



**DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA DEI SISTEMI
DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI**

**RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE**

Introduzione di un Sistema ERP in ottica Omnichannel Retail Management

SINTESI

RELATORI

Prof. Riccardo Dulmin
*Dipartimento di Ingegneria dell'Energia,
dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni*

Dott. Luca Mantesso
*Team Leader,
Operations & Software Factory*

IL CANDIDATO

Vitaliano Adriano Oliverio
vaoliverio@gmail.com

Sessione di Laurea Magistrale del 19/02/2020

Sommario

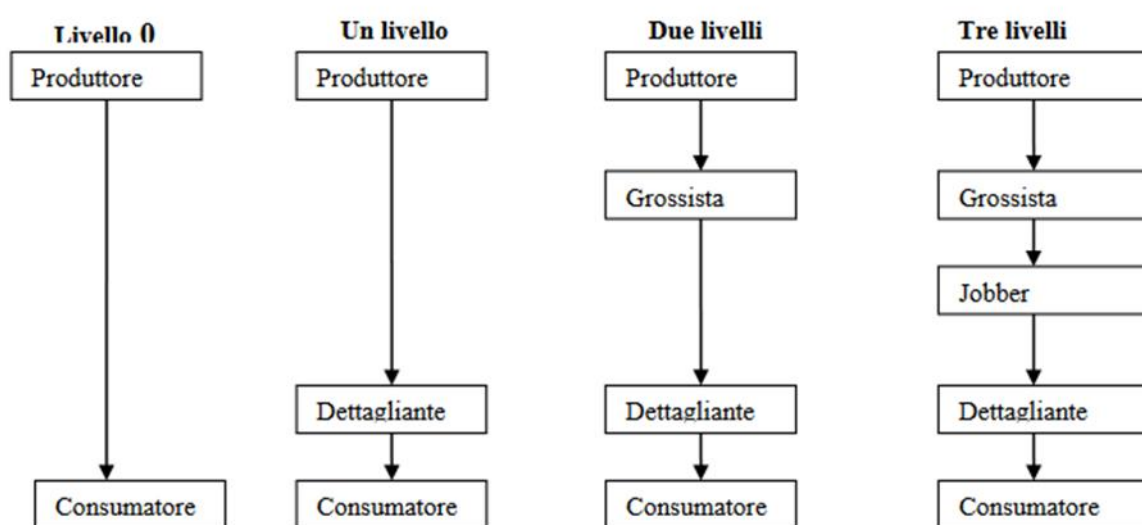
Il tirocinio svolto presso Dedagroup Stealth ha avuto l'obiettivo di introdurmi nel mondo del lavoro e di aumentare le mie conoscenze riguardo i Sistemi ERP e le soluzioni software adottate dai principali attori del *Fashion e Luxury Retail*. Il percorso in azienda ha previsto un periodo di formazione sul prodotto software aziendale Stealth® ed il successivo inserimento in un team di progetto che sta introducendo un Brand dell'Alta Moda alla soluzione ERP Retail aziendale. Il famoso Gruppo del Fashion sta implementando gradualmente Stealth® Retail nei negozi delle proprie società, in diversi Mercati, con l'obiettivo di pervenire ad una gestione integrata dei canali di distribuzione Retail, in un'ottica di omnicanalità. Le attività che ho svolto durante il tirocinio sono state finalizzate alla configurazione e set-up dei negozi della nuova società del Gruppo all'interno del Sistema. In linea con quanto svolto durante lo stage curriculare in azienda, dopo i primi capitoli d'introduzione delle strategie distributive - con focus sul Fashion Retail - e dei Sistemi ERP Retail, all'interno dell'elaborato verrà presentato il prodotto software aziendale Stealth®, di cui ho potuto imparare le funzionalità, ed il Progetto in cui ho svolto le mie attività, del quale saranno descritti: l'obiettivo, il modello AS-IS, l'approccio di implementazione, la definizione del Gruppo di Lavoro e la fase di *Roll-out*.

