

# Affrontare la discontinuità

---

PEPE MODER, PARTNER IMAGINARS



# PEPE MODER

Founder & Senior Digital Advisor, Imaginars

Founder & Partner, Socialeeze

Coordinatore scientifico Alta Scuola di Formazione Università di Bergamo e Business School Il Sole 24 Ore

Conduttore di #RadioNext, Radio 24 Il Sole 24 Ore

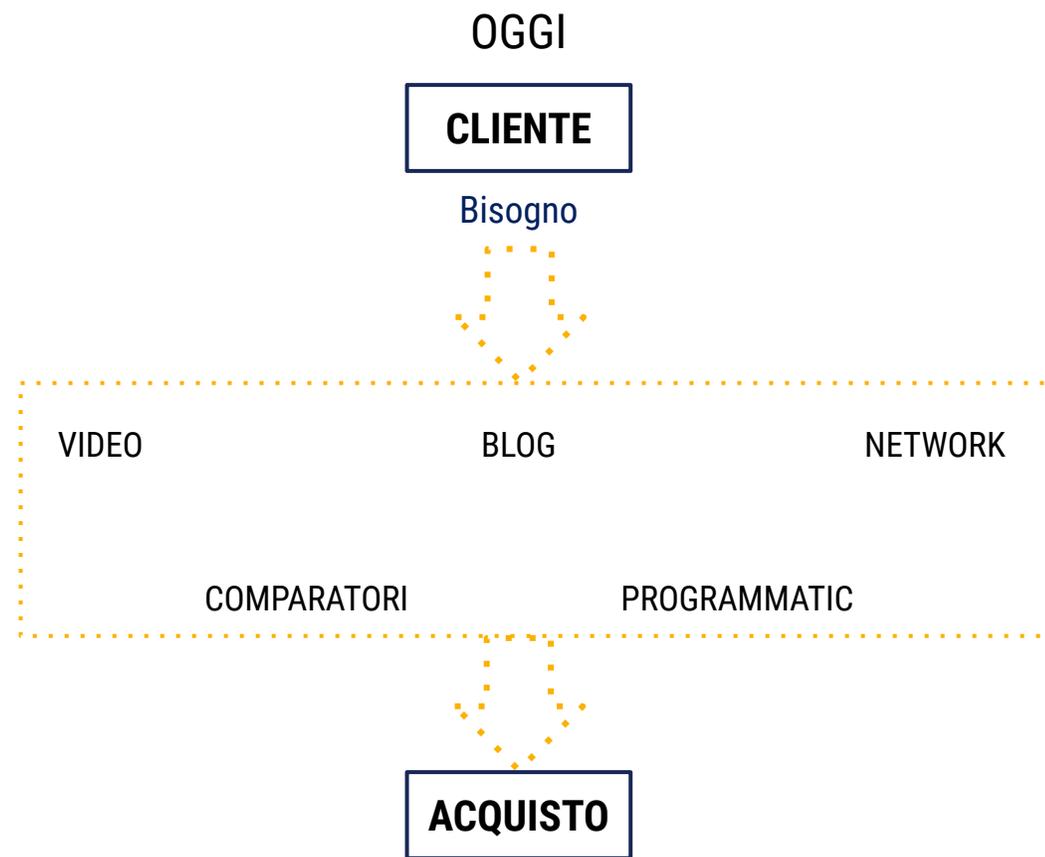
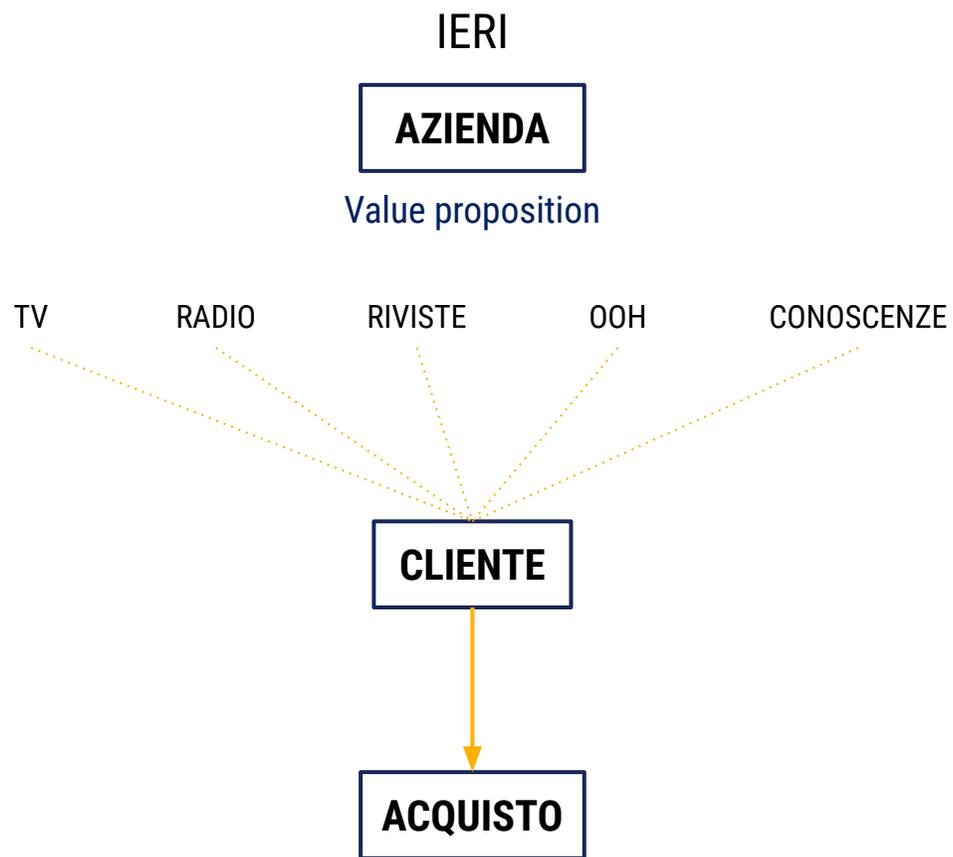
Autore di Trasformazione Digitale, Egea

# Oggi parliamo di...

- COSA È ORMAI CAMBIATO (E NON SI TORNA PIÙ INDIETRO!)
- UN MODELLO DI TRASFORMAZIONE DIGITALE
- CLIENTI, NUOVI PLAYER, PIATTAFORME, MERCATI
- I NUOVI MODELLI DI BUSINESS
- PERCHÉ NON FUNZIONA?

# Il cambio di paradigma dei mercati

Da mercati guidati dall'offerta, per una conclamata asimmetria di accesso alle informazioni, ruoli definiti e flussi certi, a mercati condizionati dai comportamenti della domanda, dall'ingresso di nuovi competitor, dalle piattaforme che abilitano nuovi attori e creano nuovi mercati



# Il modello di trasformazione digitale

*È necessario affrontare la trasformazione digitale, sfruttandola e non subendola, attraverso un nuovo paradigma che impatti sul mindset, il modello di business, i processi, l'organizzazione per rinsaldare la propria leadership di mercato e rendere il business sostenibile nel lungo periodo, ponendo il cliente al centro.*



