

CONNECTIONS

people | values | relations

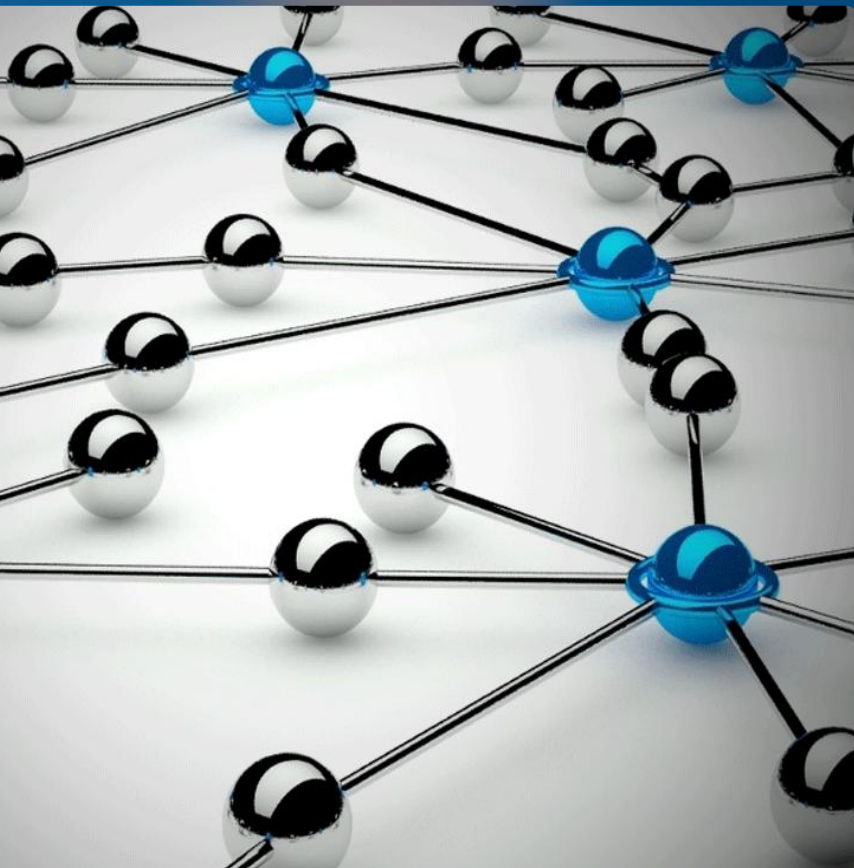


ROBERTO RAVAZZONI

Professore di Economia e
Gestione delle Imprese - UNIMORE

TUTTI CONTRO TUTTI

COME GOVERNARE LE NUOVE FORME
DI CONVERGENZA COMPETITIVA



A proposito di CONNESSIONI

□□ *Non ci sono informazioni migliori delle altre.*

Il potere sta nello schedarle tutte e poi cercare le connessioni.

Le connessioni ci sono sempre, basta volerle trovare ...



Umberto Eco, *Il pendolo di Foucault*, ottobre 1998

Le *fonti* delle nuove forme di **CONVERGENZA COMPETITIVA**



Comportamento
del consumatore
omnichannel



Dinamica dei
mercati e condotta
delle imprese



**Evoluzione
Tecnologica
Digitale**

Il consumatore moderno è *Omnichannel*: vuole tutto intorno a sé

Il consumatore, sempre più eclettico,
mette in concorrenza luoghi e prodotti
diversi in relazione alle sue specifiche
esigenze di servizio, risparmio di tempo,
convenienza e sicurezza ...



OMNICHANALITÀ

Dinamiche della domanda e orientamenti di acquisto delle famiglie

Prosegue il **calo demografico** e l'**invecchiamento** della popolazione

I **target senior** detengono più risorse e guidano la crescita, ma sono gli **shopper** più giovani a indicare i **trend di sviluppo**

Le **famiglie** si confermano molto **prudenti** negli acquisti: meno scorte, meno sprechi

Si conferma la **frammentazione della spesa**: carrelli più piccoli, acquisti più frequenti dei beni di largo consumo

