



Ente Bilaterale Nazionale Terziario

VERSO UN RETAIL OMNISCANALE: MODELLI DI OFFERTA E IMPLICAZIONI PER IL MONDO DEL LAVORO

CENTRO STUDI FILCAMS CGIL
CE.MU. CENTRO MULTISERVIZI SRL

*A cura di
Luca Pellegrini, Andrea Boi, Rita Clivio, Riccardo Pizzighini
TRADELAB*



ENTE BILATERALE NAZIONALE TERZIARIO

Via Marco e Marcellano, 45 - 00147 Roma - Tel. 06/57305405

info@ebinter.it - ebinter@pec.it - www.ebinter.it

I SOCI



COME NASCE

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario è un organismo paritetico costituito nel 1995 dalle Organizzazioni Nazionali Confcommercio e Filcams - Cgil, Fisascat - Cisl e Uilucs - Uil sulla base di quanto stabilito dal CCNL del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi. L'Ente ha natura giuridica di associazione non riconosciuta e non persegue finalità di lucro.

GLI SCOPI

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario ha tra i suoi scopi di incentivare e promuovere studi e ricerche nel settore Terziario, con riguardo alle analisi dei fabbisogni formativi, di promuovere iniziative in materia di formazione continua, formazione e riqualificazione professionale, anche in collaborazione con Istituti nazionali, europei, internazionali e di fornire e attuare procedure per accedere ai programmi comunitari finanziati dai fondi strutturali, con particolare riferimento al Fondo Sociale Europeo. Le azioni individuate dalle parti sociali vengono avviate dall'Ente sia sulla base delle proprie risorse sia ricorrendo all'apporto di professionalità esterne di Enti di formazione, Centri di Ricerca, Centri Studi.

LE ATTIVITÀ

Ricerche, Formazione/Progetti, Osservatorio Nazionale sul settore Terziario, Statistiche, Archivio della contrattazione decentrata. L'Ente è posto al centro di una rete capillare che comprende oltre 100 Enti Bilaterali territoriali costituiti su tutto il territorio nazionale. Nel corso di questi anni l'attività istituzionale di Ebinter è stata caratterizzata dalla partecipazione anche a progetti formativi finanziati dal FSE. L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario, avvalendosi della collaborazione di istituti di ricerca, ha realizzato e continua a realizzare, nel rispetto dei propri obiettivi istituzionali, una serie di pubblicazioni su temi di estrema attualità e di forte valenza per il sistema, in grado di valorizzare le esigenze e le specificità del settore terziario. Sono state editate nel corso di questi anni una serie di ricerche che hanno suscitato l'interesse di tutte le componenti sociali del sistema associativo. Altre iniziative sono state realizzate nel formato cd-rom nell'ottica di un sempre maggior sviluppo della formazione a distanza.



Centro Studi

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

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

Centro studi Filcams CGIL

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

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

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

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



Centro Multiservizi

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

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

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

La sede operativa è in Viale Glorioso, 11 00153 Roma - Sito web: www.ce-mu.it • e-mail: info@ce-mu.it



Ente Bilaterale Nazionale Terziario



**VERSO UN RETAIL OMNISCANALE:
MODELLI DI OFFERTA E IMPLICAZIONI
PER IL MONDO DEL LAVORO**

CENTRO STUDI FILCAMS CGIL
CE.MU. CENTRO MULTISERVIZI SRL

A cura di
Luca Pellegrini, Andrea Boi, Rita Clivio, Riccardo Pizzighini
TRADELAB

PREMESSA

Lo studio è articolato in **5 capitoli**:

- nel primo capitolo introduttivo vengono descritte le **due grandi direttrici di evoluzione della distribuzione**, ovvero l'integrazione delle funzioni di produzione e distribuzione in un **unico ecosistema** e il progressivo affermarsi dell'**omnicanalità**; a questa seconda tematica è dedicato questo studio;
- nel secondo capitolo vengono quindi descritti i **diversi modelli di omnicanalità** possibili e gli elementi caratterizzanti ogni modello;
- nel capitolo 3 viene illustrato, alla luce delle strategie delle catene retail, lo stato di implementazione in Italia dei modelli omnicanale nei **principali settori distributivi**;
- nel capitolo 4 vengono descritti i modelli di omnicanalità che stanno emergendo nel concreto, alla luce dell'**osservazione operativa sul campo, nei negozi e on line**;
- infine, nel quinto e ultimo capitolo, vengono illustrate, in uno **scenario a medio termine**, le **implicazioni per il mondo del lavoro**, in termini di vecchie e nuove competenze, mansioni e ruoli.

1

INTRODUZIONE: LE DIRETTRICI DI EVOLUZIONE DEL RETAIL

2

I MODELLI DI OFFERTA OMNISCANALE

3

I MODELLI DI OFFERTA OMNISCANALE NEI SETTORI RETAIL IN ITALIA

4

I MODELLI DI OFFERTA OMNISCANALE: L'IMPLEMENTAZIONE SUL CAMPO

5

CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI PER IL MONDO DEL LAVORO

LE DIRETTRICI DI EVOLUZIONE DEL RETAIL

Il sistema distributivo si sta muovendo lungo **due direttrici di sviluppo** che si rafforzano a vicenda e possono essere rappresentate in una matrice come quella riportata più sotto, in cui si riassume l'evoluzione del contesto distributivo contemporaneo. La matrice identifica quattro situazioni o ecosistemi di imprese con impostazioni e caratteristiche differenti (Figura 1). Le direttrici di sviluppo sono due:

1. l'**integrazione verticale**, ovvero lo sviluppo di ecosistemi d'impresa dove produzione e distribuzione sono integrate in capo allo stesso soggetto;
2. lo sviluppo, partendo da una situazione mono canale, della **omnicanalità**, ovvero lo sviluppo integrato dei sistemi di relazione con i clienti con la messa a sistema dei touch point fisici e virtuali.

	Monocanalità	Omnicanalità
Integrati	2	4
Intermediati	1	3

Figura 1. La matrice di interpretazione dell'evoluzione dei sistemi distributivi

In Italia, come in tutti i sistemi distributivi evoluti, il **processo di evoluzione** degli ecosistemi distributivi verso l'omnicanalità e verso la piena integrazione in capo a soggetti unici di attività produttive e distributive **è ancora largamente in corso**.

Per questa ragione, nel concreto, oggi si possono identificare in ogni settore distributivo **quattro diverse situazioni**, in cui si combinano diversamente, da un lato, monocalità o omnicanalità e, dall'altro l'integrazione piena tra produzione e distribuzione o, viceversa, la presenza di un sistema distributivo distinto da quello produttivo, che per arrivare al cliente finale deve quindi essere intermediato da distributori indipendenti.

La Figura 2 inquadra queste quattro situazioni, descritte in dettaglio nella pagine a seguire.

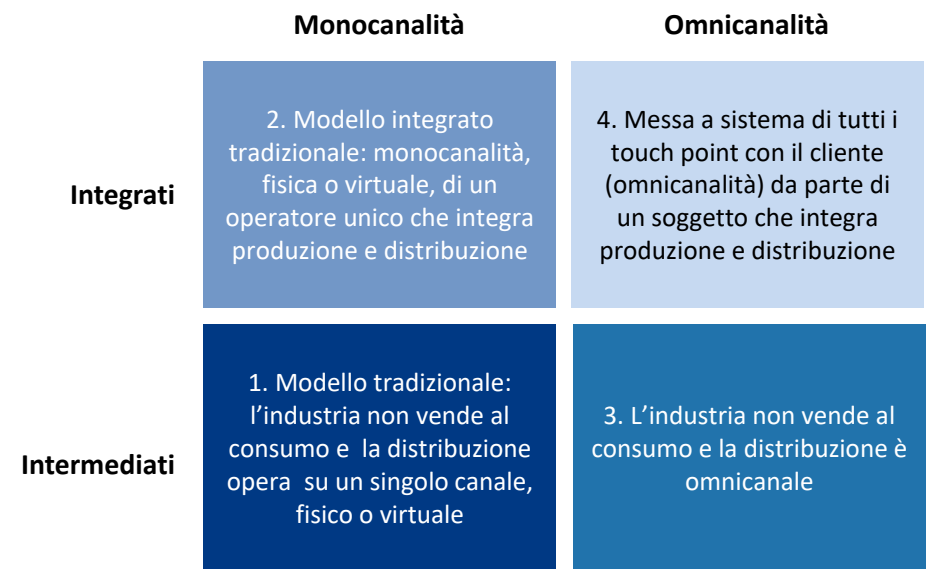


Figura 2. Gli ecosistemi distributivi: le 4 possibili situazioni

Le quattro situazioni (Figura 2) possono essere così sinteticamente descritte:

1. **Monocanalità – intermediati:** è il modello tradizionale in cui l'industria si avvale di distributori per trasferire il prodotto al consumatore finale e lo fa utilizzando un solo canale; questa è una situazione ancora prevalente, ad esempio, nella distribuzione dei farmaci da banco, settore in cui le aziende industriali arrivano sul mercato attraverso distributori che sono tipicamente monocanale: le farmacie che presidiano il canale fisico e/o i distributori cosiddetti E-pharmacy che, viceversa, presidiano il solo canale online;
2. **Monocanalità – integrati:** è la situazione in cui un operatore è presente solo in uno specifico canale (fisico o online) ma, a prescindere dal fatto che in origine fosse produttore o distributore, opera ora con piena integrazione tra fase produttiva e fase distributiva; rientrano in queste casistiche le formule distributive discount/low cost che si sono integrate a monte: i discount alimentari, il fast fashion (Zara, H&M, Primark, Shein, ecc.) e i nuovi brand nativi digitali che vendono direttamente ai loro clienti (Digitally Native Vertical Brands);
3. **Omnicanalità – intermediati:** l'industria non vende al consumatore finale e si affida a intermediari che gestiscono in modo integrato canali di vendita fisici e online; è il caso dell'Elettronica di consumo e del Bricolage, in cui i produttori si affidano a distributori che sempre più implementano strategie omnicanale (ad esempio MediaWorld e Leroy Merlin);
4. **Omnicanalità – integrati:** i distributori utilizzano e integrano più canali di vendita e hanno integrato in tutto o in gran parte la fase di produzione o sono loro stessi in origine dei produttori; è il caso del settore del lusso, in cui ormai la gran parte dell'industria opera attraverso reti di negozi monomarca, o di aziende come Apple, Nike o, ancora, IKEA, che da distributore monocanale si sta trasformando in un operatore integrato e omnicanale.

Le **tendenze in atto** sono due:

- dalla monocalità alla omnicanalità;
- dalla intermediazione distributiva alla gestione integrata delle fasi produttive e distributive.

Queste due tendenze **possono anche combinarsi** con una evoluzione dell'ecosistema distributivo, ove si manifestano situazioni di gestione omnicanal da parte di operatori che integrano produzione e distribuzione.

Queste 3 dinamiche sono illustrate nella Figura 3 e descritte nella pagina successiva.

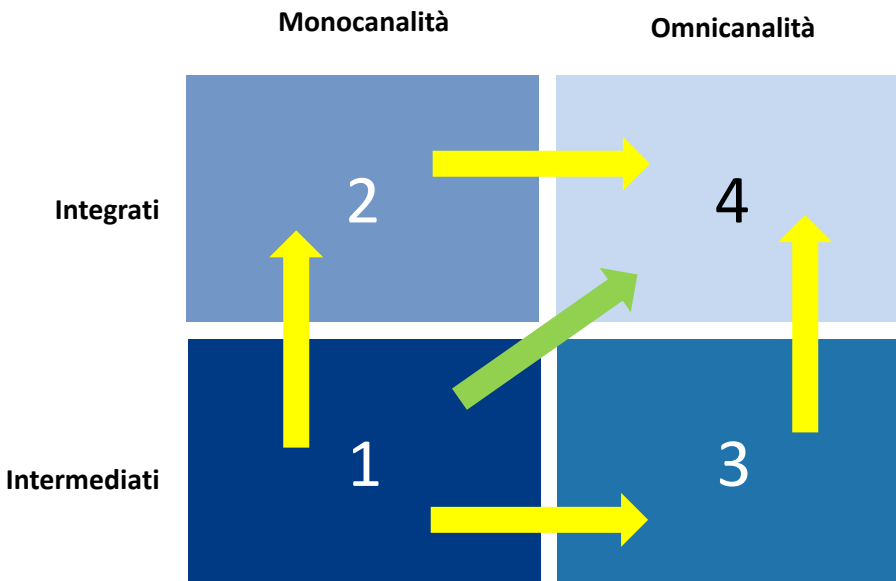


Figura 3. Le direttrici di evoluzione dei sistemi distributivi

La prima tendenza in atto nei diversi settori distributivi è quella di evoluzione **da una gestione monocanale (quadrante 2) verso la piena omnicanalità (quadrante 4)**, che al momento può essere ostacolata dagli elevati costi di gestione della omnicanalità e dagli investimenti necessari, non solo in termini economici ma anche in termini di risorse umane e di collegate competenze da sviluppare. Quando questa evoluzione si concretizza in contesti distributivi con degli intermediari, la dinamica è quella che porta **dal quadrante 1 al quadrante 3**.

La seconda tendenza, in realtà avviatasi in Italia, come pure negli altri sistemi distributivi evoluti, prima della precedente è quella **da modelli di business con distribuzione intermediata (quadrante 1) a modelli di business con piena integrazione** tra produzione e distribuzione (**quadrante 2**). Quando questa evoluzione si manifesta in contesti già dominati dalla omnicanalità, essa si concretizza nel passaggio **dal quadrante 3 al quadrante 4**.

Quando queste due tendenze si **combinano contemporaneamente** – e non in fasi evolutive successive – il settore distributivo si sposta **dal quadrante 1 (monocanaltà intermediata) al quadrante 4 (omnicanalità integrata)**.

In questo Rapporto si analizzerà in modo specifico la dimensione della progressiva affermazione dell'**omnicanalità** e le sue implicazioni per il mondo del lavoro.

Il tema della progressiva integrazione tra produzione e distribuzione in ecosistemi unici verrà invece affrontato, anche per le implicazioni per il mondo del lavoro, in un successivo studio.

1

**INTRODUZIONE: LE DIRETTRICI DI EVOLUZIONE
DEL RETAIL**

2

I MODELLI DI OFFERTA OMNISCANALE

3

**I MODELLI DI OFFERTA OMNISCANALE NEI SETTORI RETAIL
IN ITALIA**

4

**I MODELLI DI OFFERTA OMNISCANALE: L'IMPLEMENTAZIONE
SUL CAMPO**

5

CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI PER IL MONDO DEL LAVORO

I MODELLI DI OFFERTA OMNISCANALE

La pandemia, che ha condizionato la vita e i comportamenti di tutti per due lunghi anni, ha, per la distribuzione, significato anzitutto l'**accelerazione della diffusione dell'e-commerce**. Il fenomeno si stava già consolidando, ma con la pandemia l'offerta di opzioni di acquisto virtuali, in sostituzione o accanto a quelle tradizionali basate su reti di vendita, è diventata una **necessità competitiva condizionante**. Chi non era in grado di dare continuità ai rapporti con i propri clienti attraverso strumenti digitali e consegnare i prodotti acquistati si è trovato in forti difficoltà e ha dovuto **costruire un'offerta omniscanale** assai prima di quanto non avesse previsto di dover fare.

Il tema dell'omniscanaltà è dunque diventato centrale per tutti, portando a una **ridefinizione**, talvolta profonda, **dei modelli di offerta del passato**. Questa ricerca si propone quindi di documentare questo processo che riguarda anzitutto le **imprese di distribuzione** che avevano una presenza solo o prevalentemente fisica, ma anche i cosiddetti pure player, le imprese dell'e-commerce, che hanno cominciato a dover costruire una presenza fisica in risposta a quanto stavano – e stanno – facendo i loro concorrenti, un tempo solo presenti con reti di vendita.

L'**omniscanaltà è dunque diventata la nuova configurazione base dell'offerta** di gran parte dei distributori in tutti i diversi settori di presenza.

OMNISCANALITÀ E IMPLICAZIONI PER LE IMPRESE, PER I CLIENTI, PER IL MONDO DEL LAVORO

Le implicazioni di questa trasformazione, che in Italia e non solo è spesso in una fase sperimentale, sono molteplici; ma è già evidente che la proposta di un'interfaccia unificata ai clienti, sia fisica che virtuale, porta le imprese a dover modificare la propria offerta, sia per cogliere nuove opportunità sia per fare fronte all'obsolescenza di parte delle pratiche in essere nel passato. La disponibilità di un assortimento virtuale, centralizzato, consente di estendere e rendere più profondo l'assortimento e di sovrapporsi sull'offerta di altri distributori prima non concorrenti. Il passaggio di una parte delle vendite dal fisico al virtuale porta a ripensare gli assortimenti disponibili nella rete fisica, con ridefinizioni dei formati che si sommano a ridefinizioni della capillarità delle reti, in un contesto in cui parte delle vendite si sono spostate sull'e-commerce.

In questo capitolo realizzeremo una mappatura di queste trasformazioni dei modelli di offerta, che consenta poi di valutare in dettaglio le trasformazioni in atto nelle imprese di distribuzione dal punto di vista dei modelli e delle strategie che le stesse stanno sviluppando (capitolo 3) e dal punto di vista della loro implementazione sul campo (capitolo 4).

Saranno le premesse per cercare poi di valutare, nel capitolo 5, le implicazioni in rapporto alle competenze necessarie per rendere operativi i nuovi modelli e, di conseguenza, di immaginare anche quali potranno essere le implicazioni sulla domanda di lavoro.

DA MODELLO DI VENDITA MONO CANALE A MODELLO DI VENDITA OMNISCANALE

Per approfondire gli aspetti legati all'omniscanaltà e l'analisi delle implicazioni per le imprese commerciali, si è strutturato un **modello interpretativo** che tiene conto degli aspetti in cui si esprime l'omniscanaltà che, come lo stesso termine indica, prevede l'integrazione di più tipologie di canali sia come canali di vendita sia come punti di comunicazione con il consumatore finale.

Implementare un **modello di vendita omniscanale** comporta, per i **retailer che hanno iniziato ad operare con rete fisica**, l'integrazione dell'online e, viceversa, per coloro che operano solo online, la creazione di punti vendita fisici. Nei fatti è però assai più comune e più complessa la posizione di chi si trova nella prima condizione, poiché spesso non si tratta solo di integrare una presenza online, ma, come sua conseguenza, di modificare poi l'assetto quantitativo e qualitativo della propria rete di vendita, con tutti i problemi che ciò comporta, in particolare nella gestione del lavoro.

Il caso opposto, per gli **operatori nati online**, se da un lato richiede un investimento, anche rilevante, dall'altro si è in grado di pianificare una presenza fisica immediatamente coerente con il modello di business scelto senza dover ristrutturare ciò che già esiste.

In **entrambe le situazioni**, i retailer devono affrontare specifiche problematiche nel processo di trasformazione omniscanale, che comporteranno anche modifiche nell'estensione della rete fisica e delle sue caratteristiche.

IL MODELLO DI VENDITA OMNISCANALE: LE 3 COMPONENTI

Gli **elementi chiave da analizzare** per comprendere il processo di trasformazione in atto verso l'omniscanaltà dei settori distributivi e degli operatori presenti fanno riferimento alle tre componenti della omniscanaltà sintetizzate nella Figura 4 e descritte compiutamente nelle pagine che seguono.