# L'esperienza è la nuova USP



Materia prima



Prodotto



Servizio



Esperienza



# Il nuovo ruolo del Cliente



**Indipendenza nel processo di acquisto**



**Giudizio e valutazioni dei peer**



**Accesso alle informazioni per decisione d'acquisto**



**Nuove aspettative sul processo**



**Alternative a portata di click**



**Supera le tradizionali barriere psicologiche**

# La tecnologia: ostacolo o opportunità?

**ABILITATORE DELLE ATTIVITÀ**

**RICHIEDE IMPEGNO MENTALE,  
TEMPO ED ESERCIZIO**

**LOGICHE DI FUNZIONAMENTO vs  
COMFORT ZONE**

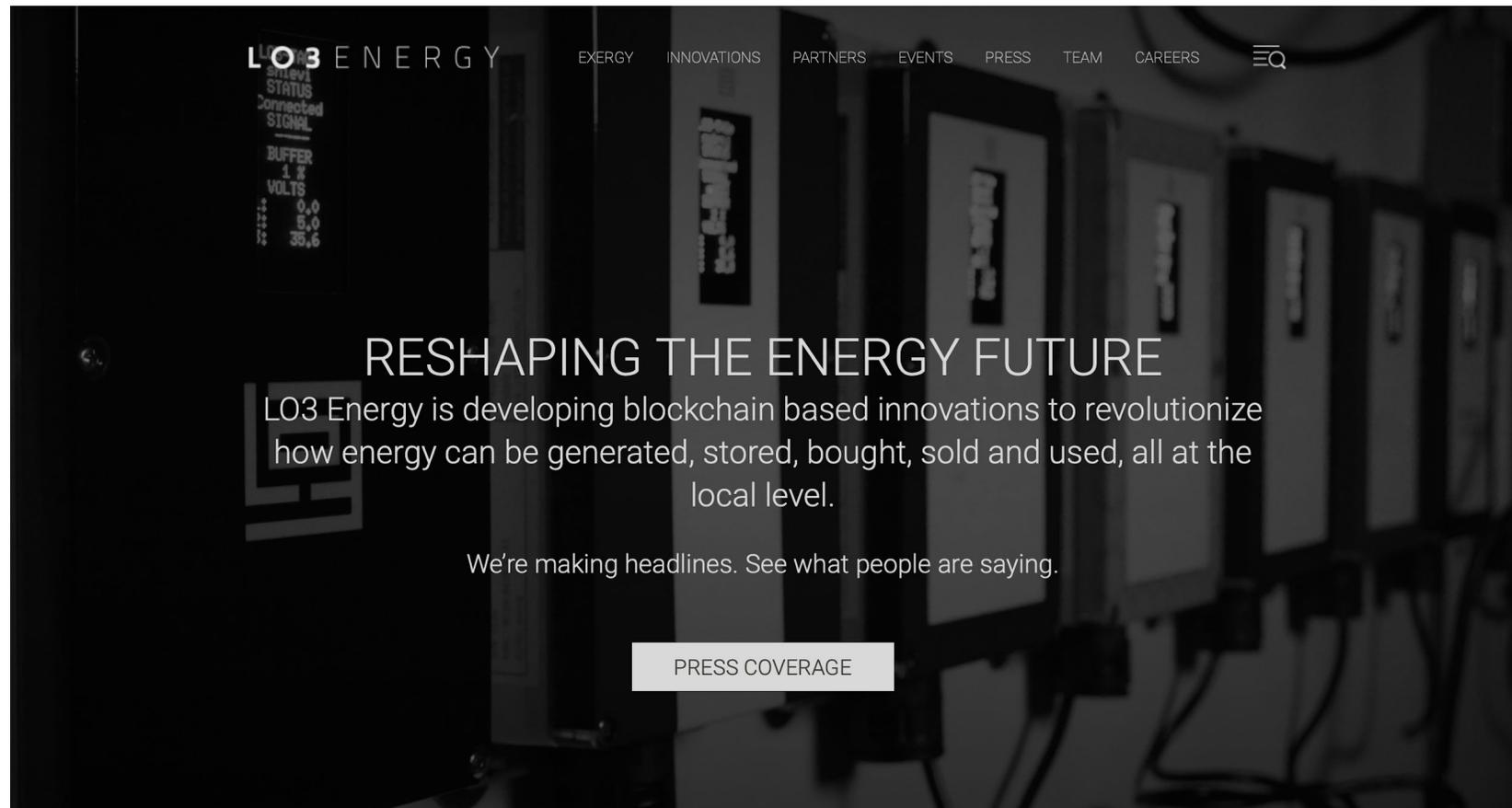


# Un esempio di nuovo mercato: Lo3Energy



LO3 ENERGY

Questa startup permette di scambiare o vendere energia elettrica all'interno di un sistema chiuso **peer to peer** tra privati, utilizzando la blockchain per certificare i partecipanti e garantire le transazioni



# Sappiamo riconoscere i nostri concorrenti?

**Artemide**<sup>®</sup>



**Artemide** è una azienda specializzata nella produzione di accessori per l'illuminazione (lampade, lampadari, punti luce), fondata da Ernesto Gismondi e Sergio Mazza nel 1959. Il marchio è stato caratterizzato fin dall'inizio da una grande attenzione verso il design. Produce la lampada a sospensione Pirce



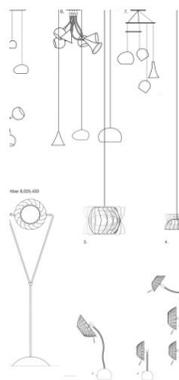
**FOSCARINI**



# Nuovi player fuori dai radar



Lights Info Coupons Commercial Projects Light Art News About Instagram Contact



All Lights  
+ VIEW MORE

Chandeliers & Ceiling Lights  
+ VIEW MORE

Pendant Lights  
+ VIEW MORE

Floor Lamps  
+ VIEW MORE

Desk Lamps  
+ VIEW MORE

Sconces  
+ VIEW MORE

Commercial Projects  
+ VIEW MORE

Light Art  
+ VIEW MORE



Un piccolo produttore di lampade di Troy (NY) aveva bisogno di un finanziamento per poter scalare la produzione dopo i primi prodotti di test

Richiesti 12.000 USD, raccolti **82.206 USD** da 190 finanziatori

Oggi è commercializzata online in serie.

I suoi prezzi sono in linea con Artemide e Foscarini

# Daide contro Golia



The Bespoke Dudes  
EYEWEAR

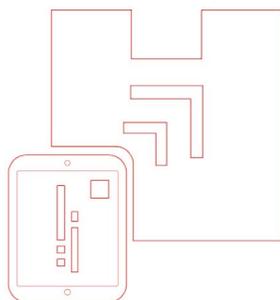
Una giovane startup italiana, fondata da due soci under 35 con esperienze imprenditoriali di aziende online alle spalle, ha selezionato tre produttori nell'agordino e oggi vende circa **10.000 paia di occhiali all'anno** grazie all'online e ad una rete di 170 distributori in tutto il mondo, senza una rete di agenti di vendita.



# 2 – Nuovi player



## RFID DATA ACQUISITION



## ANDROID BASED SCANNER



## ELI WMS

Dalla produzione di sacchi industriali alla vendita di un software per la gestione del magazzino: da un'esigenza aziendale nasce un progetto che diventa un'idea imprenditoriale.

Sono a **Provaglio d'Iseo**, non a Mountain View. E sono stati **finanziati da fondi italiani**

Per approfondire:  
<https://www.linkedin.com/pulse/dagli-stracci-alle-stelle-storia-lieto-fine-di-una-piccola-pepe-moder/>

# In cosa sono differenti?



## EFFICIENZA

Focus su delivery.  
No riunioni  
No email



## PRODUTTIVITÀ

Orientamento al  
raggiungimento  
del risultato



## COMMITTMENT

Maggiore  
responsabilizzazio  
ne dei partecipanti.  
No azienda  
gerarchica.



## AGILITÀ

Modalità scrum di  
esecuzione e  
delivery



## VELOCITÀ

Act fast, fail fast,  
react fast  
Done is better  
than perfect  
Cultura dell'errore

# Evoluzione dei modelli di business

---

1.

**Direct To  
Customer**

2.

**Iperpersonalizzazione**

3.

**Freemium**

4.

**Da possesso ad  
accesso**

5.

**Nuovi modelli di  
scambio**

6.

**Peer To Peer**

7.

