto Iva	100,00%
Margine Netto-Netto generato	32,00%
<b>Contributi di consegna lordo Iva</b>	<b>0,00%</b>
Contributi di consegna netti Iva	0,00%
<b>Altri ricavi netti Iva (al netto costi diretti)</b>	<b>0,00%</b>
<b>RICAVI TOTALI - LORDO IVA</b>	<b>109,85%</b>
<b>RICAVI TOTALI - NETTO IVA</b>	<b>100,00%</b>
<b>MARGINE NETTO TOTALE</b>	<b>32,00%</b>
Totale Costi processi d'ordine	0,90%
Totale Costi di infrastruttura (PDV)	0,00%
Totale Costi di gestione infrastruttura (PDV)	0,00%
Picking – Costo del personale	13,70%
Picking – Costi materiali e ammortamenti	0,59%
Rifornimento	0,00%
Totale Costi di delivery	0,00%
Investimenti in comunicazione	0,00%
<b>TOTALE COSTI – NETTO IVA</b>	<b>15,20%</b>
<b>RISULTATO NETTO E-COMMERCE</b>	<b>16,80%</b>

- Questa simulazione si basa su un numero di spese preparate giornalmente pari a 100-110, numero compatibile con i vincoli chederivano dall'operatività in un punto vendita aperto al pubblico.
- Nella simulazione i costi dell'infrastruttura (il punto vendita) non sono considerati perché sostenuti comunque, essendo il negozio aperto al pubblico. Questi costi varrebbero il 7-8%.
- Anche il costo del lavoro relativo al rifornimento dello scaffale non è qui quantificato; varrebbe circa l'1%.
- Il costo del lavoro per il picking, cioè la preparazione della spesa, è di gran lunga la prima voce di costo e vale il 13,7%.
- Il risultato netto è positivo e rimarrebbe positivo anche imputando i costi non valorizzati del punto di vendita (di infrastruttura e rifornimento).
- Quindi, se raggiunge buoni livelli di volumi, il servizio drive non genera perdite, perlomeno a livello di punto vendita.
- Il servizio click&collect produce performance inferiori a queste, soprattutto perché lo scontrino medio è decisamente più basso (circa 45/50 €) e quindi si avvicina in modo significativo a Risultati Netti pari a zero.
- Si sottolinea che in questa simulazione, fermandosi a livello di punto vendita, non vengono ancora presi in considerazione i costi di sede, i costi generali e quelli del CEDL.



### 3.2 - LE PERFORMANCE ECONOMICHE DEI MODELLI OMNICANALE DEL RETAILER

#### Home delivery gestito interamente da punto vendita

VOCE DI CONTO ECONOMICO	% su Fatt. netto
<b>FATTURATO LORDO IVA</b>	<b>109,85%</b>
Fatturato netto Iva	100,00%
Margine Netto-Netto generato	32,00%
<b>Contributi di consegna lordo Iva</b>	<b>4,92%</b>
Contributi di consegna netti Iva	4,03%
<b>Altri ricavi netti Iva (al netto costi diretti)</b>	<b>0,00%</b>
<b>RICAVI TOTALI - LORDO IVA</b>	<b>114,77%</b>
<b>RICAVI TOTALI - NETTO IVA</b>	<b>104,03%</b>
<b>MARGINE NETTO TOTALE</b>	<b>36,03%</b>
Totale Costi processi d'ordine	0,90%
Totale Costi di infrastruttura (PDV)	0,00%
Totale Costi di gestione infrastruttura (PDV)	0,00%
Picking – Costo del personale	13,65%
Picking – Costi materiali e ammortamenti	0,43%
Rifornimento	0,00%
Totale Costi di delivery	11,44%
Investimenti in comunicazione	0,00%
<b>TOTALE COSTI – NETTO IVA</b>	<b>26,42%</b>
<b>RISULTATO NETTO E-COMMERCE</b>	<b>9,61%</b>

- Questa simulazione si basa su un numero di spese preparate giornalmente pari a 100-110, numero compatibile con i vincoli che derivano dall'operatività in un punto vendita aperto al pubblico.
- Nella simulazione i costi dell'infrastruttura (il punto vendita) non sono considerati perché sostenuti comunque, essendo il negozio aperto al pubblico. Questi costi varrebbero il 7-8%.
- Anche il costo del lavoro relativo al rifornimento dello scaffale non è qui quantificato; varrebbe circa l'1%.
- Il costo del lavoro per il picking, cioè la preparazione della spesa, è la prima voce di costo e vale il 13,65%, ma è seguita dal costo del lavoro per il delivery pari a 11,44%.
- Il Risultato netto è positivo (9,61) ma diventerebbe pari a zero o di poco negativo imputando i costi non valorizzati (Infrastruttura e rifornimento degli scaffali).
- Quindi, di fatto l'home delivery da PDV ha ragione di esistere se il retailer guadagna quote di mercato e fatturati o se lo si considera una prima fase temporanea di lancio e sviluppo del servizio destinata ad essere soppiantata dal modello basato su dark store.
- La redditività nulla di questa formula è il motivo principale che spinge verso l'apertura dei dark store, che vediamo nella pagina che segue.
- Si sottolinea che in questa simulazione, fermandosi a livello di punto vendita, non vengono ancora presi in considerazione i costi di sede, i costi generali e quelli del CEDI.



### 3.3 - LE PERFORMANCE ECONOMICHE DEI MODELLI OMNICANALE DEL RETAILER



#### Home delivery gestito interamente da dark store

VOCE DI CONTO ECONOMICO	% su Fatt. netto
<b>FATTURATO LORDO IVA</b>	<b>109,85%</b>
Fatturato netto Iva	100,00%
Margine Netto-Netto generato	32,00%
<b>Contributi di consegna lordo Iva</b>	<b>4,92%</b>
Contributi di consegna netti Iva	4,03%
<b>Altri ricavi netti Iva (al netto costi diretti)</b>	<b>0,00%</b>
<b>RICAVI TOTALI - LORDO IVA</b>	<b>114,77%</b>
<b>RICAVI TOTALI - NETTO IVA</b>	<b>104,03%</b>
<b>MARGINE NETTO TOTALE</b>	<b>36,03%</b>
Totale Costi processi d'ordine	0,35%
Totale Costi di infrastruttura (PDV)	2,08%
Totale Costi di gestione infrastruttura (PDV)	0,35%
Picking – Costo del personale	9,50%
Picking – Costi materiali e ammortamenti	0,36%
Rifornimento	1,00%
Totale Costi di delivery	9,36%
Investimenti in comunicazione	0,00%
<b>TOTALE COSTI – NETTO IVA</b>	<b>22,99%</b>
<b>RISULTATO NETTO E-COMMERCE</b>	<b>13,04%</b>

■ Questa simulazione si basa su un numero di spese preparate giornalmente pari a circa 800, considerato il punto di riferimento per l'apertura di un dark store.

■ In questa simulazione i costi infrastrutturali del dark store, che – ricordiamo – è localizzato in aree periferiche, sono qui esplicitati e posti pari a circa 2,5%; possono variare, ma sono molto inferiori a quelli di un negozio aperto al pubblico.

■ Anche il costo del lavoro relativo al rifornimento dello scaffale è esplicitato e posto pari a l'1%.

■ Il costo del lavoro per il picking (9,50%) beneficia della maggiore produttività data dal maggior numero di spese e dall'operatività in assenza di clienti.

■ L'elevato numero di spese e la numerosità dei mezzi di consegna consente maggiore efficienza e quindi una incidenza inferiore al 10%.  
Il risultato netto è positivo, pur essendo imputati anche tutti gli altri costi del dark store. Applicando criteri di ulteriore prudenza si può ipotizzare un risultato netto pari a circa il 10%

■ Quindi, l'home delivery da dark store beneficia di importanti vantaggi determinati dalla maggiore produttività dei processi di picking e delivery e da costi di gestione della infrastruttura (in zona periferica econ allestimenti molto «spartani») più bassi di un PDV.

■ Si sottolinea che in questa simulazione, fermandosi a livello di punto vendita, non vengono ancora presi in considerazione i costi di sede, i costi generali e quelli del CEDI.



### 3.4 - LE PERFORMANCE ECONOMICHE DEI MODELLI PURE PLAYER

#### Home delivery gestito interamente da magazzino dedicato

VOCE DI CONTO ECONOMICO	VALORE	% su Fatt. netto
<b>Vendite nette Iva</b>	<b>33.237.340</b>	<b>100,0%</b>
Costo del venduto	21.774.615	65,5%
<b>Margine Lordo</b>	<b>11.462.725</b>	<b>34,5%</b>
Altri Ricavi	238.236	0,7%
<b>Margine Netto</b>	<b>11.700.961</b>	<b>35,2%</b>
Costo del Lavoro	2.173.455	6,5%
Altri Costi Operativi	10.039.729	30,2%
<b>Cash Flow Lordo (EBITDA)</b>	<b>-512.223</b>	<b>-1,5%</b>
Ammortamenti e accantonamenti	262.680	0,8%
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>-774.903</b>	<b>-2,3%</b>
Proventi (oneri) finanziari	-514	0,0%
Proventi (oneri) straordinari	0	0,0%
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>-775.417</b>	<b>-2,3%</b>
Imposte	0	0,0%
<b>Risultato Netto</b>	<b>-775.417</b>	<b>-2,3%</b>

48

- Per analizzare il caso dei pure player abbiamo selezionato Cortilia, al momento il principale pure player che tratta l'assortimento completo di cui è disponibile il bilancio pubblico. Il bilancio è quello del 2020 che beneficia già del lockdown.
- Cortilia ha dimensioni ancora molto ridotte, se comparate con la GDO italiana o con OCADO (vedi oltre), seppure il fatturato sia cresciuto del 172% dal 2019.
- Il Margine Netto è più alto rispetto alla GDO italiana, di circa 3 punti rispetto alle sue vendite on line e di circa 5-6 punti rispetto a quello dei punti vendita.
- Il costo del lavoro è di circa 5 punti più basso rispetto a quello della GDO italiana a totale azienda (CEDI più negozi) e di circa 2 punti rispetto al solo costo del lavoro nei punti vendita.
- L'EBIT e il Risultato Netto sono di circa 6 punti inferiori a quelli medi GDO. Il modello pure player paga in questo caso le ridotte dimensioni e il fatto che i costi fissi e generali sono spalmati su fatturati minori (la GDO gode anche dei fatturati dei negozi).
- A questi livelli dimensionali (tra i più elevati in Italia) e nonostante il miglior margine, reso possibile dallo specifico posizionamento di Cortilia, il modello pure player presenta evidenti limiti di sostenibilità economica nel medio termine.





### 3.5 - LE PERFORMANCE ECONOMICHE DEI MODELLI PURE PLAYER



Caso reale **TANNICO SpA**  
ITALIA, 2020  
(bilancio pubblico)

#### Home delivery gestito interamente da magazzino dedicato

VOCE DI CONTO ECONOMICO	VALORE	% su Fatt. netto
<b>Vendite nette Iva</b>	<b>37.064.475</b>	<b>100,0%</b>
Costo del venduto	26.343.327	71,1%
<b>Margine Lordo</b>	<b>10.721.148</b>	<b>28,9%</b>
Altri Ricavi	383.428	1,0%
<b>Margine Netto</b>	<b>11.104.576</b>	<b>30,0%</b>
Costo del Lavoro	1.796.118	4,8%
Altri Costi Operativi	10.783.212	29,1%
<b>Cash Flow Lordo (EBITDA)</b>	<b>-1.474.754</b>	<b>-4,0%</b>
Ammortamenti e accantonamenti	94.288	0,3%
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>-1.569.042</b>	<b>-4,2%</b>
Proventi (oneri) finanziari	-25.028	-0,1%
Proventi (oneri) straordinari	0	0,0%
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>-1.594.070</b>	<b>-4,3%</b>
Imposte	-2.224	0,0%
<b>Risultato Netto</b>	<b>-1.591.846</b>	<b>-4,3%</b>

Il secondo pure player che analizziamo è invece Tannico, uno dei principali specialisti; tratta infatti quasi solo vini e alcolici. Anche in questo caso il bilancio è quello del 2020.

