

SUPSI

E-commerce per frutta e verdura: una via interessante da perseguire anche per il Ticino?

Valutazione tramite un Business Plan della sostenibilità economico-finanziaria del progetto pOrtoACasa per la vendita online dei prodotti ortofrutticoli della TIOR SA.

Studente

Matteo Ambrosini

Relatore

Luca Berla

Corso di laurea

Economia aziendale

Indirizzo di approfondimento

Accounting & Controlling

Tesi di Bachelor



Luogo e data di consegna

Manno, ottobre 2016

E-commerce per frutta e verdura: una via interessante da perseguire anche per il Ticino?

Valutazione tramite un Business Plan della sostenibilità economico-finanziaria del progetto pOrtoACasa per la vendita online dei prodotti ortofrutticoli della TIOR SA.

Autore: Matteo Ambrosini

Relatore: Luca Berla

Tesi di Bachelor

Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana

Dipartimento Economia Aziendale, Sanità e Sociale

Manno, ottobre 2016

“L'autore è l'unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro”.

Indice

Executive Summary	V
1. Introduzione.....	1
2. L'Azienda.....	1
2.1 In generale: FOFT e TIOR	1
2.2 Missione e valori	3
2.3 Campo di attività	4
2.4 Collaborazioni con altre aziende	4
2.5 Principali dati economico finanziari consuntivi.....	5
3. Aspetti introduttivi sul commercio online in generale e dei prodotti ortofrutticoli freschi	5
3.1 Situazione attuale in Europa e in Svizzera	5
3.2 Tendenze di acquisto e di consumo	6
3.3 Strategie e processi di distribuzione online	7
3.4 Principali aziende attive nell'e-commerce di prodotti alimentari in Europa.....	9
4. Il mercato target.....	9
4.1 Descrizione del mercato complessivo	9
4.2 Descrizione del processo di acquisto e di consumo	13
4.3 Determinanti del potere contrattuale dei clienti.....	15
4.4 Segmentazione del mercato.....	16
4.5 Descrizione del mercato target.....	16
4.6 Identificazione del sistema di offerta e di comunicazione da adottare	18
5. La concorrenza.....	19
5.1 Concorrenza diretta.....	19
5.2 Concorrenza indiretta.....	24
5.3 Informazioni rilevanti sul settore	27
6. Il sistema di offerta.....	30
6.1 Bisogni da soddisfare.....	30
6.2 Elementi materiali dell'offerta	31
6.3 Elementi immateriali dell'offerta.....	32
6.4 Elementi economici dell'offerta.....	32
6.5 Confronto con le offerte dei principali competitors.....	33
6.6 Ricerca di un vantaggio competitivo.....	34
6.7 Possibilità di sviluppo dell'offerta.....	36

7. Politica di comunicazione.....	37
7.1 Il marchio	37
7.2 Piano di comunicazione	37
7.3 Costi della comunicazione.....	40
8. La struttura aziendale	40
8.1 Localizzazione	40
8.2 Struttura di approvvigionamento.....	41
8.3 Struttura produttiva.....	41
8.4 Struttura distributiva	41
8.5 Struttura commerciale e amministrativa	41
8.6 Accordi con altre imprese.....	41
8.7 Scelte di make, buy o connect	42
8.8 Natura e composizione dei costi della struttura utilizzata da pOrtoACasa	42
9. Il modello economico	43
9.1 Introduzione e dati di base	43
9.2 Scenario 1: Valutazione della copertura dei costi fissi	44
9.3 Scenario 2: Valutazione in base alla domanda specifica	46
9.4 Scenario 3: Outsourcing dell'attività di consegna a domicilio.....	50
9.5 Scenario 4: Valutazione di una soluzione mista	53
9.6 Conclusioni	55
10. Il bilancio previsionale.....	55
10.1 Conto economico	56
10.2 Osservazioni	56
11. Conclusioni	57
Bibliografia	59
Fonti bibliografiche	59
Fonti elettroniche	59
Allegati	61

Executive Summary

Il presente lavoro si propone di valutare, tramite l'allestimento di un business plan, la sostenibilità economico-finanziaria del nuovo progetto avviato dall'Azienda TIOR di Cadenazzo nel 2016 per la vendita online dei prodotti della Federazione Orto-Frutticola Ticinese. L'obiettivo della ricerca è quello di capire se il commercio in forma elettronica dei prodotti ortofrutticoli di produzione locale possa essere redditizio a medio termine. Oltre ad una valutazione quantitativa, questo business plan si prefigge di analizzare diversi aspetti relativi al settore della vendita online e al progetto in questione, come pure di proporre nuovi spunti per completare o migliorare il sistema di offerta. Il progetto denominato "pOrtoACasa" consiste nel commercializzare i prodotti, principalmente frutta e verdura di stagione, tramite un nuovo canale di vendita, quello dell'e-commerce. Per fare ciò, l'Azienda TIOR ha creato una nuova piattaforma online (indirizzo web: www.portoacasa.ch) alla quale i consumatori possono accedere ed effettuare gli acquisti di prodotti ortofrutticoli ticinesi e non. La spesa può venire effettuata anche tramite i dispositivi mobili grazie ad un'App. Il servizio di consegna a domicilio della merce è attualmente attivo nei distretti di Bellinzona, Locarno e Lugano. Lo slogan sulla pagina d'accesso del sito internet recita "*frutta e verdura scelta a casa tua con un click*", che significa poter ordinare facilmente i prodotti e farseli recapitare a domicilio.

I prodotti offerti sono per la maggior parte coltivati in Ticino da orticoltori certificati, soci della Federazione Orto-Frutticola Ticinese, e si articolano in tre categorie: la verdura, la frutta e altri prodotti ticinesi. La selezione dei prodotti avviene nel rispetto dei ritmi e tempi della natura, in armonia con essa, orientando l'offerta al prodotto locale di stagione. Per avere una continuità durante l'arco dell'anno, sono offerti anche prodotti d'importazione ma sempre nel pieno rispetto della qualità. Il punto di forza di quest'idea è il servizio di consegna a domicilio di prodotti orticoli a km zero, di qualità e nel rispetto della stagionalità.

Gli obiettivi del progetto sono due: avvicinare il cliente al consumo di prodotti locali e proporre un metodo di spesa online veloce, moderno e innovativo. Gli obiettivi dell'Azienda in merito al progetto sono: a breve termine far conoscere il servizio, a medio termine coprire i costi.

L'opportunità di business che s'intende cogliere con questa proposta è quella di ritagliarsi una fetta di mercato all'interno di un settore, quello della vendita online, in grossa espansione per il quale il Ticino presenta ancora molte opportunità di crescita.

Il mercato a cui si vuole rivolgere questo servizio è rappresentato dalla popolazione residente nel Canton Ticino e del Moesano, propensa ad un'alimentazione sana e genuina, con un'attenzione particolare alla produzione locale.

In merito alla redditività, l'Azienda per il momento non si è fissata degli obiettivi economici rigorosi, ma è convinta che il progetto abbia un potenziale futuro.

Gli aspetti critici del servizio sono soprattutto legati alla consegna dei prodotti a domicilio, poiché il territorio ticinese presenta una distribuzione della popolazione dispersa tra centri urbani, fondo valle e zone montagnose, e spesso è confrontato con problemi di traffico stradale.

Le ipotesi assunte per quantificare la domanda specifica che viene utilizzata nel modello economico si basano sui dati statistici relativi a determinate risposte di un breve sondaggio svolto con un campione di comodo di 181 persone residenti in Ticino e nel Moesano.

Dall'analisi economica emerge principalmente il seguente fatto: a causa di un margine di contribuzione troppo esiguo, la quantità di ordini che l'Azienda deve evadere per coprire i costi fissi è molto elevata e non può essere trattata dall'attuale capacità produttiva.

Intervenendo con aumento dei prezzi e dell'importo minimo di acquisto è possibile migliorare la situazione, tuttavia questa strada da sola non porta a raggiungere la parità tra costi e ricavi.

È stata svolta per cui una valutazione su uno scenario Buy, dove si prevede l'assegnazione ad una ditta esterna del servizio di recapito a domicilio, dato che per l'Azienda questa attività non risulta redditizia, soprattutto per consegne in zone discoste. Con tale variante, unita ad un adeguato aumento dei volumi di vendita, si riesce a raggiungere l'obiettivo della copertura dei costi.

La soluzione forse più adatta da implementare a breve termine è quella di uno scenario misto, in cui si incrementano le vendite promuovendo adeguatamente il servizio, si utilizza al massimo l'attuale capacità produttiva per la preparazione i tutti gli ordini e la consegna solo ai clienti più vicini, e si incarica un'azienda esterna per la distribuzione degli invii oltre un certo quantitativo e un certo raggio d'azione.

Tre sono i principali compiti da svolgere a breve. Adeguare i prezzi di vendita (+15%).

Valutare con un'agenzia pubblicitaria la promozione del servizio in modo da incrementare gradatamente e costantemente le vendite per i prossimi 3-5 anni.

Decidere se optare per una soluzione di distribuzione mista (in parte in azienda, l'eccedente in esterno) oppure se affidare tutta la distribuzione a una ditta specializzata.

1. Introduzione

Uno dei canali più importanti di promozione e distribuzione di molti prodotti attualmente sul mercato è quello del commercio elettronico tramite internet; tuttavia la vendita di prodotti come la frutta e la verdura fresche tramite questo giovane canale non è ancora molto sviluppata, specialmente nella nostra regione, il Canton Ticino. Da qui nasce pertanto una sfida nel valutare se esiste la possibilità di promuovere nel nostro Cantone il commercio di prodotti ortofrutticoli tramite Internet e capire se la distribuzione con questo canale potrà avere successo come avvenuto per altri prodotti.

Prendendo contatto con l'azienda TIOR SA di Cadenazzo, attiva nella commercializzazione dei prodotti ortofrutticoli locali, è emersa la volontà di diversificare la distribuzione tramite il canale dell'e-commerce, implementando un nuovo progetto chiamato pOrtoACasa.

L'obiettivo generale del presente lavoro di ricerca è capire se la vendita online di frutta e verdura di produzione locale può essere redditizia a medio termine per l'azienda TIOR SA.

Le informazioni sono state assunte tramite interazioni con il direttore della TIOR e il responsabile del progetto, la consultazione di siti internet svizzeri e esteri e alcuni contatti tramite email.

La metodologia utilizzata per conseguire l'obiettivo è quella del business plan, la cui struttura si articola in tre parti principali: gli aspetti introduttivi sull'azienda, sul settore e sul mercato, la presentazione del modello di business sulla base delle tre domande fondamentali "A chi mi rivolgo?" – "Cosa propongo?" – "Come penso di operare?" (analisi a livello qualitativo) e il modello economico con il bilancio previsionale (analisi a livello quantitativo).

2. L'Azienda

2.1 In generale: FOFT e TIOR

La TIOR SA è una società di proprietà della Federazione Orto-Frutticola Ticinese (FOFT) nata nel 2010, prima col nome di FOFTPOOL SA poi divenuta TIOR SA nel 2014, che si occupa di promuovere e commercializzare i prodotti della proprietaria.

La società è attiva nella Centrale di distribuzione di Cadenazzo e fa capo alle aziende associate alla FOFT, la cui produzione di ortaggi raggiunge il 90% della quota cantonale.

La Federazione Orto-Frutticola Ticinese è stata fondata nel 1937 allo scopo di rispondere al meglio e in modo lungimirante all'esigenza di commercializzare e coordinare la produzione di ortaggi in Ticino. Da quasi 80 anni rimane immutata anche la volontà di promuovere e difendere in modo efficace il settore orticolo, così da garantire un futuro all'agricoltura ticinese.

La Federazione associa 39 aziende ticinesi attive nella produzione di frutta e verdura: 35 produttori sono certificati Suisse Garantie e 4 producono in base alle norme BioSuisse.

TIOR è anche il nuovo marchio commerciale della verdura di qualità con il quale viene distribuita la produzione orticola della FOFT e dei partner che con lei collaborano. (TIOR, 2016)

2.1.1 Cenni storici

1937 – 1962 I primordi

La prima sede ufficiale della Cooperativa fu aperta il 7 giugno 1937 a Lugano grazie a un gruppo di uomini lungimiranti e soprattutto all'allora Consigliere di Stato Angiolo Martignoni, che nel 1936 diede vita ad un ente preposto al ritiro e smercio di prodotti e ad una commissione fiduciaria composta da orticoltori a tempo pieno, con il compito di elaborare un'ipotesi di lavoro in vista della creazione, in tempi brevi, di una vera e propria organizzazione ortofrutticola.

Furono fondate 6 sezioni (Mendrisio, Lugano, Malcantone, Locarno, Bellinzona e Biasca) e fu istituito un comitato operativo, che prese subito in esame varie proposte, tra le quali quella della creazione di un apparato di controllo delle merci prodotte in Ticino e la costituzione di un fondo di propaganda per i prodotti ortofrutticoli locali.

Il 10 marzo 1938 fu convocata a Gordola la prima assemblea dei delegati per il settore orticolo, dove si cominciò a parlare ufficialmente della nuova "Federazione Ortofrutticola Ticinese" FOFT, presieduta da Carlo Cattori di Tenero.

Seguì un decennio da pionieri, con tappe importanti. Tra queste, la creazione di una commissione tecnica cantonale per l'orticoltura che raggruppava tecnici e produttori locali e l'allacciamento di vari contatti commerciali. Nel decennio tra il 1950-1960 si registrò un forte incremento produttivo, grazie anche alla costruzione delle prime serre in vetro in Ticino.

1963 – 1987 I grandi cambiamenti

Gli anni '70 sono stati portatori di grandi cambiamenti dei metodi di coltivazione e delle tecniche di produzione, influenzando anche la costruzione di serre, i sistemi d'irrigazione e quelli di riscaldamento. Nel 1976 nacque il marchio d'origine "Ticino", che venne apposto su quasi tutti gli imballaggi e le confezioni contenenti prodotti ticinesi. Un anno storico per la Cooperativa fu il 1977 quando i 68 delegati riuniti in assemblea decisero all'unanimità di acquistare un terreno a Cadenazzo, al fine di costruirne un nuovo deposito. L'anno successivo fu definito il progetto, nel 1979 si aprì il cantiere e l'8 agosto il Centro di raccolta entrò in funzione. Il progetto permise di concentrare e razionalizzare le attività nei due soli depositi di Cadenazzo e Mendrisio, e di trasferire anche la sede da Lugano a Cadenazzo.

1988 – 2014 Una nuova produttività

Negli ultimi due decenni, l'accresciuta attenzione del cliente finale verso elementi quali qualità e rintracciabilità ha imposto un adeguamento dei sistemi produttivi, di raccolta, lavorazione e spedizione. Nel 1999 si costruisce quindi a Stabio il nuovo deposito, che dal 2000 sostituirà quello di Mendrisio. A Cadenazzo s'introducono nuovi macchinari per la calibratura e l'imballaggio degli ortaggi, e si rafforzano il settore della vendita e quello della pianificazione della produzione. Inoltre il biennio 2004-2005 è stato caratterizzato dalla costruzione di nuove serre più tecnologiche.

Ulteriore tappa decisiva è l'inaugurazione, nel 2009, della nuova e moderna Centrale di raccolta e distribuzione, sempre a Cadenazzo; nello stesso anno viene lanciato il marchio ti.or, che connota

la verdura ticinese di qualità, e nel 2010 viene fondata la società commerciale FOFTPOOL SA con l'intento di migliorare il lato vendita. Si affina, inoltre, la politica informativa e di immagine, affidandosi a professionisti che dalla metà degli anni '90 seguono FOFT nei rapporti con i media e nelle attività di marketing.

Tutto ciò confluisce in un enorme sviluppo della cooperativa: i volumi commercializzati aumentano ulteriormente raggiungendo le 10-13'000 tonnellate; nel 2003 il fatturato supera per la prima volta i 20 milioni, nel 2012 sfiora i 30 milioni e nel 2013 supera i 31 milioni di franchi.

Nel 2012 la Federazione festeggia i 75 anni di attività (1937-2012) e dà avvio ad un progetto di rinnovamento dettato dall'esigenza di stare al passo con i tempi.

Nel 2014 la FOFT rinnova la propria immagine creando una nuova veste grafica, il nuovo marchio Tior e rinominando la propria società commerciale FOFTPOOL SA in TIOR SA, allo scopo di rafforzare e diffondere a 360° il valore aggiunto e la qualità delle verdure ticinesi. (TIOR, 2016)

2.1.2 Ubicazione e struttura

La sede amministrativa e commerciale della TIOR SA è situata alle porte della zona artigianale e commerciale di Cadenazzo, in via al Pian 2, dove è stato costruito recentemente un nuovo centro logistico-operativo che funge principalmente da piattaforma logistica per la raccolta e lo smercio dei prodotti provenienti dai soci della Federazione. Durante la costruzione dello stabile è stata data grande importanza a fattori quali la riduzione delle dispersioni energetiche, l'ottimizzazione dell'efficienza degli impianti (che si fondano sul principio del recupero e riutilizzo del calore residuo, oltre all'assunzione degli standard «Minergie») e la realizzazione del tetto fotovoltaico. (Espazium, 2016)

I produttori associati alla Federazione, i fornitori della TIOR, sono sparsi in tutto il Canton Ticino, principalmente nella zona del Piano di Magadino.

La TIOR impiega a livello amministrativo 12 persone.

2.1.3 Forma e composizione societaria

La TIOR SA è una società anonima di proprietà Federazione Orto Frutticola Ticinese, con capitale sociale di CHF 200'000.- e con sede a Cadenazzo. Essa si prefigge il seguente scopo: l'acquisto, la vendita, la distribuzione, l'importazione e l'esportazione di prodotti ortofrutticoli, l'acquisto e la vendita di mezzi di produzione per l'orticoltura, la gestione di consulenze nel ramo ortofrutticolo nonché la lavorazione e l'imballaggio della merce ortofrutticola. (*Fonte: Registro di commercio del cantone Ticino*)

Gli organi societari sono: l'Assemblea generale degli azionisti (FOFT azionista unico), il Consiglio d'Amministrazione (composto da 3 membri) e l'Ufficio di revisione esterno (Fiduciaria Pluriaudit).

2.2 Missione e valori

Missione: il compito di TIOR SA è di valorizzare i prodotti ortofrutticoli conferiti dalle aziende ticinesi assicurandone una corretta e duratura commercializzazione sui vari mercati.

Valori:

- accrescere la fiducia dei clienti;

- promuovere l'impegno per la qualità del prodotto su tutta la filiera;
- investire in ricerca, sviluppo e innovazione del prodotto per migliorare la posizione di mercato.

Principi guida:

- orientare e programmare la produzione sulla base dell'andamento dei mercati, delle potenzialità degli impianti e delle esigenze produttive delle singole aziende;
- mantenere ed allargare il potenziale produttivo.

2.3 Campo di attività

Le attività principali della TIOR sono la pianificazione della produzione e la commercializzazione del raccolto. In particolare, le attività legate alla lavorazione e commercializzazione delle verdure sono: il ricevimento, il controllo qualità, lo stoccaggio, la calibrazione, la lavorazione e la commercializzazione in tutta la Svizzera. L'Azienda inoltre sostiene i propri fornitori su questioni relative alla diversificazione e pianificazione delle colture.

2.3.1 Prodotti offerti

L'offerta di prodotti, tutti di coltivazione locale rispettando le stagionalità e certificati dal marchio Suisse Garantie, si articola in due principali tipologie: i prodotti orticoli e la frutta.

Gli ortaggi freschi sono disponibili nelle seguenti categorie: pomodori, insalate, melanzane, verdure e zucchine.

I frutti prodotti invece sono due varietà di mele e cinque tipi di bacche.

Dal 2012, vi è inoltre la linea della produzione Bio che comprende diversi prodotti orticoli e alcune bacche, coltivati secondo le norme BioSuisse.

L'ortaggio leader, che garantisce circa il 50% del volume prodotto e del fatturato, è il pomodoro che viene coltivato in diverse varietà e specialità. Altri ortaggi tipici della produzione ticinese sono le zucchine, le melanzane, i cetrioli e le insalate primaverili e autunnali.

2.3.2 Mercati serviti

La produzione della FOFT è smerciata dalla TIOR SA in tutta la Svizzera, con la seguente ripartizione: 67% nella Svizzera Interna e 33% in Ticino.

I clienti principali sono la grande distribuzione, i grossisti, i rivenditori e l'industria alimentare.

2.3.3 Posizione competitiva

La TIOR SA offre prodotti locali di qualità ed è un partner affidabile per molti clienti. Nelle regioni fuori cantone, tuttavia, essa è confrontata con la concorrenza dei prodotti locali, poiché molti clienti danno la preferenza al prodotto della propria regione a scapito di quello ticinese.

L'Azienda ambisce ad essere fra le migliori aziende del settore.

2.4 Collaborazioni con altre aziende

L'Azienda ha delegato tutta la logistica di trasporto a una ditta trasportatrice professionista, la FT Logistics di Pratteln (BL), con sedi anche a Kerzers (BE) e a Cadenazzo (TI) presso la nuova Centrale di distribuzione della FOFT. Essa è un partner per il trasporto e la logistica di merci deperibili: offre un servizio di consegna capillare in Svizzera, oltre a servizi in tutta Europa.

2.5 Principali dati economico finanziari consuntivi

Nel 2015 sono state commercializzate tra le 11 e le 12 mila tonnellate di verdura, per una cifra d'affari complessiva di 30-32 milioni di franchi. In proporzione la frutta smerciata è pochissima e la percentuale di scarti varia nell'intervallo tra 1 e 2.5%.

I principali dati finanziari 2015 dell'Azienda sono:

- cifra d'affari: CHF 30-32'000'000.-
- utile: l'Azienda non fa utile
- capitale proprio: CHF 238'000.-
- investimenti: nessuno
- somma di bilancio: CHF 2'125'000.- .

3. Aspetti introduttivi sul commercio online in generale e dei prodotti ortofrutticoli freschi

3.1 Situazione attuale in Europa e in Svizzera

L'acquisto online di frutta e verdura ha un futuro!