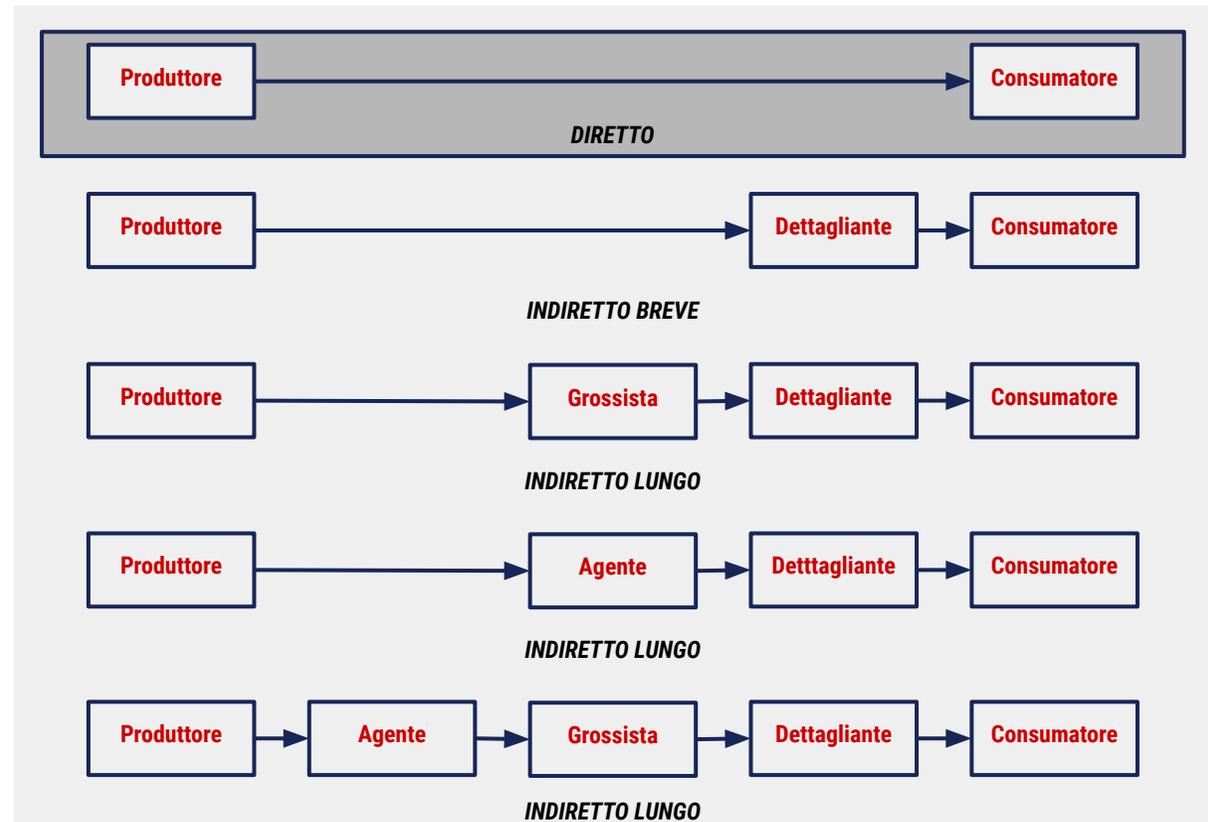
**Platfirm**

# 1 – Direct to consumer

È il modello più facilmente riconoscibile che prevede una **piattaforma di ecommerce** propria o di terzi, per vendere direttamente ai consumatori bypassando l'intera catena distributiva.

Il canale breve consente di avere un pieno controllo di ogni aspetto: **produzione, marketing e logistica**.

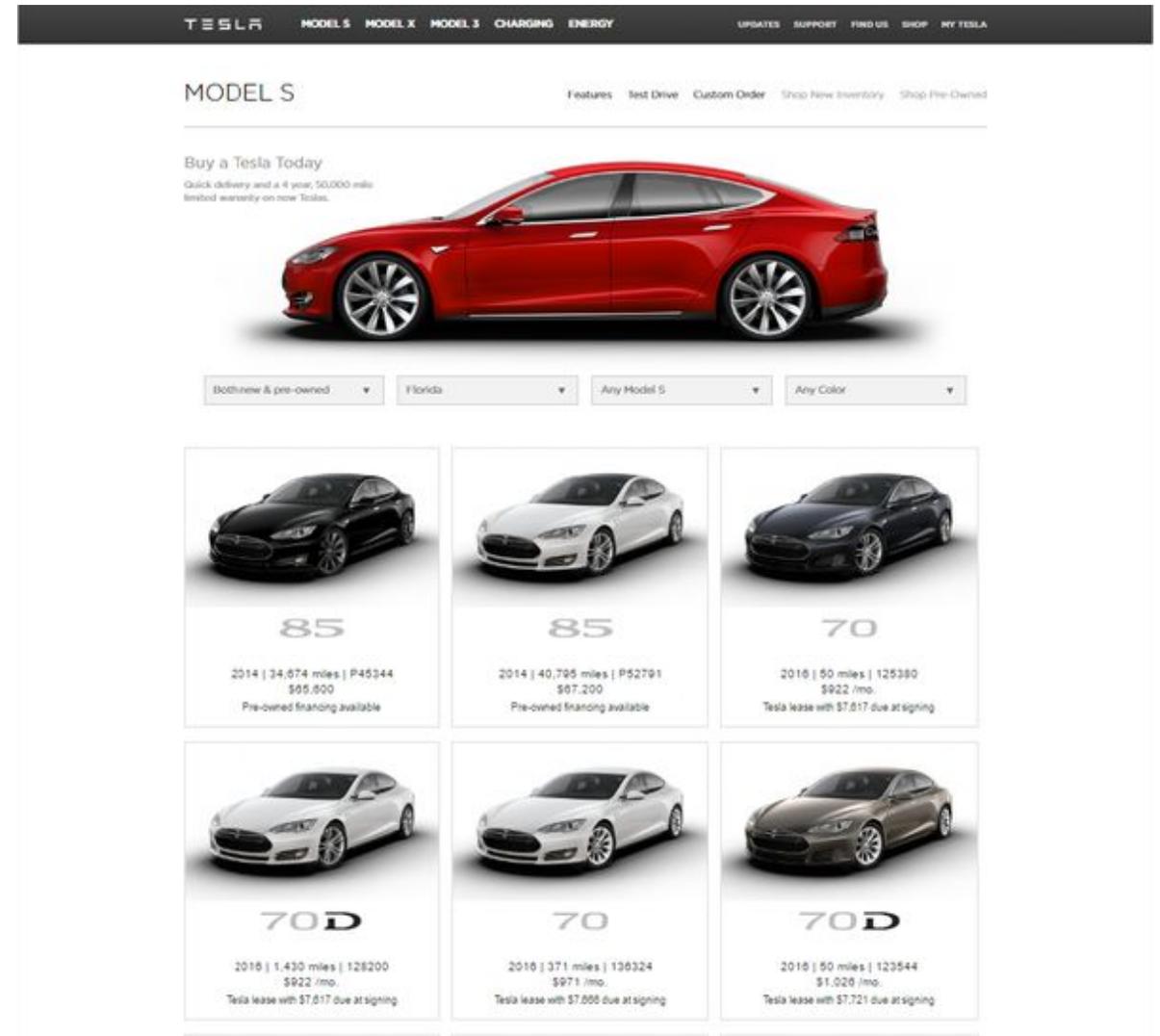
Grazie a una struttura di questo tipo e ad una strategia di comunicazione efficace riescono ad offrire **un'esperienza globale di brand unica** che li differenzia dagli altri player



# 1 – Direct to consumer



Dal 2018 Tesla ha abbandonato il concetto di dealer per la vendita fisica delle auto, **puntando tutto sull'e-commerce**. Sono rimasti aperti solo alcuni store che oggi fungono da showroom e da punto di incontro per gli appassionati, mentre le transazioni vengono dirottate sul sito.



# 1 – Direct to consumer

*allbirds*

Allbirds è un brand di calzature nato online. L'esigenza è quella di **semplificare la scelta del cliente** offrendo solamente due modelli, in varianti differenti.

I prodotti punta ad offrire il miglior comfort essendo realizzati in materiali naturali come ad esempio la lana merino, fibra di eucalipto e canna da zucchero.

I punti di forza del brand: **Sostenibilità dei prodotti**, **semplicità del design** senza loghi e ritocchi eccessivi e **comfort assoluto**.

