

Cattedra

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

Alla mia famiglia, a chi mi ha sostenuto

Indice

Introduzione.....	3
CAPITOLO 1: Il cambiamento del marketing nella storia	5
1.1 Cos'è il Marketing	5
1.2 Il marketing Mix.....	6
1.3 I periodi di marketing nella storia.....	7
1.4 Le ere del marketing moderno (dal marketing 1.0 al 4.0)	12
CAPITOLO 2: Le strategie di marketing nella pandemia.....	17
2.1 Il cambiamento del contesto socio-economico	17
2.2 La digitalizzazione delle imprese nel covid-19.....	19
2.3 I piani strategici delle imprese.....	21
CAPITOLO 3: Lo studio della risposta al covid-19 dei settori.....	28
3.1 Il settore dell'E-Commerce	28
3.2 Il settore della Moda	33
3.3 Il settore del Food Delivery.....	36
Bibliografia.....	40

Introduzione

Obiettivo di questa tesi è analizzare i cambiamenti nelle tecniche di marketing nel corso della pandemia Covid-19 e le future sfide che attendono le imprese globali. In particolare, si pone l'attenzione su come la crescente digitalizzazione avvenuta già prima del periodo pandemico abbia avuto un impatto sulle strategie delle aziende, portando come esempio le reazioni di alcuni settori maggiormente colpiti. Non vi è un'unica definizione di come si sono evolute le strategie, ogni azienda ha ritenuto più opportuno utilizzare gli strumenti più adatti al proprio ambiente esterno. È però evidente come tutte, anche quelle più restie, abbiano dovuto ricorrere a moderne soluzioni di business per non rimanere indietro in uno scenario così dinamico in cui è diventato fondamentale per un'organizzazione sapersi adattare sviluppando nuovi modelli di business e riprogettando i processi interni per raggiungere maggiore efficienza ed efficacia. Ho trovato appassionante scoprire i modi creativi con cui le aziende hanno potuto reinventarsi per soddisfare i cambiamenti comportamentali dei consumatori, specialmente in un periodo che ho vissuto come tutti in prima persona

La tesi è suddivisa in tre capitoli, attraverso i quali si ripercorre la storia del marketing fino ad arrivare ai cambiamenti dovuti al Covid-19.

Nello specifico, nel primo capitolo si andrà proprio sul significato che oggi attribuiamo all'attività di marketing, analizzandone gli strumenti attraverso le 4P, approfondendo anche un modello alternativo di 7P ponendo l'accento sull'importanza della percezione dell'impresa da parte della clientela. Successivamente si andrà ritroso nella storia per studiare come il concetto di marketing sia mutato a partire dalla prima metà del Novecento fino ai giorni nostri, con riferimento sia allo studio di Giorgio Corigliano che alle periodizzazioni dovute agli orientamenti delle imprese all'attività di marketing. In conclusione si passerà in rassegna alle classificazioni del marketing moderno sulla base degli studi condotti da Philip Kotler.

Nel secondo capitolo, si inizia a parlare di come il contesto globale sia mutato con l'arrivo di questa emergenza, sia dal punto di vista macroeconomico che del comportamento dei consumatori. Si discuterà di come il cambiamento della quotidianità dei consumatori rifletta l'opportunità per le imprese di approcciarsi a nuovi mercati attraverso un approccio digitale e degli strumenti tecnologici che hanno a disposizione. Per cogliere al meglio le opportunità derivanti dai nuovi mercati, verrà analizzato lo studio di D. Jovevski, T. Kamenjarska e L. Naumovska, che espone aspetti da considerare per sviluppare strategie di comunicazione e marketing efficaci. In ultima analisi, si illustrerà come uno dei primi paesi ad essere colpito dal virus, la Cina, ha saputo adattarsi ed innovarsi per sopravvivere e come possa essere un modello di riferimento per le aziende di tutto il mondo.

