

Lo store al tempo dell'online

La digitalizzazione crea valore ed esalta l'identità d'insegna, ma resta centrale il negozio fisico, come è emerso da un Forum sul digital retail, in cui i manager di diverse insegne si sono confrontati sull'evoluzione del retail.

di Daniela Basile

YouTube Guarda la sintesi video degli interventi dei partecipanti alla tavola rotonda su: www.youtube.com/largoconsumo

📖 Percorso di lettura: www.largoconsumo.info/TecnologieRetail

Un gruppo di manager di insegne di successo della distribuzione, coordinato da **Armando Garosci**, si è riunito a Milano per riflettere e confrontarsi sulle sfide della digitalizzazione del retail, sulla crescita dell'e-commerce, sulla trasformazione dei processi fisici nei negozi e su tutti gli eventi che hanno contribuito a costruire un nuovo significato dello shopping, trasformandolo in un'esperienza phygital. Aziende di diverse dimensioni e tipologie hanno messo a confronto le loro esperienze. Emerge come le scelte di riorganizzazione e l'adozione di nuove tecnologie si basino su una riflessione attenta, che tiene conto dei contributi di collaboratori e associati, per puntare a creare valore e a mantenere una forte differenziazione e identità d'insegna. Sempre più caldo è il tema della formazione, che deve coinvolgere tutto il personale. Non mancano le provocazioni, come quelle lanciate dal professor **Emilio Bellini**, Docente e Responsabile scientifico dell'Osservatorio Digital Retail del **Politecnico**, nell'avviare la tavola rotonda. «Fare innovazione nel retail significa progettare il valore per le persone che entrano in un negozio – afferma Emilio Bellini –. Valore vuol dire semplicemente far stare bene le persone, fare loro vivere un nuovo significato della visita in negozio. La vendita sarà poi un effetto collaterale. Dalla nostra ricerca emergono tre sfide fondamentali per il retail.

1) I negozi sono ancora un canale? Possiamo ancora considerarli canali, cioè tubi vuoti che per il cliente hanno valore nella misura in cui assicurano un accesso (altrimenti impossi-

bile) ai prodotti in distribuzione? Da tempo non è così. La pandemia ci ha insegnato che, per un numero sempre crescente di prodotti, il negozio non è più l'unico modo per acquistare; se entriamo in un negozio cerchiamo un'esperienza, un significato e poi, forse, compriamo.

2) Da consumatori, percepiamo ancora una dicotomia tra fisico e digitale? La maggior parte di noi gira all'interno dei negozi con lo smartphone in mano, confrontando prodotti, caratteristiche, prezzi. Ma è anche vero che mentre siamo a casa o in giro, sempre grazie allo smartphone, ci piace continuare a interagire con i nostri retailer preferiti prima e dopo l'eventuale acquisto di un prodotto. Insomma, la dicotomia tra fisico e digitale è sempre meno rilevante per chi vuole innovare i servizi retail: viviamo on life, il retail o è phygital oppure semplicemente non è. L'hanno capito bene anche i pure player nati digitali come **Amazon** o **Google**, che stanno aprendo negozi e spazi fisici. I retailer più innovativi sono già passati non solo da multichannel a omnichannel, ma anche da omnichannel a omniexperience. Grazie alle tecnologie digitali alcuni retailer, come per esempio le librerie, riescono a in-

Temi del forum

- I nuovi modelli organizzativi necessari ad affrontare la digital disruption
- Il potenziamento della struttura IT, per gestire i processi omnichannel
- Il nuovo ruolo dello store fisico, che acquista valore e non viene mai sostituito dalla digitalizzazione in atto
- La necessità di ottenere una vista unica sul cliente, libero di mettersi in contatto con l'azienda nel momento e canale più conveniente
- Il controllo della marginalità, spesso punto critico dell'e-commerce per la logistica complessa e la ridotta economia di scala
- La necessità di una nuova cultura d'impresa, consapevolezza e formazione a tutti i livelli





Da sinistra, Emilio Bellini, Docente e Responsabile scientifico (Osservatorio Digital Retail del Politecnico), Camilla Barone, Ricercatrice (Osservatorio Digital Retail del Politecnico) e Claudia Sanson, Digital marketing manager (Brico Io).