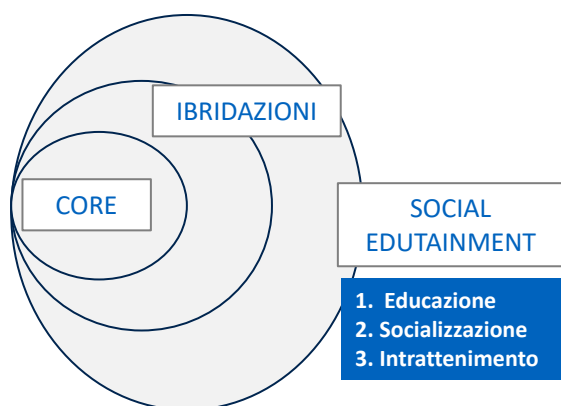


Figura 4. Le componenti del modello di vendita dell'omniscanaltà

1. Core:

Il core dell'offerta è quell'insieme di beni e/o servizi di qualunque tipo che identifica l'insegna come soggetto che soddisfa un insieme di bisogni dei clienti.

2. Ibridazioni:

è l'offerta integrativa, di servizio. Consente maggiori gradi di libertà e molte possibilità in più, ridefinendo il vecchio concetto di cross selling.

3. Social edutainment

Sono le attività del distributore che aggiungono valore all'offerta e determinano in modo sostanziale l'identità dell'insegna e la brand experience del cliente. Si concretizza in uno o più di questi elementi: educazione, socializzazione, intrattenimento.

Le 3 componenti chiave illustrate nella Figura 4 sono:

1. la **specializzazione** del retailer (il cosiddetto **core business**), ovvero l'insieme di beni e/o servizi di qualunque tipo che identifica l'insegna, che soddisfa un insieme di bisogni della clientela e che rende la stessa insegna un punto di riferimento per il consumatore; ad esempio, il rivenditore di mobili che risponde al bisogno di arredare la casa e si pone come punto di riferimento per questa esigenza dei clienti;
2. l'**integrazione dell'offerta**, che delinea la possibilità di fare **cross selling** quando il consumatore è nel punto vendita; si tratta dunque della **proposta di un'offerta integrativa**, ovvero l'ibridazione dell'offerta core con altre tipologie di prodotti più o meno affini e/o con servizi (ad esempio la ristorazione); nel nostro caso del venditore di mobili, l'integrazione può essere data dall'offrire un servizio di consulenza da parte di architetti specializzati per arredare la casa, oppure l'inserimento di un corner bar dove fare una pausa o pranzare durante la visita;
3. il **social edutainment** ovvero altri elementi che **aggiungono valore all'offerta** e determinano in modo sostanziale l'identità dell'insegna e la *brand experience* del cliente; questi elementi possono delinearsi in tre direzioni: l'**educazione** (nel nostro esempio del rivenditore di mobili, l'offerta di corsi sull'abbinamento dei colori o l'uso della luce in casa); la **socializzazione** (nel nostro esempio, la creazione di club in cui scambiarsi esperienze e consigli di arredo) e l'**intrattenimento** (l'organizzazione di eventi a tema in punto vendita o online in occasione di festività o ricorrenze particolari).

IL MODELLO DI VENDITA OMNISCANALE: L'OFFERTA CORE

Le **tematiche principali e le domande a cui rispondere** nell'analizzare i modelli di vendita omniscanale di ogni settore retail fanno riferimento proprio a queste tre componenti del modello.

Considerando questo aspetto del modello omniscanale, i temi principali riguardano:

- l'**estensione dell'assortimento** ovvero la definizione di quali elementi dell'offerta core presidiare; potrebbe essere una specifica categoria di consumo o più categorie tra loro correlate;
→ *Quanto è ampio l'assortimento proposto per le diverse categorie trattate?*
- il **bilanciamento dell'assortimento** tra disponibilità in punto vendita e disponibilità online; si prefigura infatti la possibilità di utilizzare i punti vendita fisici come showroom, in cui esporre i prodotti che poi possono essere ordinati online; si apre qui anche il tema dello stoccaggio e degli spazi necessari. La disponibilità di un'offerta online e di un servizio di consegna estendono di molto le opportunità di **ridurre lo stoccaggio nel negozio** e aumentare il suo ruolo di showroom, con implicazioni sulle sue dimensioni, la sua localizzazione e il **tipo di presidio da realizzare con il personale**. Ad esempio, alcune insegne, come Ikea e Decathlon, sfruttano il click&collect a punto vendita, sperimentando nuovi e più piccoli punti vendita localizzati più centralmente, dove, oltre alla consegna di quanto ordinato online, è possibile acquistare un più ridotto assortimento di prodotti con una più forte componente d'impulso;
→ *Sono stati sviluppati formati di vendita più piccoli con funzione soprattutto espositiva? Viene data l'opzione click&collect?*

- L'offerta di **supporto post-vendita** sulle categorie core; l'assistenza post vendita consente anche di raccogliere informazioni sull'utilizzo del prodotto e sulla clientela finale, riducendo i costi di consulenza. Anche in questo caso è possibile spostare online una parte di questa attività più semplice e routinaria, evitando al cliente di recarsi in punto vendita; nel nostro esempio le istruzioni per il montaggio, per le riparazioni o per l'acquisto di ricambi potrebbero essere rese disponibili sul sito del retailer;
- ➔ *Il rivenditore offre servizi post vendita? Di che tipo (installazione, montaggio ...)? Per acquisti di routine e ricorrenti viene data la possibilità di riordino online?*

IL MODELLO DI VENDITA OMNISCANALE: L'OFFERTA INTEGRATIVA

Per questa componente del modello occorre verificare l'integrazione effettuata dai player del comparto verso altri prodotti, non core, ma che completano l'offerta e che il cliente potrebbe trovare utile avere disponibili e acquistare durante la visita in punto vendita; questo sviluppa le **possibilità di cross selling**, fornendo in sostanza un servizio al cliente o semplicemente favorendo gli acquisti di impulso «suggeriti» dall'esposizione del prodotto. Inoltre l'integrazione dell'assortimento contrasta anche la concorrenza dei player che operano solo online (pure click) che hanno tendenzialmente assortimenti ampi.

Anche in questo caso occorre trovare un equilibrio in rapporto all'estensione dell'assortimento tra vendita online e fisica. La valutazione della rotazione può guidare in tal senso, con la centralizzazione a magazzino di referenze a bassa rotazione in modo da ampliare online le categorie in offerta e, nei punti vendita, utilizzare lo spazio per creare interesse su categorie di prodotti che il cliente poi ritrova online e può farsi recapitare a domicilio o con un click&collect che lo riporta nel punto vendita. Nel bilanciamento di ampiezza e profondità dell'assortimento, si possono sviluppare le **sinergie tra fisico e virtuale**, rispondendo all'espansione delle referenze messe a disposizione dai pure player dell'e-commerce e trasformando, con un uso appropriato della rete fisica, uno dei punti di debolezza dei distributori tradizionali in un vantaggio.

In questo punto rientra anche l'**offerta di servizi accessori**, ad esempio il servizio di ristorazione in punto vendita, che costituiscono attività di cross selling e spesso contribuiscono sensibilmente ad incrementare i ricavi.

→ *Quanto spazio viene dato alle categorie non core? L'assortimento fisico e online è uguale?*

IL MODELLO DI VENDITA OMNICANALE: SOCIAL EDUTAINMENT

Con riferimento a questo aspetto i retailer attivano leve di creazione di **esperienzialità** con riferimento a tre dimensioni, che possono tra loro compenetrarsi: l'educazione, la socializzazione e l'intrattenimento. Tali dimensioni possono esprimersi **sia nei canali fisici sia nei canali online** e stanno rapidamente assumendo centralità in un contesto in cui l'acquisto in sé, attraverso la disponibilità fisica dei beni, sta perdendo parte della sua rilevanza. In sostanza, si tratta di fornire ai clienti **occasioni per imparare, divertirsi e interagire**.

- La **formazione**, può rappresentare un'estensione del più generale servizio di consulenza che molti distributori mettono a disposizione dei loro clienti e sono ormai numerose le insegne che organizzano corsi; Eataly propone corsi di cucina e viaggi, Leroy Merlin corsi di fai-da-te e molte librerie organizzano da sempre incontri con gli autori. Si tratta di iniziative a volte aperte a tutti, in altri casi riservate ai clienti che fanno parte di "club", con l'obiettivo di creare fedeltà e interazioni privilegiate con e tra i clienti più fedeli o alto spendenti.
- L'**intrattenimento** riguarda iniziative che possono essere organizzate in punto vendita o online, possono essere feste a tema o celebrazioni di ricorrenze particolari; esse contribuiscono a creare attenzione, raccogliendo anche target di pubblico diversi, rendendo memorabile l'esperienza in punto vendita.

- La **socializzazione** oltre che alla creazione di club e gruppi dedicati in cui scambiare idee sul prodotto o condividere interessi, presenta opportunità di ampliamento dei canali di vendita, dando la possibilità di acquistare anche attraverso i social network. In particolare nell'abbigliamento, gli influencer, con i loro consigli e il loro ascendente sui consumatori, hanno sopperito alla mancanza di prova del prodotto e contribuito a sviluppare l'e-commerce dell'abbigliamento. Si parla infatti di forme di social shopping, ovvero meccanismi di interazione che consentono a chi vi partecipa di scambiare opinioni, immagini di prodotti e di interloquire con terze parti esperte, i cosiddetti influencer, che guidano chi li segue negli acquisti.
- ➔ *Quali attività di social edutainment vengono proposte? In quali ambiti (educazione, socialità, divertimento) e per quali canali (online vs fisico)?*

IL MODELLO DI VENDITA DELL'OMNISCANALITÀ

I punti chiave delle 3 componenti dei modelli di vendita omniscanale sono sintetizzati nella Figura 5.

Figura 5. Il modello di analisi dell'omniscanaltà

1. Offerta Core

- Pdv: equilibrio tra funzione di showroom e stoccaggio
- Quanta parte della rete con format ridotti per il click&collect?
- After sales e montaggio: e-commerce per ridurre i costi della consulenza e raccogliere info
- Ricambi e riacquisto di routine: e-commerce

2. Offerta integrativa

- Altri beni/servizi complementari alla visita: evita di doverlo comprare in un'altra occasione
- Suggestimenti per l'impulso: serendipity: non sapevo esistesse; sorprese gradite al cliente con un approccio da «mercante»
- Offerta in pdv come teaser: showroom con vendita online

3. Social edutainment

- Possibilità di imparare e interagire con altri come elemento per costruire cultivation & loyalty
- Consulenza e promozione riservata ai clienti (club?) per internalizzare il livello di servizio
- Realizzare la dimensione «social» della brand experience nel punto vendita e in rete
- Educazione: informazione/corsi per migliorare le competenze del cliente
- Socializzazione: incontri riservati; club clienti; aree test di prodotto; rete per coltivare la relazione
- Intrattenimento: dimostrazioni ed eventi, gestiti dall'insegna anche con i fornitori
- Punti vendita grandi: servizi di ristorazione per rendere la visita più confortevole
- Punti vendita piccoli: iniziative e servizi coordinati con la polarità di riferimento

E-commerce: ampliamento e razionalizzazione dell'estensione assortimentale anche per contrastare i pure clicks



IL MODELLO DI VENDITA DELL'OMNISCANALITÀ: UNO SCHEMA DI ANALISI

Nei due capitoli seguenti l'**analisi dei modelli di vendita**, che si concretizzano ora e prospetticamente in Italia nei diversi settori retail, verrà condotta sulle **3 componenti dell'offerta** descritte nelle pagine precedenti e sulla loro **declinazione online e offline**, per cogliere il livello di integrazione e il ruolo dei diversi canali, nonché le implicazioni in termini di competenze e mansioni del personale.

	OFFLINE	ONLINE
Offerta core		
Offerta integrativa		
Social Edutainment		

Figura 6. Esempio di schema di analisi dei modelli di vendita omniscanale

1

**INTRODUZIONE: LE DIRETTRICI DI EVOLUZIONE
DEL RETAIL**

2

I MODELLI DI OFFERTA OMNISCANALE

3

**I MODELLI DI OFFERTA OMNISCANALE NEI SETTORI
RETAIL IN ITALIA**

4

**I MODELLI DI OFFERTA OMNISCANALE: L'IMPLEMENTAZIONE
SUL CAMPO**

5

CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI PER IL MONDO DEL LAVORO

I MODELLI DI OFFERTA OMNISCANALE NEI SETTORI RETAIL IN ITALIA: INTRODUZIONE

Nel processo di progressiva implementazione in Italia dei modelli di omniscanaltà sono normalmente le **catene leader** di ogni settore retail a guidare l'evoluzione. Ma non mancano **insegne minori** che, avendo avviato strategie omniscanale anticipative, si trovano ora in **fase avanzata di implementazione**.

La **situazione è assai diversa nei vari settori retail**, sia per quanto appena detto, sia per le caratteristiche specifiche del settore e, conseguentemente, per le potenzialità delle strategie omniscanale.

In questo capitolo, utilizzando gli schemi di interpretazione presentati nel precedente si descriverà la situazione in essere in Italia nei **principali settori distributivi**, approfondendo in particolare le catene leader e altri player particolarmente avanzati nell'implementazione delle strategie omniscanale.

L'enfasi data alle aziende leader e ad alcuni operatori particolarmente avanzati consentono di **comprendere meglio e fin da ora come si concretizzerà l'omniscanaltà** nello specifico settore distributivo e, quindi, quali saranno gli impatti sul mondo del lavoro, in termini quantitativi e qualitativi (competenze, ruoli, nuove figure professionali, ecc...).

I SETTORI DISTRIBUTIVI ANALIZZATI

Nelle pagine che seguono vengono descritti i modelli di omnicanalità che si stanno affermando nei diversi **settori distributivi**, osservando le strategie di omnicanalità che stanno implementando le **insegne leader o co-leader** di ogni settore. Le informazioni riportate in questo capitolo sono esclusivamente quelle rese pubbliche dalle stesse insegne.

Settore Retail	Retailer analizzati
Bricolage	▪ Leroy Merlin ▪ Brico Io ▪ Bricocenter
Mobili e complementi d'arredo	▪ Ikea ▪ Mondo Convenienza
Elettronica di consumo	▪ MediaWorld ▪ Unieuro ▪ Expert
Edutainment	▪ Feltrinelli ▪ Mondadori
Moda abbigliamento	▪ Catene fast fashion: H&M e Zalando ▪ Catene luxury: Gucci e Moncler
Articoli sportivi	▪ Decathlon ▪ Cisalfa
Alimentare	▪ Esselunga ▪ Conad

SETTORE BRICOLAGE – RETAILER: LEROY MERLIN (GRUPPO ADEO)



L'insegna sta implementando l'omniscanaltà con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- La gestione della omniscanaltà parte dal presupposto che ora i «percorsi» che portano il cliente a realizzare l'acquisto sono una pluralità, con tante interazioni **online e offline**, che Leroy Merlin sta via via presidiando sempre meglio.
- Il **marketplace** mette a disposizione del cliente un **assortimento più ampio** di quello presente nei negozi, grazie anche al coinvolgimento di circa 200 fornitori.
- Lo sviluppo dell'**online** è finalizzato anche a mettere a disposizione l'**intero assortimento su tutto il territorio nazionale** anche nei bacini non coperti dai punti vendita fisici.
- Contemporaneamente è stato avviato il processo di sviluppo di una rete di **negozi «mono-bisogno»** (Bagno a Milano, Porte/Finestre a Roma e Garden a Cagliari) che grazie anche all'**interazione omniscanale** (click&collect, showroom in fisico e acquisto online) consentono di presidiare zone e quartieri lontani dai propri grandi negozi.

Offerta Integrativa

- Sta progressivamente potenziando i servizi (consegna, montaggio, installazione, ecc ...) e la consulenza di **progettazione** specializzata e personalizzata, con un approccio **omniscanale** che combina punti vendita fisici e sito di e-commerce aziendale.
- In particolare, ha inaugurato Arky, il **servizio su piattaforma di ristrutturazione chiavi in mano**, nato con l'ambizioso obiettivo di creare una rete di oltre 200 architetti partner.



Social edutainment

- Il marketplace è stato progettato per acquistare da casa, ma anche per [ispirare il cliente da casa](#); alcune delle funzionalità sono finalizzate a questo obiettivo.
- Ha introdotto e sta ora potenziando un calendario (Livestream Experience) di [eventi in diretta streaming](#) trasmessi sul proprio sito per coinvolgere la community di clienti in un'esperienza di intrattenimento, acquisto e conversazione all'interno della community, valorizzando i propri esperti settoriali, la collaborazione degli influencer e le concrete situazioni d'uso dei prodotti.
- Lo sviluppo della rete di [negozi «mono-bisogno»](#) ha anche l'obiettivo di [sviluppare le relazioni personali con la clientela](#), integrando poi il processo con la finalizzazione della vendita online.

SETTORE BRICOLAGE – RETAILER: BRICO IO



L'insegna sta implementando l'omniscanaltà con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- Il canale e-commerce di **Brico io** prima del Covid era concepito per essere a sé stante rispetto al negozio fisico. Ora si sta cercando sempre di più di fare interagire i due canali, mettendo a disposizione di entrambi lo stesso assortimento in termini di Reparti, ma non tutte le referenze sono presenti sul catalogo online rispetto al negozio.
- Rilevando una buona quota di clienti che, post Covid, hanno continuato ad acquistare online, **Brico io** sta spingendo in particolare il click&collect (scelgo online e ritiro in negozio).
- **Brico io** è stato tra le prime insegne retail a utilizzare WhatsApp, come strumento di interazione con il cliente. Attraverso WhatsApp è infatti possibile gestire alcuni processi retail, come la consultazione del volantino e la ricerca del negozio. In questo modo, l'azienda ha il controllo in tempo reale delle richieste sulla rete e le può assegnare agli addetti, anche quando occupati o durante gli orari di chiusura.

Social edutainment

- **Brico io** dichiara di voler rendere il punto vendita un «luogo di esperienza» nelle occasioni in cui il cliente si trova a passare dal negozio per, ad esempio, ritirare ordini effettuati online.

SETTORE BRICOLAGE – RETAILER: BRICOCENTER (GRUPPO ADEO)



L'insegna sta implementando l'omnicanalità con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- Anche per **Bricocenter** il canale e-commerce prima del Covid **era concepito come a sé stante** rispetto al negozio fisico. Ora si sta cercando sempre di più di fare **interagire i due canali**, mettendo a disposizione di entrambi lo stesso **identico assortimento**.
- Bricocenter ha rinnovato la partnership con **Stip**, ampliando il numero di canali gestiti con la collaborazione dell'intelligenza artificiale. **Stip** prenderà in carico la gestione della live chat del sito, di Facebook, di Google Reviews, di Google Business Messages e di Whatsapp Business; questo consentirà di avere un'**unica piattaforma per la gestione delle richieste** in arrivo e una visione completa a 360° dei negozi. Attraverso la **app**, i collaboratori dei negozi possono gestire le richieste in arrivo dai clienti direttamente dallo smartphone (**customer service completamente decentralizzato**). Infatti ogni negozio può visualizzare i ticket di richiesta di propria competenza nell'app e creare per i diversi collaboratori una propria area di specializzazione.
- I clienti di **Bricocenter**, potranno comunicare con un **assistente virtuale** oppure direttamente con una persona specializzata in negozio, utilizzando qualsiasi canale digitale e in qualsiasi momento. Inoltre, potranno ottenere automaticamente informazioni relative a orari, disponibilità dei prodotti e molto altro.