Abstract

The purpose of the three months internship to Dedagroup Stealth has been to introduce myself in the world of work and to improve my knowledge about ERP Systems and Retail software solutions for *Fashion & Luxury Retail*. The internship provided a training course about the company-owned ERP System (Stealth®) and the subsequent introduction in a project team, whose objective is the integration of the Retail software module (Stealth® Retail) in addition to the Core one (Stealth® 3000), for a Fashion Luxury Society, in order to enable its Omnichannel Retail Strategy. Thanks to what was learned and performed during the internship, in the thesis work will be described: Main functionalities of ERP System Stealth®; Project approach to implement Stealth® Platform; Different stages of the Project, Objectives and Deliverables; Project Governance approach; Project Roll-out approach.

1 La gestione della distribuzione: passaggio da una strategia Single-channel ad una Omnichannel

La distribuzione è considerata una delle leve fondamentali per la creazione di una forte brand identity aziendale e deve essere necessariamente coerente con l'immagine del marchio. Individuare una buona strategia di distribuzione contribuisce ad aumentare il valore percepito dal cliente e di conseguenza può creare un vantaggio competitivo per le imprese. Spesso le aziende produttrici si rivolgono a soggetti terzi per la totale/parziale distribuzione dei propri prodotti; il numero di questi soggetti definisce la "lunghezza" del canale (mostrato in *Figura 1*).



Fonte: P. Kotler, K. Keller, F. Ancarani, M. Costabile, (2012), *Marketing Management*, Pearson Italia.

Figura 1 – Livelli identificativi la lunghezza del canale di distribuzione

Prima di delineare i punti caratteristici dell'omnicanalità, è necessario premettere che ad essa si perviene mediante molteplici trasformazioni e fasi aziendali (*Figura 2*). Il primo step, chiamato *Single-channel*, si riferisce ad un sistema di vendita portato avanti da un singolo canale, tradizionale o digitale. Il secondo step è definito *Multichannel* e deve il nome alla molteplicità di canali posseduti per interagire con il mercato. Questi canali sono amministrati separatamente l'uno dall'altro ed il consumatore deve selezionare il più adatto alle sue esigenze. In tale fase risulta fondamentale l'adozione di nuovi mezzi tecnologici, volta ad eliminare conflitti tra canali e coordinare assortimento, prezzi, promozioni e logistica. Terzo step, definito *Cross-channel*, vede l'azienda operare sul mercato in modo da fare interagire i vari canali durante il processo di acquisto dei clienti finali. Il quarto step è quello

dell'omnicanalità che è definita “come la capacità di definire, progettare, implementare e gestire in modo armonico e coerente la customer experience” (Bettucci et al. 2017).

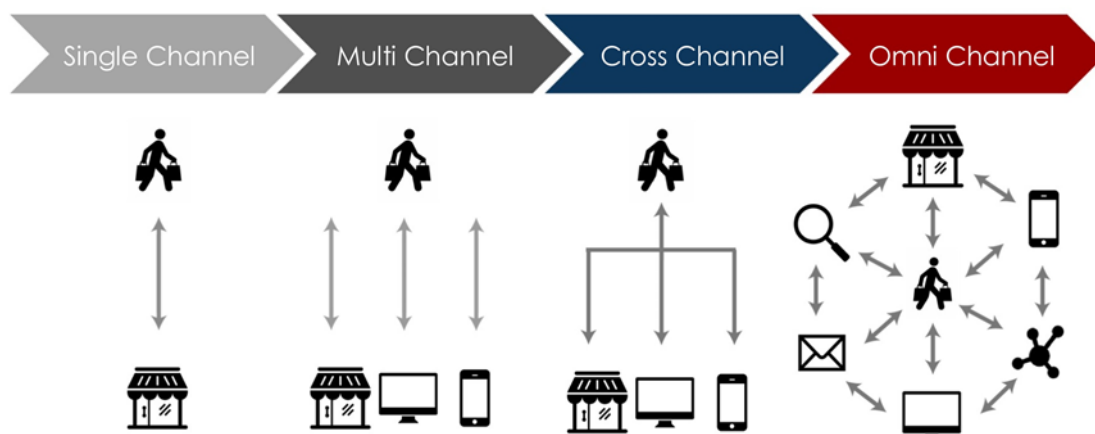


Figura 2 – Differenti interazioni di strategie distributive Single-channel, Multichannel, Cross-channel, Omnichannel

1.1 Modello Omnichannel: vantaggi, svantaggi e Customer Experience

Adottare una strategia *Omnichannel* significa superare il limite della gestione dei canali in modo indipendente e passare ad una gestione sinergica dei punti di contatto disponibili, in modo da ottimizzare l'esperienza per il consumatore e le performance attraverso i canali (Brynjolfsson, 2013). La strategia *Omnichannel* mira a soddisfare un cliente sempre più esigente ed eterogeneo in termini di preferenze delle varie fasi della *customer experience*; a tal fine, le imprese devono garantire una completa integrazione di tutti gli elementi che compongono il processo di acquisto, fino a giungere ad una “perfetta integrazione tra mondo fisico e digitale” (Rigby, 2011).

