

LUISS



**Libera Università Internazionale
degli Studi Sociali Guido Carli di Roma**

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

**Corso di Laurea Magistrale in
Strategic Management**

**Tesi di Laurea in
Gestione dei Processi Commerciali e delle Reti di Vendita**

STRATEGIA OMNICHANNEL APPLICATA AL SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO: IL CASO MONCLER

Relatore:
Prof. Daniele D'Ambrosio

Candidato:
Michele Colella

Correlatore:
Prof. Gianluca Giansante

Matricola:
748561

Anno Accademico 2022/2023

*“I problemi non finiscono mai,
ma neanche le soluzioni.”*

Paulo Coelho

Indice

Introduzione	4
1. I CANALI DI MARKETING: OFFLINE, ONLINE E LA LORO INTEGRAZIONE	5
1.1 Il canale come aggregazione di risorse	5
1.2 I canali di marketing: la definizione	6
1.3 I canali di marketing tradizionali: i canali offline	6
1.4 I canali di marketing digitali	7
1.5 E-commerce: canale finalizzato alla vendita online	8
1.6 Le classificazioni di e-commerce	10
1.7 L'e-commerce a livello mondiale	11
1.8 Online e offline: verso una gestione unitaria	12
1.9 Il passaggio da single-channel a multichannel	13
1.10 Il passaggio da cross-channel a omnichannel	15
2. L'EVOLUZIONE DEL FASHION RETAIL	20
2.1 Il settore del fashion e dell'abbigliamento: storia ed evoluzioni	20
2.2 Il punto vendita come piattaforma relazionale	21
2.3 Il passaggio da boutique a concept store	23
2.4 I nuovi format della distribuzione	25
2.5 Cambiamento dei modelli di business: cause e fattori	29
2.6 La tecnologia nel retail	31
2.7 Retail 4.0	37
3. IL CASO MONCLER	40
3.1 Panoramica del brand	40
3.2 Moncler: valori e scopo	41
3.3 L'approccio omnicanale di Moncler	42
3.4 L'approccio digitale di Moncler	44
3.5 Il progetto digitale Moncler Genius	48
3.6 L'acquisizione di Stone Island	54
3.7 Moncler e sostenibilità	56
3.8 Risultati e previsioni	58
Conclusioni	60
Ringraziamenti	61
Indice delle figure	61
Bibliografia e sitografia	63

Introduzione

Il settore della moda e dell'abbigliamento è cambiato nel corso degli anni, così come le aspettative del consumatore in merito all'acquisto di un prodotto o di un servizio e ciò ha avuto un impatto notevole sulle strategie commerciali delle aziende.

Lo scopo del seguente elaborato consiste nel comprendere se realmente la strategia omnicanale sta diventando una necessità per le imprese che intendono sopravvivere all'interno del contesto in cui operano e sbaragliare la concorrenza.

Nel primo capitolo verrà illustrata una panoramica sui canali di marketing, a partire da quelli tradizionali fino a quelli digitali. Si approfondirà poi il concetto di e-commerce, con le sue varie tipologie e la sua diffusione a livello globale, per poi passare ad analizzare la strategia di integrazione tra canali di vendita online e offline e il passaggio da strategia single-channel a omni-channel.

Nel secondo capitolo si analizzerà l'evoluzione del fashion retail, partendo con una panoramica sulla storia e le evoluzioni del settore del fashion e dell'abbigliamento. Verrà poi analizzato il ruolo del punto vendita e il suo passaggio da semplice punto d'acquisto a piattaforma esperienziale in cui poter far vivere esperienze uniche ai propri clienti. Tale passaggio ha portato alla nascita di nuovi format della distribuzione ed è stato fortemente influenzato dalla trasformazione digitale che ha coinvolto le imprese.

Nel terzo capitolo si esaminerà il caso del brand di lusso Moncler, analizzando inizialmente la storia, i valori e lo scopo dell'azienda. Verranno poi analizzate la strategia omnichannel e la strategia digitale, con riferimento al progetto Moncler Genius. Si passerà poi ad analizzare l'acquisizione di Stone Island, l'impegno dell'azienda per la tematica della sostenibilità e i risultati raggiunti nel primo trimestre del 2023.

1. I CANALI DI MARKETING: OFFLINE, ONLINE E LA LORO INTEGRAZIONE.

1.1 Il canale come aggregazione di risorse

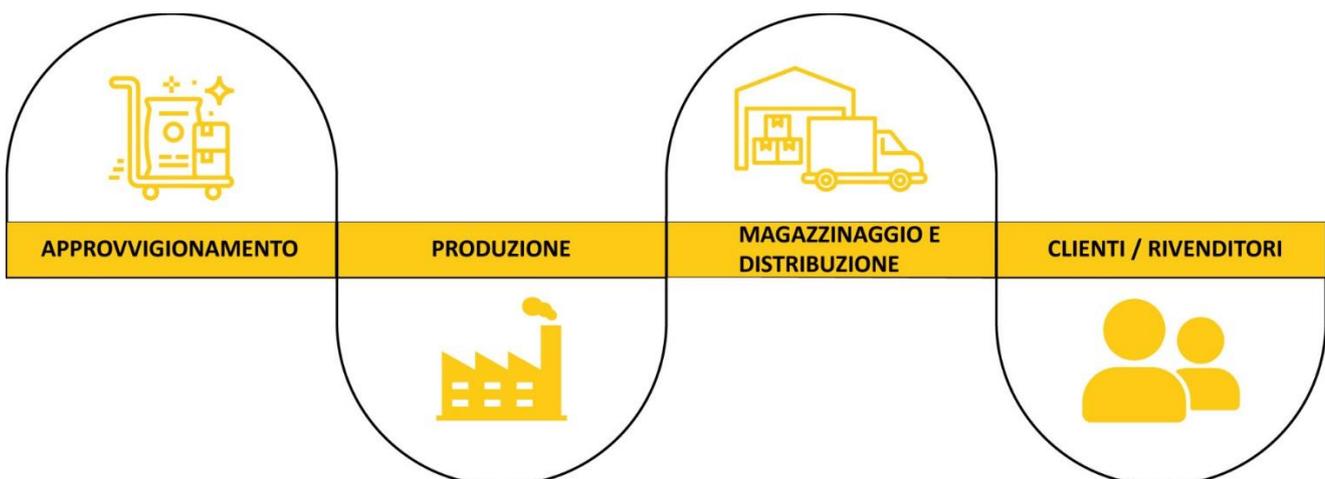
Al fine di creare valore, le società non si limitano esclusivamente alla realizzazione e alla creazione del prodotto, ma si occupano di analizzare anche come il prodotto o servizio viene trasmesso dal produttore al consumatore. Per fare in modo che ciò accada, le società ricorrono a degli intermediari che le mettono in contatto con i clienti finali, costituendo una vera e propria catena dell'approvvigionamento o supply chain.

Per supply chain si intende un insieme di processi che permettono di consegnare sul mercato un prodotto o servizio, con un trasferimento dal produttore al cliente, interessando solitamente più figure.

Si possono distinguere tre fasi fondamentali:

- Approvvigionamento: fase in cui vengono definite le modalità e i mezzi con cui richiedere le materie prime necessarie alla produzione;
- Produzione: fase in cui avviene la fabbricazione mediante l'utilizzo delle materie prime acquisite nella fase di approvvigionamento;
- Distribuzione: fase in cui vengono definite una serie di operazioni che consentono la consegna al consumatore finale.

Figura 1: Supply Chain



Fonte: utekvision.com

La supply chain è strettamente collegata al concetto di catena di valore, cioè l'insieme di attività e processi messi in atto da una società per aggiungere valore a un prodotto o a un servizio e creare in questo modo il proprio vantaggio competitivo. Maggiori saranno le operazioni a cui è sottoposta la materia prima, maggiore sarà il valore finale del prodotto derivante dalla materia prima stessa.

1.2 I canali di marketing: la definizione

Lo scopo principale del marketing è creare le condizioni necessarie per far arrivare il prodotto o il servizio al consumatore finale.

“Il marketing è un processo sociale e gestionale mediante il quale gli individui e i gruppi ottengono ciò che desiderano e di cui hanno bisogno, attraverso la creazione e lo scambio di prodotti e di valore con altri” (Kotler and Keller, 2007). I canali di marketing agevolano tale scambio, costituendo per le aziende una delle fondamentali scelte strategiche in modo da poter collegare domanda e offerta. Attraverso i diversi canali di marketing vengono definiti una serie di touchpoint tra cliente e azienda, che possono concretizzarsi tramite l'utilizzo di tutti i tipi di canale messi a disposizione dall'azienda: negozio fisico, servizio clienti, sito web, social network, e-commerce, eccetera.

1.3 I canali di marketing tradizionali: i canali offline

Nel corso degli anni le strategie di marketing si sono adattate ai numerosi cambiamenti a livello sociale, culturale e tecnologico che hanno interessato il mondo in cui viviamo.

La nascita di Internet ha moltiplicato i canali di marketing a disposizione, impattando positivamente sul numero di interazioni tra cliente e aziende. In passato gli unici canali utilizzati erano quelli offline e tra i principali vi sono:

- volantini e manifesti;
- spot pubblicitari in radio e televisione;
- punti vendita;
- fiere ed eventi;
- annunci su giornali e riviste.

I canali offline consentivano alle aziende di interagire con il pubblico in modo unidirezionale: nessuna interazione con il cliente e comunicazione di massa o su vasta scala. Il principale scopo delle aziende era quello di portare a termine la vendita, non preoccupandosi delle esigenze o dei bisogni dei consumatori.

I brand, infatti, descrivevano i propri prodotti o servizi, senza esporre la propria storia e i propri valori e i clienti, dal canto loro, si limitavano esclusivamente ad acquistare.

Le aziende, per sviluppare la domanda da parte dei consumatori, adottavano una strategia di tipo push che implicava la promozione di un prodotto o di un servizio “spingendolo” verso il consumatore stesso.

1.4 I canali di marketing digitali

Nella loro fase iniziale i siti web erano caratterizzati da staticità: gli utenti avevano la possibilità di navigare, leggere contenuti e beneficiarne ma non vi era nessuna possibilità di creare una interazione.

Con il decorrere degli anni, però, l'utente diviene sempre più partecipe, ha la possibilità di creare e condividere contenuti sui siti web e grazie a blog, social network e forum nasce il concetto di *online community*, cioè un insieme di individui che, visti gli interessi comuni, interagiscono grazie ad Internet.

Le aziende, quindi, avvertono le potenzialità in quanto a interazione ed iniziano ad utilizzarlo come canale di comunicazione, poiché le informazioni sono di più facile accesso e ciò consente ai consumatori di intuire più adeguatamente l'offerta di prodotti e di servizi.

I siti web oltre a trasmettere le informazioni, sono capaci di memorizzarle, permettendo alle aziende di utilizzarle a proprio vantaggio e di conoscere al meglio il profilo dei consumatori.

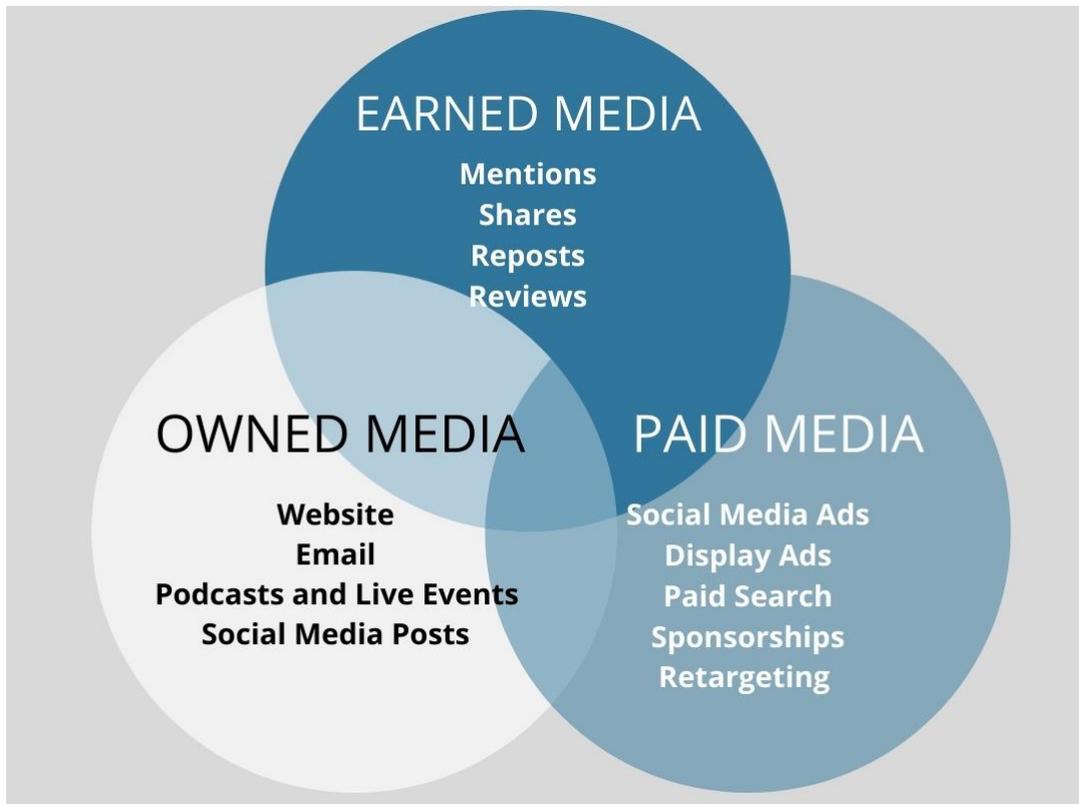
In ragione delle loro molteplici qualità, i canali digitali sono diventati il mezzo principale tramite il quale le aziende raccontano le proprie storie, diffondono i propri valori e fanno conoscere i propri prodotti o servizi; inoltre, permettono di svolgere un'attività di monitoraggio migliore rispetto ai canali tradizionali, analizzando, ad esempio, le ricerche dei consumatori o le performance delle campagne pubblicitarie.

I canali digitali possono essere suddivisi in tre categorie:

- **OWNED MEDIA:** sono canali di comunicazione di proprietà del brand, gestiti e controllati in modo diretto e in piena autonomia, che consentono di aumentare la presenza del proprio marchio online. I principali owned media sono il sito web dell'azienda, i blog aziendali e i social media;
- **EARNED MEDIA:** sono canali di comunicazione “guadagnati”, poiché derivano dalla pubblicità generata in maniera automatica dagli utenti e non controllabile dall'azienda stessa. Derivano principalmente dal “passaparola” tra utenti, mediante commenti, recensioni o condivisioni;

- **PAID MEDIA:** sono canali di comunicazione a pagamento, in cui l'azienda investe un determinato budget per essere visibile. Prevedono l'acquisto di uno spazio pubblicitario allo scopo di promuovere il proprio brand o un prodotto ad un pubblico più ampio.

Figura 2: Rappresentazione delle tre principali categorie di canali digitali



Fonte: oxfordcollegeofmarketing.com

1.5 E-commerce: canale finalizzato alla vendita online

Le aziende, mediante l'accesso alla rete, hanno la possibilità di confrontarsi in modo continuo e globale con il mercato, i consumatori e i competitor. I canali digitali non vengono impiegati unicamente per le attività di promozione e comunicazione ma anche per avere la possibilità di vendere online i propri prodotti o servizi.

Il commercio elettronico, visto il contesto globale sempre più digitalizzato, rappresenta uno dei principali servizi che i consumatori si aspettano dalle aziende. La rete online, quindi, passa dall'essere un mero mezzo di trasmissione di informazioni ad uno spazio di scambio e transazioni.

Con il termine *e-commerce* si richiama l'insieme di operazioni di vendita e acquisto di beni o servizi effettuato mediante Internet. Investire in questo tipo di attività offre alle aziende una serie di vantaggi:

- Riduzione generale dei costi, sia per quanto riguarda i costi di gestione che i costi per la pubblicità;
- Attività sempre aperta, in quanto è possibile effettuare l'acquisto in qualsiasi ora del giorno e da qualsiasi dispositivo che abbia accesso ad Internet;
- Mercato più ampio, poiché rispetto ad un negozio fisico si rivolge ad un bacino di utente potenzialmente globale e senza confini geografici.

I vantaggi dell'e-commerce possono essere analizzati anche dal lato del cliente:

- Maggiore convenienza, sia in termini di risparmio di denaro che di tempo;
- Possibilità di ricercare informazioni sui prodotti, anche confrontandoli tra fornitori diversi;
- Possibilità di effettuare l'acquisto in qualsiasi momento e in qualsiasi posto.

Il commercio elettronico in Italia è un fenomeno in continuo sviluppo e vi è un forte aumento della percentuale di utilizzo da parte degli utenti, come dimostrano i dati presenti nella figura 3.

Figura 3: e-commerce e consumatori



Fonte: hootsuite.com

1.6 Le classificazioni di e-commerce

È possibile effettuare una distinzione tra e-commerce in forma diretta ed e-commerce in forma indiretta, relativamente al tipo di prodotto che viene venduto e in base al tipo di procedura.

Nel primo tutto il processo di vendita avviene online: il cliente effettua l'ordine, esegue il pagamento e riceve ciò che sta acquistando. È dominato, infatti, da beni immateriali.