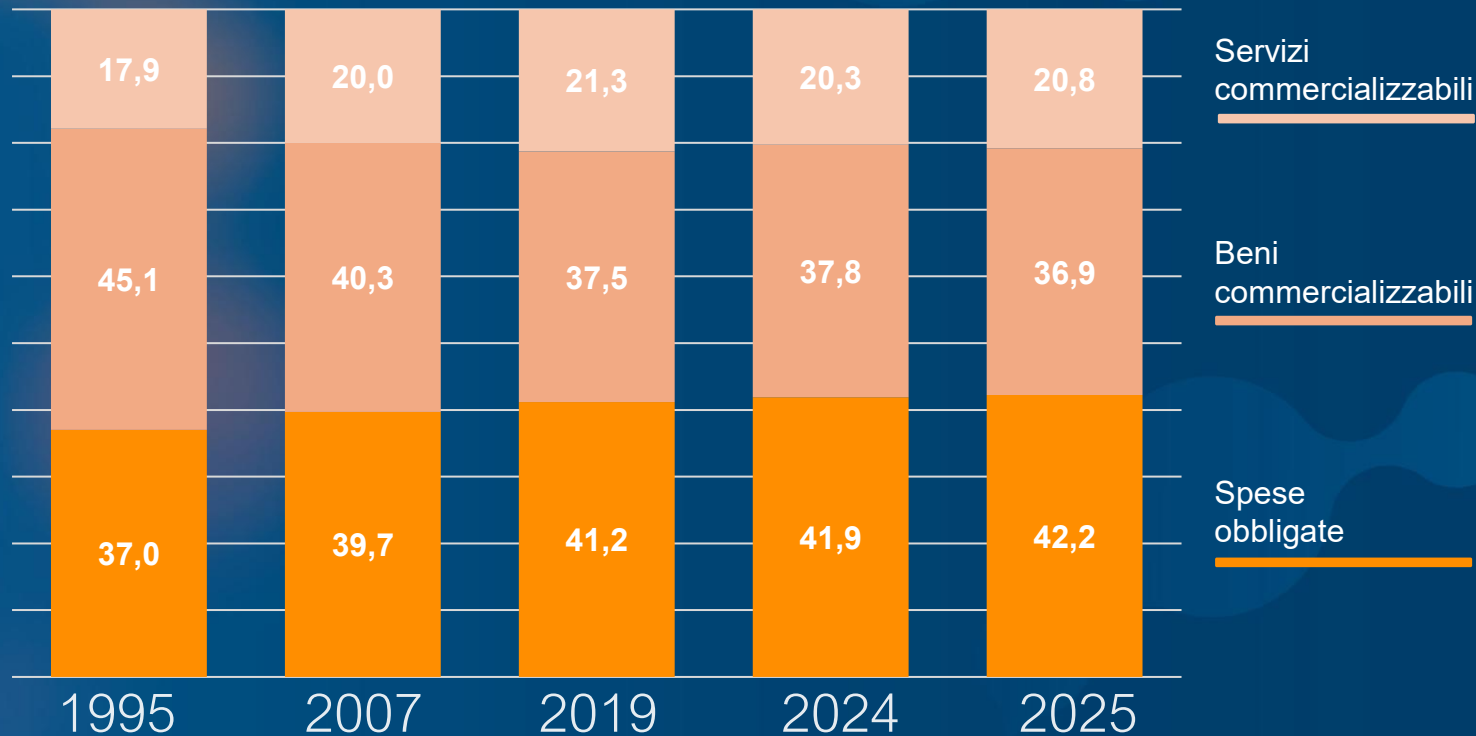
Minori acquisti di prodotti non necessari, **sostituzione di beni** solo quando indispensabile, decisa propensione verso le formule **più convenienti** (su tutti discount & drugstore, ...)

Le famiglie si comportano sempre più come tante **piccole imprese** considerando le **opzioni make or buy**

Fonte: ns. elab. su YouGov (2025 e 2026)



La **terziarizzazione** dei consumi delle famiglie e delle persone (valori %)