Social edutainment

- **Bricocenter** per assistere la clientela e spiegare come risolvere problematiche legate al Fai da Te, ha sviluppato la «**Scuola del Fare**» che si articola in **volantini** («**Quaderni del fare**»), disponibili in negozio e sul sito, **tutorial** sul proprio canale **YouTube** e **corsi in store**.

SETTORE MOBILI E COMPLEMENTI D'ARREDO RETAILER: IKEA



L'insegna sta implementando l'omniscanaltà con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- Per essere sempre più accessibile anche a chi abita lontano dai punti vendita tradizionali, sta aprendo sempre più format innovativi come i [plan&order](#). Queste nuove aperture, nell'ottica di integrare punti vendita fisici con lo sviluppo del digitale, permettono ai [clienti di scegliere dove e come interagire con l'insegna e la sua offerta](#), a conferma della strategia omniscanale. Questi format offrono un'esperienza su misura che risponde agli specifici bisogni di ogni target. Sono [punti vendita/showroom di dimensioni ridotte](#), che quindi trovano collocazione anche in centro città, dedicati alla [sola pianificazione di soluzioni d'arredo](#) e fungeranno anche da supporto all'acquisto [online dell'intero assortimento di prodotti Ikea](#). I clienti potranno anche scegliere il servizio di consegna più adatto alle proprie esigenze. Un modo per avvicinare i prodotti e i servizi Ikea ai clienti, dando loro la possibilità di trovare ispirazione per la propria casa, senza doversi spostare troppo. Ha pianificato l'apertura di nuovi punti vendita di questo tipo nei centri storici di Roma e Milano; si tratta di negozi [da 100 mq fino a un massimo di 1500 mq collocati nei centri urbani](#), con funzioni diverse dal tradizionale negozio.
- Al contempo sta attuando una graduale [riduzione della superficie di vendita dei negozi tradizionali](#) e una [razionalizzazione degli assortimenti](#), grazie allo sviluppo di format ridotti e all'integrazione dell'online, con un conseguente sensibile risparmio di costi. [Al momento assortimento online e in negozio sono allineati](#), ma [in futuro](#) una parte dell'assortimento potrebbe essere reso disponibile solo online e potrebbero bastare 1500 mq dove mostrare il meglio della gamma.



Offerta Integrativa

- Avendo ottenuto importanti risultati dalle vendite online, sono stati effettuati rilevanti investimenti per migliorare le strategie di e-commerce, sia per migliorare la logistica e i tempi di consegna sia per adattare i punti vendita all'evoluzione della multicanalità. Online e offline diventano dunque maggiormente interattivi.
- I nuovi store Ikea nei centri urbani sono a disposizione dei clienti per trovare ispirazioni e usufruire del [supporto di consulenti esperti per la progettazione](#) delle diverse aree domestiche, dalla cucina al living e alle camere da letto. Ikea sta ricorrendo sempre di più a strumenti digitali per migliorare l'*esperienza* del consumatore, proponendo diverse soluzioni come ad esempio [incontri virtuali con consulenti o venditori](#) e il *social media shopping*.
- È inoltre disponibile da alcuni anni un [app mobile IKEA Place](#). Se si vuole acquistare una cucina, oggi si può [progettare sul sito](#), poi ci si può recare nello store fisico oppure collegarsi a un meeting point remoto e confrontarsi con un arredatore. Grazie alla realtà aumentata dell'app mobile IKEA Place si possono [visualizzare in 3D mobili all'interno delle diverse stanze di casa](#), garantendo una resa estremamente realistica a qualsiasi progetto.
- Ha da sempre avuto grande attenzione alla sua clientela per rendere il più piacevole possibile l'esperienza, infatti fornisce servizi di bar e ristorazione per chi vuole concedersi una pausa al [Ristorante Ikea](#).



Social
edutainment

- Con il programma fedeltà **Ikea Family** si entra a fare parte di una vera e propria community, che permette l'accesso a svariati vantaggi, in particolare a **workshop** e seminari finalizzati a fornire ispirazioni e idee per vivere meglio la propria casa.
- I **workshop sono di due tipi: all'interno del punto vendita**, con laboratori sull'arredamento della casa o sulla disposizione dei mobili nelle stanze e online sul sito, dove *interior designer* professionisti mostrano le ultime tendenze in fatto d'arredamento e pratiche soluzioni per la propria casa, con la possibilità di fare domande e ricevere consigli personalizzati.
- È inoltre possibile accedere a un **punto vendita completamente virtuale**, collocato in una sezione del sito, in cui il consumatore è libero di muoversi lungo il percorso di visita come se si trovasse in un vero e proprio store e inoltre può fare acquisti con un semplice click. La *customer experience* diventa **phygital**.
- Ikea ha da sempre avuto grandi attenzioni per le famiglie e tra queste una delle più importanti è la possibilità di lasciare momentaneamente i propri figli nello **Smaland** (Il paradiso dei bambini), un'area giochi con operatori che sorvegliano e intrattengono i bambini, durante il tempo della visita dei genitori.

SETTORE MOBILI E COMPLEMENTI D'ARREDO RETAILER: MONDO CONVENIENZA



L'insegna sta implementando l'omnicanalità con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- Sta rafforzando la propria **presenza retail** che è diventata **capillare** su tutto il territorio e la strategia di **integrazione fra canali fisici e digitali**.
- Sta effettuando grandi **investimenti nel digitale**; infatti già nel 2017 era stata implementata una **digital factory**, dove è stato investito annualmente il 7% del fatturato per sviluppare al massimo l'esperienza su tutti i canali. Si sono ottenuti risultati significativi: **dal 4% di vendite online del 2017, si è passati al 23% del 2020**. Nel 2021 gli accessi al sito sono stati 20 milioni, inoltre risultava che il 90% dei clienti prima di entrare nel punto vendita aveva già pianificato la visita attraverso il sito e che il 60% dei clienti, dopo il primo lockdown, aveva preferito continuare a comprare online, non tornando nello store fisico.
- Secondo l'azienda, in futuro l'integrazione dei canali fisici e digitali porterà a una **graduale riduzione delle superfici di vendita** e dei relativi costi. Trattandosi di beni durevoli ci sarà sempre bisogno dell'esperienza e del contatto fisico, ma non serviranno più 4 mila metri quadri di showroom; **potrebbero bastare 1.500 metri quadri** in cui mostrare il meglio dell'assortimento (soprattutto considerando che l'azienda realizza l'80% del fatturato con il 20% dei prodotti).



Offerta
Integrativa

- A seguito del lockdown, l'azienda ha creato diverse **alternative al canale tradizionale**, fornendo servizi innovativi ai clienti, ad esempio la possibilità di **incontri virtuali (videochiamate) con consulenti o venditori**, lo **shopping attraverso i social media** o la possibilità di effettuare una **visita virtuale nello store**.

Social
edutainment

- L'insegna sta curando con grande attenzioni la **comunicazione attraverso i social media**, intrattenendo i clienti in una vera e propria **community**. Su **Instagram** ad esempio i clienti possono raccontare le proprie case e progettare gli ambienti; vengono anche creati dei momenti di coinvolgimento con concorsi per premiare gli utenti e comunicare le promozioni. Su **Pinterest** fornisce contenuti che possono essere fonti di ispirazione per il rinnovo dell'arredamento e su **Spotify**, invece, ha creato delle playlist per ogni ambiente e per ogni tipo di arredo per i propri clienti.

SETTORE ELETTRONICA DI CONSUMO – RETAILER: MEDIOWORLD



L'insegna sta implementando l'omnicanalità con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- I comportamenti d'acquisto dei clienti sono ormai al 90% ibridi. L'interesse può nascere online e l'intenzione d'acquisto concretizzarsi nello store. Sono dunque stati fatti notevoli investimenti sugli store e online per sviluppare i canali fisici e digitali in ottica complementare. Attraverso la **creazione di punti vendita esperienziali**, **l'investimento in formazione del team** e **il lancio di nuovi servizi** si vogliono abbattere i confini fra i touchpoint fisici e digitali, consentendo a tutte le tipologie di consumatori di trovare soluzioni personalizzate.
- Per questa ragione le strategie di MediaWorld sono oramai **incentrate sull'omnicanalità**; la catena prevede nei prossimi anni un investimento di 30-35 milioni di euro all'anno, destinati per il 60% a nuove aperture e al rinnovamento dei punti vendita esistenti, e per il 40% alla digitalizzazione e all'innovazione tecnologica.
- Nel 2020 è stato introdotto il primo **negozio MediaWorld Smart**, concepito come negozio di **prossimità** ma anche come vero e proprio **punto fisico di ritiro** per tutte le vendite online di MediaWorld. Il punto vendita di nuova concezione si sviluppa su una superficie di 100 metri quadri con un ampio magazzino in grado di gestire un servizio di **pick-up e pick&pay per gli acquisti online**; gli utenti possono acquistare il prodotto direttamente sul sito e poi ritirarlo direttamente in negozio. Tali formati presentano la novità dello **Scaffale Infinito** che permette di selezionare e acquistare online tutti i prodotti non presenti in negozio per poi farli arrivare direttamente lì.



Offerta Integrativa

- I nuovi **negozi di prossimità Smart** rappresentano una nuova concezione di punto vendita poiché sono anche **negozi di assistenza e servizi** per i clienti; è disponibile un corner per la riparazione veloce degli smartphone e anche un aiuto per la loro configurazione e un supporto per la stampa di foto dal digitale su carta.

Social edutainment

- Nel 2023 è stato lanciato anche il **nuovo layout Look & Feel**, dove sono presenti 4 Experience Zone (Cooking, Hi-Fi, Gaming e Mobility Zone) che ospiteranno **eventi, degustazioni, incontri con esperti**.
- È stata inoltre lanciato da poco la **nuova campagna "Let's Go!"**, che ripensa la *customer experience* tramite un approccio omniscanale e la focalizzazione sull'experience. La campagna si concentra sui clienti e collaboratori, accompagnandoli nel loro viaggio nel mondo della tecnologia con consulenza e servizi personalizzati.
- MediaWorld, **in collaborazione con Acer e Chromebook e GirlsTech** sostiene **Tech is Woman** per incentivare, attraverso corsi dedicati, le giovani donne ad accedere alle discipline STEM (Science, Technology, Engineering e Mathematics). Tech is Woman è un progetto formativo che ha lo scopo di sostenere e valorizzare le giovani donne attraverso una serie di corsi online gratuiti destinati a bambine e ragazze dai 7 ai 24 anni.

SETTORE ELETTRONICA DI CONSUMO – RETAILER: UNIEURO



L'insegna sta implementando l'omnicanalità con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- **Unieuro** vuole completare la sua trasformazione digitale attraverso la *Omni-Journey Strategy* divenendo un retailer compiutamente omnicanale e mettendo in atto una strategia finalizzata ad anticipare e rispondere alle esigenze del cliente in tutte le fasi della sua esperienza (prima, durante e dopo l'acquisto).
- **Unieuro** ha annunciato un accordo di *collaborazione con Google Italy* per rendere disponibile, negli oltre 500 negozi della catena e sul sito, *la nuova linea di smartphone Google Pixel*. La partnership rafforza il posizionamento distintivo omnicanale di Unieuro e la capacità dell'insegna di offrire i prodotti e le soluzioni più innovative.

Offerta Integrativa

- **Unieuro** ha recentemente acquisito l'intero capitale sociale di *Covercare*, una società di servizi. L'acquisizione è in linea con il *Piano Beyond Omni-Journey*, con cui si vuole accelerare sull'offerta di soluzioni complete, integrate e personalizzate, che vanno oltre alla pura vendita di prodotto, come ad esempio servizi di riparazione, di ritiro e vendita dell'usato, di consulenza tecnologica. *Covercare* è un player di riferimento in Italia nel mercato dei *servizi di riparazione* di telefoni cellulari, di altri dispositivi portatili e di elettrodomestici. L'operazione di acquisizione consentirà a **Unieuro** di estendere il *presidio nella catena del valore* in segmenti di mercato a maggiore redditività, in crescita e fortemente *sinergici con il proprio core business*, ampliando il perimetro dei servizi offerti ai clienti finali e accompagnandoli *nelle varie fasi del processo di acquisto*.



Social
edutainment

- Unieuro propone la carta fedeltà **Unieuro Club** con la possibilità di accedere a promozioni riservate e accumulare punti e con le attività di **Unieuro Club Superskills**, la piattaforma online dove tutte le settimane si gioca con la tecnologia per accumulare **punti extra**; ogni mese viene proposta una tematica differente per scoprire come la tecnologia dia tante opportunità in più, tutti i giorni.

SETTORE ELETTRONICA DI CONSUMO – RETAILER: EXPERT



L'insegna sta implementando l'omnicanalità con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- Il gruppo **Expert Italy** ha siglato un accordo di collaborazione con Coop Alleanza 3.0, Nova Coop, Coop Lombardia e Coop Liguria per portare nei punti vendita delle cooperative un nuovo **corner store dedicato ai technical consumer goods** con il marchio Expert in. Il piano prevede l'apertura di **71 corner store Expert in**, grazie ai quali nei punti vendita Coop sarà presente un'offerta specializzata sui beni tecnologici, elettrodomestici, informatica ed elettronica.

Offerta Integrativa

- **Expert**, all'interno dei **nuovi corner** nelle cooperative aderenti, intende rendere disponibile non solo un'offerta più ampia, ma anche e soprattutto una **consulenza professionale e qualificata**. Infatti un apposito **programma di coaching Expert** favorirà lo sviluppo delle competenze degli store manager che presiederanno i **corner Expert in**, per offrire consulenza qualificata ai clienti durante gli acquisti.

Social edutainment

- **Expert** tramite **MyExpert** riserva ai clienti iscritti vantaggi esclusivi, servizi e la possibilità di accumulare punti a ogni acquisto, oltre ad altri vantaggi, come il miglior prezzo garantito, promozioni dedicate e lo sconto compleanno del 5%.

SETTORE EDUTAINMENT – RETAILER: FELTRINELLI



L'insegna sta implementando l'omniscanaltà con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- Feltrinelli continua a scommettere sulle **librerie fisiche**, con diverse nuove aperture in programma. Tra le ultime aperture nel 2023, infatti, vi sono Napoli e Lucca, con altre tre in programma nel primo trimestre del 2024. Nei nuovi formati di librerie fisiche si sta implementando sempre più la **strategia dell'omniscanaltà**.
- Nel **concept Store di Piazza Piemonte a Milano** la libreria è stata progettata per offrire un'esperienza innovativa ai visitatori, con un intreccio di dimensione fisica e digitale, a quest'ultima è anche attribuito il ruolo di **"amplificatore" dell'esperienza in-store**.
- La customer journey comincia prima dell'ingresso in libreria: parte dalle piattaforme e-commerce del Gruppo e si sviluppa attraverso **i canali social**, laddove peraltro è previsto un forte livello di interazione tra il potenziale cliente e l'insegna. È inoltre sempre disponibile il servizio **di acquisto o prenotazione online dei prodotti e di ritiro nei punti vendita**.
- il punto vendita dispone di **tecnologia Scan&Go** ovvero la scansione di un QR Code all'ingresso della libreria consente, ad esempio, la possibilità di acquistare in modalità self, con il proprio smartphone e **di scansionare il codice a barre dei singoli prodotti per accedere a contenuti extra**, con contestuale possibilità di acquisto del prodotto.

Offerta Integrativa

- Negli ultimi anni la catena ha molto sviluppato l'**offerta integrativa** del proprio core business con agende, quaderni e gadget di varia natura ma sempre **legati alla letteratura o alla musica**.
- Nel corso degli anni le **politiche assortimentali nei due canali** (fisico e online) e il loro coordinamento sono progressivamente evolute verso una **convergenza**.



Social edutainment

- Un obiettivo del progetto di omnicanalità è quello di [condividere online le competenze dei librai Feltrinelli](#), così da metterle a disposizione (sotto forma di video-recensioni) di tutti i lettori d'Italia e dei visitatori del punto vendita, mediante dei totem dedicati.
- La relazione col cliente prosegue tramite i [canali di instant messaging](#): con WhatsApp è possibile ottenere un contatto diretto con i librai e consulenza *tailor made* da remoto.
- Il gruppo ha lanciato nel 2020 [Feltrinelli Education](#), la prima piattaforma di *lifelong learning* lanciata da un editore con l'idea di mettere in relazione i migliori talenti del mondo culturale, artistico, economico e scientifico con i più moderni format di formazione professionalizzante. La [piattaforma](#) punta su sei ambiti della conoscenza (Comunicazione & Creatività, Economia & Marketing, Digital Change, Formazione ed Educazione, Soft Skills e Complessità) per [fornire a cittadini, imprese e insegnanti corsi, laboratori, webinar e innovative Lezioni d'Autore](#); la proposta comprende oltre 80 prodotti educativi, tra formazione ed edutainment, fruibili live e on demand.
- Si organizza inoltre un [calendario di incontri](#) con autori, cantanti e personaggi dello spettacolo, laboratori e iniziative per bambini, [fruibili anche online](#).
- Con il sito [PrimaEffe](#) le scuole hanno la possibilità di partecipare a incontri con gli autori, laboratori e concorsi, visite guidate in libreria, inserire un *temporary Bookshop* a scuola.
- E' stata creata una [sezione sul sito dedicata](#) ai libri diventati virali grazie a [TikTok](#), importante per attrarre le nuove generazioni: gli adolescenti amano leggere in gruppo e sono affezionati al libro fisico anche se un ruolo importante hanno gli [audiolibri](#).

SETTORE EDUTAINMENT – RETAILER: MONDADORI



L'insegna sta implementando l'omniscanaltà con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- Ha lanciato vent'anni fa [Mondadoristore.it](https://www.mondadoristore.it), il [sito di e-commerce](#) delle librerie Mondadori [pioniere del retail online](#); sul sito è disponibile un catalogo di oltre un milione di titoli, tra libri in lingua italiana e in lingua originale, tra testi scolastici ed eBook. Le visite sono cresciute a tripla cifra durante i mesi del lockdown.
- La logistica utilizza il [dropshipping](#), un modello di distribuzione che consente di ridurre i tempi di spedizione (spedizione diretta di un prodotto dal magazzino del grossista o produttore a casa del cliente, senza gestire direttamente le operazioni di logistica).
- Vi è attenzione anche ai servizi digitali come [Scalapay](#) (che consentirà ai clienti del canale online di rateizzare i pagamenti cashless), una soluzione [pay by mail](#) (che permette di pagare a distanza gli acquisti effettuati in libreria).
- Privilegia l'apertura di [punti vendita di medie dimensioni](#), nelle [città più grandi](#) in gestione diretta e nei [piccoli centri](#) in franchising
- Mette a disposizione dei librai un [percorso di formazione](#). Per la rete in franchising, in particolare, sono stati realizzati incontri per fornire ai librai e agli imprenditori affiliati al network strumenti e conoscenze utili per accrescere le proprie competenze.