Nel secondo, invece, il processo di vendita non si svolge completamente online, poiché la consegna avviene attraverso canali tradizionali. Proprio per tale ragione, è dominato da beni materiali.

La classificazione dell'e-commerce può essere effettuata anche con riferimento agli individui interessati e al tipo di transazione commerciale realizzata:

- *Business to Consumer*, che fa riferimento alle operazioni di vendita online che vedono coinvolte l'azienda e il consumatore finale.
- *Business to Business*, che fa riferimento alle operazioni di vendita online tra imprese stesse, finalizzate all'acquisto di prodotti e servizi di carattere professionale.
- *Consumer to Business*, che fa riferimento alle transazioni commerciali tra azienda e privato, con quest'ultimo che si occuperà di vendere un prodotto all'azienda per svolgere una determinata attività.
- *Consumer to Consumer*, che fa riferimento alle operazioni di vendita online fra soggetti privati.

Il commercio elettronico può essere anche classificato sulla base dei prodotti che vengono venduti all'interno della piattaforma di commercio elettronico:

- se i prodotti venduti non appartengono ad un'unica categoria merceologica si avrà un e-commerce di tipo *orizzontale*. L'esempio concreto è Amazon, partito come e-commerce verticale poiché si occupava della vendita esclusiva di libri per poi, con il passare degli anni, occuparsi della vendita di qualsiasi tipologia di prodotto.
- si avrà e-commerce di tipo *verticale* se i prodotti venduti appartengono ad un'unica categoria merceologica.

1.7 L'e-commerce a livello mondiale

Lo shopping online rappresenta una pratica molto comune in tutto il mondo, contribuendo notevolmente alla crescita del settore retail.

Negli anni passati, però, i consumatori riponevano livelli di fiducia molto bassi nei confronti dello shopping online e ciò ne rappresentava una delle principali barriere per la diffusione e la crescita a livello mondiale.

Oggi, in risposta a questa necessità, le aziende pongono la loro attenzione su consegne efficienti e su una esperienza di acquisto migliorata per l'utente.

Dal report di aprile 2022 di NielsenIQ è possibile analizzare la diffusione e il successo dell'e-commerce a livello mondiale.

L'Asia registra più della metà del totale delle vendite e-commerce a livello mondiale, nei mercati cinesi, coreani e giapponesi.

In Arabia Saudita, il commercio elettronico è stato caratterizzato da un notevole sviluppo negli ultimi anni: circa il 60% dei consumatori ha dichiarato di aver effettuato shopping online nel marzo 2021, con un tasso di crescita del 16% rispetto all'anno precedente. Sviluppo che ha coinvolto anche gli Emirati Arabi Uniti, con circa il 60% dei consumatori che hanno effettuato shopping online. Tale sviluppo è dovuto alla diffusione sempre maggiore dei canali online.

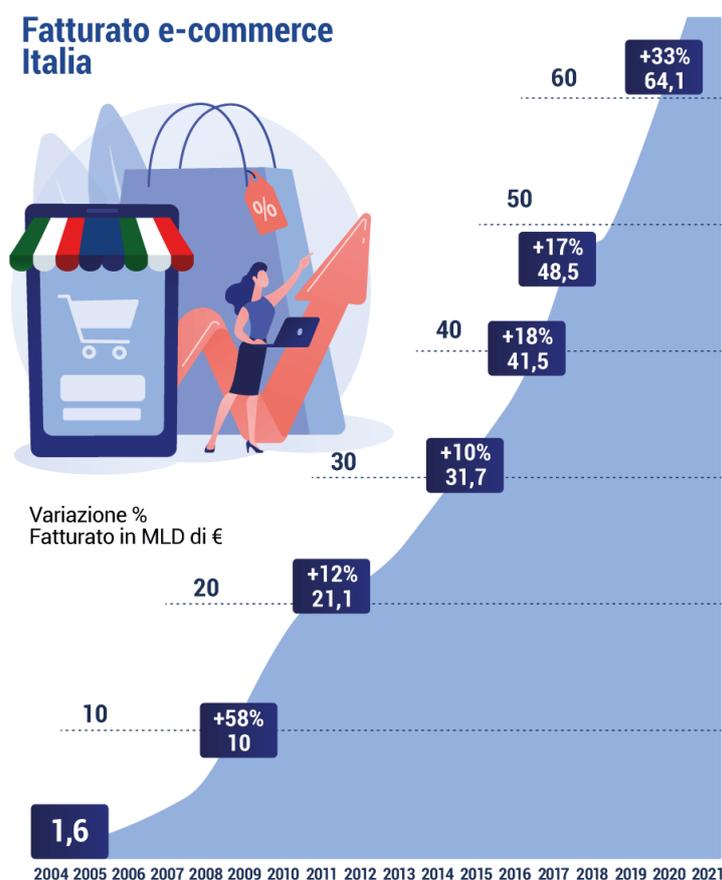
Lo sviluppo dello shopping online ha interessato anche i mercati europei e americani. Gli Stati Uniti rappresentano uno dei Paesi più importanti per lo sviluppo e la diffusione dell'e-commerce, andando a realizzare circa il 10% delle vendite a livello mondiale dei beni di consumo. In modo parallelo, il commercio elettronico si è diffuso notevolmente anche nell'America Latina, con dati in forte crescita rispetto agli anni precedenti.

Tassi di crescita notevoli sono stati registrati anche in Europa, che vedono coinvolti principalmente il mercato italiano, spagnolo, olandese e britannico.

Negli ultimi anni, infatti, il mercato italiano è stato caratterizzato da un forte sviluppo del commercio elettronico: nel 2021 il fatturato delle vendite online ha raggiunto i 64 miliardi di euro, con un tasso di crescita del 33% rispetto al 2020; aumento dovuto agli oltre 3 milioni e mezzo di nuovi clienti che l'e-commerce ha conquistato durante il periodo di lockdown.

Rispetto a dieci anni fa, il valore delle vendite online si è più che triplicato, passando dai 19 miliardi del 2004 ai 64 attuali, nonostante l'impatto negativo che il coronavirus ha avuto su alcuni settori tradizionalmente molto presenti online come il turismo.

Figura 4: fatturato e-commerce in Italia



Fonte: CasaleggioAssociati 2022

1.8 Online e offline: verso una gestione unitaria

I canali di vendita presentano molteplici differenze, ma riescono comunque a far vivere ai consumatori esperienze singolari, che acquisiscono maggior valore a seguito dell'integrazione tra i vari canali a disposizione delle aziende.

L'online e l'offline, nonostante presentino notevoli differenze, vengono considerati dei canali fondamentali per il successo delle aziende. Gli store offline mettono a disposizione dei clienti esperienze che raramente è possibile vivere online: la musica, i profumi, le luci sono tutti elementi che coinvolgono dal punto di vista sensoriale i clienti.

Dall'altro lato, però, la velocità con cui ci si può informare sui prodotti, acquistare o ricevere assistenza, sono esperienze, spesso, in netto contrasto con le realtà fisiche.

L'obiettivo delle aziende è proprio quello di creare delle apposite strategie che vadano a colmare le differenze tra i vari canali, offrendo ai consumatori esperienze uniche e integrate: il cliente deve essere in grado di raggiungere il brand attraverso il canale che preferisce.

L'eterogeneità della domanda e delle preferenze in merito all'impiego dei canali rappresentano i motivi principali per cui risulta essenziale per le aziende lo sviluppo di strategie che consentano di utilizzare ogni mezzo possibile per raggiungere i clienti.

I consumatori si aspettano infatti una "comodità omnicanale" che gli consenta di interagire con l'azienda e i propri prodotti attraverso diversi sistemi.

Acquistare un prodotto con il proprio smartphone accedendo al sito web dell'azienda, informarsi sui prodotti e confrontarli utilizzando un'applicazione e procedere con il ritiro del prodotto in store sono ormai operazioni che vengono effettuate quotidianamente.

Le aziende, nel corso degli ultimi anni, si sono poste come obiettivo di offrire ai clienti un servizio completo, che vada ad integrare efficacemente i canali offline con quelli online: i consumatori si aspettano di ricevere un servizio che sia uguale a prescindere dal canale che utilizzano, in un'ottica omnicanale.

1.9 Il passaggio da single-channel a multichannel

La strategia single-channel rappresenta il modo di vendita tradizionale, cioè quello basato sull'utilizzo di un solo canale, che può essere uno shop fisico o un e-commerce.

Questa strategia consente di avere un forte controllo del rapporto con la clientela e una minimizzazione dei costi, però, non soddisfa pienamente le nuove esigenze dei consumatori che richiedono maggiormente la possibilità di utilizzare diversi canali per poter eseguire gli acquisti.

Il passaggio dalla strategia single-channel alla strategia multichannel si è verificato a seguito della diffusione significativa del web e dei dispositivi collegati alla rete che hanno portato ad un incremento del numero di interazioni.

La strategia multichannel rappresenta la vendita multicanale, grazie alla quale il consumatore può acquistare i prodotti sia attraverso i canali online che offline, che però non sono integrati tra loro.

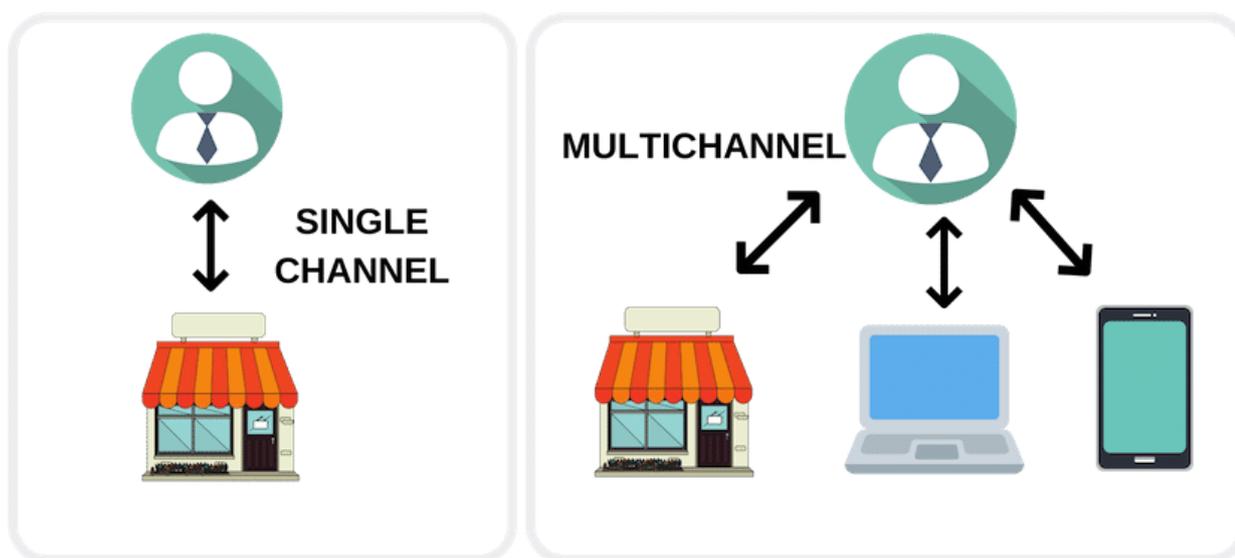
Questi, infatti, presentano differenze sui servizi che vengono offerti, sui prodotti e sui prezzi, con la conseguenza che ogni canale presenta uno specifico target.

Tramite una strategia multichannel il consumatore ha la possibilità di scegliere il canale che preferisce e che ritiene maggiormente adatto al suo stile di vita e le aziende, di conseguenza, perdono il totale controllo della clientela.

In una prospettiva multicanale, ogni canale potrebbe adottare strategie in modo autonomo e ciò potrebbe portare a potenziali conflitti all'interno dell'azienda e tra canali stessi, generando percezioni negative durante la customer journey.

L'assenza di coordinamento, quindi, potrebbe generare smarrimento tra i consumatori, portando ad una insoddisfacente esperienza d'acquisto.

Figura 5: passaggio da Single-channel a Multichannel



Fonte: aritic.com

1.10 Il passaggio da cross-channel a omnichannel

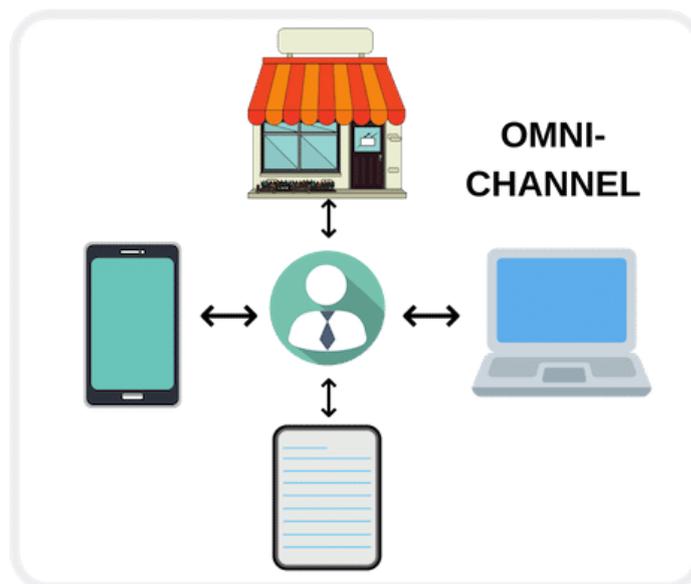
Nella strategia cross-channel, a differenza della strategia multichannel, il cliente non sceglie un canale unico in cui effettuare l'acquisto, ma ha l'opportunità di avviare l'acquisto servendosi del canale che preferisce e successivamente portarlo a termine in un canale diverso.

Tutto ciò è reso possibile dal coordinamento e dell'integrazione dei vari canali che compongono la strategia. È possibile, quindi, effettuare un acquisto online e in un secondo momento ritirarlo in negozio, poter effettuare il reso dei beni comprati su qualsiasi canale in ogni punto vendita e poter ricevere su diversi dispositivi informazioni riguardo a offerte e promozioni.

La strategia omnichannel è considerata un'evoluzione della strategia cross-channel e fa riferimento ad un controllo coordinato di ciascun canale e punto di contatto di cui dispone il cliente cosicché questo vada a beneficiare di un'esperienza senza interruzioni e qualitativamente migliore.

I diversi canali, però, non assumono tutti uguale importanza, ma saranno differenziati sulla base delle scelte strategiche dell'azienda. Lo scopo primario, difatti, è ottenere il massimo rendimento da tutti i canali, rafforzando i fattori di vantaggio e minimizzando eventuali punti deboli.

Figura 6: strategia omnichannel



Fonte: aritic.com

In un'ottica omnichannel, il cliente viene messo al centro di tutto e il successo della strategia deriva soprattutto da un'analisi accurata e attenta di tutti i punti di contatto che si hanno con esso. Tutte le funzioni aziendali hanno il compito di migliorare l'attenzione verso i clienti, al fine di realizzare esperienze coinvolgenti per il consumatore finale.

L'esperienza d'acquisto del cliente viene migliorata e ciò porta ad una serie di effetti:

- aumento della fiducia nei confronti del brand, poiché essendo i diversi canali interconnessi tra di loro vengono superate le carenze derivanti da una gestione in autonomia dei singoli canali, vista in modo negativo dai consumatori;
- maggiore fidelizzazione della clientela, poiché si riesce ad offrire un servizio migliore che viene visto come valore aggiunto;
- maggiori opportunità di cross-selling, con un impatto positivo sulle vendite.

Altro elemento importante della strategia omnichannel è la personalizzazione, che fa sentire i clienti importanti e porta alla creazione di un legame con ognuno di essi. Attraverso strumenti di mappatura che utilizzano l'intelligenza artificiale, l'azienda sarà capace di creare contenuti personalizzati per ogni cliente, portando l'esperienza d'acquisto ad un livello superiore, migliorando la soddisfazione del cliente stesso.

Per realizzare una strategia omnichannel ci sono diverse caratteristiche da sviluppare in una filiera commerciale:

- cambiare il mindset dei dipendenti in ogni ramo aziendale, in modo da avere una comunicazione continua e senza interruzioni che vada a creare un livello di integrazione elevato tra online e offline;
- analisi continua dei bisogni della clientela per rispondere con prontezza ai loro cambiamenti nell'esperienza d'acquisto;
- adottare una strategia che stia al passo con la trasformazione tecnologica e digitale;
- le scelte prese a livello manageriale devono essere coerenti in tutti i rami dell'azienda, in modo da adottare una mission comune e perseguire obiettivi convergenti;
- identificare i fattori di vantaggio ed occuparsi della loro implementazione e rettificare gli elementi carenti della strategia aziendale;
- misurare i risultati economici in una visione di insieme.