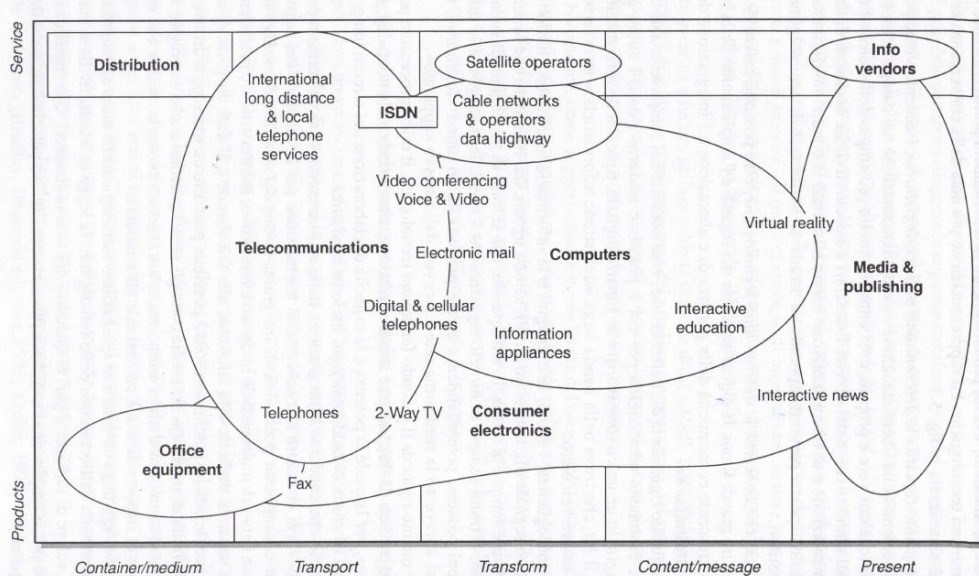


Fonte: Elaborazioni e Stime Ufficio Studi Confcommercio su dati Istat (agosto 2025)

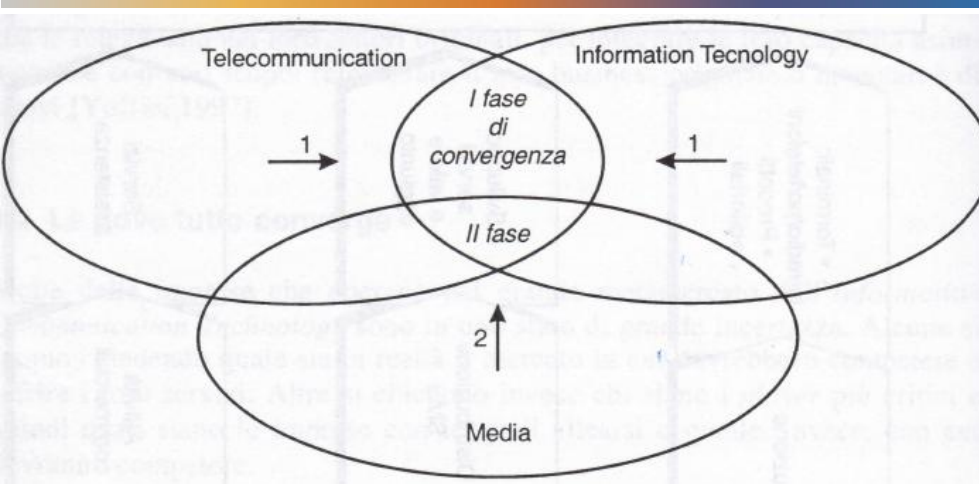
Soft Drink: la minaccia di nuovi concorrenti provenienti da altri settori/comparti (1999)



Fonte: elaborazioni da Hussey D., Jenster P., Competitor Intelligence, New York (1999)



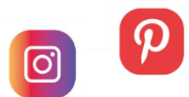
Il **percorso** della **CONVERGENZA COMPETITIVA**: un esempio concreto del passato remoto (**2000**)

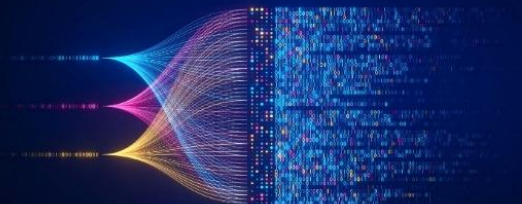


Fonte: elaborazioni su fonte Harvard University (1999/2000)

Dall'inizio del *XXI secolo*,
Internet e il **Digitale** hanno cambiato
la *struttura* e l'*assetto* di molti settori

- Turismo
- Trasporti
- Banche e sistemi di pagamento
- Media ed editoria
- Ricerca di lavoro
- Telefonia
- Ristorazione





L'innovazione distributiva fa un altro passo avanti (gennaio 2026)

Dalla ricerca all'acquisto immediato: ALPHABET testa negli USA lo shopping guidato da assistenti intelligenti

E' l'ultima metamorfosi di GOOGLE che ora integra l'AI nei suoi prodotti/servizi più diffusi

Con questa mossa **Big G** porta l'AI nella nostra quotidianità

Chi deve preoccuparsi più di tutti?
AMAZON!