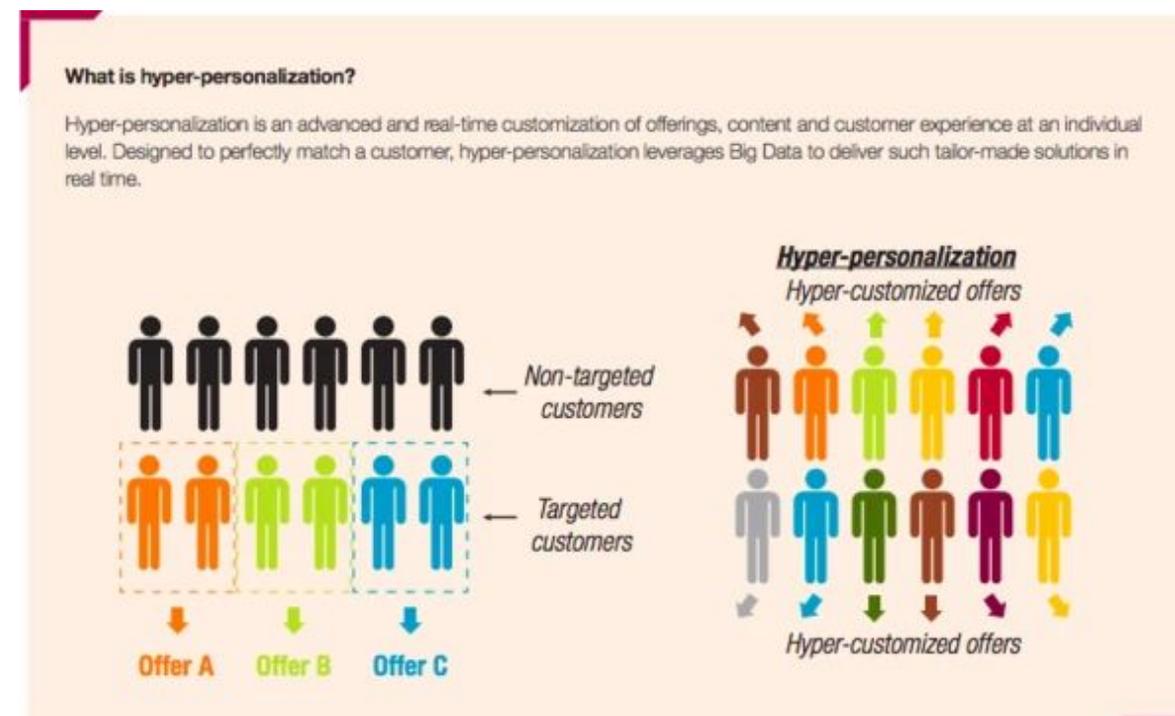


# 2 - Iperpersonalizzazione

L'iperpersonalizzazione è un modello in rapida espansione. Per far sì che il prodotto/servizio sia "iperpersonalizzato" bisogna **ridisegnare l'intera filiera di produzione**, evitando che il prezzo sia distante dalla produzione di massa.

L'iperpersonalizzazione necessita una **raccolta dati** continua e aggiornata dei consumatori; combinando i dati stessi costantemente, è possibile tracciare un **profilo in real time**, utile per sfruttare una strategia di marketing e comunicazione personalizzata.

Una corretta **strategia omnicanale** facilita dunque il processo, permettendo all'azienda di avere tutti i dati associati al consumatore sempre a disposizione.



# 2 - Iperpersonalizzazione

**LANIERI**  
ITALIANS DO FIT BETTER

Startup di successo oggi parte del gruppo Reda, fattura ca. 5 mio e gestisce sia **vendita online che in atelier.**

Acquisita per 'contaminare' la cultura aziendale della parent company, permette di **creare il proprio abito su misura** a partire dalle misure antropometriche del cliente e di personalizzare qualsiasi dettaglio dell'abito, rendendolo a tutti gli effetti un oggetto unico per il suo possessore.

The screenshot shows the LANIERI website's customization interface. At the top, the brand name 'LANIERI' and tagline 'ITALIANS DO FIT BETTER' are visible. Below this is a dark blue navigation bar with 'Esci' on the left and 'Crea la tua giacca su misura' on the right. The main content area is divided into three sections:

- Bottoni:** A section titled 'In abbinamento al tessuto che hai scelto ti consigliamo:' featuring four button options: 'Blu', 'Zaffiro', 'Grigio Antracite' (which is selected with a white border), and 'Testa di Moro'. Below this, a grid of 15 other button options is shown, including 'Crema', 'Grigio Ardesia Chiaro', 'Terra di Siena', 'Bianco Perla', 'Sabbia del deserto', 'Avana', 'Avana Scuro', 'Beige Vintage', 'Grigio Vintage', 'Marrone Vintage', 'Marrone Retrò', 'Grigio Retrò', 'Nero Retrò', 'Classico Grigio', and 'Classico Marrone'. A note at the bottom of this section reads 'Bottone in vero corno grigio scuro opaco.' Navigation buttons 'INDIETRO' and 'AVANTI' are located below the grid.
- Visualizzazione:** A large image of a dark blue, single-breasted suit jacket with a subtle checkered pattern. It is flanked by left and right arrow navigation icons. Below the jacket image is a progress indicator with 10 dots, the first of which is highlighted in yellow.
- Dettagli Prodotto:** On the right side, the product name 'Giacca Blu Monaco Quadri' is displayed, along with the fabric description 'Tessuto prodotto da Vitale Barberis Canonico'. The price is listed as '450 €' with 'IVA inclusa' below it. A prominent yellow button labeled 'VAI AL RIEPILOGO' is positioned below the price. At the bottom right of the interface, there is a 'Write to us/Scrivici' button with an envelope icon.

# 2 - Iperpersonalizzazione



## STITCH FIX

Stitch Fix è un rivenditore di abbigliamento online. La particolarità che rende il brand unico è avere a disposizione uno **“stilista privato”** che seleziona i capi in base alle preferenze del consumatore.

I capi inoltre vengono spediti a casa degli utenti che **decidono in totale autonomia** se tenerli, effettuando il pagamento in automatico, oppure se restituirli, non pagando nulla.

**STITCH FIX**  
YOUR PARTNER IN PERSONAL STYLE

Try the personal styling service for everyone! No matter your age, size or budget we've got styles for you.

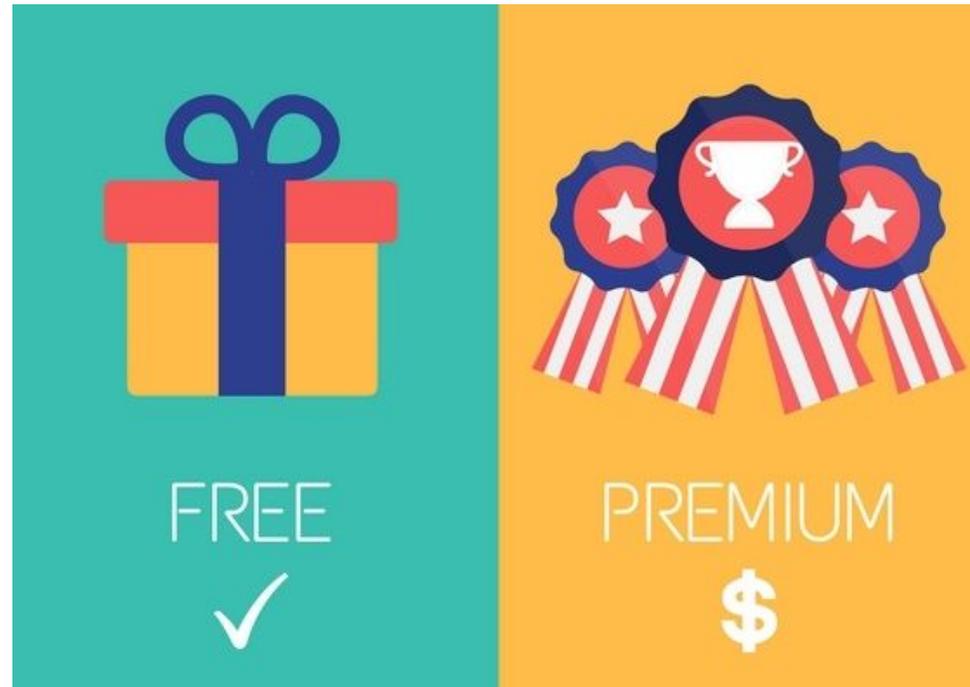
[WOMEN →](#) [MEN →](#) [KIDS →](#)

▼

<b>WOMEN</b> Offering 0-24W (XS-3X), Petite & Maternity.	<b>MEN</b> We currently carry 28- 48W (XS-3X).	<b>KIDS</b> Now offering kids clothing from 2T-14!
--	--	--

# 3 – Freemium

Il freemium è un modello di business **molto frequente ed utilizzato**. Il modello prevede più versioni del prodotto/servizio, con un crescendo di funzionalità in base alla sottoscrizione effettuata. Il consumatore **utilizza inizialmente la versione gratuita del prodotto/servizio**; in questa fase l'azienda mostra la potenzialità e i benefici derivanti dall'upgrade che prevede funzionalità avanzate e prestazioni aggiuntive.



# 3 – Freemium



Un efficiente sistema di **collaborazione e condivisione di contenuti** tra team e con gli stakeholder esterni, è gratuito per un numero illimitato di persone ma con limitazioni funzionali che non ne pregiudicano il pieno utilizzo.

Diventa talmente essenziale nei processi di lavoro da **portare quasi naturalmente gli utilizzatori all'upgrade** del servizio.

Free	Standard	Plus
€0	€6.25	€11.75
For teams wanting to try out Slack for an unlimited period of time	per active user, per month billed annually €7.50 billed monthly	per active user, per month billed annually €14.10 billed monthly
Your current plan	Upgrade Now	Upgrade Now
<b>Free includes</b> All of these great features:	<b>Standard includes</b> Everything in Free, and:	<b>Plus includes</b> Everything in Standard, and:



# 3 – Freemium



Spotify è una piattaforma di streaming di musica online che negli ultimi anni ha dominato l'ascolto della musica mondiale.