Anche Tannico ha dimensioni ancora molto ridotte, se comparate con la GDO italiana o con OCADO (vedi oltre), seppure il fatturato sia cresciuto dell'83% dal 2019.

Il Margine Netto è sostanzialmente allineato a quello medio della GDO italiana, penalizzato dalla specializzazione su prodotti con margine % più ridotto.

Il costo del lavoro è di circa 7 punti più basso rispetto a quello della GDO italiana a totale azienda (CEDI più negozi) e di circa 4 punti rispetto al solo costo del lavoro nei punti vendita.

L'EBIT e il Risultato Netto sono significativamente negativi e circa 8 punti inferiori a quelli medi della GDO. Anche in questo caso è evidente che il modello pure player paga le ridotte dimensioni e il fatto che i costi fissi e generali sono spalmati su fatturati minori (la GDO gode anche dei fatturati dei negozi).

Anche i dati economici di questa azienda confermano che il modello pure player a questi livelli dimensionali, che sono tra i più elevati in Italia, presenta evidenti limiti di sostenibilità economica nel medio termine.



Caso reale **OCADO Limited**  
REGNO UNITO, 2020  
(bilancio pubblico)

### 3.6 - LE PERFORMANCE ECONOMICHE DEI MODELLI PURE PLAYER

#### Home delivery gestito interamente da magazzino dedicato

VOCE DI CONTO ECONOMICO	VALORE	% su Fatt. netto
<b>Vendite nette Iva</b>	<b>2.774.842.000</b>	<b>100,0%</b>
Costo del venduto	1.806.301.000	65,1%
<b>Margine Lordo</b>	<b>968.541.000</b>	<b>34,9%</b>
Altri Ricavi *	227.885.000	*8,2%
<b>Margine Netto</b>	<b>1.196.426.000</b>	<b>43,1%</b>
Costo del Lavoro	597.380.000	21,5%
Altri Costi Operativi	387.583.000	14,0%
<b>Cash Flow Lordo (EBITDA)</b>	<b>211.463.000</b>	<b>7,6%</b>
Ammortamenti e accantonamenti	-200.991.000	-7,2%
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>10.472.000</b>	<b>0,4%</b>
Proventi (oneri) finanziari	-62.832.000	-2,3%
Proventi (oneri) straordinari	0	0,0%
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>-52.360.000</b>	<b>-1,9%</b>
Imposte	30.464.000	1,1%
<b>* Dettaglio Altri ricavi</b>		<b>Valore in %</b>
Retail e altri ricavi		6,5%
Altri ricavi in UK per IT e servizi logistici		0,4%
Altri ricavi da gestione non caratteristica		1,3%

Il terzo pure player e-grocery che analizziamo è il principale a livello mondiale; opera nel Regno Unito. Anche in questo caso il bilancio è quello del 2020.

Si tratta di una azienda di dimensioni significative (quasi 3 miliardi di euro), assimilabile a catene della GDO italiana di medio grande dimensione, ad esempio le più grandi delle cooperative del consorzio CONAD.

Da sottolineare che almeno 2 punti, o forse 4, sono generati da attività non retail, come si evince dal box in basso tratto dal bilancio.

Il Costo del lavoro molto elevato evidenzia quali siano le dimensioni necessarie per realizzare anche le attività di picking ed consegna, attività che non sono presenti invece nel business della GDO basato sui negozi fisici.

L'EBIT è positivo, ma con Risultato economico negativo, determinato da oneri finanziari e imposte.

L'analisi di questa azienda evidenzia che a certi livelli dimensionali, resi possibili dall'alta penetrazione dell'e-grocery sul mercato inglese, il modello di business dei pure player è in grado di reggersi economicamente, seppure con risultati non particolarmente soddisfacenti.



### 3.7 - LE PERFORMANCE ECONOMICHE DEI MODELLI TERZA PARTE



Caso reale **EVERLI SpA**  
ITALIA, 2020  
(bilancio pubblico)

#### Home delivery standard gestito da PDV del retailer

VOCE DI CONTO ECONOMICO	VALORE	% su Fatt. netto
<b>Vendite nette Iva</b>	<b>103.057.619</b>	<b>100,0%</b>
Costo del venduto	85.517.177	83,0%
<b>Margine Lordo</b>	<b>17.540.442</b>	<b>17,0%</b>
Altri Ricavi	5.577.610	5,4%
<b>Margine Netto</b>	<b>23.118.052</b>	<b>22,4%</b>
Costo del Lavoro	7.184.110	7,0%
Altri Costi Operativi	23.031.071	22,3%
<b>Cash Flow Lordo (EBITDA)</b>	<b>-7.097.129</b>	<b>-6,9%</b>
Ammortamenti e accantonamenti	3.165.527	3,1%
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>-10.262.656</b>	<b>-10,0%</b>
Proventi (oneri) finanziari	-256.352	-0,2%
Proventi (oneri) straordinari	0	0,0%
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>-10.519.008</b>	<b>-10,2%</b>
Imposte	0	0,0%
<b>Risultato Netto</b>	<b>-10.519.008</b>	<b>-10,2%</b>

■ Per analizzare il caso delle terze parti abbiamo selezionato Everli (ex Supermercato 24), al momento il principale operatore di questo genere. Il bilancio è quello del 2020 che beneficia già degli effetti del lockdown.

■ Everli ha dimensioni ancora molto ridotte, ma comunque triple rispetto ai pure player appena visti (Cortilia e Tannico). Il fatturato è cresciuto del 256% dal 2019.

■ Il Margine Netto è molto più basso di quello medio della GDO italiana perché di fatto la terza parte deve acquistare i prodotti dai negozi della GDO, seppure usufruendo, laddove ha siglato degli accordi, di importanti sconti ad hoc.

■ Il Costo del Lavoro, che a parte i costi del personale di sede, è dedicato esclusivamente alla preparazione della spesa e alla consegna, è pari al 7%. L'elevato valore dei Costi Operativi suggerisce però che parte dei costi del lavoro potrebbe essere allocato in questa altra voce; potrebbero essere qui inclusi ad esempio gli importi dei contratti con cooperative di servizio.

■ L'EBIT è fortemente negativo, come pure il Risultato Netto: il modello terza parte paga anch'esso le ridotte dimensioni e, in aggiunta, la necessità di acquistare i prodotti nei negozi della GDO.

■ Concludendo: anche il modello terza parte ha grandi difficoltà a raggiungere sostenibilità economica nel medio termine. L'unica strada possibile appare quella di far pagare al cliente finale l'intero costo del servizio, ovvero il costo del picking ed della consegna, costi che sono in gran parte costi del lavoro.

## 4 - CONCLUSIONI

Alla luce dell'analisi sviluppata nelle pagine precedenti possiamo trarre importanti conclusioni per ciascuno dei tre modelli di business.

**Modello omnicanale della GDO:**

- Dal punto di vista delle **soluzioni operative** si tratta di un modello di business che in Italia e in tutti gli altri Paesi si articola in una pluralità di sotto-modelli, dati dalle diverse combinazioni di luoghi ove avviene la preparazione della spesa e la consegna al cliente; in particolare, in Italia i sotto-modelli prevalentemente usati dalla GDO sono tre: click&collect, drive e home delivery; quest'ultimo può essere realizzato con preparazione nel punto vendita o in un dark store; a questi si aggiungerà progressivamente quello basato sull'utilizzo dei locker.
- In **termini economici** la maggior parte di questi sotto modelli è sostenibile a condizione di raggiungere adeguati livelli di volumi (ovvero numero di spese preparate e consegnate) propri di ogni sotto-modello; ad esempio: 110 spese/giorno nel caso del drive.

**Modello pure player:**

- Dal punto di vista delle **soluzioni operative** si tratta di un modello di business che in Italia e in tutti gli altri Paesi si articola in due sotto-modelli distinti: uno, utilizzato dagli specialisti della delivery standard, basato sulla preparazione della spesa in un magazzino dedicato e localizzato in aree urbane periferiche e sulla domiciliazione realizzata tramite furgoni; un secondo, utilizzato dagli specialisti del quick delivery, basato sulla preparazione della spesa in un piccolo dark store localizzato in aree urbane semi-centrali e sulla domiciliazione realizzata tramite biciclette e/o motoveicoli.



- In **termini economici** questo modello di business è sostenibile a condizione di raggiungere livelli di volumi adeguati con clientela spazialmente concentrata all'interno dei bacini raggiungibili dai mezzi utilizzati dall'operatore nel tempo che esso ha «promesso» ai clienti.

### Modello terza parte:

- Dal punto di vista delle **soluzioni operative** si tratta di un modello di business unico, con una combinazione unica di preparazione della spesa e di consegna al cliente: preparazione nei punti vendita della GDO e domiciliazione presso le abitazioni dei clienti con propri mezzi; in altri Paesi ci sono anche alcune altre soluzioni (consegna in locker o a brodo strada presso il punto vendita) che in Italia non si sono diffuse e, se si diffondessero, rimarrebbero comunque marginali.
- In **termini economici** si tratta di un modello difficilmente sostenibile se non esplicitando il valore reale del servizio (preparazione della spesa e consegna a casa) al cliente finale e facendoglielo pagare integralmente o in gran parte.



**1**

**INTRODUZIONE**

**2**

**L'E-GROCERY: QUADRO INTERNAZIONALE**

**3**

**MODELLI DI BUSINESS: PURE PLAYER,  
MODELLI OMNICANALE E TERZE PARTI**

**4**

**L'E-GROCERY IN ITALIA:  
QUADRO AD OGGI E SCENARI A 5 ANNI**

**5**

**LE IMPLICAZIONI PER IL MERCATO DEL LAVORO**

**APPENDICE**

## 1 - PREMESSA

In questo capitolo:

- viene descritto il **quadro ad oggi di evoluzione dell'e-grocery in Italia**, utilizzando le schede già alla base della descrizione del quadro negli altri 5 paesi (capitolo 2), ma con numerosi **approfondimenti**, in particolare mirati a descrivere le importanti differenze di evoluzione dell'e-grocery sia a livello territoriale che nelle scelte strategiche dei diversi retailer;
- successivamente, partendo dal quadro ad oggi e tenendo conto delle evidenze negli altri paesi, sono prefigurati i **possibili scenari a 5 anni**; da questi si partirà poi nel capitolo successivo per prefigurare le implicazioni per il mercato del lavoro.

Anticipiamo qui in modo sintetico e per punti il quadro e-grocery in Italia sviluppato nelle pagine che seguono.

- L'Italia ha caratteristiche territoriali intermedie rispetto agli altri 4 Paesi UE, ma soprattutto ha una **GDO estremamente frammentata sia in termini di centrali (Coop, Conad, Despar, Crai, ecc.) che soprattutto di aziende (Coop Lombardia, Crai Tirreno, Megamark, ....) concretamente attive sul territorio**; queste ultime sono circa **200** e operano in **modo autonomo**; molte di queste coprono con la propria rete di negozi solo 3-4 regioni e le più piccole anche solo una regione.
- L'Italia ha un **livello di evoluzione** dell'e-grocery simile a quello tedesco e spagnolo e **molto distante dai livelli evolutivi di Francia e Regno Unito**; delle circa 200 catene GDO presenti **in Italia solo 70 catene sono attive con propri servizi e-grocery**; per avere un metro di paragone si ricorda che nel Regno Unito le catene GDO che hanno il 96% di quota di mercato sono 8 e sono tutte attive con propri servizi di e-grocery.
- Per quanto riguarda la GDO, **a livello territoriale ci sono profonde differenze**: nel Nord Ovest sono attive 24 catene, nel Nord est 19, e solo 14/15 sia al Centro che al Sud.