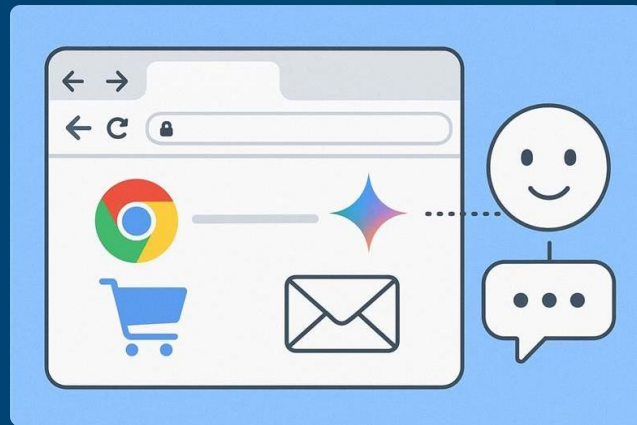
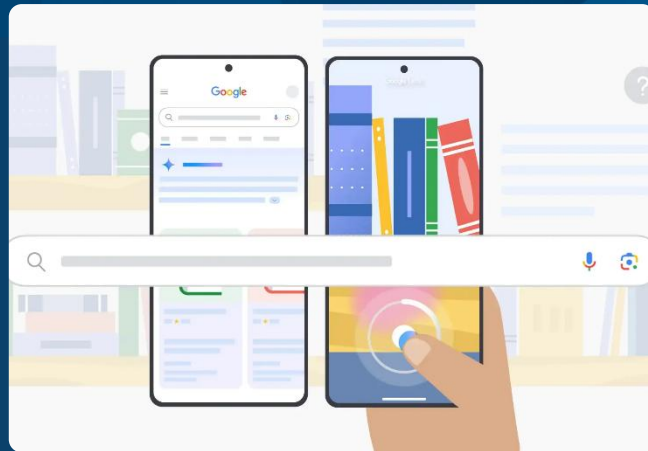
L'innovazione distributiva fa un altro passo avanti (gennaio 2026)

La logica è quella dell'**AI agentica**: lo shopper chiede e l'AI seleziona per noi i prodotti, mostra i prezzi, propone sconti, suggerisce articoli complementari

È il negozio digitale che arriva nella nostra conversazione!

Se la proposta ci convince si paga con GOOGLE PAY ed è tutto finito: **nessuna APP da aprire, nessun carrello da ricostruire**

E la consegna? Big G è ben consapevole dell'importanza di questo elemento dell'atto di acquisto: con WING & in partnership con WALMART ha risolto i problemi



L'innovazione distributiva fa un altro passo avanti (gennaio 2026)

Con questa mossa strategica **Big G** intercetta l'intenzione di acquisto prima ancora che lo shopper pensi ad un *marketplace*

L'implicazione che deriva dal cambiamento in atto è molto chiara: **il negozio fisico NON basta più** → occorre essere presenti dove *nasce* la decisione

I **player** che sono più minacciati da tutto ciò sono i **retailer di stampo più tradizionale** e, in prospettiva, anche le **APP di consegna**

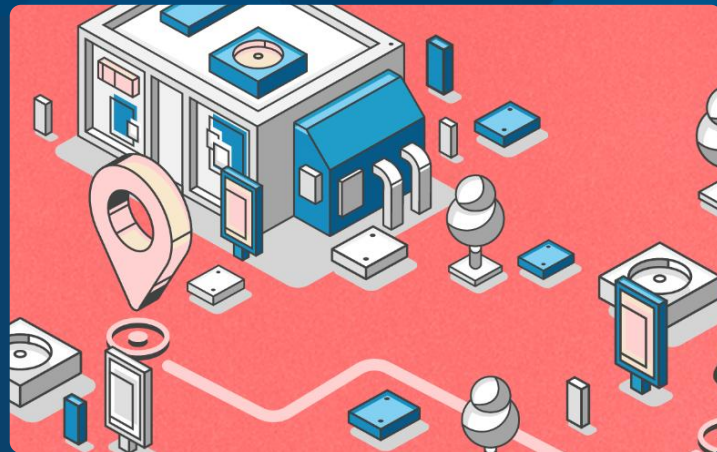


Emergono anche nuove forme di *convergenza competitiva*

In questi ultimi anni sono emerse a livello industriale **nuove proposte** *Direct-to-Consumer* per oltrepassare il **retail** e raggiungere direttamente i consumatori finali

Sulla carta il *Direct-to-Consumer* dovrebbe permettere di **ingaggiare** i consumatori più fedeli ma soprattutto dovrebbe consentire ai produttori l'accesso alle informazioni (preziose) sul comportamento di acquisto degli **shopper**

Questa mossa non comporta nessuna controindicazione verticale?!