I partecipanti alla tavola rotonda

nome	azienda	funzione
Claudia Sanson	Brico Io	Digital Marketing Manager
Sara Pifferi	Todis	Responsabile Marketing
Alessandro Buoso	D.IT Coal	Direttore Generale
Alessandro Pugliese	Despar Maiora	CrM & Ecommerce Manager
Andrea Calarota	Ecor-Naturasi	Responsabile Servizi Digitali
Andrea Prange	L'Erborario Retail	AD
Fabrizio Lombardo	Librerie Coop	Direttore Operativo & Risorse Umane
Mattia Skuly	Lutech	Digital Specialist & Account Executive Fashion&Retail
Giampaolo Magliuolo	MD Discount	IT Director
Emilio Bellini	POLIMI	Docente e Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Digital Retail
Camilla Barone	POLIMI	Ricercatrice
Giovanni Tommasi	Risparmio casa	Direttore Sistemi Informativi e Innovazione
Alessandro Barchetti	Unes	Digital & Innovation Director
Armando Garosci	Largo Consumo	Direttore

Service video: On Air Multimedia; Lorenzo Fassina (post-produzione)

gaggiare il cliente non solo nel momento dell'acquisto (in negozio o on line), ma anche e soprattutto nei diversi contesti di vita in cui il prodotto libro e l'esperienza retail assumono un valore, un significato rilevante, come una pausa pranzo al bistrot, aiutare i figli a fare i compiti a casa, chiedere un consiglio o una recensione per un regalo.

3) Il termine "punto di vendita" è superato, spesso la vendita avviene prima o dopo. Il prodotto non è più protagonista, si crea una relazione con il cliente e la vendita ne è una conseguenza. Anche nel caso dell'e-commerce, la necessità di offrire un servizio al cliente prevale sulla vendita del prodotto in quanto tale. Il digitale finora è stato usato soprattutto per profilare i clienti e fare arrivare loro offerte mirate. Non sempre il cliente però apprezza, quando riceve messaggi invadenti si sente trattato come un portafoglio che cammina su due gambe, non come una persona ricca di passioni, interessi, aspirazioni».

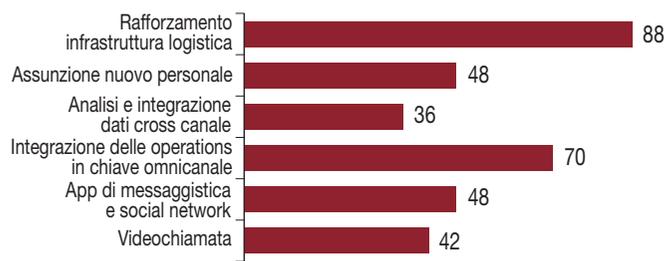
BRICO IO: UN UNICO ECOSISTEMA DIGITALE PER VALORIZZARE I DATI

Brico io, società partecipata 100% **Coop Lombardia sc**, ha una rete di 110 negozi di prossimità di media metratura, 70% di proprietà e 30% affiliati. **Claudia Sanson**, Digital marketing manager, spiega che l'e-commerce era già partito nel 2013 come canale parallelo ai negozi e che al suo arrivo in azienda ci si è subito focalizzati sulla costruzione di un unico ecosistema digitale, che permettesse la raccolta e la valorizzazione dei dati acquisiti. «La strada è complessa – ammette – l'integrazione è vicina, ma non completa. Per esempio, il catalogo on line, nonostante ci stia permettendo di ampliare l'offerta anche con fornitori non presenti in negozio attraverso il dropshipping, non rappresenta ancora l'intero assortimento di un nostro negozio: ne copre circa la metà. Inoltre, la tipologia di prodotti richiede molte informazioni, le schede descrittive spesso non sono sufficientemente complete e, anche per questo, il negozio ha sempre molto valore.