- Se si osserva la GDO dal punto di vista dei gruppi in termini di copertura territoriale ci sono situazioni apparentemente simili, ma non è così. Soprattutto nel **Nord Ovest** si sono sviluppate le **realità più importanti in termini di fatturati e quote di mercato raggiunte** (prima di tutto Esselunga, attiva nell'e-grocery da oltre 20 anni) e alcune altre realtà della distribuzione organizzata delle centrali Conad, Coop, Selex e Agorà più piccole ma ben evolute nei servizi di e-grocery; tra queste possiamo citare ad esempio Mercatò (Dimar-Selex), Iperal, Tigros, Finiper. La situazione nelle **altre aree del paese** è molto meno evoluta, con alcune **aziende importantissime (ad esempio Despar Aspiag nel Nord Est) che non fanno e-grocery** o aziende aderenti alla distribuzione organizzata, soprattutto di Coop, Conad, Selex e Despar che sviluppano **fatturati e-grocery molto contenuti** o addirittura che **non forniscono servizi** online; tra queste ultime segnaliamo soprattutto le aziende aderenti ai consorzi Crai, VèGé, D.IT, C3.
- Il quadro competitivo è completato da un **folto gruppo di pure player** (con 20% di quota di mercato) e da un gruppo di **terze parti**, per ora numericamente ridotto, ma in aumento. Anche questi sono **operativi soprattutto nel Nord Ovest**, in misura minore nel Nord Est e nel Centro e ancor meno nel Sud. Questi due gruppi strategici sono in **rafforzamento ed evoluzione**, soprattutto nelle aree in cui c'è minore attivismo della GDO e soprattutto sul segmento di servizio del quick delivery.



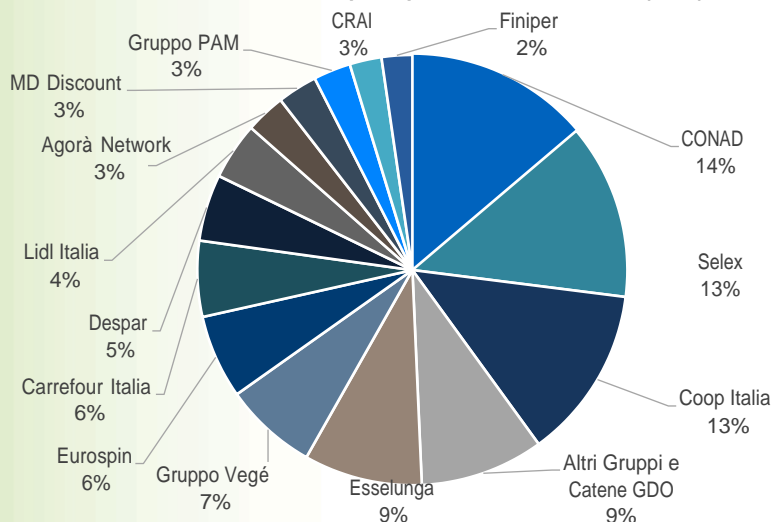
## 2 - INFORMAZIONI GENERALI

**Informazioni generali**

- Popolazione: 59,55 milioni
- Territorio: 301.340 kmq
- Densità abitativa: 206/kmq
- Numero di città sopra i 500.00 abitanti: 6
- Numero di città tra i 200.00-500.00 abitanti: 9

**Consumi alimentari**

- Mercato totale: 250.396 milioni € (2019)
- Mercato totale at home: 119.341 milioni € (2019)
- Consumi at home per abitante: 2.004 €

**Quote di mercato dei principali retailer GDO Food (2021)**

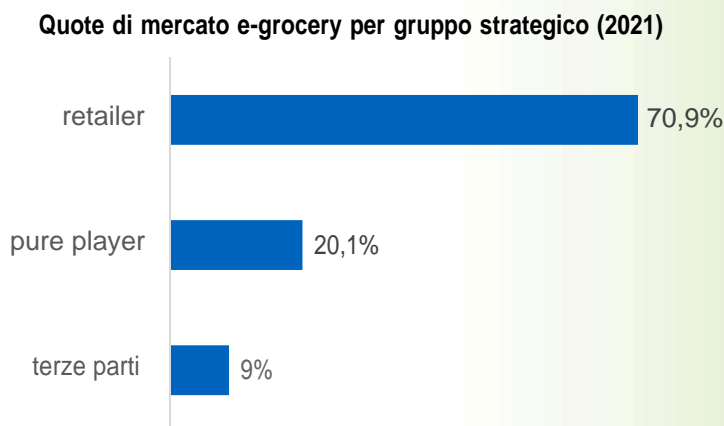
L'Italia è per dimensioni e numero di abitanti intermedia rispetto agli altri 4 Paesi europei presi come benchmark. Anche per densità abitativa si posiziona in una situazione intermedia tra UK e Germania da un lato e Francia e Spagna dall'altro. Ci sono rilevanti differenze di densità abitativa e di distanze tra gli insediamenti urbani tra il nord e il centro da un lato e il sud dall'altro. La GDO è fortemente frammentata in circa 200 catene, quasi tutte della distribuzione organizzata e che operano in 1-3 regioni. Per raggiungere una quota del 75% servono 9 gruppi, 6 dei quali della DO, costituiti complessivamente da oltre 60 aziende autonome.

*FONTE: Analisi TradeLab su dati diversi*

### 3 - IL MERCATO E-GROCERY

#### Mercato e-grocery

- Valore del mercato: 4.025 milioni € (2021)
- % su totale consumi alimentari at home: 3,4% (2021)
- Trend 2021/2020: +64%;  
Trend 2020/2019: +130%



In Italia la quota di mercato dell'e-grocery sui consumi alimentari at home (3,4%) è leggermente superiore a quella spagnola (2,8%) e tedesca (2,6%) e in forte sviluppo nell'anno della pandemia (+130%) ma anche nel 2021 (+64%). Il business è al momento dominato complessivamente dai retailer, ma con un ruolo più rilevante delle terze parti rispetto ad altri mercati. La frammentazione della GDO, il fatto che solo 70 catene su circa 200 abbiano attivato i servizi di e-grocery e il fatto che i singoli retailer, anche dello stesso gruppo, abbiano sviluppato questi servizi con velocità e coperture territoriali molto diverse, determina situazioni diversissime nei territori, sia in termini di quote dei gruppi strategici (dove i retailer sono passivi, pure player e soprattutto terze parti hanno quote maggiori) che di quote dei singoli retailer.

Il mercato e-grocery in Italia vale il 3,4% dei consumi alimentari, ma già oggi avrebbe un potenziale oltre il 5% se tutte le famiglie interessate venissero raggiunte dal servizio fornito dall'insegna GDO di riferimento. Il mercato vale oggi 4 miliardi di euro, con un potenziale a 6,3 miliardi.

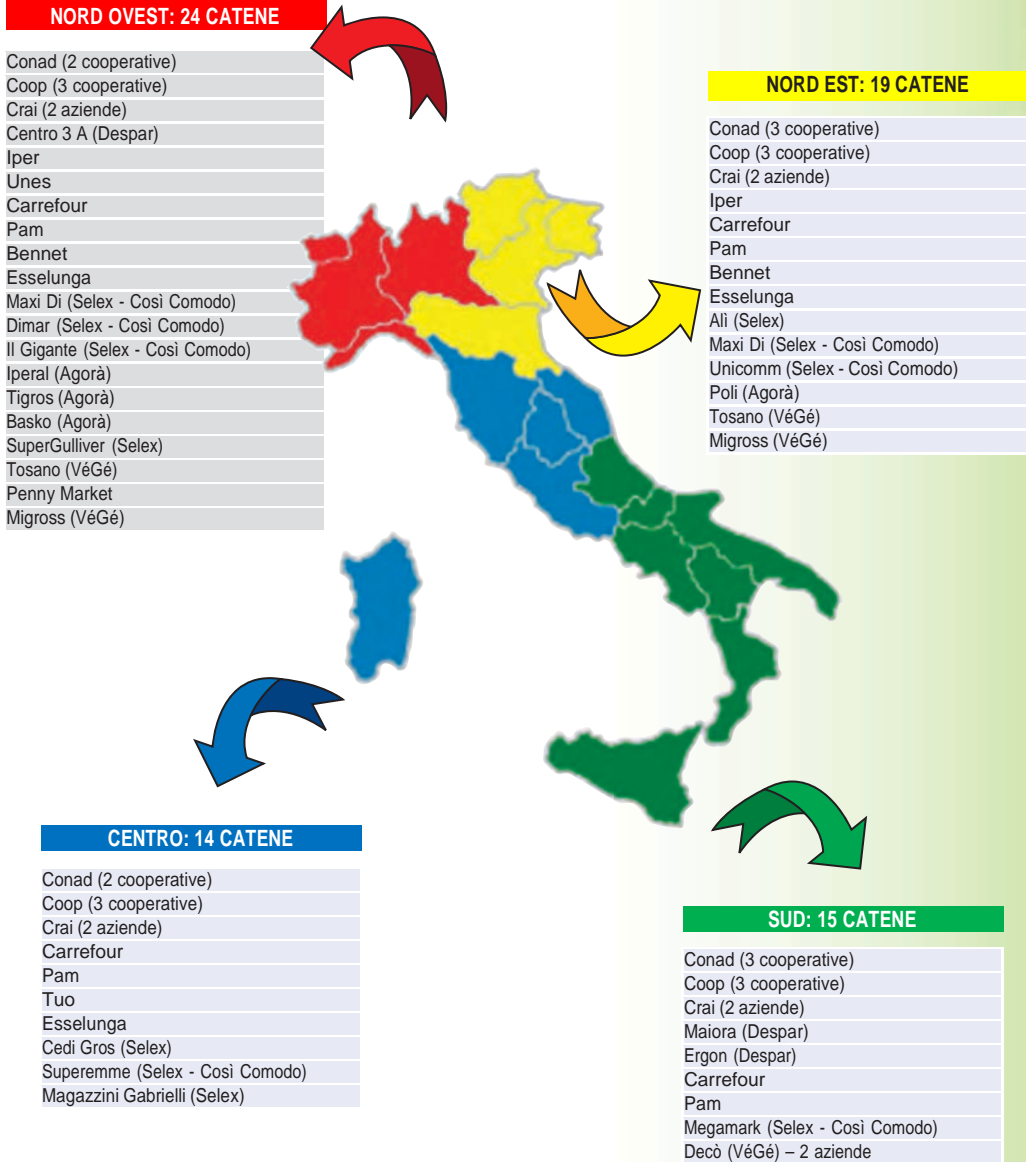
Ci sono importanti differenze tra le aree ben visibili nel confronto dei dati di incidenza sui consumi; il Nord Ovest è l'area nettamente più avanzata.

QUOTA % E-COMMERCE FOOD SU TOTALE CONSUMI ALIMENTARI AT HOME			AREA	MERCATO E-COMMERCE (in milioni di euro)		
MERCATO 2020	MERCATO 2021	POTENZIALE		MERCATO 2020	MERCATO 2021	POTENZIALE
3,0%	4,8%	6,5%	NORD OVEST	€ 1.004	€ 1.633	€ 2.195
2,0%	2,9%	4,8%	NORD EST	€ 475	€ 677	€ 1.112
2,1%	3,1%	5,2%	CENTRO	€ 587	€ 883	€ 1.476
1,1%	2,5%	4,5%	SUD	€ 388	€ 832	€ 1.539
<b>2,1%</b>	<b>3,4%</b>	<b>5,3%</b>	<b>TOTALE ITALIA*</b>	<b>€ 2.454</b>	<b>€ 4.025</b>	<b>€ 6.322</b>

\* SU TOTALE CONSUMI ALIMENTARI AT HOME DI 119.341 MILIONI DI EURO.  
 FONTE: Analisi TradeLab su dati «Atlante e-commerce Food», settembre 2021



#### 4 - LE AZIENDE GDO OPERATIVE NELL'E-GROCERY: QUADRO PER AREA



FONTE: Analisi TradeLab su dati diversi, dicembre 2021

## 5 - LA GDO: MODELLI E-GROCERY E COPERTURA TERRITORIALE

INSEGNA	QUOTA MERCATO E-GROCERY	COPERTURA SERVIZIO HOME DELIVERY	COPERTURA SERVIZIO CLICK&COLLECT	COPERTURA SERVIZIO DRIVE
ESSELUNGA	n.s. a livello nazionale	44 provincie e alcuni territori limitrofi. Servizio estivo in località turistiche in circa 8 altre provincie	PDV in 27 provincie, anche con servizio Locker	-
CARREFOUR	n.s. a livello nazionale	Capoluoghi, hinterland e altre principali città in 37 provincie	PDV in 40 provincie	-
COOP	n.s. a livello nazionale	Capoluoghi, hinterland e altre principali città in circa 40 provincie	PDV in 45 provincie e alcuni territori limitrofi	PDV in 13 provincie
CONAD	n.s. a livello nazionale	Capoluoghi, hinterland e altre principali città in 36 provincie	Principali PDV in 49 provincie	-
GRUPPO SELEX (piattaforma Così Comodo)	n.s. a livello nazionale	Capoluoghi, hinterland e altre principali città in 25 provincie	-	Principali PDV in 21 provincie

I 5 principali gruppi della GDO italiana (retailer attivi nell'e-grocery con le maggiori quote di mercato nell'offline) hanno livelli di servizio abbastanza simili:

- la copertura territoriale riguarda un numero di provincie compreso tra 25 e 45 (nessuno dei retailer è presente in tutte le 96 provincie italiane);
- quasi tutti i retailer servono con l'home delivery i capoluoghi e, talvolta, l'hinterland e le altre maggiori città; solo Esselunga serve le intere provincie;
- tutti sono operativi con l'home delivery, mentre click&collect e drive sono alternativi.