Uno studio realizzato da SDA Bocconi (Marco Bettucci, Iolanda D'amato, Angela Perego, Elisa Pozzoli, 2016) ha evidenziato la presenza di 9 fattori, i cosiddetti “9 pilastri dell’omnicanalità”, che tutte le aziende dovrebbero tutelare al fine di mettere in atto una corretta strategia omnichannel:

Figura 7: i 9 pilastri dell’omnicanalità



Fonte: Harvard Business Review Italia

- Tecnologie in store → lo store fisico sta diventando in modo crescente un luogo in cui è possibile vivere esperienze, grazie soprattutto alle possibilità offerte dalle molteplici tecnologie utilizzate. In questo modo si va a migliorare l’esperienza dei consumatori e si ha la possibilità di recepire dati inerenti al loro comportamento d’acquisto;

- Mix di prodotto e politica dei prezzi → gestire il percorso del cliente omnicanale presuppone che prodotto e prezzo siano coerenti tra loro. Al fine di tutelare il cliente, occorre definire chiaramente i prodotti venduti e i relativi prezzi e, qualora questi siano diversi tra canale online e offline, occorre comunicarlo espressamente ai clienti;
- Coinvolgimento social del cliente → in un'ottica omnicanale è importante il coinvolgimento del consumatore e il mezzo più utilizzato dalle aziende è rappresentato dai social network, poiché su di essi i consumatori trascorrono gran parte del tempo e permettono di creare una relazione tra azienda e cliente;
- Adempimento e consegna della domanda → saper gestire le operazioni alla base della catena di approvvigionamento diventa necessario per assicurare ai clienti un livello di servizio che sia uguale in tutti i canali. Al fine di raggiungere tali risultati occorre rivedere la struttura logistica e monitorare in maniera integrata i processi di organizzazione del magazzino, di gestione degli ordini e le relative consegne;
- Logistica inversa → il controllo della logistica inversa è un fattore da monitorare se si vuole avere successo in ottica omnicanale, poiché incide sull'inclinazione dei clienti ad effettuare un nuovo acquisto. Non viene considerata più solo un servizio post-vendita, ma uno strumento per assicurare ai clienti un'esperienza senza rischi;
- Visione del singolo cliente → permette all'azienda di avere un quadro completo dei propri clienti, andando a raccogliere dati e informazioni in merito ai clienti a prescindere dal canale che questi utilizzano per effettuare l'acquisto;
- Analisi dei dati → adottare una strategia omnicanale comporta un aumento del quantitativo di dati a disposizione e della loro varietà. Diventa fondamentale, quindi, dotare l'azienda delle apposite strumentazioni e delle dovute conoscenze in termini di Big Data. Analizzare i dati e interpretarli consente di reagire con prontezza ai cambiamenti del contesto in cui opera l'azienda e di personalizzare l'esperienza d'acquisto dei clienti;
- Modello organizzativo → in ottica di strategia omnicanale è necessario ridisegnare il modello organizzativo e i processi al suo interno e coordinare tutte le funzioni aziendali in modo da agire in maniera integrata;

- Indicatori chiave di performance e incentivi → adottare una strategia omnicanale significa anche reinterpretare il modo con cui vengono misurate le performance e stabiliti gli incentivi, in modo che gli individui che lavorano all'interno dell'azienda ricerchino l'integrazione e la sinergia tra i vari canali.

2. L'EVOLUZIONE DEL FASHION RETAIL

2.1 Il settore del fashion e dell'abbigliamento: storia ed evoluzioni

Il concetto di moda fa riferimento al comportamento di una comunità sociale che dimostra un gusto particolare in un preciso momento. È data dall'insieme congiunto di più elementi, come l'estro, la creatività, l'organizzazione ed è fondamentale che tutti questi elementi siano in connessione tra loro al fine di creare una idea di business vincente.

La moda nasce a seguito della necessità di coprirsi per ripararsi dal freddo e dalle intemperie, questo perché gli esseri umani inizialmente non utilizzavano vestiti. I primi vestiti, infatti, sono stati pellicce e pelli di animali, ma con il passare del tempo e delle epoche, la moda ha acquisito un ruolo diverso, diventando un modo per differenziare le classi sociali e le diverse mansioni svolte.

Le principali industrie della moda sono due: l'*alta moda* e il *pronto per essere indossato*.

- La prima è caratterizzata da notevoli abilità sartoriali, elevate competenze stilistiche. Vengono utilizzati materiali dalla qualità superiore, al fine di realizzare un singolo capo di alta moda o una piccola quantità dello stesso.
- La seconda è caratterizzata dalla produzione massiva di abiti con taglie standard e non realizzati su misura. In questo modo si estende il proprio brand e si offrono prodotti che prima erano destinati esclusivamente all'élite, proponendo un prezzo inferiore dieci volte a quello di un capo di alta moda.

Con il passare degli anni le società di abbigliamento e la distribuzione hanno iniziato ad interagire ed integrarsi, portando alla nascita dei primi punti vendita, in cui era possibile instaurare un collegamento con i propri consumatori.

Seguire la moda e analizzare i trend di mercato è un'attività non semplice per le aziende. Al fine di abbattere la concorrenza, devono rispondere in maniera tempestiva alle richieste del consumatore. Le aziende, quindi, dovranno adattarsi velocemente e puntare all'innovazione, implementando adeguate strategie.

2.2 Il punto vendita come piattaforma relazionale

All'interno del punto vendita si concretizzano i legami tra domanda e offerta e si propone in qualità di piattaforma relazionale capace di creare una connessione tra aziende e clienti finali. Fare in modo che il punto vendita diventi una piattaforma relazionale vuol dire cambiare e adattare le strategie dell'impresa e le finalità svolte dal punto vendita.

Le tendenze che hanno spinto al cambiamento delle finalità del punto vendita sono molteplici:

- Il mutamento della domanda, poiché la clientela vede sempre di più il processo di acquisto come una esperienza ricreativa;
- Le azioni svolte dalla concorrenza che, mediante le innovazioni tecnologiche, hanno abbattuto qualsiasi distanza geografica;
- I progressi tecnologici che hanno portato allo sviluppo dei canali online.

Le aziende per fronteggiare la concorrenza devono arricchire la componente immateriale dell'offerta e rinforzare l'orientamento allo shopping esperienziale.

Per quanto riguarda il primo aspetto, mediante i servizi, le aziende riescono a creare delle relazioni con il cliente e a promuovere un ambiente del punto vendita che riesce ad influenzare in modo positivo il comportamento dell'acquirente. I servizi, infatti, permettono ai consumatori di vivere uno "shopping emozionale": il punto vendita diventa un luogo in cui vivere emozioni e le aziende puntano sempre di più sui servizi ricreativi per rendere piacevole e coinvolgente la permanenza dei clienti all'interno dei negozi.

Il comportamento d'acquisto dei consumatori all'interno dello store fisico è influenzato positivamente o negativamente dal modo in cui gli stimoli provenienti dall'ambiente impattano su di esso.

L'ecosistema del punto vendita è caratterizzato da un insieme di impulsi materiali o immateriali come, ad esempio, l'architettura, le attrezzature, i colori, l'assortimento, i profumi, la segnaletica, il personale e la relazione che il consumatore instaura con esso è dettata dalla scelta dei servizi di cui usufruisce.

È possibile distinguere, in relazione al consumatore, due tipologie di atteggiamento rispetto all'acquisto:

- Funzionale, in cui lo scopo unico è l'approvvigionamento del bene o del servizio;
- Ricreativo, in cui lo shopping viene visto come un momento di svago e intrattenimento.

Per rispondere alle nuove esigenze dei consumatori, le aziende mettono in atto comportamenti strategici al fine di instaurare una relazione con il consumatore stesso: non si pensa più solo alla produzione e alla commercializzazione dei beni, ma vi è una maggiore attenzione all'aspetto esperienziale del processo di acquisto.

L'intrattenimento, nel corso degli ultimi anni, sta diventando un'importante leva strategica su cui le imprese possono fare affidamento in relazione al rapporto con i consumatori. In questo modo si risponde a due obiettivi fondamentali:

- Rafforzare le relazioni con una clientela maggiormente pretenziosa;
- Differenziarsi dalla concorrenza.

Nel settore della moda e dell'abbigliamento si sono diffusi sempre di più negli ultimi anni i *concept store*, ossia spazi commerciali all'avanguardia in cui, oltre a vendere prodotti, si offre alla clientela un'occasione di intrattenimento. Lo scopo principale, infatti, è quello di creare un rapporto con il consumatore e trasmettergli più facilmente i valori del brand.

Si possono identificare diversi elementi che favoriscono l'intrattenimento all'interno dei punti vendita¹:

- l'atmosfera creata nello store;
- la posizione geografica in cui si trova;
- una comunicazione efficace;
- il merchandising;
- la componente tecnologica;
- la disposizione interna ed esterna dello store.

L'insieme di questi elementi permette di assolvere in un unico posto e allo stesso istante tre bisogni diversi collegati tra loro:

- il bisogno di relazione;
- il bisogno di acquisto;
- il bisogno di intrattenimento.

L'intrattenimento, quindi, permette di attirare l'interesse dei consumatori allo scopo di avere un aumento della frequenza di visita e della spesa del consumatore stesso.

¹ Bertozzi P., "Gli strumenti di intrattenimento a disposizione dell'impresa di distribuzione: costi e benefici", "Micro & Macro Marketing".

2.3 Il passaggio da boutique a concept store

Il retail per le aziende del fashion e dell'abbigliamento è storicamente uno dei fattori decisivi per ottenere un vantaggio competitivo.

Con il passare degli anni, le aziende hanno manifestato sempre più interesse nelle politiche di *retailing*. Per poter affermare un prodotto sul mercato diventa necessario un maggiore controllo e programmazione delle attività distributive all'interno dei punti vendita e ciò ne ha introdotto nuove tipologie con elevate competenze in termini comunicativi.

I concept store, oltre a trasmettere informazioni relative al prodotto, ai suoi benefici e ai servizi ad esso collegato, sono in grado di esternare l'identità e i valori del brand. Viste le dinamiche competitive, dunque, diventano sempre più spesso una modalità adottata dalle imprese di tale settore con lo scopo di generare nuovo valore per la domanda.

Figura 8: esempio di concept store²



Fonte: ninjamarketing.it

² 10 Corso Como - Milano è il primo shop in Italia per il quale è stato utilizzato il termine "concept store".

In tale settore, la marca rappresenta uno strumento in grado di comunicare lo stile creativo e l'identità dell'azienda.

Oggi, il consumatore effettua l'acquisto non solo per reperire il bene di cui aveva necessità, ma anche per ragioni personali e sociali: si desidera vivere un'esperienza di consumo unica, dove i valori simbolici ed estetici sono i principali driver di scelta del prodotto.

Negli anni '90, in tale settore, si è diffusa la propensione a controllare in maniera diretta la rete di distribuzione mediante l'apertura di negozi di proprietà e franchising. Tali scelte distributive erano legate ad una serie di motivazioni:

- Maggiore padronanza in merito ai sistemi di gestione e alle procedure di vendita;
- Ottenere dati sui trend del contesto di riferimento;
- Costruire un'immagine coerente della marca.

La distribuzione diventa uno strumento fondamentale per comunicare la marca e la sua identità, distinguendosi dai competitor offrendo ai clienti un livello di servizio più soddisfacente.

La gestione dei canali distributivi consente di avere una diversa interpretazione dello store fisico, non si compie più soltanto l'acquisto, ma serve ad instaurare una relazione con il consumatore, conoscere i suoi gusti e fidelizzarlo. Questa nuova visione della funzione retailing ha generato dei format inediti:

- Corner: un piccolo spazio ben delimitato all'interno di un'area commerciale, in cui è possibile effettuare attività promozionali e vendita di beni;
- Flagship store: un negozio realizzato per comunicare la brand identity di un marchio attraverso l'adozione di un preciso stile, un design unico e una posizione strategica;
- Factory outlet: uno spazio in cui è possibile acquistare a prezzo di fabbrica capi d'abbigliamento prodotti da aziende prestigiose;
- Pop-up store: un punto vendita a breve termine, realizzato per celebrare un evento, per vendere un particolare prodotto o per lanciare una nuova linea.
- Concept store: uno spazio commerciale dal design innovativo, che offre al suo interno prodotti e servizi di diverso tipo, oltre a occasioni di intrattenimento.

Questi nuovi format valorizzano l'aspetto esperienziale dello shopping, andando ad unire rappresentazione della marca e intrattenimento, ma richiedendo spesso costi sostenuti non sostenibili da tutti.

Dietro la scelta di questi nuovi format vi sono varie motivazioni:

- Migliorare l'esperienza d'acquisto del consumatore;
- Migliorare la comunicazione inerente alle caratteristiche dei prodotti;
- Trasmettere i valori del brand.

Creare punti vendita che vadano a stimolare e coinvolgere i clienti significa mettere a disposizione della domanda un valore maggiore³.

Al fine di differenziarsi dalla concorrenza, occorre far vivere ai propri clienti esperienze d'acquisto stimolanti, che si vadano ad integrare con le funzioni del prodotto e che lo involino ad effettuare un nuovo acquisto.

Mediante i concept store è stato modificato il concetto alla base dello store fisico, passando da ambiente in cui effettuare l'acquisto ad ambiente di permanenza⁴.

2.4 I nuovi format della distribuzione

Il ruolo del punto vendita è cambiato nel corso degli anni a seguito del differente approccio che il consumatore ha nel suo processo di acquisto. In passato, il punto vendita era esclusivamente un luogo fisico in cui il consumatore effettuava gli acquisti, oggi, invece, viene data molta più importanza alla componente comunicativa.

I nuovi format della distribuzione sono rappresentati da:

- Flagship store;
- Concept store;
- Pop-up store;
- Factory outlet;
- Corner.

³ Vinelli D., De Luca P., "Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell'atmosfera del punto vendita", "Micro & Macro Marketing".

⁴ D'amico S., Di Gregorio F., "Il punto vendita nel settore moda: quando la comunicazione passa attraverso la dimensione emozionale del concept store".

Flagship store

La differenza principale tra flagship store e store tradizionale sta nelle dimensioni, poiché si tratta di punti vendita molto grandi al fine di favorire una maggiore esposizione di merce. Solitamente, sono situati nelle metropoli.

Mirano all'esaltazione del prodotto e del brand, focalizzandosi però al tempo stesso anche sull'esperienza del cliente, rendendola unica.

Uno dei più importanti esempi di flagship store è quello realizzato da Nike a New York, creando un laboratorio che permettesse ai consumatori di personalizzare le scarpe in uno spazio futuristico e innovativo.

Figura 9: Niketown a New York



Fonte: insidemarketing.it

Concept store

Il concept store viene identificato come “negozio concettuale”, poiché, con questo nuovo format, il cliente oltre ad effettuare l’acquisto, si immerge nei valori e nella prospettiva proposti dall’azienda.

All’interno del punto vendita il cliente sarà destinatario di una serie di stimoli provenienti dall’ambiente, che andranno ad incidere sulla sua propensione ad effettuare l’acquisto, qualora li giudicasse positivamente.

Pop-up store

Questo nuovo format di distribuzione si fonda sul concetto di flessibilità e adattabilità delle strutture, sintonizzandole sulla base della temporaneità dei prodotti.

Nascono all’inizio degli anni 2000 in America e con il passare del tempo hanno trovato una rapida diffusione anche in Europa.

Il pop-up retail deriva dal termine inglese e fa riferimento alla tendenza di aprire nuovi store fisici, che vengono poi chiusi senza preavviso o trasformati in altro. In origine, i pop-up store erano caratterizzati da spazi interni semplici, personale ridotto e politiche pubblicitarie blande; lo scopo principale dei negozi temporanei era abbassare il livello dei prezzi.

I pop-up store sono in grado di spingere i consumatori ad effettuare l’acquisto, puntando su elementi strategici come l’ambiente e l’atmosfera capaci di influenzare l’esperienza d’acquisto e rendendo il consumatore più soddisfatto.

Factory outlet

Vengono pensati a seguito dell’esigenza della maggior parte delle aziende di limitare le perdite derivanti dalla merce non venduta al termine della stagione.

Inizialmente per risolvere tale problematica si era pensato alla realizzazione di uno spaccio aziendale, in cui vendere gli avanzati delle collezioni ad un prezzo minore, diventando un canale di smaltimento dell’inventuto.

Il passaggio da spaccio aziendale ad outlet si verifica in un primo momento in Inghilterra e successivamente in Italia all'inizio del nuovo millennio. Mediante tale format di distribuzione, si ha un maggiore controllo della merce e di tutte le rimanenze.

Il nuovo format dei Factory Outlet si compone di molteplici punti vendita aziendali pensati per intrattenere i consumatori, offrire prodotti di qualità e trasformare lo shopping in un momento di svago. Hanno anche una dimensione esperienziale, in quanto sono concepiti come rappresentazioni architettoniche del centro storico della città, con punti di ristoro, panchine, fontane e alberi.

Figura 10: esempio di Factory Outlet (La Reggia Designer Outlet, Marcianise, CE)



Corner

Il corner è un piccolo spazio commerciale ben delimitato presente in luoghi caratterizzati da un grande afflusso di persone, come supermercati o centri commerciali.

Può essere utilizzato per diverse motivazioni:

- lancio di un prodotto;

- raccogliere dati anagrafici dei clienti;
- presentare il prodotto o servizio offerto;
- raccogliere l'ordine potenziale del cliente;
- stipulare il contratto con il cliente;
- vendere direttamente i prodotti.

Rappresentano un'ottima strategia di marketing, consentendo alle aziende di spingere i loro prodotti o servizi, con impatti positivi sull'aumento della clientela.

2.5 Cambiamento dei modelli di business: cause e fattori

In passato la produzione era standardizzata, il livello di concorrenza era basso, così come le alternative. Di conseguenza, durante il processo d'acquisto, l'unica preoccupazione del consumatore era riferita alla scelta di investire o meno una determinata somma di denaro.