Il nostro cliente tipo non è giovane e nativo digitale; la pandemia ha cambiato le abitudini, ma non possiamo considerare l'e-commerce come la vera soluzione. Il 50% della nostra clientela visita il sito, prenota quello che le serve richiedendone la consegna in negozio, per poi vederlo dal vivo al ritiro e ricevere supporto. È necessario che gli assistenti alla vendita siano formati e coinvolti nei cambiamenti in atto: devono essere in grado di guidare il cliente, disponendo di un sistema efficace e veloce per dare risposte immediate e, se il prodotto richiesto non è disponibile sugli scaffali, di ordinarlo per lui tramite lo shop on line. Abbiamo attivato anche una live chat per dare risposte di primo livello ai clienti, attraverso una chatbot basata su Ai; ora è necessario incrementare la marketing automation e rafforzare il programma fedeltà». La comunicazione commerciale è omni-canale; in particolare negli ultimi anni si è molto investito sui canali on line, dai volantini digitali e interattivi ai canali social, che iniziano a dare buoni risultati, soprattutto nella relazione con i clienti.

L'ADOZIONE DI SOLUZIONI DIGITALI TRA I TOP RETAILER (in %)

Potenziamento dell'e-commerce



Digitalizzazione dei processi fisici



Fonte: Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail, 02/2021, Politecnico di Milano

Largo Consumo

UNES: NESSUNA FUNZIONE PUÒ RIMANERE SEPARATA

Unes è un'azienda del gruppo **Finiper** presente con oltre 200 supermercati, diretti o affiliati, in Lombardia, Piemonte ed Emilia Romagna. Nel 2007 nasce il format **U2**, primo supermercato in Italia con la formula Every day low price, quindi senza promozioni, volantini e carte fedeltà: il successo è altissimo, il fatturato raddoppia in soli 10 anni. Segue il rilancio del marchio **Il Viaggiator Goloso**, diventato ormai insegna con negozi dedicati: oggi circa il 45% del fatturato è dovuto alla marca privata. **Alessandro Barchetti**, entrato in Unes dopo una lunga esperienza in **Game-stop**, è stato nominato Digital & innovation director, con la funzione di gestione del piano di trasformazione digitale e coordinamento di tutti i dipartimenti coinvolti, nell'ambito di un progetto partito alla fine del 2019, prima della pandemia. Il progetto nativo omnicanale punta a una riorganizzazione in cui il digitale ha un ruolo centrale: secondo Barchetti, digitale e omnicanalità sono pervasivi e nessuna funzione può rimanere separata. Lo sviluppo in corso è centrato su una piattaforma in cloud in ambiente Sap, dove tutte le combinazioni on line e off line saranno possibili nelle varie fasi del customer journey (carrello, pagamento, delivery). La strategia Edlp degli U2, utile ai fini dei risultati, si è rivelata critica nel momento in cui si è deciso di passare all'omnicanalità: in mancanza di una carta fedeltà, i clienti degli store restano anonimi, solo sugli shopper on line ci sono informazioni complete.



Alessandro Barchetti, Digital & Innovation Director (Unes)

Per colmare il gap, Unes sta partendo con un progetto di loyalty non loyalty, grazie anche a un'esperienza maturata da Barchetti, che aveva già lanciato con successo un programma fedeltà atipico in Gamestop; verrà avviata una sottoscrizione gratuita, in cui il cliente, fornendo i dati, potrà ottenere vari vantaggi tra cui: coupon digitali, smaterializzazione dello scontrino, inviato via mail, fatturazione automatizzata, contenuti aggiuntivi. Si punta a tracciare la spesa dei clienti e a seguire cluster particolari (salutisti, vegani, clienti del Viaggiator Goloso). I passi successivi saranno la realizzazione di un Crm di ultima generazione e un customer service evoluto, con l'integrazione dei processi di BI e di soluzioni digitali per punti di vendita: etichette elettroniche, self-scanning, pagamenti cashless simili a quelle sperimentate da **Amazon**, con cui Unes ha da tempo un proficuo rapporto di partnership.