Il consumatore europeo fa sempre più spesso la spesa online. Sebbene i prodotti più ordinati sul web appartengano alle categorie di moda/ abbigliamento, libri/musica, viaggi, biglietti per eventi e prodotti informatici e della telecomunicazione, da un'indagine condotta in Olanda, Germania e Inghilterra, anche per frutta e verdura è previsto un aumento delle vendite online. (Agriticino, 2012) In Europa ci sono diverse catene di supermercati che si stanno organizzando per la vendita online della spesa quotidiana, definendo dei punti di ritiro della merce. Nel 2012 i più propensi all'acquisto di frutta e verdura fresca via internet erano i consumatori britannici. (Agriticino, 2012)

In Svizzera il settore online è in fase di crescita. Secondo l'Ufficio federale di statistica, quasi l'80% della popolazione svizzera dai 14 anni in poi utilizza Internet più volte a settimana. L'istituto per le ricerche di mercato GfK riferisce che tra il 2011 e il 2014 il volume del commercio online e per corrispondenza è cresciuto ogni anno tra il 7 e il 10%. Tra le categorie più richieste spiccano prodotti multimediali, impianti Hi-Fi ed elettrodomestici, così come moda, calzature e accessori per la casa. Nel 2014, oltre il 75% di tutte le ordinazioni è stato concluso online o tramite dispositivi mobili. Si stima che entro il 2018 questa quota aumenterà a circa l'87%. (Aduno, 2016)

Con riferimento ai prodotti alimentari, la situazione in Svizzera è caratterizzata, da una parte da alcuni grandi distributori come Coop e Migros che offrono in rete una parte dei loro prodotti, tra i quali diverse varietà di frutta e verdura fresca, dall'altra ci sono invece diversi piccoli produttori e associazioni locali che propongono, tramite il nuovo canale elettronico, prodotti freschi e confezionati di produzione locale e/o biologica.

3.2 Tendenze di acquisto e di consumo

Consultando alcuni siti internet di società attive nelle ricerche di mercato, si possono esprimere alcune considerazioni e tendenze odierne, relative alle abitudini e alle preferenze di acquisto dei consumatori.

In generale i tassi di acquisto online sia di beni durevoli sia di prodotti di consumo sono in costante aumento. Anche se attualmente i prodotti di consumo sono acquistati in rete da una minoranza di consumatori rispetto ai beni durevoli, questa categoria ha un potenziale di crescita molto rapido, poiché la frequenza di ordinazione è più elevata rispetto ai beni durevoli, a causa della loro natura deperibile.

L'e-commerce è un canale che sta crescendo a doppia cifra (+30% rispetto all'anno scorso) e che sta conquistando sempre più famiglie a livello europeo. I rivenditori si stanno attrezzando per soddisfare le nuove esigenze e aspettative dei consumatori, migliorando il servizio di consegna, sempre più rapido e conveniente e offrendo la possibilità di ordinare online l'intera spesa. Secondo una ricerca italiana, 1 consumatore su 3 ritiene che i vantaggi principali di effettuare la spesa online siano il risparmio di tempo, l'accesso 24h su 24 e la comodità. (Nielsen, 2016)

Dalle vendite online di prodotti alimentari freschi del Regno Unito è possibile capire alcuni elementi che sono importanti per gli acquirenti britannici: la data di scadenza, il paese di origine e il valore nutrizionale dei prodotti. I vantaggi di acquistare frutta e verdura fresca tramite internet sono la comodità e la velocità. Gli svantaggi principali sono invece non poter vedere, toccare e annusare il prodotto e non poter controllarne la qualità in prima persona. Per quanto concerne la consegna della merce, i consumatori tedeschi, britannici e olandesi sono propensi al concetto del Drive-In (ritiro in una postazione apposita).

Tra i desideri dei consumatori interpellati, c'è l'impiego di una webcam che mostri i prodotti prima dell'acquisto, quello di ricevere la consegna di sera o di lavorare con tempi di consegna garantiti. Altre richieste sono di offrire i prodotti in frigoriferi portatili, garantire una buona qualità, la garanzia del reso in caso di scarsa qualità e poter disporre di centri di ritiro facilmente raggiungibili, come ad esempio lungo le strade trafficate o in prossimità delle stazioni ferroviarie. (Agriticino, 2012)

Il "Made in..." è oggi un criterio di scelta importante di molti consumatori, ma è interessante notare che il sentimento rispetto all'origine del brand varia in funzione della categoria del prodotto. Da una ricerca condotta a livello mondiale nell'aprile 2016 dalla società Nielsen (Global Survey of Brand-Origin) si evince che, per la categoria dei cibi freschi, i marchi locali sono nettamente preferiti rispetto a quelli globali. A livello mondiale, i marchi locali sono preferiti dal 68% degli intervistati che acquista la verdura e dal 64% degli intervistati che acquista la frutta. In Italia, in particolare, l'importanza dell'origine locale dei prodotti è molto forte per le categorie quali la frutta, la verdura, la carne, il pesce e il latte: due italiani su tre preferiscono i marchi locali per questi prodotti, anche perché danno senso di affidabilità e di vicinanza al consumatore. (Nielsen, 2016)

PREFERENZA VERSO L'ORIGINE DEL MARCHIO

Dati Italia in percentuale – Base acquirenti della categoria



(fonte: Nielsen Global Brand-Origin Survey, Aprile 2016)

Per quanto attiene ai consumi, secondo le statistiche della società di ricerche di mercato IRI, che paragona i dati del 2015 rispetto a quelli dell'anno precedente, in Europa i prodotti con maggiore incremento del valore di vendita sono stati di gran lunga i pasti pronti, seguiti dai formaggi, dalle insalate, le verdure e la frutta fresche. In Italia la tendenza è simile: i pasti pronti è la categoria che ha avuto il maggior incremento della cifra d'affari rispetto all'anno precedente, seguita dalle verdure fresche, dai salumi e dalla frutta fresca. Ciò sta a dimostrare una recente e netta tendenza dei consumatori verso i cibi pronti e salutarì.

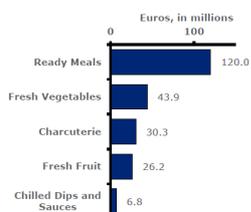


Italy

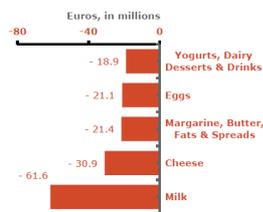


Europe

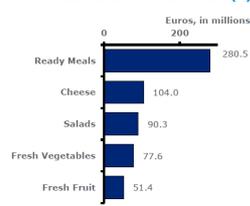
TOP WINNERS: VALUE SALES CHANGE VERSUS A YEAR AGO (€)



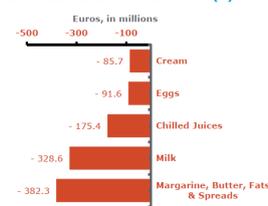
TOP LOSERS: VALUE SALES CHANGE VERSUS A YEAR AGO (€)



TOP WINNERS: VALUE SALES CHANGE VERSUS A YEAR AGO (€)



TOP LOSERS: VALUE SALES CHANGE VERSUS A YEAR AGO (€)



(fonte: IRI Pulse Report Chilled and Fresh, H1 2015)

3.3 Strategie e processi di distribuzione online

Di seguito sono brevemente presentati alcuni modelli di business esemplari che altrove già offrono la possibilità di acquistare online diversi prodotti alimentari, tra cui la frutta e la verdura fresche.

AMAZON PRIME NOW

È un servizio di consegna molto veloce e in esclusiva per i clienti iscritti ad Amazon Prime (società Amazon). Chi si iscrive ad Amazon Prime può usufruire di spedizioni illimitate con consegna in 1 giorno lavorativo, su oltre 1 milione di prodotti. Questo servizio copre molte città europee e le località non servite beneficiano della spedizione più veloce disponibile, senza costi aggiuntivi. La

quota annua d'iscrizione ad Amazon Prime è per esempio EUR 19,99 per l'Italia ed EUR 49,00 per la Germania. Il servizio esclusivo Prime Now è attivo solo in alcune grandi città e permette di ricevere oltre 20 mila prodotti in 1 ora al costo di 6,90 euro, oppure gratis in finestre da 2 ore a scelta, dalle 8 alle 24. Esso è fruibile tramite un'apposita App, da dove si può effettuare l'ordinazione e visualizzare la posizione del corriere in arrivo. Le ultime novità: carne, come pure frutta e verdura fresche sono anche disponibili per questo rapido servizio di consegna a domicilio. (www.amazonprime.com, 2016)

ABEL&COLE

È un sito inglese che vende prodotti alimentari di qualità e Bio, consegnati tramite scatole riutilizzabili e direttamente sulla porta di casa. Le categorie offerte, principalmente frutta, verdura, carne e pesce, sono proposte in singole quantità come pure in svariate combinazioni di box preconfezionati e modificabili dal cliente. I prodotti possono essere ordinati con consegna singola oppure ad una cadenza regolare di tot settimane. Il sito propone per quasi tutti i prodotti informazioni relative al produttore, ingredienti, valori nutritivi, utilizzo e conservazione, come pure alcune ricette per la preparazione. (www.abelandcole.co.uk, 2016)

FRESHDIRECT

Il servizio di New York offre un eccellente esempio di modello di business per la vendita online di prodotti alimentari. Il sito internet, tipicamente americano a livello qualitativo e di stile, propone molte informazioni sull'alimentazione e sui prodotti, come pure informazioni sui prodotti accessori, quelli più venduti, ricette e varie promozioni. (www.freshdirect.com, 2016)

NATURE'S BASKET

È un sito indiano per la vendita online di alimentari di qualità provenienti da tutto il mondo, che ha ricevuto molti premi per la sua qualità ed eccellenza relative a più fattori (sito internet, servizio, offerta di prodotti, marketing, gestione del personale, ...).

La piattaforma di vendita online è molto ben curata e articolata e propone un'App da scaricare per effettuare gli acquisti anche sui dispositivi mobili. La consegna dei prodotti è effettuata entro 3 ore dall'ordinazione nelle cinque principali città indiane (ci sono delle fasce orarie) e entro 3-10 giorni nel resto del territorio indiano. La consegna è gratuita a partire da una spesa di circa CHF 15.- . (www.naturesbasket.co.in, 2016)

FARMY

Questo servizio svizzero della regione di Zurigo vende prodotti freschi e di qualità dai produttori locali. Ha un ottimo sito internet come pure un'App per accedere dai dispositivi mobili e interagisce con i clienti tramite newsletter periodiche. È già stato premiato come vincitore dello Swiss E-commerce Award nel 2015 e nel 2016 e vanta la garanzia svizzera per il servizio online.

Esso è un ottimo esempio di e-commerce nel nostro Paese ed è descritto nel capitolo dei concorrenti potenziali. (www.farmy.ch, 2016)

3.4 Principali aziende attive nell'e-commerce di prodotti alimentari in Europa

In Europa diverse grandi catene di distribuzione al dettaglio si sono attivate sulla vendita online dei prodotti alimentari freschi e non. Per esempio le catene Tesco, Asda, Sainsburys nel Regno Unito, Lidl e Rewe in Germania.

Per quanto concerne i prodotti orticoli, in Italia per esempio ci sono aziende che offrono online alla popolazione di una determinata regione i prodotti locali, freschi e biologici; seguono alcuni esempi. L'Azienda Agricola Cantonà in Provincia di Vicenza vende frutta e verdura fresca e confezionati tramite internet (www.verdurafreska.it) e telefono, con consegna a domicilio nelle zone limitrofe. Il sito www.fruttaweb.com propone online frutta e verdura fresche, secche ed altre specialità. Spedisce a domicilio in tutte le regioni d'Italia, garantisce un'assistenza clienti, la freschezza e la sicurezza dei dati e dei pagamenti online.

Il sito www.cortilia.it vende online vari prodotti alimentari freschi con un servizio di consegna gratis o a pagamento all'ora desiderata. Cortilia aggrega gli agricoltori del territorio italiano in tanti mercati locali online, creati in base alla distanza che li divide e alla varietà dei prodotti offerti. Ortofrutta Baldan, al sito www.ortofruttaonline.bio, propone un ottimo esempio di negozio online che vende frutta, verdura e altri prodotti già pronti e artigianali, come pure vino e pasta. Smart Food Bio (<http://smartfood.bio/>) offre una piattaforma per fare la spesa online delle verdure biologiche di stagione.

4. Il mercato target

4.1 Descrizione del mercato complessivo

Il mercato complessivo considerato dal presente business plan è costituito dalla popolazione residente nel territorio del Canton Ticino e del distretto del Moesano, che esercita una certa domanda di prodotti ortofrutticoli per il proprio sostentamento.

4.1.1 Tipologie e caratteristiche dei clienti

Con il servizio pOrtoACasa ci si intende rivolgere principalmente ai clienti privati, in secondo luogo anche ai clienti commerciali e agli uffici.

I clienti privati presenti sul territorio sono economie domestiche composte da una fino a cinque o più persone, situate nelle zone urbane, suburbane e rurali del Canton Ticino e del Moesano.

Si tratta concretamente di persone sole e coppie (dai 20 agli 80 anni circa) e di famiglie con due o più componenti rappresentate dal proprio decisore (solitamente i genitori), che fanno regolarmente la spesa di generi alimentari per la preparazione dei pasti giornalieri (soprattutto pranzo e cena).

I clienti commerciali sono piccole-medie imprese distribuite principalmente nei fondovalle o fuori dai centri urbani, le quali potrebbero essere interessate ai prodotti a km 0, a servizi di catering oppure ad altre prestazioni da sviluppare su misura.

Con l'offerta per gli uffici s'intende proporre alle aziende di servizi forniture regolari di prodotti a km 0 a favore del personale amministrativo, per sani spuntini durante il giorno, come pure offrire la possibilità per i dipendenti di farsi recapitare la spesa sul posto di lavoro o altri servizi ad hoc.

4.1.2 Bisogni da soddisfare

Il bisogno essenziale da soddisfare è quello della nutrizione giornaliera del nostro corpo, che dovrebbe essere compiuta tramite un'alimentazione sana regolare. Pertanto, il consumatore deve poter accedere regolarmente e facilmente a determinati quantitativi di frutta e verdura fresca, che può consumare durante i pasti principali, come pure lungo l'arco della giornata.

Inoltre, nella nostra società vi è l'esigenza di risparmiare tempo, per cui si può considerare la necessità di frutta e verdura pronte per l'uso e di pasti salutari già confezionati.

Non da ultimo, il consumatore dovrà poter disporre di un servizio di ordinazione e consegna a domicilio rapido ed efficiente, che possa tener conto anche delle esigenze personali.

4.1.3 Dimensione e ripartizione geografica

La dimensione del mercato a cui ci si intende rivolgere è rappresentata dalla popolazione del Canton Ticino e quella del distretto grigionese della Moesa (Mesolcina e Calanca). Oggi il servizio di consegna a domicilio è attivo soltanto nei distretti di Bellinzona, Locarno e Lugano; la logistica per la copertura di tutto il Ticino e del Moesano è in fase di sviluppo.

La popolazione del Ticino conta 352'555 residenti permanenti (fonte: Ufficio federale di statistica, marzo 2016), quella del distretto di Moesa è pari a 8'426 abitanti (fonte: Ufficio federale di statistica, dicembre 2015). Le economie domestiche in Ticino a fine 2014 erano 158'647 e nel Moesano erano 3'656; la taglia media per economia domestica era di 2.17 persone.

Economie domestiche private secondo la taglia, al 31 dicembre 2014

Totale Canton Ticino	Numero di economie domestiche di						Taglia media dell'economia domestica
	1 persona	2 persone	3 persone	4 persone	5 persone	6 persone o più	
158'647	60'222	47'727	23'786	19'673	5'541	1'698	2.17

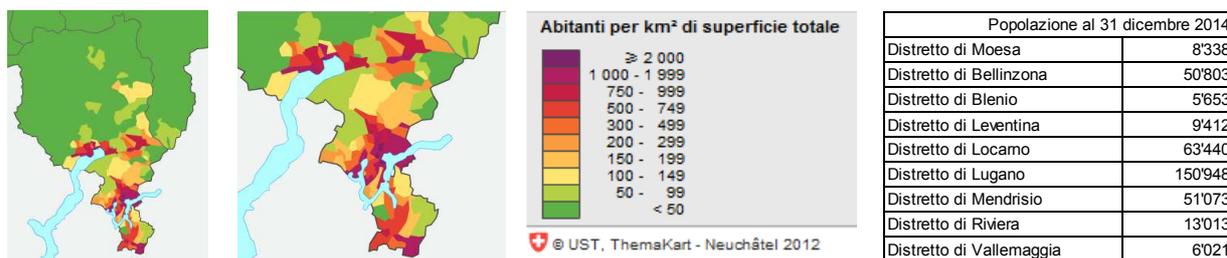
Economie domestiche secondo il tipo di economia domestica, nel 2014

Numero di economie domestiche	Totale economie domestiche	Economie domestiche di una persona	Coppie senza figli	Coppie con figli	Genitore con figli	Economie domestiche di più famiglie	Economie domestiche non familiari di più persone
Ticino	158'630	60'215	37'910	44'725	12'805	677	2'297

(fonte: Ufficio federale di statistica, dicembre 2014)

La ripartizione geografica della popolazione è diversificata: la maggior parte (circa il 75%) vive in città di medie dimensioni o nel loro agglomerato, la parte minore (circa il 25%) è distribuita in molte località rurali disperse sui principali fondovalle, nelle valli laterali e in zone di montagna. Nelle

figure sotto sono visibili la densità della popolazione per comune (UST, novembre 2010) e gli abitanti per distretto (UST, dicembre 2014) relativi al mercato considerato.



4.1.4 Concorrenti diretti

I concorrenti presenti sul territorio ticinese, che vendono frutta e verdura direttamente ai consumatori privati, possono essere suddivisi nelle seguenti categorie:

- Negozi specializzati: per esempio Banfi & Co SA a Locarno, Il Giardino della Frutta Sagl a Bellinzona, Mion frutta e verdura SA a Lugano;
- Supermercati della grande distribuzione: Coop, Migros, Denner, Aldi, Lidl, Manor Food;
- Mercati locali: mercato di Bellinzona (sabato mattina), Locarno (giovedì tutto il giorno), Lugano (martedì e venerdì mattina), Mendrisio (mercoledì tutto il giorno) e Chiasso (venerdì tutto il giorno);
- Cooperative di consumatori e produttori: ConProBio e Loonity (con servizio online);
- Produttori locali che eseguono la vendita diretta presso la sede o al mercato: per esempio Azienda Agricola Perozzi e Orticola Bassi nel Bellinzonese, Orticola Oberti nel Mendrisiotta, Catibio (l'azienda agricola di Caritas Ticino) nella Bassa Leventina;
- Servizi di vendita online di frutta e verdura: MrSmile di Pregassona;
- Non da ultimo, forse il più economico ma anche il più impegnativo, il proprio orto casalingo.

4.1.5 Risultati della ricerca di mercato

Nei mesi di agosto e settembre 2016 è stata effettuata una breve ricerca di mercato, tramite un questionario online di 16 domande rivolte ad un campione di comodo costituito da 181 persone residenti nel Canton Ticino e nel distretto del Moesano (i dettagli sulla composizione del campione, prevalentemente lavoratori del settore terziario, e delle risposte si trovano nell'allegato 2).

Dai risultati scaturiti possono essere presentate le seguenti informazioni generali.

Interesse per un'alimentazione sana a base di frutta e verdura: 55% molto, 40% abbastanza.

Interesse per i prodotti alimentari di produzione locale: 41% molto, 45% abbastanza.

Fattori importanti durante l'acquisto di frutta e verdura: informazioni sulla provenienza o sul produttore, produzione locale (km 0), contatto con i prodotti e prezzo.

Fattori importanti nella scelta del punto di vendita: qualità, varietà e prezzo dei prodotti offerti, vicinanza e facilità di accesso al negozio, rapidità del processo di acquisto.

Luogo più frequentato per l'acquisto di frutta e verdura: supermercati della grande distribuzione.

Modalità d'acquisto maggiormente preferita: acquisto personale in negozio.

Intervistati che acquistano online (in generale): 7% settimanalmente, 32% mensilmente.

Interesse per l'ordinazione online di frutta e verdura con consegna a domicilio: 8%.

Prezzo medio (ponderato) che si pagherebbe per la consegna a domicilio: CHF 3.50.

Interesse all'acquisto di preparati a base di frutta e verdura prodotte localmente: 22% molto, 44% abbastanza.

Grado di notorietà assistita dell'azienda FOFT o del marchio TIOR: 65%.

Di conseguenza si può affermare che in Ticino ci sono molti individui interessati ad un' alimentazione sana e molto sensibili alla qualità e alla provenienza dei prodotti. La gran parte di essi si procura la frutta e la verdura recandosi personalmente nei supermercati della grande distribuzione. Sono ancora pochi quelli che utilizzano l'e-commerce per fare gli acquisti. L'azienda FOFT o il marchio TIOR sono abbastanza conosciuti.

4.1.6 Dimensione della domanda di mercato e prospettive di sviluppo

Sulla base dei dati statistici 2015 dell'Unione svizzera dei produttori di verdura (USPV) e quelli della popolazione del mercato di riferimento (Ufficio federale di statistica), può essere calcolata la seguente domanda di mercato di verdura fresca:

Stima della domanda di mercato (dati 2015)		
Consumo medio annuo di verdura pro capite CH	kg	85
Popolazione totale Ticino e Moesano	persone	360'372
Popolazione target (20-80 anni)	persone	274'194
Popolazione target (20-60 anni)	persone	198'420
Totale consumo di verdura annuo Ticino e Moesano	ton	30'632
Totale consumo di verdura annuo target 20-80 anni	ton	23'306
Totale consumo di verdura annuo target 20-60 anni	ton	16'866

Il tasso di crescita del settore ortofrutticolo ticinese è molto esiguo, tuttavia quello del consumo pro capite di verdura fresca a livello svizzero è mediamente del 1.4% annuo.

Mercato della verdura (Svizzera)

Il mercato orticolo è in crescita in Svizzera. Nel corso degli ultimi 35 anni il consumo di verdure per persona è aumentato, crescendo da 57 kg pro capite all'anno nel 1980 a 85 kg di verdure fresche e stoccate nel 2015 e il trend è in continuo aumento (incremento medio pro capite 0.8 kg = 1.4%).

Le tre verdure più amate in Svizzera sono le carote, i pomodori e l'insalata iceberg.