Il mondo fisico, inteso come interazioni fisiche che si ripetono all'interno del negozio, mantiene i suoi vantaggi legati a:

- Esperienza di acquisto più che mero processo di acquisto;
- Accesso immediato al prodotto;
- Possibilità di testare il prodotto;
- Assistenza da parte di personale esperto e qualificato;
- Esperienza sensoriale gratificante.

Il mondo digitale si integra al precedente portando con sé una serie di proprietà legate allo sviluppo tecnologico, quali:

- Possibilità di accesso istantaneo;
- Convenienza per tempo risparmiato;
- Vasta mole di informazioni immediate;

- Trasparenza di prezzo;
- Convenienza per Offerte Promozionali;
- Condivisione dell'esperienza a livello sociale.

Per offrire spunti interessanti alle imprese che decidono di adottare una strategia *Omnichannel*, Bettucci (2017) ha disegnato una roadmap in cui sono proposti 9 *pillar*:

1) *In-store technologies*

- | | |
|-------------------|------------------------------------|
| - Loyalty Kiosk | - Magic Mirror |
| - QR code | - Tecnologie Beacon |
| - Digital Signage | - Sensitive Wall & Sensitive Floor |

2) *Product mix and pricing policy*

3) *Social customer engagement*

4) *Demand fulfillment and delivery*

5) *Reverse logistics*

6) *Single customer view*

7) *Data analysis*

8) *Organizational model*

9) *KPI and incentives*

I principali vantaggi della strategia *Omnichannel* sono:

- ✓ Fornire un'esperienza d'acquisto snella e fluida al cliente
- ✓ Consentire conoscenza approfondita al cliente
- ✓ Migliore gestione del magazzino

I principali svantaggi della strategia *Omnichannel* sono:

- Rischio di duplicare i costi del marketing tradizionale e digitali
- Attribuzione della conversione ad un canale richiede approfondite modellazioni d'attribuzione.

2 Le Strategie distributive nel settore Moda

I grandi Marchi del settore Moda, più di altri settori, consci del fatto che “La moda inizia e finisce con il consumatore” (Foglio, 2001), focalizzano la propria strategia distributiva sul cliente, ponendosi come obiettivo quello di coglierne le esigenze esplicite ed implicite, influenzarne l'atteggiamento nei confronti del brand e l'impresa, al fine di determinarne le scelte di acquisto. Per raggiungere tale scopo, le imprese del settore attuano sinergicamente

una strategia distributiva diversificata e mirata ad ogni mercato di riferimento. Strategie che si possono raggruppare in tre principali categorie: *Retail*, *Wholesale* e *Web-based*.

L'adozione di una strategia Retail è legata alla necessità delle aziende di avere un controllo diretto sul consumatore e al posizionamento del marchio, due aspetti fondamentali che devono essere coerenti con la strategia aziendale. Lo sviluppo di un canale Retail vincente prevede l'individuazione di un *concept* e di una *shopping experience* in linea con la volontà del consumatore di vivere un'esperienza di acquisto unica e coinvolgente.

2.1 Strategia Retail

La distribuzione mediante un canale diretto consente al produttore di gestire direttamente l'attività di vendita al cliente e di conseguenza controllare tutte le fasi distributive e le variabili di *marketing mix*. L'obiettivo è quello di veicolare un messaggio chiaro e una coerente *brand image* in modo che i consumatori, molto affezionati al marchio, possano identificarsi in questo. La principale struttura commerciale con cui il prodotto giunge al cliente finale è il punto vendita monomarca o *Company Owned Store*.

I motivi che spingono ad optare per un negozio proprio sono:

- evitare l'impoverimento del *Brand*;
- ottenere maggiori volumi di vendita e maggiore penetrazione del mercato;
- proporre al pubblico la propria gamma completa;
- governare le politiche di prezzo, di sconto, di esposizione del prodotto, altro.