ECORNATURASÌ: L'E-COMMERCE È UN SERVIZIO, NON UN CANALE

Andrea Calarota è Responsabile servizi digitali di **EcorNa-**



Alessandro Barchetti, Digital & Innovation Director (Unes)

turaSì, catena italiana di supermercati specializzata nella distribuzione di oltre 4.000 prodotti biologici certificati. La rete è costituita da 350 negozi in Italia, di cui 60% in franchising. NaturaSì ha scelto di realizzare il suo processo di digitalizzazione acquisendo **Emporio Ecologico**, in cui Calarota lavorava, e integrando nella sua struttura un

team dedicato, già formato, che ha portato competenze e tecnologia. In una catena che rimane prevalentemente fisica, il digitale si è inserito per migliorare il servizio e la comunicazione alla clientela tradizionale, che sceglie NaturaSì perché cerca prodotti biologici e bio-dinamici ed è fidelizzata al

70%. La modalità preferita di delivery è il click & collect; nei negozi i commessi sono dotati di tablet per cercare on line e procurare quello che non è presente sugli scaffali. «La moda dell'e-commerce non ci ha travolti» spiega Calarota, il cliente che on line cerca prezzi bassi non è quello a cui punta NaturaSì. «Durante la pandemia non siamo riusciti a servire i clienti ma solo a scontentarli – ammette – soprattutto quelli che non conoscevano il brand e accedevano solo perché avevano difficoltà con altri fornitori. La strategia di NaturaSì è fondata intorno alla qualità dei prodotti offerti, l'e-commerce è da considerarsi un servizio e non un canale. Lo scontrino medio di NaturaSì è alto nei negozi e arriva a 80 euro on line, i clienti omnicanali sono quelli che acquistano di più: la copertura del territorio è bassa, chi compra bio da NaturaSì non fa una spesa occasionale ma riempie il carrello. Dato l'alto livello di fidelizzazione, avere una vista unica del cliente non è un problema, ma la mission di NaturaSì porta a un utilizzo del Crm focalizzato a comprendere come migliorare assortimenti e servizi, senza azioni di marketing pressanti o spinte promozionali».

MAIORA: UNA RIVOLUZIONE DIGITALE A SUPPORTO DEI PROCESSI

Alessandro Pugliese è Crm & e-commerce manager del gruppo **Maiora Despar Centro Sud**, consorzio in forte espansione nel Sud Italia, con circa 90 punti di proprietà e più di 350 affiliati. Pugliese affronta il tema della carta fedeltà, che è ancora fisica ma che presto sarà anche digitale grazie alla nuova app, così come la modulistica di adesione che è già stata digitalizzata entro fine 2020. «L'età media dei nostri clienti è sopra i 55 anni – spiega –. Non è facilissimo offrire servizi solo digitali». Maiora punta molto sul progetto di loyalty e sui dati digitali utili a profilare i clienti con l'obiettivo di tracciarne il comportamento d'acquisto on e off line e inviare promozioni mirate. «La strada è ancora lunga, sono ancora poche oggi le aziende che usano al meglio i loro dati sui clienti». L'e-commerce è stato avviato nel 2019 «perché ci dovevamo essere» e ha dato da subito e quasi inaspettatamente ottimi risultati, «anche se non sappiamo ancora se gli investimenti si ripagheranno nel breve, così come, dopo la pandemia, non sappiamo perché alcune zone rispondono particolarmente bene mentre altre meno, anche se è già piuttosto evidente che i migliori risultati si ottengono dove la presenza fisica attraverso i punti di vendita tra-



Mattia Skuly, Digital Specialist & Account Executive Fashion&Retail (Lutech) e Alessandro Pugliese, Crm & e-commerce manager del gruppo (Maiora Despar Centro Sud)

dizionali è maggiore e la brand awareness più elevata». Anche per capirne di più, è stata avviata una collaborazione con **Glovo**. Manca oggi una vera e propria strategia digitale, ma si è già investito in strumenti innovativi, a cominciare dai servizi digitali offerti alle casse, se pur ancora poco diffusi, e l'offerta di prodotti di commercio on line o di settori digitali, utili ad aggredire target più giovani. Il personale dei negozi disporrà presto di tablet per seguire il controllo delle giacenze ed essere guidato nella disposizione della merce sugli scaffali. «La rivoluzione digitale deve avvenire soprattutto a supporto dei processi: stiamo lavorando su diversi fronti, come il riordino automatico, il sistema di trasmissione alla sede dai negozi, l'adozione dell'Rfi nella logistica. All'interno del gruppo Despar alcuni consorzi hanno fatto scelte più drastiche in ambito digitale come, per esempio, decidere di avere una carta fedeltà esclusivamente digitale, con un'app dove si può fare la sottoscrizione, consultare punti, prenotare premi: una cosa che noi adotteremo gradualmente perché crediamo molto nella cultura del negozio e rispondiamo alle esigenze del nostro territorio».