Successivamente, con l'aumento del livello di concorrenza sul mercato, i consumatori hanno potuto adottare diversi criteri di scelta durante il processo di acquisto, prendendo in considerazione i prodotti e i rivenditori più in linea con la soddisfazione delle proprie esigenze: i retailer iniziano, quindi, a studiare i consumatori e la concorrenza, a formare il personale di vendita e a preoccuparsi di costruire relazioni con il cliente stesso, predisponendo store fisici adeguati, da integrare con quelli digitali.

Il retail, quindi, sta vivendo un momento di trasformazione, con l'introduzione di maggiori servizi per il cliente, l'integrazione di canale fisico e digitale e l'utilizzo di innovazioni tecnologiche.

I principali fattori⁵ che hanno portato alla trasformazione dei modelli di business sono i seguenti:

- Il valore del retail non si basa più solo sul numero di persone che entrano in store e sul tasso di conversione tra entranti e compratori, ma anche sul digitale, che monitora e analizza il cliente anche oltre il punto vendita, al fine di migliorare il suo livello di soddisfazione;
- il passaggio da mercato competitivo a mercato ipercompetitivo: oltre la concorrenza diretta, bisogna considerare quella indiretta, cioè appartenente ad un settore diverso e i concorrenti del commercio elettronico;

⁵ Fonte: weconomy.it, "Empowerment, feedback, gamification: c'era una volta il retail?".

- l'integrazione tra i canali fisici e digitali, poiché occorre far vivere al cliente un'esperienza di valore sia attraverso i punti di contatto fisici che digitali che si hanno con esso;
- bisogna migliorare l'esperienza dei consumatori, rendendola unica e con l'obiettivo di instaurare un rapporto di fedeltà e fiducia con il consumatore stesso;
- fattore C: occorre agire in maniera coordinata sui *contatti* che si instaurano con la clientela, sui *contenuti* che si vogliono proporre e sui *contesti* nei quali proporre l'esperienza al cliente;
- introduzione della tecnologia nel mondo retail.

Alla luce di tali fattori, per poter competere sul mercato in un'ottica di lungo periodo e acquisire un vantaggio competitivo duraturo, la soluzione è quella di adattarsi ai cambiamenti del contesto e della tecnologia.

Le aziende non dovranno solo realizzare il miglior prodotto e saperlo vendere, ma dovranno altresì essere in grado di interagire e relazionarsi con il consumatore. La rete e le innovazioni tecnologiche digitali, in tal senso, agevolano lo sviluppo di migliori interazioni e relazioni con i consumatori.

Altro elemento che ha portato a modificare i modelli di business è l'omnicanalità, ossia la gestione sinergica di tutti i touchpoint, sia fisici che digitali, che l'azienda ha con il consumatore al fine di migliorare la customer experience.

Ultimamente le grandi aziende del fashion e dell'abbigliamento hanno compreso la centralità del cliente nel processo di vendita. Attualmente, i clienti hanno un elevato potere contrattuale, poiché grazie ai social network e alla rete, hanno maggiori informazioni su prodotti e servizi. I consumatori di oggi, dunque, sono molto più informati che in passato e hanno a disposizione una moltitudine di opzioni di scelta.

Questo maggiore flusso informativo ha un impatto positivo sulle vendite e, pertanto, i rivenditori di maggior successo saranno quelli in grado di riconoscere l'importanza della tecnologia e dell'innovazione al fine di fornire/garantire ai clienti un'esperienza di acquisto più interessante. Anche la capacità di generare contenuti avvincenti e di distribuirli online è importante per costruire una solida reputazione e generare l'interesse dei consumatori.

Lo sviluppo dell'e-commerce, infatti, deriva soprattutto da una maggiore soddisfazione durante l'esperienza d'acquisto, consentendo il superamento delle differenze esistenti tra store fisici e digitali.

Oggi attraverso lo smartphone è possibile abbattere i confini tra mondo fisico e online; per le aziende un fattore di vantaggio può consistere nella creazione di applicazioni mobili che permettono un contatto continuo,

migliorando il momento di shopping online, ma anche aiutando il cliente all'interno dello store fisico, informandolo sui prodotti, sulla varietà delle opzioni di scelta e sulle promozioni, al fine di fidelizzarlo.

Occorre, dunque, focalizzarsi sull'esperienza del cliente, che viene migliorata attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie e le aziende che hanno compreso l'importanza dell'innovazione sono state in grado di ottenere ottimi risultati.

2.6 La tecnologia nel retail

La rivoluzione digitale ha avuto un impatto anche nel mondo del retail. Per molti ciò potrebbe sancire la fine del negozio fisico, ma in realtà non è così: occorre vedere l'innovazione tecnologica come un'opportunità e non come una minaccia. Grazie al digitale, infatti, il negozio fisico può reinventarsi, passando da semplice punto d'acquisto, a luogo di relazione reciproca con i clienti, in cui potergli far vivere un'esperienza unica.

Secondo una ricerca dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail, nel 2021 è stato riscontrato un maggiore investimento nel digitale da parte delle aziende, con impatti positivi sui fatturati delle stesse.

Nel 2021 circa il 90% dei rivenditori italiani ha una presenza nel mondo digitale, anche mediante schemi di vendita che vanno ad integrare online e offline. Quelli maggiormente frequenti sono:

- acquisto online e ritiro in store;
- reso in store dell'ordine effettuato online;
- verifica online della presenza del prodotto in store.

Le componenti tecnologiche, quindi, hanno avuto un impatto notevole nel contesto odierno; ciò ha portato a definire tre nuove finalità del punto vendita in ottica omnicanale⁶:

- *centro logistico*: il punto vendita si occupa della ricezione dei prodotti, dell'esposizione, della vendita e dei resi.
- *centro informativo*: il punto vendita riveste il ruolo di "informatore" del cliente, spiegando le caratteristiche dei prodotti e offrendogli supporto continuo.
- *centro esperienziale*: entrare all'interno di un punto vendita può essere una occasione di svago, in cui i consumatori vengono coinvolti e vivono l'esperienza di acquisto.

⁶ Bettucci, D'Amato, Perego, & Pozzoli, 2016.

Le aziende del settore del fashion e dell'abbigliamento si sono poste l'obiettivo di rendere lo shopping più interattivo e ciò è reso possibile dalla moltitudine di nuove tecnologie emerse, che consentono al consumatore di vivere un'esperienza unica e di generare dati che le aziende possono utilizzare per interagire meglio con i clienti stessi.

Beacon

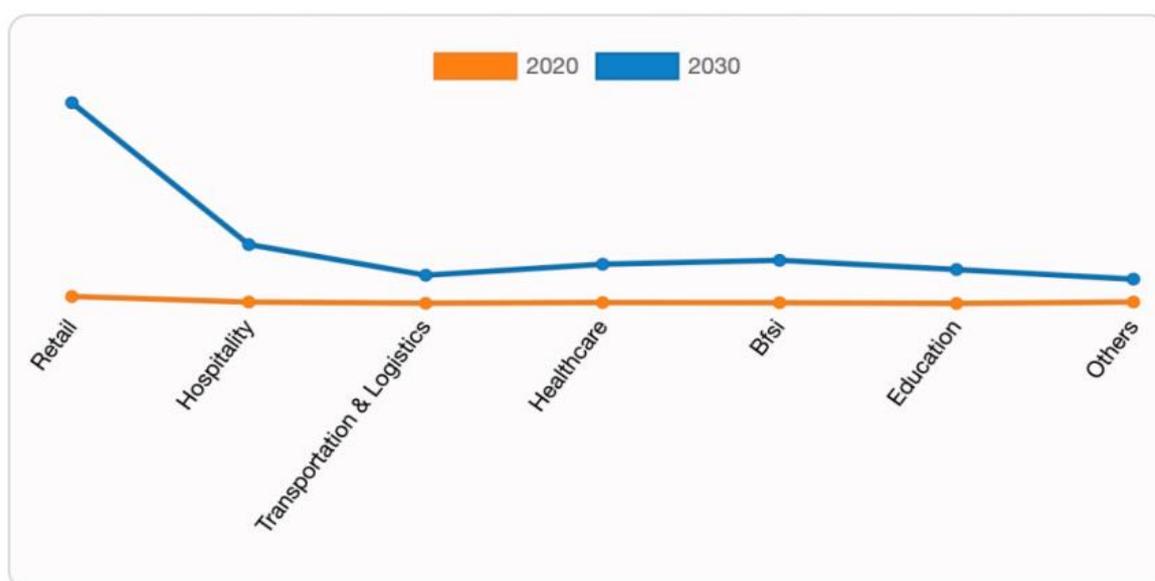
I beacon utilizzano la tecnologia bluetooth e tramite frequenze predefinite possono essere rilevati da dispositivi intelligenti come gli smartphone.

Consentono, quindi, di inviare messaggi ai consumatori in merito ad offerte e promozioni e sono elaborati tenendo conto del posizionamento GPS; quindi, è possibile raggiungere tutti gli utenti che si trovano in un determinato raggio d'azione in tempo reale.

I messaggi, però, verranno inviati solo ai clienti che avranno scaricato un'apposita applicazione e attivato le notifiche.

Secondo uno studio condotto da Allied Market Research, il mercato dei beacon andrà a generare oltre 100 miliardi di dollari di fatturato entro il 2030, con un tasso composto di crescita annuale del 37,70% dal 2021 al 2030, soprattutto nel settore retail.

Figura 11: mercato dei beacon



Fonte: alliedmarketresearch.com

Internet of things (IoT)

Quando si parla di Internet of Things (IoT) si fa riferimento a quel percorso nello sviluppo tecnologico secondo il quale, mediante la rete Internet, potenzialmente ogni oggetto acquisisce una sua identità nel mondo digitale.

Oggi i dispositivi IoT sono oggetti che consentono di vivere in un mondo interconnesso, in cui vi sono una maggiore comunicazione e un continuo scambio di dati e informazioni.

L'IoT ha avuto un impatto significativo nel settore del retail, portando a grandi benefici in diverse fasi del processo di vendita, aumentando le vendite all'interno dei negozi e migliorando l'esperienza di acquisto dei consumatori.

Le tecnologie IoT vengono utilizzate, ad esempio, nei sensori che tengono traccia della merce. In questo modo viene fornito supporto ai rivenditori per rendere più efficiente la logistica, ridurre le perdite ed evitare che i prodotti si danneggino.

Sulla base di un sondaggio citato in un articolo di Deloitte, circa il 70% di coloro che hanno attivato iniziative IoT hanno realizzato un aumento dei ricavi⁷.

Cloud Computing

È un sistema che consente di elaborare, archiviare e memorizzare i dati utilizzando strumenti hardware e software presenti online.

Viene sempre più utilizzato nel mondo retail poiché consente, ad esempio, di analizzare la domanda a livello globale e prendere decisioni in merito ad ordini e rifornimenti, di monitorare il flusso dei clienti in tempo reale e gestire le richieste in modo più efficace.

Oltre a ciò, comprendere come si muovono i potenziali clienti all'interno del punto vendita, acquisendo dati in tempo reale, può essere un fattore di vantaggio per le aziende, che vanno ad effettuare delle modifiche all'allestimento, posizionando la merce nei punti più adatti in modo da aumentare la propensione all'acquisto.

⁷ Deloitte.com; "Forging links into loops: The Internet of Things' potential to recast supply chain management."

Big Data

I big data sono elevati moli di dati eterogenei, che vengono generati e acquisiti molto rapidamente.

Nel settore retail, i big data consentono alle aziende di migliorare lo sviluppo del prodotto, il processo d'acquisto e l'esperienza complessiva dei clienti. Attraverso l'analisi dei dati, infatti, si riesce a rispondere al meglio alle esigenze di consumatori.

Attraverso i big data è possibile agire anche sui prezzi dei prodotti, al fine di attirare i clienti e aumentare le vendite, poiché fissare un prezzo troppo alto senza tener conto dei dati raccolti sui clienti, potrebbe potenzialmente aumentare i profitti, ma diminuire la fidelizzazione della clientela.

Amazon, ad esempio, utilizza i big data per monitorare la spesa dei clienti e consigliare i prodotti; inoltre, monitora anche le ricerche degli utenti, in modo da poter ricordare ai clienti le richieste fatte in precedenza.

Machine learning

Riguarda la creazione di sistemi di apprendimento e miglioramento delle prestazioni in base ai dati e ai processi che vengono utilizzati.

Esistono diversi modi per utilizzare il Machine Learning con lo scopo di migliorare la propria offerta commerciale e, di conseguenza, acquisire un numero maggiore di clienti. Una soluzione potrebbe essere il *chatbot*: esso è in grado di condurre vere e proprie conversazioni tramite audio o testo, che consentono di ottenere un servizio clienti sempre attivo e una riduzione dei costi del customer service. Permette, inoltre, di ottimizzare i processi interni, fornendo informazioni alle persone che gestiscono magazzino, inventario, reparti, ecc.

Intelligenza artificiale

Fa riferimento alla capacità delle macchine di simulare caratteristiche dell'essere umano come il ragionamento e la comprensione. Nel settore retail è un elemento chiave del processo di integrazione tra canali di vendita online e offline, andando a personalizzare l'esperienza del cliente e creando maggiori interazioni tra consumatori e aziende.

Attraverso l'intelligenza artificiale, le aziende possono analizzare lo storico degli ordini in modo da capire quali sono i prodotti che vengono venduti maggiormente e per quale motivo, al fine anche di eseguire il riassortimento ed evitare che un prodotto particolarmente richiesto si esaurisca.

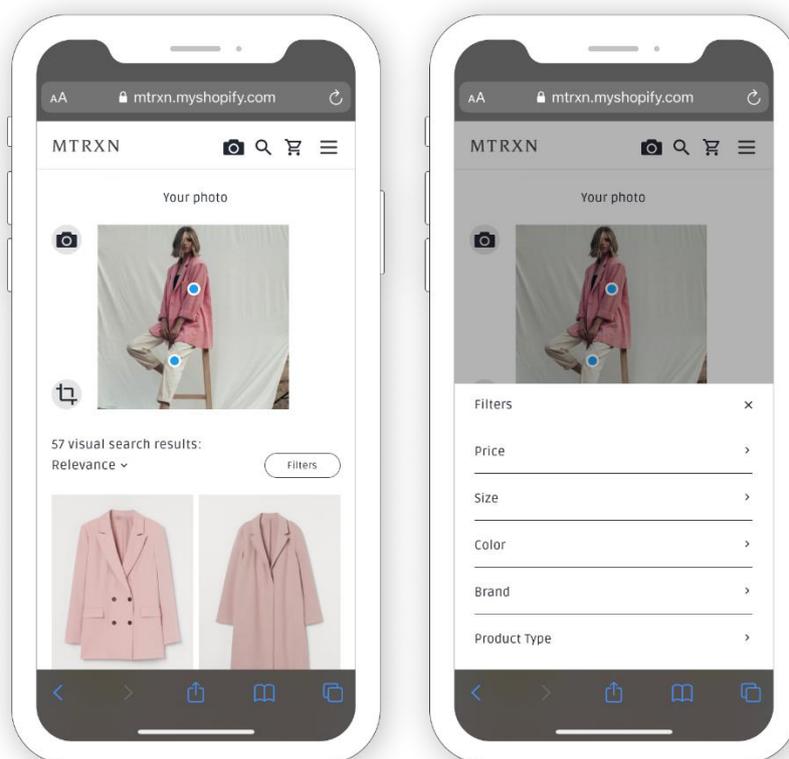
L'Intelligenza Artificiale è utile anche nel mondo e-commerce, infatti, gli insight consentono di capire l'andamento degli ordini giornalieri, settimanali e anche mensili.

Visual search

È una delle tecnologie più utilizzate nel settore retail e serve a facilitare il consumatore nella ricerca di un capo di abbigliamento. Il consumatore, infatti, scatta o carica una fotografia sulla piattaforma e successivamente l'immagine viene interpretata in modo da restituire al consumatore stesso un insieme di prodotti simili disponibili per essere acquistati.

Questa soluzione può essere utilizzata non esclusivamente online, ma anche nel negozio fisico, scattando una foto all'articolo di interesse per trovarne altri simili.

Figura 12: esempio di visual search



Fonte: simile.ai

Smart mirrors

Gli smart mirrors si basano sulla realtà aumentata ed è possibile utilizzarli da parte del consumatore solo nello store fisico. Consistono in un display touchscreen, il quale permette ai consumatori di provare i capi di abbigliamento, modificandone il colore o altre caratteristiche.

Occorre analizzare, però, due punti negativi di tale tecnologia:

- gli smart mirrors attualmente presentano un costo di installazione non facile da sostenere, che li rende disponibili solo per le aziende con elevato budget di spesa;
- per consentire l'utilizzo della realtà aumentata, è presente una telecamera incorporata all'interno dello smart mirror e per questione di privacy non è possibile implementarli all'interno dei camerini.

Figura 13: utilizzo di uno smart mirror



Fonte: letsnurture.com

Realtà aumentata

La realtà aumentata consiste in un insieme di procedure capaci di portare ad una alterazione della realtà rilevata dai sensi.

Nel settore del fashion e dell'abbigliamento, la diffusione della realtà aumentata è dovuta principalmente a due fattori: sviluppo e-commerce e centralità della customer experience nelle strategie delle aziende.

I vantaggi derivanti dal suo impiego nel mondo del retail sono molteplici.