I principali rischi dettati dall'adozione di un negozio proprio sono:

- Elevati costi di avviamento, di affitto e gestione;
- Complessità nella gestione dei negozi.

I *Company-owned Store* possono presentarsi secondo diverse declinazioni:

- | | |
|--------------------------------|---|
| - <i>Flagship Store</i> | - <i>Self-standing Store</i> |
| - <i>Concept Store</i> | - <i>Temporary Store (Pop-up Store)</i> |
| - <i>Guerrilla Store</i> | - <i>Duty-free Shop</i> |
| - <i>Corner (Shop-in-Shop)</i> | - <i>Outlet</i> |

3 I Sistemi ERP Retail

Le società Retail, e in particolare del *Fashion Retail*, devono sfruttare le nuove tecnologie per riuscire a fronteggiare un mercato sempre più turbolento, e tra queste giocano un ruolo chiave i Sistemi ERP Retail. Un Sistema ERP Retail, spesso identificato con l'acronimo MMS

(*Merchandise Management System*), è un pacchetto software che integra i diversi processi aziendali di un rivenditore. Quest'ultimo ha la possibilità di implementare soluzioni *Best of Breeds* per la gestione specifica delle varie funzioni aziendali o può optare per una soluzione completamente integrata, appunto un Sistema ERP Retail, in modo da integrare tutte le aree del business in un unico Sistema.

Considerando più nel dettaglio le attività principali svolte da una realtà retail è possibile identificare le seguenti attività secondarie, di procurement da un lato e di vendita dall'altro, con le attività di magazzino a fare da ponte e a formare una "H" (mostrato in *Figura 3*).

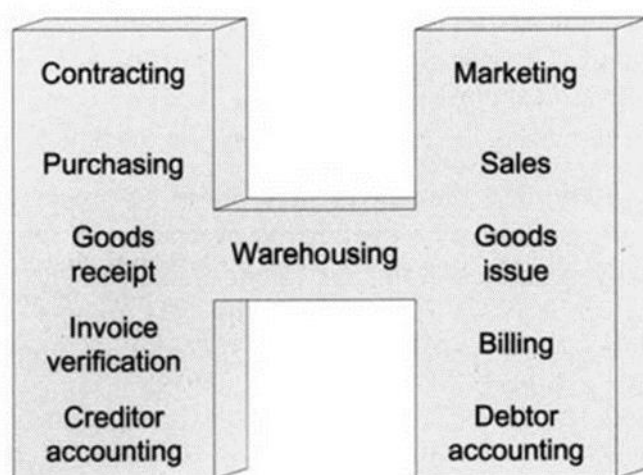


Figura 3 – Struttura ad "H" dei sistemi Retail

Contracting: attività orientate a prendere le decisioni base di approvvigionamento.

Purchasing: serie di attività che prevedono l'immissione degli ordini di approvvigionamento.

Goods receipt: attività legate alla ricezione delle merci a seguito di un ordine di acquisto.

Invoice verification: il controllo delle fatture comprende una serie di sotto-attività quali la presa in carico, la verifica di conformità, il rilascio e la conseguente elaborazione.

Creditor accounting: serie di attività legate alla gestione dei pagamenti.

Marketing: attività di marketing operativo quali l'aggiornamento delle anagrafiche clienti, delle policy di approvvigionamento, del product planning in merito ad assortimento, vendite e turn-over.

Sales: attività di elaborazione delle richieste dei clienti, di creazione dei registri ordine, di elaborazione degli ordini e di eventuali reclami dei clienti, di supporto alla forza-vendita.

Goods issue: attività legate all'uscita delle merci a seguito di un ordine di vendita.

Billing: attività che includono la preparazione della bolla di accompagnamento al cliente e i vari documenti da integrare nella spedizione, l'invio della fattura, il calcolo dei rimborsi.

Debtor accounting: attività di gestione e monitoraggio dei pagamenti da parte dei debitori.

Warehousing: attività di aggiornamento dei dati di magazzino, di movimentazione della merce e conseguente registrazione dei trasferimenti, di caricamento della merce.