Offerta Integrativa

- Negli anni sono stati sviluppati diversi [servizi integrati](#) che hanno unito il mondo online di Mondadori Store a quello delle librerie sul territorio; sul sito è possibile acquistare libri, ma anche [film](#), [giocattoli](#), [cartoleria](#), [eReader](#). E' stato inserito, all'interno di alcuni punti vendita, un [nuovo format fumetteria](#), [Just Comics](#), dedicato ai fumetti e l'area [We are Junior](#) per i giovani lettori, con [giochi didattici e libri illustrati](#) per stimolare la fantasia dei più piccoli con le storie più curiose.
- È stata sviluppata una collaborazione con la piattaforma [Passione Scrittore](#), un servizio per la promozione nelle proprie librerie di opere di [self publishing](#).

Social edutainment

- In [collaborazione con J-POP Manga](#), uno dei principali editori italiani di manga, è stato lanciato "[Destinazione Cartoomics](#)", una serie di [appuntamenti dedicati agli amanti di fumetti giapponesi](#) culminata alla Milan Games Week & Cartoomics, la fiera del fumetto dedicata a comics, graphic novel e gaming. Le librerie Mondadori Store partecipanti all'iniziativa hanno accolto lettrici e lettori amanti dei fumetti, con [live sketching](#) e talk a tema manga, realizzati in collaborazione con l'editore J-POP Manga e gli studenti e professionisti della Scuola del Fumetto di Milano.
- I Mondadori Store sono diventati [punti di incontro](#), nati per promuovere la lettura, l'intrattenimento e la cultura, dalla musica alla scrittura, dal gioco agli eventi. Vi è anche un'area del sito dedicata agli eventi dei Mondadori Store (www.eventi.mondadoristore.it) con presentazioni di libri, tour di cantanti, news sul mondo dell'editoria. E' stata creata una [sezione sul sito \(Libri #BookTok\)](#) dedicata ai libri consigliati su TikTok e sugli altri social.

SETTORE MODA E ABBIGLIAMENTO – RETAILER: ZALANDO (FAST FASHION)



L'insegna sta implementando l'omniscanaltà con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- **Zalando** ha presentato nel 2023 il **progetto ZEOS** (Zalando E-commerce Operating System), usato per costruire un sistema operativo per l'industria della moda che consenta ai brand e ai rivenditori di **gestire il loro business multicanale in tutta Europa** all'interno di un'**unica piattaforma**. L'obiettivo di ZEOS è fare accedere al pieno potenziale dell'Europa per i loro partner e dare loro accesso agli strumenti necessari per gestire le vendite multicanale attraverso una piattaforma unica. Il sistema consente ai brand di inviare i loro prodotti alla rete di 12 magazzini di Zalando e di poter accedere alla proposta di oltre 40 vettori, che offrono più di 160 opzioni di consegna e restituzione in 23 mercati europei. Ciò **avviene sia che l'acquisto venga effettuato su Zalando, tramite il negozio online dei vari marchi sia su altre piattaforme multibrand europee**. Un progetto da cui potranno trarre beneficio anche brand e retailer italiani per espandersi più rapidamente in Europa, sia attraverso i marketplace sia con il proprio sito di e-commerce.



Offerta Integrativa

- Il servizio **“Connected Retail”** di Zalando mette in collegamento, in modo rapido e semplice, senza costi di connessione alla piattaforma, più di 6.000 attività, da piccoli marchi e rivenditori locali fino a grandi centri commerciali e marchi direct-to-consumer. I negozi, connettendo il loro inventario fisico alla piattaforma, possono iniziare a vendere online senza spese d’impianto e sviluppare una strategia omnicanale conveniente e senza rischi. Zalando fornisce la gestione dell’ordine online, del customer service e dei pagamenti.
- Zalando ha messo a punto un **camerino virtuale**, in cui i clienti possono creare un **avatar in 3D** inserendo la propria altezza, il peso e il genere e vedere come il capo di abbigliamento, in diverse taglie, si adatta a loro, evidenziando, sull’avatar che hanno creato, i punti in cui l’articolo è stretto o largo con l’aiuto di una mappa di calore.
- Con i servizi **“Prova prima, paga dopo”** (che consente di ricevere a casa gli articoli, provarli e poi decidere se tenerli o renderli, con l’addebito sulla carta soltanto due settimane dopo l’acquisto) e quelli dei **resi istantanei** e delle **ri-consegne** a domicilio quando il cliente non è a casa, Zalando punta al superamento di problematiche e disagi legati agli acquisti online.
- Zalando ospita nel proprio sito una sezione **Second Hand** in cui è possibile acquistare capi di abbigliamento usato, che provengono da clienti e acquistati o meno sul sito. È infatti possibile proporre prodotti usati (abbigliamento, borse, scarpe, accessori) e farli acquistare da Zalando che li mette poi in vendita nella sezione Second Hand.

Social edutainment

- Il **programma di membership** di Zalando si chiama **Zalando Plus** e permette di avere la consegna veloce gratuita su migliaia di articoli, un accesso prioritario alle offerte, il servizio clienti premium ogni volta che si contattano e di ricevere in anteprima le **notifiche di riassortimento**.

SETTORE MODA E ABBIGLIAMENTO – RETAILER: H&M (FAST FASHION)

H&M Group

L'insegna sta implementando l'omniscanaltà con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- **H&M Group** ha stretto una partnership con **Google Cloud** allo scopo di sfruttarne le capacità di **analisi dei dati** e per migliorare ulteriormente la propria customer experience. Google Cloud collaborerà infatti con H&M Group per sviluppare una dorsale di dati aziendali che comprenderà funzionalità avanzate di intelligenza artificiale: qualsiasi tipo di dato ed evento verrà reso ancora più accessibile e da **più fonti, inclusi i negozi fisici e le interazioni online**.

Social edutainment

- Il **Programma Fedeltà Hello H&M Member** è un programma **completamente digitale** che permette di accumulare punti ad ogni acquisto, sia in negozio che online sul sito, e ottenere sconti speciali, offerte, servizi, inviti ad eventi esclusivi.
- **H&M** ha anche una sezione specifica sul proprio sito (**Take care**) in cui dà indicazioni su come riparare, riciclare o prendersi cura dei capi acquistati, indicando anche i prodotti utili allo scopo, in vendita sul sito.
- L'insegna tiene i contatti con la propria Community anche attraverso l'invio di una **Newsletter periodica**.

SETTORE MODA E ABBIGLIAMENTO – RETAILER: MONCLER (LUXURY)



L'insegna sta implementando l'omnicanalità con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- **Moncler** è dotato a livello globale di un canale diretto di comunicazione con il cliente, il **Client Service**. Il servizio consente un dialogo costante e gestisce richieste di supporto da parte di clienti provenienti sia da canali fisici che digitali. Nel 2022 l'Azienda ha completato la digitalizzazione del Client Service, con messaggistica istantanea e **web chat**.
- Ogni cliente ha la possibilità di avere a disposizione un **Client Advisor**, grazie all'applicazione digitale di *Customer Relationship Management (CRM)*, che identifica e seleziona degli appuntamenti personalizzati (**Client Moment**) all'interno dei negozi, durante i quali il cliente viene seguito in maniera esclusiva dal Client Advisor assegnato.
- La **relazione con il cliente** è supportata da *social platform* oltre che da strumenti digitali come *video messaging*, *digital appointment*, *distance sale* e *phygital event*, si creano quindi nuove sinergie tra il negozio fisico e i canali digitali.
- È attivo il servizio di **pagamento digitale** che permette di perfezionare la vendita direttamente sul piano dello store in cui avviene l'acquisto, senza recarsi alla cassa rendendo ancora più piacevole e veloce l'esperienza in negozio.
- Il sito e-commerce prevede diversi **servizi omnicanal**: si può prenotare un capo online e poi provarlo ed eventualmente acquistarlo in negozio (**Click and Reserve**), ordinare un capo in negozio con il supporto del Client Advisor e riceverlo comodamente a casa (**Click from Store**) oppure fare un reso o un cambio direttamente in negozio anche se l'acquisto è stato effettuato online (**Return & Exchange in Store**) fino ad acquistare un capo online per poi ritirarlo direttamente in negozio (**Pick Up In Store**) o fissare un appuntamento con il Client Advisor in negozio (**Book an Appointment**).
- Il servizio **Distance Sale** consente al cliente di acquistare capi in sicurezza con il supporto del personale di vendita direttamente da casa tramite telefono o in videocall.



- **Moncler** assicura al consumatore un'esperienza personalizzata, omogenea e coerente in tutti i canali. Nel corso degli ultimi anni ha sviluppato l'importante progetto di Retail Excellence, poi rinominato **Omnichannel Excellence**, che ha visto coinvolte diverse aree, dalla riprogettazione dell'esperienza dei clienti, alla riorganizzazione dei negozi e del personale di vendita, fino alla ridefinizione dei processi e delle modalità operative di lavoro, con l'obiettivo di **conoscere meglio e ingaggiare in modo più efficace il consumatore**, sviluppando un approccio sempre più omniscanale.
- La **digitalizzazione dei punti vendita** ha un ruolo importante nel progetto contribuendo a trasformare gli store in luoghi di esperienze ancora più personalizzate e confortevoli. Ad esempio mediante sistemi come il **Match to Traffic**, che consente di pianificare la presenza del personale di vendita sui piani in funzione dei dati di traffico, migliorando così il servizio.
- Nel 2022 **Moncler** ha lanciato un nuovo strumento a supporto del personale di vendita: **Moncler Live Boutique**, volto a perfezionare la gestione degli **appuntamenti virtuali e delle distance sales** attraverso l'utilizzo di canali esterni (tra cui Whatsapp, Facetime, Line, ecc.).
- **Genius**, il progetto creativo targato **Moncler**, mette in connessione arte, moda, musica, sport, cultura. È stato realizzato a Londra un **evento speciale** per questo progetto che ha radunato una **community** di 10 mila persone. Un'esperienza unica e coinvolgente che ha visto la partecipazione di numerosi artisti e personalità. **Tante le attività disponibili**: dalla possibilità di vivere l'esperienza di uno studio di registrazione con uno dei produttori discografici più importanti al mondo, a un'indimenticabile performance di musica live, fino a un percorso immersivo su montagne virtuali.

**Social
edutainment**

SETTORE MODA E ABBIGLIAMENTO – RETAILER: GUCCI (LUXURY)

GUCCI



L'insegna sta implementando l'omnicanalità con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- Nel 2019 è stato inaugurato [Gucci 9, il Digital Client Service Center globale](#), un hub ibrido, ospitato nel quartier generale del gruppo a Firenze. Uno spazio virtuale in cui converge il meglio delle tecnologie esperienziali digitali, che connette i circa 300 store di proprietà del brand, oltre ai cinque Service Center di New York, Tokyo, Seoul, Singapore e Shanghai. Un concentrato di innovazione che impiega sistemi avanzati di CRM e gestione del *workflow* per ottimizzare l'esperienza del cliente a 360 gradi. Al suo interno ci sono numerosi [Advisor](#) multilingue, personale altamente specializzato al servizio dei top client, che assicurano una gestione realmente omnicanale della relazione con il brand, supportando direttamente i clienti in tutto il mondo attraverso un percorso fluido che collega i diversi punti di contatto fisici e digitali. Gli operatori hanno a disposizione una [dashboard personalizzata](#) che offre una vista completa su tutte le [attività e gli acquisti di ogni specifico cliente](#): se ha visitato il sito web della maison, se ha chattato con il Customer Service in precedenza, se è stato in showroom, quali capi ha provato, e possono quindi attivare azioni mirate. Dopo questa innovazione il brand ha ottenuto un [+150% nelle vendite omnicanale](#), raddoppiando la quota di fatturato dei clienti top.
- I clienti possono [contattare](#) il brand in molti modi: tramite Whatsapp, la Live Chat o il modulo di contatto presente sul sito.
- Il brand inoltre mette a disposizione "[Gucci Authenticity Tag](#)", un servizio che fornisce informazioni sull'identità e sulla cura del prodotto e che offre [assistenza post-vendita personalizzata](#) con i Client Advisor.

GUCCI

**Social
edutainment**

- Attraverso il **virtual tour** della **Gucci Garden Boutique** chiunque può vivere l'esperienza multisensoriale dello shop, spostandosi dal divano di casa alle sale di Firenze tramite la realtà virtuale e interagire con l'ambiente. Nel **Digital Pop Up Store Gucci 100** invece il cliente viene invece accolto in un ambiente digitale in cui può acquistare la collezione, con una *experience* immersiva e personalizzata, anche con scelta della musica di sottofondo.
- **Gucci** nel 2021 ha invece aperto un **Gucci Circolo** nell'antico palazzo Gallarati Scotti in via Borgospesso, a Milano, un *temporary space* dove organizzare eventi e immergersi nell'estetica di Gucci attraverso stanze esperienziali e sale espositive, esplorando le nuove **collezione del brand**.
- Nella sezione dell'app di **Gucci "Gucci Lifestyle"**, tramite il servizio **"prova subito"**, è possibile vivere la realtà aumentata: con la videocamera si può inquadrare una stanza, selezionare un articolo e vedere virtualmente come si posiziona; altre sezioni permettono di provare trucchi, accessori o gioielli.
- Innovativo è anche il **"Gucci Sneaker Garage"**: qui si può creare un modello personalizzato di sneakers e si possono "provare" le scarpe da ginnastica della Maison. Vi è anche il **"Gucci Virtual 25"**, un modello di scarpe digitali che gli utenti possono indossare nei mondi virtuali delle VR Chat, di Roblox, e in videogames. Gucci ha introdotto anche la sezione Arcade, composta da 16 videogiochi (**Fashion Gaming**) che veicolano l'essenza del Brand, in grado di attirare il target giovane dell'applicazione.

SETTORE ARTICOLI SPORTIVI – RETAILER: DECATHLON



L'insegna sta implementando l'omnicanalità con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- Decathlon sta sviluppando la copertura sul territorio, continuando a rafforzarla e diversificarla, attraverso l'apertura di **format di piccole dimensioni nei centri urbani**, per raggiungere anche target di sportivi che abitano e lavorano nei centri città: **questi punti vendita offrono anche servizi di riparazione e second life**. Le dimensioni ridotte e quindi il minor spazio assortimentale è compensato con l'integrazione dell'esperienza digitale, realizzando un **nuovo concetto di negozio di prossimità**. I negozi infatti hanno aumentato le loro **funzioni di servizio logistico** (ad esempio attraverso i servizi *Clicca e Ritira* e *Ship from store* ovvero acquisto online e rispettivamente, ritiro in negozio da parte del cliente o consegna a casa a partire dal punto vendita di prossimità).
- Decathlon sta registrando al contempo una notevole crescita delle **vendite online** passate dal 5% del 2018 al 12% del 2022; propone un'offerta digitale sempre più ampia. **Sta creando delle piattaforme di servizio dedicate alle vendite digitali, con personale dedicato alla gestione delle sole vendite online attraverso le piattaforme**; utilizzeranno software specifici e soluzioni di automazione, come robot per la movimentazione dei prodotti. I piani aziendali di *Upskilling* e *Reskilling* delle **competenze del personale** saranno incentrati sull'evoluzione e il miglioramento dell'esperienza di acquisto omnicanale dei clienti.
- **L'insegna sta anche aumentando i punti di contatto con gli sportivi** attraverso **partnership e corner di vendita nei Centri Sportivi**. Sta poi sperimentando le collaborazioni con le catene GDO Food per la vendita di una selezione di prodotti sportivi all'interno di un **corner brandizzato**. Tra questi in particolare va segnalato il progetto pilota sviluppato nel 2020 da Decathlon con Conad: nel parcheggio di **Spazio Conad** erano anche presenti i *locker* di cui il consumatore poteva servirsi per il ritiro degli ordini effettuati online sul sito.

DECATHLON

**Offerta
Integrativa**

- L'insegna sta lavorando sull'**ampliamento dell'offerta di servizi**, che ora sono integrati anche nell'offerta virtuale e non solo nei punti vendita. Si sta infatti sperimentando l'introduzione nell'e-commerce di servizi solitamente forniti solo nei negozi (ad esempio la riparazione di biciclette) e questo comporterà la **presenza di nuove figure lavorative** specializzate anche nei magazzini.
- Ha inoltre avviato lo **sviluppo di un vero e proprio marketplace online** per prodotti di aziende partner che non si limita al solo servizio di vendita sul sito, ma mette a disposizione delle stesse l'intera gestione del ciclo di consegne e di riordino dei prodotti.
- L'insegna ha anche sviluppato **un servizio di noleggio** per i clienti, la **piattaforma 'Rent'**: accedendo al sito *rent.decathlon.it* e selezionando il luogo di ritiro, lo sport e il periodo in cui si desidera noleggiare l'attrezzatura, sarà possibile finalizzare la prenotazione di attrezzature sportive, dopo aver pagato un acconto del 20% dell'importo totale del noleggio.

DECATHLON**Social
edutainment**

- L'azienda vuole rendere lo sport accessibile al maggior numero di persone e dal 2009 a oggi la **Fondazione Decathlon** ha supportato **103 progetti in Italia con impatto sociale positivo**, facendo dello sport uno strumento di inserimento sociale e di benessere.
- Decathlon, inoltre, mette a disposizione delle **persone affette da sordità un servizio di assistenza clienti** totalmente inclusivo, grazie alla possibilità di contattare il customer service di Decathlon direttamente in LIS (Lingua italiana dei segni).

SETTORE ARTICOLI SPORTIVI – RETAILER: CISALFA



L'insegna sta implementando l'omniscanaltà con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- Ha recentemente **rinnovato la propria rete di vendita fisica** con spazi commerciali che mirano a rendere la **shopping journey più facile e intuitiva** orientando il cliente in aree per genere (donna, uomo, bambino) e per occasione d'uso (Active Sport, Sportswear, Citywear), oltre che per i principali brand. Le aree espositive sono state ottimizzate per ridurre la densità di prodotti, senza penalizzare la selezione, e migliorare la presentazione da un punto di vista estetico e tecnico delle collezioni.
- Punta inoltre sulla **expertise e preparazione in ambito sportivo degli addetti vendita e sul nuovo format 3.0 con un'integrazione fra l'esperienza in negozio e quella online**, sempre più dinamica e intuitiva; è infatti sempre possibile acquistare nello store online e ritirare in negozio.



Offerta Integrativa

- L'azienda ha allargato la propria offerta riferita al mondo dello sport, comprendendo anche gli [oggetti di elettronica legati allo sport](#) (quali orologi, GPS, elettrostimolatori, ciclocomputer...).

Social edutainment

- È stata creata una community Cisalfa PRO, con accesso a pagamento (15€ all'anno), in cui è possibile avere vantaggi esclusivi, quali sconti, consegna standard gratuita, servizi ed accesso a eventi e gadget esclusivi per vivere la passione per lo sport.
- L'azienda è stata [partner sponsor della DeeJay Ten 2023](#); in occasione dell'ultima tappa di chiusura dell'evento ha organizzato appuntamenti speciali dedicati alla sua community di runners. All'interno del villaggio della DeeJay Ten, in Piazza Sempione, nello spazio Cisalfa Sport era possibile partecipare a giochi di velocità e riflessi e acquistare una selezione di calzature e accessori running. Negli stessi giorni, nel negozio Cisalfa Sport era possibile provare le scarpe running dei migliori brands, correndo su un tapis-roulant in uno scenario immersivo, grazie all'aiuto di qualificati addetti vendita.