Le **QUATTRO FORZE** che connotano il *New Retail*



La **ricerca dell'innovazione commerciale** sarà sempre più incentrata sui **processi di relazione con le singole persone** (→ *info guidate*)



□□ *L'e-commerce puro diventerà un business tradizionale e sarà sostituito dal **New Retail**: l'integrazione di online, offline, logistica, e uso dei dati su tutta la catena del valore.* □□

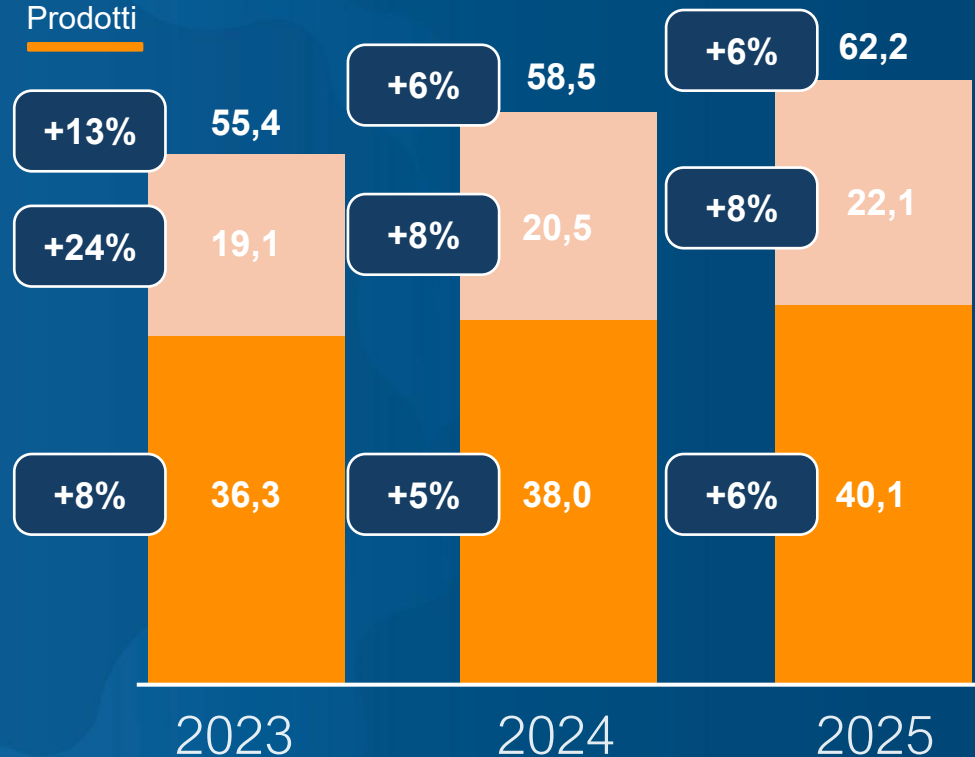
Jack Ma, Fondatore Alibaba (2017)

Gli acquisti **eCommerce B2C** in Italia

Servizi

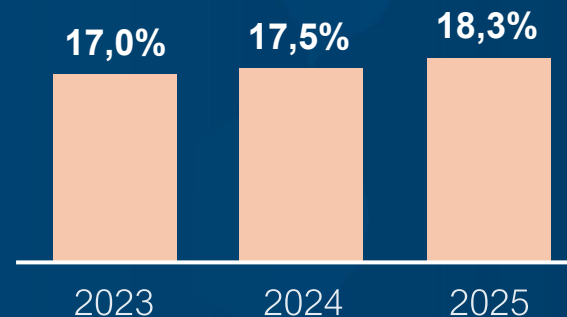
Prodotti

- Valori in mld € -

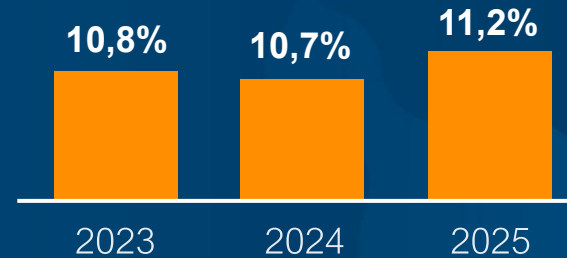


Tasso di penetrazione dell'online sui consumi totali (online + offline)

SERVIZI



PRODOTTI



Fonte: Osservatorio e-commerce B2c Netcomm Politecnico di Milano (2025)