Nell'ultima parte della tesi si andranno ad approfondire le specifiche strategie di marketing di tre diversi settori di business che rappresentano appieno il concetto di cambiamento dell'organizzazione e responsabilità nei confronti della propria comunità attraverso l'uso di tecnologie digitali e degli ormai fondamentali social media, con i quali le imprese hanno saputo avvicinarsi ancora di più ai consumatori in un periodo in cui l'attenzione rivolta ai social media è aumentata vertiginosamente.

CAPITOLO 1: Il cambiamento del marketing nella storia

1.1 Cos'è il Marketing

Per capire cos'è il marketing e di cosa si occupa risulta fondamentale la comprensione della sua definizione¹; il marketing consiste nell'individuazione e nel soddisfacimento “profittevole” di bisogni umani e sociali, infatti le imprese si prefiggono di individuare un bisogno privato o sociale per poi trasformarlo in una opportunità economica profittevole. Da un punto di vista sociale questa definizione potrebbe bastare ma il marketing non è solo soddisfacimento dei bisogni attraverso la vendita, bensì ha lo scopo di conoscere il cliente a tal punto che il prodotto o servizio che un'impresa venderà sarà tanto adatto al cliente da venderci da solo.

Il principio alla base dell'approccio di marketing è quindi individuare una domanda di mercato il più precisa possibile, in modo da determinare le tipologie di acquirenti, con l'obiettivo di creare un'offerta che sia in grado di soddisfarla. Il metodo di marketing articola una serie di attività dell'impresa al fine di creare un valore, materiale o immateriale, per il mercato e, in una visione più estesa, per tutti gli stakeholder. Da questo punto di vista, infatti, la progressiva convergenza tra il marketing e la comunicazione ha portato ad un rapporto più stretto tra prodotto, brand e *corporate reputation*; creando consenso tra gli interlocutori dell'organizzazione verso essa, si stimolano comportamenti positivi nei diversi ambiti rilevanti per il funzionamento dell'impresa.

L'impresa per raggiungere il vantaggio competitivo oltre ad occuparsi della gestione e della soddisfazione dei bisogni dei clienti, sviluppa con essi una relazione non più commerciale. Attraverso la relazione l'impresa arricchisce il valore della sua offerta e la percezione che ne ha il cliente, instaurando così un rapporto di fiducia. In termini di ordine strategico il modello di marketing relazione si occupa di gestire l'intero processo di sviluppo della relazione con il cliente, in particolare: sviluppare reti di relazioni con le quali l'impresa ha modo di interagire nello svolgimento della sua attività, gestire l'offerta in una prospettiva di un processo di lungo periodo che non si occupi solamente della commercializzazione di un prodotto, riprogrammare il modello di creazione del valore in base alle reti di relazioni stabilite. Fondamentale per la creazione del valore per il cliente è la “*customer experience*”, ossia l'esperienza complessiva che i clienti vivono grazie all'insieme di

¹ Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. . *Marketing management 14/e*. Pearson, 2014

attività che sono connesse alla fruizione di un prodotto; questo comprende tutto quello che si verifica prima e dopo quello che avviene nel momento in cui si fruisce di un prodotto.

1.2 Il marketing Mix

I principali strumenti a disposizione del marketing sono classificati in quattro categorie, il cosiddetto marketing mix: Prodotto, il bene o servizio commercializzato; Prezzo, che include il prezzo dell'articolo, l'assortimento e le linee del prodotto, variazioni di prezzo e come l'impresa può rendere il prezzo competitivo; Punto di vendita, riferito al luogo in cui il prodotto è disponibile per il cliente compresi i canali di distribuzione; Promozione, ossia la comunicazione di marketing attraverso la vendita personale, la pubblicità, le pubbliche relazioni, la promozione alle vendite e la sponsorizzazione. Tutte le variabili che derivano da queste attività sono mostrate nella figura 1. Seguendo la definizione di marketing mix di Kotler e Armstrong del 1989: «*Il marketing mix è l'insieme di variabili di marketing controllabili che l'azienda combina per produrre la risposta che vuole nel mercato target*»².

Figura 1: Le quattro "P" del marketing mix



Fonte: Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

² Kotler, P., & Armstrong, G. *Principles of marketing*. Pearson education, 2010.