SETTORE ALIMENTARE – RETAILER: ESSELUNGA



L'insegna sta implementando l'omniscanaltà con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- Esselunga ha investito molto negli ultimi anni nella multicanalità, sviluppando in particolare il [canale online](#). Ha recentemente migliorato e personalizzato l'esperienza della spesa online, infatti il [sito e-commerce](#) si presenta con nuove funzioni, immagine rinnovata e più funzionale per una spesa più facile e veloce. L'offerta rimane fedele agli standard dell'insegna e si articola nelle varie categorie merceologiche per un totale di circa [15.000 referenze](#), da ricevere con [consegna a domicilio](#) o da ritirare ai [locker](#).
- Dopo l'esperienza fatta durante il periodo del Covid, ha [rinnovato il sito](#) con una nuova immagine e nuove funzioni: il layout risulta di più facile lettura, la navigazione semplificata, [sia su desktop che su mobile](#), ed è stata anche aggiunta la sezione [Scelti per te](#), dove il consumatore può avere suggerimenti derivanti dalle sue preferenze, garantendo di volta in volta un'esperienza di acquisto su misura.
- Sta sperimentando l'ingresso in [nuove location](#) come il [travel retail](#), con l'apertura alla stazione di Torino Porta Nuova. Ha inoltre avviato da un paio di anni le [aperture nei centri cittadini](#), al momento solo a Roma e Milano, di [format più piccoli](#) con assortimenti razionalizzati e studiati sulle esigenze dello specifico bacino, chiamati [La Esse](#), una nuova esperienza di spesa più vicina e veloce.
- È disponibile il [servizio click and drive](#), grazie al quale il cliente ordina i prodotti tramite web e li ritira attraverso il parcheggio.
- In futuro si prevede di estendere le modalità di ordinazione già implementate per il [Bar Atlantic \(totem e app\)](#) anche alla spesa in store, sostanzialmente integrando i processi tipici degli acquisti online ma rendendoli realizzabili dal cliente [direttamente nel punto vendita](#) e quindi potendo vedere e toccare il prodotto anche fisicamente.



Offerta Integrativa

- Nell'ottica di una **diversificazione del business**, anche grazie al know-how sviluppato, Esselunga è appena entrata (ultimi mesi 2023) nel **mercato del vino di pregio** come **Enoteca pure play company online** con l'obiettivo di servire tutte le regioni italiane. Propone una selezione esclusiva di oltre 1.400 vini e distillati attraverso l'accordo con oltre 350 produttori italiani e francesi che non si troveranno nelle classiche Enotecche dell'insegna.
- Le potenzialità dell'online, e in particolare quelle connesse a una espansione dell'assortimento che superi i limiti fisici degli spazi disponibili in punto vendita, hanno già portato negli ultimi anni l'insegna ad espandere significativamente gli assortimenti online della **parafarmacia**.
- Ha inoltre avviato un processo di **sviluppo del target B2B**, implementando anche una divisione dedicata all'**Horeca**; la strategia punta a diventare un **one stop shop**, ovvero a soddisfare qualunque bisogno, dalla fornitura di prodotti alle aziende del canale Horeca, alla proposta di un servizio catering aziendale, dalla cancelleria ai libri scolastici e tanto altro. Anche in questo caso il processo di diversificazione è **sostenuto dalle competenze sviluppate nella divisione di e-commerce**.
- Esselunga fornisce, nei Superstore, un **servizio di ristorazione completa** con il brand **Bar Atlantic**, con ingredienti selezionati che provengono direttamente dai negozi Esselunga. Nati nel 2003, i Bar Atlantic rappresentano ormai una realtà consolidata nel panorama della ristorazione, con circa nove milioni di clienti ogni anno; in quelli più recenti sono presenti **totem digitali** che consentono ai clienti di visualizzare tutti i piatti disponibili e prenotare quelli desiderati.



**Social
edutainment**

- Da diversi anni, l'insegna ha creato un'area specifica per il vino, una vera e propria enoteca caratterizzata dalla **presenza di un sommelier** a disposizione della clientela.
- Dal 2019 ha sviluppato un brand e un temporary store di **pasticceria di alta qualità (Elisenda)** in collaborazione con il ristorante stellato Da Vittorio.
- L'insegna ha un programma fedeltà molto popolare, la **Fidaty card**, una carta fedeltà per accumulare punti e ottenere sconti che propone tanti vantaggi come sconti immediati ogni giorno su centinaia di prodotti.
- In questo momento l'azienda sta procedendo a rendere sempre più visibili online questi suoi **punti di forza assortimentali a forte connotazione esperienziale**.

SETTORE ALIMENTARE – RETAILER: CONAD

L'insegna sta implementando l'omnicanalità con le strategie e politiche descritte di seguito.

Offerta Core

- Conad ha avviato il processo di sviluppo di una rete di nuovi format di prossimità di piccole dimensioni, i **Tuday**, nei centri urbani che si rivolgono a chi ha bisogno di soluzioni rapide per le piccole e grandi necessità quotidiane. Tuday è un negozio versatile, orientato alla soluzione pronta e a chi cerca una spesa quotidiana veloce, efficiente ed evoluta.
- Ha inoltre inaugurato il **primo supermercato italiano senza casse, Tuday Prendi & Vai**, 200 metri quadrati di superficie, dove è possibile fare la spesa scegliendo i prodotti e riponendoli semplicemente nella borsa; un sistema di telecamere e bilance "intelligenti" riconosce peso e dettaglio dei prodotti, che vengono visualizzati su appositi totem al momento di pagare, ma senza bisogno di scansionare ogni singola referenza. Per concludere l'acquisto si deve solo **scansionare il QR Code che appare sul totem e pagare tramite carta di credito o con l'app Tuday Prendi & Vai**.



Offerta Integrativa

- L'insegna sta puntando ad **ampliare** il proprio **ecosistema di servizi** e per sviluppare questa strategia è stata scelta l'app **HeyConad**. Nel 2022 è stata lanciata **HeyConad spesa online**, nel 2023 si sta allargando l'offerta ai **viaggi** e alle esperienze per il **tempo libero**; attraverso la piattaforma **HeyConad Viaggi**, il cliente può acquistare non solo pacchetti vacanze ma anche esperienze enogastronomiche e attività per il benessere, oltre a servizi personalizzati che vanno dallo shopping digitale a esperienze per il tempo libero.
- Prossimamente verranno anche attivati in collaborazione con la rete di **Parafarmacie e Petstore dell'insegna**, **servizi in store per la salute e il benessere di persone, famiglie e animali domestici**. L'insegna vuole offrire un ecosistema dove sia possibile acquistare non solo i prodotti dei canali specializzati ma anche **tutti i relativi servizi** dedicati alla salute e al benessere, sia delle persone che degli animali.
- Entro la fine del 2024 vi sarà la possibilità di acquistare anche **prodotti assicurativi** per la casa e la famiglia, gli animali domestici, la salute e i viaggi.
- I nuovi **format Tunday** si propongono anche come **hub di servizi per la persona e la famiglia**, ad esempio per il pagamento delle bollette e la consegna a domicilio.
- È già da tempo attivo nel settore dei pagamenti, con la funzione **ConadPay**, un wallet con il massimo standard di sicurezza che funziona con qualsiasi carta di credito.

1

**INTRODUZIONE: LE DIRETTRICI DI EVOLUZIONE
DEL RETAIL**

2

I MODELLI DI OFFERTA OMNICANALE

3

**I MODELLI DI OFFERTA OMNICANALE NEI SETTORI
RETAIL IN ITALIA**

4

**I MODELLI DI OFFERTA OMNICANALE:
L'IMPLEMENTAZIONE SUL CAMPO**

5

CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI PER IL MONDO DEL LAVORO

L'IMPLEMENTAZIONE SUL CAMPO DEI MODELLI DI OFFERTA OMNISCANALE: INTRODUZIONE

Dopo aver realizzato l'analisi desk delle strategie di implementazione dei modelli di omniscanaltà da parte delle aziende leader o co-leader dei diversi settori distributivi (Capitolo 3), si è proceduto a un **analisi tecnica «sul campo» di quanto effettivamente realizzato** dalle imprese leader.

L'analisi e valutazione tecnica da parte degli esperti del team di Trade-Lab è stata realizzata:

- **analizzando e utilizzando concretamente i siti** delle catene, per cogliere l'implementazione online;
- **realizzando i sopralluoghi nei negozi** delle stesse catene, per cogliere l'implementazione nella rete «fisica»;
- infine, analizzando **in modo combinato le due evidenze**, per verificare l'**effettiva integrazione tra questi due «mondi» e quindi la strategia di omniscanaltà** concretamente implementata ad oggi.

In questo capitolo, utilizzando come **base il modello interpretativo** introdotto e analizzato nei capitoli precedenti, per ciascuna delle **leve dell'omniscanaltà** (si veda elenco nella pagina seguente) sono riportati i risultati emersi nell'analisi empirica «sul campo», presentati da un **punto di vista intersettoriale**.

Le evidenze relative ad ogni tematica sono illustrate in una **scheda** che espone i diversi **livelli di implementazione e le diverse strategie nei settori distributivi indagati**.

Queste evidenze sono alla base della descrizione di uno **scenario evolutivo a medio termine e alle implicazioni per il mondo del lavoro** affrontate nel capitolo conclusivo.

LE LEVE DELL'OMNICALITÀ VERIFICATE «SUL CAMPO»

Principali leve del modello di analisi dell'omnicanalità

1. Offerta Core

1. Profondità dell'assortimento: offline vs online
2. Implementazione di format di negozio di dimensioni ridotte
3. Servizio vendita: come avviene il contatto e la consulenza in negozio
4. Servizio vendita: come avviene il contatto e la consulenza sul sito
5. Gestione dell'ordine e servizi legati all'ordine
6. Gestione dei resi
7. Servizi post vendita
8. Strumenti di marketing omnicanale

2. Offerta integrativa

1. Offerta di prodotti *non core*
2. Servizi integrativi complementari e di stimolo all'acquisto
3. Finanziamenti per l'acquisto dei prodotti
4. Sostenibilità: i beni usati

3. Social edutainment

1. Corsi di formazione
2. Servizi di bar/ristorazione
3. Social media
4. Creazione di una community dell'insegna e gestione della carta fedeltà

LE CATENE LEADER UTILIZZATE PER LA VERIFICA «SUL CAMPO»

Le insegne **leader di ogni settore** oggetto di verifica sul campo sono indicate nella tabella che segue.

Per ogni insegna sono stati oggetto di verifica sia il **sito aziendale** sia i **punti vendita indicati** nella tabella.

Settore Retail	Retailer	Punto vendita
Bricolage	▪ Leroy Merlin	▪ Leroy Merlin - V.le Milanofiori, 20090 Assago MI ▪ Leroy Merlin Showroom Bagno -Viale Piave, 6, 20129 Milano MI
Mobili e Compl. d'arredo	▪ Ikea	▪ IKEA - Via Po, 3, 20098 San Giuliano Milanese MI ▪ IKEA Plan & order point - Via Alberico Albricci, 8, 20122 Milano MI
Elettronica di consumo	▪ MediaWorld	▪ MediaWorld - Viale Fulvio Testi, 210, Cinisello Balsamo MI ▪ MediaWorld Smart - Piazza Monte Grappa Varese
Edutainment	▪ Feltrinelli	▪ Feltrinelli - Via Milanese, Sesto San Giovanni MI c7o Centro Sarca
Moda / Abbigliamento	▪ Fast fashion: H&M ▪ Luxury: Moncler	▪ H&M – Via San Raffaele, 1, Milano ▪ Moncler – Via Montenapoleone, 1, Milano ▪ Moncler – Galleria Vittorio Emanuele II, 11/12, Milano
Articoli sportivi	▪ Decathlon	▪ Decathlon - Viale Brianza, 2, Cinisello Balsamo MI - Cinisello Shopping Center ▪ Decathlon - Corso Buenos Aires, 59, Milano
Alimentare	▪ Esselunga	▪ Esselunga - Viale Giovanni Suzzani, 221, 20162 Milano MI ▪ La Esse - Largo Augusto, 8, 20122 Milano MI

OFFERTA CORE – ASSORTIMENTO

Offerta Core

Profondità dell'assortimento: offline vs online

Nella [maggior parte dei settori](#) la profondità assortimentale è [più ampia online che offline](#). Le ragioni sono diverse, ma sostanzialmente riconducibili alla possibilità di gestire on line una maggior ampiezza di referenze senza avere i vincoli degli spazi limitati del negozio fisico (sugli scaffali e nel magazzino del retro negozio) e ai costi finanziari legati a mantenere uno stock di prodotti disponibili alla vendita in tutti i negozi anziché in un solo magazzino che gestisce le consegne on line.

Tra i settori che seguono questa strategia da rilevare in particolare il [Bricolage](#) (Leroy Merlin), dove le categorie vendute offline coincidono con quelle online, ma l'assortimento online per categoria è molto più profondo; in questo settore il sito della catena distributiva svolge di fatto il ruolo di [marketplace](#) dando la possibilità ai fornitori industriali di proporre i propri articoli non presenti negli assortimenti nei punti vendita; questo vale sia per produttori non trattati dal distributore che per quelli che già trattati; questi ultimi venderanno online anche prodotti non venduti nei negozi. È attraverso questa via che gli assortimenti online sono più profondi di quelli offline.

Anche per l'[Elettronica](#) (MediaWorld), le categorie core vendute online coincidono con quelle offline, ma l'assortimento online è più profondo, tanto che si può parlare di una sorta di «scaffale infinito». Anche nel mondo dell'[Edutainment](#) (Feltrinelli), abbiamo le stesse categorie merceologiche online e offline ma l'assortimento è molto più profondo sul sito, perché comprende tutti i titoli disponibili a catalogo, mentre l'assortimento in negozio è più limitato, vincolato dallo spazio di esposizione e dalle preferenze dei clienti della regione e del tipo di location dove è collocato il punto vendita.

Stessa logica nel mondo della [Moda](#): assortimenti più profondi online, ma con qualche particolarità. Nelle catene [Luxury \(Moncler\)](#) l'assortimento disponibile in negozio differisce dall'offerta e-commerce, sia in termini di linee di prodotto che in termini di profondità per linea di prodotto. Infatti alcune categorie (es. Sci & Outdoor o gli accessori per cani) o le collezioni speciali, sono acquistabili online, ma non in tutti i punti vendita, solo in alcune boutique selezionate.

Le **catene Fast Fashion** (H&M) sembrano sviluppare le medesime strategie delle catene Luxury; infatti, da H&M la gamma di prodotti disponibili nei negozi è più ridotta rispetto all'offerta online, sia per l'ampiezza di linee di prodotto che per la loro profondità. Al contrario, gli articoli non core (es. H&M Casa) non sono disponibili in tutti i punti vendita, ma solo in alcuni, mentre sono disponibili online.

Stesse strategie vengono sviluppate anche dalle catene distributive di **Articoli sportivi** (Decathlon): l'assortimento disponibile online è più profondo rispetto a quello dei singoli negozi e anche più ampio, in termini di categorie trattate, di quello presente nei negozi di minori dimensioni.

Nel settore **Mobili e complementi d'arredo** (Ikea) invece la strategia è differente: online e offline è possibile trovare lo **stesso identico assortimento**, salvo gli eventuali out of stock.

Infine, il settore **Alimentare** (Esselunga) ha logiche opposte rispetto agli altri settori analizzati: in questo caso l'**assortimento è maggiore in negozio**, soprattutto per motivi di operatività nel magazzino di servizio online, connessi alla logistica di consegna al cliente e di conservazione dei prodotti, visto che spesso si tratta di merce che necessita di condizioni di conservazione particolari (prodotti freschi e prodotti surgelati). In questo settore è venduta online solo merce confezionata e non a peso variabile, che richiederebbe un maggior investimento di personale per la preparazione nel magazzino online. Contemporaneamente, nella maggior parte delle categorie, gli assortimenti online sono più essenziali, senza la profondità assortimentale dei negozi più grandi (Superstore). Inoltre, occorre ricordare che il settore, a parte poche catene pioniere, ha fatto l'ingresso nell'online in tempi relativamente recenti e, al contrario di altri settori e Paesi, gli italiani sembrano ancora preferire effettuare la spesa alimentare in negozio.

OFFERTA CORE – FORMAT DI NEGOZIO RIDOTTI

Offerta Core

Implementazione di format di negozio di dimensioni ridotte

Le catene distributive di alcuni settori, che avevano storicamente basato il proprio sviluppo sull'apertura di punti vendita di grandi dimensioni ubicati nelle periferie delle città, per interpretare ora al meglio le **opportunità dell'omnicanalità**, ma anche per migliorare la **capillarità** della propria presenza sul territorio, stanno aprendo anche formati di minori dimensioni. Questi **formati più piccoli** sono più semplici da aprire (più facile trovare location già disponibili, costi ridotti) e grazie anche alla interazione omnicanale (click&collect, showroom in fisico e acquisto online), consentono sia di presidiare zone e quartieri lontani dai negozi di grandi dimensioni della stessa catena sia di offrire servizi *smart* che rendono sempre più agile l'esperienza dei clienti in negozio, permettendo di scegliere dove e come interagire con l'insegna e l'offerta.

Questa strategia si sta concretizzando in particolare nei settori distributivi del **Bricolage, dei Mobili e complementi d'arredo, degli Articoli sportivi, dell'Elettronica di consumo e dell'Alimentare, ma in ciascuno di questi settori con funzionalità dei negozi e obiettivi di omnicanalità differenti.**

Il **Bricolage** (Leroy Merlin), ha avviato il processo di sviluppo di una rete di negozi «mono-bisogno», dove il personale segue il cliente dalla progettazione alla realizzazione finale del progetto; all'interno di questi negozi monotematici, è inoltre possibile trovare soluzioni espositive tipiche degli showroom che, a differenza dei negozi più grandi, possono essere di ispirazione per le scelte di acquisto, possibile anche online tramite QR code. Negli assortimenti di questi negozi possono essere presenti uno o più dei reparti principali dedicati agli ambienti della casa (Bagno, Pavimenti, Serramenti, Cucina, Garden). Tendenzialmente per ogni reparto trattato l'assortimento coincide con quello dei negozi più grandi, ma ci sono alcuni primi segnali di possibili estensioni assortimentali, perlomeno in alcuni formati. L'elemento più interessante è che Leroy Merlin, nel quadro dello sviluppo della omnicanalità sta aprendo questo tipo di negozi, con format diversi, sia nelle zone extraurbane che in quelle urbane di quartiere.

Nei **Mobili e complementi d'arredo**, Ikea sta aprendo format innovativi, definiti «*plan&order*». Si tratta di showroom dedicati alla progettazione delle soluzioni d'arredo e che fungono anche da supporto all'acquisto online dell'intero assortimento di prodotti. Con questo tipo di formati, localizzati nelle aree urbane delle grandi città, l'insegna «avvicina» i prodotti e i servizi ai clienti, fornisce ispirazione per gli acquisti ai clienti, senza dover raggiungere i negozi più grandi fuori città.

Nell'**Elettronica di consumo**, MediaWorld, nel quadro della propria strategia omniscanale, nel 2020 ha introdotto *MediaWorld Smart*, concepito come negozio di prossimità che offre servizi di *pick-up* e *pick&pay* per gli acquisti online. I clienti possono quindi acquistare il prodotto sul sito, potendo contare sui vantaggi del citato «scaffale infinito», e poi ritirarlo direttamente in negozio. In questi formati di punto vendita l'assortimento presente è ridotto solo ad alcune categorie (telefonia e accessori, piccoli elettrodomestici bruni, pc/tablet e accessori), ma su queste il livello di assistenza, consiglio e consulenza è più sofisticato. In sintesi si tratta di negozi che per il cliente sono: più vicini, con più servizi e che consentono di completare, con il ritiro del prodotto, l'acquisto online.