Per quanto riguarda il cliente:

- opportunità di effettuare la prova del prodotto da casa;
- avere a disposizione un prodotto irreperibile nello store fisico.

Per quanto riguarda il retailer:

- essere in contatto continuo con i propri clienti;
- sponsorizzare i propri prodotti virtualmente;
- garantire un'esperienza simile a quella dello store fisico.

2.7 Retail 4.0

Gli autori Kotler e Stigliano, in un recente libro⁸, hanno analizzato una nuova concezione della vendita al dettaglio, definita *Retail 4.0*, che deriva dai progressi tecnologici degli ultimi anni. Questa nuova concezione va a delineare 10 regole da seguire che portano al successo in questo nuovo contesto, caratterizzato dall'integrazione tra canali online e offline.

Viene così definita, perché si ritiene sia l'evoluzione di tre stadi passati del retail:

- *Retail 1.0* → fa riferimento all'affermazione dei primi punti vendita, in cui la merce veniva esposta sugli scaffali con prezzi fissi, gli addetti alla vendita erano dotati di uniforme e il cliente aveva la possibilità di curiosare all'interno del negozio senza dover obbligatoriamente effettuare l'acquisto;
- *Retail 2.0* → si riferisce all'introduzione dei primi centri commerciali. Ciò risponde all'esigenza dei

⁸ 2018; Kotler P., Stigliano G. - "Retail 4.0. 10 regole per l'era digitale".

consumatori di effettuare gli acquisti in un unico luogo. All'interno dei centri commerciali vi erano ipermercati, bar, ristoranti, negozi che rendevano l'esperienza del consumatore un momento di intrattenimento;

- *Retail 3.0* → si riferisce alla diffusione dello shopping online, consentendo al consumatore di effettuare l'acquisto evitando di recarsi nello store fisico.

Le 10 regole che i retailer devono seguire, secondo Kotler e Stigliano, per avere successo nel contesto attuale sono le seguenti:

1. *Be Invisible* → le soluzioni tecnologiche devono soddisfare una reale esigenza del consumatore. Occorre che le soluzioni tecnologiche siano "invisibili", in modo da diminuire lo sforzo cognitivo necessario all'uso.
2. *Be Seamless* → i retailer devono essere capaci di combinare al meglio ambiente online e offline, in modo da abbattere i confini tra gli stessi.
3. *Be a Destination* → la concezione di store deve rivoluzionarsi e diventare un luogo di destinazione, in cui i clienti si recano per provare un'esperienza unica. La soluzione, quindi, è trasformare il punto vendita in un luogo accattivante, dove si possono percepire i valori del brand e in cui si dia più attenzione all'esperienza e all'intrattenimento, piuttosto che alla vendita.
4. *Be Loyal* → occorre fidelizzare i clienti in modo diverso, coinvolgerli mediante esperienze uniche può rafforzare la connessione e l'affinità con il marchio.
5. *Be Personal* → i retailer devono adottare un approccio singolo per ogni consumatore, offrendo così esperienze personalizzate.
6. *Be a Curator* → i retailer devono rendere uniche le loro offerte e ottimizzare lo spazio dei punti vendita fisici. Questi si stanno riducendo sempre di più a seguito della crescente urbanizzazione e ciò comporta oneri maggiori.
7. *Be Human* → la tecnologia necessita di essere integrata al fattore umano, al fine di amplificarne le capacità.

8. Be Boundless → occorre abbandonare l'idea che il retailing coincide con un luogo fisico ben definito, poiché oggi la tecnologia ha reso lo shopping un fenomeno accessibile in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo. Per superare i confini tradizionali occorre implementare nuovi format d'acquisto.
9. Be Exponential → i retailer devono potenziare le offerte su canali differenti, mediante collaborazioni con aziende terze. Ciò porta allo sviluppo di partnership mirate e alla condivisione delle innovazioni, poiché non sempre risulta vantaggioso per le aziende sviluppare in-house nuove competenze che si allontanano dal proprio core business.
10. Be Brave → i retailer devono mettersi sempre in discussione ed essere coraggiosi.

3. IL CASO MONCLER

3.1 Panoramica del brand

Moncler è un'azienda italiana appartenente al settore del lusso specializzata in abbigliamento e accessori. Le origini dell'azienda, però, sono francesi: il nome deriva da una località montana nei pressi di Grenoble, Monestier-de-Clermont, in cui l'azienda venne fondata.

Inizialmente i prodotti realizzati erano principalmente sacchi a pelo, piumini e abbigliamento per alpinisti; negli anni '80 ai prodotti viene dato un tocco casual e innovativo e grazie alla diffusione degli sport di montagna, i piumini Moncler riuscirono a raggiungere anche le città, permettendo all'azienda di raggiungere nuovi target di clienti.

Remo Ruffini, che oggi svolge il ruolo di Presidente e Amministratore Delegato, acquisisce il marchio Moncler nel 2003, contribuendo notevolmente alla crescita dell'azienda, realizzando un piumino versatile e adatto a tutte le occasioni.

La sua strategia rivoluzionaria ha portato l'azienda al successo internazionale e ad essere quotata in Borsa.

Notevole è l'impegno dell'azienda anche sul fronte della sostenibilità e molteplici sono i risultati ottenuti al fine di ridurre l'impatto ambientale⁹:

- nel 2021 è stata raggiunta la neutralità carbonica;
- il 90% dell'energia elettrica utilizzata proviene da fonti rinnovabili;
- il 100% della carta e del cartone utilizzati dall'azienda provengono da foreste gestite in modo responsabile;
- eliminazione della plastica monouso;
- i packaging dei prodotti Moncler sono realizzati completamente con materiali a basso impatto ambientale.

La sostenibilità e l'attenzione all'ambiente sono diventati degli asset sempre più strategici per l'azienda, grazie ai quali, per il quarto anno di fila, è stata eletta campione mondiale di sostenibilità nel settore "Textiles, Apparel & Luxury Goods" dall'indice di sostenibilità Dow Jones.

Oggi Moncler rappresenta un leader nel mercato della moda e del lusso, presentando ampi margini di crescita come si evince dal report finanziario del 2022 nel quale presenta un aumento dei ricavi del 27% e un aumento dell'utile netto del 47% rispetto all'anno precedente.

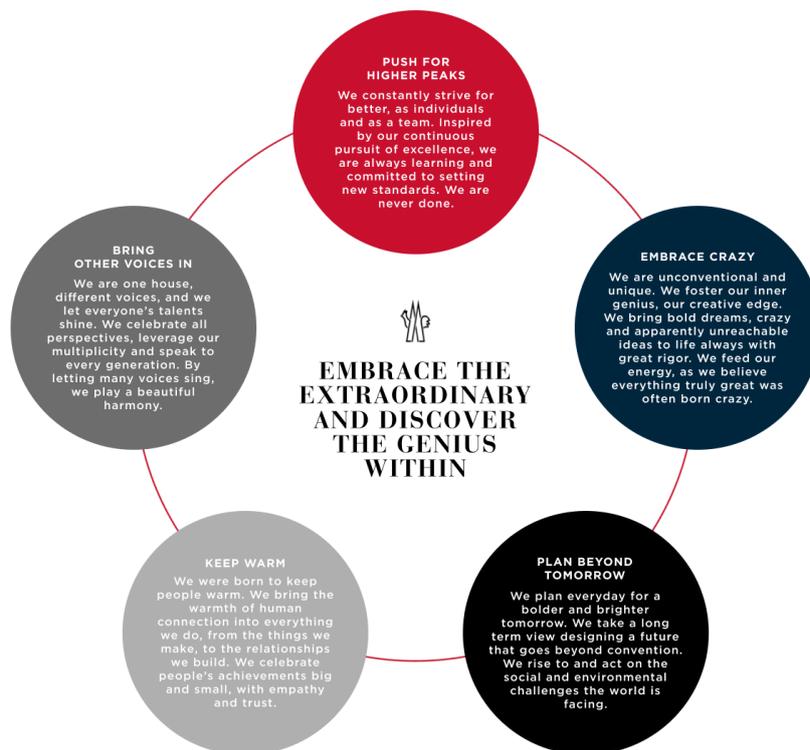
⁹ Moncler, "Dichiarazione consolidata non finanziaria – 2022".

3.2 Moncler: valori e scopo

L'obiettivo di Moncler è “comprendere l'eccezionale e scoprire il genio” e si basa su 5 punti:

- Push for higher peaks → fa riferimento alla capacità dell'azienda di apprendere e ridefinire le regole in quanto spinti dalla continua ricerca dell'eccellenza;
- Embrace crazy → fa riferimento all'approccio unico e creativo dell'azienda, in cui viene data importanza al genio interiore capace di trasformare in realtà idee che possono sembrare a primo impatto irraggiungibili;
- Plan beyond tomorrow → i progetti di Moncler vengono definiti con una visione del futuro coraggiosa e responsabile, in modo da rispondere tempestivamente alle sfide sociali e ambientali che emergono dal contesto in cui si trova;
- Keep warm → che fa riferimento all'importanza che l'azienda dà alle relazioni umane;
- Bring other voices in → in Moncler vengono ascoltate le idee e le prospettive di tutti, in modo da far esprimere il talento di ciascun membro dell'azienda.

Figura 14: valori e scopo di Moncler



Fonte: moncler.com

3.3 L'approccio omnicanale di Moncler

Il mercato del fashion e dell'abbigliamento hanno subito numerosi cambiamenti negli ultimi anni e ciò ha avuto un impatto notevole sulle strategie commerciali delle aziende.

La digitalizzazione del processo di acquisto e le nuove spinte tecnologiche hanno portato le aziende a adottare una strategia omnichannel, in modo da poter comunicare in modo continuo con il consumatore ed essere rilevanti all'interno del mercato.

L'adozione di tale strategia avviene per migliorare la qualità dei canali distributivi e di vendita utilizzati e permettere di migliorare l'esperienza di acquisto dei consumatori. Questi, infatti, devono essere capaci di avere una interazione con il marchio senza interruzioni, servendosi sia dei canali online che di quelli offline.

Moncler è diventata una delle più importanti aziende nel lusso proprio perché è riuscita a cogliere le opportunità di crescita derivanti da questa strategia.

Attraverso la raccolta dei dati, è riuscita a creare un flusso comunicativo continuo e un legame sempre più forte con i propri clienti, ottenendo un'esperienza d'acquisto personalizzata in base a quelle che sono le loro preferenze.

Moncler, dunque, pone al centro di tutto i clienti: ciascun progetto e iniziativa sono finalizzati a migliorare l'esperienza d'acquisto del cliente, coinvolgendolo nella storia e nei valori del brand.

Negli ultimi anni l'azienda ha sviluppato il progetto *Retail Excellence*, che ha interessato la riprogettazione dell'esperienza dei clienti e l'organizzazione dei punti vendita, con lo scopo di conoscere meglio il proprio consumatore, aumentarne la fidelizzazione e sviluppare un approccio sempre più omnicanale.

Gli aspetti principali alla base del *Retail Excellence* sono:

- Client Experience, che fa riferimento al miglioramento dell'esperienza d'acquisto del cliente. In tal senso, Moncler ha agito sul Client Advisor, cioè la figura di vendita che ha un contatto diretto con il consumatore, erogando training formativi finalizzati ad incrementare le competenze del personale di vendita per quanto riguarda la relazione con i clienti.

Molto importante è stata l'attuazione del piano After Sales che fornisce vari servizi al cliente, come, ad esempio, la riparazione dei capi d'abbigliamento. Oltre ad essere un servizio post-vendita, rappresenta anche un mezzo di ascolto della clientela e dei propri bisogni al fine di poterli soddisfare al meglio;

- People, che fa riferimento all'importanza che viene attribuita alle persone che operano negli store fisici. Moncler li considera "brand ambassadors", ossia promotori del brand e per performare in modo efficace ed efficiente sono soggetti a corsi di formazioni e il loro rendimento viene analizzato con appositi KPI;
- Operational Efficiency, fa riferimento alla revisione delle operazioni proprie degli store fisici al fine di uniformare i processi in-store a livello globale, grazie alla creazione di un manuale che contiene tutte le regole da seguire e rappresenta un sinonimo di qualità nella gestione del punto vendita.

Fondamentale, inoltre, è stata la digitalizzazione dei punti vendita che ha portato a trasformare gli store in luoghi in cui poter vivere esperienze uniche e personalizzate, mediante sistemi tecnologici come, ad esempio, il Match-to-Traffic, il quale permette la pianificazione delle attività e il miglioramento del servizio offerto ai clienti.

Altro progetto importante dell'azienda è Omnichannel New Experience (ONE), che ha internalizzato in maniera graduale i canali di commercio elettronico¹⁰:

- nel 2019 in Corea;
- nel 2020 in Canada e negli Stati Uniti d'America;
- nel 2021 in Europa, Giappone e Cina.

Nel 2021, inoltre, è stata lanciata la piattaforma e-commerce full omnichannel, che consente di navigare in rete in maniera fluida, avendo a disposizione contenuti esclusivi.

Diversi sono i servizi e-commerce offerti da Moncler, in ottica omnichannel:

-
- i clienti hanno la possibilità di preordinare i prodotti attraverso i canali online e pagare successivamente nei negozi fisici;
 - i clienti hanno la possibilità di effettuare l'acquisto mediante i canali online, organizzando, però, il ritiro del prodotto in store;
 - i clienti hanno la possibilità di effettuare il reso o il cambio dei prodotti in store, anche se l'acquisto è stato effettuato online;
 - i clienti possono richiedere la disponibilità della merce presso il punto di vendita fisico.

¹⁰ Moncler group, "Client experience 2.0".

I clienti non vogliono utilizzare esclusivamente il canale digitale, ma vogliono essere liberi di scegliere quale canale utilizzare. L'integrazione tra canali digitali e tradizionali abbate le barriere, permettere di potenziare le competenze digitali e di studiare la customer journey, in modo da analizzare i fattori da potenziare e quelli da correggere.

Ciò implica dei cambiamenti anche a livello organizzativo, infatti, la catena di approvvigionamento di Moncler mira ad ottenere risultati eccellenti, con un focus principale su qualità e tempistiche necessarie per conquistare i mercati di riferimento.

La strategia omnichannel risulta essere vantaggiosa, ma al tempo stesso sfidante, poiché comporta un cambiamento della cultura all'interno di tutta l'azienda.

Il retail tradizionale è in continua evoluzione e bisogna saper cogliere tempestivamente le esigenze di consumo del cliente, attraverso tutti i touchpoint a disposizione dell'azienda.

Moncler è riuscita ad adattarsi a questi nuovi modelli di comportamento ed è stata inserita, dalla società di servizi NewStore, tra le aziende che hanno ottenuto una migliore prestazione in ottica di strategia omnicanale.

3.4 L'approccio digitale di Moncler

Il canale digitale di Moncler offre all'azienda un mezzo per comunicare e interagire con i propri clienti. A partire dal 2019 l'azienda ha accelerato la sua trasformazione digitale andando ad internalizzare la gestione dell'e-commerce, in modo da poter offrire al cliente una esperienza personalizzata e interagendo con esso utilizzando tutti i touchpoint a disposizione, sia offline che online.

L'obiettivo di Moncler è fare in modo che tutti i progetti realizzati nascano sul digitale, per poi diffondersi sugli altri canali.

Nel 2020, infatti, è stata implementata la funzione *Digitale, coinvolgimento e trasformazione* per favorire lo sviluppo digitale all'interno dell'azienda. Gli obiettivi di questa nuova funzione sono:

- implementazione della strategia digitale in ogni canale;
- fornire un servizio innovativo ai clienti;
- essere presenti in ogni forma di commercio elettronico;
- promuovere in azienda la cultura digitale.

Tali obiettivi richiedono una conoscenza approfondita della cultura, delle caratteristiche e delle evoluzioni locali. Infatti, in Cina, Moncler sta rafforzando il team che si occupa del digitale mediante figure specializzate che si occuperanno di innovazione e sperimentazione digitale, al fine di definire una strategia ben precisa.

L'azienda, inoltre, al fine di accelerare la sua trasformazione digitale, realizzerà collaborazioni anche con acceleratori di start-up e imprese innovative.

Secondo una stima di Milano Finanza, le vendite derivanti dal canale digitale raggiungeranno il 25% delle vendite totali e il sito dell'azienda raggiungerà 100 milioni di visite entro il 2024.

Il digitale, infatti, rappresenta un canale fondamentale per l'interazione con il consumatore: il sito web di Moncler è stato realizzato in ottica omnichannel per integrare online e offline, in modo da consentire al cliente di poter vivere un'esperienza d'acquisto unica e senza confini.

La comunicazione digitale funge per Moncler da strumento di promozione per coinvolgere gli utenti e tenerli aggiornati sulle continue novità.

I social network utilizzati dall'azienda sono molteplici: Instagram, LinkedIn e TikTok sono solo alcuni esempi delle piattaforme utilizzate a livello mondiale, mentre nel mercato asiatico il social più utilizzato è WeChat.

All'interno di WeChat, al fine di aumentare i propri utenti, è possibile inserire un codice QR che qualora scansionato rimanderà ai siti e ai canali ufficiali di Moncler, in modo da essere sempre aggiornati sull'azienda e diventare membri di una comunità.