Le quattro “P” consentono di influenzare la percezione del valore del cliente, agendo rispettivamente sui benefici attesi, sulla percezione di performance, i costi da sostenere per ottenere i benefici attesi e l’onerosità percepita nelle diverse offerte di mercato.

Sebbene le quattro “P” siano un punto di partenza fondamentale per capire le attività del marketing, esse non esauriscono i modelli di riferimento per la gestione del marketing data la sua ampiezza e complessità. Per rispondere ai cambiamenti derivanti dal servizio clienti, dall’e-commerce e dai social media, si sono aggiunte tre nuove “P”: Processi, persone ed evidenza fisica. Questo nuovo modello di 7 “P” è stato elaborato dagli studiosi B.H. Booms e M.J. Bitter³. Il modello 7 “P” viene utilizzato in quanto utile per modificare la percezione dell’impresa agli occhi del consumatore e allo stesso tempo creare maggiore soddisfazione in essi.

Nella definizione di Boom e Bitner, le persone sono coloro le quali svolgono un ruolo nella fornitura di servizi, ossia il personale dell’azienda e altri clienti. Nei servizi, in particolar modo quelli in cui è previsto un maggior contatto con i clienti, il personale aziendale ricopre un ruolo fondamentale nell’influencare la percezione della qualità del prodotto da parte dei clienti.

Per evidenze fisiche ci si riferisce all’ambiente i cui viene fornito un servizio e ogni altro bene che faciliti la comunicazione e le performance del servizio. Nell’ambiente di servizio i clienti sono esposti a stimoli che possono condizionare il modo in cui agiscono, aumentando anche l’esperienza del servizio. Lo stesso ambiente fisico, inteso come bellezza estetica dell’edificio e degli arredi, sono determinanti nella valutazione dei clienti sulla qualità.

I processi infine descrivono gli aspetti delle attività aziendali relativi a creatività, disciplina delle procedure e competenze nella fornitura di un servizio. Per tradurre in pratica i programmi di marketing di un’impresa è fondamentale realizzare correttamente i processi così da ottenere relazioni di lungo termine con i clienti.

1.3 I periodi di marketing nella storia

Il marketing nel corso della storia ha subito diversi cambiamenti dovuti all’evoluzione del mercato e alla struttura sempre più articolata delle società contemporanee. Inoltre il marketing è passato dall’orientamento verso la produzione di massa di prodotti standardizzati ad un prezzo competitivo,

³ B.H: Booms & M.J. Bitter, *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms*, 1981.

alla realizzazione di un nuovo tipo di mercato in cui la partecipazione dei clienti contribuisce alle scelte di organizzazione del processo economico e alla creazione di prodotti e servizi.

Il termine deriva dal verbo inglese *to market*, ossia portare sul mercato o immettere e rendere adatto per il mercato, ciò nonostante, il marketing ricopre maggiore importanza e utilità rispetto a quello che il termine suggerisce non riguardando solo le vendite di un'azienda, bensì le relazioni tra consumo e produzione. Una importante definizione dell'innovazione concettuale del marketing negli anni Sessanta è data da Philip Kotler: «Il “concetto di marketing” sostituisce una più vecchia impostazione commerciale, secondo cui un'impresa deve riuscire a vendere tutto ciò che essa fabbrica. Il nuovo “concetto di marketing” inverte i termini della questione e richiede all'impresa di fabbricare ciò che essa può vendere. Esso comporta la ricerca di aree in cui esistono desideri dei consumatori insoddisfatti»⁴.

Partendo dalla correlazione tra marketing ed evoluzione del mercato si può capire come il marketing sia nato in stretta connessione con il sistema del mercato di massa nei primi anni del Novecento. In questo periodo cambia la figura del consumatore in quanto potenziale acquirente della gamma di prodotti della grande industria e cambiano i limiti dimensionali dell'impresa, che coinvolgono le innovazioni tecnologiche essenziali e l'organizzazione produttiva; di conseguenza le imprese sentono il desiderio di penetrare nel mercato diversamente, cercando di raggiungere e coinvolgere i potenziali acquirenti introducendo quindi tecniche di marketing.