In Svizzera, il tasso di autoapprovvigionamento per quanto riguarda le verdure è del 55%, il resto deve essere importato in particolare nel periodo invernale. Le importazioni provengono per oltre il 75% da Paesi dell'UE, in particolare da Francia, Italia e Spagna. (Verdura.ch, 2016)

La produzione svizzera nel 2015 è stata di 294 mila tonnellate di verdure fresche e di 438.4 mila tonnellate di verdura inclusi i prodotti elaborati. I principali destinatari della verdura prodotta sono il

commercio al dettaglio 60% (di cui 80% Coop e Migros) e i grandi consumatori 40% (mense, ospedali, ristorazione). La vendita diretta ai privati è stimata a circa il 2-3%. (CSO, 2015)

Mercato della frutta (Svizzera)

In Svizzera, il mercato della frutta è diviso in due parti: la frutta indigena e le importazioni di frutta (circa il 50% ciascuno). Il mercato è composto da: frutta a semi, frutta a nocciolo, bacche, frutta esotica, agrumi e banane. Il mercato della frutta si è costantemente sviluppato negli ultimi anni. Il consumo è in aumento a causa dell'evoluzione della popolazione. (Swisscofel, 2016)

Mercato della 4° gamma (ortaggi freschi confezionati e pronti per il consumo)

La domanda di prodotti di quarta gamma aumenta ogni anno in Svizzera. Sia la gastronomia sia i consumatori apprezzano sempre più le insalate e le macedonie pronte per l'uso, oppure verdure e patate già pelate che rendono la vita più facile. Tuttavia i requisiti per la produzione e la logistica di questi prodotti sono particolarmente elevati. (Swisscofel, 2016)

4.1.7 Fattori critici di successo

Nel settore del commercio di frutta e verdura fresche i fattori critici di successo principalmente sono tre: la qualità del prodotto, il prezzo e, nel nostro caso, la qualità del servizio e-commerce. La qualità è un elemento essenziale per i prodotti ortofrutticoli: essa deve essere percepibile a livello visivo, olfattivo e del tatto, durante l'acquisto, e a livello gustativo durante l'utilizzo del bene. Il prezzo dei prodotti deve essere concorrenziale, perché il bene è di largo consumo e indifferenziato; si potrà applicare un premium price in ragione del servizio di consegna a domicilio, qualora questo sia esclusivo, di qualità e adeguato ai bisogni del cliente. La qualità del servizio e-commerce è riferita sia al processo di acquisto, che deve essere funzionale, veloce ed intuitivo, sia alla consegna del prodotto, che deve svolgersi al punto e al momento giusto in modo che i prodotti arrivino al consumatore freschi e in tempo per la preparazione del pasto.

4.2 Descrizione del processo di acquisto e di consumo

4.2.1 Abitudini di acquisto e di consumo

Considerando i risultati della breve ricerca di mercato effettuata con un campione di 181 persone residenti in Ticino e nel Moesano e le peculiarità dei prodotti ortofrutticoli, si possono descrivere le seguenti abitudini di acquisto e di consumo del consumatore ticinese.

Chi acquista la frutta e la verdura normalmente sono, nelle economie domestiche formate da persone singole o coppie, i consumatori stessi, mentre nelle famiglie con figli, i genitori.

Secondo gli intervistati i fattori più importanti durante la fase di acquisto sono: le informazioni sulla provenienza e sul produttore (per il 45% molto importante, per il 37% abbastanza importante), la produzione locale (per il 39% molto importante, per il 43% abbastanza importante), il contatto con i prodotti (per il 32% molto importante, per il 50% abbastanza importante) e il prezzo (per il 24%

molto importante, per il 58% abbastanza importante). Alcuni hanno inoltre segnalato l'importanza dei prodotti di stagione.

Con quale frequenza si acquista? Dal momento che i prodotti sono alimentari, facilmente deperibili e consumati spesso, si può prevedere un'alta frequenza di acquisto da giornalmente a settimanalmente.

Dove si acquista? Principalmente nei supermercati (il 40% sempre, il 55% spesso), dopodiché la gente si rifornisce dal proprio orto o da parenti/conoscenti (il 27% spesso, il 48% ogni tanto). Il 50% circa degli intervistati si reca solo ogni tanto da negozi specializzati o direttamente dai produttori. Una piccola parte si reca pure al mercato o presso ConProBio.

Secondo gli intervistati gli elementi più importanti nella scelta del punto di vendita sono: la qualità dei prodotti offerti (per il 71% molto importante, per il 27% abbastanza importante), la vicinanza e facilità di accesso alla struttura (per il 38% molto importante, per il 53% abbastanza importante), la varietà dei prodotti (per il 36% molto importante, per il 53% abbastanza importante), il prezzo dei prodotti (per il 29% molto importante, per il 60% abbastanza importante) e la rapidità del processo d'acquisto (per il 31% molto importante, per il 51% abbastanza importante).

Le modalità di acquisto preferite maggiormente è quella di recarsi personalmente in negozio (98%) o di delegare ad un'altra persona (22%). Gli aspetti positivi dell'acquisto personale presso il punto di vendita sono la possibilità di vedere e scegliere personalmente i prodotti e il piacere dell'esperienza d'acquisto che offrono i moderni e affascinanti negozi e centri commerciali del giorno d'oggi. Gli aspetti negativi sono il dispendio di tempo e di risorse per recarsi presso il punto di vendita, lo stress dovuto alla massa di persone presenti, al rispetto degli orari di chiusura e alle code alla cassa, e a volte, il trasporto difficoltoso della merce fino a casa.

Il consumo del bene avviene di norma durante i pasti principali (pranzo e cena). La frutta può anche essere consumata a colazione o più volte durante la giornata come spuntino.

4.2.2 Aspetti in contrasto con il nuovo servizio offerto

Osservando alcuni risultati del sondaggio emerge che il nuovo servizio non si concilia ancora con le attuali abitudini dei consumatori target. Malgrado a livello globale la tendenza per gli acquisti online sia in crescita, nel nostro Cantone la modalità di acquisto preferita da quasi tutti intervistati resta quella di recarsi personalmente in negozio; solo il 7.7% ha espresso come seconda preferenza quella di ordinare online la merce e farsela recapitare a casa.

Un altro dato significativo è quello che una grossa fetta degli intervistati non è interessata al recapito a domicilio durante la giornata o presso un altro luogo, della frutta e verdura ordinata online. C'è comunque un discreto interesse per la consegna a casa negli orari serali.

Gli acquisti online non fanno quindi ancora parte della mentalità e delle abitudini dei consumatori ticinesi, che preferiscono ancora i metodi tradizionali. I dati di frequenza confermano questa situazione: solo il 6.7% acquista in generale online settimanalmente, il 32.2% mensilmente e il 35.6% alcune volte all'anno; un quarto degli intervistati non acquista mai in rete.

4.2.3 Differenze nei vari segmenti di mercato considerati

Effettuando un'analisi sommaria dei dati scaturiti dal sondaggio, combinando le risposte a certe domande rilevanti con le caratteristiche degli intervistati, non sono state notate particolari differenze significative nel campione relativamente alle preferenze o ai comportamenti. Pertanto per l'analisi del progetto pOrtoACasa non sarà proposta alcuna segmentazione del mercato.

4.3 Determinanti del potere contrattuale dei clienti

I clienti hanno un potere contrattuale la cui intensità dipende dai seguenti fattori.

4.3.1 Determinanti della sensibilità al prezzo

Grado di differenziazione dell'offerta: più un bene è differenziato, cioè difficilmente sostituibile dai clienti con prodotti simili dei concorrenti, e più alto è il premium price che i consumatori sono disposti a pagare per avere esattamente quel bene. Essendo la frutta e la verdura prodotti di largo consumo e non differenziati, la domanda per questi prodotti è perfettamente elastica. Di conseguenza una variazione percentuale del prezzo del bene si ripercuote in una variazione del volume acquistato percentualmente superiore e in senso opposto. Il potere contrattuale dei clienti è qui molto forte, dato che non sono disposti a pagare un maggior prezzo per un bene comune standardizzato.

Livello di reddito dell'acquirente: è negativamente correlato alla sensibilità al prezzo; più alto è il reddito, minore in genere è la sensibilità al prezzo. Tuttavia va notato che anche chi non ha problemi di budget tende a risparmiare se i beni sono poco differenziati.

Incidenza del costo del bene sul budget dell'acquirente: è positivamente correlato alla sensibilità al prezzo; maggiore è il peso del costo di un bene sul budget complessivo dell'acquirente, maggiore è la sensibilità al prezzo del bene. Quindi per chi dispone di un reddito basso, anche i beni di prima necessità incidono in modo significativo sul proprio budget e questo gli conferisce un forte potere contrattuale. (Parolini, 2016, pp. 51-54)

4.3.2 Determinanti del potere contrattuale

Presenza di switching cost, cioè quei costi che i clienti devono sostenere per cambiare fornitore. La presenza di questi costi crea una barriera al cambiamento e riduce il potere contrattuale dei clienti. Nel nostro caso non ci sono costi di sostituzione, quindi il potere contrattuale dei clienti rimane alto.

Trasparenza del mercato: quando gli acquirenti hanno tutte le informazioni necessarie per confrontare le diverse offerte, il loro potere contrattuale aumenta. Nel settore alimentare le informazioni solitamente disponibili sui prodotti sono la provenienza e i valori nutrizionali: trattandosi di beni indifferenziati, questi due elementi non aumentano particolarmente il potere contrattuale dei clienti.

Incidenza degli acquisti dell'acquirente sul fatturato del venditore: siccome la maggioranza degli intervistati effettua la spesa presso i supermercati della grande distribuzione, gli acquisti del singolo non incidono sul fatturato del supermercato, di conseguenza il potere contrattuale dei clienti è nullo (Parolini, 2016, p.55-57).

4.4 Segmentazione del mercato

Un mercato viene solitamente suddiviso in segmenti diversi, ma omogenei al loro interno, al fine di mettere a punto un sistema di offerta ad hoc e/o una politica di comunicazione differenziata.

4.4.1 Sistema di offerta

Relativamente al sistema di offerta, come già accennato, per la presente valutazione non sarà effettuata una segmentazione del mercato ticinese; ciò per le ragioni esposte di seguito.

L'osservazione dei dati riguardanti le risposte del sondaggio non ha evidenziato particolari differenze significative nel campione.

I prodotti offerti dal servizio pOrtoACasa sono beni di largo consumo e indifferenziati.

La TIOR desidera rivolgere il nuovo servizio a tutta la popolazione ticinese interessata.

4.4.2 Comunicazione

Per quanto concerne le attività di comunicazione sarà opportuno segmentare il mercato tenendo conto delle variabili psicografiche e comportamentali seguenti:

- l'importanza della salute e l'orientamento ad un'alimentazione sana
- l'interesse per i prodotti alimentari locali
- il tempo a disposizione
- gli attributi maggiormente apprezzati del prodotto e del punto di vendita (benefici ricercati)
- il luogo e la modalità di approvvigionamento della frutta e verdura fresca
- la quantità consumata
- la frequenza degli acquisti online.

4.5 Descrizione del mercato target

Dal momento che la TIOR desidera rivolgere il nuovo servizio a tutta la popolazione interessata, senza fare distinzioni secondo eventuali variabili geografiche o sociodemografiche, per questo documento è delineato un target unico con le caratteristiche descritte nei paragrafi seguenti.

4.5.1 Profilo dei potenziali clienti

I potenziali clienti ai quali ci si rivolge con il servizio pOrtoACasa hanno il seguente profilo:

- persone sole, coppie o famiglie residenti nel Canton Ticino o nel Moesano
- con età tra i 20 e i 80 anni che hanno accesso a Internet tramite un PC, smartphone o tablet
- con un orientamento ad un'alimentazione sana e un interesse ai prodotti alimentari locali
- con poco tempo a disposizione e abbastanza sensibili al prezzo
- che apprezzano la qualità, la genuinità e la rapidità di acquisto.

In secondo luogo ci si può rivolgere anche alle piccole e medie imprese operanti sul territorio ticinese e agli uffici delle società del settore terziario attive nei principali centri urbani.

4.5.2 Esigenze del mercato target

In ordine d'importanza, sono di seguito elencate le esigenze del target scaturite dal sondaggio:

- qualità della frutta e verdura fresche
- facilità di accesso al punto di vendita
- vasta scelta di prodotti
- informazioni sulla provenienza e sul produttore
- produzione locale
- prezzi concorrenziali
- rapidità del processo di acquisto
- contatto con i prodotti
- informazioni nutrizionali

Nel caso di un'ordinazione online, c'è abbastanza interesse nella possibilità di consegna a domicilio alla sera tra le 17 e le 20. Anche per l'offerta di prodotti già preparati a base di frutta o verdura prodotte localmente c'è un discreto interesse.

In generale, quindi, il bisogno da soddisfare è quello di una varietà di prodotti locali e di qualità, con informazioni sulla provenienza e sul produttore e ottenibili con un processo di acquisizione semplice e veloce.

4.5.3 Attrattività e potenziale del mercato scelto

In base alla statistica delle risposte al sondaggio effettuato, applicata alla popolazione presente nel mercato, è possibile stimare la domanda potenziale del mercato ticinese e del Moesano nel modo seguente. Considerando le percentuali di chi ha risposto "Molto interessato" e "Abbastanza interessato" alle domande "Quanto è importante per lei seguire un'alimentazione sana mangiando regolarmente frutta e verdura?" e "Durante l'acquisto quanta importanza attribuisce ai prodotti alimentari di produzione locale?", può essere calcolata la probabilità che le due condizioni avvengano contemporaneamente. Ipotizzando inoltre una frequenza di acquisto settimanale per i molto interessati e mensile per quelli abbastanza interessati, si può ricavare una stima della domanda potenziale di acquisti di frutta e verdura di produzione locale per il mercato scelto.

Stima numerosità del target	Popolazione 20-60		Popolazione 20-80	
Popolazione presente nel Ticino + Moesano		198'420		274'194
Dati sondaggio (%)	% (P)	Numerosità	% (P)	Numerosità
Q1				
Molto interessato all'alimentazione sana	53%	104'171	55%	150'807
Abbastanza interessato all'alimentazione sana	42%	83'088	40%	109'678
Q2				
Molto interessato ai prodotti locali	41%	81'848	41%	112'420
Abbastanza interessato ai prodotti locali	44%	88'049	45%	123'387
Molto interessati (Q1 & Q2)				
che acquisterebbero settimanalmente	22%	42'970	23%	61'831
Abbastanza interessati (Q1 & Q2)				
che acquisterebbero mensilmente	19%	36'870	18%	49'355

Osservando i valori percentuali e assoluti, si può affermare che il mercato prescelto è attrattivo, poiché il 95% è molto o abbastanza interessato ad un'alimentazione sana e l'85% ai prodotti locali. Si nota che non vi è una particolare differenza tra il target di 20-60 anni e quello di 20-80 anni.

Potenziale di mercato:

Quantità di acquisti annui (48 x 61'831) per i molto interessati (20-80 anni) = circa 2'970'000

Quantità di acquisti annui (12 x 49'355) per gli abbastanza interessati (20-80 anni) =circa 590'000

Se si ipotizza un acquisto medio di CHF 20, la domanda potenziale totale annua ha un valore di 71.2 milioni di franchi.

Per quanto concerne il calcolo (stima) della domanda specifica si rimanda il lettore al capitolo 9.3 del modello economico.

4.6 Identificazione del sistema di offerta e di comunicazione da adottare

Il sistema di offerta proposto è il nuovo servizio pOrtoACasa della vendita online di frutta e verdura di qualità, con ordinazione tramite Internet o App e consegna a domicilio.

L'offerta prevede i seguenti tre elementi principali:

- una piattaforma per lo shopping online di qualità con varie informazioni sui prodotti e sui produttori;
- una ricca scelta di prodotti ortofrutticoli di qualità e di produzione locale (completata da prodotti importati, fuori dalla stagione);
- un servizio di consegna a domicilio rapido ed efficiente.

Al fine di rendere attrattivo il nuovo servizio, bisogna dotarsi di un sistema di offerta differenziato rispetto alla concorrenza, in modo da stimolare i clienti ad acquistare la frutta e la verdura online tramite il nuovo servizio pOrtoACasa, invece di utilizzare i convenzionali canali di vendita (acquisto personale in negozio oppure ordinazione dagli shop online di Coop e Migros).

È necessario quindi offrire un vantaggio competitivo agli utilizzatori del nuovo servizio di TIOR, da ricercare o nella fase di acquisto o nella consegna a domicilio, considerando i fattori ai quali i clienti target prestano maggiore attenzione.

pOrtoACasa vuole posizionarsi come nuovo servizio di consegna a domicilio semplice e veloce, che promuove e valorizza i prodotti orticoli di produzione ticinese, puntando sulla qualità e orientando l'offerta nel rispetto delle stagioni.

Il sistema di comunicazione dovrà mirare ai seguenti obiettivi: rafforzare il marchio della produzione locale e di qualità TIOR tramite alcune campagne pubblicitarie e promuovere i prodotti orticoli di produzione locale e stagionale, come pure il nuovo servizio di vendita pOrtoACasa.

Si potrebbe inoltre valutare di diventare partner della campagna nazionale "5amtag", che promuove la salute favorendo un'alimentazione sana tramite l'apporto regolare di frutta e verdura.

5. La concorrenza

5.1 Concorrenza diretta

Per definizione, i concorrenti diretti sono tutte le imprese che offrono lo stesso tipo di prodotto o servizio, rivolgendosi allo stesso mercato. Nel nostro caso, si tratta di tutti gli attori che vendono al dettaglio la frutta e la verdura fresca alla popolazione del Canton Ticino e del Moesano.

Dato che il sistema di prodotto in valutazione comprende sia un'offerta di prodotti sia un servizio di recapito, potrebbe forse essere più opportuno considerare come concorrenti diretti unicamente le aziende che offrono ai privati anche la consegna della merce a domicilio. Questa opzione però non è presa in considerazione in questo lavoro poiché la maggior parte dei consumatori acquista personalmente presso i punti di vendita e di conseguenza c'è poca offerta di questo tipo in Ticino.

5.1.1 Determinanti del confronto con i concorrenti diretti

L'intensità del confronto con i concorrenti diretti dipende dai fattori determinanti seguenti.

Fattori competitivi legati al rapporto con i clienti: oltre alle determinanti del potere contrattuale dei clienti illustrate nel capitolo precedente (differenziazione, switching cost, trasparenza del mercato, ecc.), vi è da segnalare l'importanza del marchio nel determinare le scelte dei consumatori (elemento correlato alla differenziazione). Questi fattori influenzano non solo il potere dei clienti ma anche il comportamento dei concorrenti, che spesso eludono il confronto diretto mettendo in atto sistemi di offerta unici, evitando di competere unicamente sul prezzo.

Struttura di costo del settore: assieme al livello di differenziazione dell'offerta, la struttura dei costi è spesso il fattore che più incide sulle dinamiche competitive di un settore. Essa dipende dal tipo di attività che devono essere svolte per progettare, produrre, vendere e distribuire i beni. Si tratta di costi diretti (proporzionali ai volumi prodotti), costi fissi di struttura (legati alla capacità produttiva, commerciale e logistica) e costi di sviluppo (proporzionali all'impegno profuso nello sviluppo del business e indipendenti dai volumi). Tutti i settori presentano una combinazione di questi tre tipi di costi, ciò che cambia da un settore all'altro è l'incidenza relativa del costo, legato al tipo di attività svolta.

Economie di scala: intese come il vantaggio di costo (unitario) conseguente all'installazione di una maggiore capacità produttiva, pienamente utilizzata. Questo fenomeno è presente in tutti i tipi di business, ma quello che cambia da un settore all'altro è la dimensione ottima minima, che consente di conseguire i costi medi più bassi possibili. Le economie di scala e la struttura dei costi influenzano pesantemente il comportamento dei concorrenti e possono incidere in modo significativo sull'attrattività del settore. (Parolini, 2016, pp. 79-88)

5.1.2 Concorrenti con prodotto e servizio analogo

SUPERMERCATI DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE CHE OFFRONO LA POSSIBILITÀ DI FARE LA SPESA ONLINE TRAMITE UN SITO INTERNET O UN'APP

Coop vende una grande varietà di prodotti del proprio assortimento agli stessi prezzi praticati nei punti di vendita, incluse la frutta e la verdura fresche.

Migros si appoggia a Le Shop SA, una società affiliata al Gruppo Migros leader sul mercato svizzero del commercio al dettaglio online. Vende un vasto assortimento di prodotti online, una buona parte del quale sono prodotti Migros. Tranne alcune linee tipo Anna's Best, M-Budget e Bio, la frutta e la verdura proposte non sono però prodotti Migros e hanno prezzi più elevati. Entrambe consegnano a determinate condizioni in tutta la Svizzera oppure danno la possibilità di ritirare la merce presso p.es. una filiale (Pick-up Point).

Migros (tramite l'affiliata LeShop.ch)

L'acquisto minimo è di CHF 99.-, le spese di spedizione ammontano a CHF 15.90 (ridotte con importi di spesa maggiori). Il recapito a domicilio, disponibile su tutto il territorio svizzero, viene effettuato durante il giorno o alla sera, al più presto il giorno feriale seguente l'ordinazione e nella fascia oraria scelta dal cliente (gli orari variano a seconda della regione). Il servizio è disponibile dal lunedì sera al sabato mattina; nessuna consegna il lunedì in giornata, la domenica e nei festivi. La spesa può essere depositata direttamente davanti alla porta di casa (comanda HOME) o presso la ricezione del luogo di lavoro (comanda OFFICE).

Per conservare i prodotti al fresco sono utilizzate delle borse frigo contenenti bottiglie in PET riempite d'acqua congelata (deposito di CHF 5.- per comanda).

Altre possibilità di consegna sono: il ritiro della spesa presso un LeShop.ch DRIVE di una località e ad una data e orario scelte dal cliente (esente da spese e importi minimi d'acquisto), oppure il ritiro presso un punto LeShop.ch PICK-UP di una località e ad una data e orario scelte dal cliente (importo minimi d'acquisto CHF 99.-). Inoltre, per chi utilizza spesso il servizio online, è possibile stipulare un abbonamento di consegna a domicilio LeShop.ch a determinate condizioni che offre dei vantaggi. (www.LeShop.ch, 2016)

Coop (tramite il servizio coop@home)

L'acquisto minimo è di CHF 99.90, le spese di spedizione sono pari a CHF 17.90 (CHF 9.90 per i vini; diminuiscono con l'aumento del valore della spesa), la spedizione è gratuita per ordinazioni a partire da CHF 500.-. Nelle città e nei grandi agglomerati la consegna a domicilio è effettuata dai propri corrieri, davanti alla porta di casa e nella fascia oraria scelta del cliente. Le fasce orarie vanno dalle 12h alle 22h e in certe città già a partire dalle 8h. Durante la consegna è possibile restituire gli imballaggi vuoti riciclabili delle precedenti comande (PET, carta e cartone). Nel resto del territorio svizzero le consegne a domicilio sono effettuate dalla Posta Svizzera (o dalla DPD per le comande dei vini) durante l'orario abituale di passaggio del postino (dal martedì al sabato tra le 7h30 e le 17h). Si può anche scegliere una consegna alla sera tra le 17h e le 20h).