Negli **Articoli sportivi**, il format di piccole dimensioni di Decathlon, nei centri urbani, offre anche servizi di riparazione e second life dei prodotti. Il minor spazio a disposizione per gli assortimenti è compensato dall'integrazione omniscanale dell'esperienza digitale realizzabile in negozio.

Infine nel settore **Alimentare**, Esselunga, con 'La Esse', ha avviato da un paio di anni le aperture nei centri cittadini di format più piccoli con assortimenti razionalizzati studiati sulle esigenze dello specifico bacino, offrendo una nuova esperienza di spesa più vicina e veloce che può costituire una integrazione giornaliera della spesa bi-settimanale o mensile fatta online.

L'**Edutainment** e la **Moda** hanno sviluppato nuovi formati di negozio per nuove location, in particolare nei luoghi di traffico, con l'obiettivo di fare un primo aggancio del cliente che potrà poi completare gli acquisti on line.

OFFERTA CORE – CONSULENZA/CONSIGLIO AI CLIENTI OFFLINE

Offerta Core

Servizio vendita: come avviene il contatto e la consulenza in negozio

Il servizio di vendita si sta sempre più evolvendo, trasformandosi in alcuni settori in una vera e propria **consulenza al cliente sia offline sia online**. In alcuni mercati, quindi, sembra non ci sia più bisogno di un semplice commesso ma di veri e propri esperti di categoria, conoscitori dei prodotti e dei servizi ad essi legati, delle esigenze dei clienti, delle problematiche dei prodotti.

Questo è il caso della **maggior parte dei settori** analizzati.

Nel settore **Mobili e complementi d'arredo**, il leader di mercato, Ikea, mette a disposizione gratuitamente su appuntamento in negozio esperti per supportare il cliente nella progettazione, oltre che arredatori di interni e consulenti d'arredo: in questo caso, per ora, è ancora l'offline che domina.

Il settore del **Bricolage** si sta muovendo in maniera simile a quello del mobile. Il player più importante, Leroy Merlin, mette a disposizione del cliente un «Consulente di Progetto» su appuntamento per seguire passo dopo passo lo sviluppo dei progetti, in particolare quelli dedicati al bagno e al giardino. Inoltre, in ogni punto vendita è presente un «Corner Arky» che mette a disposizione, sempre solo su appuntamento, architetti e professionisti della ristrutturazione che seguono il cliente in tutte le fasi del progetto; in ogni caso in ogni reparto è sempre presente personale pronto a consigliare il cliente in modo meno approfondito ma senza appuntamento. Anche in questo settore quindi, per ora, è l'offline che domina.

Anche il settore dell'**Elettronica** si sta muovendo in questa direzione. MediaWorld, infatti, oltre a mettere a disposizione addetti esperti per ogni reparto, propone, solo su appuntamento, un consulente tecnologico che supporta il cliente per configurare, ottimizzare e usare al meglio la tecnologia. Nella stessa direzione si muove il settore dell'**Edutainment**, con Feltrinelli che ha gli addetti vendita, nei negozi più grandi addirittura specializzati per reparto, che sono prima di tutto dei grandi lettori e quindi in grado di consigliare il cliente per «esperienza diretta».

Il settore del **Lusso** è uno dei più avanzati per quanto riguarda la consulenza al cliente; infatti, ogni cliente è affiancato da un Client Advisor dedicato, oltre a poter disporre di un *Personal shopper*, prenotando un appuntamento nel punto vendita desiderato. Il settore delle **catene Fast Fashion**, in particolare il brand H&M, non mette a disposizione alcuna consulenza specifica in negozio oltre all'usuale assistenza dei commessi e un help desk per gli acquisti online, peraltro non presidiato. Su questa leva centrale dell'omniscanaltà, nel grande settore della Moda sembra quindi si stiano concretizzando due diverse strategie: quella degli operatori del lusso, che sono prevalentemente dei produttori, incentrata su un forte sviluppo della consulenza offline (e come vedremo anche online) per i singoli clienti, e quella dei distributori Fast Fashion che su questa leva non stanno investendo offline.

Anche nel settore degli **Articoli sportivi**, Decathlon cerca di migliorare sempre di più il contatto con i clienti: ogni reparto dedicato a una disciplina sportiva ha un addetto specializzato proprio in quella disciplina, spesso egli stesso un appassionato e attivo praticante della stessa.

Il settore **Alimentare** invece, nel caso di Esselunga, mette a disposizione dei clienti gli addetti in negozio, in particolare quelli dei banchi per il servizio dei prodotti freschi (gastronomia, pesce, carni), il «Banco Fidaty» un punto, sempre presidiato, a cui il cliente può rivolgersi per qualsiasi esigenza, dalla raccolta punti ai problemi relativi alla consegna.

OFFERTA CORE – CONSULENZA/CONSIGLIO AI CLIENTI ONLINE

Offerta Core

Servizio vendita: come avviene il contatto e la consulenza sul sito

Il servizio di vendita attiva e di consulenza ai clienti si sta sviluppando anche online, attraverso videoconferenze o call dedicate su appuntamento.

Nel settore dei **Mobili e complementi d'arredo**, Ikea permette di usufruire di una consulenza comodamente da casa propria in videoconferenza con il supporto di esperti per la progettazione delle diverse aree domestiche e di effettuare incontri virtuali con i venditori. Una volta terminato l'appuntamento gratuito, si avranno tutte le informazioni per prendere una decisione ed effettuare un ordine.

Il settore del **Bricolage** si sta muovendo in modo simile; infatti, Leroy Merlin mette a disposizione del cliente il «Consulente Progetto», anche in questo caso su appuntamento, in videoconferenza. Solamente online, con una videoconferenza di 45 minuti, sono a disposizione dei clienti anche degli esperti per la progettazione della cucina.

Anche il settore dell'**Elettronica** propone diverse soluzioni di questo tipo. MediaWorld mette a disposizione, solo su appuntamento, un consulente tecnologico che può fornire supporti personalizzati; inoltre online c'è la possibilità, accedendo alla live chat, di avviare una call con esperti specializzati in alcuni specifici grandi brand del settore, quali Apple, Samsung e Dyson.

Il settore del **Lusso** è uno dei più avanzati per quanto riguarda la consulenza online al cliente. Infatti da Moncler ogni cliente ha la possibilità di usufruire di una consulenza online o in video call dedicata, fornita dal già citato Client Advisor; il cliente ha anche la possibilità di prenotare delle sessioni di «*live boutique*», sessioni di shopping virtuale personalizzate, realizzabili sul pc o attraverso canali esterni come Whatsapp, comodamente da casa o dovunque ci si trovi. Il Client Advisor contatta il cliente prima dell'appuntamento per comprenderne lo stile, dopodiché durante la sessione live presenta le nuove collezioni, offrendo suggerimenti sull'acquisto e sulla consegna. Una volta decisi i capi da acquistare, il Client Advisor sarà a completa disposizione per assistere il cliente nella finalizzazione dell'acquisto. **Moncler** offre, se si è membri della community «Peaks», anche le «Sessioni di stile», esperienze di shopping online con esperti di stile. Sono tutte esperienze veramente innovative perché attraverso un pc o uno smartphone si può acquistare, ricevere consigli, visionare interi negozi in qualunque posto ci si trovi o avere la consulenza di esperti di moda e di stile.

Il settore delle **catene Fast Fashion**, degli **Articoli sportivi** e dell'**Edutainment** e dell'**Alimentare** non hanno ancora sviluppato la consulenza online; danno solo la possibilità di telefonare in punto vendita per avere informazioni e per parlare con gli addetti di uno specifico reparto, ma non come servizio di consulenza dedicato.

Come è evidente, in questi ultimi quattro settori, e in buona parte anche in quelli dell'Arredo, dell'Elettronica e del Bricolage, si è ancora lontani dallo sviluppo di un vero approccio omniscanale ai servizi di vendita e di assistenza, consiglio e soprattutto consulenza personalizzata al cliente.

OFFERTA CORE – GESTIONE DELL'ORDINE

Offerta Core

Gestione dell'ordine e servizi legati all'ordine

In diversi settori si sta cercando di dare sempre più opzioni e flessibilità alla gestione dell'ordine in ottica omnicanale.

Il settore del [Bricolage](#) e dei [Mobili e complementi d'arredo](#) sono tra i più sviluppati sotto questo punto di vista. In entrambi i casi le insegne analizzate danno la possibilità di acquistare telefonicamente, scegliendo la consegna a domicilio o il ritiro nel negozio. Il *click&collect* di [Leroy Merlin](#) dà la possibilità di acquistare online e ritirare il prodotto, a scelta, in un locker o in un negozio, ma non nello showroom, mentre [Ikea](#) dà l'opzione sul sito di scegliere la modalità «Ritiro in Ikea» e nel punto vendita è presente un corner apposito dove ritirare il prodotto. Nel formato *plan&order*, invece è disponibile il ritiro in negozio solo per ordini al massimo di 25kg. Entrambi i retailer mettono a disposizione dei clienti una varietà di servizi di consegna (piano casa, strada o ufficio postale). Nei punti vendita Ikea sono presenti sempre i QR code che rimandano al sito dove è possibile visionare i termini del servizio di consegna.

Anche nell'[Elettronica](#), MediaWorld offre una buona varietà di opzioni per la gestione dell'ordine: *click&collect* (nel negozio Smart solo per ordini superiori a 20€), o consegna a domicilio, con diverse soluzioni (strada, e su appuntamento al piano dell'abitazione).

Nell'[Edutainment](#), Feltrinelli non dà l'opzione di acquistare telefonicamente, però è possibile prenotare un articolo. Sono disponibili diverse opzioni di consegna ordinando online (a domicilio, in libreria o anche in un punto di ritiro convenzionato).

Anche nel [Lusso](#), Moncler, e nel [Fast Fashion](#), H&M, come anche negli [Articoli sportivi](#), Decathlon, non danno la possibilità di acquistare telefonicamente per motivi di sicurezza, evitando la richiesta di fornire il codice della carta di credito.

È disponibile il *click&collect*, da Moncler selezionando l'opzione «Ritiro in boutique», però il prodotto deve essere ritirato entro 15 giorni presso il punto vendita selezionato; mentre da H&M, all'interno del punto vendita, sono disponibili casse dedicate al ritiro degli ordini online, che offrono questo servizio, indicate sia da apposita cartellonistica sia da adesivi posizionati sulle scale mobili. Anche da Decathlon sono presenti casse dedicate al ritiro degli acquisti online. La particolarità di Moncler e di altre [catene Luxury](#) è che propongono anche l'opzione *click&reserve*, offrendo la possibilità di riservare un prodotto per 24 ore. L'obiettivo è quello di assicurare la disponibilità in negozio per un'ispezione diretta del prodotto. Per quanto riguarda la consegna, da Moncler, il cliente ha a disposizione diverse soluzioni, tra cui il ritiro in negozio e la consegna a domicilio, con la particolarità, possibile solo a Milano, della consegna il giorno stesso. Anche H&M propone diverse opzioni di consegna: a domicilio, presso un punto di ritiro convenzionato, oppure anche self-service a un punto locker.

Negli [Articoli sportivi](#), Decathlon offre tante diverse opzioni: a domicilio, a bordo strada, al piano solo su appuntamento, con anche montaggio per gli articoli che lo richiedono, in negozio, in un punto di ritiro oppure anche a un punto locker.

Nell'[Alimentare](#), in Esselunga, è disponibile, ordinando online, il servizio «Clicca e Vai» in cui il cliente può scegliere il ritiro nei locker posizionati nel parcheggio del punto vendita scelto oppure in altre location dedicate; ordinando online oppure acquistando nel format La Esse e in molti dei negozi, è disponibile anche la consegna a casa.

OFFERTA CORE – GESTIONE DEI RESI

Offerta Core

Gestione dei resi

La gestione dei resi, [problematica tipica dell'online](#), presenta [forti disomogeneità](#) e cambia da settore a settore, ma in molti casi [è gestita proprio con un approccio omnicanale](#).

Nel [Bricolage](#), sia comprando online sia in negozio da Leroy Merlin, è possibile effettuare il reso entro 100 giorni dall'acquisto; gli acquisti online si possono rendere o cambiare in punto vendita. La merce da rendere può essere anche restituita a un corriere di Leroy Merlin che la ritira a domicilio; la procedura di ritiro del reso da parte del corriere si può effettuare anche tramite il sito nella richiesta di reso.

Nel settore dei [Mobili e complementi d'arredo](#), Ikea dà tempo 365 giorni per rendere il prodotto se integro e pulito, portandolo direttamente in negozio e registrando il reso online; dopo aver effettuato il reso, il Servizio Clienti emette il rimborso sotto forma di «Carta Reso». È possibile anche il ritiro del reso a domicilio. In negozio sono presenti i QR code che rimandano all'apposita sezione del sito in cui si registra il prodotto che si vuole rendere.

Nell'[Elettronica](#), MediaWorld, e nell'[Edutainment](#), Feltrinelli, danno un periodo di 14 giorni per chiedere il reso a partire dal giorno del ricevimento e/o presa in consegna dei prodotti, previo il controllo da parte dell'azienda, sia per i prodotti comprati online che in negozio; è disponibile anche il ritiro a domicilio, gratuitamente, compilando un modulo sul sito. MediaWorld effettua il rimborso attraverso lo stesso metodo di pagamento utilizzato per l'acquisto; da Feltrinelli, invece, il rimborso avviene tramite fornitura di carte regalo.

Sia nelle [catene Fast Fashion](#) sia nelle [catene Luxury](#) c'è la possibilità di avere il ritiro del prodotto al domicilio o di renderlo a un punto di ritiro (solo da H&M anche di renderlo nei locker presenti nei loro negozi).

Nelle [Lusso](#), Moncler, ammette la restituzione di qualsiasi prodotto, compilando il modulo di reso entro 20 giorni dalla data di ricezione del prodotto oppure dalla data di ritiro del prodotto presso il punto vendita; il modulo di reso si può compilare anche online.

Nelle [catene Fast Fashion](#), H&M, si può fare il reso entro 30 giorni dalla ricezione, ma è gratuito solo per i membri della community H&M, altrimenti viene detratto un importo di 2,99€ dal totale del rimborso; questa penale non viene però applicata nel caso in cui il cliente riceva un capo fallato o sbagliato.

Negli [Articoli sportivi](#), se si è effettuato l'acquisto dal proprio account Decathlon, si hanno fino a 365 giorni per effettuare il reso; viceversa, se si è effettuato l'acquisto senza creare un account Decathlon, si hanno solo 30 giorni. Il rimborso di un prodotto acquistato e reso online avviene sempre attraverso il mezzo di pagamento utilizzato per l'acquisto. Il rimborso di un prodotto acquistato online e reso in negozio avviene esclusivamente attraverso il buono «Carta Reso». I prodotti acquistati in negozio vanno resi in negozio, dove si può ottenere un cambio diretto o un reso oppure un buono da spendere in negozio (è possibile il ritiro a domicilio solo se ingombranti); invece per i prodotti acquistati online, con un account Decathlon, si può prenotare gratuitamente il ritiro del reso con corriere.

Nel settore [Alimentare](#), Esselunga consente, per tutti i prodotti, esclusi i prodotti freschi, sia se comprati online sia se comprati in negozio, un cambio diretto o l'emissione di un buono, entro 14 giorni lavorativi dal ricevimento.

OFFERTA CORE – SERVIZI POST VENDITA

Offerta Core

Servizi post vendita

Settori come quello del **Bricolage** e quello dei **Mobili e complementi d'arredo** sono particolarmente attenti al Servizio post vendita, trattando articoli che spesso necessitano di consegna e montaggio.

Leroy Merlin offre due tipi di servizi: posa e installazione senza sopralluogo, servizio acquistabile sia online sia offline, e posa e installazione con sopralluogo a un costo di 30€, dove l'artigiano partner andrà al domicilio del cliente; in entrambi i casi si definisce il preventivo e si finalizza il progetto. In negozio sono presenti, su pannelli, anche i QR code con le informazioni relative al servizio.

Ikea, invece, offre il servizio di montaggio/installazione anche tramite una piattaforma di servizi online con cui ha una collaborazione, *TaskRabbit*. Sia nel formato standard sia nel formato *plan&order* c'è una presenza di cartellonistica offline che propone e pubblicizza i servizi di montaggio e installazione tramite *TaskRabbit*, più un link per accedere all'apposita sezione del sito.

Anche nel settore dell'**Elettronica** vengono offerti servizi di installazione. MediaWorld, in particolare, propone il servizio di installazione online selezionando al momento dell'acquisto «Consegna in Casa Plus», acquistabile anche in negozio. Il prezzo varia in base al tipo di elettrodomestico che si debba installare e/o montare.

Le catene Luxury, avendo una marginalità molto alta, garantiscono anch'esse una ampia varietà di servizi post vendita, nonostante questi non siano servizi effettivamente necessari per avviare la fruizione del bene acquistato. Moncler, come altri brand del lusso, dà la possibilità di verificare l'autenticità di un prodotto sia in negozio sia online, se si è utenti registrati. È possibile usufruire sia presso i punti vendita sia online di servizi di consulenza, consigli, assistenza e riparazione post-vendita. I prodotti venduti sono coperti da garanzia per difetti di conformità per 24 mesi. Al contrario nel **Fast Fashion**, come da H&M, non sono previsti particolari servizi post vendita.

Negli [Articoli sportivi](#), da Decathlon, per prodotti che lo necessitano, come i tapis roulant, è possibile richiedere sia online sia in negozio, il servizio di installazione con la consegna al piano su appuntamento con montaggio a partire da 59,99€.

Nell'[Alimentare](#), da Esselunga, è previsto un servizio di montaggio solo se si acquistano grandi elettrodomestici (venduti solo online e in certi momenti dell'anno).

Nell'[Edutainment](#), le librerie Feltrinelli solitamente non prevedono particolari servizi post-vendita legati alla consegna o ad altro.

OFFERTA CORE – STRUMENTI DI MARKETING OMNISCANALE

Offerta Core

Strumenti di Marketing omniscanale

Il marketing omniscanale è incentrato nella maggior parte dei casi sull'uso di **QR code** presenti nei punti vendita.

Nei settori del **Bricolage** e dei **Mobili e complementi d'arredo** sono presenti in punto vendita diverse tipologie di QR code che rimandano al canale online. Ikea è il più sviluppato in questo senso, infatti sia nel punto vendita standard sia nel *plan&order point* sono presenti i QR code che rimandano al sito per quasi tutti i servizi, come per esempio per la consulenza su appuntamento, per il *click&collect*, per i servizi di consegna, per i resi, per usufruire di un finanziamento, per il noleggio di furgoni, per i servizi di montaggio, per comprare o rivendere prodotti usati e per iscriversi alla community. Da Leroy Merlin, invece, sono presenti QR code per dare informazioni sui servizi di montaggio e installazione e per prendere appuntamento per il servizio di ristrutturazione Arky. Anche nello showroom su ogni prodotto esposto c'è un piccolo QR code che rimanda all'acquisto sul sito.

Nell'**Elettronica**, da MediaWorld, in punto vendita, sono disponibili QR code sui cartellini dei prodotti che rimandano alle istruzioni su uso e montaggio, QR code che rimandano all'iscrizione al MediaWorld Club e ai vantaggi legati all'iscrizione; infine, sulle vetrine sono utilizzati QR code che rimandano al volantino promozionale.