È utile identificare le varie definizioni che si sono susseguite del marketing, dato che dal punto di vista storiografico non prevale una sola classificazione. Una chiara periodizzazione di quello che è lo sviluppo del concetto di marketing è data da Giorgio Corigliano⁵, il quale lo divide in tre periodi.

Il primo periodo del marketing, detto anche “pionieristico”, si colloca tra il 1945 e il 1960, periodo nel quale finita la guerra e avviata la ricostruzione, i consumatori erano spinti da una nuova fiducia. Prima di questo periodo il consumatore medio non disponeva di un elevato reddito ed allo stesso tempo gli industriali potevano soddisfare appena i bisogni della popolazione. La distribuzione era divisa da un lato da piccoli produttori e dall'altro da piccoli negozianti, i quali erano collegati da venditori all'ingrosso o da vari intermediari. In seguito al boom economico postbellico e all'espansione della classe media i potenziali acquirenti potevano contare su un elevato potere d'acquisto, terreno fertile quindi per i ricercatori di marketing che studiarono tecniche per aumentare

⁴ P. Kotler, *Diagnosing the Marketing Takeover*, Harvard Business review, 1965

⁵ G. Corigliano, *Marketing: strategie e tecniche*, Etas, Milano, 1973

i livelli di vendita e i livelli di distribuzione. Il consumatore però è ancora visto come soggetto passivo.

Il secondo periodo, o periodo “classico”, ricopre gli anni successivi dal periodo pionieristico, ossia dal 1960 al 1975; che comprendono gli anni della “Golden Age” del capitalismo. La disponibilità dei beni passa da sufficiente ad abbondante e per la prima volta le aziende si preoccupano principalmente del consumatore. Obiettivo dell’imprese in questo periodo è massimizzare il profitto attraverso la soddisfazione del consumatore, per fare questo il marketing analizza le aspettative del consumatore.

Il terzo ed ultimo periodo, il “competitivo” che va dal 1975 ad oggi, si caratterizza per una disillusione dei consumatori in una crescita e prosperità economica senza fine e dall’instabilità del contesto socioeconomico. I beni sono in eccedenza e le aziende devono cercare di attirare l’attenzione del consumatore in un mercato sempre più competitivo in cui l’omogeneità dei concorrenti rischia di rendere l’azienda invisibile agli occhi del consumatore.

Nel corso degli anni sono state teorizzate varie periodizzazioni delle epoche del marketing, esse sono diversificate tra loro per gli aspetti presi in analisi e per le teorie formulate.

Un’ulteriore classificazione che ha permesso di contestualizzare efficacemente lo studio del marketing prende in analisi la filosofia con la quale un’impresa guida l’attività di marketing. Nel periodo che va dal periodo della Rivoluzione Industriale fino ai primi del Novecento, l’attività di marketing seguiva un orientamento alla produzione, nel quale le imprese puntavano a gestire al meglio l’offerta dei prodotti gestendo al meglio la produzione, ottimizzando la capacità produttiva e rendendo più efficiente la logistica distributiva. I consumatori in questo periodo preferiscono prodotti standardizzati a basso costo e che siano reperibili nell’immediato, il consumatore pone in secondo piano la peculiarità e la specifica caratterizzazione del prodotto. Il concetto di marketing era molto distante da come concepito oggi dato che la massimizzazione del valore era data semplicemente dalla disponibilità dei beni ad un prezzo ragionevole.

Successivamente, in un periodo compreso tra i primi del Novecento e gli anni Venti, prevaleva l’orientamento al prodotto, vale a dire che un prodotto con contenuti tecnici e performance oggettivamente migliori rispetto a quelle sul mercato sarà quello con maggiore successo. Tuttavia il problema fondamentale di questo orientamento è stato il non rendersi conto che un prodotto migliore non comporta automaticamente il successo. Celebre fu il caso della trappola per topi della Woodstream Corporation. L’azienda, fondata nel 1928, vendeva milioni di trappole per topi al prezzo competitivo di 5 cents. L’amministratore delegato Chester M. Woolworth era convinto che realizzando la migliore trappola del settore avrebbe raggiunto maggiore successo nel mercato.