La merce ordinata può anche essere ritirata in un punto Pick Up presso un negozio Coop (servizio attualmente disponibile solo nella regione di Zurigo). La garanzia di freschezza durante il trasporto è data dall'utilizzo di casse di trasporto ben isolate e all'impiego del ghiaccio secco (artificiale), in modo da conservare la catena del freddo. (www.coopathome.ch, 2016)

SHOP ONLINE DELLA SVIZZERA ITALIANA

In Ticino al momento non sono presenti negozi specializzati nella vendita online di frutta e verdura al dettaglio. Alcuni servizi simili identificati nel Luganese sono presentati di seguito.

MrSmile

Il servizio consegna box di frutta o verdura direttamente presso la sede di aziende o a domicilio in tutto il Ticino. Con sede a Pregassona, l'azienda è attiva nella confezione e distribuzione di cesti di frutta, verdura e succhi di frutta principalmente per gli uffici.

Il costo di un cestino con contenuto misto da 4.5 kg è di CHF 29.90 (IVA esclusa) e della spedizione in tutto il Ticino è pari a un forfait di CHF 5.90 per ogni box. La consegna avviene una volta alla settimana tra lunedì e martedì.

Costo medio della frutta/verdura al chilo CHF 8.- (box di 4.5 kg, incluse IVA e spedizione).

(www.mrsmile.ch, 2016)

Ristorante UBS Suglio

Il ristorante SV della filiale UBS di Suglio offre un servizio di consegna di frutta fresca di stagione in abbonamento agli uffici degli stabili dell'UBS Suglio. La frequenza di consegna varia da una volta al mese a una o più volte la settimana, con scelta del giorno di recapito. L'ordine minimo è di 3 kg.

Costo medio della frutta al chilo CHF 8.- (incluse IVA e consegna). (<http://ubs-suglio.sv-restaurant.ch>, 2016)

ORTO CASALINGO

Come ultimo concorrente fornitore di prodotti e un di un servizio simili, viene considerato l'orto casalingo. Anch'esso fornisce, direttamente a domicilio, una discreta quantità di prodotti durante l'arco dell'anno. Non vi sono costi di acquisto o di spedizione (se non per le piantine e il materiale utilizzato), ma richiede una certa costanza e duro lavoro per poter ottenere dei prodotti di qualità.

5.1.3 Concorrenti con prodotto analogo, servizio diverso

COOPERATIVE DI CONSUMATORI E PRODUTTORI CHE EFFETTUANO LA CONSEGNA DEI PRODOTTI

Queste associazioni sono nate per promuovere determinati valori condivisi, quali per esempio la produzione biologica, la produzione locale, la relazione diretta tra produttore e consumatore. La qualità dei prodotti è alta e la consegna viene effettuata a scadenze regolari presso delle famiglie o delle sedi definite.

ConProBio

Cooperativa di consumatori e produttori del biologico organizzata in gruppi di acquisto, presenti sul territorio del Canton Ticino e Moesa. I prodotti comprendono un vasto assortimento di ortaggi, frutta, latticini, carne, come pure pane, pasta, olio, ecc., tutti certificati Bio. È data la preferenza alla produzione locale e l'offerta è completata con prodotti provenienti dalla Svizzera o dall'estero.

Grazie alla filiera corta la ConProBio riesce ad offrire al consumatore alimenti biologici di ottima qualità a prezzi concorrenziali, garantendo nel contempo un prezzo equo ai produttori.

Chi desidera acquistare prodotti deve diventare socio semplice della cooperativa (tassa annuale di CHF 50.-) e aderire ad un gruppo di acquisto. Attualmente sul territorio ticinese e della Mesolcina ci sono oltre 200 gruppi composti da almeno 4 famiglie, una delle quali funge da capogruppo e mette a disposizione uno spazio adeguato per ricevere settimanalmente la merce di tutto il gruppo. Le ordinazioni sono raccolte una volta alla settimana, sulla base di un elenco di prodotti disponibili, e consegnate dopo 3-4 giorni lavorativi nei centri di raccolta stabiliti per ogni zona. La merce consegnata non è divisa secondo le singole ordinazioni ma ogni consumatore deve scegliere e pesare i propri prodotti precedentemente ordinati. I consumatori pagano i loro acquisti direttamente al capogruppo al quale la ConProBio trasmette la fattura mensile.

Costo medio della verdura al chilo circa CHF 6.- (borsa sorpresa ortaggi di circa 3 kg, IVA inclusa). (www.conprobio.ch, 2016)

Loonity

Piattaforma che crea un mercato virtuale dei prodotti alimentari locali di qualità, attiva soprattutto con produttori del Mendrisiotto. Essa mette a disposizione uno shop online di prodotti freschi e non, la maggior parte made in Ticino, con informazioni sul produttore e sulla provenienza.

Il processo è sviluppato su cinque livelli: gli utenti (consumatori) che si registrano su loonity, le famiglie alle quali possono aderire più utenti, le isole alle quali sono collegate le famiglie e che formano i gruppi locali di consegna, i mercati che ricevono le ordinazioni dagli utenti e le inoltrano ai produttori a loro collegati, i quali forniscono i prodotti richiesti ai mercati, che vengono poi consegnati alle isole per il ritiro da parte degli utenti finali (ogni isola ha le proprie date e frequenza di consegna). Attualmente è operativo un solo mercato chiamato M1 Terranostra.

I prezzi sono molto concorrenziali, a causa del legame diretto fra produttore e consumatore, e includono la consegna fino all'isola scelta dall'utente. (www.loonity.com, 2016)

Caritas

CATIBIO, l'Azienda agricola di Caritas Ticino con sede a Pollegio, produce diversi ortaggi biologici, alcuni dei quali non proposti dal mercato locale. Settimanalmente propone per 10.- franchi una Biocassetta di circa 3 kg con un assortimento diverso di verdure Bio di stagione, destinata ai privati aggregati in gruppi di acquisto o che la ritirano nei cinque punti di ritiro disponibili (sede di Pollegio, negozi di Rancate e Chiasso, Catishop.ch di Giubiasco e Pregassona).

L'ordinazione è da effettuare entro le 17:00 di ogni mercoledì e il ritiro è possibile da giovedì pomeriggio. L'acquisto presso il punto di vendita di Pollegio è possibile dal lunedì al venerdì.

Altri prodotti proposti sono la Cassetta Bio speciale pomodori, la Cassetta Bio salsa pomodori per sugo e, a richiesta, verdure Bio di stagione.

Costo medio della verdura al chilo CHF 3.30 (box di 3 kg, da ritirare). (www.caritas-ticino.ch, 2016)

NEGOZI SPECIALIZZATI

Segue un breve elenco dei principali negozi tradizionali di frutta e verdura ticinesi. In ogni città, regione o distretto si sono col tempo affermati uno o più attori del settore, che sopravvivono alla grande distribuzione, grazie anche all'attività di grossista/distributore. Offrono prodotti ortofrutticoli sia locali che importati a seconda della stagione.

Bellinzonese, Tre Valli e Mesolcina

Giardino della Frutta Sagl a Bellinzona: vende frutta e verdura principalmente importate dall'Italia.
Tre Valli Frutta Sagl a Giubiasco: commercio all'ingrosso e vendita al dettaglio presso la sede.

Locarnese

Banfi & Co SA a Locarno: offre una vasta scelta di frutta e verdura fresca sciolta o confezionata.
Frutta Banfi SA a Gordola: commercio all'ingrosso e al dettaglio nei negozi di Locarno ed Ascona.

Luganese

Gabbani SA a Lugano: con il negozio Il Frutteto vende ortaggi e frutta, di vastissima scelta e di altissima qualità.
Mion Frutta e Verdura SA a Lugano: frutta fresca, verdure di stagione, funghi porcini (consegna a domicilio, catering, banchetti).
GBC Frutta Verdura Import SA a Manno: attività di trading, commercio all'ingrosso e al dettaglio presso la sede.

SUPERMERCATI DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE

Propongono una grande varietà prodotti ortofrutticoli di diverse provenienze (locale, nazionale e internazionale) e li espongono solitamente vicino all'entrata per dare al cliente un senso di qualità e freschezza del punto di vendita. Grazie all'acquisto di grandi quantità di merce dai fornitori svizzeri ed esteri, possono spuntare prezzi migliori e vendere più convenientemente rispetto ad altri dettaglianti. Si possono distinguere in due principali categorie.

Chi attribuisce in generale priorità alla qualità: Coop, Migros, Manor Food.

Chi attribuisce in generale priorità al risparmio: Denner, Aldi, Lidl, Bennet (nelle zone di confine).

Coop e Migros hanno anche punti di vendita di prodotti freschi in alcune stazioni di servizio sulle autostrade e sulle strade cantonali.

PRODUTTORI LOCALI CHE ESEGUONO LA VENDITA DIRETTA PRESSO LA SEDE O AL MERCATO

Questi produttori, che solitamente fanno parte di una cooperativa che smercia i loro prodotti, organizzano anche la vendita presso la propria sede e nei mercati settimanali della propria regione.

Per esempio: Azienda Agricola Perozzi e Orticola Bassi nel Bellinzonese, Orticola Oberti nel Mendrisiotto, Enzo Crotta (Orticoltura Mondino) nel Luganese.

MERCATI SETTIMANALI LOCALI

Nelle principali città del Ticino, una volta alla settimana si svolge nella piazza il classico mercato della durata di mezza o una giornata, dove si possono trovare svariati prodotti dell'artigianato e della produzione alimentare locale. Vi partecipano diversi produttori locali con prodotti tipici, genuini e biologici.

5.2 Concorrenza indiretta

5.2.1 Potenziali entranti

I concorrenti potenziali sono attori che potrebbero in futuro rivolgersi allo stesso mercato con lo stesso tipo di prodotti. L'ingresso di nuovi concorrenti in un determinato settore aumenta la pressione competitiva e fa perdere quote di mercato all'azienda. La facilità di entrare in un settore dipende essenzialmente da due elementi: le barriere all'ingresso e le reazioni da parte degli attori già presenti. (Parolini, 2016, p. 95)

Nel nostro caso alcune barriere all'entrata potrebbero essere la presenza di un marchio affermato (per esempio il marchio Ticino), il fabbisogno di nuove aree per la coltivazione dei prodotti, oppure la necessità di permessi generali d'importazione con l'attribuzione delle quote di contingente.

Il comportamento e la reazione degli attori già presenti sul mercato dipende soprattutto dalla qualità del loro management e dall'importanza che esso dà alla protezione del proprio territorio. Ci sarà probabilmente una reazione più dura se il settore è concentrato, se il tasso di crescita è ridotto oppure se l'attacco del nuovo concorrente è sferrato in modo diretto. (Parolini, 2016, p. 99)

Per il settore della vendita online di frutta e verdura in Ticino si possono intravedere le seguenti minacce di concorrenti potenziali.

SHOP ONLINE DELLA SVIZZERA TEDESCA CHE DISTRIBUISCONO SU TUTTO IL TERRITORIO ELVETICO

Questi operatori offrono tramite internet beni alimentari di produzione locale e regionale, ponendo l'accento sulla qualità, freschezza, genuinità e la stagionalità dei prodotti. Sono associazioni o singoli venditori che mettono in collegamento diretto i produttori locali con i consumatori a livello regionale e svizzero.

Normalmente non ci sono importi minimi di ordinazione, la consegna, personalmente o tramite la Posta, avviene in tutta la Svizzera e in determinati giorni prefissati; inoltre vi è la possibilità di stipulare degli abbonamenti per ricevere un kit di prodotti a scadenze regolari. Sebbene la loro offerta si rivolga a tutto il territorio nazionale, sono stati classificati come potenziali entranti, poiché si presume che nella pratica il loro servizio sia poco conosciuto ed utilizzato dal mercato ticinese. Questi concorrenti sono stati descritti con un certo dettaglio perché presentano dei modelli di business esemplari per il progetto in valutazione (soprattutto quello di Farmy.ch).

Frisches vom Land

Shop online dei prodotti alimentari freschi della regione di Berna, vende principalmente verdura, frutta, prodotti lattieri e a base di farina, carne, pesce e bibite varie, anche di produzione Bio. La merce ordinata viene prelevata direttamente da piccoli produttori locali e la consegna avviene dopo tre giorni dalla comanda, personalmente all'interno della città e agglomerato di Berna o per Posta nel resto della Svizzera.

La consegna a domicilio costa CHF 10.- per la regione di Berna tramite Frisches e CHF 20.- (o CHF 25.- per i prodotti refrigerati) per il resto della Svizzera tramite la Posta (fino a 5 kg). Nessun costo di spedizione per recapito in punti di ritiro o per detentori di abbonamenti.

Costo medio della frutta/verdura al chilo CHF 11.20 (box di 4 kg, inclusa la spedizione per Posta) (www.frisches.ch, 2016)

Farmy

È il negozio della fattoria online per i prodotti regionali e biologici, con sede nel Canton Zurigo. Offre numerose categorie di prodotti alimentari, tra cui frutta e verdura di stagione e cesti con diverse combinazioni di prodotti biologici e non.

L'acquisto minimo è di CHF 50.- e i costi di spedizione variano: per i cantoni di Zurigo e Zugo da CHF 4.90 a 11.90 secondo l'importo della spesa e della fascia oraria di consegna (gratis per gli ordini sopra i CHF 120.- senza orario preciso di consegna); per tutti gli altri cantoni, CHF 14.90 per ordini fino a CHF 120.-, CHF 9.90 per ordini fino a CHF 200.- e spedizione gratuita per ordinazioni a partire da CHF 200.-.

La consegna a domicilio è effettuata personalmente il giorno dopo nei cantoni di Zurigo e Zugo, e tramite un trasportatore specializzato nei due giorni successivi all'ordine nel resto della Svizzera. Per i cantoni di Zurigo e Zugo, i giorni di consegna variano da lunedì sera a sabato sera e sono previste diverse fasce orarie di recapito che coprono la giornata dalle 9h alle 21h. Per gli altri cantoni invece, la consegna avviene nei giorni da martedì a sabato tra le 6h e le 14h.

I prodotti sono recapitati davanti alla porta di casa o nel punto di deposito segnalato dall'utente; i prodotti freschi sono trasportati in speciali borse frigo, per mantenere la freschezza fino a sera.

Costo medio della frutta/verdura al chilo CHF 7.70 (box di 8 kg, inclusa la spedizione in Svizzera). (www.farmy.ch, 2016)

Pepe Rolli

Società che smercia online diversi prodotti alimentari biologici di produttori locali della regione della Svizzera Centrale. Assieme all'Ufficio federale della sanità pubblica e alla Lega svizzera contro il cancro, sostiene la campagna nazionale "5 al giorno" (www.5amtag.ch) per aumentare in modo variato, divertente e con gusto il consumo di frutta e verdura da parte della popolazione.

Consegna ogni settimana in tutta la Svizzera prodotti di qualità Bio Suisse direttamente in ufficio o a casa, al giorno desiderato. La spedizione viene effettuata due volte la settimana per Posta A al

costo di CHF 9.50 per ordinazione. Comande fino al martedì sera vengono spedite il giovedì e recapitate il venerdì. Comande fino a giovedì sera vengono spedite il lunedì e recapitate il martedì. La sua specialità sono le cassette di frutta e/o verdura fresca di stagione offerte in diverse varietà, che possono essere ordinate singolarmente, in abbonamento o come scatola regalo. Pepe Rolli è attivo soprattutto nella Svizzera tedesca, ma ha anche una sede in Ticino a Bioggio. Costo medio della frutta/verdura al chilo CHF 10.- (box di 5 kg, inclusa la spedizione). (www.peperolli.ch, 2016)

Rustik

Rustik ama il cibo autentico, fresco e gustoso. Seleziona ogni settimana la miglior frutta, verdura e altri prodotti da fidati e conosciuti produttori svizzeri locali. Consegna solo in Svizzera e solo il martedì, gratuitamente, al domicilio dei propri clienti. I prodotti alimentari sono selezionati e disponibili in pratici pacchetti di frutta Bio, verdura Bio o altro, il cui contenuto varia a seconda di cosa produce la natura.

I prezzi delle scatole variano da CHF 34.- (2 kg), CHF 46.- (4 kg) a CHF 93.- (8kg).

È possibile abbonarsi (con uno sconto del 15%) per ricevere frequentemente le loro selezioni.

Costo medio della frutta/verdura al chilo CHF 11.50 (box di 4 kg, inclusa la spedizione).

(www.rustik.ch, 2016)

NUOVE IMPRENDITORIALITÀ TICINESI

La nascita di nuove aziende locali che intendono proporre la vendita online della frutta e della verdura, usando per esempio lo stesso modello di società già operative nella Svizzera tedesca o all'estero.

AZIENDE TICINESI ATTIVE NELLA VENDITA ALL'INGROSSO DI FRUTTA E VERDURA FRESCA

Attori quali grossisti, distributori, traders, già consolidati da tempo in Ticino, potrebbero decidere di diversificare smerciando i prodotti ai privati con un servizio online.

5.2.2 Fornitori di beni sostitutivi

I prodotti sostitutivi hanno caratteristiche materiali diverse dal prodotto in questione ma, a giudizio dei clienti, possono soddisfare lo stesso bisogno. La minaccia da parte di beni sostitutivi dipende essenzialmente da due fattori: dai costi di sostituzione che i clienti devono sostenere per utilizzare il bene sostitutivo e dal rapporto benefici/costi del bene rispetto a quello del bene sostitutivo (Parolini, 2016, p. 100).

Prodotti sostitutivi alla frutta e alla verdura fresche sono la frutta e la verdura in scatola o in vasetto (a lunga conservazione), come pure le verdure surgelate. In questo caso si privilegia la facilità di stoccaggio e la lunga conservazione alla qualità e alla freschezza del prodotto.

Costi di sostituzione per accedere a questo tipo di prodotti non ce ne sono, la situazione è però diversa per quanto concerne il rapporto benefici/costi. Infatti il beneficio salutare e di sapore dei prodotti freschi rispetto a quelli conservati è ben maggiore della differenza di prezzo.

Se il consumatore è attento alla salute e a un'alimentazione sana, non dovrebbe consumare regolarmente questo tipo di prodotti che, con la conservazione, ha perso una parte di sostanze salutari e di principi nutritivi.

IN TICINO I FORNITORI AI CONSUMATORI PRIVATI DI QUESTO TIPO DI BENI SONO PRINCIPALMENTE

- la grande distribuzione al dettaglio
- aziende di vendita diretta a domicilio (p.es. Bofrost, Eismann)
- alcuni piccoli negozietti di prodotti locali o biologici (p.es. macellerie).

5.3 Informazioni rilevanti sul settore

5.3.1 Forze competitive che agiscono sulle imprese del settore

Il *potere contrattuale degli acquirenti* è in generale abbastanza alto.

Trattandosi di beni non differenziati, i clienti sono sensibili al prezzo, anche se i prodotti incidono poco sulla loro situazione economica. Inoltre gli acquirenti hanno un'elevata leva negoziale poiché sono informati sulle caratteristiche dei prodotti e non ci sono costi di sostituzione.

Il *potere contrattuale dei fornitori* è inesistente, poiché la TIOR SA smercia i prodotti dei soci della Federazione a cui appartiene. Tutto è basato su un rapporto di fiducia: essi consegnano la merce nella consapevolezza che la TIOR farà il possibile per spuntare il miglior prezzo nell'attuale situazione di mercato, tenendo conto di assicurare una presenza duratura sui vari mercati.

La *rivalità tra le imprese esistenti* in Ticino che offrono lo stesso prodotto è alta.

Il mercato ortofrutticolo in Ticino è piuttosto stabile, con un tasso di crescita molto basso. Per contro è in continua evoluzione la ripartizione delle quote di mercato tra i vari attori della vendita. I prodotti orticoli non sono differenziati e a volte vanno in sovrapproduzione, a causa sia della meteo, sia dell'evoluzione della produzione e della domanda a livello svizzero. Il settore è abbastanza concentrato, data la presenza di grandi catene di distribuzione quali Coop, Migros, Aldi e Lidl. Per quanto concerne la vendita online la rivalità è bassa, poiché non esistono realtà che propongono lo stesso tipo di servizio mirato alla frutta e alla verdura. I grossi distributori quali Coop e Migros offrono una spesa online generica e il servizio è gestito a livello nazionale e non regionale, con altre condizioni.

La *concorrenza con aziende di prodotti sostitutivi* è debole.

L'offerta di prodotti sostitutivi è limitata e la propensione alla sostituzione è bassa, perché questi non danno gli stessi benefici e non hanno un rapporto qualità/prezzo migliore rispetto al bene originale. Tuttavia essi sono più pratici da utilizzare e non ci sono costi di sostituzione.

La *minaccia di nuovi entranti* è bassa per le attività di produzione e commercio dei prodotti agricoli e alta per le nuove imprenditorialità nella vendita online. Infatti nel primo caso ci sono delle barriere all'entrata poste dallo Stato, nel secondo caso le barriere sono basse (si veda il paragrafo 5.3.3).

5.3.2 Grado di attrattività del settore

Dall'analisi effettuata al paragrafo precedente, si può affermare che il settore della vendita convenzionale di frutta e verdura ha una redditività media piuttosto bassa, soprattutto a causa della concorrenza tra le aziende esistenti e del forte potere contrattuale degli acquirenti.

Per quanto concerne la vendita online di frutta e verdura, per il momento considerando gli attuali competitors, il settore presenta caratteristiche favorevoli e risulta molto attrattivo per il nuovo servizio pOrtoACasa, che nel medio termine potrà conseguire risultati interessanti, sia a livello reddituale sia di quota di mercato. Sebbene la minaccia di nuovi entranti che propongano lo stesso servizio è alta, la TIOR può vantare il vantaggio della prima mossa sul territorio ticinese.

5.3.3 Barriere all'entrata nel settore

Il settore del commercio di frutta e verdura in Ticino presenta le seguenti barriere d'entrata.

Per quanto concerne la produzione vi è la necessità di conseguire nuovi terreni per la coltivazione, per esempio tramite l'acquisto di un'azienda o di un terreno incolto.

Per lo smercio di prodotti esteri occorre ottenere dallo Stato il permesso generale d'importazione e le relative quote del contingente doganale importabile annualmente, che vengono assegnate tramite vendite all'asta o sulla base delle importazioni effettuate l'anno precedente la richiesta.

Per quanto riguarda, invece, il servizio di vendita online di frutta e verdura ci sono poche barriere all'entrata; infatti, le economie di scala del settore sono basse, il fabbisogno di capitale per iniziare l'attività è basso, i prodotti sono indifferenziati e attualmente ci sono pochi attori.