La versione gratuita, mostra tante **limitazioni** che interrompono l'ascolto (spot pubblicitari) e non fornisce piena libertà di scelta dei brani. Il servizio premium, accessibile tramite abbonamento invece è ricco di funzionalità, con una **possibilità di scelta illimitata** tra generi, playlist e tante altre opzioni, personalizzate in base alle preferenze dell'utente. Inoltre è possibile salvare i brani da ascoltare anche in modalità offline.



# 4 – Da possesso ad accesso

---

In contraddizione con le abitudini capitalistiche che prediligono il possesso del bene, oggi, si parla di **accesso al bene**, ovvero l'utilizzo del bene o servizio. L'obiettivo è quello di massimizzare i costi di produzione e rendere disponibile il prodotto/servizio per il periodo strettamente necessario all'utilizzo ad un prezzo più accessibile.

**Il renting viene identificato come una della modalità preferite dai consumatori: beni di qualsiasi natura come automobili, software, strumenti di co-working, appartamenti e tanto altro vengono noleggiati per poter accedere direttamente al prodotto/servizio. "La trasformazione digitale ha premuto sull'accelerazione dell'innovazione, dematerializzando l'oggetto della transazione e rendendolo disponibile al momento del bisogno." (J. Rifkin, *L'era dell'accesso*, 2000).**

# 4 – Da possesso ad accesso



Occasional printing plan	Moderate printing plan	Frequent printing plan
 <b>\$2.99</b> /month 50 pages per month included	 <b>\$4.99</b> /month 100 pages per month included	 <b>\$9.99</b> /month 300 pages per month included
<b>Print less?</b> Roll over up to 50 unused pages†	<b>Print less?</b> Roll over up to 100 unused pages†	<b>Print less?</b> Roll over up to 300 unused pages†
<b>Print more?</b> Each additional 15 pages is just \$1	<b>Print more?</b> Each additional 20 pages is just \$1	<b>Print more?</b> Each additional 25 pages is just \$1
<b>Yearly savings ⓘ</b> <b>\$96</b>	<b>Yearly savings ⓘ</b> <b>\$204</b>	<b>Yearly savings ⓘ</b> <b>\$672</b>

Con una stampante collegata in rete, paghi le pagine stampate senza più preoccuparti dei consumi di inchiostro e di approvvigionamento

# 4 – Da possesso ad accesso



Amazon Web Service è il **servizio cloud di Amazon**.

Il SaaS - Software as a service - consente alle aziende di usufruire del servizio cloud di Amazon. Non c'è più bisogno di implementare e installare un proprio cloud, che comporterebbe **costi rilevanti** nella maggior parte dei casi non sostenibili; attraverso un contratto di fornitura si può utilizzare del servizio sottoscrivendo un abbonamento in base alla quantità di spazio necessario.



# 5 – Nuovi modelli di scambio

Il modello in questione riveste alcune peculiarità proprie dell'era digitale che stiamo vivendo. Si caratterizza per una **cesura netta dello scambio bene-moneta** tra due attori di mercato, **creando valore grazie ad una relazione terza** che monetizza i dati ricevuti in cambio del bene dalla prima relazione.

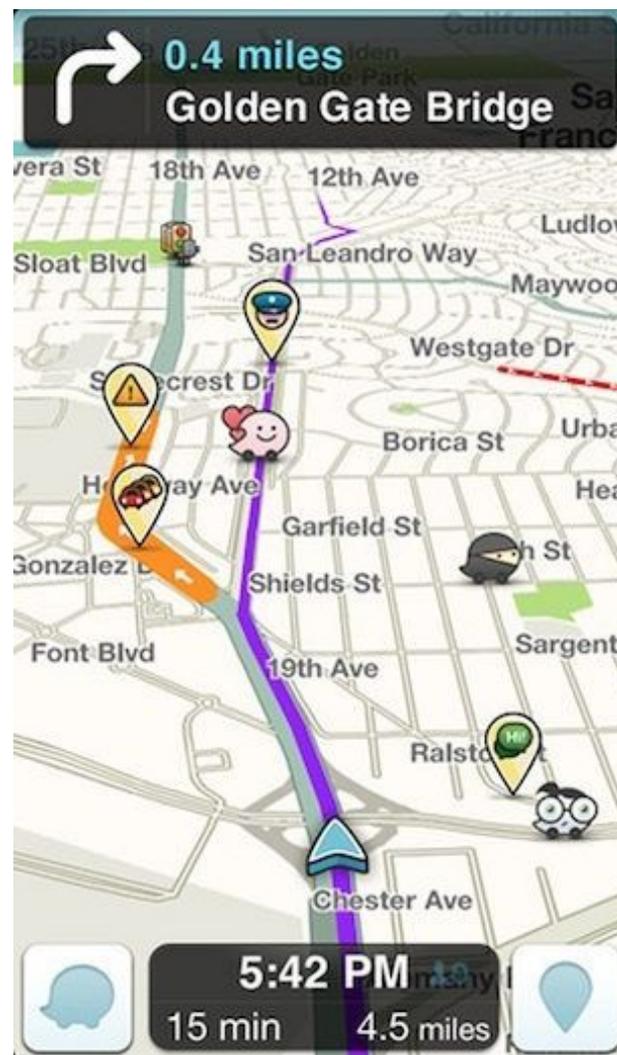
**Il profitto di uno scambio di questa tipologia viene ricavato da informazioni e dati utili. La transazione non è dunque immediata ma si nutre di un continuo aggiornamento dei dati, valorizzati nella maniera più adeguata dal soggetto che ne beneficia.**

# 5 – Nuovi modelli di scambio



Più efficiente di Google Maps (non per nulla se la sono comprata nel 2013...) , fornisce in tempo reale il routing più efficiente, sulla base del traffico e delle segnalazioni degli utenti.

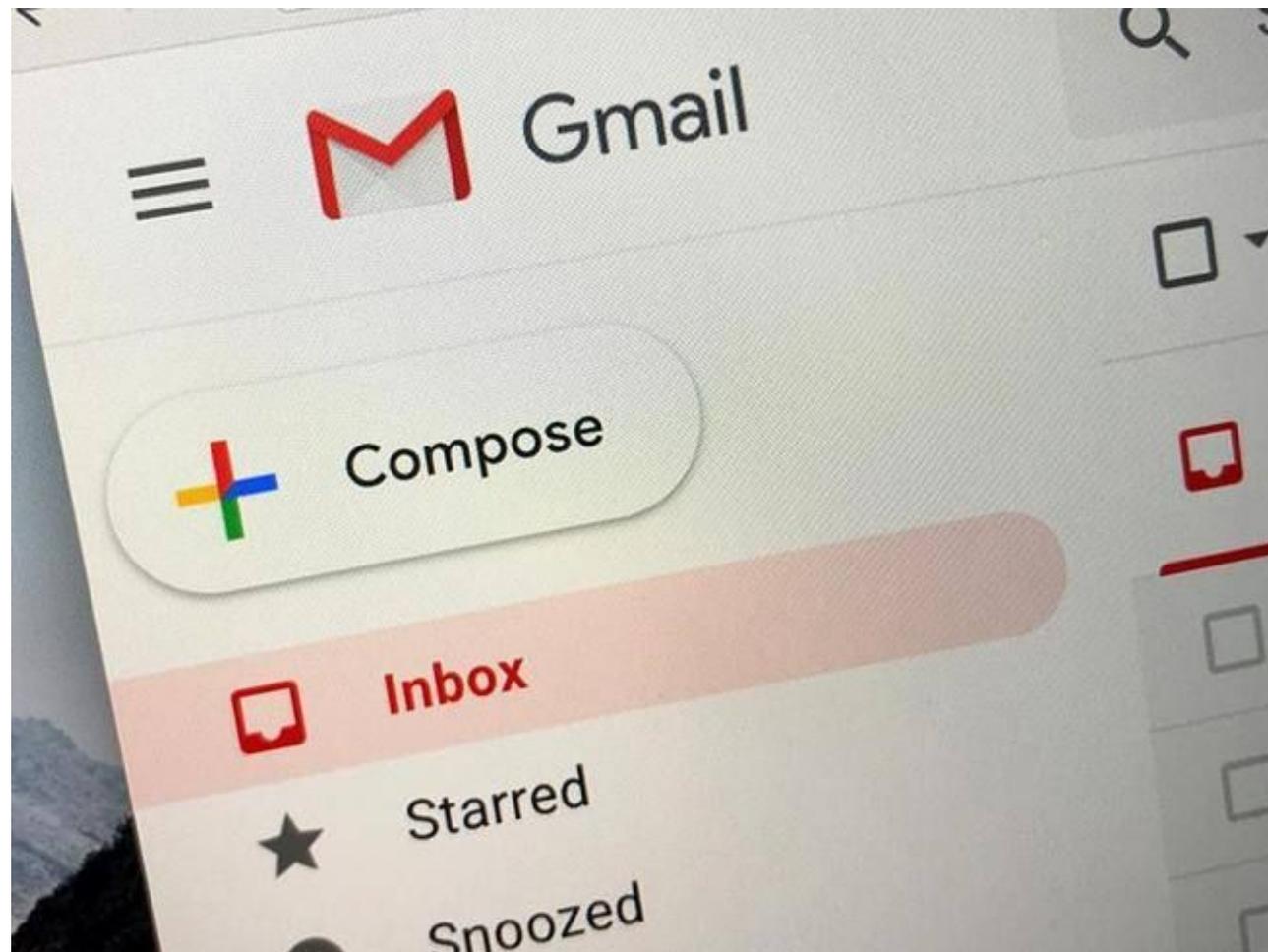
L'auto diventa un media a tutti gli effetti e Waze **crea engagement verso gli automobilisti** in modo totalmente safe grazie al zero speed takeover e a servizi di marketing geolocalizzati.



