



# Competitività e innovazione: nuove sfide per il terziario

**NUOVI MODELLI DI BUSINESS PER IL RETAIL**

---

**Prof Mauro Lombardi**

Università di Firenze – DISEI  
BABEL - Blockchains and Artificial intelligence for Business,  
Economics and Law.

# Cambiamenti dello scenario competitivo

1. Le innovazioni tecnologiche riducono le barriere tra il tradizionale modello di business e nuovi modelli (la distinzione tra vendita al dettaglio fisica e quella online si riduce)
2. Il mondo intero diviene una «showroom without walls» (Brynjolfsson et al., 2013)
3. Spazi fisici il «*conciierge model*» aiuta i consumatori
4. Comportamenti e aspettative dei consumatori cambiano frequentemente
5. Strutture interattive «end-to-end»
6. Diretrici strategiche per il futuro

# Caratteristiche di fondo dell'era odierna

- ▶ Il paradigma «Industria 4.0» riguarda tutte le attività socio-economiche e non solo l'industria manifatturiera. Significato ed estensione della «digitalizzazione di processi e prodotti»
- ▶ Beni e servizi: sempre più *multi-technology, multi-disciplinary*
- ▶ Centralità della *Knowledge-base* (non statica) di individui e organizzazioni
- ▶ «Vischiosità tecnico-manageriali» da superare
- ▶ Creare strutture interattive ad altra intensità di conoscenza (e percezione)
- ▶ Nuovi scenari per il retail.....++
- ▶ +

# Innovazioni tecnologiche

## Ubiquitous computing

4

1. **Location-based applications, Mobile computing**
2. **Flussi informativi real-time**
3. **Disponibilità immediata di informazioni su prezzi e tipologie di prodotti**
4. **Tendenziale azzeramento delle barriere geografiche e dell'«ignoranza dei consumatori»**
5. **Augmented reality (con smartphone e altri dispositivi)**



- **Competitività di prezzo: arma spuntata.**
- **Le strategie di vendita non possono essere unidimensionali (prezzo, qualità). Occorre cogliere potenzialità con i nuovi strumenti, per incidere sui modelli di percezione e decisione**

# Nuova visione del punto vendita

## Il “*concierge*” model

- ▶ **Luogo di incontro tra persone e di «contatto con i prodotti»: spazio del visibile**
- ▶ **Cura dello spazio «invisibile», ma influente: tecnologie che aiutano e sostengono la percezione dei prodotti e la loro valutazione («*store atmosphere*»)**
- ▶ **Oltre il *multichannel*, l'*omnichannel*: combinazione dinamica tra la realtà del negozio e la sfera virtuale (mondo fisico e mondo virtuale). Non un solo canale di connessione con la domanda, bensì molti e «tutti insieme»**
- ▶ **Il negozio come «Hub», punto focale di tutti i canali di comunicazione –end-to-end**
- ▶ **Moltiplicazione delle iniziative per coinvolgere i consumatori: le nuove tecnologie come strumenti per inventare nuovi modelli di business**

# Anticipare mutevoli esigenze dei consumatori

Conoscere la domanda attuale e attrarre nuove richieste

6

## Implicazioni

1. **Online e off-line non devono essere due mondi separati**

In modo da

2. **Conoscere profondamente le varie tipologie di consumatori**

3. **Individuare profili e tendenze dei consumatori**

4. **Diversificare e comunicare innovative proposte di beni e servizi**

5. **Interagire dinamicamente con varie tipologie di domanda**



1. **Elaborare nuovi modelli di business**

2. **Riconfigurare la strategia aziendale e l'infrastruttura logistica**

# Nuovi modelli di business

## L'orizzonte del retail in forte e continuo cambiamento

7

1. Dal minimo uso della tecnologia «*brick-and-mortar*» al messaggio complessivo (*cohesive message*) : esperienza e convenienza, qualità del prodotto che evolve
2. Il consumatore al centro (*customer-centric*): dal B2C al B2H (business to home) senza soluzione di continuità («unico ambiente interattivo»)
3. Invenzione e sviluppo di servizi per servire meglio il consumatore (varie tipologie)
4. Trasformare i meccanismi di vendita: 1) «proposizione del valore» difficile da imitare. 2) Perseguire l'«unicità dell'»ambiente di vendita». 3) BMI (business model innovation) che evolve e cerca di anticipare le aspettative
5. Estensione e intensificazione dei servizi al consumatore

# Direttrici strategiche e operative per il futuro

## Principi e criteri

- ▶ **Non esiste un luogo privilegiato per la vendita (negozi): showroom come contesto interattivo**
- ▶ **Eccellenza operativa**
- ▶ **Strategie innovative di marketing (a ogni scala delle operazioni)**
- ▶ **Connessioni dirette e dinamiche con i vari segmenti di domanda da individuare**
- ▶ **Interagire con i consumatori e analizzare le informazioni raccolte in una molteplicità di spazi operativi**
- ▶ **Anziché approcci incentrati sul prodotto-brand: dei canali diretti a valorizzare la percezione e valutazione del prodotto**

# Orientamenti strategici

- ▶ **Prezzi «attrattivi» e «cura dell'offerta che evolve»**
- ▶ **Sviluppo della conoscenza sistematica dei clienti: elaborazione analisi di dati da raccogliere**
- ▶ **Evitare la comparazione di prezzo perseguendo: peculiarità distintive, esclusività, raggruppamento di prodotti e servizi, scoprire e inventare «nicchie di mercato»**
- ▶ **Creare «piattaforme di conoscenza» dell'offerta e di interazione con la domanda**

# Sfide e ostacoli

- ▶ **Concorrenza «feroce»**
- ▶ **Nuove competenze**
- ▶ **Usare i dati e elaborare informazioni per prendere decisioni**
- ▶ **Agilità strategica e operativa, che è soprattutto mentale (individuale e collettiva)**
- ▶ **Resistenze socio-psicologiche da superare**
- ▶ **Memento: Potete ingannare tutti *per qualche tempo e qualcuno per sempre*, ma non potete ingannare *tutti per sempre***

*«Alcuni importanti guru sono spaventati da un mondo controllato da macchine pensanti. Io non sono convinto che sia una paura giustificata. Io sono molto più preoccupato di un mondo guidato da persone, che pensano come macchine, come sta accadendo nella nostra società digitale»*

### **Haim Harari**

Fisico, ex presidente de lWeizmann Institute of Science. Autore di *A view from the Eye of the Storm*