5.3.4 Punti di forza nell'offerta della concorrenza (diretta)

Supermercati della grande distribuzione con Shop online: offrono non solo prodotti ortofrutticoli ma una grande varietà di articoli di ogni genere di marca e non; i prodotti Coop e Migros hanno gli stessi prezzi praticati nei punti di vendita. Nella Svizzera Interna, oltre alla consegna a domicilio o in ufficio, danno la possibilità di ritiro della merce presso un Pick-up point o una filiale.

Garantiscono la conservazione al fresco dei prodotti durante tutto il trasporto e la consegna.

Shop online della Svizzera tedesca: offrono prodotti freschi, di alta qualità, anche Bio, provenienti da piccoli produttori locali e regionali selezionati in modo accurato. Collegano in modo diretto il produttore al consumatore. Prestano attenzione alla stagionalità, genuinità e origine dei prodotti, sostengono la produzione locale. Alcuni consegnano a domicilio personalmente nella loro regione a prezzi favorevoli.

Shop online della Svizzera italiana: propone agli uffici la possibilità di fare spuntini salutari durante la giornata. Consegna personalmente in tutto il Ticino con un forfait di CHF 5.90 per cesto.

Orto casalingo: offre prodotti genuini e gratuiti direttamente a casa, la fase di acquisizione del prodotto è appagante e molto rilassante.

Cooperative di consumatori e produttori: propongono alimenti di ottima qualità biologica e/o locale a prezzi concorrenziali. Promuovono la relazione diretta tra produttore e consumatore, i prodotti locali e bio e prezzi equi per i produttori.

Negozi specializzati: a dipendenza del tipo di commercio, offrono prodotti o di alta qualità, o a prezzi convenienti o con una vasta scelta. Possibilità di ordinazioni su misura.

Supermercati della grande distribuzione: propongono assieme ai prodotti ortofrutticoli, un grande assortimento di altri beni di consumo che, unitamente al design del punto di vendita, regala al consumatore un'esperienza d'acquisto unica e piacevole. Molti prodotti, tra cui la frutta e le verdure maggiormente richieste, sono offerti in diverse tipologie e linee di prezzo.

Produttori locali: garanzia del prodotto locale, prezzi di vendita vantaggiosi (grazie anche alla disponibilità della seconda scelta), consulenza di qualità.

Mercati settimanali locali: ambiente caratteristico solitamente nella piazza principale della città, vasta offerta di prodotti tipici regionali e di coltivazione biologica, vendita diretta dai produttori.

5.3.5 Limiti nell'offerta della concorrenza (diretta)

Supermercati della grande distribuzione con Shop online: è richiesto un quantitativo minimo di ordinazione pari a CHF 100.-, i costi di spedizione sono piuttosto elevati, la consegna fuori dai centri urbani è effettuata dalla Posta senza possibilità di scelta della fascia oraria. Non ci sono informazioni esaustive sull'origine dei prodotti: normalmente è indicato solo il Paese di produzione, Le Shop.ch talvolta specifica anche il Cantone o il produttore. Dal momento che presumibilmente la frutta e la verdura offerte da questi concorrenti non provengono dal Ticino, per l'acquirente ticinese non si tratta di prodotti locali a km 0.

Shop online della Svizzera tedesca: tempi di consegna di 2 o 3 giorni dalla comanda, la consegna fuori dalla zona stabilita è effettuata dalla Posta con spese di trasporto troppo elevate rispetto al valore dell'ordinazione e senza possibilità di scelta di una fascia oraria. Dato che promuovono e vendono i prodotti indigeni d'Oltralpe, per il consumatore ticinese non si tratta di prodotti locali a km 0. I prezzi praticati nella Svizzera Interna sono più elevati rispetto al Ticino.

Shop online della Svizzera italiana: offerta limitata a pochi prodotti, consegna una volta alla settimana tra il lunedì e il martedì, non è indicata l'origine dei prodotti.

Orto casalingo: dipende molto dal tempo meteorologico e dalla stagione, ci vuole tempo impegno e pazienza per ottenere dei buoni risultati, offerta molto limitata di prodotti tra novembre e marzo.

Cooperative di consumatori e produttori: necessità di apprendere il processo di ordinazione e di ritiro della merce, consegna solo a un determinato giorno della settimana e presso un punto di ritiro, dipendenza da altri consumatori per l'ordinazione e per il ritiro della merce, importo minimo di ordinazione (ConproBio CHF 150.- per gruppo di acquisto).

Negozi specializzati: non sempre facilmente accessibili (luogo e orari di apertura), prezzi più alti a dipendenza dell'ubicazione, talvolta offerta limitata di prodotti.

Supermercati della grande distribuzione: prodotti non sempre esposti in vendita col corretto grado di maturazione o di qualità gustativa scadente a causa dell'importazione dall'estero o delle grandi quantità trattate, informazioni sui prodotti non sempre esaustive o facilmente visibili (provenienza, produttore, prezzo), a volte difficoltà di accesso alla struttura a causa della distanza o di posteggi esauriti.

Produttori locali: notevole distanza del punto di vendita, offerta limitata di prodotti, mancanza di notorietà.

Mercati settimanali locali: disponibili solo una volta alla settimana (eccetto quello di Lugano), possibili difficoltà di accesso al centro città, problemi in caso di cattivo tempo essendo all'aperto.

5.3.6 Delineamento del vantaggio competitivo

Dato che il prodotto di base è indifferenziato, un possibile vantaggio competitivo va ricercato nella fase di ordinazione o nel servizio di consegna della merce.

Per esempio la possibilità di effettuare gli ordini in qualsiasi momento della giornata e in qualsiasi luogo tramite un PC o dal proprio dispositivo mobile. Le comande devono poter essere svolte in modo semplice e libero, cioè senza dipendenza da altre persone, con la frequenza desiderata ed evitando un quantitativo minimo di spesa troppo alto.

Per quanto concerne la modalità di recapito a domicilio, questa deve essere flessibile, per tener conto delle esigenze dei clienti, e allo stesso tempo economica per l'azienda che eroga il servizio. Con riferimento al prodotto invece, un vantaggio competitivo potrebbe essere creato fornendo delle informazioni particolari, sul sito internet o tramite l'App, durante la fase di scelta e acquisto dei prodotti: per esempio informazioni nutrizionali, sul produttore, sulle modalità di conservazione, come pure dei suggerimenti per la preparazione. Trattandosi di frutta e verdura fresche la qualità deve essere costantemente garantita, sia a livello di sapore, sia assicurando un numero minimo di giorni di conservazione.

In generale il vantaggio di acquistare prodotti freschi online dovrebbe comprendere i tre elementi seguenti: il risparmio di tempo nel fare la spesa, la garanzia esplicita della qualità dei prodotti forniti e un'adeguata offerta di prodotti già predisposti per l'uso o pronti per il consumo.

6. Il sistema di offerta

6.1 Bisogni da soddisfare

Il mercato target identificato presenta, secondo l'analisi dei risultati del sondaggio, i seguenti bisogni da soddisfare:

- disporre di una vasta scelta di prodotti locali, di qualità e freschi, a prezzi concorrenziali, con le relative informazioni alimentari e sulla produzione;
- poter accedere facilmente al punto di vendita e procurarsi i beni con una certa rapidità;
- risparmiare tempo ottimizzando il processo di acquisto, potendo ordinare i prodotti in qualsiasi momento della giornata, evitando code alla cassa o la ricerca di un posteggio e facendosi recapitare la spesa direttamente a casa.

Il contatto con i prodotti, altro elemento importante per chi compera frutta e verdura, non è possibile offrirlo durante l'acquisto online; può però venir sostituito dalla garanzia di prodotti sempre freschi e di qualità.

6.2 Elementi materiali dell'offerta

Il sistema di offerta del progetto pOrtoACasa è caratterizzato dai seguenti tre elementi.

6.2.1 Una piattaforma di vendita online

Il servizio è accessibile tramite il portale Internet www.portoacasa.ch oppure tramite un'App dal proprio telefonino o tablet. Le ordinazioni possono essere effettuate online, da tutti coloro che hanno accesso a Internet, senza registrazione di un conto utente, oppure tramite fax inviando un apposito modulo scaricabile in formato PDF dal sito.

6.2.2 Un'offerta di prodotti ortofrutticoli di qualità, freschi e confezionati

I prodotti offerti tramite il negozio online provengono da produttori e fornitori certificati, sono di qualità e si possono distinguere in tre principali categorie (stato: settembre 2016).

La verdura, prodotta localmente dai soci della Federazione e nel rispetto delle stagioni, di qualità Suisse Garantie, il cui assortimento varia mensilmente secondo il calendario di produzione stabilito dall'azienda, nel rispetto dei ritmi e tempi della natura. Nel mese di settembre, per esempio, vengono offerte ben 47 varietà di verdure fresche (di cui 14 tipologie di pomodori) e una cassetta di stagione a sorpresa.

La frutta, in parte prodotta in Svizzera e in parte importata dall'estero (Italia, Spagna e Oltremare), che viene offerta in 21 varietà ed è accuratamente selezionata per garantire un'alta qualità.

Altri prodotti ticinesi, che comprendono una vasta gamma di farine, pasta e riso, cereali e derivati, salse e passate di pomodoro, marmellate, tutti prodotti e confezionati localmente.

6.2.3 Un servizio di consegna a domicilio

La consegna a domicilio avviene entro 48 ore dall'ordine ed è attualmente attiva nei distretti di Bellinzona, Locarno e Lugano. La logistica per la copertura di tutto il Ticino è in fase di sviluppo.

6.2.4 Gamma dell'offerta in ampiezza e profondità

Gli ortaggi freschi, nei mesi caldi quasi tutti di produzione locale, sono disponibili al pezzo o a peso nelle seguenti categorie: pomodori, insalate, melanzane, verdure, zucchine e zucche. All'interno delle categorie sono disponibili, secondo l'ortaggio e la stagione, alcune o parecchie varietà.

È proposta anche una cassetta a sorpresa di circa 4 kg con differenti ortaggi di stagione assortiti.

I frutti di origine svizzera sono mele, albicocche, prugne, ciliegie, fragole, mirtilli, lamponi e more; quelli di origine estera sono pesche, limoni, meloni, susine e alcuni frutti tropicali.

Gli altri prodotti ticinesi sono diverse salse di pomodori, farine di polenta, di mais, di castagne, di farro, farina bona, marmellata di cachi, riso nostrano e alcune tipologie di pasta nostrane.

Dato che si pone l'accento sul rispetto dei ritmi e dei tempi della natura, l'assortimento viene continuamente adeguato in base alla stagione; nei mesi "freddi" l'offerta sarà completata con prodotti importati.

6.3 Elementi immateriali dell'offerta

Il sistema di offerta si propone di assicurare prodotti selezionati di alta qualità, provenienti da produttori e fornitori certificati, per garantire gusto, freschezza, genuinità e regionalità. La nuova tendenza alimentare è quella di prediligere alimenti freschi, genuini e possibilmente di casa nostra, sia per le loro caratteristiche qualitative, sia per rafforzare l'economia locale e tutelare l'ambiente evitando inutili trasporti interregionali.

La selezione dei prodotti avviene nel rispetto dei ritmi e tempi della natura e in armonia con essa, in linea con la tendenza odierna di orientarsi verso un consumo di frutta e verdura di stagione. Ortaggi e frutta di stagione contengono una maggiore quantità di valori nutrizionali e di principi attivi. Acquistare prodotti che arrivano a maturazione naturale significa regalare al palato una ricchezza che non ha eguali: più profumi, più sapori, insomma più gusto. (portoacasa, 2016)

6.3.1 Immagine del prodotto

Attraverso la sua nuova filosofia gestionale e l'adozione di un'immagine più fresca e moderna, la TIOR vuole veicolare messaggi di freschezza, prossimità, dinamicità, qualità e sicurezza. Scegliendo un prodotto TIOR il consumatore è sicuro di acquistare un ortaggio ticinese di qualità, come pure di rafforzare il legame diretto fra consumatore, territorio e produzione locale, il tutto anche a favore dell'economia regionale.

6.3.2 Immagine del servizio

La grafica e il logo pOrtoAcasa () vogliono dare l'immagine del movimento e del dinamismo, e soprattutto rappresentare una persona che porta frutta o verdura fresca direttamente fino alla porta di casa, facendo risparmiare tempo e fatica, senza tuttavia rinunciare alla qualità e alla freschezza del prodotto.

6.3.3 Reputazione dell'impresa

Oltre ai valori quali velocità, comodità, risparmio di tempo, qualità e freschezza, l'azienda TIOR tramite il nuovo servizio pOrtoACasa vuole esprimere il concetto di prodotto regionale e il valore che la produzione locale ha per l'economia regionale.

6.4 Elementi economici dell'offerta

6.4.1 Sistema di prezzi

Il prezzo di vendita è determinato in base al prezzo di acquisto rispettoso della realtà locale del produttore, a cui viene aggiunto un margine di gestione pOrtoAcasa. In confronto ai principali concorrenti della grande distribuzione, i prezzi al consumo sono inferiori grazie al canale di vendita diretto.

I prezzi dei prodotti sono riferiti o al peso di una certa quantità oppure ad un'unità di prodotto.

Il peso effettivo può variare fino al 10% in più o in meno rispetto a quanto indicato sul sito, poiché viene determinato al momento della preparazione del prodotto, pertanto il prezzo finale al cliente potrà subire piccole variazioni in base al peso effettivo della merce confezionata.

L'acquisto minimo per poter usufruire del servizio è pari a CHF 25.- (anche di prodotti diversi) e le spese di consegna ammontano a CHF 5.- per tutte le destinazioni attualmente servite.

6.4.2 Tempi e modalità di pagamento

Il pagamento avviene al momento della consegna della merce, in contanti o tramite le principali carte di credito: Visa, MasterCard, American Express, Maestro, V PAY. Attualmente non è previsto un metodo di pagamento online durante la fase di acquisto.

6.4.3 Tempi, luoghi e modalità di consegna

La consegna a domicilio avviene entro le 48 ore successive all'ordine, nei giorni da lunedì a venerdì e nella fascia oraria indicata dal cliente: la scelta comprende quattro opzioni: 09:00-10:30, 10:30-12:00, 13:00-15:30 e 15:30-18:00. Per consegne di sabato o altre richieste occorre richiederne la disponibilità con una nota al momento dell'ordine. Dopo la transazione online, una email di conferma dell'ordine viene inviata al cliente specificando la fascia oraria della consegna. Le zone servite sono i distretti di Bellinzona, Locarno e Lugano. L'Azienda consegna i prodotti personalmente all'indirizzo indicato nell'ordine, per mezzo di un furgoncino, utilizzando dei cartoni preformati. Qualora il cliente non fosse in casa al momento del recapito, esso sarà contattato telefonicamente dal corriere per accordarsi sulla consegna; solo in casi eccezionali la merce sarà depositata incustodita fuori casa.

6.4.4 Garanzia

La qualità dei prodotti è garantita dall'Azienda TIOR; non è prevista nessuna garanzia relativa alla durata di conservazione dei prodotti e non sono ammessi resi o rimborsi di merce.

6.5 Confronto con le offerte dei principali competitors

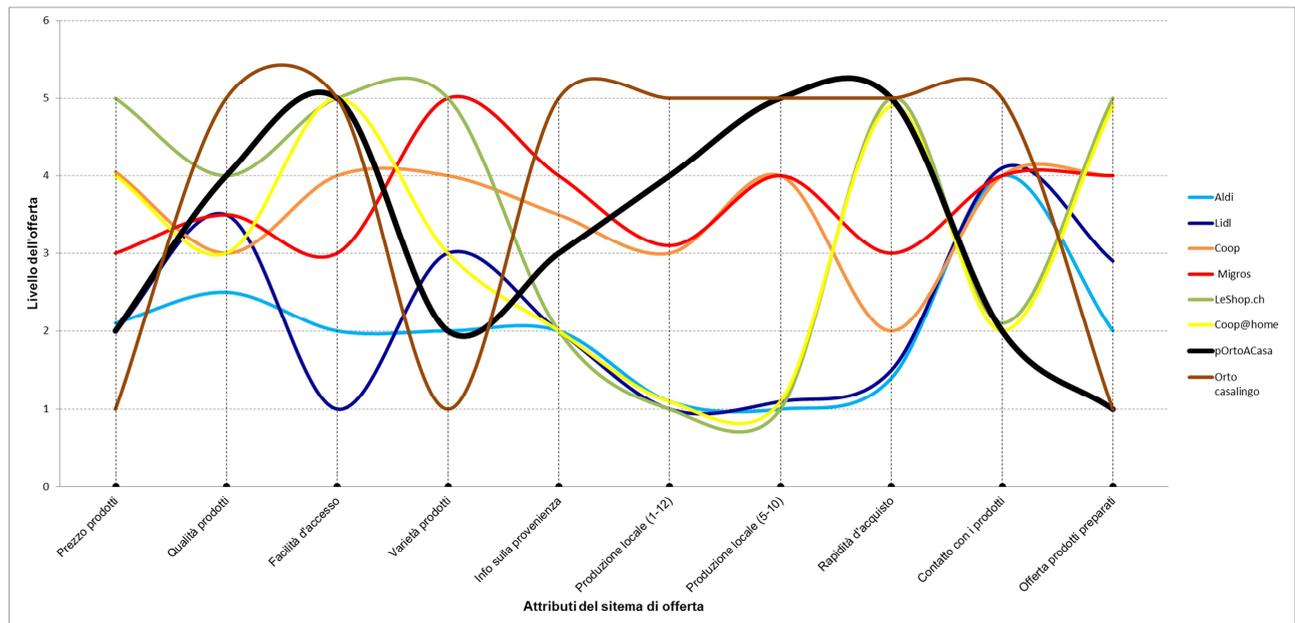
Dall'analisi del settore e dai risultati della breve indagine effettuata, si denotano come concorrenti principali per il servizio pOrtoACasa i seguenti attori:

- i supermercati della grande distribuzione al dettaglio: Coop, Migros, Aldi e Lidl;
- il servizio di Shop online dei supermercati Coop e Migros: Coop@home e LeShop.ch;
- l'orto casalingo dei consumatori o dei loro parenti e conoscenti.

I concorrenti svizzeri d'Oltralpe, benché offrano prodotti e un servizio simile a quello in valutazione, non sono oggettivamente considerati nel confronto diretto per tre motivi: la loro offerta è di prodotti locali e regionali che se trasportati fino in Ticino perdono il senso del "locale", il prezzo dei prodotti della Svizzera Interna è meno concorrenziale rispetto a quello dei prodotti ticinesi, il loro servizio non è promosso e probabilmente sconosciuto sul territorio ticinese.

Un confronto sulla base degli attributi del sistema di offerta, che sono stati reputati importanti dal target durante il sondaggio, è stato effettuato in modo soggettivo dal sottoscritto e viene presentato schematicamente tramite il seguente grafico a linee.

Confronto degli attributi del sistema di offerta tra i principali concorrenti



Sull'asse orizzontale come primo attributo a sinistra vi è il prezzo, poi seguono verso destra le altre caratteristiche in ordine di importanza per gli intervistati. In verticale è stato quantificato con un punteggio da 1 a 5 il livello qualitativo o quantitativo dell'offerta di ogni concorrente.

Dal grafico si può subito osservare la zona dove il servizio della TIOR può migliorare rispetto ai principali competitors: aumentando la varietà dei prodotti offerti e comunicando informazioni complete sulla provenienza o sui produttori, il servizio pOrtoACasa riesce a posizionarsi con un livello di offerta alto rispetto ai concorrenti, relativamente agli attributi importanti per il target.

6.6 Ricerca di un vantaggio competitivo

6.6.1 Vantaggio di costo

Un vantaggio di costo esiste quando un'impresa produce (o vende) con costi (o prezzi) unitari inferiori rispetto ai propri concorrenti.

La TIOR SA, rappresentando direttamente la produzione, ha prezzi concorrenziali nel settore della produzione orticola locale. Tuttavia essa non può perseguire una politica del vantaggio di costo in quanto contravverrebbe al proprio obiettivo, cioè quello di promuovere un prezzo alla produzione sostenibile e duraturo, al fine di garantire la sostenibilità finanziaria delle aziende e la loro sopravvivenza futura nel contesto socio-economico regionale.

Per quanto concerne la vendita, rivolgendosi direttamente al consumatore finale tramite il nuovo servizio pOrtoACasa, la TIOR ha un vantaggio di costo rispetto ad altri concorrenti della distribuzione al dettaglio. Non essendoci intermediari, essa può offrire a prezzi inferiori sia i prodotti locali, nel ruolo di produttore, come pure i prodotti importati, in veste di importatore.

6.6.2 Vantaggio di differenziazione

Il vantaggio di differenziazione esiste quando un'azienda offre dei prodotti o servizi unici o con caratteristiche distintive rispetto ai concorrenti diretti e indiretti. Come esposto in precedenza, nel nostro caso la differenziazione è da creare nel servizio di vendita online e/o nel servizio di consegna a domicilio.

Poiché in Ticino la vendita online dei beni alimentari deperibili è ancora poco sviluppata, l'Azienda TIOR SA, implementando questo servizio in modo appropriato, con qualità e professionalità sul modello di aziende che già da tempo lo propongono, può sfruttare l'opportunità di promuovere e incentivare l'utilizzo di questo giovane canale di vendita sul territorio ticinese.

Concretamente, gli elementi distintivi rispetto al comune processo di vendita della frutta e verdura potrebbero essere quelli elencati di seguito.

Dare ai consumatori la possibilità di ordinare i prodotti in qualsiasi momento della giornata, accedendo a un sito internet di qualità oppure utilizzando una piacevole App dal proprio telefonino. Offrire la possibilità, tramite specifici abbonamenti, di effettuare ordinazioni ricorrenti pianificate, di percepire vantaggi sui prezzi o sui costi di spedizione, o di partecipare a programmi di bonus. Offrire il servizio di recapito della spesa direttamente a casa o in un altro luogo di preferenza del cliente, in determinati orari e garantendo inalterata la freschezza dei prodotti durante il trasporto. Dare la garanzia di un acquisto di qualità e di una durata minima di conservazione dei prodotti, dal momento che questi possono venire selezionati da specialisti del settore.

Altri elementi di distinzione rispetto agli shop online dei grandi distributori al dettaglio possono essere i seguenti.

Ridurre il quantitativo minimo di ordinazione, dato che l'offerta della tipologia di prodotti è limitata.

Applicare dei prezzi di vendita e delle spese per la consegna inferiori.