# 5 – Nuovi modelli di scambio



Gmail è il servizio mail di Google ed è **tra i più utilizzati a livello globale**. Gli utenti usufruiscono di tutti i vantaggi che fornisce un account gmail, in cambio dell'**accettazione del trattamento dei dati** e preferenze che Google acquisisce dai profili degli stessi utenti. I dati vengono valorizzati **in forma rigorosamente anonima per inserzionisti terzi** che vogliono conoscere più a fondo le caratteristiche comportamentali e di scelta dei propri cluster di clienti.



# 6 – Peer to Peer

---

Questo modello è figlio **dall'accelerazione impressa all'innovazione dalla trasformazione digitale**, che abilita una facilità di utilizzo dei mezzi di scambio. In questo contesto nascono piattaforme che permettono l'incontro tra domanda e offerta tra agenti paritetici di mercato (due consumatori).

Oggi, grazie alla tecnologia e alle aziende piattaforma è possibile scambiare beni o servizi tra privati, come ad esempio l'energia elettrica, utilizzando la **blockchain come strumento di garanzia** della titolarità dei soggetti e delle transazioni.

# 6 – Peer to Peer



Il credito cambia  
**59.073.822 €**  
erogati ad aziende italiane

Chiedi un finanziamento  
in pochi minuti, senza costi.

**CALCOLA PREVENTIVO**

Cambia il credito  
**5,00%**  
rendimento medio dei prestatori

Investi nell'economia reale  
diversifica e guadagna

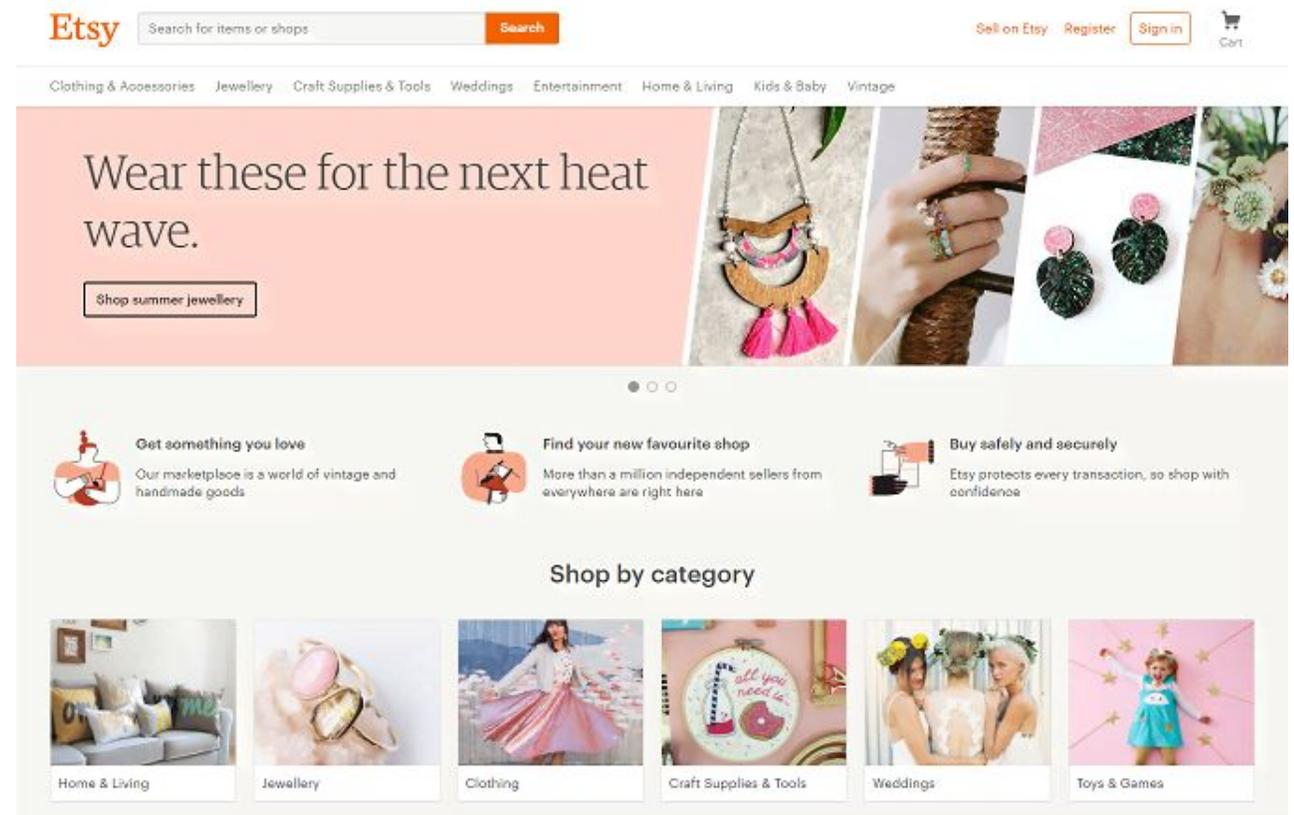
**COMINCIA A PRESTARE**

Un sistema di credito diretto tra risparmiatori e imprese, con tempi di erogazione velocissimi (3 gg), algoritmi di scoring più sofisticati, rendimenti superiori ad ogni benchmark e protezione del capitale prestato.

# 6 – Peer to Peer

Etsy

Etsy è il marketplace dedicato ai prodotti di **artigianato, spesso realizzati a mano e vintage**. La piattaforma mette in contatto i piccoli artigiani con i consumatori che vogliono acquistare il prodotto. La logica è quella del mercatino, popolato da venditori che espongono la loro merce con un focus sui prodotti ben specifico: il requisito fondamentale è che i prodotti siano originali e introvabili sulle altre piattaforme. Una volta trovato il prodotto basta contattare il venditore e i prodotti vengono acquistati attraverso una normale compravendita, senza aste.



# 7 - Platfirm

Sono gli **abilitatori dell'ecosistema**, coloro i quali hanno sviluppato per primi l'ambiente all'interno del quale gli attori del mercato hanno applicato le nuove regole.

Queste hanno permesso di **superare** anche dei **bias strutturali** che per lungo tempo hanno limitato i comportamenti dei medesimi.

L'utilizzo della **tecnologia abilitante** è stato il **fattore chiave** per il loro successo



# 7 - Platfirm

The convenient & affordable way to get things done around the home

Choose from over 140,000 vetted Taskers for help without breaking the bank.

- Mounting & Installation
- Moving & Packing
- Furniture Assembly
- Home Improvement
- General Handyman
- Heavy Lifting

Need something different?

Popular Tasks In Your Area

- Worker in green shirt working on a wooden cabinet.
- Worker in green shirt adjusting a mirror on a wall.
- Worker in blue shirt packing a cardboard box.
- Close-up of a hand in a blue glove cleaning a faucet.