LUTECH: LA QUANTITÀ E LA QUALITÀ DEI DATI ALLA BASE DEL SUCCESSO

Lutech è un system integrator con una profonda esperienza nel settore retail e in particolare nelle soluzioni dedicate a masterdata di clienti e prodotti, e-commerce, BI, Crm.

«Il problema delle aziende è trasformare l'investimento in valore – commenta **Mattia Skuly**, Digital specialist e account executive fashion & retail –. Spesso c'è difficoltà da parte dei retailer nell'aver una visione sufficientemente lunga nel momento in cui si intraprendono i percorsi di innovazione. Guardando ai progetti degli ultimi anni, abbiamo visto spesso che l'obiettivo di business si inceppava, in fase di consulenza o in quella di progettazione, sulla reale capacità delle aziende di prevedere i cambiamenti e la revisione dei processi che stanno dietro le quinte. Uno dei prerequisiti fondamentali affinché i progetti di digitalizzazione del retail abbiano successo è legato alle tematiche di masterdata: questo aspetto viene spesso sottovalutato, ma la quantità e la qualità delle informazioni utili alla vendita e al post vendita richiedono una gestione e un'analisi puntuale. Il masterdata deve contenere dati completi su prodotti, clienti e punti di vendita. I progetti di maggior

successo che abbiamo avuto, penso per esempio alla gestione di anagrafiche cliente per un player del retail di librerie, all'omnicanalità per un cliente grocery, alla business intelligence per un noto player del retail health care, sono quelli dove il cliente non si è buttato sulla tecnologia, ma ha avuto il coraggio di esprimere i propri dubbi e criticità, per pensare a una soluzione che potesse effettivamente risolvere un problema o raggiungere un obiettivo. Si guarda ad Amazon, ma il modello Amazon non è quello italiano, non ci sono i margini né la logistica adeguata a competere. Si possono però trovare strade alternative di fidelizzazione: se il cliente cerca un prodotto specifico e pensa di averlo trovato, grazie anche a una scheda completa di informazioni, sarà quasi sempre disposto ad aspettare qualche giorno in più per riceverlo e anche a pagarlo di più. Un altro errore ricorrente è pensare che il punto di vendita fisico sia il modello di riferimento da copiare nel progetto di digitalizzazione, così come seguire i trend del momento e puntare solo alla velocità».

RISPARMIO CASA: LA TECNOLOGIA PER MIGLIORARE L'ESPERIENZA DEL CLIENTE

La storia di **Risparmio Casa** inizia negli anni Sessanta, nel negozio di cartoleria e profumeria di **Guido Battistelli**. Nel 1987 nasce il primo negozio Risparmio Casa. Gli anni Novanta vedono l'esplosione della Gdo in Italia e l'apertura di nuovi negozi. L'azienda mira a una rete di 200 punti vendita entro il 2025 e alla quotazione in Borsa. La formula del successo è nel format dei punti di vendita: un vasto assortimento di prodotti per la pulizia della casa, bellezza e cura della persona, pet, casalinghi, tessile, giocattoli, cartoleria, bricolage, accessori auto, piccoli elettrodomestici. Risparmio Casa propone anche un catalogo con più di 20 marchi propri. **Giovanni Tommasi** è il Responsabile dei sistemi informativi e del supporto alla trasformazione digitale aziendale. «La digitalizzazione non si può limitare all'e-commerce – afferma – anche perché è un canale dove è difficile raggiungere una buona economia di scala e marginalità, ma si deve usare la tecnologia come strumento per migliorare l'esperienza complessiva del cliente. La strategia della nostra azienda è basata sui suoi asset, che sono i punti di vendita in aumento. Quello che sicuramente la pandemia ha dimostrato è che lo sforzo nella multicanalità deve sempre più di-

venire parte della strategia dei player: per noi la digitalizzazione non è solo risposta allo shock pandemico, ma un'esigenza legata a una migliore comunicazione, maggior capacità di analisi dei dati e soprattutto maggiore efficienza nella gestione di processi che, all'aumentare delle dimensioni, divengono sempre più complessi. Il primo passo è quindi disporre di un