4 Sistemi ERP per il Fashion Retail in ottica Omnichannel: Stealth®, Stealth® Retail e Stealth® Orchestrator

Le aziende della Moda oggi si trovano a competere in un mercato sempre più eterogeneo in termini di domanda e allo stesso tempo molto esigente in termini di livelli di servizio; perciò, cercano nella tecnologia uno strumento con cui offrire esperienze di acquisto più dinamiche e coinvolgenti in tutti i canali con cui raggiungono la clientela. A tal fine, le società del Fashion cercano di replicare online i vantaggi legati all'esperienza di acquisto offline e viceversa, rendendo i negozi fisici sempre più tecnologici. Nel primo caso si parla di personalizzazione spinta dello shopping online; nel secondo, di digitalizzazione estrema dell'esperienza in negozio. Questo obbliga le imprese del *Fashion Retail* a rivedere tanto le attività di *front-end* quanto quelle di *back-end*. Il punto di partenza per migliorare e standardizzare i processi è l'adozione di un software ERP proporzionato alle esigenze del business aziendale e che integri le soluzioni, di principale interesse delle aziende della Moda, che sono dedicate al PLM (*Product Lifecycle Management*), alla *Supply Chain* e al Retail. Le soluzioni gestionali Retail *Omnichannel* offrono la possibilità di integrare i dati provenienti dai processi chiave del business, dalla produzione alle attività in-store, permettendo ai *Brand* di raccogliere e interpretare le informazioni derivanti dall'adozione di più canali, e di prendere decisioni fondate su insight processati in tempo reale. Così facendo, le aziende della Moda riescono a gestire efficientemente l'assortimento dei vari negozi, con la sicurezza di allocare ogni articolo nel posto e nel momento più opportuno.

4.1 La Piattaforma Stealth®

Un Sistema che offre tali vantaggi è Stealth®, the *Fashion Platform*, la prima piattaforma estesa pensata per gestire in maniera integrata tutti i processi tipici delle aziende della Moda e del Lusso abilitandone le strategie *Omnichannel*. I benefici chiave sono:

- Piattaforma estesa leader della *Fashion Industry*;
- Gestione integrata di tutta la catena del valore;
- Abilitazione delle strategie *Omnichannel*;
- Apertura alle integrazioni con i *Best-of-Breeds* di mercato.

4.1.1 Stealth® 3000

Stealth® 3000 è il modulo *Core* della piattaforma Stealth® e copre i seguenti processi:

- Codifica e definizione di prodotto – modelli, tessuti, pellami, accessori, altro.
- Ciclo Attivo – processi legati alle vendite e alla logistica distributiva.
- Ciclo Passivo – dalla pianificazione degli acquisti al controllo della produzione.
- Gestione dei Costi – costi standard e costi effettivi.

4.1.2 Stealth® Retail

Stealth® Retail è la soluzione integrata per la gestione dei canali distributivi retail. Supporta le aziende nella loro espansione sui mercati internazionali grazie al controllo centralizzato e real-time di tutte le informazioni relative ai processi distributivi e di vendita. Abilita la costruzione e la realizzazione di strategie *Omnichannel* attraverso l'integrazione seamless tra produzione e retail: dalla fabbrica al singolo punto vendita, scontrino, abitudine di acquisto. Stealth® Retail è perfettamente integrato con l'architettura funzionale di Stealth® 3000.

Operativamente il modulo Retail consente (mostrato in *Figura 4*):