Nato nel 2008, Task Rabbit è una piattaforma di incontro tra domanda e offerta sulla manutenzione di casa: per le piccole riparazioni domestiche o per lavori di basso impatto che non richiedono l'intervento di un professionista certificato, le persone possono assumere ad un costo ragionevole dopolavoristi e liberi professionisti (*gig economy o lavoro accessorio, passato da 100k nel 2010 a 1.6 m nel 2016. Fonti ISTAT*)

**La piattaforma è stata acquisita da Ikea nel 2017**

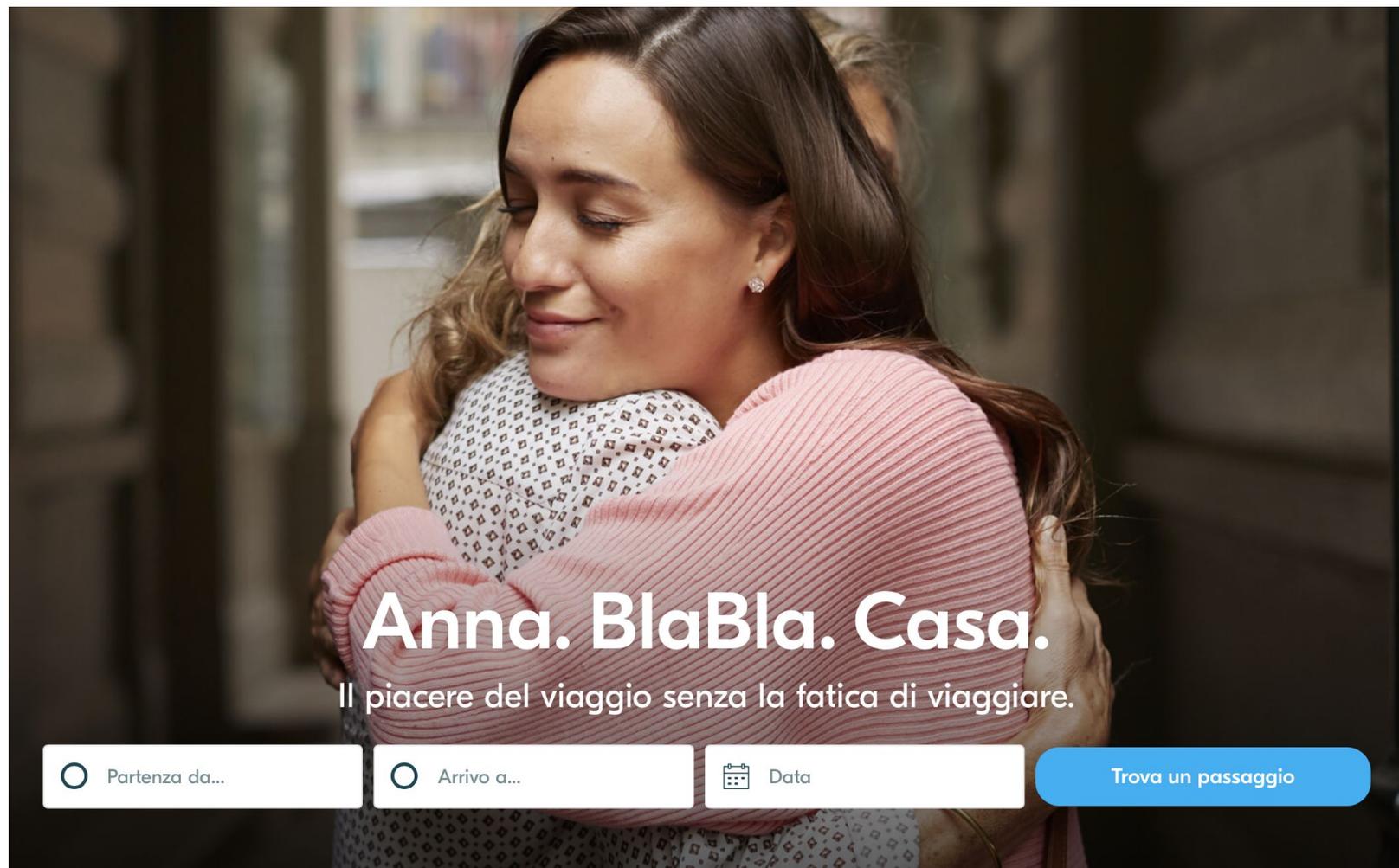
# 7 - Platfirm

## BlaBlaCar

BlaBlaCar è la prima piattaforma di car pooling al mondo.

BlaBlaCar ha raggiunto il punto di pareggio nel 2018, con una stima di **50 milioni di passeggeri** e un incremento, rispetto al 2017, del **40%**.

Il modello di business in Italia è passato da una retention fee ad un abbonamento temporale, ma è flessibile e si adatta da Paese a Paese



# Cosa li accomuna? Il paradigma delle 3 C

---

**C**ustomer



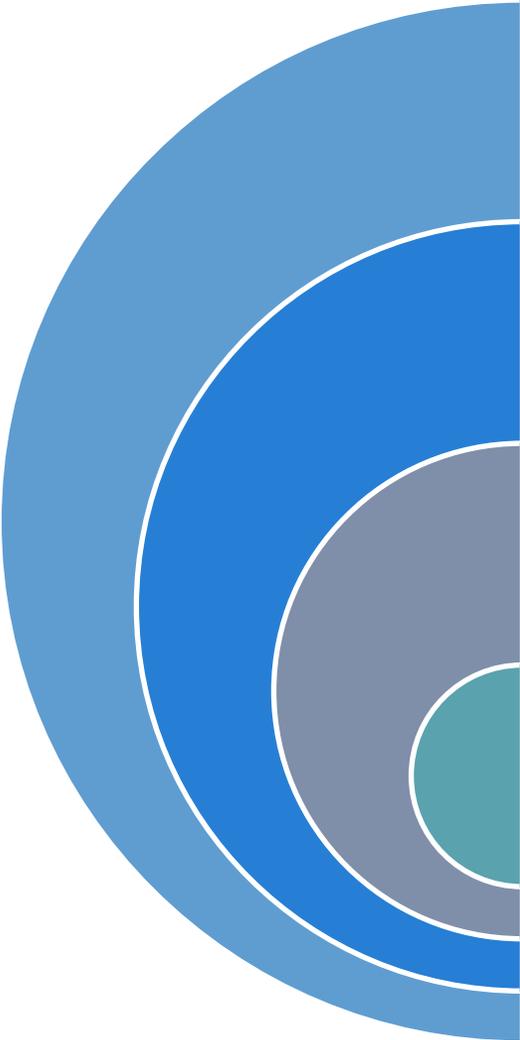
**C**ompany



**C**ollectivity

Non è più sufficiente generare profitto per l'azienda e valore per il singolo individuo: la collettività è al tempo stesso un moltiplicato del valore del singolo ed un **generatore di nuovo valore per l'intera filiera.**

# Ma è un rischio o un'opportunità?

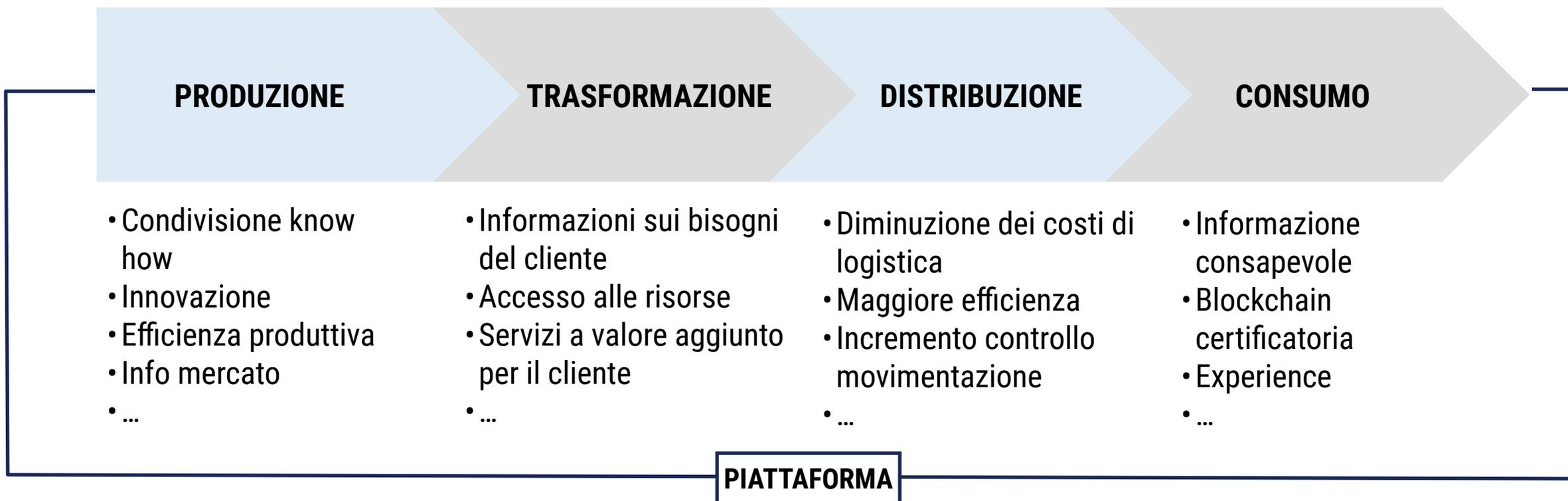


<b><i>CREDIBILITÀ</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il cambiamento deve essere <b>strutturale</b>: il cliente se ne accorge prima di noi se bluffiamo</li></ul>
<b><i>VELOCITÀ</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sbagliare per imparare</b>, con la rete di protezione</li><li>• <b>Meglio fare che aspettare</b>: gli altri potrebbero essere troppo lontani</li></ul>
<b><i>COMPLESSITÀ</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oggi non è più possibile pensare di dare in mano ad un unico agente la guida del cambiamento. <b>I dati governano le decisioni</b></li></ul>
<b><i>MENTALITÀ</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• E' il primo limite da superare: i nuovi player seguono logiche molto distanti da quelle tradizionali</li><li>• Bisogna <b>mettere in discussione le vecchie logiche di funzionamento</b></li></ul>

# Il ruolo della filiera digitale

L'utilizzo di piattaforme permette ad aziende del medesimo distretto di fare leva sull'aggregazione dimensionale per superare il gap degli investimenti necessari a competere su scala internazionale.

Questo approccio, particolarmente indicato per le PMI, richiede mutua collaborazione e condivisione degli obiettivi, oltre che il trust verso l'ente terzo che metterà a disposizione (o costruirà) la piattaforma



Il consorzio Premax raggruppa 39 aziende, con oltre 300 addetti, specializzate nella produzione di forbici, cesoie, coltelli ed altri articoli da taglio siti sul territorio di Premana. Fondato nel 1974, si occupa dello studio, della progettazione, della promozione e della vendita in tutto il mondo dei prodotti fabbricati a Premana.

## ► Challenge

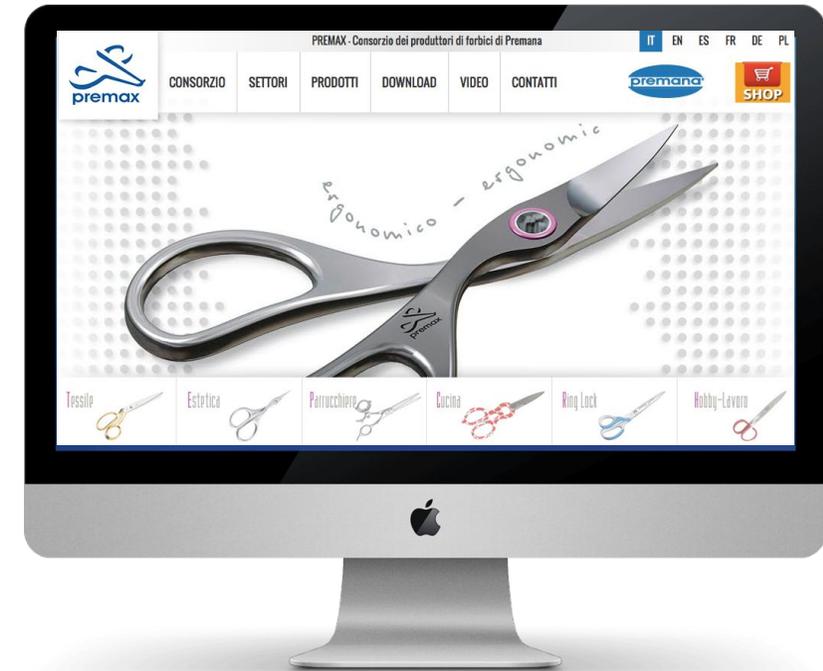
Il Consorzio aveva la necessità di **ottimizzare il canale di vendita B2B** verso importatori e grossisti e, parallelamente, l'obiettivo di iniziare a sfruttare anche il **canale B2C**

## ► Digital - Web Analytics

Dal 2013, grazie all'implementazione di **strumenti software di tracciamento** delle visite al sito, sono state attivate azioni di **lead generation e lead management** (email marketing) verso i clienti B2B. Nel Gennaio del 2014 è stato inaugurato **l'e-commerce B2C** ([www.premaxshop.com](http://www.premaxshop.com)) che vende i prodotti del consorzio in tutto il mondo.

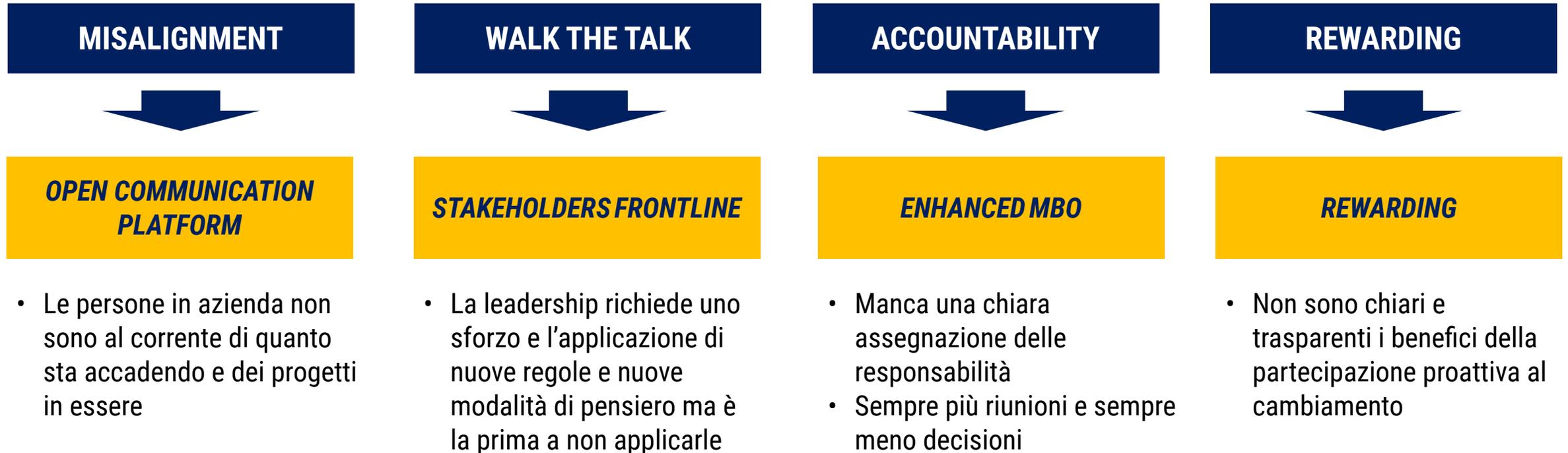
## ► Risultati

Dal 2013 il **fatturato globale ha avuto un incremento progressivo del 47%** grazie all'apertura verso nuovi mercati emergenti, precedentemente irraggiungibili. Lo store online, nel frattempo, è diventato il loro **principale cliente**.



# Indirizziamo la sfida

Sono quattro i punti chiave da analizzare per capire le motivazioni che non permettono la trasformazione digitale. E sono sempre riconducibili ad un cambio di mentalità che, a differenti livelli, non accade.



**Let's  
keep in  
touch**



pepe@imagnars.com



Pepe Moder: 348 318 8005



Imagnars



[www.linkedin.com/company/imagnars](http://www.linkedin.com/company/imagnars)



[www.imagnars.com](http://www.imagnars.com)

# Approfondimenti – interviste Radio24

---



BlaBlaCar: <https://www.linkedin.com/pulse/non-andare-con-gli-sconosciuti-pepe-moder/>

The Bespoke Dudes Eyewear:

<http://www.radio24.ilsole24ore.com/programma/radio-next/startup-smartup-scelta-marketing-102158-ABsH04iB>

Lanieri:

<http://www.radio24.ilsole24ore.com/programma/radio-next/startup-impreserischio-opportunita-174955-gSLAqbifUC>

Foscarini:

<http://www.radio24.ilsole24ore.com/programma/radio-next/visioni-digitali-carlo-urbinati-231459-gSLAwq5nWC>



**Grazie**

!magin@rs