Giovanni Tommasi, Responsabile dei sistemi informativi e del supporto alla trasformazione digitale aziendale (Risparmio Casa)

It scalabile: anche rafforzare l'e-commerce diventa più facile se la gestione del business e della logistica attraverso i sistemi informativi è scalabile. Il passo successivo è ►

raggiungere l'automazione dei processi, importante per un'azienda logistic intensive come la nostra. Strategica è poi la gestione e la manutenzione dei dati, che arrivano sempre più numerosi da vari touchpoint: carte loyalty, sito web, shop on line. Attraverso attività di data analytic possiamo controllare e guidare meglio il business, i flussi di revenue e i costi, seguendo gli indicatori di performance».

TODIS: FONDAMENTALE LA CONDIVISIONE E LO SCAMBIO CON GLI AFFILIATI

Todis è in piena evoluzione con oltre 260 punti di vendita in affiliazione, una catena di proprietà della società **Iges srl**, società unipersonale, controllata dalla cooperativa **PAC2000A Conad**: si tratta prevalentemente di negozi di prossimità nel centro delle città, con una forte presenza sul territorio, in particolare in Umbria, Lazio, Toscana, Calabria, Campania e Sicilia. L'assortimento è composto per il 75% da Mdd; il prezzo è conveniente, la qualità alta. «La digitalizzazione è un percorso in divenire, siamo solo all'inizio – afferma **Sara Pifferi**, giovane Responsabile marketing –. Per noi è anche ottimizzazione dei processi interni per portare velocità e facilitare la comunicazione, a partire da quella con gli affiliati, i nostri primi clienti: un'app dedicata renderà più semplice i rapporti. Quando la sede propone nuovi progetti, è fondamentale la condivisione e lo scambio con gli affiliati, che devono accogliere le idee della sede e portare i loro suggerimenti. Ognuno di loro è un imprenditore, capisce dove ci sono le opportunità di crescita, ma deve essere coinvolto e ascoltato. Per quanto riguarda i clienti finali, stiamo puntando su nuovi servizi: per esempio, abbiamo realizzato un totem multimediale per i pagamenti di utenze e altri servizi e la possibilità di acquistare gift card di vari brand che in genere vengono proposti alle casse. L'e-commerce è partito nel 2018, come servizio più che come canale, nell'area di Roma e provincia. Oggi continua per noi a essere una leva strategica e il progetto non si ferma, lavoriamo per migliorare il servizio e offrire un'ottima e completa esperienza di acquisto: lo conferma lo scontrino medio pari a 70 euro, 3 volte superiore allo scontrino sul punto vendita. L'assortimento è in continuo aggiornamento, a oggi contiamo oltre 3.000 referenze sulla nostra piattaforma». Sara Pifferi spiega che alla base del successo, anche nell'affrontare le recenti emergenze, c'è un'ottima regia, con una struttura giovane e veloce nel reagire e prendere decisioni.



Sara Pifferi,
Responsabile marketing (Todis)

MD: UN SERVIZIO A REGOLA D'ARTE PER IL CLIENTE

MD, fondata 27 anni fa da cavalier **Patrizio Podini** che tuttora la guida, è oggi la seconda insegna del settore discount in Italia a capitale italiano, la terza per fatturato, e detiene una quota del retail discount del 16%. Dopo la fusione con il gruppo **Lombardini** nel 2013 e grazie a un piano di sviluppo ambizioso, l'insegna è arrivata oggi a 800 punti di vendita. Per



Gianpaolo Magliulo,
It director (MD)