Figura 15: Moncler e l'utilizzo di WeChat



Fonte: east-media.net

L'utilizzo dei social network consente a Moncler di entrare in contatto con nuovi gruppi di clienti. Inoltre, rappresentano una importante fonte di informazioni: Moncler si serve di apposite apparecchiature per controllare il "sentiment" derivante da tali canali, in modo da trasferire i dati raccolti al servizio clienti che misura la percezione del brand e le caratteristiche degli utenti che interagiscono con esso a livello digitale.

Altro fattore di rilievo per la strategia digitale di un brand è l'influencer marketing, cioè un insieme di attività che prevedono il coinvolgimento di volti noti, fashion blogger, esperti del settore per aumentare l'interesse nei confronti del marchio e conquistare i clienti di riferimento.

Moncler ha sfruttato le opportunità derivanti dall'influencer marketing coinvolgendo, però, influencer virtuali, cioè personaggi virtuali che vengono creati online, ma si comportano come degli esseri umani.

Il progetto Genius, per esempio, ha visto coinvolta Lil Miquela, avatar di un'influencer di 19 anni che vive a Los Angeles con circa 3 milioni di follower su Instagram, molto seguita soprattutto dalle generazioni più giovani.

Figura 16: Lil Miquela e la collaborazione con Moncler



Fonte: [pinterest.ca](https://www.pinterest.ca)

La strategia digitale di Moncler si basa anche sulla raccolta dati al fine di conoscere il profilo dei clienti ed avere un livello di comunicazione più elevato. In tal senso, l'azienda ha intrapreso una collaborazione con IBM¹¹ che ha evidenziato l'impatto che gli *advocate*, cioè clienti particolarmente entusiasti dei prodotti del brand che ne consigliano l'acquisto, possono avere sulla percezione del brand e sulle vendite.

L'indagine di IBM si è basata sui dati raccolti su Twitter e ha permesso di identificare gli *advocate* di Moncler e i loro network, che sono stati poi suddivisi in gruppi e profilati. Oggetto dell'analisi sono stati la propensione di spesa, le caratteristiche socio-demografiche e i loro comportamenti all'interno dei canali digitali.

In questo modo, Moncler ha creato delle nuove campagne di marketing digitale in un'ottica di omnicanalità.

Moncler, inoltre, continua ad investire per potenziare l'intelligenza digitale e le prestazioni digitali, al fine di avere una visione unica dei clienti e supportare l'organizzazione nella gestione dei processi.

L'Intelligenza Artificiale, già utilizzata nel controllo qualità, nella gestione del magazzino e nel riassortimento in store, verrà implementata anche nei suggerimenti di prodotto sul canale e-commerce, nel servizio clienti e nella determinazione del prezzo.

¹¹ IBM.com, "IBM e Moncler: il marketing a misura di influencer".

3.5 Il progetto digitale Moncler Genius

Moncler è un'azienda proiettata al futuro, capace sempre di innovarsi e che mette l'esperienza del cliente al centro di tutto. L'obiettivo, infatti, è fornire ai propri clienti un'esperienza d'acquisto unica, che li distingua dagli altri brand e che sia in grado di far riconoscere ogni generazione nel marchio Moncler e nei suoi prodotti.

È proprio da questi obiettivi che nasce il progetto digitale *Moncler Genius*, che si basa sul concetto "One House, different voices", il quale vuole sottolineare il carattere distintivo del marchio e allo stesso tempo la capacità di entrare in contatto con gruppi di clienti diversi a seguito dell'innovazione continua.

Figura 17: logo di Moncler Genius



Fonte: waitfashion.com

Le 8 finestre del Moncler Genius Building rappresentate nel logo del progetto, non fanno riferimento solo alle collezioni ma anche agli elementi chiave della strategia aziendale:

- Flessibilità, utilizzata da Moncler per rispondere al meglio ai cambiamenti del contesto e alle necessità della e riprogettare velocemente le attività aziendali;
- Evoluzione, vista come necessaria da Moncler se si vuole continuare ad avere successo sul mercato. Intesa in quanto a forma mentis, che permettere di cogliere i bisogni del consumatore e offrirgli una esperienza d'acquisto unica;
- Varietà, poiché si vuole presentare al cliente ogni mese offerte nuove, per comunicare senza interruzioni con essi e coinvolgerli nei valori del brand;

- Unicità e creatività, che consentono a Moncler di realizzare prodotti nuovi e di presentare le collezioni in modo sorprendente, andando a superare il concetto di sfilata tradizionale;
- Definizione di nuovi codici, che consente all'azienda di avere una comunicazione senza confini e di creare sempre contenuti inediti;
- Comunità, che Moncler ha creato intorno al proprio brand, facendo in modo che il prodotto venga visto come un simbolo dai clienti e quindi acquistarlo li fa sentire parte di una comunità;
- Energia, che trasforma la passione in qualcosa di concreto e crea valore per tutti gli stakeholders.

Remo Ruffini ha voluto attivare collaborazioni con otto designer che si occuperanno dello sviluppo e della progettazione delle varie linee. Di conseguenza, Genius è strutturato in 8 collezioni e ha l'obiettivo di inculcare alla propria clientela il carattere distintivo del marchio, andando a rivisitare il piumino in maniera creativa, mantenendo però la propria identità.

Le 8 collezioni Genius sono le seguenti:

- *Moncler Pierpaolo Piccioli*, realizzata dallo stilista da cui prende il nome. Il direttore creativo dell'azienda Valentino ha rivisitato il piumino di Moncler mediante capi di abbigliamento lunghi con cappuccio e guanti;

Figura 18: Le proposte Moncler Genius realizzate da Piccioli



Fonte: fashionnetwork.com

- *Moncler-1952* ideata dal designer di moda Karl Templer, il quale ha rivisitato il piumino di Moncler utilizzando colori accesi e loghi giganti, andando ad omaggiare l'azienda e il suo anno di nascita;

Figura 19: Le proposte Moncler Genius realizzate da Templer



Fonte: thecorner.com

- *Moncler Grenoble* realizzata dal designer interno di Moncler Sandro Mandrino, il quale ha apportato stampe originali e tessuti estranei alla montagna conferendogli qualità tecniche performanti, mantenendone invariata l'eleganza;

Figura 20: Le proposte Moncler Genius realizzate da Mandrino



Fonte: nssmag.com

- *Moncler-Simone Rocha* creata dall'omonima designer di moda, che ha utilizzato la fantasia per trasformare i piumini femminili di Moncler, basandosi sul pensiero di femminilità-pragmatica

- *Moncler Craig Green* realizzata dallo stilista britannico da cui prende il nome, che nell’elaborazione della sua collezione si basa sul concetto “il vestire come habitat naturale”, andando a riscrivere il dialogo tra esseri umani e capi di abbigliamento, facendo riferimento ad accurate capacità di carattere funzionale;

Figura 21: Le proposte Moncler Genius realizzate da Green



Fonte: collateral.al

- *Moncler Noir* è stata realizzata dallo stilista giapponese Kei Ninomiya, il quale ha creato dei capi che si basano sul concetto di “geometria indossata”;
- *Moncler Fragment* è stata realizzata dallo stilista giapponese Hiroshi Fujiwara, che ha basato la sua collezione sul concetto di “streetwear”;
- *Moncler Palm Angels* è stata realizzata dal direttore creativo di Palm Angels Francesco Ragazzi, che è andato a rivisitare il piumino di Moncler attraverso l’utilizzo di slogan e loghi, rendendolo un mezzo di comunicazione.

Moncler ha deciso di intraprendere questo progetto per rispondere tempestivamente ai trend emergenti e ai bisogni del consumatore, fornendo continue novità. Genius si basa su una maggiore flessibilità produttiva, andando a migliorare la pianificazione delle attività e delle proposte offerte.

Moncler Genius, quindi, rispecchia con esattezza i bisogni del contesto attuale e affronta il cambiamento del consumatore, che richiede oggi esperienze d'acquisto uniche.

Altro obiettivo del progetto Genius è aumentare il proprio bacino di utenti, entrando in contatto con generazioni di età diversa:

- la collezione *Moncler Pierpaolo Piccioli* è stata realizzata cercando di attirare l'attenzione della clientela di classe a cui fa riferimento Valentino;
- i capi della collezione *Moncler Craig Green* mirano al coinvolgimento di un target innovativo e di tendenza;
- la collezione *Moncler Fragment* è stata realizzata cercando di attirare l'attenzione delle giovani generazioni;
- i capi della collezione *Moncler Simone Rocha* cercano di attirare donne moderne e indipendenti.

Oggi le giovani generazioni hanno un peso significativo in tale settore e rappresentano un terzo delle vendite totali, con possibilità futura di arrivare a rappresentare la metà delle vendite totali realizzate in tale settore.

Moncler Genius è il riscontro ideale per le nuove generazioni, poiché considerano la moda come un mezzo per potersi esprimere all'interno della società e sono maggiormente attente al livello di esperienza offerto.

L'evoluzione, con il decorrere delle stagioni, ha coinvolto anche tale progetto e oggi è diventata una vera e propria piattaforma di co-creazione, che mette in connessione arte, design, musica, sport e cultura. Il passaggio da universo di collaborazioni a piattaforma di co-creazione è stato sancito il 20 febbraio 2023 presso l'Olympia London in occasione dell'evento "The Art of Genius".

Figura 22: presentazione Moncler Genius 2023



Negli ultimi anni Moncler Genius ha analizzato il concetto e il significato di collaborazione, portandolo ad un livello superiore: si è passati dal collaborare esclusivamente con nomi del settore della moda, a sancire co-creazioni con personaggi appartenenti a diversi settori, tra cui il settore della musica.

I personaggi della musica coinvolti in queste co-creazioni sono i seguenti:

- Alicia Keys, che ha realizzato una collezione che si focalizza sullo stile iconico e libero della città di New York;
- Pharrell Williams, che ha rivisitato l'iconica giacca Maya utilizzando un tessuto simil gomma modellato e cosparso di piccoli loghi in rilievo;
- Jay-Z, che entra a far parte del mondo Genius con la sua agenzia di intrattenimento Roc Nation, attiva nel mondo dello sport, della televisione, della musica, dell'istruzione e della filantropia.

Figura 23: Moncler Maya x Pharrell Williams



Fonte: graziamagazine.com

3.6 L'acquisizione di Stone Island

Nel 2021 Moncler ha annunciato l'acquisizione del brand Stone Island versando una cifra pari a 1,15 miliardi di Euro.

Tramite questa acquisizione, Moncler e Stone Island hanno sfruttato a proprio vantaggio la tendenza, diffusa soprattutto tra i giovani, a indossare anche in occasioni formali abiti sportivi.

I due brand hanno unito le loro idee per rafforzare la loro forza competitiva sul mercato tenendo fede, però, ciascuna alla propria individualità.

"Io e Remo abbiamo deciso di unire le nostre forze e le nostre visioni per affrontare insieme e più forti le sfide che ci aspettano. Abbiamo radici comuni, percorsi imprenditoriali simili e il massimo rispetto sia per i valori profondi dei nostri brand che per le nostre persone. E siamo italiani." queste sono state le parole rilasciate da Rivetti, colui che portò Stone Island ai massimi livelli, in un'intervista a SkyTg24 nel 2021.

Le motivazioni che hanno spinto Moncler ad acquisire Stone Island possono essere così suddivise¹²:

- Motivazioni generazionali: Moncler sentiva la necessità di inserirsi con maggior vigore nel settore casual e streetwear. La clientela di Stone Island è infatti costituita principalmente da millennials, fascia di età di particolare interesse per il brand Moncler, sempre alla ricerca di nuove forme di relazione con i clienti interagendo con essi sia attraverso i canali fisici che quelli digitali;
- Motivazioni strategiche: le difficoltà maggiori per Stone Island risiedevano nel comparto Retail, nel quale invece Moncler dimostrava grandi abilità e ciò poteva rappresentare una occasione di miglioramento;
- Motivazioni congiunturali: nel settore della moda le aziende per rafforzarsi puntano molto spesso a sinergie.

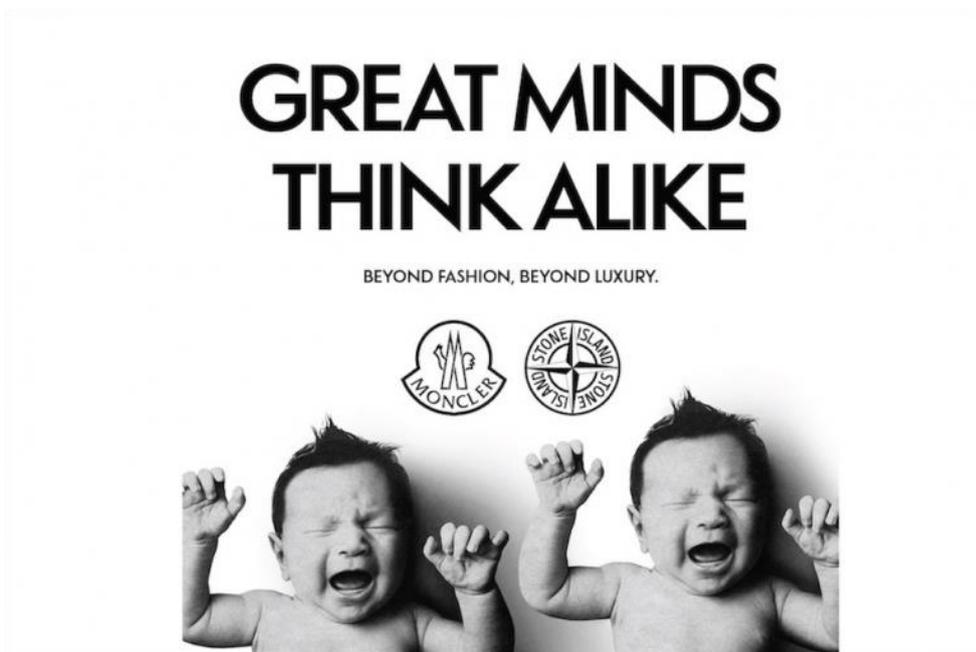
Come evidenziato, sono molteplici le motivazioni che sottolineano per Moncler l'utilità di questa acquisizione. L'aggregazione con Stone Island mira a creare valore per tutti gli azionisti, rafforzando la forza competitiva dei brand all'interno del settore della moda.

Obiettivo di Moncler e Stone Island è creare un nuovo concetto di lusso, che si basa sulla ricerca dell'esperienzialità, dell'inclusività e del senso di appartenenza a una comunità.

¹² Il Sole 24 ore, Festa C., "Moncler-Stone Island, un'acquisizione che punta sulla nuova frontiera dello streetwear".

Il loro progetto si basa sulla filosofia “beyond fashion, beyond luxury” in cui visione condivisa e promozione dell’innovazione sono elementi alla base della loro relazione e che concorrono alla crescita di questo loro progetto.

Figura 24: Moncler e Stone Island



Fonte: moncler.com

I fattori critici di successo di Stone Island sono complementari a quelli di Moncler:

- condividono un approccio basato sull’innovazione continua;
- considerano la qualità un fattore fondamentale per lo sviluppo in ottica di lungo periodo;
- condividono l’idea che la continua ricerca sia importante, nonostante radici e valori diversi;
- utilizzano entrambe loghi moderni e impattanti, anche se non diverso grado di visibilità;
- il posizionamento di prezzo praticato dai due brand risulta caratterizzato da complementarità.

3.7 Moncler e sostenibilità

Il consumatore di oggi, oltre a richiedere un'esperienza d'acquisto unica, è molto attento al tema della sostenibilità: sceglie prodotti a basso impatto ambientale, imballaggi eco-friendly e aziende che condividono la loro stessa attenzione in tema di sostenibilità.

La sostenibilità rappresenta per le aziende, oltre che un impegno, anche un'opportunità di differenziazione a livello competitivo, di sviluppo del brand e di guadagno in termini di reputazione, fidelizzazione e risultati economici.

La sostenibilità, pertanto, richiede un'adeguata pianificazione strategica e un approccio omnicanale¹³: occorre sviluppare e valorizzare tutti i prodotti *green*, in ogni fase della filiera e in tutti i canali di vendita, sia online che offline e bisogna orientare la comunicazione in modo coerente verso il consumatore, andando a reperirne e gestirne i dati, coinvolgendolo in ogni touchpoint dell'esperienza d'acquisto e lavorando in maniera integrata in tutti i canali.

Moncler è molto attenta al tema della sostenibilità e “Born to Protect” è il nome del progetto di sviluppo sostenibile intrapreso dall'azienda.

Moncler, con la produzione di sacchi a pelo e dei suoi primi piumini, è nata per proteggere dal freddo e oggi l'azienda estende questa sua naturale inclinazione alla protezione del pianeta e delle persone, con una nuova selezione di giacche sostenibili.

Il piano strategico di sostenibilità abbraccia le sfide globali delineate dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e si focalizza su cinque aree strategiche principali:

- Act on Climate Change → che fa riferimento agli obiettivi di riduzione delle emissioni e adozione di energie rinnovabili;
- Think Circular → riguardante l'obiettivo di creare prodotti che durino a lungo, utilizzando materiali con effetti ridotti sull'ambiente;
- Be Fair → relativamente all'obiettivo di creare rapporti basati sulla fiducia con la rete di clienti e fornitori;
- Nurture Genius → riguardante gli obiettivi di valorizzazione della diversità e rafforzamento della cultura dell'inclusione;
- Give Back → per quanto riguarda l'obiettivo di supportare le comunità locali.