Oltre a questi gruppi principali ci sono poi dei singoli retailer che pur operando spesso in poche provincie hanno raggiunto ottimi livelli di servizio e quote di mercato: PAM, Bennet e Finiper in più Aree; Iperal e Tigros nel Nord Ovest; Tosano, Ali e Poli nel Nord Est; Cedi Gros nel Centro; Maiora, Ergon e Decò al Sud.



Il quadro competitivo dell'e-grocery all'interno della GDO è caratterizzato da **rilevanti differenze tra le aziende**. Questo **deriva essenzialmente dal combinarsi di tre fattori**:

- la **dimensione del fatturato sviluppato con i servizi e-grocery** e il livello di **know how raggiunto**; quest'ultimo si trasforma infatti in maggiore efficientamento di tutti i processi di erogazione del servizio e, quindi, in maggiore redditività del servizio; il maggiore know how è molto spesso conseguenza degli anni di esperienza operativa cumulata dall'azienda;
- le **caratteristiche dell'azienda** e, in particolare, la sua **dimensione assoluta** (ovvero il fatturato della rete di negozi) e il **livello di unitarietà gestionale** della stessa; da questo secondo punto di vista, mentre le aziende della grande distribuzione (Esselunga, PAM, Carrefour, Finiper, ecc.) sono aziende con un controllo diretto e unitario sia dei centri distributivi che dei punti vendita e con una politica di vendita determinata dalle scelte di un solo centro decisionale, così non accade per le aziende della distribuzione organizzata (Coop, Conad, Selex, Despar, Agorà, Crai, ecc.) articolate in almeno due livelli societari e decisionali (la sede nazionale e le aziende periferiche) e talvolta anche con un terzo livello costituito dai punti vendita; tra le aziende della DO articolate in 3 livelli decisionali segnaliamo, in particolare, CONAD, il retailer leader per quota di mercato complessiva, ma anche CRAI, Végé e alcuni altri;
- l'**area territoriale** in cui opera la catena; non vi è dubbio, infatti, che le aziende che operano nell'area Nord Ovest, rispetto a quelle che operano in tutte le altre aree, hanno potuto contare su una maggiore **predisposizione della domanda** ai servizi e-grocery in funzione di diversi fattori sociali ed economici e degli stili di vita.

## 6 - LE AZIENDE GDO OPERATIVE NELL'E-GROCERY

Come detto, le differenze tra le aziende GDO sono molto significative. Per sistematizzare queste differenze in un modo organico possiamo, con riferimento al business e-grocery, **suddividere le aziende GDO in alcuni gruppi**.

### **Esselunga:**

L'Esselunga costituisce un *unicum* nel panorama dell'e-grocery italiano. Coniuga infatti, contemporaneamente, una rilevante dimensione aziendale (8,3 miliardi di euro) una gestione aziendale totalmente unitaria (dalla gestione commerciale a quella dei CEDI sino al più piccolo dei punti vendita), una esperienza nell'e-grocery e, conseguentemente, un livello di know how molto superiori a quelli delle altre catene, conseguenza di una esperienza ultraventennale, che nessuno dei concorrenti può vantare e, infine, livelli di fatturato e-grocery 10-12 volte superiori agli altri migliori retailer; da tutto questo discendono livelli di organizzazione dei servizi, efficienza, redditività e quote di mercato non comparabili con quelle di tutte le altre aziende.

### **Altre catene della grande distribuzione:**

Un secondo gruppo è costituito dalle altre aziende della grande distribuzione, quindi catene con una gestione unitaria del business. Tra queste ricordiamo in particolare Carrefour, Finiper, PAM e Bennet. Si tratta di catene con dimensione compresa tra 4 e 2 miliardi di euro di fatturato e che hanno sviluppato da tempo (le prime due) o stanno sviluppando in questi ultimi anni, ma rapidamente, il business dell'e-grocery; sono tutte in una fase di consolidamento dei modelli che utilizzano (prevalentemente il drive e l'home delivery). Tutte queste aziende, a differenza di Esselunga, garantiscono i servizi e-grocery non in tutte le aree e comuni in cui sono presenti con i negozi.

### **Discount:**

Come in quasi tutte le realtà in cui è presente il discount, anche in Italia gli specialisti di questo formato non hanno attivato i servizi e-grocery; ci sono state solo alcune sperimentazioni e alcuni hanno attivato il servizio per le sole merceologie non food.

### **Catene della distribuzione organizzata con e-grocery evoluto:**

Un quarto gruppo è costituito da alcune catene locali aderenti a centrali della distribuzione organizzata e tutte operative nel Nord Ovest e/o nel Nord Est. Ci riferiamo in particolare a Tigros e Iperal del gruppo Agorà, a Dimar, Unicomm e Ali del gruppo Selex e a Coop Liguria. Si tratta di aziende con fatturati compresi tra 1 e 2 miliardi di euro, che negli ultimi 5-6 anni hanno avviato lo sviluppo dell'e-grocery, hanno consolidato almeno un modello (normalmente il drive o l'home delivery), hanno raggiunto livelli di know how, organizzazione e risultati economici considerabili accettabili, normalmente servono tutti i territori in cui operano, e, soprattutto, hanno piani strategici di sviluppo in questo business che stanno perseguendo e continueranno a perseguire anche nell'orizzonte temporale di questo studio.

### **Altre catene della distribuzione organizzata attive nell'e-grocery:**






Si tratta di un gruppo numeroso, in cui possiamo includere circa 50 catene, tutte della distribuzione organizzata, operative in diverse aree del paese e di dimensioni variabili (dai 4 miliardi di alcune cooperative Conad ai 200-300 milioni di alcune aziende dei Gruppi Selex e Crai). Queste aziende hanno avviato lo sviluppo dei servizi e-grocery, spesso da diversi anni, ma con molta titubanza e un approccio strategico prudente, oppure sono entrate in questo business solo con il primo lockdown di marzo-maggio 2020. Normalmente non hanno ancora dei modelli consolidati anche perché sviluppano fatturati ridotti, spesso solo in parte minoritaria delle aree in cui operano. In questo gruppo sono numerose le catene che usano soprattutto o esclusivamente il modello click&collect.

### **Catene della distribuzione organizzata senza servizi e-grocery:**






È il gruppo più numeroso: si tratta di circa 100 aziende, di dimensioni diverse, che vanno dai 50-100 milioni di fatturato ai 2,5 miliardi di Aspiag (Despar Nord Est). Non sono ancora entrate nel business e-grocery perché ritengono molto difficile, a torto o a ragione, raggiungere livelli di fatturato che lo rendano economicamente sostenibile.

## 7 - PRINCIPALI PURE PLAYER FULL ASSORTMENT E TERZE PARTI OPERATIVE IN ITALIA







PLAYER	GRUPPO STRATEGICO	SERVIZI	SITUAZIONE SVILUPPO IN ITALIA
	pure player	home delivery standard	Operativo in tutta Italia
	pure player/terza parte (in certe città il servizio parte da dark store gestiti da retailer)	home delivery standard	Operativo in Italia dal 2019. Serve, da dark store propri o gestiti per rifornimento e picking da retailer con cui ha stretto accordi, le città di Roma, Milano, Torino, Bologna e Bergamo
	pure player	home delivery standard	Operativo in Italia dal 2012. Serve da proprio magazzino dedicato i capoluoghi e le principali città in Lombardia, Piemonte, Liguria, Veneto e Emilia-Romagna
	terze parti	home delivery standard	60 principali città in tutta Italia, tranne Basilicata, Calabria, Molise e Valle d'Aosta
	terze parti	click&collect, drive, delivery standard e da dicembre 2021 anche quick delivery	Operativo in Italia per l'e-commerce dal 2016. Al 2021 opera per 28 catene della GDO (inclusi alcuni indipendenti) con servizi diversi in base al cliente



PLAYER	GRUPPO STRATEGICO	SERVIZI	SITUAZIONE SVILUPPO IN ITALIA
	terze parti/pure player	quick delivery	Presente in tutte le principali città italiane (tutti i capoluoghi di provincia e altre); sta progressivamente attivando anche il servizio di consegna della spesa in accordo con i retailer o da propri dark store (Milano, Roma)
	terze parti/pure player	quick delivery	Presente in gran parte delle principali città italiane; ha appena avviato anche il servizio di consegna della spesa in accordo con i retailer
	pure player	quick delivery	Operativo in Italia da giugno 2021. Serve Bergamo, Milano, Roma e Torino da propri dark store
	pure player	quick delivery	Operativo in Italia da maggio 2021. Serve Milano, Torino, Modena e Brescia da propri dark store
	pure player	quick delivery	Operativo in Italia da ottobre 2021. Serve Milano da proprio dark store. È il leader europeo del quick delivery, operativo su questo servizio dal 2015



PLAYER	GRUPPO STRATEGICO	SERVIZI	SITUAZIONE SVILUPPO IN ITALIA
	pure player	home delivery standard (solo ortofrutta)	Operativo in Italia dal 2020. Serve Milano, Monza e Brianza, Varese e Torino da propri dark store
	pure player	home delivery standard ( <i>meal box</i> , solo ingredienti)	Operativo in Italia da ottobre 2021. Serve tutte le Provincie di Aree 1, 2 e 3 + Campania e Abruzzo da propri magazzini dedicati
	pure player	home delivery standard	Operativo in Italia dal 2018, con copertura di diverse regioni
	pure player	home delivery standard	Operativo in Italia. Serve tutta Italia, in particolare le 18 principali città del Nord
	pure player	home delivery standard (entro 3 ore)	Operativo a Milano entro Q1 2022 da proprio magazzino dedicato; operativo a Torino e Roma entro Q4 2022 da magazzino dedicato

**NOTE:**

In questa e nelle due pagine precedenti non sono considerati:

- i diversi pure player verticali su specifiche categorie (esempio: Tannico);
- le imprese industriali che vendono direttamente anche online.

Il quadro per area geografica dei principali pure player full assortment (che commercializzano tutte le categorie merceologiche e non solo alcune) e terze parti evidenzia:

- **nel Nord Ovest:** una presenza strutturata, soprattutto a Milano e Torino, e in forte evoluzione, soprattutto nel segmento del quick delivery;
- **nel Nord Est e nel Centro:** una buona presenza, con un ruolo più rilevante delle terze parti; in questo quadro Roma costituisce un unicum, con un quadro di presenze prossimo a quello di Milano;
- **nel Sud:** una presenza ancora rarefatta, concentrata nelle grandi città e di fatto solo di terze parti.



68

**NOTE:**

Non sono indicati in quanto operativi in tutta Italia:

- Amazon, servizio standard;
- i diversi pure player verticali su specifiche categorie (esempio: Tannico);
- le imprese industriali che vendono direttamente anche online.