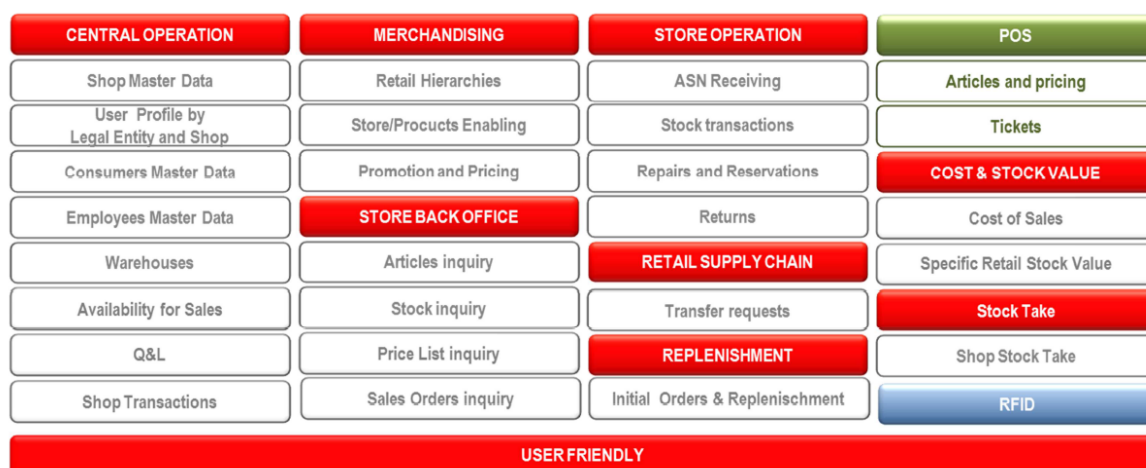


Figura 4 - Mappa Funzionale di Stealth® Retail

Central Operation: principali attività di gestione del negozio.

Merchandising: attività di abilitazione degli articoli ai negozi, di gestione dei listini e promo.

Store Back-office: attività di consultazione dati, stock, listini ed ordini da parte del personale.

Store Operation: attività operative del negozio.

Cost & Stock Value: attività di analisi delle differenti tipologie di costo.

Retail Inventory: attività di gestione degli inventari periodici dei magazzini di negozio.

Esistono due modalità di configurazione di Stealth® Retail: *Base* ed *Extended*.

Base (Figura 5), con Stealth® Retail vengono gestite solo le anagrafiche, i listini e le giacenze;

Extended (Figura 6), tutte le funzionalità di *back-office* vengono gestite dal Sistema ERP.

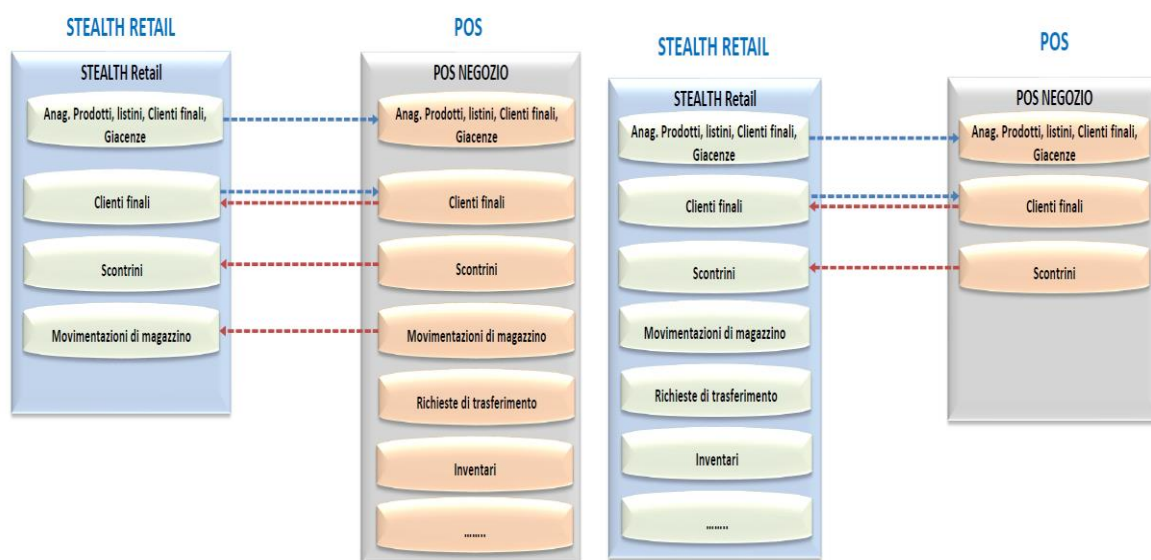


Figura 5 – Configurazione Base

Figura 6 – Configurazione Extended

4.1.3 Stealth® Order Orchestrator

Stealth® Order Orchestrator (SOO) è il modulo della piattaforma Stealth® che abilita la gestione dei flussi di ordini provenienti dai canali digitali che l'azienda mette a disposizione dei propri clienti. Il principale vantaggio offerto da SOO è quello di raggiungere una perfetta integrazione dei canali di vendita, che possiamo definire *seamless*, a fronte di un *Customer Journey* omnicanale. Implementando SOO vi è l'introduzione in Stealth® di nuove entità:

- *Marketplace*
- *Location*
- *Virtual Store*
- *Cluster*

SOO prevede tre modalità di evasione dell'ordine per ogni *Marketplace*:

- 1) *Pick-up in Store*: il cliente ritira la merce in negozio;
- 2) *Home Delivery*: spedizione della merce presso l'abitazione del cliente;
- 3) *Home Delivery con Groupage*: merce consolidata in unica location e spedita al cliente.

