

# Gorillas, l'arte dell'interstizio (in dieci minuti)

di Alberto Mattiacci

## L'INTERSTIZIO È UNO SPAZIO MINIMO CHE SEPARA DUE CORPI.

Ci si può infilare dentro e lo spazio è riempito. Nel business si chiama nicchia – ma su questo torneremo oltre. Pensate, piuttosto, al traffico di una grande città, tipo Berlino: siete fermi in fila e, fra voi e quel macchinone fermo sulla vostra destra, in quello spazio minuscolo, vedete infilarsi, rapidissimo e con precisione chirurgica, un tizio vestito di nero. Sta su una bici e va come un razzo. Quel tizio avrebbe potuto chiamarsi Kagan Sumer e aver fondato, di lì a poco – siamo nel giugno 2020 – una compagnia entrata rapidamente nel circolo degli Unicorni, presente in 9 Paesi e 55 città, gestendo 180 magazzini, con 11mila dipendenti. Si chiama Gorillas ed è fatta da biker che vi portano a casa, entro dieci minuti dall'ordine, un po' di spesa, quella che avete scordato di fare e/o quelle poche cose che vi servono (ma non avete proprio voglia di rivestirvi e uscire a prenderle).

**Un mestiere differente.** Formalmente è una app, cioè un software, di delivery, cioè di consegna a domicilio. Siamo, perciò, in uno spazio piuttosto sovrappollato: da Deliveroo a Glovo, passando per Cosaporto e Foodora, per citarne solo alcuni (anche in questo campo la proliferazione d'offerta è ormai un dato di realtà). Le schermate dei nostri smartphone, infatti, sono trafficate come le vie di Berlino e trovarvi uno spazio libero, non presidiato da nessuno, dove infilarsi e costruire un business sensato e sostenibile, sembrerebbe impresa impossibile. Eppure, il capitalismo ci ha mostrato più volte di possedere una straordinaria vitalità, rinnovando costantemente anche i business più maturi e affollati; pensate, ad esempio, al caso di Grom nel gelato o di SunS nell'abbigliamento casual.

Allora, vediamo di capire cos'è successo: Gorillas non fa esattamente lo stesso mestiere delle altre app di delivery. Primo: focalizza l'assortimento, che consiste in oltre 2000 prodotti e generi alimentari, venduti allo stesso prezzo consumer della GDO. Secondo: si organizza e struttura per garantire la consegna dell'ordine entro i dieci minuti dalla ricezione (wow!). Terzo: fa pagare ogni consegna 1,80 euro/ordine e senza richiedere un minimo. Quarto: le consegne le affida a una truppa di biker Gorillas, assunti, con piani di carriera e dotati di bici elettrica. Non un player qualsiasi della Gig Economy, insomma.

**L'interstizio.** Chiaro l'interstizio? Definiamolo con l'ausilio di una grande tela bianca. Dentro, ci stanno posizionate le varie app di delivery: ognuna ne occupa una porzione di spazio, come se fosse una macchia di colore sulla tela. Gorillas, figurativamente parlando, non si è andata a spalmare sopra lo spazio occupato da nessun'altra – non si sovrappone alle altre macchie di colore – ma si è piuttosto inserita fra gli spazi lasciati liberi da alcune. Riempie e cancella, il bianco residuo della tela, infiltrandosi fra gli altri colori.

Occupi, Gorillas, uno spazio irregolare, definito da due precisi tasselli di valore, uno funzionale, l'altro simbolico. Il primo: una precisa idea di tempo. La si capisce osservandola da due prospettive diverse: quella aziendale innanzitutto. *Tempo* significa essere in grado di garantire una consegna rapida. Le leve sono tre: (i) una piattaforma efficiente e user friendly; (ii) una rete di supermercati senza accesso al cliente (warehouse) di quartiere; (iii) i biker. Per il consumatore, invece, *tempo* significa *last minute*: in casa manca qualcosa d'importante, vuoi perché ci si è dimen-

ticati di acquistarla nell'ultima spedizione "grossa" al supermercato, vuoi perché c'è un'esigenza improvvisa e non pianificata. Insomma, il posizionamento, qui, è di un canale aggiuntivo rispetto a quelli della spesa solita, fondato sul tempo breve di consegna. Il tassello simbolico della value proposition è la sostenibilità. Un credo aziendale, reso comportamento visibile e riscontrabile. Alcuni tasselli esemplificativi: (1) la partnership con TooGoodToGo, che consente di redistribuire prodotti in scadenza; (2) l'incentivo a fare acquisti di cibo limitati ma frequenti, così da ridurre gli sprechi alimentari; (3) lavorare tramite biciclette elettriche per limitare le emissioni locali di CO2; (4) investire sull'IA per pianificare esattamente le scorte.

**Need-Order-Get** Cosa impariamo da questo caso? Tre cose. La prima: c'è sempre spazio per (re)inventare l'acqua calda. La digitalizzazione, in questo, offre possibilità che percepiamo tutti essere ancora solo parzialmente esplorate e Gorillas è una del lungo elenco di app, che hanno ripensato e innovato il modo di fare le cose di sempre – Booking, Whatsup, FreeNow, Spotify, eccetera. La seconda: la *value proposition* è una medaglia a due facce: consumer (il last minute) e firm (il modello logistico necessario). L'una senza l'altra non regge. La terza: nel mondo *phygital* che abitiamo, le nicchie – i business non sopra ma fra – consentono di crescere rapidamente. Ma, attenzione, tutto è più contendibile di prima: per un Gorillas che inventa, ecco un Getir che copia. ☹

**ALBERTO MATTIACCI** è Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese ([www.albertomattiacci.it](http://www.albertomattiacci.it)).

IN COLLABORAZIONE CON:



Società Italiana Marketing