Migliorare le informazioni relative ai prodotti (si veda per esempio i modelli di www.freshdirect.com, www.abelandcole.co.uk, www.fruttaweb.com, <http://smartfood.bio/>).

Proporre un assortimento di prodotti già tagliati o preconfezionati (per esempio verdura per minestrone) pronti per l'uso o per il consumo.

Garantire la consegna della merce presso il domicilio o sul posto di lavoro del cliente nel minor tempo possibile (almeno in determinate zone) e nella fascia oraria scelta durante l'ordinazione.

Da ultimo viene segnalata la possibilità di differenziazione mediante la creazione di una forte immagine sulla percezione del prodotto. Nel nostro caso gli elementi essenziali per la creazione dell'immagine (marchio) sono la qualità ticinese, la freschezza, la genuinità, la produzione a km 0. Si tratta di sviluppare e promuovere un marchio TIOR, come simbolo della produzione ticinese di qualità e a km 0. Dal momento che, secondo l'indagine effettuata, i consumatori danno parecchia importanza alla qualità e ai prodotti alimentari locali, bisogna adoperarsi affinché essi associno nella loro mente questi valori ad un marchio TIOR (posizionamento del marchio).

6.7 Possibilità di sviluppo dell'offerta

Essendo il servizio nuovo e attivo da poco tempo, sono naturalmente previsti a breve termine dei miglioramenti, atti per esempio ad estendere il servizio di consegna a tutto il Ticino (a partire dal 2017 secondo le richieste), ad ampliare la gamma dei prodotti offerti (nel 2017) e ad effettuare una nuova release del sito internet.

Di seguito sono elencate alcune proposte di ampliamento dell'offerta (prodotto o servizio), che potrebbero essere valutate dall'Azienda TIOR SA per un'implementazione futura.

6.7.1 Cibi preconfezionati

Offrire prodotti già puliti, tagliati o precotti, in modo che il consumatore risparmi tempo nella preparazione dei pasti. Per esempio confezioni base per l'insalata, per il minestrone o di pinzimonio, confezioni di melanzane e di verdure precotte.

6.7.2 Catering

Collaborare con altre aziende di prodotti alimentari locali e cuochi conosciuti per offrire servizi di catering di qualità a base di verdure, salumi, carni, salse e formaggi di produzione locale.

6.7.3 Accessori

L'offerta di base potrebbe essere completata con alcuni prodotti accessori da aggiungere alla preparazione delle verdure e delle insalate, come per esempio condimenti particolari, semi e crostini, confezioni di olive, formaggi, tonno, come pure alcune bibite.

6.7.4 Nuovi prodotti

Ampliare l'assortimento con nuovi prodotti stagionali e non, sulla base delle seguenti idee. Creazione di nuovi preparati con la frutta e gli ortaggi a disposizione; per esempio succhi o centrifugati (da servire freschi), lasagne vegetariane ticinesi o altri pasti già pronti. Allestire box di frutta o verdure (pinzimoni) da offrire per le aziende e per gli uffici. Sfruttare gli eccessi di produzione creando vari prodotti in confezione vendibili anche fuori stagione.

6.7.5 Nuovi servizi

La creazione di un conto utente (registrazione) per il sito internet e per l'App, con la possibilità di pagamento online tramite le carte di credito.

La possibilità di scegliere durante l'acquisto il grado di maturazione del prodotto (due o tre scelte).

La creazione di abbonamenti per consegne regolari e a differenti scadenze di frutta o verdura.

La possibilità di ritiro della merce in punti Pick-up sulle vie principali o presso le stazioni ferroviarie.

Offrire la vendita diretta a domicilio tramite un furgone attrezzato (in Italia, nel 2015, la vendita diretta dei generi alimentari ha registrato un aumento del 20% del fatturato).

6.7.6 Prodotti/servizi complementari

I beni complementari sono beni economici utilizzati in modo congiunto per la soddisfazione di un determinato bisogno.

Prodotti complementari alla verdura possono essere i condimenti e le salse per l'insalata.

7. Politica di comunicazione

La politica di comunicazione serve normalmente per raggiungere i seguenti scopi: far conoscere l'azienda o il proprio sistema di offerta al mercato target, rafforzare un determinato marchio, comunicare un preciso messaggio al pubblico con riferimento all'azienda o a un suo prodotto, motivare il cliente all'acquisto. Nel caso di prodotti o servizi, fare promozione significa cercare di stabilire un canale di comunicazione tra l'impresa e i possibili acquirenti. In generale si tratta di convincere il potenziale compratore a reagire positivamente nei confronti dell'impresa e del servizio proposto. (Pellicelli, 2005, pp. 450-454)

7.1 Il marchio

Il marchio di qualità TIOR racchiude in quattro lettere tutto il patrimonio di valori, tradizioni, lavoro, passione, sapori, profumi, genuinità e freschezza, che rende unico e prezioso l'orto ticinese. "TI" marca con forza il concetto di provenienza ticinese delle verdure, mentre "OR" - l'orto - esplicita in modo diretto l'immagine di una coltivazione ricca di tradizioni, legata in modo intimo alla popolazione che vive in un determinato territorio. "OR" richiama anche la parola "oro", come sinonimo di "prezioso" e di orgoglio per i produttori. (Tior, 2016)

A livello di comunicazione l'Azienda, non essendo a diretto contatto con il consumatore finale (perché rifornisce la grande distribuzione), non promuove attività legate al marchio, ma piuttosto lo utilizza per profilarsi. Nella pubblicità o nelle PR essa punta in generale sulla sensibilizzazione nella scelta dei prodotti locali, avendo fiducia che questo messaggio generi una maggior richiesta. La TIOR inoltre è affiliata al Marchio Ticino, che le permette di fornire alla Migros i prodotti con il marchio "I nostrani del Ticino" o di stampare il marchio  sugli imballaggi.

Attualmente, quindi, i prodotti di pOrtoACasa non vengono promossi o distribuiti con un marchio preciso. La TIOR con la sua immagine funge da garante del servizio e della qualità.

7.2 Piano di comunicazione

7.2.1 Situazione attuale

Per far conoscere il nuovo servizio alla popolazione ticinese, nei primi mesi di attività sono state intraprese le seguenti misure.

Il nuovo servizio è promosso sul sito della TIOR SA tramite il link  portoacasa.ch in basso alla pagina, come pure su Facebook all'indirizzo www.facebook.com/portoacasa.

La pubblicità è effettuata con redazionali radiofonici e redazionali su alcuni siti locali. Si sta inoltre valutando la collaborazione con una società di servizi pubblicitari.

A livello di promozione, dal 21 al 23 ottobre 2016 pOrtoAcasa partecipa alla fiera "Sapori & Saperi" con uno stand proprio. In Rete, nei motori di ricerca come Google, Yahoo! Search e Bing è stata aumentata la visibilità del sito internet; infatti, con le parole giuste (per esempio "negozio online verdura") il link al sito appare nella prima pagina e tra i primi posti.

È proposto di seguito un semplice piano di comunicazione articolato in quattro parti.

7.2.2 Target da raggiungere

L'audience che si vuol raggiungere mediante il presente piano di comunicazione è rappresentata dal mercato target prescelto per il servizio pOrtoACasa, più precisamente dai seguenti segmenti:

- la popolazione ticinese con interesse per un'alimentazione sana e per i prodotti locali: nel sondaggio è emerso che circa il 90% del campione ha queste caratteristiche, per cui la comunicazione si rivolgerà a tutta la popolazione;
- gli uffici delle principali città ticinesi;
- i clienti commerciali (PMI) presenti sul territorio ticinese.

7.2.3 Obiettivi da perseguire

Gli obiettivi che si vogliono perseguire con il piano di comunicazione sono:

1. aumentare la domanda primaria (consumo di frutta e verdura, consumo di prodotti locali, acquisti tramite Internet) e la domanda specifica (acquisto di prodotti TIOR, utilizzo del nuovo servizio online pOrtoACasa);
2. informare il cliente sull'esistenza e sulle caratteristiche del nuovo servizio e dell'offerta di prodotti, come pure dei valori ad esso connessi (comodità, risparmio di tempo, garanzia di qualità);
3. migliorare la notorietà dell'Azienda TIOR e della sua immagine;
4. rafforzare il concetto di produzione locale e di qualità tramite la creazione e la promozione di un marchio per i prodotti di pOrtoACasa;
5. far accettare al mercato target dei prezzi rispettosi del contesto locale di produzione.

7.2.4 Messaggio da comunicare

Il messaggio deve sottolineare gli attributi distintivi rispetto alla concorrenza e più rilevanti per i clienti (Parolini, 2016, p.133). Vanno comunicati i vantaggi che il cliente può ottenere dall'unicità del prodotto e i benefici addizionali che ne derivano. Bisogna quindi selezionare delle caratteristiche distintive da promuovere facendo leva su aspetti sia razionali sia etici, quali per esempio la comodità dell'acquisto online e la velocità del servizio di consegna, la garanzia della qualità dei prodotti, i prezzi concorrenziali, come pure la produzione a km zero, il rispetto della stagionalità, la trasparenza delle informazioni di provenienza, il sostegno all'economia locale, i prezzi rispettosi del contesto locale di produzione.

Tramite il nuovo servizio pOrtoACasa la TIOR promuove e valorizza i prodotti orticoli di produzione locale e stagionale, assicurando trasparenza sulla provenienza e prezzi concorrenziali, come pure introiti sostenibili per i produttori.

La comodità della spesa online e il servizio di consegna a domicilio permettono al cliente di risparmiare tempo, ricevendo direttamente a casa prodotti locali di qualità garantita.

I valori da comunicare possono essere sintetizzati, per esempio, nella seguente frase: "Vendiamo prodotti sani e di qualità direttamente dai produttori a casa vostra. Allo stesso tempo prestiamo attenzione alla stagionalità e all'origine dei prodotti. In tal modo, promuoviamo la nutrizione sana dei nostri clienti e sosteniamo i produttori locali, tramite vendite più elevate" (Frisches.ch, 2016).

7.2.5 Canali e strumenti di comunicazione

I canali che possono essere utilizzati per comunicare il messaggio e promuovere il sistema di offerta sono presentati di seguito. La scelta dipende dal target da raggiungere, dal messaggio che si desidera trasmettere e dal budget a disposizione.

PUBBLICITÀ

Presentazione dei prodotti fatta con l'uso dei media di massa a pagamento (Radio, TV, giornali, ecc.); questo canale raggiunge un elevato numero di potenziali compratori, rapidamente e con un messaggio uguale per tutti. Nel nostro caso la pubblicità è un canale di promozione ideale perché è adatta per introdurre un nuovo prodotto/servizio ed efficace per vendere prodotti standardizzati, di largo consumo, ad un target ampio e omogeneo (Pellicelli, 2005, p. 491).

I media proposti per promuovere i prodotti orticoli di produzione locale e stagionale, come pure il nuovo servizio di vendita pOrtoACasa, sono radio, televisione, cartelloni pubblicitari stradali, giornali e riviste, banner, SEO (Search Engine Optimisation) e social media, come pure il materiale d'imballaggio utilizzato per la spedizione della merce.

Per rafforzare il marchio della produzione locale e della qualità TIOR si propone di effettuare alcune campagne pubblicitarie su televisione, cinema, cartelloni stradali, automezzi aziendali, giornali e riviste.

PROMOZIONE

Azioni di marketing finalizzate a raggiungere determinati obiettivi di mercato attraverso l'offerta di vantaggi supplementari temporanei quali per esempio sconti, omaggi, concorsi (Parolini, 2016, p. 134). Si tratta di stimolare l'acquisto da parte del consumatore finale con incentivi di forma diversa. Con riferimento al servizio in questione si potrebbe incrementare il consumo di frutta e verdura concedendo sconti o premi di quantità o di frequenza sulle ordinazioni, oppure promuovere l'utilizzo del nuovo canale regalando una consegna a domicilio, un buono da scontare al primo acquisto o allegando un omaggio all'ordinazione.

Per diffondere l'immagine del marchio o del prodotto/servizio nella mente dei consumatori si possono distribuire dei gadget, quali per esempio calendari e agende raffiguranti i prodotti, oppure piccoli utensili da cucina con il logo dell'azienda o il marchio del prodotto/servizio.

Grazie alle nuove tecnologie, si possono effettuare promozioni personalizzate via email e promozioni mirate secondo le abitudini di acquisto rilevate dalle ordinazioni online.

SOCIAL MEDIA

Sono tutte le reti di comunicazione sociale presenti su Internet. Al giorno d'oggi i social media sono una grossa opportunità per le piccole e medie imprese, grazie all'elevato numero di persone attive, e che vi accedono ogni giorno, e alla vasta rete di relazioni sociali e di interazioni che si è creata.

La presenza sui social permette all'Azienda o al servizio di farsi conoscere, presentare i propri prodotti, le novità e le offerte speciali, come pure di interagire con i clienti.

Si potrebbe per esempio valorizzare il marchio della produzione orticola ticinese raccontando storie di aziende, interviste ai produttori o tecniche di produzione.

Facebook business offre la possibilità di intraprendere azioni di marketing e attivare inserzioni (a pagamento), definendo in modo preciso il target e misurando i risultati.

Anche Twitter, YouTube, Google e LinkedIn propongono ognuna delle forme di advertising.

INBOUND MARKETING

È la tecnica di farsi trovare dagli utenti producendo contenuti e informazioni utili ad essi (tipo video, newsletter, podcast), per spingere i potenziali clienti ad andare sul sito dell'impresa o a contattarla. Per esempio, l'invio di comunicazioni dirette e periodiche (newsletter) dove si informa sulla disponibilità di nuovi prodotti, su determinate offerte speciali o su argomenti di interesse, in cui vengono inseriti dei link che indirizzano l'utente alle pagine del sito aziendale. Oppure la partecipazione dell'azienda tramite post sui vari social media, per esempio per presentare la propria attività, eventi o nuovi prodotti.

7.3 Costi della comunicazione

I costi generali di comunicazione e pubblicità sono sostenuti dalla FOFT e ammontano a circa 100 mila franchi annui. Per il presente progetto i costi di marketing e pubblicità sono CHF 5'000.- annui. Il piano di comunicazione propone diversi suggerimenti di promozione e pubblicità, che dovranno essere valutati e quantificati in dettaglio tramite un'agenzia pubblicitaria.

8. La struttura aziendale

La nuova idea imprenditoriale nasce dalla volontà dell'azienda TIOR SA di commercializzare i prodotti tramite un nuovo canale; di conseguenza il servizio pOrtoACasa si appoggia alle strutture già esistenti di quest'ultima. Il piano delle operazioni prevede le seguenti attività: gestione del sito Internet, dell'App e delle vendite online, selezione e confezionamento della merce ordinata, trasporto, consegna a domicilio e incasso.

Gli elementi della struttura aziendale di TIOR che vengono utilizzati per lo svolgimento di queste attività sono elencati e descritti di seguito.

8.1 Localizzazione

Tutte le attività aziendali relative al servizio pOrtoACasa avvengono all'interno del nuovo centro di raccolta e distribuzione della TIOR SA a Cadenazzo. L'edificio è situato in una posizione centrale rispetto al mercato di riferimento (Ticino e Moesano) e prossimo all'entrata dell'autostrada A2, ciò che conferisce all'Azienda un chiaro vantaggio dal punto di vista logistico; sia per l'approvvigionamento di verdura, siccome la maggior parte dei fornitori produce a km 0 sul Piano di Magadino, sia per la consegna della merce a domicilio, dato che molte destinazioni ai confini del bacino d'utenza sono raggiungibili con una percorrenza media di circa 40-45 km e i principali centri urbani distano in media 26 km.

Inoltre, la posizione dell'Azienda all'inizio di un'area agricola, proprio dove avviene la produzione degli ortaggi, influenza in modo positivo l'immagine della TIOR.

8.2 Struttura di approvvigionamento

Il centro logistico Cadenazzo funge da piattaforma di raccolta, stoccaggio e distribuzione dei prodotti dei soci della Federazioni Orto-Frutticola Ticinese e di altri partner. L'approvvigionamento della merce ordinata tramite il servizio online avviene con l'attività di selezione e prelievo dei prodotti necessari dai magazzini (celle frigorifere) della TIOR. Quale risorsa immateriale, è essenziale in questa fase la conoscenza dei prodotti, sia dal punto di vista delle varietà sia della qualità, in modo da scegliere i prodotti corretti e migliori.

8.3 Struttura produttiva

La struttura necessaria per l'attività di confezionamento degli ordini è composta da un locale, un bancone, una bilancia e il materiale d'imballaggio per il trasporto. Il controllo della qualità dei prodotti da smerciare è già stato eseguito nella fase di approvvigionamento dalla TIOR SA con le proprie attrezzature e tecniche. Nella fase di preparazione dell'ordine si effettua unicamente un'ultima sommaria verifica da parte del collaboratore responsabile.

8.4 Struttura distributiva

Le risorse per l'erogazione del servizio di consegna a domicilio consistono di un furgone con il logo  e del collaboratore responsabile che fa il corriere. Durante la distribuzione occorre dotarsi anche di una piccola cassa e di un terminale di pagamento per carte di credito, per la fase d'incasso in contanti o a credito, e di un telefono mobile per contattare il cliente nel caso sorgano problemi o imprevisti.

8.5 Struttura commerciale e amministrativa

Nel servizio marketing, per la definizione dei prezzi di vendita e delle campagne pubblicitarie, intervengono sia alcuni collaboratori interni della TIOR, sia il responsabile di pOrtoACasa.

Le attività del servizio di vendita quali l'elaborazione di offerte, l'acquisizione degli ordini, la gestione delle comande e dei bollettini, la gestione telefonica del contatto pOrtoACasa e la gestione del sito internet sono sbrigate dal responsabile del servizio.

L'aggiornamento del sito internet e dell'App, come pure l'aggiornamento settimanale dell'offerta dei prodotti e dei prezzi, sono svolte internamente all'Azienda.

La normale gestione amministrativa (direzione, contabilità, risorse umane, ecc.) è affidata ai rispettivi collaboratori professionisti della TIOR SA.

Risorse umane necessarie: una persona responsabile al 100% + 5% di personale TIOR.

Risorse materiali utilizzate: un ufficio con scrivania, postazione PC e collegamento a Internet.

8.6 Accordi con altre imprese

Attualmente per il servizio pOrtoACasa esiste una collaborazione con la ditta Madball Sagl di Lugano per le questioni relative alla grafica, al nuovo sito web e all'advertising.

8.7 Scelte di make, buy o connect

Nel determinare la propria struttura, le aziende hanno anche la possibilità di operare scelte strategiche tra l'eseguire esse stesse le attività (make), oppure esternalizzare determinati processi o servizi, per esempio acquistando componenti già pronte (buy) o stipulando accordi duraturi con altre imprese per lo svolgimento di determinati compiti (connect). Nella scelta di eventuali attività che potrebbero essere assegnate a partner esterni, è necessario tenere conto dei seguenti aspetti:

- l'attrattività dell'attività in valutazione, in termini di creazione del valore per l'azienda e di redditività;
- i costi unitari della realizzazione interna e i prezzi di acquisto all'esterno;
- gli investimenti in immobilizzazioni operative e i costi fissi di struttura che l'attività comporta;
- la criticità o peculiarità di una determinata attività, legata p.es. a un determinato know-how;
- la localizzazione dell'azienda, in zone che forniscono prodotti e servizi specializzati;
- la variabilità del prodotto o della domanda, che potrebbe essere elevata durante determinati periodi dell'anno o da un anno rispetto all'altro. (Parolini, 2016, pp. 157-159)

Le seguenti attività relative al servizio pOrtoACasa potrebbero in futuro essere oggetto di una valutazione in tal senso, per esempio, per migliorarne le prestazioni o ottimizzarne i costi:

- la gestione del sito internet, dell'App e delle vendite online (interazione con il cliente);
- il servizio di incasso (online);
- il servizio di recapito a domicilio;
- le attività di marketing e promozione.

8.8 Natura e composizione dei costi della struttura utilizzata da pOrtoACasa

Segue un elenco dei costi annui o unitari relativi alle risorse necessarie:

- **Struttura di approvvigionamento**

Costo prodotti	73% del prezzo di vendita
Costo affitto celle frigorifere	CHF 5'000.-

- **Struttura produttiva**

Salario addetto alla preparazione	CHF 8'000.-
Costo affitto locale produzione	CHF 0.-
Costo noleggio bancone e bilancia	CHF 0.-
Costo unitario degli imballaggi	CHF 0.30

- **Struttura distributiva**

Salario corriere	CHF 24'000.-
Costi leasing veicolo	CHF 5'000.-
Costi manutenzione veicolo al km	CHF 0.22
Altri costi fissi veicolo	CHF 2'500.-
Costi telefonino e lettore carte di credito	CHF 2'100.-
Commissione per pagamento con carte	1.5% dell'importo

- **Struttura commerciale e amministrativa**

Salario responsabile del servizio	CHF 32'000.-
Costo affitto locale ufficio	CHF 0.-
Costo postazione di lavoro responsabile	CHF 4'500.-
Costi di gestione del sito internet e dell'App	CHF 3'000.-
Costi di marketing, promozione e pubblicità	CHF 5'000.-
Costo dei servizi amministrativi TIOR	CHF 4'500.-

9. Il modello economico

9.1 Introduzione e dati di base

Le previsioni economico-finanziarie possono essere descritte come la quantificazione del modello di business presentato nei capitoli precedenti. Esse fanno riferimento unicamente alla gestione operativa (caratteristica) dell'azienda o del progetto in questione.

9.1.1 Sistema di ricavi

Il prezzo di vendita è unico per tutti i clienti ed è determinato nel seguente modo: al costo della merce, rispettoso della realtà locale dei produttori, viene aggiunto un margine di gestione pOrtoACasa (supplemento) pari al 37%.

L'acquisto medio dei clienti (in base al primo periodo d'esercizio tra aprile e settembre 2016) è pari a CHF 35.-, a cui bisogna aggiungere CHF 5.- di spese per la consegna a domicilio.

Di conseguenza il ricavo medio per consegna è pari a CHF 40.-. Dato che l'ordinazione minima è di CHF 25.-, il ricavo minimo per consegna ammonta invece a CHF 30.-.

9.1.2 Costi operativi

I costi operativi sono suddivisi in costi variabili legati ai volumi effettivi e costi fissi legati alla capacità produttiva e alla struttura aziendale.

Il progetto presenta i seguenti costi variabili:

Il costo della merce (frutta, verdura, altri prodotti) è pari al 73% del prezzo di vendita.