5 Il Progetto della società Cliente

Negli ultimi anni la società Cliente ha avviato un vasto progetto di revisione dei processi e dei sistemi, al fine di standardizzare lo scambio informativo tra tutti gli attori della propria *supply chain*, catena del valore estesa e transazionale. Il progetto parte quindi dalla revisione dei processi e dei sistemi *Core* del Cliente che sono la produzione, la distribuzione e la logistica. Il passo successivo effettuato con il Progetto, nel quale sono stato inserito durante l'esperienza in Stealth, è stato estendere gli elementi di standardizzazione ai Sistemi Retail del Cliente, toccando oltre 250 negozi in più di 30 Paesi nel mondo. L'obiettivo del Cliente è

sviluppare una modalità di gestione del business senza soluzione di continuità tra il mondo online e offline, mantenendo sempre un'offerta eccellente caratterizzata da grande velocità e puntualità.

L'approccio d'implementazione del progetto si è basato sulla metodologia tipica aziendale, messa in pratica in numerosi ed eterogenei progetti, che è strutturata in 4 fasi più il cosiddetto *Kick-off* di progetto (mostrato in *Figura 7*).

- Fase 0: Definizione del modello
- Fase 1: Applicazione del modello (BBP)
- Fase 2: Implementazione, Integrazione e Configurazione
- Fase 3: *Roll-out*

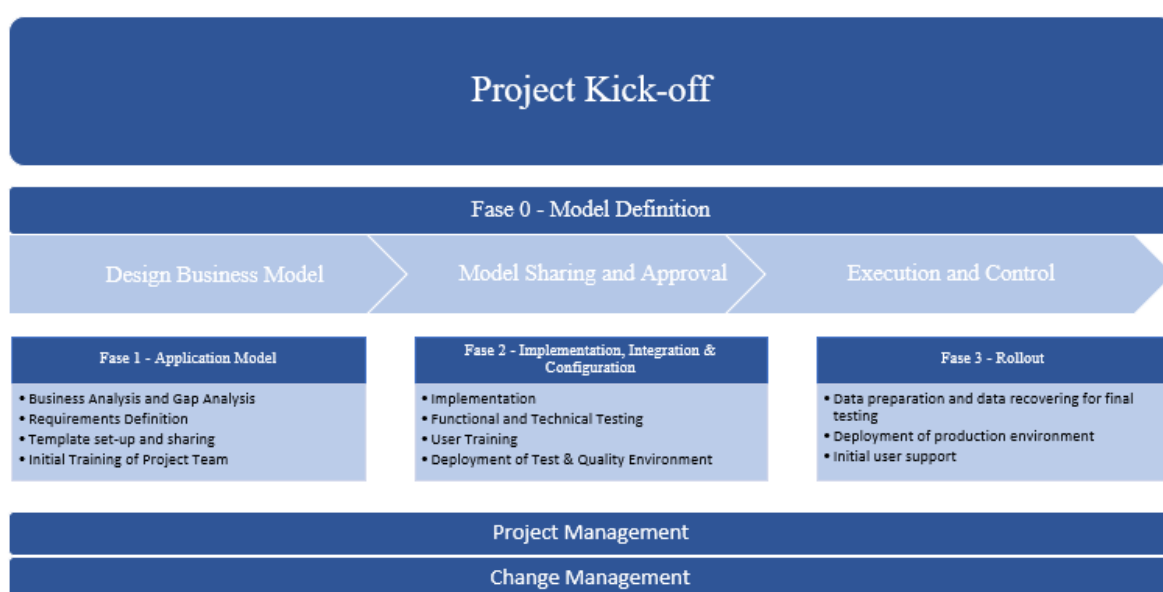


Figura 7 – Le fasi dell'approccio di implementazione del Progetto

La fase di *Roll-out* può essere suddivisa in 4 sotto-fasi (mostrato in *Figura 8*), più una riguardante le attività postume alla conclusione del Progetto, che sono:

1. Model Design e BBP: è stato sviluppato il modello di business nel suo insieme;
2. Prima Fase: fase che ha previsto l'installazione di Stealth® Retail, in modalità *Base*, in tutte le società di distribuzione del Gruppo;
3. Seconda Fase: fase che ha visto l'installazione della configurazione *Extended* di Stealth® Retail nel *Mercato 1*;
4. Terza Fase: fase in cui si è replicata la metodologia operativa adottata per il *Mercato 1* anche nelle altre società del Gruppo operanti in altri Mercati.