CONNECTIONS
people | values | relations

PROMOTICA
PEOPLE DRIVEN COMPANY

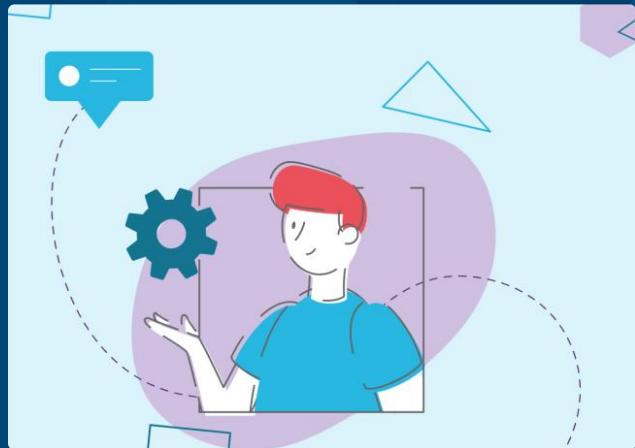
Non è solo un problema di velocità: verso la **FRICTIONLESS EXPERIENCE**

Il consumatore vive l'esperienza di acquisto in modo **fluid**, **dinamico**, **senza interruzioni** e **ricorre spesso ad automatismi per le proprie scelte**

È sempre più **esigente** e ha aspettative molto elevate in relazione al livello di servizio (e una soglia di tolleranza sempre più bassa verso le inefficienze)

Ogni elemento che rende meno fluido il processo di scelta e di acquisto **porta a conseguenze negative** sulle percezioni e i ricordi legati a quell'esperienza

Il **bisogno di semplificazione** guida la scelta del format e la modalità di acquisto preferita



Il *fascino discreto* della MATURITÀ

Molti *mercati* sono ormai **stagnanti**

L'*eccesso* di **capacità produttiva** e di **offerta** è un tratto comune di questi mercati

In un simile contesto, è ovvio che la *concorrenza* di **prezzo** diventi sempre più intensa

La *competizione* è sempre più basata sulla **velocità** e il **gioco d'anticipo**

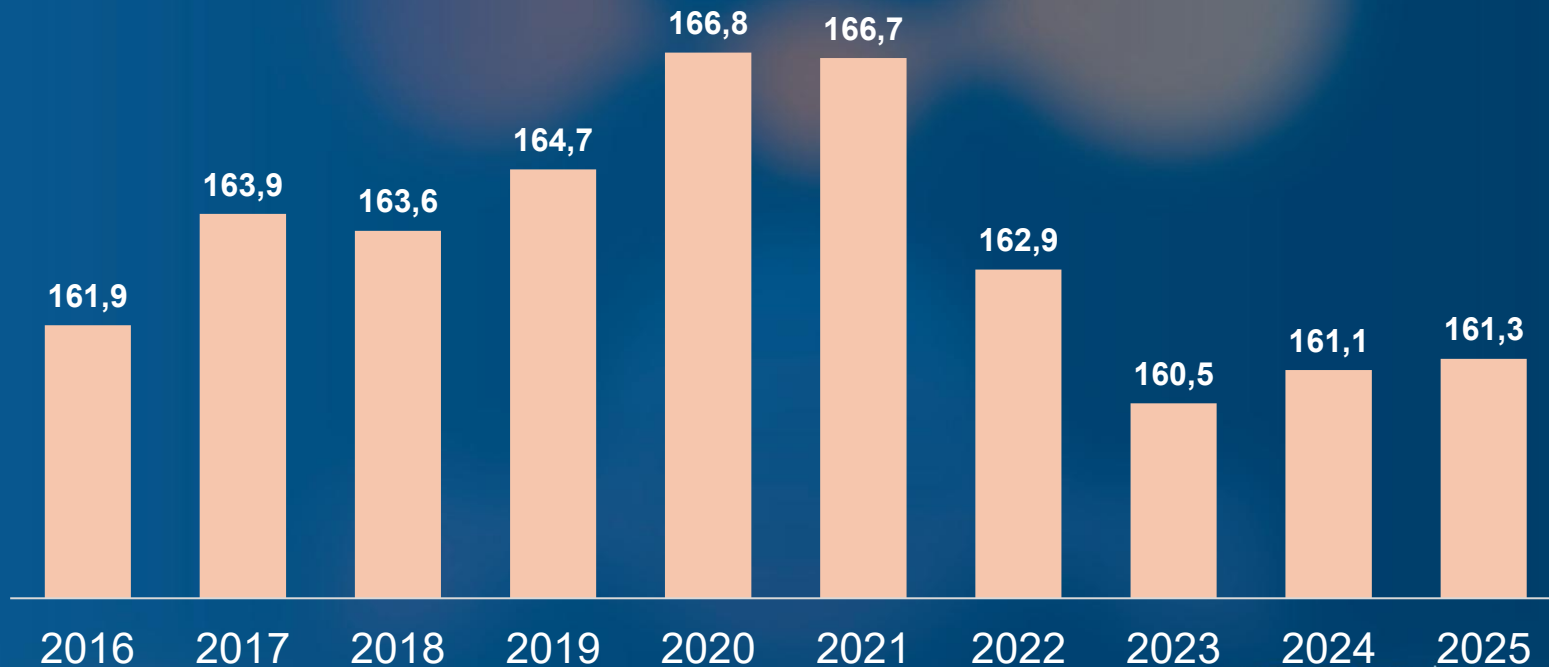
La **ricerca dell'innovazione** e della **creatività nel marketing** godono di spazi potenziali sempre più contenuti