¹³ Longo G., “Il green al centro delle strategie aziendali con un'ottica omnichannel”.

La sostenibilità e l'impegno per l'ambiente sono diventati degli asset sempre più strategici per l'azienda, grazie ai quali, per il quarto anno di fila, è stata eletta campione mondiale di sostenibilità nel segmento “Textiles, Apparel & Luxury Goods” dall'indice di sostenibilità Dow Jones.

In Moncler, come evidenziato nella Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria (DCNF) per l'anno 2022, circa il 90% dell'elettricità è di origine rinnovabile ed è stata raggiunta la neutralità carbonica all'interno dell'azienda. Inoltre, circa il 63% dei veicoli aziendali sono ibridi ed elettrici con un basso impatto sull'ambiente.

Relativamente alla produzione, circa il 17% del nylon e del poliestere impiegato nelle collezioni 2022 è costituito da materiale riciclato, mentre il 100% degli scarti di produzione di nylon vengono riciclati. Inoltre, è stata eliminata la plastica monouso e il 100% dei packaging vengono realizzati con materiali sostenibili.

In merito all'obiettivo di creare prodotti pensati per durare nel tempo, Moncler ha realizzato il piano *Extra-Life* finalizzato a rivitalizzare i propri prodotti mediante apposite sistemazioni. Il progetto è stato lanciato inizialmente nel 2021 in un gruppo selezionato di store in Italia, Francia e Danimarca, collaborando con le sartorie di riparazione locali e interfacciandosi con il cliente in merito alle soluzioni a disposizione per riparare il capo. Nel 2022, poi, il progetto è stato esteso a livello globale e sono state inserite informazioni aggiuntive all'interno delle etichette dei prodotti, che indicano specifiche linee guida per la cura e il lavaggio del capo.

Per valorizzare la diversità e rafforzare la cultura dell'inclusione, tutti i dipendenti di Moncler vengono sensibilizzati ed educati riguardo le varie culture, tra cui quella americana, giapponese, cinese e coreana.

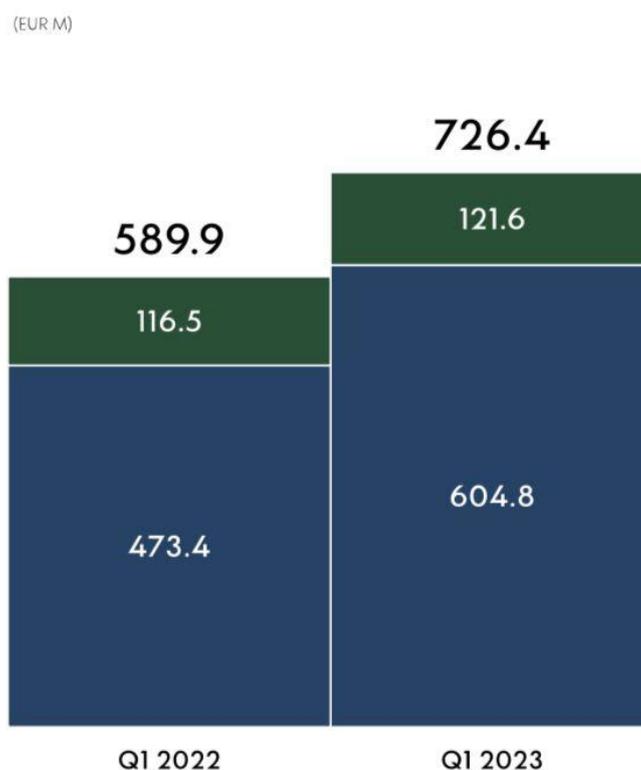
Moncler al fine di supportare le comunità locali ha dato vita al progetto *Warmly Moncler*, con il quale fornisce aiuti a migliaia di famiglie mettendo a disposizione medicinali e beni per combattere il freddo nel periodo invernale.

3.8 Risultati e previsioni

Il 4 maggio 2023 il comitato direttivo di Moncler ha analizzato e approvato l'Interim Management Statement con riferimento ai primi tre mesi dell'esercizio 2023.

Come si evince dallo stesso, il Gruppo Moncler ha registrato una forte crescita nel primo trimestre 2023 e ha riportato ricavi pari a 726,4 milioni di €, crescenti del +23% rispetto allo stesso periodo del 2022.

Figura 25: ricavi a confronto



Fonte: Q1 2023 IMS - Moncler Group

Occorre specificare che i ricavi ottenuti includono sia quelli del marchio Moncler pari a 604,8 milioni (in blu nella figura 25), sia quelli di Stone Island pari a 121,6 milioni (in verde nella figura 25).

Il segmento retail nel primo trimestre del 2023 ha registrato risultati positivi e in linea con il trimestre precedente, grazie soprattutto all'Europa e all'Asia che hanno registrato una performance superiore rispetto alle altre aree geografiche in cui opera il gruppo.

In Asia i ricavi nel primo trimestre 2023 sono aumentati del 32%, soprattutto per l'elevata domanda della clientela cinese. Tuttavia, sia Corea che Giappone hanno registrato ottimi tassi di crescita.

In Europa, i ricavi sono aumentati del 29% grazie alla consolidata domanda della clientela locale ma anche dei turisti, nello specifico americani e coreani. Nonostante l'elevata mole di acquisti che i turisti americani hanno effettuato fuori dalla propria patria, soprattutto in Europa, i ricavi in America nel primo trimestre 2023 sono cresciuti del 9%.

Il presidente e amministratore delegato del gruppo Remo Ruffini si è mostrato soddisfatto dei risultati ottenuti, sottolineando una forte crescita in entrambi i brand del gruppo, evidenziando la loro solida performance nel settore retail e la loro capacità di conservare un forte legame con i consumatori.

Il Gruppo per i successivi mesi del 2023 intende puntare sulla crescita del brand Moncler e sull'evoluzione di Stone Island in modo da rendere i loro brand ancora più competitivi e distintivi. Per raggiungere tali obiettivi il gruppo può puntare su una struttura flessibile e reattiva con una visione strategica ben precisa che si basa sul rafforzamento dei brand, coinvolgendo sempre nuovi clienti in un'ottica omnicanale.

Conclusioni

Il processo decisionale d'acquisto ha subito delle variazioni nel corso degli anni, il consumatore non desidera solo effettuare l'acquisto, ma bensì intende vivere un'esperienza unica e coinvolgente, sia online che offline, senza interruzioni.

I brand devono essere informati sui propri clienti, andando ad influenzarne le scelte e facendo in modo che questi possano vivere un'esperienza unica, in linea con le loro aspettative.

Le aziende devono focalizzarsi sul cliente, implementando una strategia omnichannel che venga accompagnata da una trasformazione digitale.

I brand, quindi, devono attuare una duplice strategia:

- trasformare il contesto Retail arricchendolo della componente digitale e tecnologica;
- trasferire online il livello di esperienza tipico dell'offline, mediante una analisi delle informazioni raccolte dai clienti.

Attivare questa duplice strategia risulta essere l'unica strada percorribile dalle aziende che vogliono raggiungere i consumatori, ormai sempre più digitalizzati e con la voglia di vivere un'esperienza d'acquisto senza interruzioni.

La focalizzazione sul caso Moncler ha permesso di osservare come viene attuata una strategia omnichannel accompagnata da una trasformazione digitale, al fine di rispondere alle esigenze della clientela di poter acquistare in ogni luogo e in ogni momento ciò che si desidera.

Attraverso la strategia omnichannel, il brand è riuscito ad aumentare la propria presenza sul mercato e a diffondere valori e identità del marchio, che hanno portato a risultati economici positivi e all'avvicinamento a target di clienti più giovani.

Ringraziamenti

Mi sembra doveroso ringraziare tutte le persone che mi hanno dimostrato vicinanza durante il mio percorso di studi e che mi hanno aiutato nella stesura di tale elaborato.

Innanzitutto, un sentito ringraziamento al mio relatore Daniele D'Ambrosio per la massima disponibilità dimostrata in questi mesi e soprattutto per aver creduto in me.

Un sentito ringraziamento anche al mio correlatore Gianluca Giansante per i suoi consigli puntuali e le sue critiche costruttive.

Ringrazio di cuore i miei genitori per il loro sostegno continuo e per avermi appoggiato in ogni scelta da me presa.

Ringrazio mia sorella Emilia per l'appoggio che mi ha dato in questi anni e per l'incoraggiamento che mi ha spinto a raggiungere i miei obiettivi.

Un affettuoso ringraziamento anche ai miei amici che mi hanno regalato tanti momenti di svago dallo studio. Vi ringrazio per le mille battute e per i bei momenti passati assieme che ricorderò sempre con affetto. Spero che la nostra amicizia duri ancora a lungo e che il nostro cammino di vita possa proseguire insieme.

Grazie a tutti, senza di voi non ce l'avrei mai fatta.

Indice delle figure

- Figura 1: *Supply Chain*; fonte: utekvision.com, pagina 5.
- Figura 2: *Rappresentazione delle principali categorie di canali digitali*, fonte: oxfordcollegeofmarketing.com, pagina 8.
- Figura 3: *E-commerce e consumatori*, fonte: hootsuite.com, pagina 9.
- Figura 4: *Fatturato e-commerce in Italia*, fonte: CasaleggioAssociati 2022, pagina 12.
- Figura 5: *Il passaggio da Single-channel a Multi-channel*, fonte: aritic.com, pagina 14.
- Figura 6: *La strategia Omnichannel*, fonte: aritic.com, pagina 15.
- Figura 7: *I 9 pilastri dell'omnicanalità*, fonte: Harvard Business Review Italia, pagina 17.
- Figura 8: *Esempio di concept store*, fonte: ninjamarketing.it, pagina 23.
- Figura 9: *Niketown a New York*, fonte: insidemarketing.it, pagina 26.
- Figura 10: *Esempio di factory outlet*, pagina 28.
- Figura 11: *Il mercato dei beacon*, fonte: alliedmarketresearch.com, pagina 32.
- Figura 12: *Esempio di visual search*, fonte: simile.ai, pagina 35.
- Figura 13: *Utilizzo di uno smart mirror*, fonte: letsnurture.com, pagina 36.
- Figura 14: *Valori e scopo di Moncler*, fonte: moncler.com, pagina 41.
- Figura 15: *Moncler e l'utilizzo di WeChat*, fonte: east-media.net, pagina 45.
- Figura 16: *Lil Miquela e la collaborazione con Moncler*, fonte: pinterest.ca, pagina 46.
- Figura 17: *Il logo di Moncler Genius*, fonte: waitfashion.com, pagina 48.
- Figura 18: *Le proposte Moncler Genius realizzate da Piccioli*, fonte: fashionnetwork.com, pagina 49.
- Figura 19: *Le proposte Moncler Genius realizzate da Templer*, fonte: thecorner.com, pagina 50.
- Figura 20: *Le proposte Moncler Genius realizzate da Mandrino*, fonte: nssmag.com, pagina 50.
- Figura 21: *Le proposte Moncler Genius realizzate da Green*, fonte: collateral.al, pagina 51.
- Figura 22: *Presentazione Moncler Genius 2023*, pagina 52.
- Figura 23: *Moncler Maya x Pharrell Williams*, fonte: graziamagazine.com, pagina 53.
- Figura 24: *Moncler e Stone Island "Beyond Fashion, Beyond Luxury"*, fonte: moncler.com, pagina 55.
- Figura 25: *Ricavi gruppo Moncler confronto 2022 – 2023*, fonte: Q1 2023 IMS – Moncler Group, pagina 58.

Bibliografia e sitografia

Alessandro Magagnoli, “Il Gruppo Moncler registra una forte crescita nei ricavi del primo trimestre 2023”, FTA Online.

“Moncler: salgono i ricavi, approvata la DNF”, ESG News.

Giacomo Longo, “Il green al centro delle strategie aziendali con un’ottica omnichannel”, *ilgiornaledeltermoidraulico*.

Marco Bettucci, Elisa Pozzoli, Iolanda D'amato, Angela Perego, “I 9 Pillar dell’omnicanalità - Seconda parte”, Harvard Business Review.

Bertozzi P., “Gli strumenti di intrattenimento a disposizione dell’impresa di distribuzione: costi e benefici”, “Micro & Macro Marketing”.

De Luca P., Vinelli D., “Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell’atmosfera del punto vendita”, “Micro & Macro Marketing”.

Di Gregorio F. e D’amico S., “Il punto vendita nel settore moda: quando la comunicazione passa attraverso la dimensione emozionale del concept store”.

Logotel, Making Weconomy - Quaderni Per L’impresa Collaborativa, “Empowerment, feedback, gamification: c’era una volta il retail?”.

“IBM e Moncler: il marketing a misura di influencer”, IBM- Newsroom.

Joe Mariani, Evan Quasney, Michael Raynor, “Forging links into loops: The Internet of Things’ potential to recast supply chain management.”, Deloitte insights.

Philip Kotler, Giuseppe Stigliano, “Retail 4.0. 10 regole per l'era digitale”.

Carlo Festa, “Moncler-Stone Island, un'acquisizione che punta sulla nuova frontiera dello streetwear”, Il Sole 24 Ore.

Sandro Castaldo, Chiara Mauri, “Store management. Il punto vendita come luogo di customer experience”.

Tiziano Vescovi, Francesca Checchinato, “Luoghi d’esperienza e strategie competitive nel dettaglio”, “Micro & Macro Marketing”.

Moncler Group, “Client Experience 2.0”.

Moncler Group, “Moncler rafforza la sua strategia digitale e punta a raddoppiare il peso del business online in tre anni”.

Moncler Group, “Moncler Genius. The future starts now”.

Jnana S Rao, “7 Mind-blowing Multichannel Marketing Strategies You Must Implement Now”, Aritic PinPoint.

Moncler Group, “Beyond Fashion, Beyond Luxury - Stone Island joins Moncler”.

Moncler Group, “Q1 2023 Interim Management Statement”.

“Moncler Genius: The Art Of Genius 2023”, End.

Moncler Group, “Comunicazione trasparente e responsabile”.

“Come fare marketing con WeChat in modo strategico”, EastMedia.

Riccardo Resciniti, “Il marketing orientato all'esperienza. L'intrattenimento nella relazione con il consumatore”.

“L'evoluzione dell'e-commerce a livello globale”, NielsenIQ.

“What is the Difference Between Paid, Owned and Earned Media?”, Oxford College of Marketing.

Valsecchi Marta, “Multicanalità, cross-canalità, omnicanalità: sono la stessa cosa?”, Blog degli Osservatori Digital Trasformation.

Marco Bettucci, Elisa Pozzoli, Iolanda D'amato, Angela Perego, “Omnichannel Customer Management: Come integrare i processi fisici e digitali”, SDA Bocconi School of Management.

“Il retail del futuro”, Blog degli Osservatori Digital Trasformation.

Terence Mills, “Machine Learning Vs. Artificial Intelligence: How Are They Different?”, Forbes.

Pierluigi Sandonnini, “Trasformazione nel retail: 5 modi per aiutare i rivenditori a gestire la tecnologia”, Network Digitale 360.

Federica Caboni, “La tecnologia nell'evoluzione del retail. Creazione e definizione del retail esperienziale”.

“Fashion retail: lo shopping esperienziale è l'imperativo di questa stagione.”, Redazione ecommerceguru.

Luciana Maci, “Negozzi del futuro, che cos'è la omnicanalità e perché è strategica per il retail”, Economy Up.

Nathalie Ippolito, “L'integrazione dei canali offline e online: un nuovo modo di fare business”, Key4biz.

Stefania Fornoni, “Influencer, arriva la moda degli avatar più veri del vero”, Il Sole 24 Ore.

Moncler, “Dichiarazione consolidata non finanziaria – 2022”.

RIASSUNTO

Il settore della moda e dell'abbigliamento è cambiato nel corso degli anni, così come le aspettative d'acquisto del consumatore e ciò ha avuto un impatto notevole sulle strategie commerciali delle aziende, che hanno come fine ultimo di far arrivare il prodotto o il servizio al consumatore finale.

La nascita di Internet ha moltiplicato i canali di marketing a disposizione delle aziende, aumentando il numero di interazioni con il cliente e portando alla nascita dei canali digitali.

I canali digitali possono essere suddivisi in tre categorie:

- **OWNED MEDIA:** sono canali di comunicazione di proprietà del brand, gestiti e controllati in modo diretto e in piena autonomia, che consentono di aumentare la presenza del proprio marchio online. I principali owned media sono il sito web dell'azienda, i blog aziendali e i social media;
- **EARNED MEDIA:** sono canali di comunicazione "guadagnati", poiché derivano dalla pubblicità generata in maniera automatica dagli utenti e non controllabile dall'azienda stessa. Derivano principalmente dal "passaparola" tra utenti, mediante commenti, recensioni o condivisioni;
- **PAID MEDIA:** sono canali di comunicazione a pagamento, in cui l'azienda investe un determinato budget per essere visibile. Prevedono l'acquisto di uno spazio pubblicitario allo scopo di promuovere il proprio brand o un prodotto ad un pubblico più ampio.