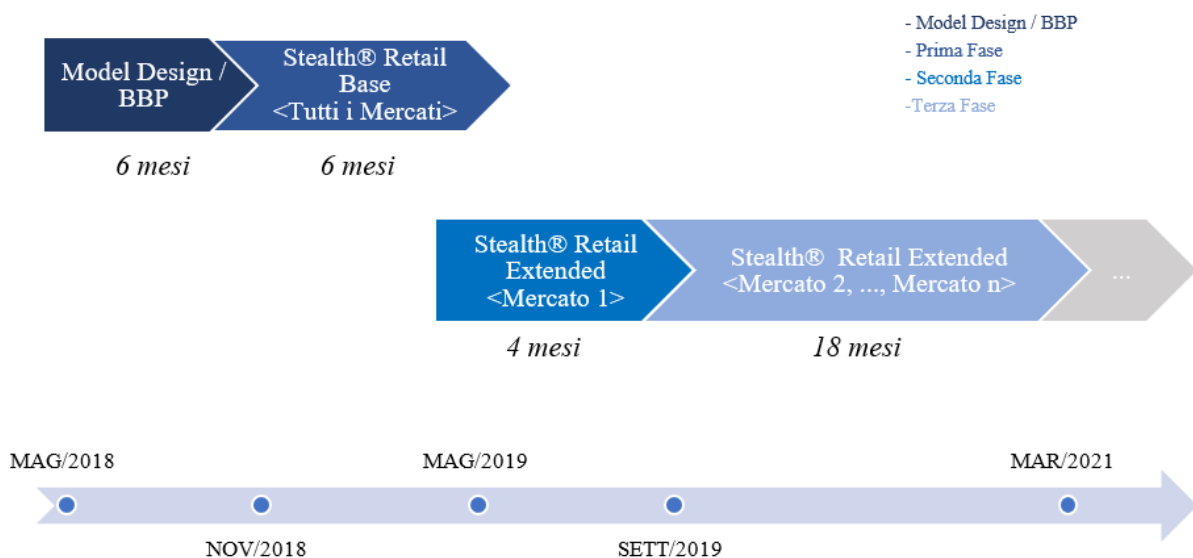


Figura 8 – Sotto-fasi della fase di Roll-out

Conclusioni

La finalità dell'elaborato è mostrare l'importanza, per le aziende, di ridisegnare il proprio modo di lavorare e di fare business al fine di abbracciare sempre più le esigenze della clientela, esigente in termini di servizi richiesti e desiderosa di vivere un'esperienza d'acquisto unica e personalizzata. L'evoluzione all'omnicanalità è quindi un *atout* strategico per vincere sul mercato, soprattutto in uno turbolento come quello del *Fashion Retail*, che ha visto l'innescarsi di un processo di disintermediazione tra azienda e cliente finale, con quest'ultimo sempre più al centro delle strategie e incentivato ad interagire con il *Brand* mediante molteplici *touchpoint*. Per raggiungere tali scopi diventa fondamentale l'adozione di una Sistema ERP che integri le soluzioni principali del settore Moda quali PLM, *Supply Chain* e Retail. Focalizzando l'attenzione sul Progetto, l'obiettivo finale è quello di possedere un unico inventario così estendere la disponibilità del prodotto Retail alla "vetrina online", e viceversa integrare la "vetrina fisica". Tutto questo mediante processi di evasione da negozio, da *hub* logistico, e trasferimenti *shop to shop*, *Intracompany* e *Intercompany*. La società Cliente può ancora migliorarsi in ottica *Omnichannel*, raggiungendo la propria clientela con un numero di canali superiore, in modo da rendere ancora più unica l'esperienza di acquisto. L'implementazione della versione *Extended* di Stealth® Retail, come naturale evoluzione del modulo core Stealth® 3000, permette di avere totale visibilità dei processi – dalla produzione alla vendita al negozio – e di adottare un approccio omnicanale grazie ai vantaggi derivanti dalla gestione di un *global inventory*.