***Questa situazione di mercato
non cambierà nei prossimi anni ...***



La **dinamica** di lungo periodo dei **consumi alimentari in casa** (**no ristorazione**)

Valori in MD € concatenati al 2020 **TMA 2016-2025 : - 0,03%**



Fonte: ns. elab. su dati ISTAT (2026)

CONNECTIONS
people | values | relations

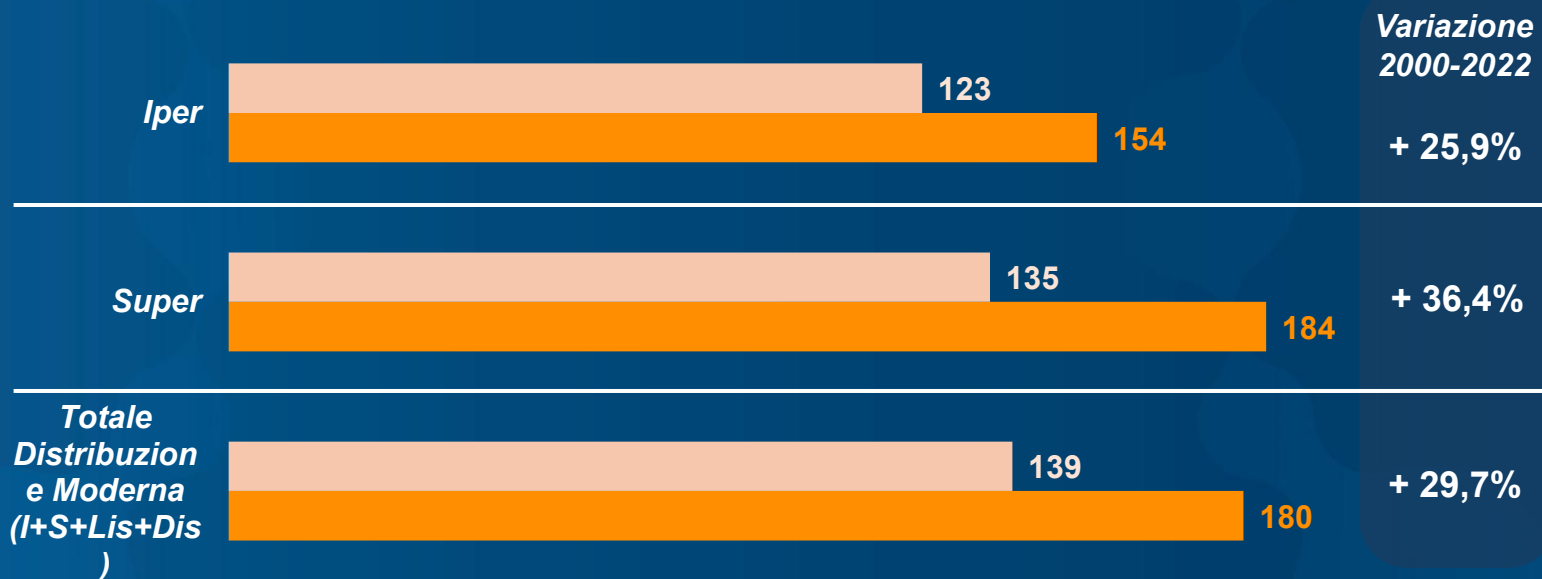
PROMOTICA
PEOPLE DRIVEN COMPANY

GDO: la *produttività decrescente* delle nuove aperture non è una novità ...