Purtroppo per l'amministratore delegato le cose non andarono bene ed il numero di clienti che acquistò la nuova trappola fu molto più basso del previsto e nonostante si trovò un modo per salvarlo, la nuova trappola per topi finì per essere cancellata dal catalogo. Come scrisse lo studioso Theodore Levitt in merito all'argomento «Più la novità del prodotto è caratteristica o accentuata, più tempo esso generalmente richiede per staccarsi da terra con successo. Il mondo non spalanca automaticamente le porte all'inventore della migliore trappola per topi... Quando la novità del prodotto è elevata, il mercato è più lento a percepirla come qualcosa di essenziale che decisamente vuole o gli manca.»⁶

Tra gli anni Trenta e Quaranta troviamo l'orientamento alla vendita. Questo approccio trova il suo fondamento nelle fasi avanzate del ciclo di vita di un mercato, nel momento in cui vi è un eccesso di offerta rispetto alla domanda. Rispetto ai precedenti orientamenti in cui a prevalere era la capacità produttiva o il prodotto, nell'orientamento alla vendita le imprese devono trovare e mantenere il proprio spazio nel mercato attraverso politiche commerciali efficaci, concentrandosi sul concludere il maggior numero di vendite senza però l'attenzione nella creazione di relazioni durevoli con i clienti. Si applica in maniera più aggressiva quanto le aziende tentano di vendere beni che gli acquirenti normalmente non pensano di acquistare, oppure se sono spinte da un eccesso di capacità produttiva che porta a vendere ciò di cui il mercato non ha bisogno. Nell'orientamento alla vendita il rapporto con il mercato è di fondamentale importanza in quanto l'efficienza e l'efficacia di una impresa di esprimono nella capacità di occupare gli spazi disponibili nel mercato, spingendo il potenziale acquirente verso il prodotto. Ancora in questa strategia l'attenzione verso il cliente manca e l'impresa non si domanda su quali siano i desideri e i bisogni dei consumatori.

Introdotta a metà degli anni Cinquanta, l'orientamento al mercato nasce con la filosofia di ascoltare e analizzare i bisogni del consumatore al fine di trovare il prodotto che li soddisfi. Finalmente le imprese non vedono più il consumatore come soggetto passivo del proprio piano operativo. Per conoscere al meglio il mercato una impresa dovrebbe: segmentare il mercato per il proprio target, comprendere i bisogni e i modelli di comportamento dei clienti ed individuare i fattori tangibili e intangibili che soddisfino le aspettative. Il successo risiede nella capacità di creare e trasmettere ai mercati il valore dell'azienda e ciò che la differenzia dai propri concorrenti.

A partire dall'inizio degli anni Duemila le imprese si sono spinte verso un nuovo ed ampio orientamento: l'orientamento al marketing olistico. In seguito alle innovazioni del marketing e alle trasformazioni dovute alla globalizzazione l'impresa deve essere sempre più capace di rispondere alle esigenze dei clienti creando una offerta di prodotti e di esperienze d'acquisto che ne siano all'altezza.

⁶ T. Levitt , *Exploit the Product Life Cycle* ,Harvard Business Review, novembre-dicembre 1965.

Secondo l'approccio al marketing olistico ogni dimensione aziendale deve assumere carattere di interdipendenza, direttamente o indirettamente, nella progettazione e attuazione dei processi di marketing. Con il termine olistico si esprime l'integrazione dei tre processi fondamentali dell'impresa: la gestione della domanda, la gestione delle risorse e la gestione del sistema aziendale. In questa maniera l'impresa dà sempre più attenzione al mercato ed è più sensibile ai suoi stimoli. Le quattro dimensioni del marketing olistico sono: il *marketing interno*, che fa sì che si rispettino le strategie di marketing progettate motivando i dipendenti, il *marketing integrato*, che identifica le diverse attività di marketing che possono creare e comunicare valore ai clienti, il *marketing socialmente responsabile*, che si occupa di etica, ambiente e della comunità e il *marketing relazionale*, che si occupa di costruire un rapporto di lungo termine con gli stakeholder.

Figura 2: Schema di confronto fra i diversi orientamenti strategici al marketing

<i>Orientamento aziendale</i>	<i>Produzione</i>	<i>Prodotto</i>	<i>Vendita</i>	<i>Mercato</i>
Prospettiva gestionale	Interna all'azienda	Interna all'azienda	Interna all'azienda	Esterna all'azienda (mercato)
Elemento di focalizzazione	Processo produttivo	Prodotto	Prodotto	Bisogni e desideri del cliente
Strumento gestionale di base	Riduzione costi	Tecnologia	Vendita e promozione	Marketing mix (prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione)
Obiettivo aziendale	Profitto, mediante riduzione dei costi di produzione	Profitto, mediante investimento in innovazione di prodotto	Profitto, mediante aumento volume delle vendite	Profitto, mediante soddisfazione dei bisogni del cliente

Fonte: P. De Luca, *Introduzione al marketing*, 2006

1.4 Le ere del marketing moderno (dal marketing 1.0 al 4.0)

Con la nascita del web, l'uso costante degli smartphone da parte delle persone per reperire informazioni, la geolocalizzazione e altri progressi tecnologici, alle aziende viene offerta la possibilità di entrare in contatto con un maggior numero di persone, influenzando così sul posizionamento nel mercato. L'utilizzo delle tecnologie di informazione e comunicazione ha ridefinito il paradigma di marketing. Di seguito si analizzerà l'evoluzione delle ere del marketing moderno a partire dal marketing 1.0 al 4.0, studiando come è cambiato l'approccio teorico e gli obiettivi nel tempo.

Marketing 1.0

Il marketing 1.0, o "era prodotto-centrica", nasce in un momento in cui la produzione di massa, dopo la rivoluzione industriale, era in pieno fermento e non esistevano criteri per il consumo, il progresso tecnologico aveva portato all'utilizzo dei macchinari industriali. L'attività di marketing consisteva nel vendere in maniera unidirezionale gli output aziendali. Obiettivo delle aziende era quello di produrre prodotti standardizzati ed ottenere economie di scala in modo da ottenere bassi costi di produzione al fine di rendere il prodotto acquistabile da un bacino di utenza maggiore. Celebre fu la frase di Henry Ford riguardo l'automobile "Model T" che sintetizza al meglio questa strategia: « Any customer can have a car painted any color that he wants so long as it is black »⁷; da questa citazione si evince che rispetto ai successivi modelli di marketing, la personalizzazione del prodotto era una caratteristica di importanza secondaria per i clienti e che quindi il mercato offriva indipendentemente dalle diverse caratteristiche prodotti e servizi.

Marketing 2.0

Il marketing 1.0 è rimasto di natura tattica. Per stimolare la domanda di prodotti, il marketing si è evoluto da un livello puramente tattico a uno più strategico. Gli esperti di marketing si sono resi conto che per generare efficacemente la domanda, "cliente" dovrebbe sostituire "prodotto" al centro di tutte le attività di marketing. È stata introdotta la disciplina di gestione del cliente, comprese strategie come segmentazione, targeting e posizionamento, o "STP". A questo punto, il marketing non era più solo tattico, considerando che si concentrava più sui clienti che sui prodotti, il marketing è diventato

⁷ Henry Ford documentò nel suo libro *"My Life and Work"* che espresse questa frase durante un meeting nel 1909.

strategico. Da allora, lo sviluppo delle quattro P è sempre stato preceduto dallo sviluppo dell'STP. L'introduzione del modello di marketing strategico ha segnato la nascita del marketing moderno, da qui nasce il Marketing 2.0. Il Marketing 2.0, o “era customer-oriented”, si sviluppò negli anni della informazione tecnologica, in seguito alla combinazione di tre concetti: il web 2.0, web marketing e i social media. Con il termine Web 2.0 si esprime il fatto che le applicazioni presenti sono basate sulla creazione di contenuti da parte degli utenti che sono spesso privi di identità o credenziali qualitative. Rispetto alle precedenti forme di internet, il contributo dell'utente è fondamentale come nuovo parametro del marketing. Una definizione formale del Web 2.0⁸ è: *una raccolta di applicazioni open-source, interattive e controllate dagli utenti che espandono le esperienze, la conoscenza e il potere di mercato degli utenti come partecipanti al processo sociale e di business*. Il principio chiave del Marketing 2.0 è quindi quello di considerare il consumatore nella sua nuova figura di soggetto attivo che, grazie ai mezzi tecnologici che ha a disposizione, è in grado di avere informazioni sul mercato e confrontare le varie offerte presenti. La nuova sfida del marketing è trasformare le strategie del marketing tradizionale creando nuovi modelli di business e migliorando le funzioni del marketing tradizionale in maniera efficace ed efficiente.

Marketing 3.0

Nel marketing 3.0, o “era del values-driven”, l'approccio al consumatore cambia radicalmente in una maniera più profonda e sofisticata. Rispetto al marketing 2.0 in cui le persone venivano trattate solo come consumatori, i marketer 3.0 studiano i consumatori come essere umani che sono alla ricerca di soluzioni ai loro problemi cercando di appagarli sia funzionalmente ed emotivamente che nello spirito umano. I professionisti del marketing devono individuare le ansie e i desideri dei consumatori in modo da identificare i diversi target, inoltre le compagnie che intendono essere iconiche, devono condividere gli stessi sogni e valori con i consumatori, ad esempio nel processo di realizzazione di un prodotto un'azienda può riservare più attenzione alla sostenibilità ambientale. Le tre forze motrici che hanno portato le aziende ad una visione di marketing 3.0 sono: la partecipazione, il paradosso della globalizzazione e la creatività sociale. (vedi figura 2)

Le persone partecipano attivamente al processo di creazione di notizie, influenzando positivamente o negativamente i consumatori all'avere a che fare con una azienda.

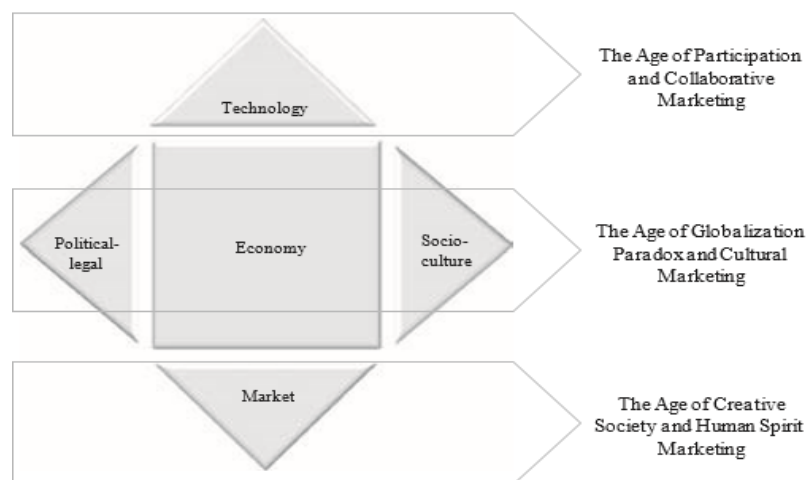
⁸ Constantinides, E., & Fountain, S. J. .Web 2.0 Conceptual foundations and marketing issues. Journal of direct, data and digital marketing practice, 9(3), 231-244, 2008.