## 8 - LE QUOTE DI MERCATO DEI GRUPPI STRATEGICI

Il quadro di mercato vede una quota complessiva dei pure player al 20,1%, con una quota della GDO prossima all'80%; in questa è però inclusa la quota delle terze parti, stimabile al 8-10%. Ci sono importanti differenze tra le aree e si segnala in particolare il Nord Est dove l'atteggiamento poco proattivo della GDO ha favorito lo sviluppo delle quote dei pure player e, per ora solo parzialmente, anche delle terze parti.

## QUOTE DI MERCATO E-COMMERCE FOOD - 2021

AREA	RETAILER	PURE PLAYER	TERZE PARTI
NORD OVEST	84,1%	15,9%	INCLUDE IN % RETAILER
NORD EST	72,3%	27,7%	INCLUDE IN % RETAILER
CENTRO	78,8%	21,2%	INCLUDE IN % RETAILER
SUD	79,2%	20,8%	INCLUDE IN % RETAILER
TOTALE ITALIA	<b>79,9%</b>	<b>20,1%</b>	INCLUDE IN % RETAILER

STIMATE PARI A  
8-10% SUI CONSUMI

## 9 - SINTESI E KEY WORDS

- L'Italia è per dimensioni e numero di abitanti intermedia rispetto agli altri 4 Paesi europei presi come benchmark.
- Anche per densità abitativa si posiziona in una situazione intermedia. Grandi differenze di densità abitativa e distanze tra gli insediamenti urbani tra nord e centro da un lato e il sud dall'altro.
- La GDO è fortemente frammentata in circa 200 catene, quasi tutte della distribuzione organizzata e che operano in 1-3 regioni. Per raggiungere una quota del 75% servono 9 gruppi, 6 dei quali della DO, costituiti complessivamente da oltre 60 aziende autonome.
- La quota dell'e-grocery (3,4%) è leggermente superiore a quella spagnola e tedesca e in forte sviluppo nel 2020 (+130%) e 2021 (+64%).
- Il business è al momento dominato complessivamente dai retailer, ma con un ruolo più rilevante delle terze parti rispetto ad altri mercati.
- La frammentazione della GDO, il fatto che solo 70 catene su circa 200 abbiano attivato i servizi e-grocery e il fatto che i singoli retailer, anche dello stesso gruppo, abbiano sviluppato questi servizi con velocità e coperture territoriali molto diverse, determina situazioni diversissime nei territori, sia in termini di quote dei gruppi strategici (dove i retailer sono passivi, pure player e soprattutto terze parti hanno quote maggiori) che di quote dei singoli retailer.
- Il quadro per Area geografica dei principali pure player full assortment (che commercializzano tutte le categorie merceologiche e non solo alcune) e terze parti evidenzia:
  - **nel Nord Ovest:** una presenza strutturata, soprattutto a Milano e Torino, e in forte evoluzione, soprattutto nel quick delivery;
  - **nel Nord Est e nel Centro:** una buona presenza, con un ruolo più rilevante delle terze parti; Roma molto avanzata quasi come Milano;
  - **nel Sud:** una presenza ancora rarefatta, concentrata nelle grandi città e di fatto solo di terze parti.

**KEY WORDS:**

- Mercato ancora in fase di evoluzione (come Germania e Spagna) e con un quadro competitivo fluido
- Retailer molto frammentati e attivi su tutti i servizi
- Alcuni retailer con quote e-grocery molto superiori a quelle offline
- Situazioni territoriali molto diverse
- Mercato del quick delivery in fase embrionale



## 10 - LO SCENARIO A 5 ANNI (2026)

In questa seconda parte del capitolo vengono sviluppati i possibili scenari a 5 anni, partendo dal quadro descritto nella pagine precedenti.

Dato il quadro socio-economico e le sue differenze per area territoriale, i **possibili scenari a 5 anni sono funzione** di 3 determinanti:

- A. incremento dimensionale** del mercato e-grocery;
- B. attivismo della GDO**, rilevate nel contrastare lo sviluppo dei pure player e delle terze parti, sia per il servizio di home delivery standard che per quello quick;
- C. evoluzione sul mercato dei servizi di quick delivery**, servizio al momento in fase embrionale in Italia e il cui sviluppo dipenderà tanto dall'effettiva domanda (oggi non chiaramente stimabile) quanto dall'evoluzione dell'offerta, sia in termini di numero di player attivi che di velocità di evoluzione e copertura territoriale del mercato.

Queste tre tematiche sono trattate nelle tre pagine seguenti.

Successivamente, partendo da quanto esposto, verranno delineati due possibili scenari a 5 anni.

## 11.1 - LE 3 DETERMINANTI: L'INCREMENTO DIMENSIONALE DEL MERCATO

Per quanto riguarda **l'incremento dimensionale del mercato e-grocery**, ci sono 3 fattori che consentono di poterlo **considerare certo e di stimarne il valore**:

- i **trend** di crescita degli ultimi anni già esposti;
- l'esistenza di un **potenziale già adesso significativo** ovvero una domanda delle famiglie già pronta a usufruire dei servizi in modo continuativo, domanda che al momento non è soddisfatta perché l'insegna di riferimento delle stesse famiglie non ha ancora attivato i servizi;
- e infine le **quote raggiunte dall'e-grocery negli altri mercati assimilabili per dimensione a quello italiano**, ma arrivati a una fase evolutiva più avanzata, in particolare a Francia e Regno Unito.

Tenendo conto di questi fatti **si può stimare un mercato a 5 anni (al 2026), delle dimensioni minima e massima** esposte nella tabella che segue.

72

QUOTA % E-COMMERCE FOOD SU TOTALE CONSUMI ALIMENTARI AT HOME *			
	MERCATO 2020	MERCATO 2021	MERCATO 2026
<b>MINIMO</b>	2,1%	3,4%	6,8%
<b>MASSIMO</b>			9%

MERCATO E-COMMERCE (in milioni di euro) *			
	MERCATO 2020	MERCATO 2021	POTENZIALE
<b>MINIMO</b>	€ 2.454	€ 4.025	€ 8.150
<b>MASSIMO</b>			€ 10.750

\* Consumi alimentari at home di 119.341 milioni di euro; dato 2026 a parità di consumi alimentari.



## 11.2 - LE 3 DETERMINANTI: L'ATTIVISMO DELLA GDO

Nelle pagine precedenti abbiamo già illustrato come **nelle aree territoriali in cui la GDO è proattiva sull'e-grocery essa influisce positivamente sulla crescita del mercato** (essenzialmente perché serve la domanda potenziale già esistente e perché contribuisce con la propria offerta all'evoluzione complessiva dei comportamenti dei consumatori) e, soprattutto, **guadagna quote di mercato** rispetto agli altri gruppi strategici.

La conferma di questo fatto viene dal confronto tra i dati già presentati del **Nord Ovest**, in cui la GDO è particolarmente proattiva, e il **Nord Est**, in cui viceversa la GDO è particolarmente passiva; la rilevanza del confronto è corroborata anche dal fatto che si tratti di contesti molto simili dal punto di vista socio-economico e con una presenza e un ruolo di pure player e terze parti abbastanza simili.

Da questo punto di vista, **in uno scenario a 5 anni si possono immaginare due situazioni diverse**, con implicazioni diverse sui gruppi strategici:

### IMPLICAZIONI PER I GRUPPI STRATEGICI

73

#### STRATEGIA DELLA GDO

#### PER LA GDO (MODELLO OMNICANALE)

#### PER I PURE PLAYER

#### PER LE TERZE PARTI

**PROATTIVA**, SIMILE A QUELLA  
ATTUALE NEL NORD-OVEST

- Contributo alla crescita del mercato
- Guadagno di quote di mercato da parte della GDO

- Perdita di quote di mercato
- Emergere di pochi player dimensionalmente rilevanti

- Delivery standard: perdita di quote
- quick delivery: più player, ma operativi con accordi con GDO

**PASSIVA**, SIMILE A QUELLA  
ATTUALE NELLE ALTRE AREE

- Perdita complessiva di quote di mercato da parte della GDO
- Guadagno di quote da parte delle catene GDO più proattive

- Guadagno di quote di mercato
- Proliferazione di player, ma emergere comunque di alcuni player di dimensioni rilevanti

- Delivery standard: guadagno quote
- quick delivery: molti più player e operativi anche senza accordi con la GDO



### 11.3 - LE 3 DETERMINANTI: L'EVOLUZIONE DEL QUICK DELIVERY

Con riferimento al mercato del quick delivery i fatti rilevanti in una ottica di scenario a 5 anni sono i seguenti:

- A) Quick delivery: ora embrionale.** Come già detto il mercato del quick delivery è in Italia in una fase embrionale, ma al contempo sono già attivi diversi player specializzati, su tutti Glovo, Deliveroo, Getir e Gorillas, e altri, già attivi nei mercati europei, potrebbero entrare in Italia.
- B) Gli specialisti.** Abbiamo anche già illustrato come gli specialisti del quick delivery abbiano ingenti risorse finanziarie, acquisite dai Fondi di private equity, e sono quindi in grado di promuovere lo sviluppo sul mercato del quick delivery attraverso ingenti investimenti.
- C) La GDO.** Dall'altra parte la GDO, in gran parte indietro nel processo di sviluppo dell'e-grocery, difficilmente potrà contrastare questi operatori, sia che operino con una strategia da pure player (come ora in Italia Getir e Gorillas) che con strategia da terza parte (come ora Glovo e Deliveroo).
- D) L'incerta risposta della domanda.** In questa fase del mercato è oggettivamente molto difficile prevedere la risposta della domanda: si può solo ipotizzare che le generazioni più giovani, che già utilizzano il quick delivery per la ristorazione, possano costituire il target principale.

74

In questo quadro di possono immaginare **due possibili opzioni evolutive del quick delivery a 5 anni:**

EVOLUZIONE QUICK DELIVERY	DOMANDA	GDO	SPECIALISTI QUICK DELIVERY
<b>MERCATO RILEVANTE E SVILUPPO IN TEMPI RAPIDI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positiva reazione della domanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accordi con gli specialisti</li> <li>Tentativo da parte di alcune catene di sviluppare propri servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresso in Italia di altri player</li> <li>Più concorrenza</li> <li>Guadagno di quote del quick delivery sul totale e-grocery</li> </ul>
<b>MERCATO MARGINALE E SVILUPPO CON RITMI LENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reazione «fredda» della domanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pochi accordi con gli specialisti</li> <li>Non sviluppo di propri servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numerica player stabile</li> <li>Copertura limitata delle zone</li> <li>Conti economici in difficoltà</li> </ul>



## 12.1 - DUE POSSIBILI SCENARI A 5 ANNI (2026)

Combinando in modo coerente le 3 determinanti descritte nelle pagine precedenti si possono ragionevolmente ipotizzare questi **2 scenari**:

SCENARIO	ATTEGGIAMENTO GDO	PURE PLAYER, TERZE PARTI E QUICK DELIVERY	DIMENSIONE DEL MERCATO
<b>A) EVOLUZIONE LINEARE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compressivamente non proattivo con eccezione del Nord Ovest e di singole catene nelle altre Aree</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guadagnano quote di mercato</li> <li>Il quick delivery si sviluppa in modo rilevante pur rimanendo un segmento di piccole dimensioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In euro: 8.150 milioni</li> <li>In % su consumi alimentari at home: 6,8%</li> </ul>
<b>B) SALTO EVOLUTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GDO proattiva in tutte le aree</li> <li>Le strategie della GDO si allineano a quelle della GDO del Nord Ovest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantengono o, addirittura, in alcune aree perdono quote</li> <li>Il quick delivery si sviluppa in modo limitato e solo nelle grandi città</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In euro: 10.750 milioni</li> <li>In % su consumi alimentari at home: 9%</li> </ul>

Stante il quadro attuale e le informazioni disponibili è ragionevole ipotizzare che gli scenari si concretizzino entrambi, ciascuno in una o più regioni italiane.

## 12.2 - DUE POSSIBILI SCENARI A 5 ANNI: COME SI POSSONO CONCRETIZZARE NELLE DIVERSE AREE

I due scenari descritti nella pagina precedente si potrebbero concretizzare con più probabilità nelle aree e nelle regioni come qui sotto descritto.

### NORD OVEST

È certo lo scenario B «salto evolutivo»

Forse questo scenario si concretizza in misura parziale in Liguria e Valle D'Aosta

In ogni caso di possono prevedere elevati livelli di concorrenza nell'e-grocery

### NORD EST

È molto probabile lo scenario A «evoluzione lineare» in tutte le regioni

Probabilmente sarà l'Area con maggiori quote di mercato dei pure player e delle terze parti



### CENTRO

È probabile lo scenario B «salto evolutivo», soprattutto in Toscana e Lazio  
I pure player e le terze parti rimarranno concentrati nelle grandi città (Roma, Firenze e alcuni altri capoluoghi)

### SUD

Quadro molto incerto ad oggi: dipende molto dalle strategie della GDO

Più probabile scenario B «salto evolutivo» in Campania e Puglia (GDO forte)

Più probabile scenario A «evoluzione lineare» nelle altre regioni



**1**

**INTRODUZIONE**

**2**

**L'E-GROCERY: QUADRO INTERNAZIONALE**

**3**

**MODELLI DI BUSINESS: PURE PLAYER,  
MODELLI OMNICANALE E TERZE PARTI**

**4**

**L'E-GROCERY IN ITALIA:  
QUADRO AD OGGI E SCENARI A 5 ANNI**

**5**

**LE IMPLICAZIONI PER IL  
MERCATO DEL LAVORO**

**APPENDICE**



## 1 - PREMESSA: I MODELLI DI BUSINESS DELL'E-GROCERY

In questo capitolo conclusivo delineiamo le **implicazioni per il mercato del lavoro** in Italia sviluppando **due aspetti** tra loro collegati:

- da un punto di vista **qualitativo**, descriveremo **per ogni gruppo strategico/modello di business e per ogni sotto-modello**, ove presenti, come si modifica, ampliandosi, il **perimetro del lavoro da realizzarsi per svolgere le attività «internalizzate» da un operatore** (GDO, pure player o terza parte) in sostituzione delle attività di preparazione della spesa e/o di suo trasporto a casa che il consumatore svolge invece personalmente quando si reca a fare la spesa in un negozio fisico; in questa parte del capitolo esplicheremo anche le **mansioni/attività generate** da tale «internalizzazione» ed **eventuali attività che in modo indotto** (ad esempio il rifornimento dello scaffale prima della preparazione della spesa ordinata online) subiscono un **incremento quantitativo** all'aumentare dei volumi di e-grocery, che generano per la catena GDO fatturati aggiuntivi rispetto a quelli del negozio fisico;
- nella seconda parte del capitolo, invece, esponiamo una **stima quantitativa** degli impatti sul mercato del lavoro riconducibile al CCNL di riferimento **al verificarsi dei due scenari** («evoluzione lineare» e «salto evolutivo») descritti nelle pagine precedenti.

Il capitolo si conclude con alcune **considerazioni finali**.



In premessa di questo capitolo è utile ricordare le conclusioni a cui siamo arrivati nel capitolo 3 dedicato ai modelli di business e, in particolare, alla loro articolazione in sotto-modelli e alla loro sostenibilità economica.

		GRUPPI STRATEGICI E MODELLI DI BUSINESS		
		RETAILER (MODELLO OMNICANALE)	PURE PLAYER	TERZE PARTI
MODELLI E SOTTO-MODELLI DI BUSINESS		È un modello di business con <b>pluralità di sotto-modelli</b> e di combinazioni picking-consegna/ritiro	Ci sono <b>2 modelli di business distinti</b> per livello di servizio (standard o quick) che vengono implementati dagli specialisti dell'uno o dell'altro servizio	Tutti i player, sia specializzati nel delivery standard che in quello quick <b>utilizzano un modello di business unico</b>
	SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	<b>Sono sostenibili</b> la maggior parte dei sotto-modelli solo se raggiungono adeguati livelli di volumi. La GDO è anche motivata dal guadagnare (o non perdere) <b>quote di mercato</b>	<b>Sono modelli sostenibili a condizione</b> di raggiungere <b>elevati volumi</b> di vendite spazialmente concentrate	Il modello è <b>difficilmente sostenibile</b> se non facendo pagare al cliente il reale costo del servizio

## 2.1 - L'AMPLIAMENTO DEI PERIMETRI DEL LAVORO

Nelle pagine seguenti sviluppiamo l'analisi qualitativa dell'**ampliamento del perimetro delle attività lavorative che si concretizza quando un operatore dell'e-grocery** (GDO, pure player o terza parte) **«internalizza» attività** che il consumatore svolge invece personalmente quando si reca a fare la spesa in un negozio fisico.

Vengono anche segnalate le attività che subiscono un incremento «indotto» dalla crescita di fatturati e-grocery e il tipo di attività.

I casi (modelli e sotto-modelli) analizzati sono i seguenti:

- Player: **GDO** (Modello omnicanale); servizio di **click&collect** con base di preparazione della spesa **un punto vendita**;
- Player: **GDO** (Modello omnicanale); servizio di **drive** con base di preparazione della spesa **un punto vendita**;
- Player: **GDO** (Modello omnicanale); servizio **home delivery standard** (non quick) con base di preparazione della spesa **un punto vendita**;
- Player: **GDO** (Modello omnicanale); servizio **home delivery standard** (non quick) con base di preparazione della spesa **un dark store**;
- Player: **pure player; home delivery standard** (non quick) con base di preparazione della spesa **da magazzino dedicato**;
- Player: **pure player**; servizio **quick delivery** con base di preparazione della spesa **un dark store**;
- Player: **terza Parte**; servizio **home delivery standard o quick** con base di preparazione della spesa **un punto vendita della GDO**.

**NOTA:**

*Nelle pagine seguenti i processi/attività impattate dallo sviluppo dell'e-grocery sono quelle colorate in scuro.*



2.2 - MODELLO OMNICANALE DELLA GDO:  
SERVIZIO DI CLICK&COLLECT DA PDV

ATTIVITÀ E PROCESSI TIPICI DELLA GDO	NUOVE ATTIVITÀ (AMPLIAMENTO PERIMETRO DEL LAVORO)	ATTIVITÀ INCREMENTATE PER EFFETTO INDOTTO	ATTIVITÀ LAVORATIVE IMPATTATE
ATTIVITÀ NEL CEDI (ricevimento, stoccaggio, preparazione roll, ...)	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutte le attività lavorative nel CEDI (da ricevimento merci a caricamento mezzi)</li> </ul>
TRASPORTO CEDI-PDV	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il trasporto da CEDI a PDV e le attività collegate</li> </ul>
RICEVIMENTO MERCE A PDV	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ricevimento merce nel PDV</li> </ul>
RIFORNIMENTO DELLO SCAFFALE	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rifornimento della merce sugli scaffali e attività collegate (es. controllo scadenze)</li> </ul>
PREPARAZIONE DELLA SPESA	SI	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparazione della spesa</li> </ul>
SCANNING E SCONTRINO	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scanning prodotti (spesso nel corso della preparazione) e emissione scontrino</li> </ul>
CONSEGNA A CLIENTE IN PDV	SI	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consegna al cliente normalmente a punto informazioni/servizio clienti</li> </ul>
TRASPORTO AD ABITAZIONE DEL CLIENTE	NO	NO	-



## 2.3 - MODELLO OMNICANALE DELLA GDO: SERVIZIO DRIVE DA PDV

**NOTA:**

Di fatto gli effetti del servizio **drive** sulle attività lavorative sono identici a quelli del servizio **click&collect**, con la differenza segnalata in azzurro.

ATTIVITÀ E PROCESSI TIPICI DELLA GDO	NUOVE ATTIVITÀ (AMPLIAMENTO PERIMETRO DEL LAVORO)	ATTIVITÀ INCREMENTATE PER EFFETTO INDOTTO	ATTIVITÀ LAVORATIVE IMPATTATE
ATTIVITÀ NEL CEDI (ricevimento, stoccaggio, preparazione roll, ...)	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutte le attività lavorative nel CEDI (da ricevimento merci a caricamento mezzi)</li> </ul>
TRASPORTO CEDI-PDV	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il trasporto da CEDI a PDV e le attività collegate</li> </ul>
RICEVIMENTO MERCE A PDV	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ricevimento merce nel PDV</li> </ul>
RIFORNIMENTO DELLO SCAFFALE	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rifornimento della merce sugli scaffali e attività collegate (ad esempio controllo scadenze)</li> </ul>
PREPARAZIONE DELLA SPESA	SI	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparazione della spesa</li> </ul>
SCANNING E SCONTRINO	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scanning prodotti (spesso nel corso della preparazione) e emissione scontrino</li> </ul>
CONSEGNA A CLIENTE IN PDV	SI	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consegna al cliente nel parcheggio del PDV</li> </ul>
TRASPORTO AD ABITAZIONE DEL CLIENTE	NO	NO	-



2.4 - MODELLO OMNICANALE DELLA GDO:  
SERVIZIO HOME DELIVERY DA PDV

ATTIVITÀ E PROCESSI TIPICI DELLA GDO	NUOVE ATTIVITÀ (AMPLIAMENTO PERIMETRO DEL LAVORO)	ATTIVITÀ INCREMENTATE PER EFFETTO INDOTTO	ATTIVITÀ LAVORATIVE IMPATTATE
ATTIVITÀ NEL CEDI (ricevimento, stoccaggio, preparazione roll, ...)	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutte le attività lavorative nel CEDI (da ricevimento merci a caricamento mezzi)</li> </ul>
TRASPORTO CEDI-PDV	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il trasporto da CEDI a PDV e le attività collegate</li> </ul>
RICEVIMENTO MERCE A PDV	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ricevimento merce nel PDV</li> </ul>
RIFORNIMENTO DELLO SCAFFALE	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rifornimento della merce sugli scaffali e attività collegate (es. controllo scadenze)</li> </ul>
PREPARAZIONE DELLA SPESA	SI	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparazione della spesa</li> </ul>
SCANNING E SCONTRINO	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scanning prodotti (spesso nel corso della preparazione) e emissione scontrino</li> </ul>
CONSEGNA A CLIENTE IN PDV	NO	NO	-
TRASPORTO AD ABITAZIONE DEL CLIENTE	SI	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trasporto e consegna della spesa</li> </ul>

## 2.5 - MODELLO OMNICANALE DELLA GDO: SERVIZIO HOME DELIVERY DA DARK STORE

Di fatto gli effetti del **servizio da dark store** sono identici a quelli del servizio di delivery da punto vendita.

A questa casistica si deve equiparare anche quella che prevede l'utilizzo dei **locker**: l'unica differenza è che la consegna non avviene in una pluralità di abitazioni ma cumulata nella location dei locker.

ATTIVITÀ E PROCESSI TIPICI DELLA GDO	NUOVE ATTIVITÀ (AMPLIAMENTO PERIMETRO DEL LAVORO)	ATTIVITÀ INCREMENTATE PER EFFETTO INDOTTO	ATTIVITÀ LAVORATIVE IMPATTATE
ATTIVITÀ NEL CEDI (ricevimento, stoccaggio, preparazione roll, ...)	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutte le attività lavorative nel CEDI (da ricevimento merci a caricamento mezzi)</li> </ul>
TRASPORTO CEDI-PDV	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il trasporto da CEDI a PDV e le attività collegate</li> </ul>
RICEVIMENTO MERCE A PDV	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ricevimento merce nel PDV</li> </ul>
RIFORNIMENTO DELLO SCAFFALE	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rifornimento della merce sugli scaffali e attività collegate (es. controllo scadenze)</li> </ul>
PREPARAZIONE DELLA SPESA	SI	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparazione della spesa</li> </ul>
SCANNING E SCONTRINO	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scanning prodotti (spesso nel corso della preparazione) e emissione scontrino</li> </ul>
CONSEGNA A CLIENTE IN PDV	NO	NO	-
TRASPORTO AD ABITAZIONE DEL CLIENTE	SI	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trasporto e consegna della spesa all'abitazione del cliente o ai locker</li> </ul>



**2.6 - MODELLO PURE PLAYER:  
SERVIZIO HOME DELIVERY DA MAGAZZINO DEDICATO**

Di fatto gli effetti del servizio dei pure player sono molto simili e in parte identici a quello del servizio della GDO da dark store.