- Migliaia di mq necessari per ottenere una quota dell'1% sul mercato del LCC -

2000

2022



GDO: come COMPETERE nell'attuale contesto di mercato?

Nuovi **players** – concorrenti diretti (**orizzontali e verticali**) sono entrati o si stanno profilando sul mercato

Nei mercati maturi il **fattore critico** di successo è sempre stato rappresentato dall'**efficienza di costo**

Nell'attuale contesto di mercato, permeato di **discontinuità** ed **incertezza**, l'efficienza di costo «classica» perde di importanza rispetto alla **capacità di adattamento** e alla **tempestività di risposta**

Oggi le **imprese** della GDO devono ricercare un'**efficienza di costo «dinamica»**

→ TIME TO MARKET

→ LEADERSHIP DI COSTO UNITA
ALLA DIFFERENZIAZIONE



Strategie di *Branding Distributivo* e conflitto verticale tra le marche nel **Grocery**

Nuove intensità nel confronto orizzontale tra le *marche* e soprattutto in quello verticale tra PDM e MDD

Nel LCC si sta affermando quel **regime misto** già stilizzato circa 50 anni fa

Il **ciclo di vita** delle MDD è ormai giunto ad uno **stadio avanzato**, almeno per alcune realtà di punta della Distribuzione Moderna che opera in Italia

In questa fase si assiste ad una graduale, ma decisa, **integrazione** fra l'**offerta di prodotti a marchio** e l'**immagine dell'Insegna**: **store loyalty & corporate image** convergono e si fondono

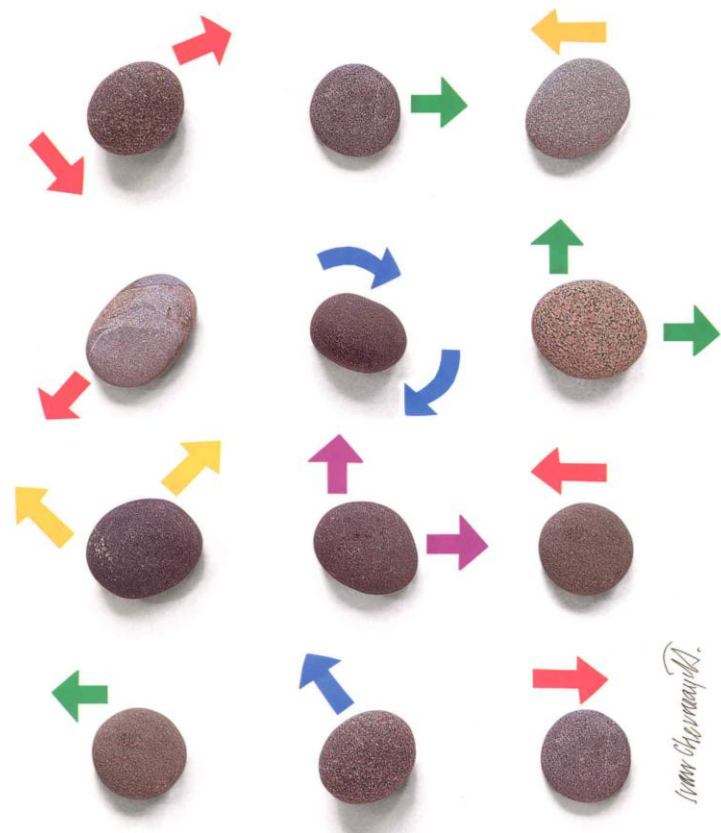
Le realtà più avanzate della GDO e anche del Canale Discount sono già impegnate in questa **vitale integrazione strategica**

Quale *orientamento* nel nuovo contesto di mercato?

Nelle nuove condizioni di mercato *non vince il più grande ma il più veloce* (e possibilmente innovativo/diverso)

Per essere il più veloce bisogna *giocare d'anticipo* «vedendo» prima degli altri **cosa** sta cambiando, **perché** e **come** sta cambiando e come occorre muoversi

Per essere il più veloce bisogna anche **essere** molto *essenziali e flessibili*



non Chevrolet

Nelle *nuove dimensioni* della concorrenza **convivono** due aspetti un tempo antitetici

TUTTI CONTRO TUTTI



COOPETITION

Una poesia attribuita a
Jorge Luis Borges



*Non sai bene se la vita è un viaggio,
se è sogno, se è attesa, se è un piano
che si svolge giorno dopo giorno
e non te ne accorgi
se non guardando all'indietro.
Non sai se ha senso.
In certi momenti il senso non conta.*

Contano i legami



CONNECTIONS

people | values | relations