I costi variabili legati al servizio di consegna sono: il materiale d'imballaggio CHF 0.30 per ordine, la benzina e manutenzione del furgone CHF 0.22 al chilometro, la commissione per l'incasso tramite carte di credito 1.5% del ricavo. Per un acquisto medio di CHF 40.- (includere le spese di consegna) il costo variabile unitario è pari a CHF 32.51.

La struttura presenta i seguenti costi fissi:

I costi fissi legati al servizio (stipendi, furgone, tecnologia e comunicazione) sono pari a CHF 81'600.-. I costi fissi legati alla struttura (affitto locali, tecnologia e amministrazione) sono pari a CHF 14'000.-. Totale dei costi fissi = CHF 95'600.-.

Per valutare e determinare la sostenibilità economica del progetto, sono state svolte delle analisi su quattro scenari differenti presentati di seguito.

9.2 Scenario 1: Valutazione della copertura dei costi fissi

Questo scenario valuta la capacità del progetto di coprire i costi fissi, tramite l'analisi del punto morto, considerando un ricavo medio di CHF 40.- per ordine e l'impiego di un'unità di forza lavoro FTE con capacità produttiva di 10 ordini al giorno (preparazione degli ordini e consegna).

9.2.1 Situazione attuale

1. Condizioni determinanti per i calcoli	Ordine	Spese
ricavo medio per consegna	35.00	5.00
costo della merce (frutta, verdura, altri)	73% prezzo di vendita	
costo materiale d'imballaggio	0.30 CHF/consegna	
costo benzina furgone		0.12 CHF/km
costi manutenzioni furgone (servizi, pneumatici, altro)		0.10 CHF/km
costi terminale di pagamento (commissione)	1.5% sul pagamento	
quota di clienti che paga con le carte	10%	
distanza media percorsa a consegna (km)	30	
tempo medio per una consegna (min.)	50	

2. Costo variabile unitario (medio)	Ordine	Spese	Totale CHF
ricavo medio per consegna	35.00	5.00	40.00
costo della merce			25.55
costo materiale d'imballaggio			0.30
costi furgone			6.60
commissione di pagamento			0.06
Costo variabile unitario			32.51
Incidenza CV sul prezzo di vendita			81%
MC unitario			7.49
MC %			19%

3. Elenco dei costi fissi	CHF annui
Costi del servizio	
costi furgone (leasing)	5'000.00
costi fissi furgone (targhe, assicurazioni, altro)	2'500.00
salari	64'000.00
abo telefono mobile	2'000.00
costi terminale di pagamento	100.00
gestione sito internet e app	3'000.00
costi marketing e pubblicità	5'000.00
Totale costi fissi servizio	81'600.00
Costi di struttura	
affitto magazzini (celle frigo)	5'000.00
costo PC, telefono, Internet, altro (uff. responsabile)	4'500.00
costo gestione amministrativa TIOR	4'500.00
Totale costi fissi struttura	14'000.00
Totale Costi fissi	95'600.00

Il punto morto in quantità si calcola dividendo i costi fissi (CF) per il margine di contribuzione unitario (MC_U). MC_U = prezzo di vendita (PV) meno costo variabile unitario (CV_U).

4. Punto morto (in quantità)	Ordini	12'764
Confronto con l'attuale capacità produttiva (un collaboratore al 100%)		
Quantità di ordini gestibili al giorno		10
Quantità di ordini gestibili all'anno con 1 unità FTE		2'500
Quantità di ordini al giorno per il punto morto		51
Unità di forza lavoro necessarie al punto morto		5.1

Considerando le attuali condizioni di esercizio esposte al punto 1. e gli attuali costi fissi di CHF 95'600.-, il punto di pareggio in volumi è pari a 12'764 consegne annue.

Attualmente il servizio è garantito da una sola persona, che lavorando a tempo pieno per la preparazione e consegna (42 ore a settimana), può effettuare teoricamente 10 consegne al giorno, quindi 2'500 consegne all'anno.

Da questa prima analisi emerge un problema: tutte le consegne necessarie per garantire la copertura dei costi fissi (punto morto in quantità) non possono essere eseguite da una sola persona, la quale dovrebbe evadere ben 51 ordini in un giorno. Nell'attuale situazione esistono due possibilità per neutralizzare i costi fissi: modificare le condizioni base di ordine minimo e spese di spedizione, oppure aumentare il prezzo di vendita.

9.2.2 Aumento dell'importo minimo per ordinazione e delle spese di recapito

Se si aumentano queste due variabili allo stesso importo praticato dai principali concorrenti LeShop e Coop@home, ossia CHF 99.- per ordinazione e CHF 17.90 di spese, si riesce ad avere un margine di contribuzione tale da coprire tutti i costi fissi, operando con una sola persona che prepara e consegna gli ordini a domicilio. Purtroppo questa opzione non è attuabile poiché il servizio pOrtoACasa non offre la possibilità di effettuare la spesa completa come i due concorrenti citati sopra; risulta quindi impensabile che la clientela possa effettuare ordinazioni di sola frutta e verdura dell'ammontare di 100 franchi per volta.

9.2.3 Calcolo del nuovo prezzo di vendita che garantisca la copertura dei costi fissi

Applicando la formula del punto morto è possibile calcolare il nuovo prezzo di vendita che permetta di coprire i costi fissi smerciando il quantitativo di ordinazioni trattabili dall'attuale forza lavoro alle condizioni viste al punto 1. (circa 2'500 ordini all'anno con un'unità FTE).

$$PM \text{ in quantità} = \frac{CF}{PV - CV_u} \qquad 2'500 = \frac{95'600}{PV - 32.51}$$

Il nuovo valore dell'ordinazione minima ammonterebbe a CHF 65.75 (CHF 70.75 con spese di consegna incluse), che corrisponde a un supplemento del 157% sullo stesso valore della merce (invece dell'attuale 37%) e ad un aumento dei prezzi di vendita pari a circa l'88%.

In sostanza si tratta di aumentare il margine di contribuzione unitario a CHF 40.20, se riferito al PV senza i costi di spedizione, oppure a CHF 38.24 se si considera il ricavo totale.

Anche questa strada non è percorribile, in quanto un tale aumento dei prezzi, farebbe perdere la concorrenzialità del servizio, che si posizionerebbe come il più caro.

Paragone delle due varianti senza considerare le spese di spedizione

	Situazione attuale		Situazione copertura costi fissi	
	Costo merce	25.55	73%	25.55
MC	9.45	27%	40.20	61%
PV (ordine medio)	35.00	100%	65.75	100%
Supplemento %	37%		157%	

Nel caso si volesse aumentare l'ordine minimo a CHF 50.- l'aumento necessario dei prezzi di vendita per coprire i costi fissi sarebbe unicamente del 53%, il che sarebbe più sostenibile.

In conclusione: la copertura dei costi fissi con l'attuale forza lavoro (un solo collaboratore) è possibile generando un margine di contribuzione unitario di circa 40.- franchi (costi fissi CHF 95'600 / consegne annue 2'500 = CHF 38.24). Alcune misure attuabili congiuntamente per ottenere questo risultato sono: l'aumento del supplemento sulla merce (aumento dei prezzi di vendita), l'aumento dell'importo di ordinazione minima, l'aumento delle spese di spedizione e la diminuzione della distanza media percorsa per consegna. Tuttavia, modificando queste condizioni il servizio diventerebbe meno attrattivo.

9.3 Scenario 2: Valutazione in base alla domanda specifica

Il secondo scenario prevede un'analisi della redditività del progetto prevedendo una quantità di ordini secondo la possibile domanda specifica. Per valutare questa variante, si calcolano i ricavi partendo dai volumi di vendita stimati sulla base di alcune risposte a domande chiave del sondaggio effettuato. Considerando la probabilità che tutti gli eventi si verifichino (cioè determinate risposte date ad alcune domande del sondaggio), si può dedurre dalla popolazione target il numero degli interessati al servizio.

Dati della popolazione (dicembre 2015)	%	Numerosità
Popolazione totale Ticino + Moesano	100%	360'372
Popolazione target (20-80 anni)	76%	274'194
1. Stima numerosità del target (popolazione 20-80)	%	Numerosità
Dati dal sondaggio:		
Q1: Importante seguire un'alimentazione sana...		
R1: Molto	55%	150'807
Q2: Importanza attribuita ai prodotti alimentari locali		
R2: Molta	41%	112'420
Q6: Modalità di acquisto preferita:		
Acquisto online con consegna a domicilio	7.74%	21'209
Acquisto online con consegna presso un punto di ritiro	2.21%	6'060
R6: Totale delle due possibilità	9.95%	27'269

	%	Numerosità
Q7: Molto interessato per il recapito della merce:		
A casa alla sera (17-20)	22.10%	60'597
A casa al mattino (8-11)	10.50%	28'790
Presso un Pick-up Point	11.05%	30'298
Altro: consegna sul posto di lavoro	4.97%	13'627
R7: Totale delle quattro possibilità	48.62%	133'313
Q12: Effettua acquisti online		
R12: Settimanalmente	6.6%	18'179
R12: Mensilmente	32.0%	87'852
Probabilità (R1 e R2 e R6 e R7 e R12 settimanalmente)	0.072%	198
Probabilità (R1 e R2 e R6 e R7 e R12 mensilmente)	0.349%	958

9.3.1 Sistema di ricavi

Per il modello dei ricavi, è quindi ipotizzato che il 0.072% del target (198 persone) acquisterebbe una volta alla settimana e il 0.349% del target (958 persone) una volta al mese. Di conseguenza, il totale degli ordini annui da trattare sarebbe di 19'853, che equivale a 80 ordini giornalieri (da lunedì al venerdì), con un ricavo medio unitario di CHF 40.- .

2. Revenue Model (target 20-80)				
Ipotesi dalla probabilità indotta dalla statistica:				
			%	Numerosità
Molto interessati che ordinano 1 x settimana			0.07%	198
Molto interessati che ordinano 1 x mese			0.35%	958
Ordinazione media			CHF	35
Costo spedizione			CHF	5
	1 x sett.	1 x mese	Unitario	Totale
Numerosità target	198	958	1	1'156
Frequenza annua (escluse vacanze)	47	11	1	
Ordini annui	9'316	10'537	1	19'853
Ordine medio CHF	35	35	35	35
Ricavo consegna CHF	5	5	5	5
Ricavi da merce CHF	326'065	368'789	35	694'853
Ricavi da consegne CHF	46'581	52'684	5	99'265
Ricavi totali CHF	372'645	421'473	40	794'118

9.3.2 Costi operativi

Considerando un volume medio di 80 ordini giornalieri la struttura dei costi viene modificata.

Il collaboratore sarebbe impiegato unicamente per il trattamento degli ordini e per il confezionamento dei pacchi e non gli rimarrebbe tempo per le consegne, che dovrebbero essere effettuate da terzi. Per il calcolo dei costi operativi, vengono quindi a cadere i costi fissi e variabili relativi al furgone, aumentano i terminali di pagamento per le carte di credito e vengono adeguati (stima) i costi fissi amministrativi e di struttura. Per di più, dato che gli ordini giornalieri sono 80, sarà possibile ottimizzare il giro di distribuzioni e di conseguenza abbassare le distanze e i tempi medi di consegna a 20 km e a 40 minuti.

3. Cost Model (target 20-80)			
Ipotesi:			
distanza media percorsa a consegna (km)		20	
% di clienti che paga con le carte		10%	
tempo medio per una consegna (min.)		40	
Costi legati ai volumi effettivi (variabili)	Base	Unitario	Totale
costo della merce (frutta, verdura, altri)	73%	25.55	507'243
costo materiale d'imballaggio	0.30	0.30	5'956
costi terminale di pagamento (commissione)	1.5%	0.06	1'191
Totale CV		25.91	514'390
MC		14.09	279'728
MC %		35%	35%
Costi legati alla capacità produttiva (fissi)			Annuo
Costi fissi Servizio			
salari			64'000
abo telefono mobile			2'000
costi terminale di pagamento			700
Totale costi fissi Servizio			66'700
Costi amministrativi			
gestione sito internet e app			3'000
costi marketing e pubblicità			7'000
Totale costi amministrativi			10'000
Costi fissi Struttura			
affitto magazzini (celle frigo)			6'000
costo PC, telefono, Internet, altro (uff. responsabile)			4'500
costo gestione amministrativa TIOR			4'500
Totale Costi fissi Struttura			15'000
Totale Costi fissi			91'700
RISULTATO			188'028

Il risultato di CHF 188'028, dovrebbe garantire la remunerazione della forza lavoro necessaria per la consegna di circa 20 mila ordini annui (80 al giorno in media). Calcolando una capacità di distribuzione pari a circa 12 ordini al giorno, sono necessari 6.6 collaboratori. Questo significa che ogni nuovo collaboratore riceverebbe CHF 28'500 annui per evadere 3'000 ordini, quindi circa CHF 9.50 per consegna (da effettuare con veicolo proprio), ciò che non risulta essere molto sostenibile.

9.3.3 Nuova variante con aumento dei prezzi del 15%: sistema di ricavi e costi operativi

Modificando contemporaneamente alcune condizioni di base, come dalla proposta seguente, è possibile migliorare la situazione e generare un utile tale da poter remunerare meglio il personale supplementare necessario per distribuire tutti i 20 mila ordini annui:

- Nuovo tasso del costo della merce sul prezzo di vendita del 63.5% (invece del 73%) con aumento dei prezzi di vendita del 15%, in modo da retribuire sempre in egual misura i fornitori.
- Ordinazione media di CHF 40.- e aumento delle spese di recapito a domicilio a CHF 6.- .

4. Revenue Model (target 20-80)				
Ipotesi dalla probabilità indotta dalla statistica:				
			%	Numerosità
Molto interessati che ordinano 1 x settimana			0.07%	198
Molto interessati che ordinano 1 x mese			0.35%	958
	1 x sett.	1 x mese	Unitario	Totale
Numerosità target	198	958	1	1'156
Frequenza annua	47	11	1	
Ordini annui	9'316	10'537	1	19'853
Ordine medio CHF	40	40	40	40
Ricavo consegna CHF	6	6	6	6
Ricavi da merce CHF	372'645	421'473	40	794'118
Ricavi da consegne CHF	55'897	63'221	6	119'118
Ricavi totali	428'542	484'694	46	913'236

5. Cost Model (target 20-80)			
Ipotesi:			
distanza media percorsa a consegna (km)		20	
% di clienti che paga con le carte		10%	
tempo medio per una consegna (min.)		40	
Costi legati ai volumi effettivi (variabili)	Base	Unitario	Totale
costo della merce (frutta, verdura, altri)	63.5%	25.40	504'265
costo materiale d'imballaggio	0.30	0.30	5'956
costi terminale di pagamento (commissione)	1.5%	0.07	1'370
Totale CV		25.77	511'591
MC		20.23	401'645
MC %		44%	44%
Costi legati alla capacità produttiva (fissi)			Annuo
Costi fissi Servizio			
salari			64'000
abo telefono mobile			2'000
costi terminale di pagamento			700
Totale costi fissi Servizio			66'700
Costi amministrativi			
gestione sito internet e app			3'000
costi marketing e pubblicità			7'000
Totale costi amministrativi			10'000
Costi fissi Struttura			
affitto magazzini (celle frigo)			6'000
costo PC, telefono, Internet, altro (uff. responsabile)			4'500
costo gestione amministrativa TIOR			4'500
Totale Costi fissi Struttura			15'000
Totale Costi fissi			91'700
RISULTATO			309'945

Con le misure proposte, i 6.6 collaboratori esterni addetti alla distribuzione riceverebbero circa CHF 47'000 annui per evadere i 3'000 ordini, ossia CHF 15.65 per consegna.

È presentato di seguito un breve confronto dei prezzi con alcuni concorrenti importanti nel caso di un aumento del 15% da parte di TIOR (stato: fine agosto 2016).

Prodotto	TIOR	TIOR +15%	LeShop	Coop@home	Aldi	Lidl
Verdura	Fr/kg o pz	Fr/kg o pz	Fr/kg o pz	Fr/kg o pz	Fr/kg o pz	Fr/kg o pz
Foglia quercia ro	1.40	1.61	1.95	1.95	1.29	1.30
Pomodori ramati	3.20	3.68	4.20	4.20	3.99	3.80
P. cherry ramati	8.00	9.20	12.40	11.20	8.00	8.00
P. San Marzano	3.80	4.37	4.94	5.20	3.99	4.00
carote	1.85	2.13	2.95	2.60	1.57	1.48
finocchi	4.00	4.60	6.24	5.60	3.99	4.00
melanzane	3.60	4.14	6.31	5.00	3.99	4.00
zucchine	3.40	3.91	3.40	3.40	2.99	2.50
patate Charlotte	1.45	1.67	2.20	2.00	1.75	3.00
porri verdi	3.60	4.14	5.20	4.40	4.99	5.00
prugne	3.90	4.49	4.93	5.60	4.00	2.50
mele rosse	3.00	3.45	5.60	3.80	3.00	3.00

Malgrado l'aumento dei prezzi, la TIOR diventa più cara rispetto ai due supermercati a basso costo Aldi e Lidl, ma resta ancora molto competitiva rispetto ai due concorrenti del servizio a domicilio.

In conclusione: aumentando i volumi di vendita fino alla possibile domanda secondaria, stimata con le statistiche risultanti dal sondaggio, e nella pratica intraprendendo azioni di marketing mirate, come pure assegnando l'attività di distribuzione a collaboratori esterni (riduzione dei costi fissi), si riesce a generare un risultato positivo che dovrà essere impiegato per la remunerazione degli addetti al servizio di recapito. Intervenendo inoltre con un moderato aumento dei prezzi, si può migliorare ulteriormente il margine di contribuzione e di conseguenza la retribuzione per il mandato di distribuzione, che diventa così più attrattivo.

Va sottolineato che la riduzione dei costi fissi genera una struttura di costo più flessibile, in quanto, in questo caso, si possono valutare diverse opzioni per l'assegnazione del servizio di recapito. Siccome, malgrado le modifiche apportate al modello dei costi-ricavi, una retribuzione adeguata al mercato del lavoro locale per il servizio di consegna non è ancora possibile, è proposta al prossimo punto una nuova situazione.

9.4 Scenario 3: Outsourcing dell'attività di consegna a domicilio

Considerando le due varianti dello scenario precedente emerge che, malgrado esista un buon potenziale di vendita e le condizioni base siano ottimali, i ricavi generati non permettono di retribuire in maniera ragionevole il servizio per la distribuzione a domicilio.

Di conseguenza è valutata ora la possibilità di affidare in outsourcing questa attività ad un'azienda specializzata. Come partner è stata la scelta l'Unità di PostLogistics della Posta Svizzera, che ha una filiale a Cadenazzo, ubicata a pochi passi dalla sede della TIOR.

9.4.1 Variante Make

Innanzitutto viene analizzata con differenti volumi di vendita la situazione Make, che prevede di mantenere il servizio di consegna a domicilio internamente all'Azienda aumentando in modo scalare la capacità produttiva (collaboratori per la distribuzione), come pure un aumento dei prezzi di vendita del 15% e un'ordinazione media di CHF 40.- .

Make	Volumi	Volumi	Volumi	Volumi
Quantità consegne annuali	2'500	5'000	10'000	20'000
Quantità consegne al giorno	10	20	40	80
Collaboratori per la distribuzione	1	2	3.5	6
Ricavo medio per ordine	40.00	40.00	40.00	40.00
Ricavo per consegna a domicilio	5.00	5.00	5.00	5.00
Totale ricavi	112'500	225'000	450'000	900'000
CV				
Costo della merce	63'500	127'000	254'000	508'000
Costo materiale d'imballaggio	750	1'500	3'000	6'000
Costi furgone	16'500	33'000	55'000	88'000
Costi per commissioni (carte)	169	338	675	1'350
Totale CV CHF	80'919	161'838	312'675	603'350
MC %	28%	28%	31%	33%
MC unitario CHF	12.63	12.63	13.73	14.83
Costi fissi Struttura (scalari)				
Affitto magazzini (celle frigo)	5'000	5'000	5'500	6'000
Costo PC, telefono, Internet (resp.)	4'500	4'500	4'500	4'500
Costo gestione amministrativa TIOR	4'500	5'000	5'500	6'000
Costi fissi Servizio (scalari)				
Costi furgone (leasing, targhe,...)	7'500	15'000	26'250	45'000
Salari	64'000	124'000	214'000	364'000
Abo telefono mobile	2'000	4'000	7'000	12'000
Costi terminale di pagamento	100	200	350	600
Gestione sito internet e app	3'000	3'000	3'000	3'000
Costi marketing e pubblicità	5'000	6'000	7'000	8'000
Totale Costi Fissi CHF	95'600	166'700	273'100	449'100
Incidenza costi fissi sui ricavi	85%	74%	61%	50%
Risultato totale CHF	-64'019	-103'538	-135'775	-152'450
Punto morto in quantità	7'568	13'197	19'888	30'279
Punto morto in valore CHF	340'560	593'865	894'960	1'362'555

La situazione con un volume pari a 2'500 ordini corrisponde all'utilizzo massimo dell'attuale capacità produttiva e, malgrado l'aumento dei prezzi, il risultato è negativo.

Con l'aumentare dei volumi e della cifra d'affari, aumentano in modo scalare anche in costi fissi soprattutto a causa dell'ampliamento della struttura per la distribuzione (collaboratori e furgoni), e ci si allontana sempre più dall'obiettivo di bilanciare i costi. Ciò indica che un aumento dei volumi di

vendita con queste condizioni non porterà mai (con quantitativi reali) alla copertura dei costi fissi, anche se l'incremento di quest'ultimi è meno proporzionale di quello dei ricavi.

9.4.2 Variante Buy

La seconda variante, detta Buy, consiste nell'esternalizzazione del servizio di distribuzione a un'azienda del settore (PostLogistics): il concetto prevede la distribuzione dei pacchi in tutto il Ticino (o in tutta la Svizzera) il giorno seguente l'impostazione, che deve aver luogo entro le ore 16.00 circa presso la filiale PostLogistics di Cadenazzo. Per la spedizione la TIOR dovrebbe procurarsi dei contenitori riciclabili adatti per il trasporto di alimentari, che garantiscano la freschezza del prodotto durante il trasporto e per 24 ore. Questi contenitori saranno poi svuotati dal postino alla consegna e ritornati il giorno dopo all'Azienda.

Vengono anche qui presentati i risultati per differenti volumi di vendita, sempre considerando l'aumento dei prezzi del 15% e un'ordinazione media di CHF 40.- .