Nelle **catene Luxury** non è presente in negozio nessun rimando al sito, mentre da H&M (**Fast Fashion**) sono presenti cartelloni che pubblicizzano l'app H&M attraverso la quale il cliente può sapere se un articolo è disponibile in altre taglie o colori, per acquistarlo online o in altri negozi.

Nel settore degli **Articoli sportivi**, da Decathlon, sono presenti QR code nei cartellini dei prezzi che rimandano alle istruzioni sull'uso e sul montaggio.

Nell'**Edutainment** e nel settore **Alimentare** non ci sono forme di «rimando» al canale online attraverso QR Code.

OFFERTA INTEGRATIVA – OFFERTA DI PRODOTTI NON CORE

Offerta Integrativa

Offerta di prodotti non core

Una tendenza generale del settore distributivo negli ultimi anni è stata l'ampliamento dell'offerta al consumatore, attraverso l'integrazione nell'assortimento di prodotti (e/o servizi) che non fanno parte del cuore dell'offerta della catena ma in genere affini o complementari ai prodotti core: li definiamo prodotti non core. *Questa tendenza è, in logica omniscanale, già implementata dalle catene sia online che offline, con ridotte differenze tra i due canali.*

Nel *Bricolage*, da Leroy Merlin sia in punto vendita sia online, ci sono articoli che non fanno parte dell'offerta core, come articoli di arredamento, prodotti per la pulizia della casa, elettrodomestici e prodotti per gli animali.

Anche nei *Mobili e complementi d'arredo*, da Ikea, sono disponibili diversi prodotti non core sia online sia offline: piante, giocattoli, prodotti alimentari tipici svedesi, elettrodomestici, confezioni regalo, stoviglie, accessori per gli animali, articoli per lavanderia e pulizia e articoli per il bricolage; nei formati piccoli però l'integrazione con prodotti non core non è presente.

Nell'*Elettronica*, da MediaWorld, sono presenti online alcuni prodotti non core come veicoli elettrici, articoli per il fitness e articoli per il bricolage. Nel punto vendita standard sono presenti anche cialde del caffè, mentre nel formato Smart sono disponibili anche servizi di biglietteria Ticket One e abbonamenti Spotify. Online non sono però presenti alcuni prodotti non core, come le card per gli abbonamenti a piattaforme (Spotify) o di ricarica dei servizi di telefonia.

Nell'*Educatainment*, da Feltrinelli, sono presenti, come prodotti non core, sia online sia offline, articoli di cartoleria e giocattoli; on line il *market place* consente un assortimento più ampio.

Nelle [catene Luxury](#), da Moncler, sia in punto vendita sia sul sito, sono disponibili oltre all'offerta principale, scarpe, borse e piccoli accessori, occhiali da sole, fragranze, articoli per lo sci (solo online e in selezionati punti vendita) e accessori per i cani. Per quanto riguarda le [catene Fast Fashion](#), da H&M sono presenti prodotti per la casa (arredi e accessori), prodotti beauty e prodotti per lo sport (abbigliamento, accessori e attrezzature) sia sul sito che in alcuni dei punti vendita, non tutti.

Nel settore degli [Articoli sportivi](#), da Decathlon, sono presenti, online e offline, diversi articoli dell'offerta non core, come borse e zaini da viaggio, tutori, abbigliamento da tempo libero, articoli di elettronica, barrette, preparati, integratori e bevande per l'alimentazione sportiva (che ha uno spazio dedicato) e nel format «City» è presente anche un'area dedicata agli orologi da fitness.

Nel settore [Alimentare](#), da Esselunga, come prodotti non core sono acquistabili prodotti di multimedia, telefonia, cartucce per stampanti, libri, fiori e piante, sia online sia in punto vendita. Il format più piccolo, La Esse, è invece focalizzato sui prodotti core.

OFFERTA INTEGRATIVA – SERVIZI NON CORE

Offerta Integrativa

Servizi integrativi complementari e di stimolo all'acquisto

L'altra linea di integrazione dell'offerta da parte delle catene distributive riguarda i **servizi**. Anche questa integrazione, in logica omniscanale, si manifesta, **sia online che offline**. Inoltre, in alcuni settori l'omniscanalità è **più sviluppata proprio per i servizi che per i prodotti non core**.

In considerazione dell'ingombro e del peso degli articoli venduti, Leroy Merlin nel **Bricolage** e Ikea nei **Mobili e complementi d'arredo** offrono la possibilità di noleggiare dei furgoni per trasportare gli acquisti in autonomia sia tramite il sito sia in negozio; da Leroy Merlin è possibile usufruirne solo in alcuni negozi, recandosi al servizio clienti, mentre da Ikea c'è un apposito banco con addetto dedicato (entrambi i player si appoggiano a Hertz). Sia Leroy Merlin, se si è iscritti al programma fedeltà, sia Ikea, solo per i clienti Ikea Business, offrono la possibilità di noleggiare mobili o attrezzature per il montaggio prenotando online e ritirando in negozio. Leroy Merlin dà anche disponibilità di eseguire il taglio legno e taglio vetro su misura in un apposito corner e taglio tende e tessuti su misura, prevalentemente in reparto.

Anche MediaWorld, nell'**Elettronica**, permette, solo in negozio e se si ha partita IVA, di noleggiare per 24 o 36 mesi una selezione di prodotti a partire da 499 euro; offre anche l'opportunità di provare per un periodo limitato di tempo alcuni servizi Apple gratuitamente.

Nel settore degli **Articoli sportivi**, Decathlon offre la possibilità, solo in punto vendita, di noleggiare attrezzature per sportivi come per esempio scarponi, sci, kayak, bici; online si può solo consultare la disponibilità dell'attrezzatura sportiva noleggiabile e poi ci si reca nel punto vendita per finalizzare il contratto di noleggio; nel Decathlon «City», invece, il noleggio è disponibile solo per articoli sportivi di dimensioni ridotte.

Sempre **Decathlon** offre, prenotando sul sito o in negozio, servizi di riparazione e manutenzione di attrezzature sportive, la possibilità di partecipare a esperienze sportive e di sottoscrivere un'assicurazione sportiva che l'insegna ha sviluppato.

Le **catene Luxury**, come Moncler, offrono diversi servizi extra come quello di riparazione dei capi di abbigliamento, prendendo appuntamento in boutique per far visionare l'articolo danneggiato. Gli esperti valuteranno, in base al modello e in base allo stock dei materiali utilizzati per la sua realizzazione, se poter offrire un servizio di riparazione post-vendita a pagamento. In alcune boutique selezionate c'è anche la possibilità di personalizzare con testi particolari i propri acquisti.

Nelle **catene Fast Fashion**, H&M non offre nessun particolare servizio extra; solamente in un negozio, a Stoccolma in Svezia, offre la possibilità di noleggiare i vestiti.

Nel settore **Alimentare** da Esselunga non sono presenti servizi particolari se non il servizio di prenotazione libri di testo scolastici (da maggio a ottobre).

OFFERTA INTEGRATIVA – FINANZIAMENTI

Finanziamenti

I servizi finanziari si sono diffusi oramai in tutti i settori, fatta eccezione che nell'Alimentare.

La loro gestione omniscanale presenta però **alcune differenze tra i settori**.

Leroy Merlin, nel **Bricolage**, mette a disposizione, in tutti i suoi punti vendita e online, la possibilità di usufruire di un finanziamento o di avere una dilazione di pagamento per comprare un articolo con tre differenti terze parti che offrono tre diverse opzioni.

Anche Ikea nel settore dei **Mobili e complementi d'arredo**, mette a disposizione l'opzione del pagamento a rate in tutti i suoi canali e anche la possibilità di pagare dopo 4 mesi.

MediaWorld, nell'**Elettronica**, offre la possibilità di finanziamento per acquisti a partire da 199€, sia sul sito sia in negozio, previa fornitura della documentazione richiesta.

L'**Edutainment** e la **Moda** si comportano allo stesso modo: danno disponibilità di finanziamento ma solamente per l'acquisto online, acquistando in negozio questo servizio non è disponibile. Sia Feltrinelli che Moncler e H&M propongono la rateizzazione dei pagamenti tramite Klarna, fornitore di servizi finanziari online.

Il settore degli **Articoli sportivi** (Decathlon) invece propone finanziamenti e rateizzazioni ma esclusivamente in negozio, con un Punto Servizi dedicato all'accensione di finanziamenti.

OFFERTA INTEGRATIVA – SOSTENIBILITÀ: L'USATO

Sostenibilità: i beni usati

Molte insegne, in una prospettiva di sostenibilità, hanno implementato la possibilità di riportare o acquistare articoli usati. Anche questa strategia di marketing viene implementata con un [approccio omnicanale nella maggior parte dei settori](#).

Ikea, nel settore dei [Mobili e complementi d'arredo](#), ha creato il «Riporta e rivendi» dove si ha la possibilità di rivendere i mobili che non servono più. In cambio si riceve una «Carta reso» da spendere per nuovi acquisti nei negozi IKEA e online; prima si ottiene una valutazione online e successivamente ci si reca in negozio a portare l'articolo. C'è la possibilità anche di comprare articoli usati; infatti è presente una sezione online, «Angolo della circolarità», dove, prenotando sul sito l'articolo di interesse, lo si può ritirare in negozio; anche nei negozi si trova lo spazio dedicato «Angolo della circolarità» dove si possono visionare e comprare gli articoli usati portandoli via al momento.

Nell'[Elettronica](#), da MediaWorld, invece, è possibile, solo in punto vendita e solo per alcuni prodotti di elettronica e telefonia (come smartphone, pc, tablet), acquistare prodotti usati e fare valutare e rivendere il proprio usato ricevendo una Gift Card MediaWorld. Come Ikea, MediaWorld dà la possibilità anche di comprare prodotti usati e ricondizionati. C'è un'apposita sezione sul sito, «Ricondizionati», dove si trovano prodotti ricondizionati e pronti all'acquisto; nel negozio standard invece non è possibile acquistarli, mentre nello 'Smart' a volte, sono disponibili i telefoni.

Nell'[Edutainment](#), da Feltrinelli, invece, solo in negozio è possibile riportare libri usati, che non sono poi rivenduti ma solo ritirati dalla catena per conto di una terza parte.

Nelle **catene Fast Fashion**, da H&M, viene offerto il servizio di ritiro di articoli usati (H&M ed altre marche) solo in punto vendita. Per ogni busta di abiti consegnata in negozio, H&M regala un buono del valore di 5€ senza limiti quantitativi. I buoni possono essere utilizzati per uno sconto sull'acquisto successivo, con l'obbligo di una spesa minima di 40€.

Anche negli **Articoli sportivi**, da Decathlon, c'è l'opzione di comprare o rivendere articoli usati sia online sia in negozio. Per rivenderli prima si effettua una valutazione online rispondendo a qualche domanda, usando il simulatore online, dopo si porta il prodotto in negozio dove verrà effettuata una valutazione completa per definire il prezzo finale e, infine, si riceve un buono acquisto; vengono ritirate attrezzature usate di varie marche (sulle biciclette ci sono limitazioni di brand). Per acquistare prodotti usati sul sito è presente un'apposita sezione «Second hand». I prodotti solitamente acquistabili sono: biciclette, attrezzature fitness, sci e tende da campeggio. In negozio, invece, sono presenti prodotti acquistabili in funzione di quello che è stato portato da rivendere; l'addetto rimanda al sito per verificare le disponibilità di prodotti dei vari negozi.

Nelle **catene Luxury** e nel **Bricolage** questa possibilità non è ad oggi resa disponibile dalle insegne visitate e viene semmai gestita tramite una vendita di usato tra privati.

Proprio lo sviluppo, nel settore della Moda, di un importante **settore distributivo second hand, sia online che offline**, dedicato in particolare ai capi vintage, può far ipotizzare che alcune catene possano primo o poi strutturare anche questo business.

SOCIAL EDUTAINMENT – CORSI DI FORMAZIONE

Social edutainment

Corsi di formazione per sviluppare le competenze del cliente

I corsi per sviluppare le competenze dei clienti stanno prendendo piede negli ultimi anni e sono più o meno sviluppati e declinati in base al settore distributivo [online e/o offline](#).

Il [Bricolage](#) si presta molto a questo tipo di attività, infatti i maggiori player del settore come Leroy Merlin e Brico Center, mettono a disposizione dei clienti diversi corsi fai da te, talk, dimostrazioni di prodotto, sia in-store che online in streaming, quali ad esempio «Come arredare con la carta da parati» o «Come costruire un vassoio trasformabile».

Anche il settore dei [Mobili e complementi d'arredo](#) investe sui corsi per i clienti; in particolare, Ikea organizza all'interno del punto vendita laboratori sull'arredamento della casa o attività per bambini durante le vacanze in giornate specifiche, mentre online propone workshop in diretta streaming con *interior designer* professionisti che mostrano le ultime tendenze in fatto d'arredamento e propongono pratiche soluzioni per fare ordine nella propria casa; durante gli eventi in streaming i partecipanti possono anche fare domande e ricevere consigli ad hoc.

Nell'[Elettronica](#), MediaWorld organizza corsi di formazione online con un fine diverso rispetto ai precedenti settori, mentre in negozio al momento non sta sviluppando questo politica. Sono corsi sviluppati in collaborazione con Acer e Chromebook per incentivare le giovani donne ad accedere alle discipline STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria, Matematica). In particolare in collaborazione con *GirlsTech*, sostiene il progetto *Tech is Woman* che ha lo scopo di sostenere e valorizzare le giovani donne attraverso una serie di corsi formativi destinati a bambine e ragazze dai 7 ai 24 anni.

Nell'**Edutainment** si organizzano, solitamente in negozio, incontri con autori, cantanti e personaggi dello spettacolo, laboratori e iniziative per bambini. Invece, online, sul sito Feltrinelli Educational, è disponibile una grande varietà di corsi, ma solo a pagamento.

Nelle **catene Fast Fashion**, da H&M, non sono previsti corsi di formazione, ma vi è una programmazione occasionale di eventi. Le notizie sugli eventi vengono inviate via email ai membri della community, mentre online non si registrano attività specifiche.

Nel settore degli **Articoli sportivi**, da Decathlon, è possibile accedere tramite i punti della carta fedeltà a esperienze sportive che comprendono corsi base di avviamento a uno sport e attività come giri in bicicletta a cui è possibile iscriversi in negozio; online c'è la possibilità, a pagamento, di seguire vari corsi dedicati a diverse discipline sportive.

Il settore **Alimentare** al momento non sta sviluppando le attività formative rivolte ai propri clienti; invece, diverse insegne della GDO pubblicano delle proprie riviste, al cui interno sono previsti degli articoli sulla preparazione di piatti e la conoscenza dei prodotti freschi (ortofrutta, formaggi, ecc ...); le insegne mettono a disposizione dei clienti queste riviste sia online che offline.

SOCIAL EDUTAINMENT – SERVIZI DI BAR/RISTORAZIONE

Social edutainment

Servizi di bar/ristorazione

In alcuni settori, per rendere più piacevole e confortevole la *shopping experience*, all'interno dei grandi negozi, viene messo a disposizione dei clienti un punto di ristoro.

È il caso in particolare dei settori dei [Mobili e complementi d'arredo](#), del [Bricolage](#) e dell'[Alimentare](#).

Ikea, più di tutte le altre catene, ha sviluppato questa strategia; infatti, nei suoi negozi standard propone sia un bar bistrò al primo piano sia il ristorante svedese al secondo piano.

Leroy Merlin, invece, nei suoi negozi standard prevede, all'ingresso, un bar. In questi negozi la clientela si trattiene anche alcune ore e la disponibilità di un punto di ristoro diventa importante per fare una pausa.

Da Esselunga è spesso presente il format di bar, *Bar Atlantic* dove è possibile ordinare anche attraverso i totem. Il formato di prossimità *La Esse*, mette a disposizione della clientela una caffetteria con cucina a vista (anche con i prodotti della pasticceria Elisenda); in alcuni di questi negozi sono presenti anche spazi di co-working.

Nei settori dell'[Elettronica](#), della [Moda abbigliamento](#) e degli [Articoli sportivi](#) non è presente invece questo tipo di servizio integrativo.

Nell'[Edutainment](#), Feltrinelli ha sviluppato il format bistrot RED all'interno di alcuni suoi punti vendita (non nel punto vendita analizzato), un luogo dove è possibile fare colazione, mangiare qualcosa o prendere un aperitivo e, nello spazio contiguo della libreria, acquistare libri.

Tuttavia nell'ultimo anno si sono verificate alcune chiusure del format RED, inducendo a ipotizzare un ripensamento dell'abbinamento ristorazione e vendita dei prodotti core, seguendo anche le esigenze locali.

Ad esempio a Bari a fronte della chiusura dell'area caffetteria, è stato rafforzato il reparto International dedicato a titoli di letteratura in lingua originale, prevedendo un palinsesto di incontri e creando il Book Club, mentre a Parma l'area ristorazione è diventata una libreria per bambini ed è stato ampliato lo spazio per la narrativa, la saggistica e la letteratura di genere, mantenendo sempre un'area eventi in cui incontrare autori e artisti. In questo caso dunque si è verificato un [ritorno ai prodotti core](#), in linea con le richieste delle comunità locali e con l'attenzione al coinvolgimento dei lettori attraverso presentazioni ed eventi.

In tutti i settori che presentano uno spazio dedicato alla ristorazione, [questo è gestito in modo indipendente dal punto vendita](#), con apposito personale dedicato.

SOCIAL EDUTAINMENT – SOCIAL MEDIA

Social Media

Solo in alcuni dei settori analizzati, tramite le icone dei vari social media, [online](#) viene indicato e fornito il link che rimanda alle pagine social. Alcuni operatori pubblicizzano e invitano a seguire i propri social anche [in punto vendita](#) attraverso cartelloni o adesivi.

È il caso di Leroy Merlin, nel [Bricolage](#), che in ogni negozio (standard o showroom) pone all'entrata un adesivo *Seguici su...* con le icone dei social in cui è presente.

In MediaWorld, nell'[Elettronica](#), e in Decathlon, negli [Articoli sportivi](#), nei formati standard non è presente alcun rimando ai profili social, mentre nei due formati di prossimità (Smart e City) è presente della cartellonistica che invita a seguire le pagine social.

Nei settori dei [Mobili e complementi d'arredo](#), dell'[Edutainment](#), dell'[Alimentare e della Moda abbigliamento](#) non sono presenti rimandi ai profili social nei punti vendita.

In sintesi, tenendo conto dell'importanza che i social hanno acquisito, questa è una delle aree di [azione dell'omnicanalità su cui ci deve aspettare una forte evoluzione](#).

SOCIAL EDUTAINMENT – COMMUNITY E CARTA FEDELITÀ

Creazione di una community dell'insegna e gestione della carta fedeltà

In tutti i settori c'è molta attenzione a fidelizzare il cliente tramite programmi fedeltà di diversi tipi e anche questi sono oggetto dell'azione combinata **online e offline** da parte delle catene.

Nel settore del **Bricolage**, Leroy Merlin propone tre tipi di programma fedeltà: «Ideapiù Easy» (programma gratuito con sconti su prodotti), «Ideapiù premium» (programma a pagamento con accumulo punti) e «Ideapiù professional» (programma a pagamento rivolto ai professionisti con accumulo punti). In punto vendita sono presenti adesivi che invitano ad aderire ai programmi ed entrare nella *community* Leroy Merlin.