Gianpaolo Magliulo, It director con alle spalle una ricca esperienza come consulente informatico, l'arrivo in MD dopo la fusione con Lombardini ha rappresentato una sfida interessante, in particolare nell'affrontare l'integrazione tra i diversi sistemi, realizzando un'unica struttura in cui fare convergere 2 data center e tutti i processi. La marginalità è importante e la misurazione attraverso i dati è fondamentale: il prodotto viene seguito dall'acquisto fino alla vendita in cassa, il controllo è attento, «l'attenzione al dato sta diventando maniacale»

e viene fatta formazione specifica. Il personale di vendita viene istruito anche per offrire supporto e competenza ai clienti: «Il servizio deve essere perfetto, non devono verificarsi situazioni spiacevoli, il cliente si perde velocemente come lo si è acquistato». L'e-commerce è partito da tempo e include molti prodotti non-food, compresi piccoli e grandi elettrodomestici, un settore a cui MD dedica una crescente attenzione, con magazzini e aree nei negozi riservati. Un elevato investimento è stato fatto in piattaforme per la gestione del conto economico, la centralizzazione dei dati, la dematerializzazione dei documenti e le nuove funzionalità richieste dai decreti dello Stato, dalla trasmissione telematica dei corrispettivi alle lotterie dello scontrino: è stato necessario realizzare connessioni stabili tra negozi e sede, verificare la copertura di ogni area. Oggi il livello raggiunto è elevato: già prima della pandemia era in corso un upgrade dell'infrastruttura tecnologica dei negozi, per consentire uno scambio di informazioni con la centrale in real time e in mobilità, dotando il personale dei punti di vendita di appositi dispositivi e app. Il gruppo è attualmente impegnato a ultimare la nuova sede a Cortenuova, il più grande polo logistico in Italia nel canale discount: un magazzino ad alta automazione, completamente integrato nell'Erp, che si estende su una superficie intorno ai 270.000 mq.

L'ERBOLARIO: ON LINE SI CERCA COMODITÀ, MANCA LA CONSULENZA SPECIFICA

L'Erbolario nasce a Lodi nel 1978 dalla passione dei fondatori come piccola erboristeria artigiana. Poi è iniziata la distribuzione dei prodotti ad altri negozi, con uno sviluppo rapido, grazie anche alla scarsa concorrenza, alla qualità indiscutibile e ai prezzi democratici accessibili a tutti. Nel 2004 è partito l'attuale progetto retail, che ha portato a una rete di circa 190 negozi, 70 diretti e molti in franchising. Alla guida del progetto, fin dall'inizio, c'è l'Ad **Andrea Prange**. L'e-commerce, considerato ormai inevitabile, è nato nel 2018 e ha visto un consolidamento nel 2021. In questi 3 anni si è capito che c'è un mercato importante anche sul web, nonostante l'età media alta dei clienti, benché il settore della cosmetica in generale sia presente meno di altri sull'e-commerce e ancora meno sia attiva l'erboristeria. «On line manca la fragranza,

l'esperienza tattile, la consulenza specifica» spiega Prange. La formazione del personale è alta, vengono assunte solo persone laureate, il cliente riceve un livello di servizio elevato, tanto che la permanenza delle persone nei negozi è lunga, così come è alto lo scontrino medio, di circa 27 euro nonostante il limitato numero di referenze. L'insegna L'Erbolario è stata spesso premiata da *Largo Consumo*. «Abbiamo il sigillo di qualità per il miglior servizio al cliente come cosmetica naturale monomarca» afferma Prange con orgoglio. Sul web è stato attivato, oltre al tradizionale click & collect, il nuovo servizio "prenota e ritira in negozio". «Non c'è concorrenza di prezzo tra on line e i nostri negozi, la scelta dell'on line è solo di comodità. Quando può il cliente entra in negozio, prova i prodotti e si fa consigliare. Gli affiliati seguono i progetti avviati, nonostante qualche remora iniziale: dall'e-commerce ottengono un ritorno, il sito restituisce ai negozi una parte del ricavato e le azioni sul web portano sempre ai punti di vendita nuovi clienti».



