

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).

IN COLLABORAZIONE CON:



Società Italiana Marketing