Ikea, nel settore dei **Mobili e complementi d'arredo**, propone il programma «Ikea Family». In punto vendita c'è un computer apposito dove ci si può iscrivere al programma e sono presenti diversi QR code che rimandano all'apposita sezione del sito.

Anche nel settore dell'**Elettronica**, MediaWorld dà la possibilità di sottoscrivere sia online sia in negozio la propria carta fedeltà, attraverso cui si può accedere a «MediaWorld CLUB», un programma fedeltà che offre sconti, regali, premi mensili; in punto vendita sono presenti i QR code che rimandano alla sezione del sito.

Nell'**Edutainment**, da Feltrinelli, si può aderire a una community online «FuoridiLibri», creando un proprio profilo, personalizzandolo con i propri interessi di lettura e poi contattare /seguire altri utenti. Inoltre, attraverso la «CartaEffe», sottoscrivibile sia online sia in libreria, è possibile accedere a diverse convenzioni per avere sconti, oltre che da Feltrinelli, anche presso musei, mostre, teatri e concerti.

Nelle **catene Luxury**, Moncler ha una community, chiamata "Moncler Peaks", che dà la possibilità di usufruire di alcuni servizi (quali ad esempio seguire le spedizioni, tenere una «Lista dei desideri», ottenere, gestire e utilizzare gli NFT) e ottenere un accesso privilegiato alle ultime collezioni. Ci si può iscrivere sia alla cassa del negozio che online.

Anche nel mondo del **Fast Fashion** H&M propone la community gratuita «H&M Members», con la possibilità di avere il 10% di sconto sul primo acquisto, prezzi speciali e sconti esclusivi riservati. Ci si può iscrivere in punto vendita, sia in cassa con un assistente, sia in autonomia attraverso il proprio smartphone, che online. È possibile notare la presenza di numerose segnalazioni pubblicitarie disseminate in tutti i punti vendita della catena, mirate a stimolare la clientela ad aderire al programma di *membership*.

Negli **Articoli sportivi**, da Decathlon è possibile sottoscrivere la carta fedeltà sia online, sia tramite l'app, sia in punto vendita. Aderendo, si ha accesso a molti vantaggi e a eventi sportivi dedicati: sul sito sono presenti tutorial che condividono lezioni gratuite e, accumulando punti a ogni acquisto, si può ricevere un invito per le attività sportive organizzate dalla catena o da suoi partner.

Nel settore **Alimentare**, da Esselunga, è possibile sottoscrivere la carta fedeltà «Fidaty» in negozio o online. La carta dà diritto a sconti e offerte dedicate, compresa la possibilità di prenotare vacanze a condizioni particolari.

1

**INTRODUZIONE: LE DIRETTRICI DI EVOLUZIONE
DEL RETAIL**

2

I MODELLI DI OFFERTA OMNISCANALE

3

**I MODELLI DI OFFERTA OMNISCANALE NEI SETTORI RETAIL
IN ITALIA**

4

**I MODELLI DI OFFERTA OMNISCANALE: L'IMPLEMENTAZIONE
SUL CAMPO**

5

**CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI PER IL MONDO
DEL LAVORO**

UNO SCENARIO DI EVOLUZIONE DELL'OMNISCANALITÀ NEL 2030

L'articolazione dello stato di implementazione dell'omniscanaltà descritto nei capitoli precedenti consente di immaginare uno **scenario evolutivo a medio termine**, che possiamo collocare nel 2030.

Le **determinanti** di evoluzione che concorrono a definire lo scenario sono perlomeno tre:

- **all'interno di ogni settore** distributivo, la **rapida estensione delle politiche di omniscanaltà** dalle insegne leader e più avanzate (quelle che abbiamo analizzato e descritto) **a tutte o molte altre insegne** del settore; questo ragionevolmente avverrà perché via via le varie strumentazioni e soluzioni IT saranno adottabili con **investimenti minori**, anche alla portata di imprese più piccole; poi, perché con la crescita del business on line è ragionevole ipotizzare che molte insegne **dirotteranno** sulle strumentazioni online e dell'omniscanaltà **parte degli investimenti** ora focalizzati sull'apertura di nuovi punti vendita; infine, perché saranno via via più disponibili nel mercato del lavoro le **competenze necessarie** per sviluppare e concretizzare nei punti vendita le politiche di omniscanaltà;
- dall'altro lato, attraverso meccanismi di emulazione e di copia delle best practice, diverse delle politiche di omniscanaltà, che abbiamo ora rilevato e descritto come presenti solo in alcuni settori, saranno **via via adottate e implementate da altri settori**, non tutti, ma certo la maggior parte;
- infine, ovviamente, l'**evoluzione tecnologica** aprirà la strada all'adozione di nuove e più sofisticate politiche di omniscanaltà da parte di tutti i settori e di tutte le catene.

Per immaginare lo scenario dell'omnicanalità in cui ci troveremo tutti ad operare e lavorare il modo più semplice ed efficace, oltre che ragionevolmente realistico, è quello di immaginarsi un sistema distributivo che nel 2030 sia caratterizzato, per la maggior parte e dei settori e delle insegne, da:

- politiche assortimentali online implementate con la logica dello «scaffale infinito», come stanno facendo già ora Leroy Merlin o MediaWorld o Feltrinelli;
- la proliferazione e la diffusione territoriale di formati di negozio nuovi, più piccoli, più urbani e con funzionalità diverse in ottica proprio di omnicanalità, che affiancheranno gli attuali formati standard, come stanno già facendo Ikea, Esselunga, Mediaworld, Leroy Merlin e altri;
- una gestione del cliente basata su una consulenza personalizzata e sofisticata, che combina online e offline, come hanno già sviluppato le catene del Lusso, in particolare – come abbiamo visto – Moncler, con un utilizzo molto più spinto dei social media e di nuovi strumenti di comunicazione e interazione;
- una gestione dei processi di acquisto pienamente omnicanale, con una pluralità di touch point attraverso cui effettuare l'acquisto (e i resi) e una pluralità di soluzioni per la consegna dei prodotti, solo ora in parte concretizzate dalle catene leader di alcuni dei settori;
- una estensione pressoché completa di tutti i servizi integrativi che si possono immaginare per ogni settore, con una loro gestione sia online che offline;

- l'attivazione di **politiche di social edutainment** molto più articolate, sofisticate, pienamente omnicanale, fortemente connesse al posizionamento del brand, fortemente targetizzate e con un palinsesto di iniziative molto ampio, delle quali adesso non ci sono esempi concreti se non provando a cumulare quanto fanno ora in Italia i 3 o 4 retailer più avanzati;
- una **gestione omnicanale delle community** e dei programmi fedeltà, come fanno ora solo alcune delle insegne leader;
- infine, l'utilizzo di un **set di touch point molto più ampio dell'attuale**, fatto prima di tutto di **App dedicate** con una pluralità di funzioni tipicamente omnicanale.

Non vi è dubbio che questo processo di progressiva e rapida implementazione dell'omnicanalità:

- da un lato, determinerà una **profonda evoluzione del mondo del lavoro**, sia in termini di **profili professionali** che di **competenze**, che approfondiamo nelle pagine che seguono, e che richiedono un impegno in termini di **formazione e sviluppo delle competenze** forse senza precedenti;
- dall'altro lato, determinerà la nascita e lo sviluppo di **società di servizi e di cosiddette terze parti** che assisteranno e/o affiancheranno le catene distributive nello sviluppo e nella gestione dell'omnicanalità, proprio perché questa richiede competenze specialistiche che per diversi anni non saranno così diffuse.

IMPLICAZIONI PER IL MONDO DEL LAVORO - INTRODUZIONE

Non vi è dubbio, come abbiamo già detto, che la sfida dell'omnicanalità ha relevantissime implicazioni per il mondo del lavoro, in particolare in termini di evoluzione di alcuni ruoli e di adeguamento delle competenze.

Nelle pagine che seguono ci soffermiamo in particolare su quelle che appaiono **le implicazioni più importanti e che già ora si stanno manifestando nelle organizzazioni con l'omnicanalità più avanzata:**

1. lo sviluppo di **formati più piccoli** determinerà, in questi punti vendita, meno personale, ma con maggior competenze e migliore capacità di **erogazione di servizi e di consulenza** alla clientela;
2. lo sviluppo della **consulenza personalizzata**, trasformerà il semplice commesso in un consulente;
3. l'ampliamento delle modalità di **ritiro/consegna del prodotto**, farà emergere la necessità di **nuove figure dedicate**;
4. lo sviluppo dell'offerta non core sui **servizi** determinerà l'assunzione di nuove professionalità e/o lo sviluppo delle competenze del personale già in forza alle catene;
5. il diffondersi e il potenziarsi delle strategie di **social edutainment** con approccio completamente omnicanale faranno emergere nuove **figure professionali dedicate**;
6. lo sviluppo delle vendite online e dei processi d'acquisto e consegna del prodotto realizzati non in negozio determineranno un **aumento delle risorse umane** operative in luoghi diversi dai punti vendita, in particolare **nei magazzini di e-commerce e negli uffici/sedi di gestione dei processi online**.

FORMATI DI NEGOZIO PIÙ PICCOLI E IMPLICAZIONI PER LE COMPETENZE DEL PERSONALE

In molti dei settori analizzati sono stati implementati negli ultimi anni formati di punto vendita di minori dimensioni rispetto ai negozi standard o forme alternative in location particolari come aeroporti o centri cittadini (*concept flagship store*). Questi nuovi punti vendita hanno funzioni differenti da quelli tradizionali: sia come ruolo del punto vendita (considerato spesso uno showroom espositivo), sia in termini di servizi offerti e di disponibilità dei prodotti (più servizi e meno prodotti esposti), sia in termini di personale, necessariamente minore, ma al contempo con competenze diverse, più approfondite e trasversali a tutte le funzioni. L'esperienza digitale presente in questi format tende a compensare il minor spazio assortimentale.

- **Ruolo più consulenziale e relazionale del personale**, che dovrà essere formato sia per gestire la relazione che per fornire consulenza adeguata e specialistica (ad esempio, di progettazione di interni, di assemblaggio di sistemi di device o di consigli sugli ultimi romanzi pubblicati). La prossimità potrebbe favorire la frequentazione di clienti abituali, per relazionarsi con i quali diventano più importanti gli strumenti di CRM, per seguirne meglio abitudini ed esigenze, strumenti di CRM che dovranno poi trovare proprio in punto vendita l'implementazione di azioni di vendita mirate da parte del personale. Il personale sempre più dovrà avere **skills digitali** e padroneggiare **strumenti online** e avere competenza su **tutto l'assortimento, molto più ampio e articolato di quello presente in negozio**, guidando il cliente nella consultazione del sito e nella scelta dei prodotti giusti.

EVOLUZIONE DEI RUOLI: DA COMMESSO A CONSULENTE (ANCHE ON LINE)

Come abbiamo visto lo sviluppo dell'omnicanalità, in alcuni dei settori che abbiamo analizzato, ha già determinato l'incremento di attività di consulenza alla clientela da erogarsi sia offline, come è sempre stato in negozio, ma ora anche online o comunque da remoto attraverso videocall o con l'utilizzo di altri device.

Questo significa, da un lato, che ci sarà più bisogno di veri e propri «esperti» del settore e dei prodotti e, dall'altro lato, che queste figure dovranno avere delle skills diverse da quelle attuali: più capacità di relazione empatica con i clienti, più capacità di comprendere i loro bisogni e proporre soluzioni per loro interessanti e accettabili, maggiore predisposizione alla vendita anche dei servizi complementari. Ad esempio, già ora da Leroy Merlin si possono trovare esperti che supportano il cliente nella progettazione e arredamento di interni, da Ikea i «Consulenti Progetto» e gli architetti e professionisti della ristrutturazione, da MediaWorld i consulenti tecnologici, e da Decathlon gli addetti sono specializzati, spesso perché anche praticanti dello sport del reparto a cui sono assegnati. Il settore del Lusso è però il più avanzato: propone ai clienti, sia in negozio che online, i «Client Advisor» dedicati e gli appuntamenti con il «Personal shopper».

- L'omnicanalità aprirà, soprattutto in alcuni settori, opportunità per **nuove figure professionali sia in punto vendita sia online**. In ogni caso, al personale verranno richieste competenze specifiche, a seconda del settore, per diventare consulente di fiducia del cliente, sia valorizzando i loro interessi e le loro attitudini sia attraverso programmi di formazione ad hoc sui prodotti e di sviluppo delle skills necessarie: **la formazione delle persone sarà fondamentale**.

SVILUPPO DELL'E-COMMERCE E SVILUPPO DEI RUOLI COLLEGATI

Lo sviluppo dell'omnicanalità passa inesorabilmente anche dallo sviluppo dell'e-commerce, quindi da processi di vendita online e consegna dei prodotti presso il domicilio del cliente, presso locker dedicati o presso gli stessi punti vendita. In particolare, con la moltiplicazione dei touch point di acquisto e con la moltiplicazione delle possibili modalità di consegna, la gestione di questi processi diventerà più complessa. Già ora, ad esempio, insieme alle formule *click&collect* e di ritiro presso i locker, o la consegna al domicilio diffuse in molti settori, nel Lusso c'è anche l'opzione *click&reserve*, che offre la possibilità di riservare un prodotto per 24 ore, per confermare acquisto e modalità di consegna solo dopo.

- Lo sviluppo dell'online, con la moltiplicazione dei processi di acquisto e consegna, porterà a una maggior richiesta di **competenze di operations** e gestione dei magazzini dedicati all'e-commerce (ben diversi dai centri distributivi), di **logistica** e consegna dei prodotti, di **gestione e controlling** di queste attività, di gestione dell'**infrastruttura** IT e di tutte le attività collegate.

È evidente che questa nuova frontiera dell'omnicanalità può essere affrontata dalle catene distributive in due modi:

- la «conversione» di risorse attualmente dedicate ad altri ruoli e mansioni;
- l'esternalizzazione di queste attività a società specializzate.

È altamente probabile che nei diversi settori si concretizzerà un mix di questi due soluzioni, ma è ancora più certo che il mondo del lavoro avrà bisogno di un **numero quantitativamente rilevante di risorse adatte e formate per questi nuovi ruoli**.

SVILUPPO DELL'OFFERTA NON CORE E IMPLICAZIONI PER IL MONDO DEL LAVORO

Come abbiamo visto nei capitoli 3 e 4, quasi tutte le insegne leader cercano di integrare la propria offerta con prodotti e servizi non core, sia in punto vendita che online. Sono però soprattutto i servizi non core, a complemento dell'acquisto, che si stanno diffondendo tra le insegne leader. Ogni settore, in base al tipo di merceologie vendute, propone diversi servizi extra che arricchiscono il percepito da parte del cliente: dalla possibilità di noleggiare dei furgoni per trasportare in autonomia i mobili acquistati, alla vendita di assicurazioni e contratti di manutenzione, sino al noleggio di attrezzature per il montaggio di quanto acquistato. Moncler offre poi anche servizi di personalizzazione dei capi di abbigliamento acquistati. Dunque, una grandissima varietà di servizi extra sarà a disposizione della clientela ma, ovviamente, questi servizi andranno proposti e venduti sia online che nei punti vendita. C'è poi il caso a sé stante dei servizi di somministrazione e/o ristorazione all'interno dei negozi.

101

- L'ibridazione dell'offerta porta alla richiesta di **nuove competenze**, che vanno anche oltre le competenze merceologiche che il personale del punto vendita deve avere. In questi casi le soluzioni che le imprese distributive potranno adottare sono due:
 - assumere personale dedicato a queste attività, come senz'altro sarà per i bar, i bistrò e i ristoranti che la distribuzione svilupperà, ma anche, nei punti vendita più grandi, per la vendita dei servizi complementari;
 - sviluppare le competenze delle persone dedicato alla vendita dei prodotti; è chiaro che nei punti vendita più piccoli questa sarà la strada obbligata.

SOCIAL EDUTAINMENT E NUOVE ATTIVITÀ DELLE CATENE DISTRIBUTIVE

I corsi di formazione online e offline volti a migliorare le competenze dei clienti stanno aumentando nei vari settori e sono più o meno sviluppati a seconda delle caratteristiche delle merceologie vendute.

Nel Bricolage e nei Mobili, i maggiori player del settore proporranno sempre più corsi fai da te, oltre che in negozio anche online in streaming; Ikea, oltre ad organizzare in negozio laboratori sull'arredamento della casa, online svilupperà workshop in diretta streaming con *interior designer* professionisti. Molto sviluppato in questo senso Decathlon che, tramite la raccolta punti, propone esperienze sportive che comprendono corsi base di avviamento a uno sport e attività all'aperto.

In un contesto omnicanale in cui le catene, anche di diversi settori, competeranno per conquistare l'attenzione e la partecipazione a queste attività da parte della clientela, inevitabilmente una quota parte del lavoro verrà spostata dalle mansioni attuali alle attività tipiche del social edutainment: docenze ai corsi, organizzazione di eventi, attività sportive e culturali, ecc ...

- Via via che i programmi di Social Edutainment diventeranno più strutturati, completi e articolati sarà necessario, per le catene distributive, **passare da una gestione artigianale ed episodica ad una gestione continuativa e professionale** che richiede, appunto, livelli di professionalità che sino a 10 anni fa, a parte alcune sporadiche eccezioni, non erano – e non sono ancora adesso – tra quelle del personale di una catena distributiva. In questo quadro bisogna sicuramente immaginarsi anche un importante sviluppo delle attività sui **social media, al momento molto sottoutilizzati**.

MENO RISORSE UMANE NEI PUNTI VENDITA E PIÙ NE MAGAZZINI E-COMMERCE E NEGLI UFFICI CHE GESTISCONO I PROCESSI ONLINE

La trasformazione delle imprese distributive indotta dallo sviluppo dell'omnicanalità, già descritta nei capitoli precedenti, determinerà:

- un travaso di fatturati dai punti vendita all'online, con conseguente riduzione del personale assegnato ai negozi delle reti;
- parallelamente, un aumento del personale assegnato ai magazzini di gestione dell'e-commerce e alle attività di trasporto e consegna;
- contemporaneamente, l'aumento del personale che negli uffici dovrà gestire tutti i processi online e la omnicanalità, personale quest'ultimo con competenze significativamente diverse da quelle delle risorse umane già presenti nelle catene distributive, in particolare in quelle ancora poco avanzate sulle strategie di omnicanalità.

- L'omnicanalità determinerà un processo di **ricambio, anche quantitativo, delle persone assegnate alle diverse unità aziendali**: punti vendita, magazzini e-commerce e sedi.

IMPLICAZIONI PER IL MONDO DEL LAVORO: CONCLUSIONI

Traendo le conclusioni di sintesi, si può ragionevolmente sostenere che lo sviluppo dell'omnicanalità determinerà per le catene distributive essenzialmente **due tipi di fenomeni** afferenti le risorse umane:

- la necessità di nuove competenze e professionalità che andranno reperite dal mercato del lavoro o sviluppate all'interno con impegnativi programmi di formazione multidisciplinari;
- il travaso quantitativo di risorse umane dai punti vendita verso i magazzini di gestione dell'e-commerce e verso gli uffici preposti alla gestione dei processi omnicanales.

Stampa

Romana Editrice S.r.l.

Via dell'Enopolio, 37 - 00030 San Cesareo (Roma)

Finito di stampare nel mese di Luglio 2024