Andrea Prange, Ad (L'Erbolario)

LIBRERIE.COOP: LUOGHI DI ESPERIENZA, CON FORTI LEGAMI COL TERRITORIO

Librerie.Coop è una società nata nel 2006 per volontà delle cooperative. Oggi la rete è composta da 31 librerie, oltre a una collaborazione con **Eataly** e una quarantina di corner e shop & shop negli ipermercati. Nate come librerie tradizionali, non sono cambiate nel formato, ma è cambiato il mercato e quindi i loro contenuti, spiega **Fabrizio Lombardo**, Direttore operativo e risorse umane; si è aggiunta la presenza digitale e il mercato degli e-book. Non ci sono vincoli di sviluppo fuori dal mondo Coop, quindi sono stati aperti negozi anche in altri centri commerciali. Importante e poco conosciuta è la presenza nei festival della letteratura, da Mantova a Pordenone, esperienza rivelatasi molto produttiva, sia in termini economici che della formazione e crescita delle persone. Lombardo racconta come Librerie.Coop, in una di queste occasioni, si sia trovata in concorrenza con Amazon nella realizzazione di un e-commerce del libro e abbia vinto. Il lockdown ha visto aumentare l'on line, ma le librerie rimangono luoghi di esperienza, relazione e scambio di informazioni con i librai, dove trascorrere molto tempo. Vengono offerti servizi sempre nuovi; recentemente si è aggiunto il prenota e ritira, e la spedizione di libri ovunque. Per tradizione delle cooperative, anche le librerie hanno forti legami con il territorio, con le scuole, con le manifestazioni locali; in certe zone, quella di Coop è l'unica libreria presente. Ora è necessario migliorare i software ge-



Fabrizio Lombardo, Direttore operativo e risorse umane (Librerie.Coop)

stionali, non abbastanza personalizzati per le librerie, e investire sempre di più nella formazione dei librai, superando anche molti luoghi comuni: il fatto di allargare la gamma inserendo nuovi prodotti, per esempio i fumetti, non ne riduce la professionalità, la arricchisce, riuscendo a fare entrare in libreria un pubblico di giovani e giovanissimi e magari fidelizzarli per il futuro.

COAL: UN PERSONAL SHOPPER PER GLI ORDINI ON LINE

Coal, cooperativa marchigiana, ha celebrato il 60° anniversario nel 2021, confermando un approccio strategico fortemente legato al territorio e ai suoi imprenditori. Conta più di 220 soci e opera su oltre 200 Comuni, con 330 punti vendita tra Marche, Abruzzo, Umbria, Lazio, Molise e Romagna e la Repubblica di San Marino. Oltre 200 dipendenti, tutti diretti anche nell'area della supply chain, 2 poli logistici con headquarter a Camerano (Ancona). I soci e proprietari della cooperativa sono imprenditori moderni e commercianti preparati. Il successo, secondo **Alessandro Buoso**, Direttore generale, è legato al percorso di change management nel segno della continuità valoriale. Il format dei negozi punta al servizio, su piccole metrature: vasto assortimento a scaffale e forte spinta su fresco e deperibile rendono Coal una scelta quotidiana. Il centro di produzione interno della piattaforma agroalimentare permette la lavorazione della carne, del pesce, dell'ortofrutta. Ci sono ancora molti margini di crescita per l'infrastruttura retail, la pandemia ha accelerato la digitalizzazione ma non è quello, secondo Buoso, il focus su cui si deve investire: l'e-commerce è un servizio ai clienti, non un obiettivo di business. «La consegna a casa e il click & collect erano già una prassi anche prima del Covid-19. Per migliorarlo abbiamo inserito una figura nuova, al servizio del cliente, il personal shopper, per prendere ordini e dare consulenza sui prodotti. La pandemia nei piccoli borghi non ha sconvolto le abitudini, il servizio è personalizzato anche alle casse,



Alessandro Buoso, Direttore generale (Coal)

dove ci si conosce per nome. In certe zone a bassa densità e in territori difficili non sarebbe stato possibile e remunerativo fare altro, in particolare investire su un e-commerce improvvisato». Coal ha una leadership basata sulla conoscenza del territorio e delle richieste dei suoi abitanti. I negozi sono stati rivisitati negli ultimi anni, abbandonando la logica del canale e proponendo nuove insegne: **Eccomi**, generalista, punta alla spesa completa per horeca e privato; il **Buongustaio** offre solo alimentari, con proposte gourmet a prezzi accessibili a tutti. Si stanno rivedendo anche back office e front end, pensando a un sistema integrato e centralizzato. ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA