

**POLITECNICO DI TORINO**

**Corso di Laurea Magistrale**

**Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica**

Tesi di Laurea Magistrale

**Omnichannel e luxury retail: l'integrazione dei canali di  
distribuzione**



**Relatore**

Prof. Guido Perboli

**Candidato**

Martina Storgato

**Ottobre 2018**

Ringraziamenti.....	3
Introduzione.....	4
Omnichannel nel luxury retail: il problema dell'integrazione dei diversi canali.....	5
I canali di distribuzione e la loro evoluzione nel luxury retail.....	5
Single-channel.....	8
Multi-channel.....	8
Cross-channel.....	9
Omnichannel.....	10
Problematiche.....	11
Come integrare i differenti canali?.....	13
GO.....	14
Analisi PESTEL.....	14
Benchmarking.....	15
Social Business Network.....	18
Customer profile.....	20
Descrizione del progetto.....	22
Value proposition canvas.....	24
UNIFORM.....	28
Business Model Canvas.....	28
EVALUATE.....	32
SWOT.....	32
Strategic map.....	34
Balanced scorecard.....	36
ICE Diagram.....	44
Analisi costi ricavi.....	47
Prospettive future.....	51
SOLVE.....	52
Solution Canvas.....	52
Conclusione.....	54
Sitografia.....	55

## Ringraziamenti

Vorrei ringraziare il prof. Guido Perboli e la prof.ssa Mariangela Rosano per la disponibilità e precisione dimostratemi durante tutto il periodo di stesura, oltre che per l'aiuto e la conoscenza fornitemi durante questi anni di formazione.

A tutte i miei compagni di corso con i quali ho condiviso questo percorso di studi ed esperienze di vita difficilmente dimenticabili.

Ai miei colleghi di lavoro che hanno sempre creduto in me e che hanno contribuito alla mia formazione lavorativa e personale

A tutte le mie amiche, Erica Serena Chiara Giulia ed Alessandra, che mi hanno sempre sopportato e supportato nelle mie scelte e senza le quali non sarei diventata la persona che sono adesso.

A Cinzia che mi sopporta ogni giorno in questa frenetica vita londinese.

Un grazie a tutte le persone che ho avuto l'opportunità di conoscere durante i miei studi e tirocini all'estero, grazie per continuare ad arricchire la mia visione del mondo.

Alla mia famiglia che mi ha sempre spronato a seguire i miei sogni.

E come sempre gli ultimi ma non per questo meno importanti, anzi. Un grande ringraziamento a mia madre e mio padre che con il loro sostegno, economico e morale, mi hanno permesso di arrivare fin qui oggi, contribuendo alla mia formazione personale.

## Introduzione

L'oggetto della trattazione risulta essere il problema dell'integrazione dei canali di distribuzione nel settore del lusso. Tale scelta è dovuta soprattutto alla mia esperienza lavorativa.

Lavorando nel settore del luxury retail ho avuto l'opportunità di notare concretamente tali problematiche. Durante questi mesi di lavoro mi ha incuriosito la contrapposizione che descrive questo settore, l'innovazione e la creatività infatti sono alla base di tutti i fashion brand. Possiamo ritrovare tali aspetti nelle sfilate, nei capi di haute couture, nel packaging ma non troviamo innovazione e creatività quando si parla di omnichannel.

Grazie alle mie conoscenze universitarie ho deciso quindi di sviluppare un business model che fosse in grado di integrare i diversi canali di distribuzione.

L'elaborato risulta quindi essere composto in due principali sezioni.

La prima è necessaria al fine di comprendere cosa si intende per canale di distribuzione, fornisce una visione dell'evoluzione delle strategie adottate a seconda del cambiamento dei bisogni dei clienti e infine sottolinea le differenti problematiche relative al settore del luxury retail.

La seconda parte invece si concentra sull'implementazione della strategia al fine di raggiungere un'efficiente ed efficace integrazione fra mondo offline e online. Tale strategia verrà nello specifico applicata al brand per cui lavoro.

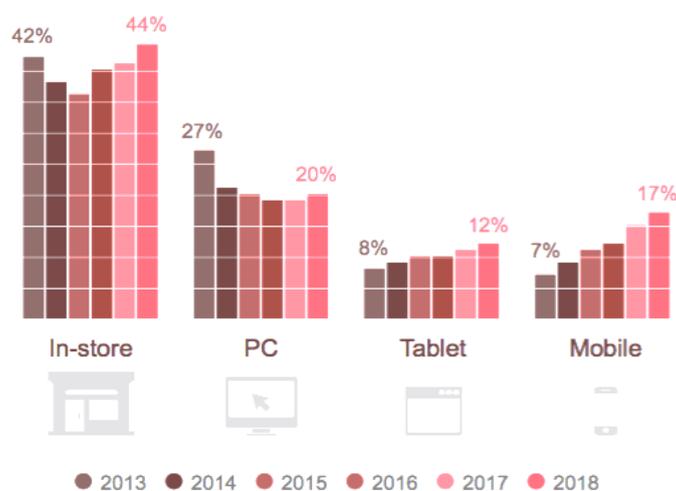
## Omnichannel nel luxury retail: il problema dell'integrazione dei diversi canali

Di seguito andremo in primo luogo ad analizzare i diversi canali di distribuzione e la loro evoluzione nel tempo andando nello specifico a concentrarsi sulle problematiche relative al settore del lusso, in un secondo momento invece analizzeremo tale problematica relativa all'integrazione dei diversi canali e dettaglieremo una possibile soluzione attraverso l'implementazione di una strategia.

### I canali di distribuzione e la loro evoluzione nel luxury retail

Nel settore del lusso tutte le strategie implementate hanno sempre un aspetto fondamentale in comune, queste infatti devono essere customer oriented. Nel mondo del luxury retail i bisogni dei clienti non solo devono sempre essere pienamente soddisfatti ma bisogna cercare di andare oltre le aspettative della clientela andando a creare una customer experience unica.

Nel corso degli anni le abitudini e i bisogni dei clienti sono cambiati. L'utilizzo sempre più frequente dei telefoni, del pc, di internet e lo sviluppo di applicazioni (a) che permettono di effettuare acquisti seduti dal divano di casa, hanno impattato le metodologie di acquisto portando una conseguente evoluzione dei canali di distribuzione. Tale modifica è stata subito evidenziata in differenti settori tranne che nel settore del luxury retail dove soltanto negli ultimi 5 anni sono state implementate strategie con un'ottica omnichannel.



a. Incremento percentuale negli ultimi 6 anni degli acquisti in-store, tramite pc, tramite tablet e tramite mobile.

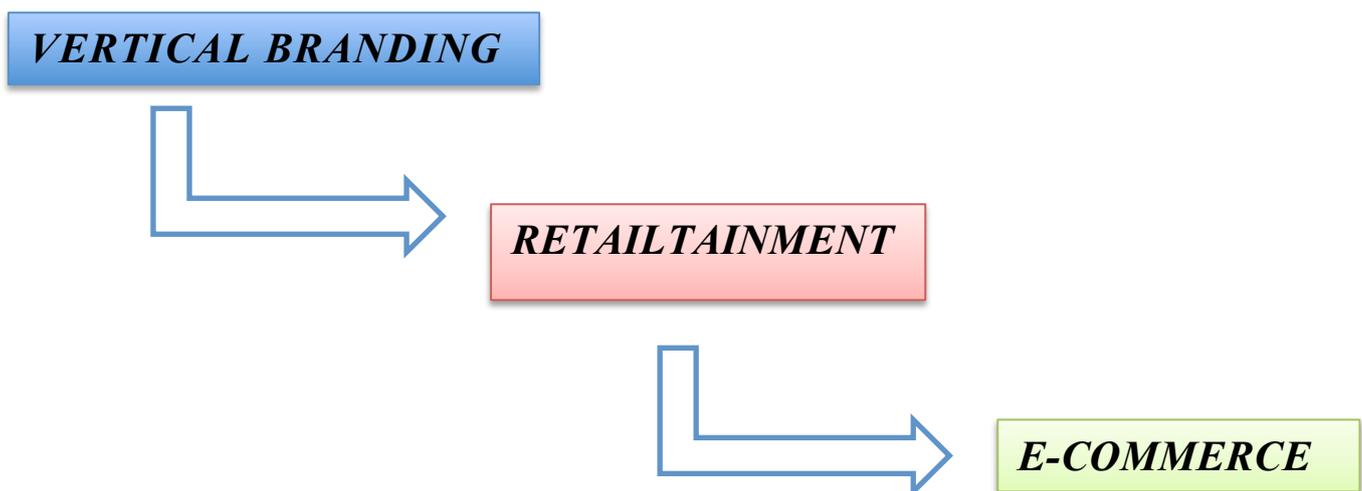
Prima di entrare nel dettaglio dell'evoluzione dei canali di distribuzione vorrei appunto fornire una loro definizione. Con il termine canale di distribuzione intendiamo un insieme di attività indipendenti che tramite un'opportuna coordinazione servono a trasferire il prodotto e/o il servizio al consumatore finale.

Andiamo inoltre a distinguere due principali tipologie di canali:

- **Diretto:** con un canale distributivo diretto si intende un metodo di trasferimento del prodotto e/servizio che non presenta intermediari. Il produttore è direttamente a contatto con il cliente, tale canale permette al produttore di avere un assoluto controllo sulla vendita ma comporta costi alquanto elevati;
- **Indiretto:** con un canale distributivo indiretto si intende un metodo di trasferimento del prodotto e/o servizio attraverso il quale fra produttore e consumatore vi sono uno o più intermediari, ovvero il prodotto finale prima di arrivare al cliente viene acquistato da una o più aziende che lo rivendo successivamente a quest'ultimo.

Per quanto riguarda il settore del retail, parliamo di canale corto o distribuzione al dettaglio. È presente infatti la sola intermediazione del dettagliante che acquista dal produttore e vende al consumatore.

Andando a schematizzare l'evoluzione delle strategie che coinvolgono i canali di distribuzione dagli anni novanta ad oggi otteniamo:



Inizialmente con il vertical branding abbiamo assistito ad un forte sviluppo della presenza degli store al fine di avere un maggior contatto con la clientela, successivamente tali store sono diventati non solo dei semplici punti vendita ma bensì dei luoghi capaci di suscitare emozioni e “entertain” i

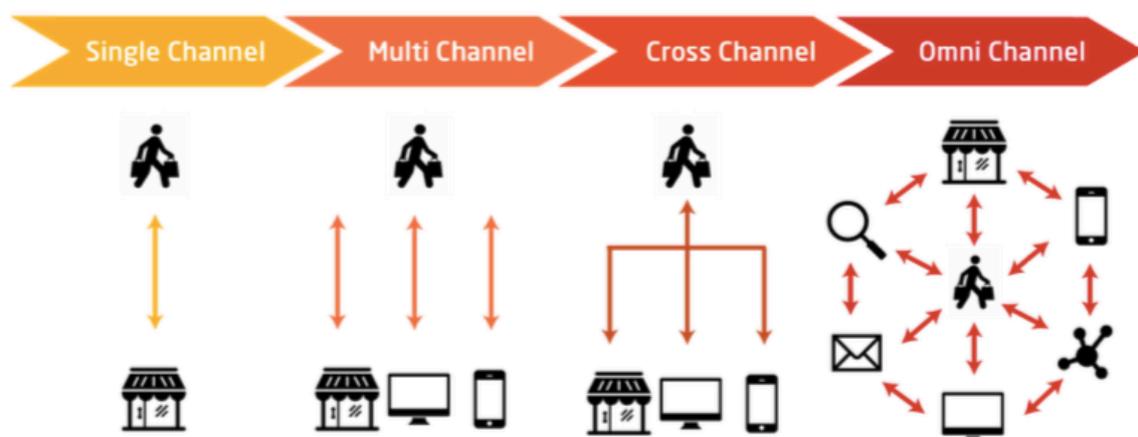
clienti. Negli ultimi anni con lo sviluppo delle piattaforme di e-commerce ci si è trovati a dover sviluppare un sito web dove i clienti potessero comprare e controllare la disponibilità di diversi prodotti.

Questi tre differenti aspetti non sono da considerarsi come se fossero separati fra di loro o come se fossero in contrapposizione. Gli store infatti continuano ad essere un punto cruciale per il luxury retail.

Attraverso essi si comunica la brand image e si influenza il comportamento del consumatore andando a trasmettere i valori del brand che diventano parte della vita dei clienti. I beni di lusso hanno una forte volatilità di acquisto, grazie agli store i brand riuscivano a controllare tale volatilità offrendo un'unica customer experience durante e post vendita. Con l'utilizzo di internet e l'influenza dei social media, i brand presentano maggiore difficoltà nel controllare tale volatilità ed è per questo motivo che diventa fondamentale il bisogno di adattarsi alle nuove tendenze del mercato e ad i nuovi bisogni dei clienti. Tale adattamento non implica la scelta esclusiva di un solo canale di distribuzione ma bensì ne richiede la loro integrazione.

In tutti i differenti canali di distribuzione adottati bisogna quindi riscontrare un forte allineamento della brand identity e della brand image. Dove per brand identity andiamo a identificare l'immagine che l'azienda stessa comunica attraverso testi, post sui social, dichiarazioni mentre per brand image intendiamo l'immagine che il consumatore si è creato del brand attraverso le differenti esperienze di acquisto.

Siamo quindi obbligati a passare da strategie single-channel a strategie multi-channel, in un secondo luogo evolvere la struttura verso strategie cross-channel per arrivare infine ad una visione omnichannel. Tale visione infatti risulta essere necessaria al fine di aumentare i profitti e espandere

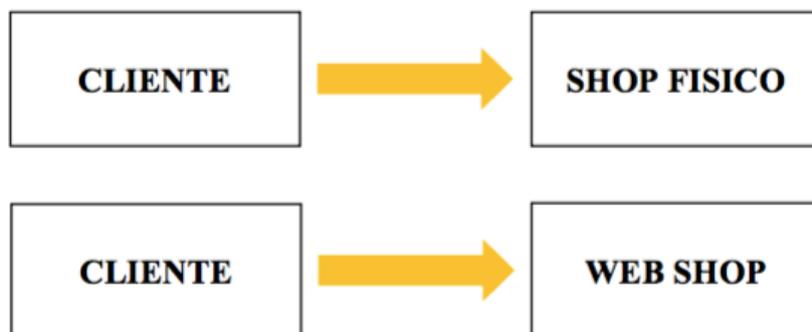


la propria clientela, le vendite online sono in continuo aumento ma quelle multi/omnichannel che utilizzano la sinergia fra diversi canali lo sono ancora di più.

Andiamo quindi di seguito ad analizzare le diverse strategie che si sono sviluppate a seguito dell'avanzamento tecnologico e del conseguente cambiamento delle abitudini della clientela.

### Single-channel

La strategia single-channel costituisce il modo di vendita tradizionale ovvero quello basato sull'utilizzo di uno o più punti vendita che possono essere fisici, offline, o legati ad un sito web,

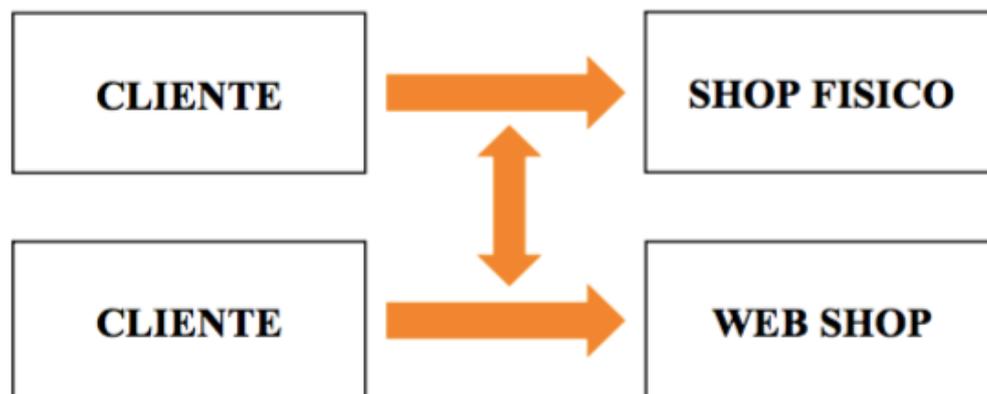


online. Tale strategia permette un forte controllo del rapporto con la clientela tramite l'utilizzo di un solo canale che risulta dominante. Permette quindi più controllo e

una forte minimizzazione dei costi. Allo stesso tempo non è in grado di soddisfare i nuovi bisogni dei clienti che richiedono sempre di più la possibilità di utilizzare diversi canali per poter effettuare gli acquisti. Le aziende hanno dovuto quindi adattarsi a queste esigenze sviluppando una nuova strategia relativa all'utilizzo multi canale.

### Multi-channel

Andando verso una strategia multi-channel troviamo la presenza di due o più canali di distribuzione che però risultano indipendenti fra loro. Questi infatti offrono differenti servizi, una diversa gamma

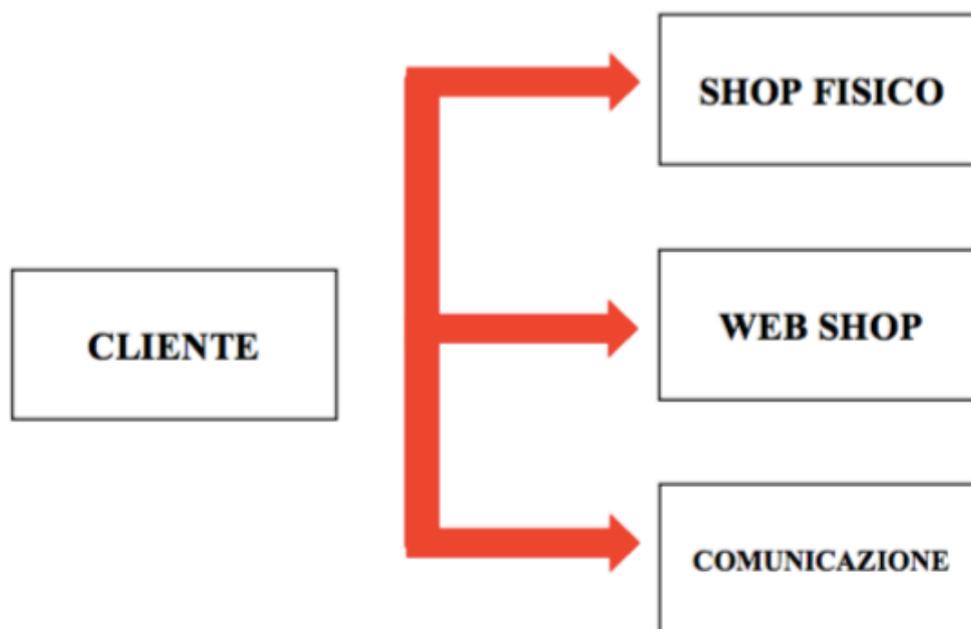


di prodotti e diversi prezzi. Ne consegue che ogni canale ha uno specifico target, è quindi grazie all'utilizzo delle strategie multicanali che si viene a creare il concetto di democratizzazione del

cliente. Quest'ultimo infatti è sempre stato influenzato e indirizzato dal personale presente nello store verso determinati acquisti, con una strategia multi-channel invece il consumatore ha la possibilità di scegliere il canale che più è consono per il suo stile di vita. Le aziende di conseguenza perdono il totale controllo della clientela che acquista un forte potere di decisione di acquisto. D'altro lato la mancanza di comunicazione fra canali potrebbe portare confusione nella trasmissione del brand identity che non risulterebbe più allineato nei diversi canali. Questa indipendenza porta numerosi problemi nella definizione di un target che risulta diverso per ogni canale, inoltre risulta alquanto difficile stimare dei KPI generali per l'analisi della performance. Questi infatti dovranno essere differenti e specifici per ogni tipo di canale utilizzato. È per queste problematiche che la strategia di distribuzione multi-channel si è evoluta verso una strategia cross-channel.

### Cross-channel

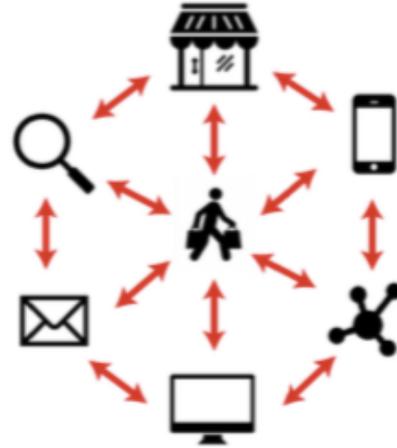
La differenza principale fra una strategia multi-channel e cross-channel consiste nel fatto che il cliente non sceglie un unico canale dove effettuare l'acquisto, bensì quest'ultimo ha la possibilità di



iniziare un acquisto in un canale per poi andare a terminarlo in un altro. Questo avviene grazie alla comunicazione e all'integrazione fra i differenti canali di distribuzione che compongono la strategia. Quest'ultima è di solito caratterizzata dalla possibilità di effettuare un acquisto online e successivamente di poterlo ritirare in-store, di poter rendere le cose comprate su qualsiasi canale in ogni punto vendita e di poter ricevere su differenti dispositivi informazioni relative agli store, offerte e promozioni.

## Omnichannel

La strategia omnichannel risulta essere un'evoluzione della strategia cross-channel. Quello che le differenzia è principalmente dovuto all'integrazione delle informazioni che riusciamo ad ottenere grazie alle vendite effettuate sui diversi canali. Grazie a questa integrazione di informazioni è possibile la creazione di un'unica customer experience ideata mettendo al centro i bisogni emergenti dei clienti.



L'elaborazione congiunta delle informazioni relative alla clientela è resa possibile da una forte comunicazione fra tutti i canali distributivi, questi ultimi infatti non risultano paralleli e indipendenti come nella distribuzione multi-channel, bensì spesso si allineano fra di loro e permettono un continuo flusso di informazioni.

Tale allineamento consente:

- la definizione di un unico target;
- integrazione dei dati che ci permette una maggiore conoscenza della clientela e ci permette di analizzare il business da un punto di vista socio-demografico e geografico;
- abbattimento delle barriere temporali e geografico consentendo al cliente di acquistare in qualsiasi momento e in qualunque luogo;
- l'analisi della performance attraverso KPI generali;
- una trasmissione di un unico brand identity;
- un approccio più dinamico verso il consumatore attraverso la creazione di un'unica customer experience;
- utilizzo di nuove tecnologie per l'integrazione dei canali;
- incremento delle vendite e dei profitti;
- vantaggio competitivo.

Nel paragrafo seguente andremo ad analizzare diverse problematiche nel mondo del lusso relative all'adozione di una strategia di distribuzione omni-channel.

## Problematiche

Dopo avere esaminato l'evoluzione delle differenti strategie che caratterizzano i canali distributivi, in questo paragrafo entreremo nel dettaglio delle diverse problematiche riscontrate nel settore del lusso quando ci si trova ad integrare i diversi canali di distribuzione.

I principali problemi riguardano:

- **Definizione di un unico target e adozione di un conseguente canale distributivo integrato.**

I brand operanti nel mondo del lusso hanno una presenza sul territorio che risulta essere a livello mondiale. Troviamo via del lusso in paesi ad alto sviluppo economico e allo stesso tempo in paesi emergenti. L'approccio delle due clientele appartenenti rispettivamente ai paesi più sviluppati e ai paesi emergenti, risulta essere completamente diverso. Nei paesi emergenti il lusso assume ancora la sua connotazione tradizionale, ovvero permette alla classe sociale più elevata di distinguersi dal resto della popolazione. In questi paesi quindi non è molto utilizzato l'acquisto di prodotti on-line, i clienti preferiscono recarsi negli store fisici e acquistare i prodotti tramite l'uso di un canale diretto.

D'altro lato nei paesi più sviluppati il lusso non assume più tale significato, esso non serve più per permettere alla classe più elevata di distinguersi dal resto della popolazione, ma bensì rappresenta uno stile da vita che può essere condiviso o meno. Il concetto di appartenenza ad una classe sociale è stato sorpassato grazie al possibile riscatto sociale. In questi paesi viene quindi preferita una strategia omnichannel attraverso la quale è possibile effettuare acquisti anywhere e anytime.

Tale differenza causata da un differente sviluppo, deve esser tenuta in considerazione dal brand che deve differenziare la sua strategia tenendo conto della situazione economica, sociale, politica del paese in cui si sta attuando.

- **Coerenza della brand identity grazie ad un'armonica sinergia fra canali.**

Come è stato accennato in precedenza, a prescindere dal numero di canali che vengono utilizzati, la comunicazione e percezione del brand identity devono coincidere. L'immagine che il brand trasmette al cliente in store deve essere uguale a quella che trasmette al cliente sul sito web e infine sui social media. Una possibile discrepanza potrebbe portare confusione nel consumatore con una conseguente diminuzione della clientela.

Per il mondo del lusso l'allineamento della brand identity in store e nel website rappresenta diverse difficoltà. Lo store infatti è sempre stato caratterizzato da un'unica customer experience legata alla bravura dei sale associate nel far scaturire nel cliente delle emozioni

che lo portassero a legarsi al brand e ad assumere come propri i valori che questo trasmette. Con l'uso di internet come canale di distribuzione, si perde tale contatto umano ed emotivo. Internet infatti non è ancora in grado di creare un legame umano e personale con la clientela, i consumatori durante un acquisto online sono esclusivamente in grado di parlare con un addetto del customer service ma non con il proprio sale associate. Tale mancanza potrebbe andare ad impattare la customer experience che verrebbe quindi percepita in maniera diversa a seconda del canale distributivo utilizzato.

- **Comunicazione fra i differenti canali e unicità della visione di integrazione fra i diversi dipartimenti.**

L'ultima problematica che andiamo a considerare consiste in una problematica interna. Essa infatti riguarda la comunicazione fra i diversi canali di distribuzione e la condivisione della nuova visione di integrazione da parte di tutti i dipendenti.

Per quanto riguarda la comunicazione, essa è necessaria al fine di facilitare il flusso delle informazioni necessarie per attuare una perfetta integrazione fra mondo offline e online. Nel mondo del lusso tale comunicazione potrebbe essere compromessa da una non corretta visione della strategia omnichannel da parte dei dipendenti coinvolti. I sale associate infatti potrebbe percepire l'avvento di internet e degli acquisti online come un cannibalismo del proprio business. Questa percezione è dovuta alla separazione dei canali che di fatto, obbligando il cliente alla scelta di un canale piuttosto che un altro, provoca l'aumento di una clientela a dispetto della diminuzione dell'altra.

Al fine di facilitare la comunicazione e la collaborazione fra differenti canali è quindi necessario che tutti i dipendenti capiscano e condividano l'importanza di tale integrazione.

## Come integrare i differenti canali?

Dopo aver esaminato attentamente le problematiche del settore del luxury retail e le diverse tipologie di canali con cui ci troviamo ad interagire ogni giorno, ho deciso di ideare un business model basato sull'integrazione del mondo offline e online.

Tale business model sarà incentrato sulla collaborazione del sito web e degli store Dior, brand per cui lavoro e grazie al quale sto ampliando le mie conoscenze lavorative.

Al fine di creare questo nuovo modello si è deciso di utilizzare la metodologia GUEST. Quest'ultima si vede composta da 4 fasi principali: GO, UNIFORM, EVALUATE e infine SOLVE.

Grazie all'utilizzo di tale metodologia saremo infatti in grado di comprendere meglio l'ambiente in cui operiamo utilizzando l'analisi SWOT e l'analisi PESTEL, attraverso la seconda fase invece andremo a porre le basi per la nostra strategia andando ad uniformare i bisogni dei nostri clienti e gli obiettivi che si desidera raggiungere, nella terza fase forniremo una valutazione del business model andando ad usufruire di diversi tools analitici e infine si implementerà la strategia andando a valutare tutte i possibili problemi che si potrebbero riscontrare e le relative soluzioni.

Nella seguente parte del documento entrerà più nel dettaglio analizzando nello specifico ogni fase della GUEST e le diverse strategie così formulate e adottate dall'azienda.

## GO

La fase Go rappresenta lo step iniziale e fondamentale per ogni nuova strategia. Grazie ad esso infatti riusciamo a comprendere in modo più approfondito l'ambiente in cui operiamo e i bisogni emergenti dei clienti, attuando una strategia efficace ed efficiente.

### Analisi PESTEL

Prima di procedere con l'analisi PESTEL vorrei precisare che l'ambiente preso in considerazione per il business model è quello relativo agli store londinesi. Ho scelto Londra per diverse motivazioni:

1. E' la città in cui lavoro e in cui sto maturando la mia esperienza professionale;
2. E' quasi sempre scelta come città pilot di un progetto per la sua forte dinamicità;
3. Dopo la Cina, il Vietnam e la Tailandia, il Regno Unito è il quarto stato con la maggior percentuale di persone che effettuano acquisti online (32%).

Di seguito andrò ad analizzare i diversi fattori che possono influire sull'implementazione di nuove strategie.

### Politico

- Brexit. L'uscita dall'UE ha portato incertezza nei consumatori, inflazione, perdita del valore della sterlina. Nel 2017 nel Regno Unito non sono stati registrati miglioramenti nelle vendite e per il 2018 è previsto un declino del 4.7%.
- Problemi relativi alla VISA e alle assunzioni. Il mondo del retail è composto dall'80% da persone non di nazionalità britannica, il sindaco di Londra è molto attivo a riguardo e sta cercando di far valere la sua posizione in modo da semplificare questo periodo di transizione post Brexit.

### Economico

- Influenza della Brexit: svalutazione della sterlina, aumento delle esportazioni, aumento degli investimenti diretti all'estero, aumento importazioni, rialzo dell'inflazione, compressione dei salari reali, diminuzione del tasso di disoccupazione e infine rallentamento nella crescita del prodotto interno lordo.

### Sociale e culturale

- Con quasi 9 milioni di abitanti (14 milioni se andassimo a considerare l'area metropolitana che circonda il territorio) è la città più popolata d'Europa e con un notevole mix di

culture. Nonostante questo forte mix di etnie Londra riesce a mantenere una forte entità inglese con 5 milioni di abitanti originari del Regno Unito, la popolazione non britannica rappresenta il 40% degli abitanti con ben 3 milioni di persone.

- Nel 2018 si conferma la capitale europea della ricchezza classificandosi prima in Europa per aver il maggior poter d'acquisto.
- Nonostante essere la città con il maggior poter d'acquisto, secondo l'Oxfam il Regno Unito rappresenta il paese più disuguale d'Europa. Al seguito di uno studio è risultato che *“L'un per cento della popolazione più ricca possiede un patrimonio venti volte superiore a quello del 20% più povero. Sono 634mila britannici ricchissimi e 13 milioni di poveri”*.

### **Tecnologico**

- Con ben 2,99 miliardi di sterline rappresenta il maggior numero di investimenti in tutta Europa per quanto riguarda il settore tecnologico. Tra gli ambiti maggiormente finanziati troviamo Fintech ovvero tecnologia applicata alla finanza e infine le start-up che si occupano di intelligenza artificiale.

### **Ecologico**

- E' noto che la produzione di certi prodotti (es. pelletteria) provochi un forte impatto sull'ecologia. Londra grazie a differenti regolamentazioni sta cercando di diminuire questo impatto riutilizzando gli scarti per la creazione di altri prodotti.

Per quanto riguarda il luxury retail, la regolamentazione è molto rigida per tutto quello che riguarda le pelli esotiche ovvero coccodrillo e pitone.

### **Legale**

- GDPR, General Data Protection Regulation. Questo nuovo regolamento, in vigore da fine maggio in tutta Europa, ha portato notevoli modifiche al settore del retail per quanto concerne la raccolta di dati.

I dati infatti devono essere raccolti in modo trasparente e conservati in luoghi sicuri, non è possibile contattare un cliente se quest'ultimo non ha esplicitato il suo consenso e non si possono raccogliere informazioni non relative al processo d'acquisto.

### **Benchmarking**

Al fine di implementare una strategia vincente ed efficace, è opportuno analizzare le diverse strategie omnichannel che sono state intraprese nel settore del retail andando a comprenderne gli aspetti positivi e negativi.

A tal proposito ho deciso di analizzare le strategie di 9 differenti aziende e di riassumere i diversi aspetti utilizzando una tabella SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) che in seguito verrà spiegata più nel dettaglio.



Un fattore che ho trovato comune a tutte le diverse aziende e strategie da loro adottate è lo showrooming. Quest'ultimo viene spesso integrato con il suo opposto, ovvero il webrooming. Con il termine showrooming infatti intendiamo la possibilità di recarsi in uno store, osservare il prodotto e successivamente ordinarlo sul sito web. Al contrario il webrooming si sviluppa precedentemente a casa con l'acquisto del bene e in un secondo tempo con il pick-up in store. Aziende come Bonobo e Watby Parker hanno sviluppato i così detti "guideshops", in questi nuovi store infatti è possibile vedere e provare i prodotti mentre l'acquisto è solo ed esclusivamente effettuabile on-line. Il processo di acquisto on-line permette di collezionare un elevato numero di dati sul cliente, comprendere i suoi gusti, i suoi bisogni e quindi indirizzarlo verso il prossimo acquisto. Inoltre è possibile comprendere dove vengono effettuati la maggior parte degli acquisti, grazie a questa localizzazione possiamo quindi costruire nuovi in store dove sappiamo esserci una forte presenza di clienti. Inoltre è molto più facile e veloce testare nuovi prodotti e comprendere la risposta del

mercato senza correre il rischio di avere una grossa perdita economica. Watby Parker prima di lanciare il prodotto nello store, effettua un test di due settimane on-line per capirne la richiesta.

Per altre aziende come Ulta Beauty, Stitch Fix e Nordstrom il centro della loro strategia è l'unicità dell'esperienza. Il CEO di Nordstrom infatti afferma che i clienti normalmente non parlano di canali di distribuzione, la maggior parte delle volte non sono neanche a conoscenza della loro esistenza, quello che per loro è veramente rilevante risulta l'esperienza. Nordstrom nella fattispecie ha deciso di dare la possibilità di comprare i suoi prodotti direttamente da Instagram, Stitch Fix invece ha sviluppato un algoritmo grazie al quale è in grado di selezionare differenti vestiti per i clienti, spedirli nelle loro abitazioni e nel caso non corrispondessero ai loro gusti è possibile rispedirli senza nessun costo per i customers.

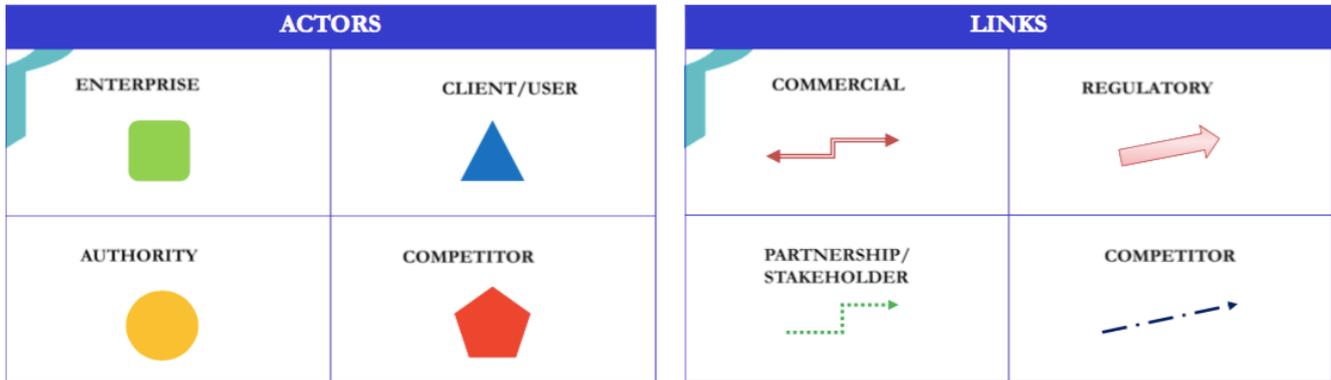
Come si può evincere, un aspetto molto importante in ogni strategia è la tecnologia. In aziende come REI ogni addetto alla vendita è dotato di un Ipad al fine di controllare lo stock disponibile, effettuare ordini online, mostrare differenti prodotti ai clienti attraverso un catalogo elettronico. Tale tecnologia ovviamente richiede un numero elevato di investimenti. Non solo per rendere lo store tecnologicamente avanzato ma anche per sviluppare il sito web in accordo con lo store e la politica aziendale. Inoltre in aziende come Watby Parker dove la raccolta dati è al centro della strategia, troviamo team di 75 persone interamente dedicati al data collection e allo sviluppo di un efficace omnichannel. Risulta molto importante infatti avere un cross functional thinking e riuscire ad integrare ogni settore dell'azienda attraverso un'ottica di distribuzione omnichannel. Crate&Barrel è riuscita perfettamente ad integrare gli acquisti online e la dinamica di acquisto in store, una delle maggiori barriere che si è trovata ad affrontare è stata la mentalità con cui si approcciavano gli addetti alla vendita all'omnichannel. Questi ultimi infatti percepivano le vendite online come una minaccia per il loro business, Crate&Barrel ha sviluppato un sistema per cui se un addetto alle vendite dovesse iniziare una vendita in store e questa venisse successivamente terminata on-line, il sales associate verrebbe comunque remunerato.

La parte più complicata del nuovo business model che andrò a sviluppare non sarà infatti relativa ai costi e agli investimenti ma sarà piuttosto legata ad un nuovo metodo di pensare, una nuova organizzazione della struttura e a nuovi metodi di comunicare.

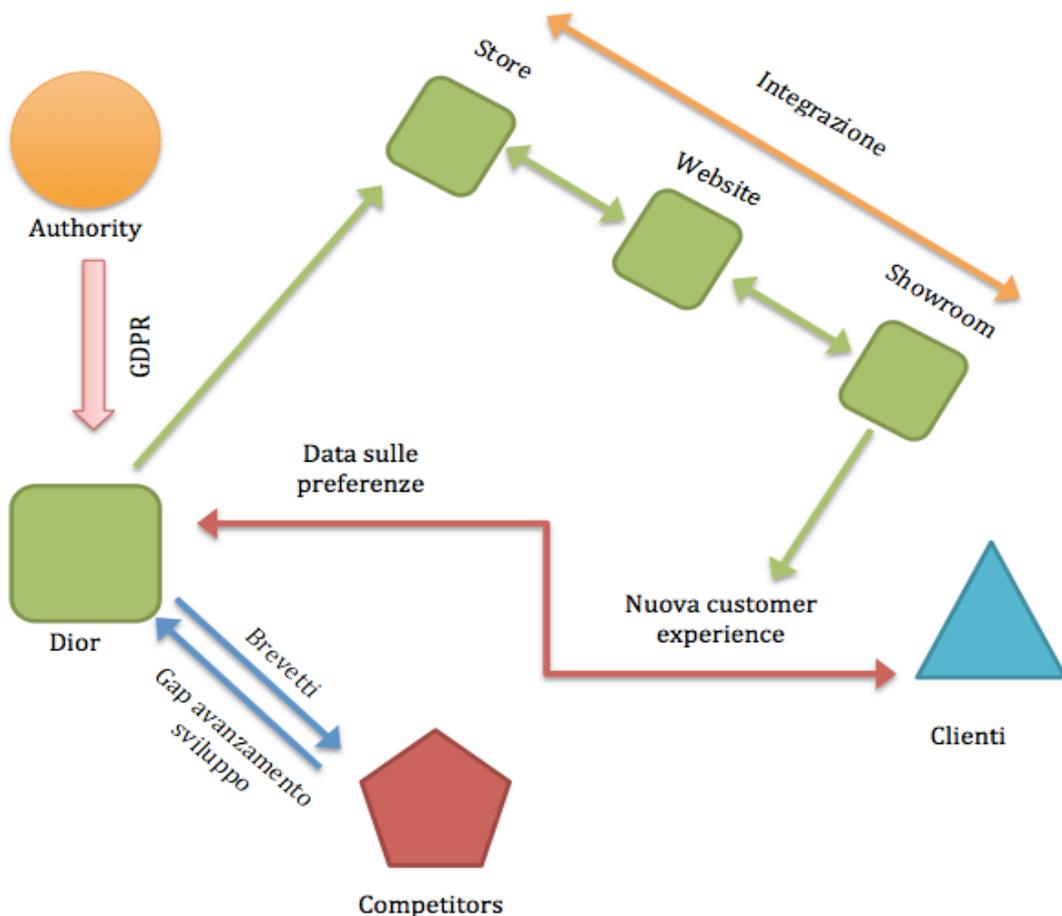
## Social Business Network

Il Social Business network è uno strumento visivo usato per analizzare le relazioni tra i differenti players al fine di valutare ogni possibile fattore che potrebbe impattare la buona riuscita del progetto.

La simbologia usata sarà la seguente:



Di seguito troverete un'illustrazione visiva della strategia che si desidera implementare tramite l'uso della simbologia sovrastante.



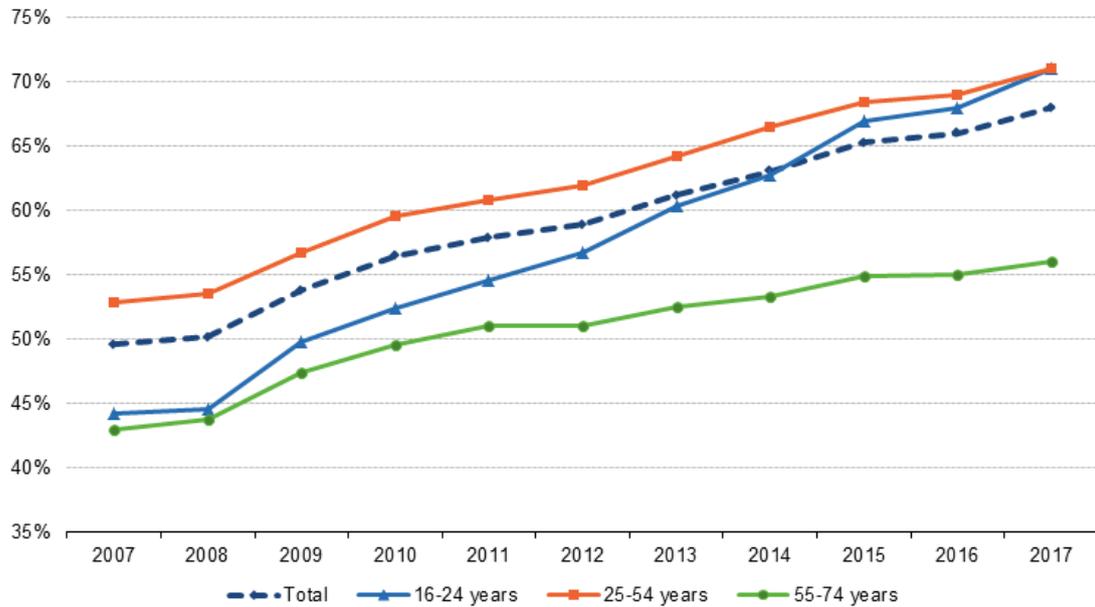
Come si può osservare dal Social Business Network, grazie all'integrazione store-website-showroom, Dior sarà in grado di sviluppare una nuova customer experience che andrà ad avere un impatto a livello commerciale sulla propria clientela. Inoltre attraverso l'analisi dei dati che verranno ricavati dalle vendite in store, dalle visite e le vendite effettuate sul website e infine dagli showroom, sarà possibile attuare un'analisi al fine di comprendere le preferenze della clientela e andare a creare una customer experience su misura per il cliente.

Da tenere in considerazione sono gli effetti che i competitors e le autorità potrebbero avere sull'implementazione della strategia. Per quanto riguarda i competitors, bisogna recuperare il gap relativo all'avanzato nel settore dell'omnichannel. Molti brand hanno investito ingenti somme da qualche anno e attualmente ne stanno subendo i benefici; d'altro lato andando a sviluppare una nuova strategia e investendo su nuove tecnologie, sarà possibile brevettare alcune di esse nel caso di successo del modello.

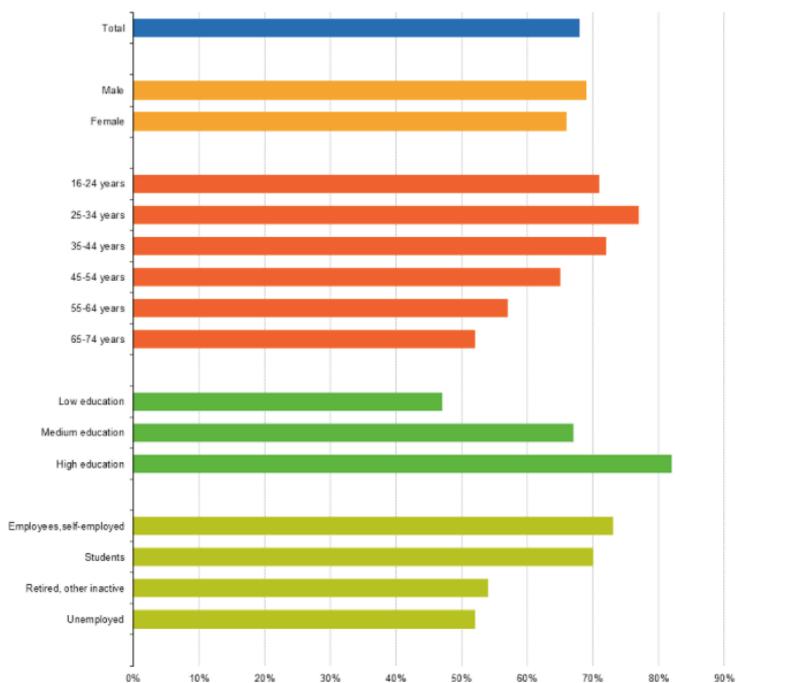
Andando invece ad esaminare gli effetti che le nuove regolamentazioni potrebbero avere, di notevole importanza risulta essere quella relativa alla protezione dei dati. Il GDPR infatti è entrato in vigore da fine maggio 2018 e sta impattando la raccolta dei dati in tutti gli store. Meno informazioni relative al cliente riusciamo a raccogliere, meno saremo in grado creare una customer experience e un website in base alle loro preferenze.

## Customer profile

Il customer target di Dior ha un'età compresa fra i 18 e i 50 anni. Tale range infatti risulta composto da customer con un elevato uso di internet, una maggiore propensione verso l'acquisto on-line e una forte passione per la fashion industry.



a. Andamento della percentuale di persone, raggruppate secondo tre fasce di età, che hanno comprato beni o servizi online dal 2007 al 2017.

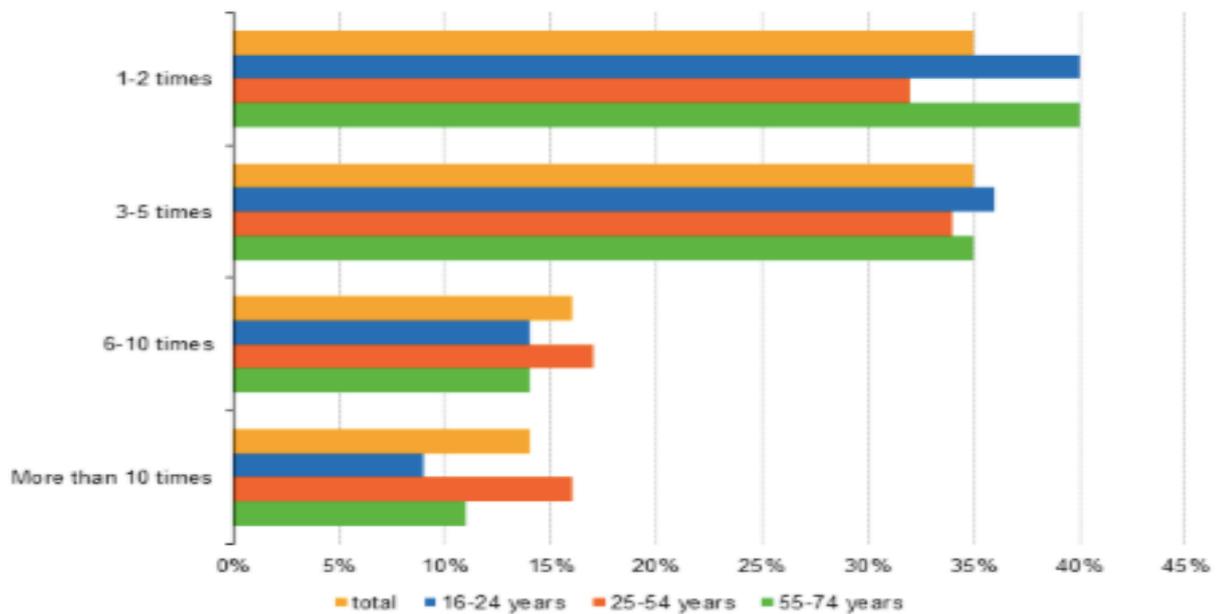


Una componente molto importante del target scelto risulta essere quella dei così detti “Millennials”. Essi rappresentano la fascia di età che va dai 15 ai 35 anni e come si può evincere dal grafico (a), dal 2007 al 2017 hanno avuto il maggior incremento di acquisti on-line.

b. Frammentazione del target secondo genere, età, educazione, impiego.

Andando a frammentare il target scelto (b), osserviamo che gli acquisti on-line vengono fatti equivalentemente sia da persone di genere femminile che maschile, questi aumentano con l'aumentare del livello di educazione e sono maggiormente frequenti fra studenti e persone in possesso di un impiego.

Esaminando i diversi settori in cui i clienti effettuano acquisti osserviamo che il gruppo di età che prende in considerazione i clienti fra i 16 e i 24 anni acquista maggiormente vestiti e articoli



*c. Percentuali basate sul numero di volte in cui le differenti fasce di età hanno acquistato on-line.*

sportivi (71%), software per videogiochi, altri software e aggiornamenti (34%), film e musica (32%), hardware (20%) e materiale di e-learning (8%). Le persone di età compresa tra 25 e 54 anni rappresentano la percentuale più elevata di acquirenti online di articoli per la casa (50%), biglietti per eventi (41%), cibo o generi alimentari (27%) e servizi di telecomunicazione (21%).

Infine osserviamo che la fascia di età che comprende clienti dai 25 ai 54 anni rappresenta la percentuale più elevata di clienti che effettuano più di dieci acquisti on-line durante un anno (c). È proprio su questa fascia di età che andremo a concentrarci al fine di sviluppare un'ottima integrazione fra acquisto on-line e off-line nel luxury retail.

## Descrizione del progetto

Dopo aver esaminato attentamente l'ambiente circostante, le differenti relazioni con i diversi players e infine il target scelto, è quindi possibile costruire la base della strategia andando a descrivere il progetto nelle diverse fasi che lo compongono.

Quest'ultimo è volto a mergere in modo efficiente il canale di distribuzione relativo agli store e quello relativo al sito web, il tutto al fine di ottenere un efficace omnichannel. Come già detto in precedenza, il business model coinvolgerà Dior UK. Gli store che verranno quindi coinvolti saranno 4: Dior Harrods, Dior Selfridges, Dior NBS e infine Dior Sloane Street.

I punti che la strategia toccherà saranno principalmente 4:

- Stockroom;
- Tecnologia;
- Raccolta dati;
- Showroom.

Per quanto riguarda i magazzini, attualmente Dior possiede un magazzino centrale a Blois. Tutta la merce prodotta in Italia viene spedita verso quest'ultimo e da esso vengono smistati gli ordini, secondo il buying, verso tutta Europa. Non solo gli ordini iniziali di ogni collezione ma anche tutti i re-balancing della merce venduta vengono coordinati a partire dal magazzino centrale. Ogni store possiede a sua volta un magazzino principale in cui viene stoccata tutta la merce e un magazzino secondario collocato dietro lo store dove vengono tenuti i prodotti best seller in modo da avere una risposta veloce alle richieste dei clienti. Tale sistema permette di avere una gestione più centralizzata e un basso costo relativo ai magazzini, allo stesso tempo non rende il sistema flessibile alle richieste del cliente.

Al fine di integrare store e sito web, è necessario essere in possesso di magazzini che possano soddisfare in tempi brevi i bisogni dei customers. A tal proposito ho pensato di decentralizzare i magazzini, non avremo più un solo magazzino centrale ma avremo:

- Magazzino principale di Blois che riceve tutta la produzione e la smista verso tutta Europa;
- Magazzino secondario fuori Londra che riceverà: nuova collezione, re-balancing, stima degli ordini sul sito web;
- Magazzini collocati dietro gli store.

Questo sistema è basato sulla pianificazione della domanda e su un efficiente buying della collezione. La domanda dovrà essere pianificata mensilmente, ogni mese infatti da Blois verranno spedite determinate quantità verso il magazzino londinese che serviranno da re-balancing di

prodotti permanenti, nuova collezione e ordini online sul territorio britannico. Ovviamente ci saranno dei costi iniziali più elevati rispetto a quelli dovuti al possesso di un solo magazzino ma tali costi verranno ammortizzati grazie ad una più efficiente risposta alla domanda e a spedizioni meno frequenti, attualmente infatti vengono effettuate delle spedizioni ogni giorno dalla Francia. Inoltre gli acquisti online non vengono detratti dallo stock principale ma bensì dallo stock del flagship store di Parigi il che provoca molte difficoltà nella gestione quotidiana della boutique.

Il cambio della logistica delle stockroom e della pianificazione della domanda sono aspetti fondamentali per l'implementazione del business model, al fine di sviluppare un sistema efficace ed efficiente è quindi necessario investire sulle nuove tecnologie di pianificazione e gestione delle stockroom. Anche gli stessi store dovranno risentire direttamente di tali investimenti, infatti ogni sale associate dovrà essere munito di un iPad con cui sarà in grado di controllare la quantità presente nella stockroom collocato dietro lo store, nella stockroom londinese e infine in quella principale di Blois. Inoltre nel caso il prodotto non fosse direttamente disponibile in store, sarà possibile ordinarlo direttamente da altre stockroom o dal sito web. Nel caso il cliente optasse per l'acquisto online, tale vendita andrà comunque assegnata al sale associate che l'ha effettuata. Questo metodo evita possibili interferenze fra i due sistemi, le persone che lavorano nello store non devono pensare al sito web come un nemico che sottrae a loro clienti ma bensì come ad un canale di distribuzione complementare utile per ampliare la gamma dei clienti che comprano Dior.

Parallelamente bisogna anche sviluppare un sito web che integri i due canali, da circa un mese hanno aggiunto la possibilità di controllare se un determinato prodotto sia presente o meno in boutique. Inoltre è possibile chattare direttamente con un addetto del customer service in caso di dubbi. Nel business model che andrò a sviluppare ho deciso di mantenere queste recenti implementazioni ma con l'apporto di qualche modifica per quanto concerne la chat diretta. Essa infatti resterà possibile, d'altro lato il cliente non parlerà con un addetto del customer service, bensì avrà l'opportunità di confrontarsi direttamente con un sale associate della boutique da lui scelta. Il cliente quindi non solo sarà in grado di scegliere un determinato store ma anche il sale associate da lui preferito. Ovviamente durante l'acquisto online, il cliente sarà in grado di scegliere fra due spedizioni: casa o in store. Ho scelto di aggiungere la possibilità del ritiro in store in quanto penso sia utile per aumentare l'afflusso di clienti in boutique e sia una buona opportunità per offrire un ottimo customer service che caratterizza il settore del lusso.

Come accennato in precedenza, il terzo aspetto importante della strategia è la raccolta dati. Grazie agli acquisti online infatti è possibile raccogliere numerosi dati riguardanti le preferenze, le abitudini, lo stile di vita dei clienti. Tali data dovranno ovviamente essere rielaborati ed essere

utilizzati in maniera efficace ed efficiente. Principalmente nel business model verranno utilizzati per poter, mano a mano dopo ogni acquisto, costruire un sito web che sia in grado di proporre al cliente determinati prodotti in base alle preferenze espresse da acquisti precedenti e in base allo stock disponibile. Il sistema creerà quindi una specie di profilo del cliente sul quale baserà la costruzione del sito web. Ovviamente tali profili verranno integrati con le informazioni raccolte in store e viceversa. In secondo luogo la raccolta dei dati e la loro elaborazione servirà per comprendere dove vengono effettuati maggiormente gli acquisti online. Questo ci permetterà di costruire in tali zone delle showroom addette soltanto alla vendita online.

Nel mondo del lusso le showroom di solito vengono allestite dopo le sfilate in modo tale da permettere ai clienti che vi partecipano di ordinare alcuni modelli in anteprima. Durante questo processo essi sono in grado, in base alla disposizione di materiale e alle scelte del creative director, di cambiare alcuni colori e materiali dei prodotti. Nel business model che voglio implementare vorrei usare questo concept e integrarlo con l'uso del sito web. Ogni showroom infatti avrà alcuni capi della collezione disponibili che i clienti hanno la possibilità di provare e all'interno di ogni punto troveranno un'area in cui sarà possibile comprare i prodotti esclusivamente online. Inoltre nelle showroom sarà possibile effettuare diverse personalizzazioni su determinati prodotti.

In conclusione, al fine di sponsorizzare questo nuovo sistema ho pensato di poter utilizzare la partnership con diverse fashion blogger. Attraverso i loro post sui social media e sui loro blog, saremo effettivamente in grado di mostrare il nuovo funzionamento grazie all'utilizzo di clip come "Una giornata di shopping da Dior" andando quindi a mostrare la nuova shopping experience.

### **Value proposition canvas**

Grazie all'analisi del segmento scelto e al benchmarking, sono riuscita a sviluppare un progetto che fosse in grado di soddisfare le esigenze del mercato e i bisogni dei clienti. Di seguito troverete il value proposition canvas che sarà composto dal customer profile e dal value proposition.

Quest'ultimo è composto da:

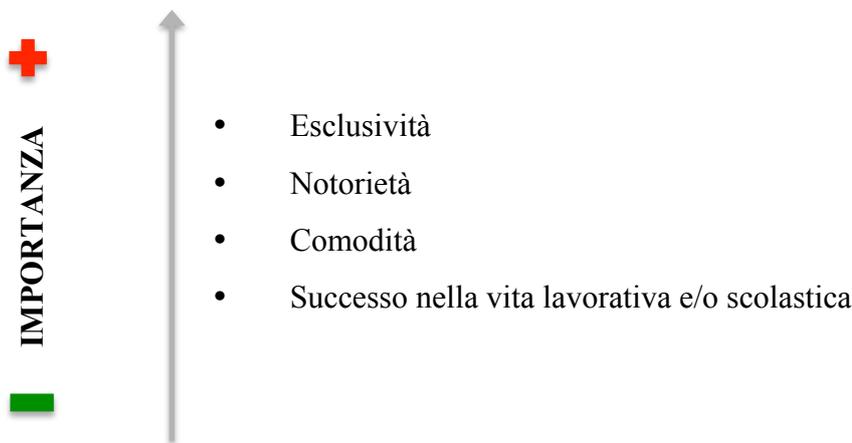
- Gain creators: come i nostri prodotti/servizi possano creare gains per i clienti;
- Pain relievers: come i nostri prodotti/servizi possano alleviare i pains dei clienti;
- Products and services: lista dei prodotti/servizi attorno ai quali è costituito il nostro value proposition.

Lo scopo del value proposition canvas è comprendere se effettivamente il nostro value proposition soddisfi i bisogni dei nostri clienti creandone un beneficio.

Come primo step andremo quindi a definire per il customer profile scelto:

- Job: attività che durante la propria vita il cliente deve svolgere;
- Gain: obiettivi e/o benefici che il nostro cliente vuole raggiungere;
- Pain: ostacoli e/o rischi legati ai job.

#### Gains:

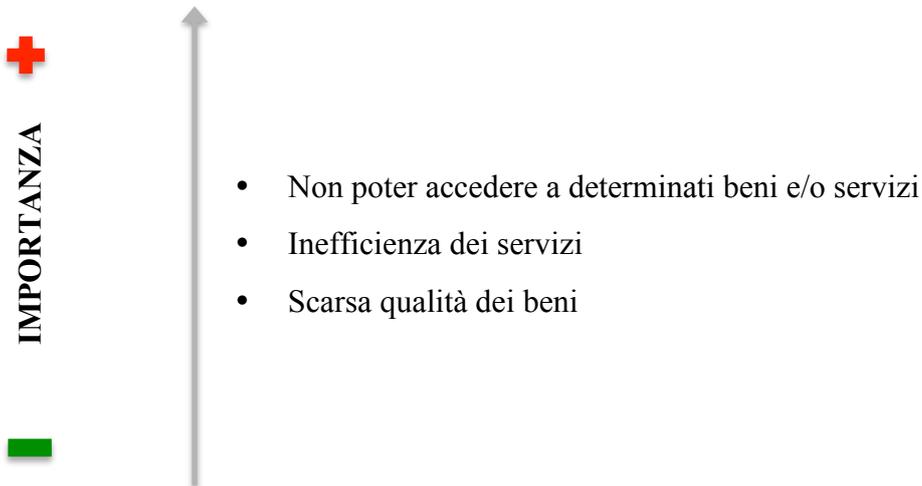


Per quanto riguarda i gains, ovvero tutte quegli aspetti che portano benefici alla vita del cliente, tra quelli di maggiore rilevanza troviamo l'esclusività e la notorietà. Dobbiamo infatti sempre ricordarci che il segmento scelto appartiene ad una classe sociale relativamente alta, in tali ambienti infatti è molto importante essere in grado di distinguersi ed essere in possesso dell'ultimo prodotto comparso sul mercato. Inoltre risulta molto importante la comodità. Infatti con lo sviluppo delle nuove tecnologie i clienti desiderano sempre di più effettuare i propri acquisti seduti dal loro divano di casa. Infine troviamo il successo nella vita lavorativa e/o scolastica, in questo caso ci rivolgiamo soprattutto ai clienti di un'età compresa fra i 18 e i 30 anni. Quest'ultimi infatti vedono in tale riuscita l'opportunità di un riscatto sociale.

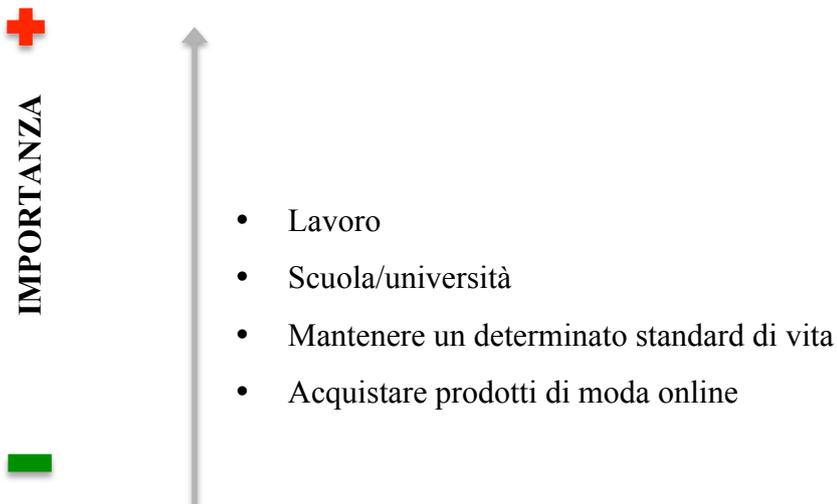
Andando invece a valutare i pains, ovvero tutto quegli aspetti che provocano un malcontento nella vita dei clienti, bisogna sottolineare l'importanza che ha per i customers di poter accedere a determinati beni e/o servizi. La mancata possibilità economica che potrebbe comportare uno stop degli acquisti dei beni di lusso, provocherebbe una perdita dell'immagine e dell'appartenenza ad una determinata classe sociale. Inoltre tali beni e/o servizi devono essere efficienti ed avere un'ottima qualità. Per quanto riguarda i servizi, i clienti si aspettano di ricevere un'eccellente supporto sia durante che post vendita, mentre per la qualità si intende la qualità di fabbricazione del

prodotto che deve essere in grado di durare nel tempo. Di seguito troverete l'elenco dei pains secondo un ordine di importanza.

*Pains:*



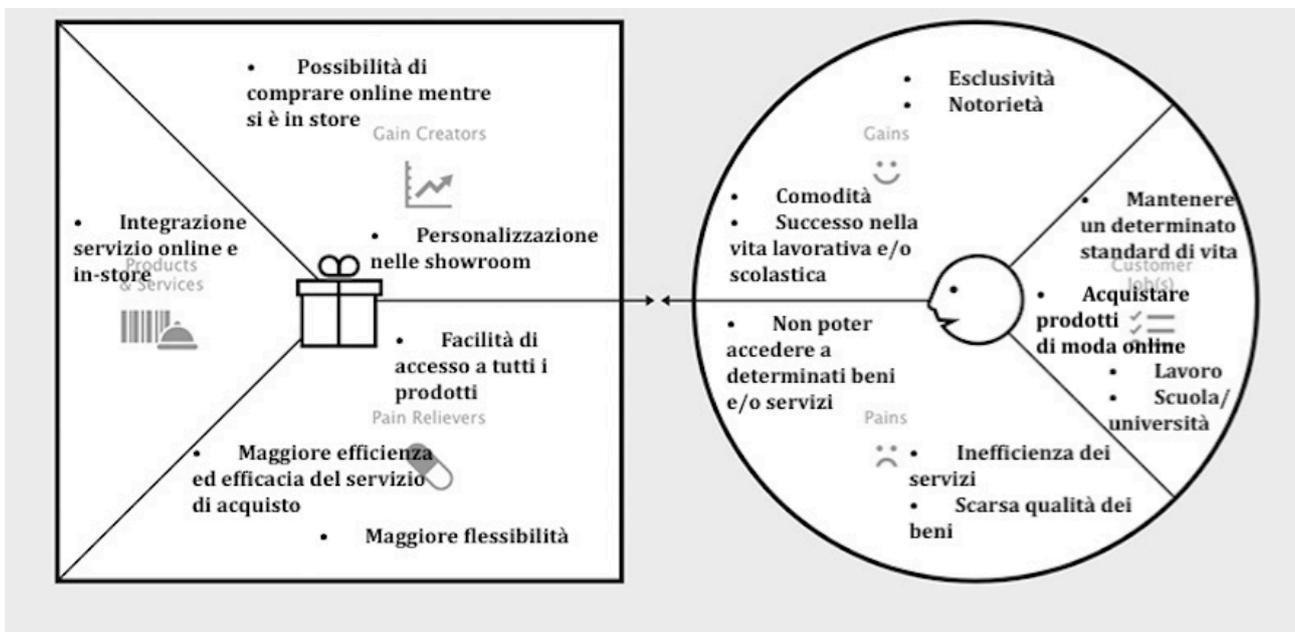
*Customer Jobs:*



Infine troviamo i customer jobs. Questi rappresentano le attività che i nostri clienti devono svolgere regolarmente durante la settimana. Di maggiore rilevanza troviamo il lavoro e/o la scuola e l'università. Normalmente infatti il target scelto si trova a svolgere un lavoro e/o frequenta ancora l'università o lo scuole superiori. Scendendo di grado di importanza, troviamo il mantenimento di un determinato stile di vita. I clienti del mondo del lusso infatti impiegano una gran parte del loro

tempo allo svolgimento di diverse attività come la palestra, i saloni di bellezza, lo shopping, il tutto al fine di mantenere sempre lo stesso standard di vita. Per concludere infatti troviamo l'acquisto di prodotti di moda online, quest'attività è fortemente legata all'aspetto descritto precedente ma allo stesso tempo è condizionata dal bisogno sempre più frequente di poter comprare qualsiasi prodotto online.

Di seguito troverete il value proposition canvas del progetto. Come già detto in precedenza, esso costituisce una rappresentazione grafica al fine di comprendere se effettivamente la nostra strategia possa andare a creare benefici e, allo stesso tempo, risolvere alcune problematiche che coinvolgono la vita dei nostri clienti.



Grazie all'integrazione fra il canale online e il canale in-store, il cliente sarà in grado di poter accedere ai nostri beni durante tutti momenti della sua giornata andando quindi ad impattare la comodità dell'acquisto e la facilità di accesso. Con l'implementazione delle showroom e del relativo servizio di personalizzazione di alcuni prodotti, andremo invece ad influire sull'esclusività e la notorietà della vita dei nostri customers. Infine di notevole importanza risulta essere la modifica che andremo ad effettuare sulla locazione delle stockroom. Infatti grazie a quest'ultima saremo in grado di offrire un servizio più flessibile ed efficiente andando ad influenzare la percezione della clientela.

## UNIFORM

Dopo aver raccolto le informazioni relative all'ambiente in cui operiamo, la clientela e i bisogni alla quale si vuole rivolgere il modello ed infine aver strutturato l'idea del progetto, dobbiamo uniformarle e completarle attraverso l'utilizzo del Business Model Canvas.

### Business Model Canvas

Il Business Model Canvas consente di rappresentare visivamente il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore per i propri clienti.

Di seguito troverete il BMC con una seguente spiegazione di ogni singola voce che lo compone.

Il Business Model Canvas 				
Partners chiave	Attività chiave	Value Proposition	Relazione con il Cliente	Segmenti di Clientela
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fashion blogger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cambio logistica stockroom</li> <li>•Investimenti tecnologia</li> <li>•Elaborazione data raccolti dal website</li> <li>•Demand planning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuovere l'integrazione del canale store e del canale online al fine di ottenere una strategia aziendale orientata verso l'omnichannel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relazione diretta e indiretta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Clienti di Dior di un'età compresa fra i 18 e i 50</li> </ul>
	Risorse chiave <ul style="list-style-type: none"> <li>•Formazione dei dipendenti</li> <li>•Flessibilità del sistema al cambiamento</li> <li>•Fondi per nuovi investimenti</li> <li>•Costituzione nuovi team</li> </ul>		Canali <ul style="list-style-type: none"> <li>•In-store</li> <li>•Showroom</li> <li>•Website</li> </ul>	
Struttura dei costi <ul style="list-style-type: none"> <li>•Stockroom</li> <li>•Nuovi dipartimenti</li> <li>•Nuove tecnologie</li> </ul>		Flusso dei ricavi <ul style="list-style-type: none"> <li>•Aumento dei ricavi dovuti dalle vendite</li> <li>•Formazione trasversale del personale</li> <li>•Aumento della soddisfazione e coinvolgimento del personale</li> <li>• Brevetti</li> </ul>		

### Value proposition

La strategia prevede di integrare i due differenti canali di distribuzione, in-store ed online, al fine di ottenere un sistema orientato verso l'omnichannel. Il business model si concentrerà soprattutto sulla modifica della logistica delle diverse stockroom, sull'utilizzo di nuove tecnologie, sull'elaborazione dei dati raccolti tramite gli acquisti effettuati online e infine sull'implementazione delle showroom sul territorio londinese.

### *Customer segments*

Per quanto riguarda il segmento di clientela scelto, come detto in precedenza questo modello è rivolto ai clienti di Dior di un'età compresa fra i 18 e i 50 anni. Si è deciso di scegliere questo intervallo di età in quanto rappresenta i customers che esprimono più propensione a fare acquisti online, che comprano con una maggiore frequenza, che sono maggiormente interessati al mondo del fashion e del lusso e che infine sono più orientati all'utilizzo di nuove tecnologie.

### *Customer relationships*

La relazione che si avrà con i clienti sarà sia diretta che indiretta. Per quanto riguarda la relazione diretta, questa si svilupperà durante il processo di acquisto in-store tramite la relazione cliente/sale associate mentre per quanto riguarda quella indiretta, questa si svilupperà maggiormente attraverso il sito web quando quest'ultimo verrà costruito secondo le preferenze espresse dal customer.

### *Channels*

I canali utilizzati saranno principalmente tre:

- Store: implementazione del classico modello di vendita tramite l'utilizzo di iPad che permettono di controllare velocemente lo stock disponibile e di aiutare il cliente ad effettuare un eventuale acquisto online;
- Showroom: nuovo modello di vendita basato sull'idea dello showroom post sfilata. Rappresenterà un punto vendita dove il cliente potrà vedere, provare, in certi casi personalizzare e infine comprare online. Il tutto con l'assistenza del personale addetto alle vendite;
- Website: il cliente potrà ordinare i prodotti online e scegliere di ritirarli in store o di farseli spedire a casa. Durante l'acquisto sarà inoltre possibile chiedere l'assistenza di un determinato sale associato in uno specifico store.

### *Key activities*

Le attività fondamentali che caratterizzano la strategia sono:

- Cambio logistica stockroom: tale attività è fondamentale al fine di avere un sistema flessibile. L'integrazione del canale in-store e del canale online infatti obbliga lo store a rispondere prontamente alle richieste del cliente, la stockroom che fornisce i prodotti agli store sarà la stessa che fornirà i prodotti online. Store e online sono così viste come un complemento l'uno dell'altro;
- Investimenti in nuove tecnologie: tali investimenti sono necessari al fine di fornire ai dipendenti degli store i corretti strumenti per poter integrare i due canali. Inoltre bisognerà

investire nello sviluppo delle showroom, dentro di esse infatti il cliente dovrà sentirsi come se fosse dentro un website;

- Elaborazione dei dati raccolti: il data analysis è fondamentale al fine di poter costruire un website su misura per il customers. Inoltre è necessario per la geocalizzazione delle aree dove vengono effettuati maggiori acquisti online al fine di comprendere dove poter costruire le nuove showroom;
- Demand planning: la domanda dei beni dovrà essere pianificata mensilmente con spedizioni mensili dalla stockroom principale situata in Blois.

### **Key resources**

Affinché sia tutto realizzabile sono indispensabili le seguenti risorse:

- Formazione dei dipendenti: essi infatti dovranno assistere diversi training sia per abituarsi all'utilizzo dell'iPad sia per entrare un'ottica omnichannel;
- Flessibilità del sistema al cambiamento: in dipendenza da come il sistema reagirà al primo cambiamento, ovvero quello relativo alle stockroom, implementeremo gli altri di conseguenza;
- Fondi per nuovi investimenti;
- Costituzione nuovi team: a mio avviso è molto importante la creazione di nuovi team che si occupino di specifiche tematiche. Sicuramente necessiteremo di un team volto alla raccolta e alla rielaborazione dei dati, di rilievo soprattutto durante la fase finale di implementazione sarà la costituzione di un team che si occupi di coordinare i diversi dipartimenti in un'ottica omnichannel.

### **Key partners**

Per quanto riguarda i partner scelti, il business model intende usufruire di una partnership con differenti fashion blogger. Questi infatti attraverso post potranno pubblicizzare la nuova customer experience che si verrà a creare grazie all'integrazione dei due canali.

### **Cost structure**

In questa parte del Business Model Canvas si è cercato di individuare i costi a cui andranno in contro i players di questo modello per la realizzazione della strategia.

In particolare avremo tre tipi di costi:

- Stockroom: uno sarà sicuramente legato alla modifica della gestione dei magazzini. Infatti da uno centrale dovremo passare ad una gestione più decentralizzata e affittare un ulteriore magazzino nelle vicinanze di Londra. Non solo la localizzazione della merce cambierà ma bensì anche il modo in cui verrà spedita, il che comporterà un ulteriore costo di pianificazione;
- Nuovi dipartimenti: come già sottolineato in precedenza, assisteremo alla costituzione di nuovi dipartimenti. Questo cambiamento comporta una modifica della struttura con una conseguente assunzione di nuovo personale adatto a ricoprire il nuovo ruolo;
- Nuove tecnologie: il costo relativo a nuove tecnologie sarà soprattutto legato all'utilizzo degli iPad negli store, sviluppo degli showroom, training per il personale, raccolto dati e la loro elaborazione.

### *Revenue streams*

Analizziamo ora tutte le possibili fonti di guadagno per i nostri players.

Grazie alla modifica della gestione del magazzino e della spedizione delle merci avremo un sistema molto più flessibile e capace di reagire più prontamente alle richieste dei nostri clienti i quali potranno recarsi in uno store e comprare online oppure comprare da casa e recarsi in uno store per ritirare il prodotto scelto. Tale sistema migliora notevolmente la customer experience rendendola più accessibile e aumentando automaticamente la soddisfazione della propria clientela.

La possibilità di farsi spedire il prodotto acquistato in store, di poter parlare con uno specifico sale associate attraverso il website, di essere aiutati in-store nell'eventuale acquisto online e soprattutto la creazione di addette showroom per acquisti online, fanno sì che Dior possa ampliare la propria clientela andando a trasformare il proprio sistema adattandolo alle tendenze del mercato. Inoltre, il processo di vendita diventerà più efficiente ed efficace grazie alle modifiche dovute alla localizzazione delle stockroom e all'uso di nuove tecnologie.

Tali benefici porteranno ad un aumento delle vendite e ad un conseguente accrescimento del capitale che potrà essere riutilizzato per effettuare investimenti su sempre più innovative tecnologie. Quest'ultime potrebbero in un secondo momento essere brevettate e quindi rappresentare un'ulteriore fonte di guadagno per Dior. In secondo luogo, grazie alla flessibilità del sistema, lo sviluppo delle conoscenze del personale non sarà più limitato ad un solo settore ma sarà trasversale. Tale aspetto porterà un maggior coinvolgimento e una maggior soddisfazione del personale, fattore molto importante per qualsiasi brand.

## EVALUATE

La terza parte della GUEST è progettata per analizzare e valutare i risultati dei due precedenti step. Questo passo aiuta anche a fornire soluzioni ai problemi sopra indicati e a sfruttare al meglio le nostre opportunità. Verranno usati strumenti come la SWOT, la Strategic Map, la Balanced Scorecard e l'ICE Diagram.

## SWOT

Inizieremo con un'analisi SWOT della strategia che si vuole implementare.



La maggiori debolezze interne che possiamo riscontrare nella strategia riguardano soprattutto il cambiamento che il sistema dovrà affrontare. Quest'ultimo infatti comporta dei costi dovuti all'uso di nuove tecnologie, alla formazione del personale, alla costituzione delle showroom e di nuovi dipartimenti. Questi sono costi iniziali che ogni nuova strategia provoca, ovviamente una strategia vincente deve essere in grado di ammortizzarli con il passare del tempo. Da non sottovalutare sono tutte quelle weaknesses non tangibili immediatamente come i costi ma che possono provocare più scompensi a lungo termine, mi riferisco soprattutto a tutti quei problemi di comunicazione e coordinazione che si possono creare dopo l'implemento della strategia e il conseguente inserimento di nuovi dipartimenti. Tutto il sistema dovrà avere una notevole flessibilità al fine di adattarsi ai cambiamenti, i manager di ogni dipartimento saranno quindi non solo responsabili del lavoro del proprio team ma di far in modo che il flusso delle informazioni sia costante e trasparente verso e da tutti i dipartimenti.

D'altro lato la strategia che andremo ad implementare ci permetterà di ottenere un sistema molto più flessibile alle richieste e ai bisogni della clientela grazie all'utilizzo di una nuova customer experience. Quest'ultima infatti non solo migliorerà il processo di vendita ma bensì aumenterà la curiosità dei clienti e ci renderà più competitivi sul mercato andando a modificare il proprio assetto con esso. Inoltre ci permetterà di formare i nostri dipendenti all'utilizzo di nuovi software e di un nuovo processo di vendita, la formazione comporta sempre un momento di sviluppo delle conoscenze e una conseguente crescita professionale.

Per quanto riguarda le minacce dovute dall'ambiente esterno, ne troviamo principalmente due. Una è dovuta al possibile cambio delle tendenze del mercato, esso infatti cambia in continuazione e il repentino modificarsi di un suo trend potrebbe rendere le modifiche apportate al sistema non produttive. La seconda è invece collegata ai competitors. La maggior di essi (Burberry, Gucci, Bottega Veneta) risulta essere più sviluppata nel settore dell'omnichannel, lo scopo di questa strategia quindi comporta anche il recupero del gap che si pone fra Dior e altri brand.

Questi rischi d'altro canto ci porteranno un possibile sviluppo della clientela che non sarà più esclusivamente vista come divisa in clienti che comprano online e offline ma avremo clienti che compreranno online, offline e sia online che offline. Tale integrazione ci permetterà di arrivare a toccare parti del territorio che precedentemente non venivano toccate dal servizio, andando a sfruttare simultaneamente il servizio in-store quello del website e inoltre il nuovo processo di vendita offerto dalle showroom. Infine questo nuovo sistema porterà all'utilizzo e al conseguente sviluppo di nuove tecnologie che se veramente innovative potranno essere brevettate e costituire una fonte di competizione e guadagno sul mercato.

## Strategic map

Al fine di misurare la nostra performance secondo i target che ci siamo prefissati, dobbiamo prima strutturare gli obiettivi del nostro progetto attraverso l'utilizzo della strategic map.

Tali obiettivi devono sempre essere concordi con la vision di Dior, ciò che si desidera raggiungere, e la mission, la guida per realizzare l'idea.

*Vision: "Diventare il brand più famoso del mondo per quanto riguarda tutti quei prodotti che accrescono il lifestyle di un cliente"*

*Mission: "Miriamo a creare un ambiente piacevole, accogliente e che incoraggi i clienti a usare la loro creatività e a scoprire il proprio stile."*

Inoltre dobbiamo tenere in considerazione due aspetti:

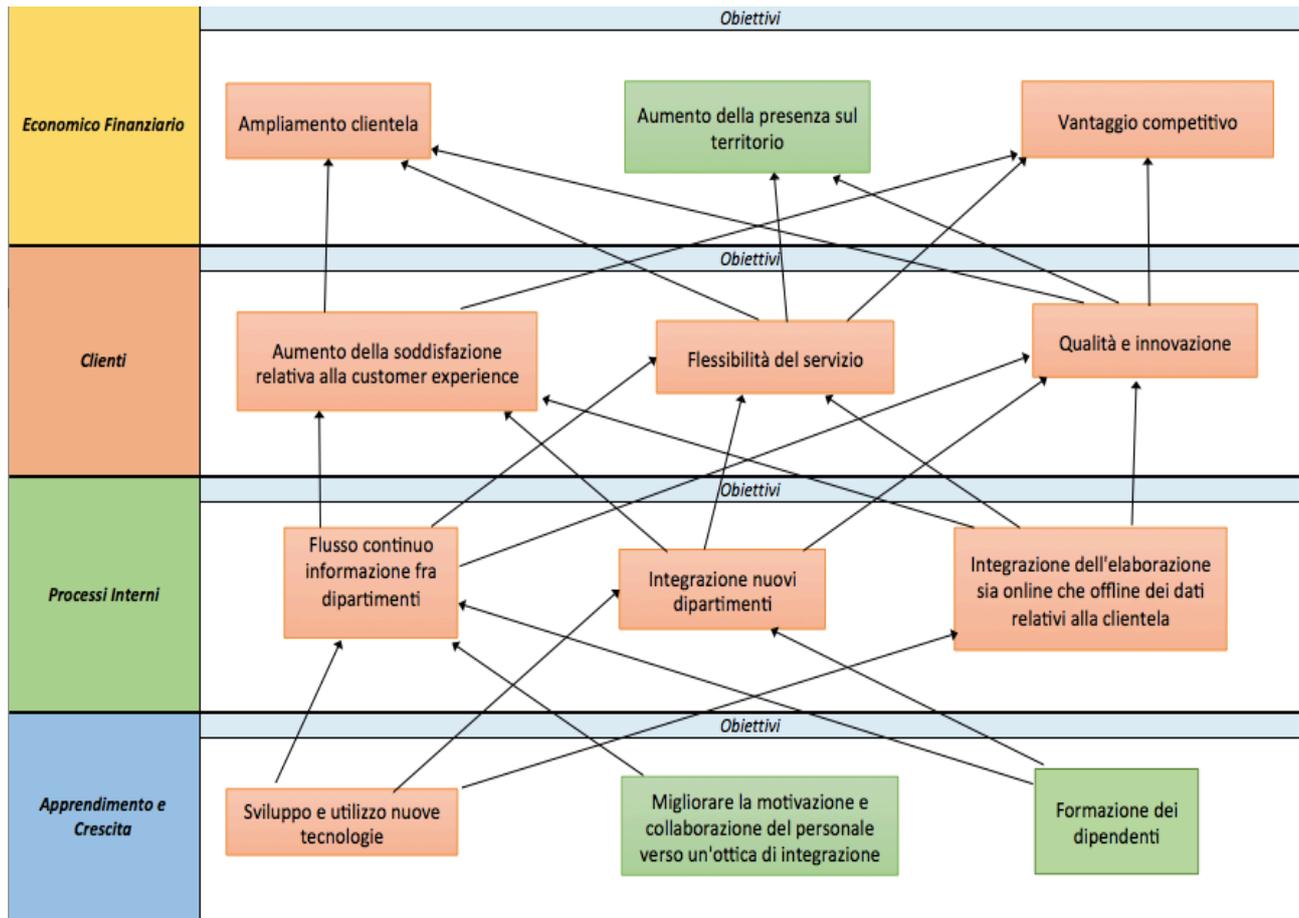
- L'architettura che definisce come sono ordinate le differenti parti che compongono la strategic map. L'ordine con il quale vengono considerate è importante poiché con la prima si identifica la prospettiva di outcome e con le altre, in sequenza, le prospettive che contengono i drivers della performance che porteranno al conseguimento dei risultati desiderati;



- Le relazioni causa-effetto che legano tra loro gli obiettivi all'interno dell'architettura scelta.

Di seguito troverete la strategic map con i differenti obiettivi collegati da una relazione causa-effetto. Gli obiettivi evidenziati in verde rappresentano quelli che hanno e subiscono meno influenza rispetto a quelli circostanti.

Ogni sezione che compone la Strategic Map è stata costituita riesaminando ogni voce del Business Model Canvas.



## Balanced scorecard

La Balanced scorecard ci permette, sulla base degli obiettivi evidenziati nella strategic map, di trovare delle misure al fine di comprendere la performance di ogni obiettivo. Ovviamente, per ognuno di questi, dobbiamo porci dei target e trovare delle iniziative attraverso le quali raggiungerli.

	Obiettivi	Misure	Target	Iniziative
<b>Economico Finanziaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliamento clientela</li> <li>- Aumento della presenza sul territorio</li> <li>- Vantaggio competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % improvement di ogni segmento su Bedior</li> <li>- n. nuovi showroom aperti</li> <li>- % crescita rispetto ad altri brand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A seconda dei differenti segmenti</li> <li>- &gt;=2</li> <li>- &gt;= 5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuova customer experience, maggior presenza sul territorio, integrazione canali</li> <li>- Nuovi dipartimenti che analizzano dati, sviluppo nuovi software geomarketing</li> <li>- Investimenti, cambio sistema, miglioramento continuo</li> </ul>
<b>Clienti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento della soddisfazione relativa alla customer experience</li> <li>- Flessibilità del servizio</li> <li>- Qualità e innovazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mystery shop</li> <li>- % domanda soddisfatta in un giorno</li> <li>- Feedback clientela (qualitativo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- &gt; 90%</li> <li>- &gt; 70%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio della selling ceremony secondo un'ottica di integrazione, formazione del personale</li> <li>- Showroom, spedizione casa o in-store, possibilità di comprare sia online che offline, cambio stockroom, demand planning</li> <li>- Nuovo sito internet basato sulle proprie preferenze, showroom, personalizzazione</li> </ul>
<b>Processi Interni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flusso continuo informazione fra dipartimenti</li> <li>- Integrazione nuovi dipartimenti</li> <li>- Integrazione dell'elaborazione sia offline che online dei dati relativi alla clientela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % affluenza meeting</li> <li>- feedback (qualitativo)</li> <li>- % completamento profilo cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- &gt;70%</li> <li>- In dipendenza della categoria a cui appartiene il cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meeting regolari ogni settimana, figura di coordinazione</li> <li>- Presenza in-store, presentazioni, progetti</li> <li>- Formazione personale alla raccolta dati, creazione team che elaborano dati ricevuti dall'acquisto online</li> </ul>
<b>Apprendimento e Crescita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppo e utilizzo nuove tecnologie</li> <li>- Migliorare la motivazione e collaborazione del personale verso un'ottica di integrazione</li> <li>- Formazione dei dipendenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % di store in possesso di iPad, n. di showroom, % avanzamento software geomarketing</li> <li>- % soddisfazione</li> <li>- % formata, soddisfazione della formazione (qualitativo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- &gt; 95%, &gt;=2, 75%</li> <li>- &gt; 60%</li> <li>- &gt; 80%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimenti, nuovi software, benchmarking</li> <li>- Incentivi per facilitare integrazione</li> <li>- Corsi di formazione riguardanti le nuove tecnologie e la nuova ottica omnichannel</li> </ul>

Di seguito entrerò nel dettaglio di ogni prospettiva al fine di fornire una più chiara analisi di ogni indicatore relativo alla performance.

- **Ampliamento clientela: % di improvement di ogni segmento su BeDior.**

Al fine di comprendere tale misura è necessaria la spiegazione della gestione della clientela a livello di CRM. A livello di Customer Relationship Management le informazioni relative ai clienti vengono gestite in ogni store grazie all'uso di un software chiamato BeDior. Grazie a tale strumento infatti è possibile consultare per ogni cliente la storia degli acquisti, dove hanno comprato, le loro informazioni personali, il loro sviluppo dopo il primo acquisto da Dior e infine comprendere a quale segmento appartengono. In totale troviamo 7 differenti segmenti:

- Inactive: i clienti inattivi rappresentano quelli che compravano da Dior ma che da un anno non hanno effettuato più nessun acquisto in questo brand;
- Walk-in: quando parliamo di walk-in client intendiamo tutti quei clienti che sono entrati in uno store, hanno mostrato interesse per un determinato prodotto ma per una qualche ragione tale visita non si è conclusa con l'acquisto. I dettagli del cliente vengono comunque inseriti nel sistema e se quest'ultimo non ha mai effettuato nessun acquisto da Dior allora risulta essere un walk-in client;
- Good client: rappresentano i clienti che annualmente spendono fra 0 e 2000£;
- Very Good Client: rappresentano i clienti che annualmente spendono fra 2000£ e 4000£ oppure i clienti che in un mese effettuano due acquisti, anche se di somma <2000£, diventano automaticamente very good client;
- Very Important Client: rappresentano i clienti che annualmente spendono fra 4000£ e 7000£;
- Very Very Important Client: rappresentano i clienti che annualmente spendono fra 7000£ e 50000£;
- Élite: rappresentano i clienti che annualmente spendono più di 50000£.

Ovviamente i principali segmenti su cui bisogna concentrarsi sono Élite e VVIC. Non perché essi spendano maggiormente ma poiché costituiscono dei clienti fedeli al brand e una sicura e continua fonte di guadagno. Far evolvere un cliente da VVIC ad Élite è molto più importante rispetto ad avere 10 nuovi Good Client, un GC può rappresentare un customer che effettua un acquisto occasionale mentre Élite e VVIC nutrono normalmente una forte passione per Dior e sono alquanto legati ad una determinata persona che gli assiste sia durante tutto il processo di vendita sia durante tutto il servizio post-vendita.

Allo stesso tempo l'evoluzione e lo sviluppo di un cliente richiedono tempo e adeguati tools, la strategia che desidero implementare sicuramente favorirà il development path di differenti clienti e un conseguente ampliamento dei segmenti principali ma questo non accadrà sicuramente nel breve termine. Andando quindi a misurare l'ampliamento della clientela bisognerà quindi tenere conto delle diverse segmentazioni e della frequenza in cui si vuole rilevare l'indice di performance.

Andando quindi a rilevarlo con una frequenza mensile, riporto di seguito le percentuali di target che si intendono raggiungere a seconda della categoria:

- Walk-in: +50%. Non sarà solo possibile creare walk-in profile da visite in-store ma sarà possibile avere nuovi profili dalle visite on-line. Infatti ad ogni cliente che si recherà sul sito on-line e guarderà un determinato prodotto verranno chiesti i propri dettagli. Tali profili verranno riassegnati in modalità random ad ogni store e saranno quindi i differenti punti vendita a contattare il nuovo potenziale cliente;
- GC: +25%. Grazie all'integrazione dei canali sarà più facile attrarre clienti occasionali che normalmente non si recherebbero in boutique ma che con un semplice clic possono comprare qualsiasi prodotto pur avendo lo stesso servizio offerto dallo store;
- VGC: +35%. Il segmento di VGC è il secondo, dopo i clienti Walk-in, che dovrebbe assistere ad un maggior aumento in percentuale. Infatti grazie all'integrazione dei canali si dovrebbe favorire la frequenza di acquisto e quindi ottenere maggior porzione di very good client;
- VIC e VVIC: +10%. Procedendo verso i segmenti corrispondenti ai clienti che effettuano un più elevato numero di acquisti con conseguente dispendio maggiore, la percentuale di ampliamento dovrebbe subire una diminuzione per i motivi spiegati precedentemente;
- Élite: +2%.

- **Aumento della presenza sul territorio: n. nuovi showroom aperti.**

L'aumento della presenza sul territorio è fortemente collegato allo sviluppo e all'utilizzo di nuove tecnologie che permettono l'analisi dei dati ottenuti dagli acquisti online. Necessario al fine di raggiungere il target annuale di almeno due showroom aperti è la creazione di un nuovo dipartimento. Quest'ultimo dovrà dedicarsi, tramite l'utilizzo di software di geomarketing, all'elaborazione dei numerosi dati che verranno raccolti.

Grazie all'integrazione fra le informazioni relative agli acquisti on-line e all'utilizzo di software di geomarketing riusciremo a:

- fare un'analisi della domanda e dei competitors;
- localizzare dove è situata la maggior parte dei clienti che effettuano acquisti tramite il website;
- pianificare campagne di local marketing;
- decidere dove aprire le showroom;
- aumentare il traffico di una showroom o di uno store;
- ottimizzare la rete;
- analizzare il comportamento del customer;
- valutare la performance delle showroom e degli store.

La decisione di fissare due come target annuale di showroom aperte è dovuta principalmente al fatto che Dior UK presenta la percentuale di clienti asiatici maggiore d'Europa. Essi infatti costituiscono mediamente il 40% dei ricavi totali mensili. Sono appunto gli asiatici ad essere maggiormente propensi all'utilizzo di telefoni e applicazioni per l'acquisto di items online.

- **Vantaggio competitivo: % crescita rispetto ad altri brand.**

Attualmente a livello di omnichannel Dior non si pone fra i top brand nel settore del lusso. Alquanto sviluppati in tale campo sono invece brand come Gucci, Burberry e Bottega Veneta che nel corso dei passati tre anni hanno effettuato molto investimenti per migliorare gli store rendendoli più tecnologici e allo stesso hanno implementato il sito web al fine di avere un'ottica aziendale volta verso l'omnichannel.

Gucci infatti ha recentemente cambiato il proprio assetto logistico andando a modificare la disposizione delle stockroom sul territorio, Burberry nel 2017 ha completamente rifatto il flagship store in Regent Street rendendolo altamente tecnologico e Bottega Veneta è riuscita ad integrare in modo efficace le vendite effettuate online con quelle effettuate in-store.

Nonostante l'evidenza del gap che si è formato durante gli scorsi anni, sono fermamente convinta che Dior abbia i capitali e i tools necessari al fine di recuperare tale svantaggio e anzi, riuscire ad avere una crescita del 5% annuale maggiore rispetto a tali competitors. Ovviamente tale crescita sarà solo possibile grazie ad un cambio del sistema che si dovrà adeguare alle modifiche del mercato, inoltre durante l'implemento della strategia sarà necessario lavorare in un'ottica di miglioramento continuo. Infatti il cambiamento non deve

essere brusco e riguardare esclusivamente il breve termine ma bensì deve essere lento e riguardare ogni giorno. Come si può evincere la strategia che desidero attuare comprende differenti idee: nuova disposizione stockroom, nuove tecnologie, nuovi dipartimenti, nuove showroom. Tali idee non potranno essere realizzate tutte contemporaneamente ma come in tutti i progetti ci sarà un sequenza temporale calcolata in base alle tempistiche di attuazione di ogni idea e alla loro priorità.

### *Prospettiva del cliente*

- **Aumento della soddisfazione relativa alla customer experience: mystery shop.**

Attualmente al fine di valutare l'esperienza di acquisto in un punto di vendita si utilizza la Mystery Shop. Al centro di essa troviamo la selling ceremony ovvero tutti quelli steps che caratterizzano il processo di acquisto/vendita e che differenziano Dior da tutti gli altri brand. La valutazione del rispetto e dell'adempimento dell'adeguata selling ceremony viene effettuata attraverso una Mystery Shop. Quest'ultima consiste in un cliente fittizio, esso si atteggia esattamente come un normale customer ma in realtà il suo compito consiste nel valutare il servizio che viene offerto. Tale valutazione comprende differenti aspetti, gli score di ogni singola sezione vengono tradotti in uno score finale rappresentato da una percentuale. Per quanto riguarda gli store ho deciso di mantenere tale metodo di misura della performance integrando nella Mystery Shop una sezione relativa all'omnichannel. Tale sezione metterà alla prova la disponibilità del sale associate nel cercare un item online per il cliente e nell'assistere durante l'eventuale processo di acquisto.

Sarà inoltre importante comprendere la soddisfazione dei clienti che compreranno online e/o nelle nuove showroom. Per quanto riguarda il sito web, sarà proprio il cliente che alla fine del processo di acquisto e dopo la ricezione del prodotto sarà in grado di fornire una valutazione del servizio ricevuto. Per le showroom invece verrà sviluppata una nuova Mystery Shop con una conseguente nuova selling ceremony da rispettare.

Le differenti valutazioni verranno effettuate con una cadenza trimestrale e ognuna dovrà essere >90%.

- **Flessibilità del servizio: % domanda soddisfatta in un giorno.**

Grazie alla modifica relativa alle stockroom il sistema diventerà in grado di soddisfare giornalmente un numero maggiore di clienti. Infatti se un item non risultasse disponibile immediatamente in-store, il cliente sarà in grado di ordinarlo online e di riceverlo nell'arco della stessa giornata. Questo sia grazie al nuovo magazzino che sarà situato nei pressi di Londra sia grazie ad un'attenta analisi della domanda e ad una conseguente pianificazione della merce da inviare mensilmente dal magazzino principale al magazzino secondario.

Tale valutazione viene raccolta mensilmente facendo una media delle percentuali di soddisfazione giornaliere e deve risultare >70%.

- **Qualità e innovazione: feedback clientela.**

Per quanto riguarda la qualità e l'innovazione della nuova customer experience incentrata sull'omnichannel, ho deciso di attuare una valutazione qualitativa che sarà fornita dagli stessi clienti. Al termine di ogni esperienza essi riceveranno un form da compilare dove ci saranno sia domande chiuse che aperte.

A mio parere è alquanto importante ottenere un feedback di tipo qualitativo quando si parla di qualità e innovazione, infatti grazie alle opinioni dei differenti customers si riuscirà effettivamente a comprendere quali aspetti mantenere e rendere sempre più efficienti e quali invece andare a migliorare.

I feedback verranno esaminati con una cadenza trimestrale.

### *Prospettiva dei processi interni*

- **Flusso continuo dell'informazione fra dipartimenti: % affluenza meeting.**

La comunicazione fra dipartimenti è sempre risultata essere un aspetto importante in ogni azienda. A maggior ragione lo diventa quando si tratta di implementare nuove strategie e di indirizzare tutti i dipartimenti verso la stessa ottica ovvero quella dell'omnichannel.

Al fine di facilitare la comunicazione ho pensato di inserire dei meeting settimanali che avverranno fra manager di ogni dipartimento e fra manager dei diversi store. In questi incontri sarà infatti possibile parlare di problematiche riscontrate e di avere quindi uno scambio fra il personale che è a diretto contatto con il cliente e fra quello che invece si occupa delle operazioni di gestione, sviluppo o back office. I maggiori problemi infatti vengono evidenziati durante il processo di vendita, risulta importante quindi che le persone

che lavorano nei vari dipartimenti ne siano a conoscenza al fine di arrivare ad una soluzione e rendere il sistema sempre più efficace ed efficiente.

La misura avrà un cadenza mensile, verrà effettuata quindi una media delle diverse percentuali di affluenza delle settimane. Tale media dovrà risultare >70%.

- **Integrazione nuovi dipartimenti: feedback dipendenti.**

Come per la qualità e l'innovazione, ritengo molto importante avere un feedback qualitativo relativo all'integrazione dei vari dipartimenti. Grazie all'implementazione della strategia assisteremo infatti alla creazione di nuovi dipartimenti e di nuove figure che si occuperanno di sviluppare l'uso di nuove tecnologie e di mantenere ogni dipartimento verso un'ottica omnichannel. Voglio dare quindi la possibilità ad ogni dipendente di esprimere le proprie idee e di sentirsi parte del cambiamento avendo l'opportunità di esprimere la propria opinione.

Al fine di facilitare tale integrazione durante il corso dell'implementazione della strategia ogni dipartimento, compresi gli stessi store, lavorerà insieme su differenti progetti.

I differenti feedback verranno esaminati con una cadenza trimestrale.

- **Integrazione sia online che offline dei dati relativi alla clientela: %completamento profilo cliente.**

Come accennato in precedenza, assisteremo alla creazione di un dipartimento che si occuperà dell'elaborazione dei dati ottenuti grazie agli acquisti online. Tali dati non solo serviranno per comprendere dove aprire le nuove showroom e per creare un website su misura per il cliente, essi verranno anche integrati con i dati raccolti in-store al fine di raggiungere una maggiore completezza del profilo di ogni cliente.

A seconda di ogni segmento avremo diversi target da rispettare:

- Walk-in: 40%. Non è possibile carpire un numero elevato di informazioni da una sola visita in-store o sul sito web;
- Good Client e Very Good Client: 60%;
- Very Important Client e Very Very Important Client: 90%;
- Élite: 100%.

Come si può osservare più si sale di segmento e più viene richiesta una percentuale elevate che corrisponde ad una maggiore conoscenza del cliente.

Tale misura avrà una cadenza mensile.

- **Sviluppo e utilizzo nuove tecnologie: % di store in possesso di iPad, n. showroom aperte, % avanzamento software geomarketing.**

Per quanto riguarda lo sviluppo di nuove tecnologie ho deciso di concentrarmi sul possesso di iPad e quindi sullo sviluppo degli store, sul numero delle showroom che verranno aperte e sull'avanzamento del software di geomarketing. Gli ultimi due aspetti sono fortemente collegati fra di loro, difatti se la percentuale di avanzamento del software sarà elevata allora avremo buone opportunità di raggiungere il target di showroom prefissato. Con avanzamento del software si intende la % di dati che riesce ad elaborare e che riesce a trasformare in formazioni utili al fine di comprendere dove costruire le showroom, le preferenze clienti e la localizzazione di quest'ultimi. Il target annuale prefissato è del 75% mentre, come già detto in precedenza, il target annuale degli showroom è di 2. Al fine di raggiungere tali target è opportuno effettuare un'analisi di benchmarking e comprendere quali software di geomarketing vengono utilizzati dagli altri brand.

Andando a concentrarci invece sullo sviluppo degli store, questi saranno in possesso di iPad al fine di controllare lo stock a disposizione, raccogliere i dettagli dei clienti e assisterli in un'eventuale acquisto online. Più del 95% degli store dovrà essere in possesso degli iPad, tale misura verrà controllata mensilmente.

Ovviamente lo sviluppo e l'utilizzo di nuove tecnologie comportano una conseguente formazione del personale, quest'ultimo infatti assisterà a differenti training per quanto riguarda l'uso degli iPad e delle relative applicazioni.

- **Migliorare la collaborazione e la motivazione del personale verso un'ottica di integrazione: % soddisfazione dei dipendenti.**

L'integrazione dei vari canali potrebbe comportare una possibile percezione negativa da parte dei dipendenti che lavorano negli store. Questi ultimi infatti potrebbero vedere le vendite online come una mancanza di ricavi degli store. E' per questo motivo che la strategia che andrò ad implementare cercherà di modificare tale percezione rendendo le vendite online parte delle vendite effettuate dal sale associate, ovviamente nel caso quest'ultimo abbia aiutato il cliente nel processo di acquisto. Inoltre verranno promossi differenti incentivi per chi effettuerà il maggior numero di vendite online.

Il tutto al fine di ottenere una forte collaborazione da parte degli store, collaborazione necessaria al fine del successo del business model.

La misura di tale motivazione e collaborazione verrà effettuata trimestralmente attraverso appositi questionari che ci aiuteranno a capire se effettivamente i dipendenti siano soddisfatti dall'integrazione e inoltre potremo capire cosa mantenere e cosa migliorare. Il target risulta quello di ottenere almeno il 60% di dipendenti soddisfatti.

- **Formazione dei dipendenti: % formata, soddisfazione della formazione.**

La formazione del personale verso una nuova ottica e verso l'utilizzo di nuovi tools è alla base della strategia. Differenti training verranno dispensati per formare il personale sull'utilizzo dei software, delle applicazioni, sull'omnichannel e l'integrazione dei canali. Al fine di capire l'avanzamento della formazione, sono necessarie due misure:

- la prima è relativa alla % di dipendenti che ha assistito ai training, tale % deve corrispondere trimestralmente ad almeno l'80% del personale;
- la seconda invece è di tipo qualitativo e riguarda il feedback che i dipendenti possono comunicare al termine di ogni training, quest'ultima è molto importante in quanto ci permette di capire su cosa concentrarci maggiormente nei futuri training.

### ICE Diagram

L'ICE Diagram è uno strumento che viene utilizzato al fine di riportare in modo sintetico le opportunità e/o problemi della strategia, le azioni e/o soluzioni necessarie per risolverli e infine il monitoraggio della soluzione attraverso i KPI, le risorse economiche e le tempistiche.

Di seguito troverete l'ICE Diagram riguardante la strategia che si desidera implementare.

Identify	Control	Evaluate	
Opportunità di rendere il sistema flessibile alle richieste del cliente grazie all'integrazione dei canali	Verifica dell'aumento della soddisfazione della customer experience, della soddisfazione della domanda e dell'aumento dei clienti	KPI	Mystery Shop, % domanda giornaliera soddisfatta, aumento dei differenti segmenti di clientela
		Risorse eco	15K
		Tempistiche	Lungo periodo

Rischio che la comunicazione fra i dipartimenti non sia continua e provochi l'insuccesso della strategia	Verifica dell'affluenza mensile ai meeting fra vari dipartimenti, formazione, creazione figura di coordinazione	KPI	% affluenza, % dipendenti formati, raccolta dei feedback durante i meeting
		Risorse eco	25K
		Tempistiche	Medio periodo
Rischio che la nuova disposizione decentralizzata delle stockroom provochi uno scopenso nelle spedizioni e nelle ricezioni degli ordini	Verifica di una pianificazione dettagliata, implementazione secondo miglioramento continuo, utilizzo dei calcoli statistici relativi alla demand planning	KPI	Tasso rotazione dei magazzini, % domanda clienti soddisfatta, efficienza dello spazio usato nei magazzini
		Risorse eco	100K
		Tempistiche	Lungo periodo
Rischio di incompatibilità del progetto con la visione dei dipendenti che lavorano negli store	Verifica di un'adeguata formazione dei dipendenti, incentivi al fine di stimolare la collaborazione, fornire adeguati tools	KPI	Feedback dipendenti sulla formazione, % di store in possesso di iPad, monitoraggio degli incentivi
		Risorse eco	80K
		Tempistiche	Corto periodo

L'opportunità evidenziata in rosso risulta essere essenziale per il successo del progetto. I rischi in arancione sono da sorvegliare e monitorare mentre il rischio in verde rappresenta quello meno probabile.

### *Executive ICE Diagram*

L'executive ICE Diagram è uno strumento che riporta il piano operativo del progetto. Consiste nell'ICE Diagram, elencato precedentemente, al quale però abbiamo sostituito il rischio di minore importanza con una parte essenziale riguardante il cash-flow. Il monitoraggio di quest'ultimo deve essere sempre continuo in quanto bisogna essere sempre certi di avere i fondi sufficienti al fine di completare il piano operativo della strategia.

Identify	Control	Evaluate	
Opportunità di rendere il sistema flessibile alle richieste del cliente grazie all'integrazione dei canali	Verifica dell'aumento della soddisfazione della customer experience, della soddisfazione della domanda e dell'aumento dei clienti	KPI	Mystery Shop, % domanda giornaliera soddisfatta, aumento dei differenti segmenti di clientela
		Risorse eco	15K
		Tempistiche	Lungo periodo
Rischio che la comunicazione fra i dipartimenti non sia continua e provochi l'insuccesso della strategia	Verifica dell'affluenza mensile ai meeting fra vari dipartimenti, formazione, creazione figura di coordinazione	KPI	% affluenza, % dipendenti formati, raccolta dei feedback durante i meeting
		Risorse eco	25K
		Tempistiche	Medio periodo
Rischio che la nuova disposizione decentralizzata delle stockroom provochi uno scempenso nelle spedizioni e nelle ricezioni degli ordini	Verifica di una pianificazione dettagliata, implementazione secondo miglioramento continuo, utilizzo dei calcoli statistici relativi alla demand planning	KPI	Tasso rotazione dei magazzini, % domanda clienti soddisfatta, efficienza dello spazio usato nei magazzini
		Risorse eco	100K
		Tempistiche	Lungo periodo
Monitoraggio del flusso di cassa	Flusso di cassa	KPI	Flusso IN/OUT
		Risorse eco	-----
		Tempistiche	Durante tutto il progetto

## Analisi costi ricavi

Al fine di meglio comprendere la sostenibilità del progetto, si è deciso di effettuare un'analisi dei costi e dei ricavi. Tale analisi è stata effettuata su un periodo di tre anni poiché un solo anno non è sufficiente per valutare l'impatto sui ricavi che il business model apporterà. Inoltre ogni stima è espressa in euro.

In base ai dati che mi sono stati forniti dalla mia azienda e in base a stime calcolate attraverso diverse ricerche, sono riuscita a dettagliare per ogni anno:

- Costi fissi;
- Costi variabili;
- Ricavi.

Di seguito potrete trovare le differenti tabelle che contengono tali dati e una spiegazione del loro calcolo.

Costi fissi	
Magazzini	576000
Store	700000
Personale	9000000
Marketing	250000
Spedizioni	9600
Tecnologie	865000

Per quanto riguarda i costi fissi, essi sono composti principalmente da: possesso magazzini, affitto degli store, personale, marketing, spedizioni e investimento in nuove tecnologie. Tali costi non subiscono variazione a seconda della produzione sul breve periodo, questi rimangono quindi invariati sul corso dei tre anni.

Andando a dettagliare la stima del costo dei magazzini, troviamo che tale spesa è composta da:

- Magazzino di Blois: rappresenta il magazzino centrale dove viene ricevuta tutta la produzione, di conseguenza risulta quello di dimensioni maggiori;
- Magazzino situato nella periferia di Londra: costituisce il magazzino secondario che una volta al mese riceverà la merce dal magazzino di Blois, dal quale ogni giorno verranno spediti prodotti verso i differenti store della città e dal quale verranno spediti gli ordini effettuati online;
- Magazzini dietro gli store: sono necessari per la gestione della domanda negli store.

I magazzini che presentano un costo maggiore per l'azienda non sono quelli di dimensioni maggiori ma bensì quelli situati dietro gli store. Infatti tali magazzini richiedono una più frequente

manutenzione, sono più soggetti al deterioramento in quanto utilizzati frequentemente durante tutto il giorno e inoltre sono collocati in zone della città dove l'affitto di un locale è alquanto elevato.

Per quanto concerne l'affitto degli store, questo viene composto dalle quattro differenti boutique che troviamo a Londra:

- Dior in Harrods;
- Dior in Selfridges;
- Sloane Street;
- New Bond Street.

La differenza principale consiste fra i primi due e gli ultimi due. I primi due infatti sono considerati department store, ovvero Dior affitta annualmente uno spazio all'interno dei due grandi magazzini. Sia all'interno di Harrods sia all'interno di Selfridges troviamo 5 dipartimenti Dior: Menswear, Ready to Wear, Accessories, Shoes ed infine Baby Dior. In questo caso troviamo quindi un costo relativo all'affitto e un costo relativo al mantenimento dello store. Sloane Street e New Bond Street invece rappresentano i flagship store, questi non vengono affittati annualmente bensì la struttura appartiene direttamente a Dior. In questo caso quindi, a seguito di un ingente investimento iniziale di costruzione, troviamo solo un costo di mantenimento della struttura.

Per quanto riguarda il personale, questo è stato diviso fra costo fisso e costo variabili. La parte che compone il costo fisso riguarda quella relativa ai dipartimenti di amministrazione, vendita, creazione della collezione, trainer, acquisti, risorse umane, ricerca e sviluppo e elaborazione dei dati.

Andando ad analizzare il costo relativo agli investimenti di marketing, in base ai dati che mi sono stati forniti dall'azienda, quest'ultimo risulta essere un costo fisso sul breve periodo. Dior infatti investe continuamente sul marketing in quanto è uno dei punti chiavi di tutti i brand del mondo del lusso.

La quarta voce rappresenta il costo relativo alle spedizioni che come per il personale, è stato diviso in costo fisso e costo variabile. La parte di costo fisso è relativa alle spedizioni che verranno programmate mensilmente dal magazzino centrale al magazzino secondario situato nella periferia di Londra.

Infine troviamo i costi relativi agli investimenti riguardanti nuove tecnologie. Essi rappresentano un investimento essenziale per l'implementazione della strategia e riguardano principalmente tre aspetti: utilizzo degli iPad negli store, l'acquisto di un software di geomarketing al fine di elaborare

i dati acquisti tramite le vendite online e in-store e per concludere la creazione di un nuovo dipartimento che si occuperà dell'attività appena citata.

Passando all'analisi dei costi variabili, notiamo immediatamente che essi cambiano a seconda della produzione e quindi evolvono nel corso dei tre anni. Si è deciso di stimare fra ogni anno un

<b>Costi variabili</b>			
	<b>Anno 1</b>	<b>Anno 2</b>	<b>Anno 3</b>
<b>Materie prime</b>	1600000	1760000	1920000
<b>Personale</b>	1800000	1980000	2160000
<b>Spedizioni</b>	36000	39600	43200
<b>Showroom</b>	75000	82500	90000

aumento dei costi della produzione e quindi dei costi del 10%.

Come si può osservare dalla tabella, la prima voce riguarda il costo relativo alle materie prime. Al fine di calcolare tale spesa si è considerato che durante un anno si ricevono in store 4 differenti tipi di collezioni, per ogni collezione uomo e donna troviamo in media 2000 pezzi in totale. Per la produzione di un prodotto mediamente si spendono 200€ di materie prime.

Per quanto riguarda il personale, normalmente tale voce viene esclusivamente collocata nella parte relativa ai costi fissi in quanto anche se la produzione dovesse subire una variazione della domanda, il personale nel breve periodo non subirebbe nessuna modifica. Questo nel caso di una produzione a livello industriale, nel caso del mondo del lusso ci troviamo ad assistere ad un tipo di produzione che non è né esclusivamente industriale né esclusivamente su commessa. Infatti certi prodotti subiranno una pianificazione a livello mensile, altri invece saranno creati su commessa. Il personale addetto alla produzione, ovvero gli artigiani, subiscono quindi una variazione nel breve periodo a seconda della domanda.

La terza voce riguarda le spedizioni, la parte variabile di tale costo è costituita dalle spedizioni che dovranno essere effettuate dal magazzino secondario situato nella periferia di Londra ai differenti store e a quelle relative ai diversi acquisti sul website. Tali spedizioni infatti aumentano a seconda della domanda che provocherà a sua volta un aumento della produzione.

Infine troviamo la costituzione di nuove showroom, queste varieranno in base alla domanda e quindi alla produzione. Infatti più la strategia sarà efficiente e provocherà un aumento nelle vendite in-store e online e più showroom riusciremo ad aprire sul territorio. I costi relativi a tali aperture saranno costituiti dall'assunzione di personale, l'affitto di locali e le tecnologie utilizzate per la sua creazione.

Per concludere andremo quindi ad analizzare i ricavi e i profitti che tale strategia porterà all'azienda.

<b>Ricavi</b>			
	<b>Anno 1</b>	<b>Anno 2</b>	<b>Anno 3</b>
<b>Vendite</b>	103200000	113520000	123840000
<b>Brevetti</b>	0	0	100000

Per quanto riguarda l'anno 1, i ricavi sono stati calcolati basandosi su quelli ottenuti l'anno precedente e valutando

l'andamento dell'anno corrente. Contrapponendo i risultati del 2017 e del 2018 troviamo una crescita del 5% sui ricavi, si sono quindi presi i risultati ottenuti fino al mese di agosto 2018 e per quanto riguarda i mesi successivi si è mantenuto il trend dell'aumento del 5% rispetto ai mesi dell'anno precedente. Come per i costi variabili, si è assunto un conseguente aumento del 10% fra gli anni, dovuto ad un aumento della produzione e quindi della domanda. Inoltre abbiamo considerato un possibile ricavo dovuto al brevetto di nuove tecnologie durante il terzo anno dell'implementazione della strategia.

Troverete di seguito un quadro completo composto da costi fissi, costi variabili, costi totali, ricavi totali e infine profitto.

	<b>Costi fissi</b>	<b>Costi variabili</b>	<b>Costi totali</b>	<b>Ricavi totali</b>	<b>Profitto</b>
<b>Anno 1</b>	11400600	3511000	14911600	103200000	88288400
<b>Anno 2</b>	11400600	3862100	15262700	113520000	98257300
<b>Anno 3</b>	11400600	4213200	15613800	123940000	108326200

Andando ad analizzare l'incremento percentuale del profitto fra l'anno 1 e l'anno 2 e fra l'anno 2 e l'anno 3 troviamo che questo corrisponde circa al 12%. Attualmente la crescita di profitto del brand corrisponde al 2%, la strategia quindi aumenterebbe di gran lunga questo risultato. Inoltre il profitto relativo all'anno 2018 è stimato sui 85 milioni di euro, dato fornitomi dall'azienda. Questo implica che non ci troviamo ad affrontare nessuna situazione di perdite iniziali, tali perdite infatti si verificano quasi sempre durante l'avvio di una nuova strategia.

## Prospettive future

Per quanto riguarda le prospettive future, un punto che bisogna assolutamente ottimizzare è la gestione dei magazzini situati dietro gli store.

Tali magazzini infatti risultano essere un costo elevato per Dior in quanto sono situati in zone caratterizzate da un elevato costo di affitto, sono spesso di dimensioni ridotte il che provoca una facile usura dei prodotti e richiedono una frequente manutenzione poiché usati frequentemente tutto il giorno, tali costi vanno minimizzati.

Allo stesso tempo i magazzini sono necessari al fine di soddisfare in modo efficace e veloce la domanda dei clienti in-store. Si potrebbe quindi pensare di iniziare ad utilizzare i droni, come la celebre azienda Amazon ha già pensato di fare per la consegna della spesa direttamente a casa. Ogni store potrebbe quindi essere attrezzato per la ricezione dei droni che sarebbero in grado di consegnare il prodotto scelto dal cliente in mezz'ora.

Al fine di attuare tale sistema di consegna è necessario conoscere in precedenza la taglia del cliente. Durante una vendita l'80% delle volte il cliente prova differenti taglie e differenti stili al fine di trovare l'indumento che più rappresenti la propria personalità. Risulterebbe quindi inutile effettuare differenti viaggi con i droni a causa di tale problema. In Giappone è stata appena lanciata sul mercato una tuta che grazie a dei sensori riesce a prendere le misure del corpo del cliente mentre quest'ultimo la indossa.

Utilizzando nuove tecnologie come i droni e i sensori per la misurazione del corpo del cliente, saremo quindi in grado di eliminare i magazzini situati dietro gli store e allo stesso tempo riusciremo ad offrire al cliente una differente customer experience non ancora presente sul mercato.

## SOLVE

L'obiettivo della fase "Solve" è quello di creare un documento di sintesi sulle soluzioni che sono state elaborate e il modo in cui devono essere implementate nel progetto che si sta eseguendo.

### Solution Canvas

Di seguito troverete il solution canvas, quest'ultimo è un tool analitico che serve a sottolineare la soluzione alla problematica analizzata. Tale strumento è utile in quanto si concentra sulle soluzioni che sono state studiate e progettate grazie all'utilizzo degli step precedenti.

Constraints	Decisions	Decision makers	Users/DMs relationship	Users
<b>Solution:</b> - comunicazione fra dipartimenti - formazione dipendenti	<b>Gerarchia delle decisioni:</b> 1. Stockroom (lungo periodo) 2. Investimenti tecnologia (medio periodo) 3. Demand planning (breve periodo) 4. Elaborazione dei dati (medio periodo)	- Dior e i suoi stakeholder dando priorità ai managers e agli owner e successivamente agli impiegati	- Diretta e indiretta	- Clienti di Dior di un'età compresa fra i 18 e i 50 anni
<b>Problem:</b> - gap tecnologico - no trasmissione ottica omnichannel verso tutti i dipendenti	Information/Resources - Risorse: fondi per investimenti, formazione e creazione nuovi team  - Flessibilità del sistema grazie alla nuova logistica delle stockroom		Solution channels  - Website - Store - Showroom	
<b>Costs</b>  - Stockroom - Formazione - Creazione nuovi team - Tecnologia		<b>Objectives</b>  - Aumento delle vendite - Possibilità di brevetti - Integrazione dei canali store e website - Aumento della clientela e della presenza sul territorio - Maggior coinvolgimento dei dipendenti		

Come si nota dall'immagine sovrastante, il Solution Canvas viene elaborato basandosi sulle voci che compongono il Business Model Canvas. A differenza di quest'ultimo, la visione della strategia viene rivista sotto l'ottica delle 5W e 1H:

- Who;
- What;
- Where;
- When;

- Why;
- How.

Come si può evincere dallo sviluppo della strategia, i decision makers coinvolti risultano essere in primo luogo gli owner e i manager di Dior. Da questi deve partire la nuova visione dell'azienda che ovviamente, al fine di essere vincente, deve essere condivisa da tutti i dipendenti. Per far in modo che il sistema diventi quindi maggiormente flessibile verranno implementati differenti corsi di formazione e verranno creati nuovi dipartimenti che si occuperanno di specifiche mansioni volte a migliorare l'avanzamento tecnologico nel campo dell'omnichannel. I nuovi dipartimenti avranno il compito di recuperare il gap tecnologico che vi è attualmente fra Dior e altri competitors e in un secondo momento potrebbero portare allo sviluppo di tecnologie talmente avanzate da poter creare una fonte di guadagno attraverso il brevetto di alcune di esse.

Inoltre grazie a investimenti nel settore della logistica e della tecnologia, sarà possibile cambiare la locazione dei magazzini rendendo il sistema più reattivo alle richieste dei clienti e allo stesso tempo andando a minimizzare i costi fissi. Tali costi saranno ulteriormente minimizzati grazie alla pianificazione mensile della domanda che ci consentirà di dimensionare adeguatamente i magazzini e di diminuire i costi relativi alle spedizioni. Grazie al successo delle attività precedenti, saremo in grado di aumentare le vendite attraverso un aumento della clientela e della maggior presenza sul territorio andando ad aprire diverse showroom in specifiche aree, a seconda dei dati d'acquisto che riusciremo a raccogliere dalle vendite online e da quelle effettuate negli store.

## Conclusione

Grazie all'implementazione della strategia dettagliata nel corso dell'elaborato, si è in grado di arrivare all'obiettivo posto all'inizio della tesi: l'efficiente ed efficace integrazione del mondo offline e online.

Il mantenimento dell'integrazione sarà possibile solo se:

- ci sarà una fluente comunicazione fra tutti i settori che compongono il brand;
- tutti i dipendenti assumeranno una visione rivolta verso una strategia omnichannel;
- verranno sempre investiti fondi per lo sviluppo tecnologico;
- verrà creato un team che si occupi della supervisione della strategia e la implementi in un'ottica di miglioramento continuo;
- verranno adottate soluzioni creative ed innovative anche nel settore della distribuzione.

Bisogna infatti sempre ricordare che:

*“Il modo migliore per prevedere il futuro della moda è quello di crearlo”. (Natalie Massenet)*

## Sitografia

- The impact of Brexit on Retail. Tim Denison.  
<https://www.ipsos-retailperformance.com/resources/blog/the-impact-of-brexit-on-retail/>
- Popolazione 2018, numero abitanti reali in città e turisti. Lorenzo Antonelli.  
<http://www.correttainformazione.it/quant-abitanti-ha-londra/81666772.html>
- I cittadini di Londra si confermano i più ricchi d'Europa. Veronica di Norcia.  
<http://www.eunews.it/2018/03/02/brexit-londra-ricchi-europa/101390>
- UK. Il Paese più disuguale del pianeta. Un abisso tra ricchi e poveri. Enrico Franceschini.  
[http://www.repubblica.it/economia/2016/09/13/news/uk\\_il\\_paese\\_piu\\_diseguale\\_del\\_pianet\\_a\\_un\\_abisso\\_tra\\_ricchi\\_e\\_poveri-147698628/](http://www.repubblica.it/economia/2016/09/13/news/uk_il_paese_piu_diseguale_del_pianet_a_un_abisso_tra_ricchi_e_poveri-147698628/)
- Tecnologia e capitali, Londra non cede nulla all'Europa. Alessandro Allocca.  
<http://www.londraitalia.com/cronaca/tecnologia-capitali-investimenti-londra-europa-20180110/>
- E-commerce statistics for individuals.  
[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce\\_statistics\\_for\\_individuals#General\\_overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics_for_individuals#General_overview)
- 10 best omni-channel retailers and what you can learn from them. Herbert Lui.  
<https://www.shopify.com/enterprise/10-best-omni-channel-retailers-and-what-you-can-learn-from-them>
- How luxury brands are adapting to an omni-channel world. Paige Weiners.  
<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/06/02/how-luxury-brands-are-adapting-to-an-omnichannel-world/#6a2d1e821958>
- Personalization and omni-channel: bringing retail customer experience full circle. Micah Solomon.  
<https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2018/06/05/personalization-and-omnichannel-bringing-retail-customer-experience-full-circle-and-then-some/#1faf2fa07f6b>