ATTIVITÀ E PROCESSI TIPICI DELLA GDO	NUOVE ATTIVITÀ (AMPLIAMENTO PERIMETRO DEL LAVORO)	ATTIVITÀ INCREMENTATE PER EFFETTO INDOTTO	ATTIVITÀ LAVORATIVE IMPATTATE
ATTIVITÀ NEL CEDI (ricevimento, stoccaggio, preparazione roll, ...)	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutte attività lavorative di CEDI, ma svolte nel magazzino dedicato del pure player</li> </ul>
TRASPORTO CEDI-PDV	NO	NO	-
RICEVIMENTO MERCE A PDV	NO	NO	-
RIFORNIMENTO DELLO SCAFFALE	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il rifornimento della merce sugli scaffali avviene all'interno del magazzino</li> </ul>
PREPARAZIONE DELLA SPESA	SI	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparazione della spesa</li> </ul>
SCANNING E SCONTRINO	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scanning prodotti (spesso nel corso della preparazione) e emissione scontrino</li> </ul>
CONSEGNA A CLIENTE IN PDV	NO	NO	-
TRASPORTO AD ABITAZIONE DEL CLIENTE	SI	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trasporto e consegna della spesa</li> </ul>

## 2.7 - MODELLO PURE PLAYER: SERVIZIO QUICK DELIVERY DA DARK STORE

Di fatto anche gli effetti del servizio di quick delivery da dark store dei pure player sono molto simili a quelli del servizio della GDO da dark store.

ATTIVITÀ E PROCESSI TIPICI DELLA GDO	NUOVE ATTIVITÀ (AMPLIAMENTO PERIMETRO DEL LAVORO)	ATTIVITÀ INCREMENTATE PER EFFETTO INDOTTO	ATTIVITÀ LAVORATIVE IMPATTATE
ATTIVITÀ NEL CEDI (ricevimento, stoccaggio, preparazione roll, ...)	NO	NO	
TRASPORTO CEDI-PDV	NO	NO	
RICEVIMENTO MERCE A PDV	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ricevimento merce nel dark store, che arriva normalmente da CEDI di altri operatori della GDO o da grossisti</li> </ul>
RIFORNIMENTO DELLO SCAFFALE	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il rifornimento della merce sugli scaffali avviene all'interno del dark store</li> </ul>
PREPARAZIONE DELLA SPESA	SI	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparazione della spesa</li> </ul>
SCANNING E SCONTRINO	NO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scanning prodotti (spesso nel corso della preparazione) e emissione scontrino</li> </ul>
CONSEGNA A CLIENTE IN PDV	NO	NO	
TRASPORTO AD ABITAZIONE DEL CLIENTE	SI	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trasporto e consegna della spesa</li> </ul>



2.8 - MODELLO TERZE PARTI:

SERVIZIO HOME DELIVERY (STANDARD O QUICK) DA PDV

L'operatività dei processi delle terze parti e gli effetti sulle attività lavorative sono molto simili al caso dell'home delivery da parte della GDO.

ATTIVITÀ E PROCESSI TIPICI DELLA GDO	NUOVE ATTIVITÀ (AMPLIAMENTO PERIMETRO DEL LAVORO)	ATTIVITÀ INCREMENTATE PER EFFETTO INDOTTO	ATTIVITÀ LAVORATIVE IMPATTATE
ATTIVITÀ NEL CEDI (ricevimento, stoccaggio, preparazione roll, ...)	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si, ma della catena GDO che la terza parte usa come base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutte le attività lavorative nel CEDI (da ricevimento merci a caricamento mezzi)</li> </ul>
TRASPORTO CEDI-PDV	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si, ma della catena GDO che la terza parte usa come base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il trasporto da CEDI a PDV e le attività collegate</li> </ul>
RICEVIMENTO MERCE A PDV	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si, ma della catena GDO che la terza parte usa come base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ricevimento merce nel PDV</li> </ul>
RIFORMIMENTO DELLO SCAFFALE	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si, ma della catena GDO che la terza parte usa come base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rifornimento della merce sugli scaffali e attività collegate (ad esempio controllo scadenze)</li> </ul>
PREPARAZIONE DELLA SPESA	SI	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparazione della spesa</li> </ul>
SCANNING E SCONTRINO	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si, spesso della catena GDO che la terza parte usa come base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scanning prodotti (con la modalità del singolo PDV) e emissione scontrino</li> </ul>
CONSEGNA A CLIENTE IN PDV	NO	NO	-
TRASPORTO AD ABITAZIONE DEL CLIENTE	SI	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trasporto e consegna della spesa</li> </ul>

### 3 - STIMA DEGLI IMPATTI QUANTITATIVI

Passando degli impatti quantitativi sul mercato del lavoro dello sviluppo dell'e-grocery, stimeremo prima gli impatti all'interno delle imprese della GDO con riferimento ai tre principali sotto-modelli che questa utilizza (drive, home delivery da negozio e home delivery da dark store), poi potremo ipotizzare per similitudine quelli relativi al caso dei pure player e delle terze parti.

Per poter avere un **punto di riferimento comparativo** abbiamo realizzato il processo di stima utilizzando per tutti i casi il valore di **10 milioni di euro di fatturato annuale netto IVA sviluppato con l'e-grocery**.

#### **GDO - servizio drive:**

Con riferimento al servizio drive, che implica solo la preparazione della spesa e la consegna al cliente nel parcheggio del negozio, per ogni 10 milioni di fatturato annuale, si può stimare un costo del personale compreso tra 1 milione e 300 mila e 1 milione e 500 mila, quindi con un **incidenza sul fatturato compresa tra il 13% e il 15%**.

Questo valore si ottiene utilizzando i parametri di produttività propri del picking svolto in un punto vendita aperto al pubblico e il valore del costo del lavoro orario del personale interno. È quest'ultimo che può variare sensibilmente in funzione della anzianità media, dei contratti integrativi, della qualifica del personale che viene effettivamente utilizzato; infatti, operando nel punto vendita molto dipende da come questi elementi che definiscono il valore del costo del lavoro si concretizzano nello specifico negozio; ad esempio, nei punti vendita più piccoli non si potrà che utilizzare il personale presente qualunque sia la sua qualifica e il suo costo orario.

Incidenze elevate del costo del lavoro, come quella del 15% qui indicata, spingeranno le imprese della GDO, e con riferimento ai punti vendita più grandi, a impiegare personale aggiuntivo con qualifiche più basse e quindi costo orario più basso e/o ad avvalersi di personale esterno quale quello di cooperative o interinale.

Il servizio **click&collect** in ragione essenzialmente del fatto che il valore della spesa è più basso ma, al contempo, i punti vendita in cui vengono preparate le spese sono più piccoli e consentono tempi più rapidi di preparazione, ha incidenze del costo del lavoro simili a quelle del servizio drive; le nuove attività vengono però normalmente assorbite all'interno del costo del personale già assegnato al punto vendita.



### **GDO - servizio di home delivery da punto vendita:**

Il servizio di home delivery da punto vendita implica, invece, sia la preparazione della spesa, che avviene anche per questo servizio nel punto vendita aperto al pubblico, che il trasporto sino all'abitazione del cliente. In questo caso, sempre con riferimento a un **fatturato annuale di 10 milioni di euro**, si può stimare un costo del personale articolato in **due componenti**:

- una prima riferita all'attività di **preparazione della spesa** che si può stimare compresa tra 1 milione e 275 mila e 1 milione e 475 mila, quindi con un incidenza **compresa tra il 12,75% e il 14,75%** sul fatturato e-grocery, questo valore si ottiene utilizzando i parametri di produttività propri del picking svolto in un punto vendita aperto al pubblico e il valore del costo del lavoro orario del personale interno. Come già detto, è quest'ultimo che può variare sensibilmente in funzione della anzianità media, dei contratti integrativi, della qualifica del personale che viene effettivamente utilizzato: infatti, operando nel punto vendita molto dipende da come questi elementi si concretizzano nello specifico negozio. Il valore del costo leggermente inferiore rispetto al caso del servizio drive deriva essenzialmente dal valore normalmente più elevato della spesa media dei clienti, che consente una produttività di picking leggermente migliore;
- una seconda componente è riferita alla attività di **consegna della spesa** e il suo valore, facendo riferimento al solo costo del personale e non a quello dei mezzi, si può stimare compreso tra 500 mila e 750 mila, quindi con un **incidenza tra il 5% e il 7,50%**, questo valore si ottiene utilizzando i parametri di produttività di consegna (legati a loro volta alle percorrenze, alle frequenze di consegna e al numero di mezzi necessari) e il valore del costo orario degli autisti. Questa componente di costo può variare in modo significativo a secondo dei contesti territoriali (percorrenze, frequenze, ecc.) e in funzione anche della scelta o meno della catena GDO di esternalizzare il servizio a imprese specializzate.

**Complessivamente si ottiene quindi una incidenza di costo del lavoro necessaria per produrre il servizio di home delivery compresa tra il 17,75% e il 22,25%**, a cui si aggiungono poi tutte le altre componenti di costo specifiche del servizio, prima di tutto quelle degli automezzi e del carburante. È proprio questa elevata incidenza dei costi che – come già detto in altre parti dello studio – spinge le imprese della GDO, una volta che si raggiungono sufficienti livelli di spese giornaliere in un macro bacino (ad esempio, quello di un grande capoluogo e del suo hinterland) a passare alla gestione del servizio avendo come base un dark store; questo consente, infatti, migliori produttività di picking, ma anche di consegna, poiché tutti i mezzi partono da una base unica e si possono meglio organizzare le consegne sia in termini di percorrenze che di riempimento dei mezzi.



### GDO - servizio di home delivery da dark store:

Anche il servizio di home delivery realizzato da dark store implica sia la preparazione della spesa, che avviene però in questo caso in una struttura chiusa al pubblico e organizzata proprio per il picking, che il trasporto sino all'abitazione del cliente. Anche in questo caso, sempre con riferimento a un **fatturato annuale di 10 milioni**, si può stimare un costo del personale composto **da due componenti**:

- una componente riferita alla attività di **preparazione della spesa** che si può stimare compresa tra 925 mila e 1 milione e 25 mila, quindi con un'**incidenza compresa tra il 9,25% e il 10,25%**. Questo valore si ottiene utilizzando i parametri di produttività propri del picking in una struttura non aperta al pubblico e organizzata proprio per questa specifica attività e il valore del costo orario del personale interno: come già detto è quest'ultimo che può variare sensibilmente in funzione di diversi fattori, ma il fatto che il dark store sia normalmente una nuova struttura determina spesso l'impiego di nuovo personale con qualifiche e livelli retributivi più bassi di quelli medi del personale del punto vendita. Sia i costi orari più bassi che le migliori produttività determinano come è evidente una incidenza del costo del personale sensibilmente inferiore rispetto al caso del servizio da punto vendita;
- una seconda componente è riferita alla attività di **consegna della spesa** e il suo valore, facendo riferimento al solo costo del personale e non a quello dei mezzi, si può stimare compresa tra 450 mila e 650 mila, quindi con un'**incidenza compresa tra il 4,50% e il 6,50%**: questo valore si ottiene utilizzando i parametri di produttività di consegna (legati a loro volta alle percorrenze, alle frequenze di consegna e al numero di mezzi necessari) e il valore del costo orario degli autisti. È quest'ultimo che può variare sensibilmente in funzione di diversi fattori e anche della scelta della catena GDO di esternalizzare il servizio a imprese specializzate.

Complessivamente si ottiene quindi una incidenza di costo del lavoro necessaria per produrre il servizio di home delivery da dark store **compresa tra il 13,75% e il 16,25%** come evidente si tratta di valori sensibilmente inferiori a quelli indicati per il caso in cui si gestisce il servizio partendo dai punti vendita.



Stimati gli impatti nei casi dei diversi modelli di servizio gestiti dalla GDO passiamo ora a stimare, per similitudine, anche quelli propri dei modelli pure player e terze parti. Anche in questo caso utilizziamo come punto di riferimento il valore di **10 milioni di euro di fatturato annuale** netto IVA.