Questi consentono una maggiore trasmissione e analisi delle informazioni, permettendo alle aziende di utilizzarle a proprio vantaggio e di conoscere al meglio il profilo dei consumatori. Attraverso i canali di marketing digitali le aziende hanno anche la possibilità di vendere online i propri prodotti o servizi e ciò ha portato alla diffusione sempre maggiore dell'e-commerce.

La vendita online offre molteplici vantaggi, tra cui una riduzione generale dei costi, la possibilità di effettuare l'acquisto in qualsiasi ora del giorno e da qualsiasi dispositivo e la disponibilità di un mercato più ampio a cui rivolgersi.

I canali di vendita online e offline, nonostante presentino notevoli differenze, vengono considerati fondamentali per il successo delle aziende. L'obiettivo delle aziende, infatti, è creare delle apposite strategie che vadano a colmare le differenze tra i vari canali, offrendo ai consumatori esperienze uniche e integrate: questi si aspettano di ricevere un servizio che sia uguale a prescindere dal canale che utilizzano, in un'ottica omnicanale.

La nascita della strategia omnichannel, però, ha seguito una serie di passaggi evolutivi.

La strategia single-channel rappresenta il modo di vendita tradizionale, cioè quello basato sull'utilizzo di un solo canale, che può essere uno shop fisico o un e-commerce.

Questa strategia consente di avere un forte controllo del rapporto con la clientela e una minimizzazione dei costi, però, non soddisfa pienamente le nuove esigenze dei consumatori che richiedono maggiormente la possibilità di utilizzare diversi canali per poter eseguire gli acquisti.

Il passaggio dalla strategia single-channel alla strategia multichannel si è verificato a seguito della diffusione significativa del web e dei dispositivi collegati alla rete che hanno portato ad un incremento del numero di interazioni.

La strategia multichannel rappresenta la vendita multicanale, grazie alla quale il consumatore può acquistare i prodotti sia attraverso i canali online che offline, che però non sono integrati tra loro.

Nella strategia cross-channel, a differenza della strategia multichannel, il cliente non sceglie un canale unico in cui effettuare l'acquisto, ma ha l'opportunità di avviare l'acquisto servendosi del canale che preferisce e successivamente portarlo a termine in un canale diverso.

La strategia omnichannel è considerata un'evoluzione della strategia cross-channel e fa riferimento ad un controllo coordinato di ciascun canale e punto di contatto di cui dispone il cliente cosicché questo vada a beneficiare di un'esperienza senza interruzioni e qualitativamente migliore. Le aziende mettono il cliente al centro di tutto e ciò porta ad una serie di effetti positivi come, ad esempio, un aumento della fiducia nei confronti del brand e una maggiore fidelizzazione della clientela.

L'omnicanalità si basa anche sulla personalizzazione, che fa sentire i clienti importanti e porta alla creazione di un legame con ognuno di essi. Attraverso strumenti di mappatura che utilizzano l'intelligenza artificiale, l'azienda sarà capace di creare contenuti personalizzati per ogni cliente, portando l'esperienza d'acquisto ad un livello superiore, migliorando la soddisfazione del cliente stesso.

Per realizzare una strategia omnichannel ci sono 9 fattori, i cosiddetti "9 pilastri dell'omnicanalità", che tutte le aziende dovrebbero prendere in considerazione al fine di mettere in atto una corretta strategia omnichannel:

Tecnologie in store → lo store fisico sta diventando in modo crescente un luogo in cui è possibile vivere esperienze, grazie soprattutto alle possibilità offerte dalle molteplici tecnologie utilizzate. In questo modo si va a migliorare l'esperienza dei consumatori e si ha la possibilità di recepire dati inerenti al loro comportamento d'acquisto;

Mix di prodotto e politica dei prezzi → gestire il percorso del cliente omnicannale presuppone che prodotto e prezzo siano coerenti tra loro. Al fine di tutelare il cliente, occorre definire chiaramente i prodotti venduti e i

relativi prezzi e, qualora questi siano diversi tra canale online e offline, occorre comunicarlo espressamente ai clienti;

Coinvolgimento social del cliente → in un'ottica omnicanale è importante il coinvolgimento del consumatore e il mezzo più utilizzato dalle aziende è rappresentato dai social network, poiché su di essi i consumatori trascorrono gran parte del tempo e permettono di creare una relazione tra azienda e cliente;

Adempimento e consegna della domanda → saper gestire le operazioni alla base della catena di approvvigionamento diventa necessario per assicurare ai clienti un livello di servizio che sia uguale in tutti i canali. Al fine di raggiungere tali risultati occorre rivedere la struttura logistica e monitorare in maniera integrata i processi di organizzazione del magazzino, di gestione degli ordini e le relative consegne;

Logistica inversa → il controllo della logistica inversa è un fattore da monitorare se si vuole avere successo in ottica omnicanale, poiché incide sull'inclinazione dei clienti ad effettuare un nuovo acquisto. Non viene considerata più solo un servizio post-vendita, ma uno strumento per assicurare ai clienti un'esperienza senza rischi;

Visione del singolo cliente → permette all'azienda di avere un quadro completo dei propri clienti, andando a raccogliere dati e informazioni in merito ai clienti a prescindere dal canale che questi utilizzano per effettuare l'acquisto;

Analisi dei dati → adottare una strategia omnicanale comporta un aumento del quantitativo di dati a disposizione e della loro varietà. Diventa fondamentale, quindi, dotare l'azienda delle apposite strumentazioni e delle dovute conoscenze in termini di Big Data. Analizzare i dati e interpretarli consente di reagire con prontezza ai cambiamenti del contesto in cui opera l'azienda e di personalizzare l'esperienza d'acquisto dei clienti;

Modello organizzativo → in ottica di strategia omnicanale è necessario ridisegnare il modello organizzativo e i processi al suo interno e coordinare tutte le funzioni aziendali in modo da agire in maniera integrata;

Indicatori chiave di performance e incentivi → adottare una strategia omnicanale significa anche reinterpretare il modo con cui vengono misurate le performance e stabiliti gli incentivi, in modo che gli individui che lavorano all'interno dell'azienda ricerchino l'integrazione e la sinergia tra i vari canali.

Il ruolo del punto vendita è cambiato nel corso degli anni a seguito del differente approccio che il consumatore ha nel suo processo di acquisto. In passato, il punto vendita era esclusivamente un luogo fisico in cui il consumatore effettuava gli acquisti, oggi, invece, viene data molta più importanza all'esperienza d'acquisto.

Al fine di differenziarsi dalla concorrenza, occorre far vivere ai propri clienti esperienze d'acquisto stimolanti, che si vadano ad integrare con le funzioni del prodotto e che lo involino ad effettuare un nuovo acquisto.

Si possono identificare diversi elementi che favoriscono l'intrattenimento all'interno dei punti vendita:

- l'atmosfera creata nello store;
- la posizione geografica in cui si trova;
- una comunicazione efficace;
- il merchandising;
- la componente tecnologica;
- la disposizione interna ed esterna dello store.

Ciò ha portato alla nascita di nuovi format della distribuzione come, ad esempio:

- Corner: un piccolo spazio ben delimitato all'interno di un'area commerciale, in cui è possibile effettuare attività promozionali e vendita di beni;
- Flagship store: un negozio realizzato per comunicare la brand identity di un marchio attraverso l'adozione di un preciso stile, un design unico e una posizione strategica;
- Factory outlet: uno spazio in cui è possibile acquistare a prezzo di fabbrica capi d'abbigliamento prodotti da aziende prestigiose;
- Pop-up store: un punto vendita a breve termine, realizzato per celebrare un evento, per vendere un particolare prodotto o per lanciare una nuova linea.
- Concept store: uno spazio commerciale dal design innovativo, che offre al suo interno prodotti e servizi di diverso tipo, oltre a occasioni di intrattenimento.

Questi nuovi format valorizzano l'aspetto esperienziale dello shopping andando a migliorare l'esperienza d'acquisto del consumatore, la comunicazione inerente alle caratteristiche dei prodotti e la trasmissione dei valori del brand.

La rivoluzione digitale ha avuto un impatto anche nel mondo del retail, portando le aziende di tale settore a porsi l'obiettivo di rendere lo shopping più interattivo e ciò è reso possibile dalla moltitudine di nuove tecnologie emerse, che consentono al consumatore di vivere un'esperienza unica e di generare dati che le aziende possono utilizzare per interagire meglio con i clienti stessi.

Le componenti tecnologiche, quindi, hanno portato alla definizione di tre nuove finalità del punto vendita in ottica omnicanale:

- centro logistico: il punto vendita si occupa della ricezione dei prodotti, dell'esposizione, della vendita e dei resi.
- centro informativo: il punto vendita riveste il ruolo di "informatore" del cliente, spiegando le caratteristiche dei prodotti e offrendogli supporto continuo.
- centro esperienziale: entrare all'interno di un punto vendita può essere una occasione di svago, in cui i consumatori vengono coinvolti e vivono l'esperienza di acquisto.

Attraverso l'utilizzo dei Big Data, ad esempio, le aziende migliorano lo sviluppo del prodotto, il processo d'acquisto e l'esperienza complessiva dei clienti, riuscendo a rispondere con maggior prontezza alle esigenze dei consumatori.

Gli autori Kotler e Stigliano nel loro libro parlano appunto di Retail 4.0, una fase della vendita al dettaglio in cui le soluzioni tecnologiche devono soddisfare le esigenze dei consumatori e le aziende devono essere in grado di combinare al meglio ambiente online e offline, fidelizzando la clientela con esperienze d'acquisto uniche e personalizzate.

I brand, quindi, devono attuare una duplice strategia:

-trasformare il contesto Retail arricchendolo della componente digitale e tecnologica;

-trasferire online il livello di esperienza tipico dell'offline, mediante una analisi delle informazioni raccolte dai clienti.

La focalizzazione sul caso Moncler ha permesso di vedere come viene attuata una strategia omnichannel accompagnata da una trasformazione digitale, al fine di rispondere alle esigenze della clientela di poter acquistare in ogni luogo e in ogni momento ciò che si desidera.

Moncler è un'azienda italiana appartenente al settore del lusso specializzata in abbigliamento e accessori. Le origini dell'azienda, però, sono francesi: il nome deriva da una località montana nei pressi di Grenoble, Monestier-de-Clermont, in cui l'azienda venne fondata.

Inizialmente i prodotti realizzati erano principalmente sacchi a pelo, piumini e abbigliamento per alpinisti; negli anni '80 ai prodotti viene dato un tocco casual e innovativo e grazie alla diffusione degli sport di montagna, i piumini Moncler riuscirono a raggiungere anche le città, permettendo all'azienda di raggiungere nuovi target di clienti.

Remo Ruffini, che oggi svolge il ruolo di Presidente e Amministratore Delegato, acquisisce il marchio Moncler nel 2003, contribuendo notevolmente alla crescita dell'azienda, realizzando un piumino versatile e adatto a tutte le occasioni.

La sua strategia rivoluzionaria ha portato l'azienda al successo internazionale e ad essere quotata in Borsa.

L'obiettivo di Moncler è “comprendere l'eccezionale e scoprire il genio” e si basa su 5 punti:

Push for higher peaks → fa riferimento alla capacità dell'azienda di apprendere e ridefinire le regole in quanto spinti dalla continua ricerca dell'eccellenza;

Embrace crazy → fa riferimento all'approccio unico e creativo dell'azienda, in cui viene data importanza al genio interiore capace di trasformare in realtà idee che possono sembrare a primo impatto irraggiungibili;

Plan beyond tomorrow → i progetti di Moncler vengono definiti con una visione del futuro coraggiosa e responsabile, in modo da rispondere tempestivamente alle sfide sociali e ambientali che emergono dal contesto in cui si trova;

Keep warm → che fa riferimento all'importanza che l'azienda dà alle relazioni umane;

Bring other voices in → in Moncler vengono ascoltate le idee e le prospettive di tutti, in modo da far esprimere il talento di ciascun membro dell'azienda.

Grazie all'approccio omnichannel, è diventata una delle più importanti aziende nel lusso e attraverso la raccolta dei dati è riuscita a creare un flusso comunicativo continuo e un legame sempre più forte con i propri clienti, ottenendo un'esperienza d'acquisto personalizzata in base a quelle che sono le loro preferenze.

Moncler, dunque, pone al centro di tutto i clienti: ciascun progetto e iniziativa sono finalizzati a migliorare l'esperienza d'acquisto del cliente, coinvolgendolo nella storia e nei valori del brand.

Il canale digitale, inoltre, offre all'azienda un mezzo per comunicare e interagire con i propri clienti. A partire dal 2019 l'azienda ha accelerato la sua trasformazione digitale andando ad internalizzare la gestione dell'e-commerce, in modo da poter offrire al cliente una esperienza personalizzata e interagendo con esso utilizzando tutti i touchpoint a disposizione, sia offline che online.

È proprio da questi obiettivi che nasce il progetto digitale Moncler Genius, che si basa sul concetto “One House, different voices”, il quale vuole sottolineare il carattere distintivo del marchio e allo stesso tempo la capacità di entrare in contatto con gruppi di clienti diversi a seguito dell'innovazione continua.

Remo Ruffini ha voluto attivare collaborazioni con otto designer che si occuperanno dello sviluppo e della progettazione delle varie linee. Di conseguenza, Genius è strutturato in 8 collezioni e ha l'obiettivo di inculcare alla propria clientela il carattere distintivo del marchio, andando a rivisitare il piumino in maniera creativa, mantenendo però la propria identità.

Negli ultimi anni Moncler Genius ha analizzato il concetto e il significato di collaborazione, portandolo ad un livello superiore: si è passati dal collaborare esclusivamente con nomi del settore della moda, a sancire co-creazioni con personaggi appartenenti a diversi settori, tra cui il settore della musica.

I personaggi della musica coinvolti in queste co-creazioni sono i seguenti:

- Alicia Keys, che ha realizzato una collezione che si focalizza sullo stile iconico e libero della città di New York;
- Pharrell Williams, che ha rivisitato l'iconica giacca Maya utilizzando un tessuto simil gomma modellato e cosparso di piccoli loghi in rilievo;
- Jay-Z, che entra a far parte del mondo Genius con la sua agenzia di intrattenimento Roc Nation, attiva nel mondo dello sport, della televisione, della musica, dell'istruzione e della filantropia.

Nel 2021 Moncler ha annunciato di aver acquisito il brand Stone Island, con l'obiettivo di creare un nuovo concetto di lusso, che faccia riferimento alla ricerca dell'esperienzialità, dell'inclusività e del senso di appartenenza ad una comunità. Il loro progetto si basa sulla filosofia "beyond fashion, beyond luxury" in cui visione condivisa e promozione dell'innovazione sono elementi alla base della loro relazione e che concorrono alla crescita di questo loro progetto.

I fattori critici di successo di Stone Island sono complementari a quelli di Moncler:

- condividono un approccio basato sull'innovazione continua;
- considerano la qualità un fattore fondamentale per lo sviluppo in ottica di lungo periodo;
- condividono l'idea che la continua ricerca sia importante, nonostante radici e valori diversi;
- utilizzano entrambe loghi moderni e impattanti, anche se non diverso grado di visibilità;
- il posizionamento di prezzo praticato dai due brand risulta caratterizzato da complementarità.

Il consumatore di oggi, oltre a richiedere un'esperienza d'acquisto unica, è molto attento al tema della sostenibilità: sceglie prodotti a basso impatto ambientale, imballaggi eco-friendly e aziende che condividono la loro stessa attenzione in tema di sostenibilità.

La sostenibilità rappresenta per le aziende, oltre che un impegno, anche un'opportunità di differenziazione a livello competitivo, di sviluppo del brand e di guadagno in termini di reputazione, fidelizzazione e risultati economici.

Moncler è molto attenta al tema della sostenibilità e "Born to Protect" è il nome del progetto di sviluppo sostenibile intrapreso dall'azienda.

La sostenibilità e l'impegno per l'ambiente sono diventati degli asset sempre più strategici per l'azienda, grazie ai quali, per il quarto anno di fila, è stata eletta campione mondiale di sostenibilità nel segmento "Textiles, Apparel & Luxury Goods" dall'indice di sostenibilità Dow Jones.

In Moncler, come evidenziato nella Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria (DCNF) per l'anno 2022, circa il 90% dell'elettricità è di origine rinnovabile ed è stata raggiunta la neutralità carbonica all'interno dell'azienda. Inoltre, circa il 63% dei veicoli aziendali sono ibridi ed elettrici con un basso impatto sull'ambiente.

Relativamente alla produzione, circa il 17% del nylon e del poliestere impiegato nelle collezioni 2022 è costituito da materiale riciclato, mentre il 100% degli scarti di produzione di nylon vengono riciclati. Inoltre, è stata eliminata la plastica monouso e il 100% dei packaging vengono realizzati con materiali sostenibili.

Attraverso la strategia omnichannel, dunque, il brand è riuscito ad aumentare la propria presenza sul mercato e a diffondere valori e identità del marchio, che hanno portato a risultati economici positivi e all'avvicinamento a target di clienti più giovani.

Il Gruppo per i successivi mesi del 2023 intende puntare sulla crescita del brand Moncler e sull'evoluzione di Stone Island in modo da rendere i loro brand ancora più competitivi e distintivi. Per raggiungere tali obiettivi il gruppo può puntare su una struttura flessibile e reattiva con una visione strategica ben precisa che si basa sul rafforzamento dei brand, coinvolgendo sempre nuovi clienti in un'ottica omnicanale.