Buy	Volumi	Volumi	Volumi	Volumi
Quantità consegne annuali	2'500	5'000	10'000	20'000
Quantità consegne al giorno	10	20	40	80
Ricavo medio per ordine	40.00	40.00	40.00	40.00
Ricavo per consegna a domicilio	5.00	5.00	5.00	5.00
Totale ricavi	112'500	225'000	450'000	900'000
CV				
Costo della merce	63'500	127'000	254'000	508'000
Costo materiale d'imballaggio	4'375	7'500	12'500	20'000
Costi distribuzione esterna	29'700	48'600	91'800	183'600
Costi per commissioni pagamenti online	3'425	6'850	13'700	26'800
Totale CV	101'000	189'950	372'000	738'400
MC %	10%	16%	17%	18%
MC unitario CHF	4.60	7.01	7.80	8.08
Costi fissi Struttura (scalari)				
Affitto magazzini (celle frigo)	5'000	5'000	5'500	6'000
Costo PC, telefono, Internet, fax (resp.)	4'500	4'500	4'500	4'500
Costo gestione amministrativa TIOR	3'000	3'500	4'000	4'500
Costi fissi Servizio (scalari)				
Stipendi	8'000	16'000	32'000	64'000
Abo telefono mobile	2'000	2'000	2'000	2'000
Gestione sito internet e app	3'000	3'000	3'000	3'000
Costi marketing e pubblicità	5'000	6'000	7'000	8'000
Totale Costi Fissi CHF	30'500	40'000	58'000	92'000
Incidenza costi fissi sui ricavi	27%	18%	13%	10%
Risultato totale CHF	-19'000	-4'950	20'000	69'600
Punto morto in quantità	6'631	5'707	7'436	11'387
Punto morto in valore	298'395	256'815	334'620	512'415

In questo caso a partire già da circa 6 mila ordini annui è possibile coprire i costi fissi e generare dei ricavi, anche con margini di contribuzione unitari limitati. Si notano degli elevati costi per la distribuzione, ma i costi fissi non subiscono l'impennata della variante precedente poiché incidono meno sui ricavi, dato che la parte di salari che includono è riferita unicamente al tempo necessario per la preparazione degli ordini e sono tali da poter essere adattati a breve termine secondo i volumi di vendita. Ciò consente di avere una struttura di costo più flessibile e meno rischiosa.

Con questa variante occorre inoltre implementare un sistema di pagamento online per i clienti, poiché il postino non effettua l'incasso alla consegna e sarà da prevedere un aumento delle spese per le commissioni sugli incassi. Per questa possibilità l'Unità della Posta PostFinance mette a disposizione un servizio di e-payment al costo di CHF 495.- una tantum e di CHF 360.- all'anno, oltre alle usuali commissioni per le transazioni (si veda la documentazione nell'allegato 7).

In conclusione: assegnando in esterno l'attività di consegna a domicilio, il servizio pOrtoACasa diventa più flessibile dal punto di vista dei costi e redditizio a partire da una media di 24 consegne giornaliere. I costi di struttura per la distribuzione sono troppo elevati se questa viene eseguita internamente. Alla TIOR converrebbe dunque utilizzare la capacità produttiva unicamente per la preparazione degli ordini e delegare completamente l'attività di consegna a domicilio a un'azienda specializzata.

Con alti volumi di vendita (secondo le ipotesi del sondaggio il potenziale di mercato può arrivare a 20 mila ordini l'anno), incrementando leggermente i prezzi (+15%) e concentrandosi unicamente sulla gestione e preparazione degli ordini, l'Azienda riuscirebbe a coprire tutti i costi, generare un utile e smerciare un discreto quantitativo di prodotti TIOR.

9.5 Scenario 4: Valutazione di una soluzione mista

Questo ultimo scenario presenta la valutazione di una soluzione mista, che sfrutta pienamente l'attuale struttura produttiva del servizio pOrtoACasa (un collaboratore dotato di furgone per le consegne) ed approfitta dei vantaggi dell'outsourcing per il servizio di distribuzione.

La proposta prevede l'implementazione delle seguenti misure:

- aumento dei prezzi di vendita del 15% con un'ordinazione media di CHF 40.-
- incremento tramite la pubblicità delle vendite annue a 10 mila ordini (40 giornalieri in media)
- l'unità lavorativa è impiegata giornalmente per il 50% del tempo per la preparazione di tutti gli ordini e per il rimanente 50% per effettuare circa 8 consegne ai clienti più vicini
- gli invii eccedenti (circa 32 al giorno) sono consegnati alla Posta per la distribuzione.

Make	Volumi	&	Buy	Volumi
Quantità consegne annuali	2'000		Quantità consegne annuali	8'000
Quantità consegne al giorno	8		Quantità consegne al giorno	32
Collaboratori per la distribuzione	1			
Ricavo medio per ordine	40.00		Ricavo medio per ordine	40.00
Ricavo per consegna a domicilio	5.00		Ricavo per consegna a domicilio	5.00
Totale ricavi	90'000		Totale ricavi	360'000
CV			CV	
Costo della merce	50'800		Costo della merce	203'200
Costo materiale d'imballaggio	600		Costo materiale d'imballaggio	12'000
Costi furgone	8'800		Costi distribuzione esterna	77'760
Costi per commissioni (carte)	135		Costi per commissioni (online)	10'960
Totale CV CHF	60'335		Totale CV	303'920
MC %	33%		MC %	16%
MC unitario CHF	14.83		MC unitario CHF	7.01
Costi fissi Struttura (scalari)			Costi fissi Struttura (aggiuntivi)	
Affitto magazzini (celle frigo)	5'000		Affitto magazzini (celle frigo)	500
Costo PC, telefono, Internet (resp.)	4'500		Costo PC, telefono, Internet (resp.)	0
Costo gestione amministrativa TIOR	4'500		Costo gestione amministrativa TIOR	0
Costi fissi Servizio (scalari)			Costi fissi Servizio (aggiuntivi)	
Costi furgone (leasing, targhe, ass.)	7'500			
Stipendi	64'000		Stipendi	0
Abo telefono mobile	2'000		Abo telefono mobile	0
Costi terminale di pagamento	100			
Gestione sito internet e app	3'000		Gestione sito internet e app	0
Costi marketing e pubblicità	5'000		Costi marketing e pubblicità	2'000
Totale Costi Fissi CHF	95'600		Totale Costi Fissi CHF	2'500
Incidenza costi fissi sui ricavi	106%		Incidenza costi fissi sui ricavi	1%
Risultato totale CHF	-65'935		Risultato totale CHF	53'580
Punto morto in quantità	6'446		Punto morto in quantità	357
Punto morto in valore CHF	290'070		Punto morto in valore	16'065

Questa variante, sebbene non garantisca la copertura dei costi fissi, è quella più adatta per un implementazione a breve termine, dato che sfrutta a pieno l'attuale capacità produttiva e garantisce dei ricavi tali da poter limitare le perdite.

Visto che l'obiettivo a breve termine è quello di far conoscere il servizio, alcune perdite, anche a causa delle spese per la comunicazione, sono inizialmente sostenibili. È opportuno pertanto, con la nuova stagione, agire subito con promozioni e pubblicità, da effettuare per esempio su alcuni veicoli e sugli imballaggi degli invii consegnati tramite La Posta.

9.6 Conclusioni

Abbiamo visto che in tutte le varianti, in base alle condizioni di costi e ricavi attuali, non è possibile raggiungere l'obiettivo prefissato a medio termine della copertura dei costi fissi. Il fattore principale risiede nel margine di contribuzione unitario troppo basso, il quale, anche incrementando di molto i volumi di vendita, non riesce mai a compensare i costi fissi; infatti si genera un ciclo vizioso poiché, aumentando le vendite, aumentano sì i ricavi, ma occorre allo stesso tempo aumentare gli addetti che effettuano l'elaborazione e la consegna degli ordini; così facendo crescono parimenti i costi fissi (o variabili che erodono i ricavi).

Intervenendo con un aumento dei prezzi di vendita e di consegna a domicilio si può migliorare la situazione; tuttavia il servizio risulta sempre molto oneroso per l'Azienda a causa dell'attività di distribuzione, che presenta alti costi della realizzazione interna ed è difficilmente ottimizzabile.

Con la variante dell'outsourcing (Buy), lavorando con alti volumi di vendita, è possibile spuntare prezzi migliori sui costi di spedizione e degli imballaggi e questo fa aumentare il margine di contribuzione; inoltre i costi fissi aumentano soltanto a causa del personale necessario alla preparazione degli ordini, il quale può gestire ben più di 10 ordini al giorno. Adattando di poco i prezzi di vendita, e di conseguenza l'importo minimo di ordinazione (per garantire sempre lo stesso prezzo ai fornitori), con alti volumi si riesce finalmente a rendere il servizio redditizio.

Con l'operazione dell'outsourcing del servizio di distribuzione, si passa da una struttura di costo rigida (più rischiosa perché fatica ad adattarsi alle variazioni dei volumi) ad una struttura di costo più flessibile, che comporta meno rischi dovuti alle possibili variazioni di volumi (Parolini, 2016, p. 177).

10. Il bilancio previsionale

Dato che il servizio è incorporato in un'azienda già esistente, non ha particolari investimenti, di conseguenza per questo business plan ci si focalizza unicamente sulla redditività, valutata per i prossimi 5 anni dall'inizio del progetto. Di seguito è presentato il conto economico che contempla l'implementazione delle seguenti varianti al fine di poter raggiungere a medio termine l'obiettivo della copertura di tutti i costi.

CE 2016: variante attuale Make con condizioni attuali, considerando un volume pari a 2'000 ordini annui;

CE 2017: variante mista, con aumento dei prezzi del 15% e dell'ordine medio a CHF 40.-, volume annuo di vendite aumentato a 7'000 ordini, 5'000 dei quali distribuiti in outsourcing;

CE 2018: variante mista con ulteriore incremento dei volumi di vendita aumentato a 10'000 ordini annui, 8'000 dei quali distribuiti in outsourcing;

CE 2019: variante Buy con successivo incremento dei volumi di vendita pari a 15'000 ordini annui, tutti distribuiti in outsourcing; riduzione proporzionale dei costi fissi del servizio;

CE 2020: variante Buy con volumi di vendita ottimali di 20'000 ordini annui, tutti distribuiti in outsourcing; incremento di CHF 1.- del prezzo per la consegna a domicilio, aumento proporzionale dei costi fissi del servizio; questa sarebbe la situazione d'esercizio ottimale.

10.1 Conto economico

	Variante	Make	Mista	Mista	Buy	Buy	TOTALE
CONTO ECONOMICO		2016	2017	2018	2019	2020	2016-20
Numero consegne TIOR		2'000	2'000	2'000	0	0	6'000
Numero consegne (esterni)		0	5'000	8'000	15'000	20'000	48'000
Prezzo medio dell'ordine		35	40	40	40	40	
Prezzo della consegna a domicilio		5	5	5	5	6	
Costo della merce (sul PV)		73%	63.5%	63.5%	63.5%	63.5%	
Costo unitario della merce		25.55	25.40	25.40	25.40	25.40	
Costo unitario dell'imballaggio TIOR		0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	
Costo unitario dell'imballaggio (esterni)			1.50	1.50	1.25	1.00	
Costo unitario di consegna domicilio		6.60	4.40	4.40	4.40	4.40	
Costo unitario di consegna domicilio (est)		11.88	9.72	9.72	9.18	9.18	
Costo unitario per commissioni carte		0.06	0.07	0.07	0.07	0.07	
Costo unitario per commissioni online		1.26	1.37	1.37	1.34	1.36	
Ricavi da forniture		70'000	280'000	400'000	600'000	800'000	2'150'000
Costi della merce		51'100	177'800	254'000	381'000	508'000	1'371'900
Costi imballaggi		600	8'100	12'600	18'750	20'000	60'050
Margine di contribuzione I		18'300	94'100	133'400	200'250	272'000	718'050
MC I %		26%	34%	33%	33%	34%	33%
Ricavi da consegne a domicilio		10'000	35'000	50'000	75'000	120'000	290'000
Costi per consegne a domicilio		13'200	57'400	86'560	137'700	183'600	478'460
Costi variabili per commissioni		120	6'985	11'095	20'100	27'240	65'540
Margine di contribuzione II		14'980	64'715	85'745	117'450	181'160	464'050
MC II %		19%	21%	19%	17%	20%	19%
Costi fissi del servizio		81'600	83'600	83'600	62'130	78'130	389'060
Costi fissi di struttura		14'000	14'500	14'500	14'500	15'000	72'500
EBIT		-80'620	-33'385	-12'355	40'820	88'030	2'490
Oneri finanziari		0	0	0	0	0	0
EBT		-80'620	-33'385	-12'355	40'820	88'030	2'490
Perdite riportate (max. 7 anni)		-80'620	-114'005	-126'360	-85'540	0	
Imposte (forfait)		0	0	0	0	500	500
Risultato netto CHF		-80'620	-33'385	-12'355	40'820	87'530	1'990

10.2 Osservazioni

Per la determinazione della cifra d'affari, si è partiti con un volume di vendita annuo pari a circa il quantitativo che l'attuale capacità produttiva riesce a trattare, per poi aumentare in modo scalare fino al quantitativo stimato della domanda specifica.

Con l'aumento dei prezzi nel 2017, il margine di contribuzione I % si stabilizza attorno al 33% che è un buon risultato; tuttavia aggiungendo i ricavi e i costi da consegne a domicilio, il nuovo margine di contribuzione II % si riduce circa del 40%: questo dimostra il fatto che l'attività di distribuzione non è per niente redditizia e incide in modo negativo sul profitto delle forniture di frutta e verdura. Nelle versioni Buy, i costi fissi relativi al personale sono stati adattati al quantitativo di ordinazioni da preparare, diventano quindi costi fissi scalari, e sono stati tolti i costi relativi al furgone. Per garantire un incremento scalare delle vendite sono da prevedere aumenti regolari per le spese di marketing e pubblicità.

Secondo il Codice delle obbligazioni, al fine del calcolo delle imposte, le perdite possono essere riportate al massimo per sette anni e concorrono a ridurre l'utile; i tributi si pagherebbero così solo dal 2020.

La soluzione che garantisce la copertura di tutti i costi, come pure un utile (da utilizzare per promuovere e sostenere le vendite), è quella dell'outsourcing del servizio di distribuzione.

11. Conclusioni

La vendita online di frutta e verdura in Ticino ha un futuro? Cosa ne pensano i futuri acquirenti?

Questo business sarà economicamente sostenibile per l'Azienda TIOR?

Il primo elemento basilare utilizzato per poter rispondere a queste domande è la ricerca primaria di dati relativi alle esigenze e preferenze del consumatore ticinese, effettuata tramite un sondaggio.

Sebbene il campione sia stato selezionato con un metodo di comodo, prestando tuttavia una certa attenzione alla distribuzione delle quote (zona di residenza, fascia di età e composizione familiare), i risultati possono avere una certa validità anche a livello di popolazione, considerando sia l'elevato numero di risposte ottenute, sia la natura indifferenziata e di largo consumo dei beni alimentari. Si è ipotizzato quindi che non ci siano grosse differenze tra le preferenze e le abitudini del campione e quelle della popolazione, in modo da poter fare inferenza sull'intera popolazione e stabilire un dato quantitativo massimo per la domanda specifica, calcolata a circa 20 mila ordini l'anno.

Dalle risposte ottenute, emerge che la popolazione ticinese è interessata a mangiare regolarmente frutta e verdura, come pure ad acquistare prodotti alimentari di produzione locale. La preferenza per la produzione locale, la necessità di informazioni sulla provenienza dei prodotti, unitamente al prezzo e al contatto con i prodotti sono gli elementi più importanti per il target. Tuttavia le abitudini di acquisto dei consumatori ticinesi sono ancora nello stile tradizionale, cioè recandosi presso il punto di vendita; ancora pochi utilizzano regolarmente il canale digitale per fare la spesa.

Da qui nasce la sfida del servizio pOrtoACasa di cercare di modificare queste abitudini, evidenziando i vantaggi della spesa online. Essendo la prima a proporre sul territorio ticinese questo tipo di servizio prettamente locale, la TIOR ha il vantaggio della prima mossa per poter acquisire un'interessante fetta di mercato; deve però investire molto nella comunicazione per far conoscere il nuovo servizio e soprattutto per convincere e motivare il target. Tramite la creazione di un vantaggio competitivo per la fase di ordinazione o per il servizio di consegna della merce,

l'Azienda può differenziare il sistema di prodotto e assicurarsi per il futuro un vantaggio competitivo sui possibili nuovi concorrenti.

Per poter valutare la sostenibilità del progetto, si è partiti dalle condizioni dell'attuale situazione, dove traspare la difficoltà di raggiungere l'obiettivo dell'Azienda di copertura dei costi fissi. Alcune modifiche, come l'aumento dei prezzi oppure dei volumi di vendita, da sole non riescono a bilanciare i costi, a causa di un margine di contribuzione troppo esiguo e dei costi fissi legati all'attività di distribuzione svolta dall'Azienda. Dalla valutazione dei dati economici scaturiti da più scenari, si può concludere che la misura più efficace che consente di raggiungere risultati positivi è quella dell'esternalizzazione del servizio di distribuzione. Ad essa vanno tuttavia affiancati altri provvedimenti quali un incremento moderato dei prezzi (+15%), e di conseguenza dell'ordine medio, e un'attiva promozione del servizio atta a far aumentare i volumi di vendita.

Affidando a una ditta esterna l'attività di distribuzione, occorrerà valutare dei nuovi elementi logistici e non, quali l'impiego di contenitori riutilizzabili adatti alla spedizione di frutta e verdura, la definizione di nuove regole per il servizio (importo minimo, termini per l'ordinazione e per la consegna dei pacchi, disposizioni in caso di assenza del cliente a domicilio, ecc.), la possibilità di pagamento online della merce acquistata e nuovi mezzi promozionali (per esempio il rivestimento dei contenitori per la spedizione con la pubblicità del servizio). Va notato che questi aspetti sono già stati affrontati, con buon esito, dalle società di shop online che altrove sono già attive con un servizio simile.

Gli sviluppi futuri di questo lavoro potranno essere quelli di una valutazione della miglior proposta per l'outsourcing dell'attività di distribuzione e della definizione di un piano di marketing per la promozione del servizio e l'incremento delle vendite sul territorio ticinese e del Moesano.

Bibliografia

Fonti bibliografiche

Bertoli, M. (2012). *Web marketing per le PMI*. Milano: Hoepli.

Grant, R. M. & Jordan, J. (2012). *Fondamenti di strategia*. Bologna: il Mulino.

Parolini, C. (2016). *Business planning: dall'idea al progetto imprenditoriale*. Milano: Pearson.

Pellicelli, G. (2005). *Il Marketing*. Milano: UTET Professionale.

Fonti elettroniche

TIOR. www.tior.ch (consultato più volte tra luglio e agosto 2016).

pOrtoACasa. www.portoacasa.ch (consultato più volte tra luglio e settembre 2016).

Freshplaza. <http://www.freshplaza.it/> (consultato il 10 luglio 2016).

Ufficio federale di statistica. <http://www.bfs.admin.ch> (consultato il 20 luglio 2016).

Registro di commercio del Canton Ticino.

<http://ti.powernet.ch/webservices/net/zefix/zefix.asmx/SearchHTML?Amt=501&Out=0&Lang=3&Header=1> (consultato il 30 luglio 2016).

FT Logistics. <http://www.ft-logistics.ch/> (consultato il 15 luglio 2016).

Ufficio federale dell'agricoltura. <https://www.blw.admin.ch/blw/it/home/markt/einfuhr-von-agrarprodukten.html> (UFAG) (consultato il 10 e 13 agosto 2016).

Swisscofel. <http://www.swisscofel.ch/> (consultato il 18 agosto 2016).

Centrale svizzera dell'orticoltura e delle colture speciali. www.szg.ch/ (consultato il 9 agosto 2016).

Schweizer Gemüse. www.gemuese.ch (consultato il 20 settembre 2016).

ADUNO. www.aduno.ch (consultato il 21 settembre 2016).

Campagna nazionale 5 al giorno. www.5amtag.ch (consultato il 20 agosto 2016).

Nielsen. www.nielsen.com (consultato il 10 luglio 2016).

Iri. www.iriworldwide.com/it-IT (consultato il 10 luglio 2016).

Le Shop. <https://www.leshop.ch> (consultato il 16 luglio 2016).

Coop@home. <https://www.coopathome.ch> (consultato il 16 luglio 2016).

Frisches. www.frisches.ch (consultato il 16 luglio 2016).

Farmy. www.farmy.ch (consultato il 16 luglio 2016).

Rustik. www.rustik.ch (consultato il 17 luglio 2016).

Peperolli. www.peperolli.ch (consultato il 17 luglio 2016).

Caritas Ticino. http://www.caritas-ticino.ch/activities/CATI_bio.html (consultato il 17 luglio 2016).

ConProBio. www.conprobio.ch (consultato il 17 luglio 2016).

Loonity. www.loonity.com (consultato il 20 luglio 2016).

Gastrofresh. <http://www.gastrofresh.it/> (consultato il 20 luglio 2016).

Cortilia www.cortilia.it (consultato il 21 luglio 2016).

Fruttaweb. www.fruttaweb.com (consultato il 21 luglio 2016).

Azienda Agricola Cantonà. www.verdurafreska.it (consultato il 25 luglio 2016).

Abel&Cole. www.abelandcole.co.uk (consultato il 17 luglio 2016).

Freshdirect. www.freshdirect.com (consultato il 17 luglio 2016).

SmartFoodBio. <http://smartfood.bio/> (consultato il 18 luglio 2016).

AmazonPrime. https://www.amazon.it/gp/prime/pipeline/landing?ie=UTF8&*Version*=1&*entries*=0 (consultato il 18 luglio 2016).

Naturbasket. <http://www.naturesbasket.co.in/> (consultato il 17 luglio 2016).

Ortofrutta Baldan. <http://www.ortofruttaonline.bio/> (consultato il 6 settembre 2016).

Ristorante UBS Suglio. <http://ubs-suglio.sv-restaurant.ch/it.html> (consultato il 16 settembre 2016).

Allegati

- Allegato 1 Questionario del sondaggio online
- Allegato 2 Dettaglio risultati della ricerca di mercato
- Allegato 3 Dati di base delle previsioni economico finanziarie
- Allegato 4 Analisi di sensibilità: EBIT in funzione dei volumi di vendita
- Allegato 5 Dettagli scenario Make or Buy
- Allegato 6 Dettagli scenario Make or Buy (misto)
- Allegato 7 Listino prezzi e-payment di PostFinance SA
- Allegato 8 Promemoria e informazioni Aduno su e-commerce
- Allegato 9 Scheda Progetto Tesi di Bachelor