#### **Pure player - servizio di home delivery standard da magazzino dedicato:**

Anche il servizio gestito dai pure player realizzato da magazzino dedicato implica sia la preparazione della spesa che il trasporto sino all'abitazione del cliente. Anche questo caso, quindi, le componenti sono due e si può ragionevolmente ipotizzare che per generare un fatturato di e-grocery pari a 10 milioni di euro serva complessivamente una incidenza del costo del lavoro simile a quella del modello dark store della GDO, compresa tra il **13,75% e il 16,25%**.

Nel caso del pure player a questi valori si debbono aggiungere quelli legati alla ricezione delle merci e del loro stoccaggio e poi al riempimento degli scaffali da cui viene realizzato il picking. Considerando però che tali attività derivano da fatturato sottratto alla GDO è ragionevole non considerarli incrementali.

Una conferma di questi valori arriva dal bilancio di Ocado Ltd., visto nel capitolo 3, che mostra una incidenza del costo del lavoro del 21,5%.

#### **Pure player - servizio di quick delivery da mini dark store:**

Appare più complesso stimare l'incidenza del costo del lavoro nel caso del quick delivery, modello di vendita arrivato in Italia da pochi mesi. La difficoltà deriva dal fatto che si tratti di esperienze ancora in divenire.

In termini generali si può ipotizzare anche in questo caso che l'incidenza del costo del lavoro sia del **14-17%**.

#### **Terze parti - servizi di home delivery:**

Appare ancora più complessa la stima nel caso delle terze parti: è ragionevole dire, partendo da tutti i dati appena illustrati e tenendo conto che le attività da svolgersi sono di fatto sempre le stesse (preparazione e consegna della spesa) che per questo tipo di modelli l'incidenza del costo del lavoro sia **compresa tra il 15% e il 25%**.

## 4 - STIMA DEGLI IMPATTI QUANTITATIVI: SINTESI GDO

L'analisi sviluppata nelle pagine precedenti può essere tradotta in una tabella che mette in evidenza, per ogni modello, **il numero di dipendenti aggiuntivi che debbono essere impiegati (full time equivalent)** per svolgere le attività di picking e di guida degli automezzi utilizzati per la consegna delle spese. In questa pagina vengono sintetizzati i **modelli della GDO**, nella successiva quelli di pure player e terze parti.

La tabella è sviluppata con riferimento all'ipotesi di **10 milioni di euro di fatturato annuale** netto IVA e alcune altre ipotesi, specifiche per ogni modello, descritte nella seconda colonna.

MODELLO	IPOSTESI	N. DIPENDENTI PICKING (MIN-MAX)	N. DIPENDENTI DELIVERY (MIN-MAX)	N. DIPENDENTI TOTALI (MIN-MAX)
<b>GDO - servizio drive</b>	Costo orario personale picking: 18 euro. Picking realizzato in 3 o 4 punti vendita	41 - 47	non previsti	41 - 47
<b>GDO - servizio home delivery da punto vendita</b>	Costo orario personale picking: 18 euro. Costo orario personale delivery: 22 euro. Picking realizzato in 3 o 4 punti vendita, utilizzati anche come basi di partenza dei mezzi per le consegne	40 - 46	13 - 19	53 - 65
<b>GDO - servizio home delivery da dark store</b>	Costo orario personale picking: 18 euro. Costo orario personale delivery: 22 euro. Picking realizzato in 1 dark store, utilizzato anche come base unica di partenza dei mezzi per le consegne	29 - 33	12 - 17	41 - 50



## 5 - STIMA DEGLI IMPATTI QUANTITATIVI: SINTESI PURE PLAYER E TERZE PARTI

In questa seconda tabella vengono sintetizzati i dati riferiti ai Modelli dei pure player e delle terze parti.

Anche in questo caso si fa riferimento all'ipotesi di 10 milioni di euro di fatturato annuale netto IVA e alcune altre ipotesi, specifiche per ogni Modello, descritte nella seconda colonna.

MODELLO	IPOTESI	N. DIPENDENTI PICKING (MIN-MAX)	N. DIPENDENTI DELIVERY (MIN-MAX)	N. DIPENDENTI TOTALI (MIN-MAX)
Pure player - servizio home delivery da magazzino dedicato	Costo orario personale picking: 18 euro. Costo orario personale delivery: 22 euro. Picking realizzato in 1 magazzino dedicato utilizzato anche come base unica di partenza per le consegne	29 - 33	12 - 17	41 - 50
Pure player - servizio quick delivery da mini dark store	Costo orario personale picking: 18 euro. Costo orario personale delivery: 22 euro. Picking realizzato in 1 dark store, utilizzato anche come base unica di partenza dei mezzi per le consegne	27 - 31	12 - 16	39 - 47
Terze parti - servizio home delivery da PDV della GDO	Costo orario personale picking: 18 euro. Costo orario personale delivery: 22 euro. Picking realizzato in più punti vendita della GDO nel medesimo bacino, utilizzati anche come base di partenza dei mezzi per le consegne	n. s.	n. s.	42-71

## 6 - CONCLUSIONI

Riprendendo quanto esposto in questo capitolo finale si possono trarre le seguenti conclusioni:

- si conferma che **tutti i modelli di e-grocery determinano un ampliamento delle attività da svolgersi a cura del personale dell'azienda** poiché internalizzano le attività prima realizzate dal cliente nel negozio: le attività sono quelle di preparazione della spesa e di consegna della stessa al cliente, nel caso in cui la consegna avvenga presso l'abitazione dello stesso, e non semplicemente nel punto vendita, anche questa componente di costo diviene significativa;
- nel caso di modelli che non prevedano la consegna presso il domicilio del cliente, questo costo del lavoro aggiuntivo è stimabile avere una incidenza del **13-15% sul fatturato e-grocery**; nel caso, invece, dei diversi modelli che includono la consegna presso il domicilio del cliente, l'incidenza del costo del lavoro è **compresa tra il 15% e il 25%** a seconda dei casi e includendo anche i modelli delle terze parti, che hanno incidenze superiori a quelle del dark store della GDO. In termini generali si può dire che il rapporto tra costo per la preparazione della spesa e costo della consegna (solo costo del lavoro) è 2 a 1.

L'ultima considerazione riguarda la prospettiva della **robotizzazione dei magazzini di preparazione delle spese**: si tratta di una linea di evoluzione da considerare certa nel lungo termine, ma appare decisamente improbabile che essa si realizzi in Italia, anche solo in 2-3 casi, perché gli investimenti necessari sono ingentissimi e non saranno alla portata della dimensione che le aziende operative nell'e-grocery avranno tra 5 anni, orizzonte temporale di questo studio.

## APPENDICE: FONTI DELL'ANALISI DELL'E-GROCERY NEI MERCATI ESTERI

1. Allainz e Euler Hermes, European Food retailer: The Botter Digital Aftertaste of the COVID-19 Legacy, 2021
2. Brick Meets Click, Total U.S Online Grocery Sales: March 2021, marzo 2021
3. Center of Market Insights e Amsterdam University of Applied Sciences, 2021 European E-Commerce Report, 2021
4. Cologne Business School, The Effect of COVID-19 Pandemic on the German E-Grocery Industry with Respect to Challenges for retailer and Customer Satisfaction JEL Classification Keywords, marzo 2021
5. Euromonitor International, Commerce 2040: A Regional Exploration of the Future Retail Store, ottobre 2021
6. Euromonitor International, Passport: Grocery Retailing in Western Europe, giugno 2021
7. Euromonitor, Passport: e-commerce in France - Analysis, marzo 2021
8. Euromonitor, Passport: e-commerce in France - Datagraphics, marzo 2021
9. Euromonitor, Passport: e-commerce in Spain - Analysis, marzo 2021
10. Euromonitor, Passport: e-commerce in Spain - Context, marzo 2021
11. Euromonitor, Passport: e-commerce in Spain - Datagraphics, marzo 2021
12. IBISWorld, Online Grocery retailer in the UK - Market Size 2010-2028, maggio 2021
13. Kantar, New Baseline for UK Grocery Market As Shopper Habits Stabilise, novembre 2021
14. McKinsey Consulting, The Future of Online Grocery in Europe, 2013
15. Nielson, Top 10 Deutsche Lebensmittelhändler, 2020
16. NOVA School of Economics, The Future of Online Grocery Shopping - An Explorative Approach to Discover Current German Market Dynamics, 2019
17. Savills Research and Aguirre Newman, Spanish Food Sector, 2020
18. Savills Research, European Food and Groceries Sector, aprile 2021
19. Statista, Course Alimentaires: Les sites les plus populaires, 2021
20. Statista, eCommerce Report 2021 Food and Personal Care, giugno 2021
21. Statista, Evolution of the sales of Consumer Goods in Valiein France Between February 2020 and February 2021 by Distribution Channel, febbraio 2021
22. Statista, Evolution of the Number of Generalist Retailer Drive Services in France from 2014 to 2020, 2020
23. Statista, Market Share Ranking of Generalist Retailer Drive Services for all Product Categories in France in 2019, 2019
24. Statista, Market Share Of Grocery Stores In Great Britain From January 2017 To May 2021, Maggio 2021
25. Statista, Market Share of the Biggest Supermarket Chains in Spain in 2020, 2020
26. Statista, Market Share of the Mainn Grocery Chains in Spain for the 12 Weeks to January 2020, 2020
27. Statista, Market share of the Leading Online Grocery Delivery and Pickup Companies in the United States in 2021
28. Statista, Online Grocery Shopping In The United Kingdom (UK); Statistics And Facts, 2021
29. Statista, Online Grocery Shopping Sales in the United States from 2019 to 2024, marzo 2021
30. Statista, Product Sales Increase Through Drive and Stores After the Coronavirus Outbreak in France as of April 12, 2020, 2020
31. Statista, Revenue Generated from the Sale of Groceries in Online Retail in Germany From 2014 to 2020, 2020
32. Statista, Sales Share Through Drive And Delivery Before And During Covid-19 Outbreak In France From 2017 to 2021, giugno 2021
33. Statista, Share of Generalist Retailer Equipped or Not with Drive Services in France in 2019 by Surface Size, 2019
34. Statista, Top Online Stores in the Food & Beverages Segment in Germany in 2020 by e-commerce Net Sales, settembre 2021
35. TradeLab, AFH Outlook, dicembre 2021
36. TRENDONE GMBH, Executive Retail Trend Report 2021
37. Université Paris Nanterre, French e-grocery models: a comparison of delivery performances, 2012
38. University of Cologne, Digital Transition by Covid-19 Pandemic? The German Food Online Retail, 2020



## Centro Multiservizi

Il Centro Multiservizi Ce.Mu. svolge la propria attività nel settore editoriale, della ricerca, della formazione e informazione, della promozione del sistema bilaterale.

In relazione a un'area così vasta e complessa, l'offerta di Ce.Mu. si concretizza in una serie di servizi che rispondono a specifiche esigenze e si sviluppano su più versanti:

- pubblicazione di studi, ricerche, materiale informativo e volumi di pregio ad alto valore culturale, propri e di terzi, anche di carattere digitale, relativi alla sfera sociale e lavorativa;
- impostazione e allestimento di campagne informative e servizi promozionali connessi alla sua attività;
- gestione di siti internet dedicati al settore del terziario e al suo sistema bilaterale, attraverso la redazione di contenuti, notizie, approfondimenti e di una newsletter periodica che rappresentano un efficace strumento di promozione e conoscenza per aziende, lavoratori, professionisti del settore;
- formazione professionale e sindacale;
- organizzazione di seminari, congressi, convegni e incontri tematici;
- attuazione di capillari campagne informative sulle tematiche previdenziali, assistenziali e assicurative e costruzione, sul territorio, di un servizio di rete al fine di far conoscere a lavoratrici e lavoratori le modalità per usufruire delle prestazioni e dei rimborsi;
- in stretto e costante collegamento con l'Ufficio Stampa Filcams CGIL, Ce.Mu. infine è di supporto a Filcams nella fornitura di servizi connessi all'attività di ufficio stampa e videoconferenza.

La sede operativa è in Viale Glorioso,11 00153 Roma • Sito web: [www.ce-mu.it](http://www.ce-mu.it) • e-mail: [info@ce-mu.it](mailto:info@ce-mu.it)