I paradossi della globalizzazione possono essere raccolti in tre macrocategorie. Dal punto di vista politico con la globalizzazione si è vista crescere sempre di più l'influenza della democrazia, ma nel capitalismo super potenze non democratiche come la Cina ricoprono un ruolo chiave nell'economia globale, dimostrando che la globalizzazione ha uniformato le economie ma non le politiche. Nel contesto culturale, le persone si sentono cittadini mondiali ma continuano sempre a percepire la loro realtà culturale come migliore, tendendo a identificarsi con i valori delle aziende del proprio paese. Dal punto di vista economico con la globalizzazione si tende all'integrazione economica non portando però all'uguaglianza economica, con il risultato di danneggiare più paesi di quelli che si aiuta a migliorare.

La creatività sociale vede il ruolo delle persone creative fondamentale, persone che lavorano in settori come le scienze, le arti e i servizi professionali. Gli innovatori creano e utilizzano nuovi concetti e tecnologie. Attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie, i consumatori più collaborativi ed espressivi si incontrano attraverso social media, creano opinioni e stili di vita, influenzando la società in generale. Questo genere di consumatori cercano esperienze di acquisto che li coinvolgano e che siano allineate con i loro più profondi valori.

Il marketing 3.0 ha presentato molte trasformazioni e cambiato radicalmente il suo approccio con i consumatori, soprattutto nelle sue attività filantropiche e sociali. È proprio questo il punto di debolezza che le aziende hanno avuto. Il rischio di non essere originali, o peggio, di sfruttare le attività a fin di bene solo per incrementare consenso tra la comunità, avrebbe degli impatti negativi sulla reputazione dell'azienda. Le attività filantropiche non cambiano il comportamento dei consumatori e non influiscono sul loro stile di vita.

Figura 3: I tre cambiamenti che guidano il Marketing 3.0



Fonte: Philip, K. (2010). *Marketing 3.0*. Wiley Publishing

Marketing 4.0

La convergenza delle innovazioni digitali come l'automazione del lavoro intellettuale, l'internet of things, la tecnologia cloud, la robotica e la stampa 3D, ha contribuito allo sviluppo di molteplici settori economici come: il commercio al dettaglio, trasformato in e-commerce, i trasporti, attraverso o veicoli automatizzati, l'istruzione, con l'introduzione di corsi online e la sanità, con la digitalizzazione delle cartelle cliniche e della medicina personalizzata. Le aziende che prima erano leader del proprio settore hanno visto danneggiato il proprio business proprio con l'arrivo di nuove imprese digitali. L'approccio al marketing 4.0 unisce l'interazione online e offline che si stabilisce tra aziende e clienti, dato che, in un panorama globale in cui l'interazione online è più frequente, il contatto offline costituisce un elemento di differenziazione. L'autenticità diventa un aspetto sempre più cruciale per emergere rispetto alla concorrenza. Il marketing 4.0, in aggiunta, usa la connettività che c'è tra i dispositivi e l'intelligenza artificiale per incrementare la produttività del marketing e favorire il coinvolgimento dei clienti. Nello specifico la nuova frontiera del marketing si sta muovendo verso la partecipazione e la creazione di valore in maniera condivisa con il cliente, in modo che egli stesso possa verificare e confermare la bontà di un marchio.

In un mondo sempre più connesso, in cui la partecipazione del cliente diventa un componente indispensabile per le imprese, il concetto di marketing mix si evolve. Il marketing delle quattro "P" secondo Kotler viene ridefinito con quello delle quattro "C"⁹: la co-creazione, la currency (o valuta), l'attivazione attraverso la comunità e la conversazione.

Nell'attività di co-creazione si coinvolgono i clienti dalla prime fasi di ideazione del prodotto, permettendo inoltre la personalizzazione di prodotti e servizi al fine di creare una proposta di valore ancora più efficace.

La strategia di currency è l'evoluzione del pricing attraverso l'era digitale. I prezzi non sono più fissi ma dinamici, ciò significa che i prezzi diventano flessibili in base alla domanda di mercato e all'utilizzo della capacità produttiva. I leader degli e-commerce, ad esempio, raccolgono grandi quantità di dati e con l'analisi dei *big data* propongono il prezzo più opportuno per ciascun cliente. Si utilizza il termine currency in quanto, come la valuta, il prezzo fluttua in base alla domanda di mercato.

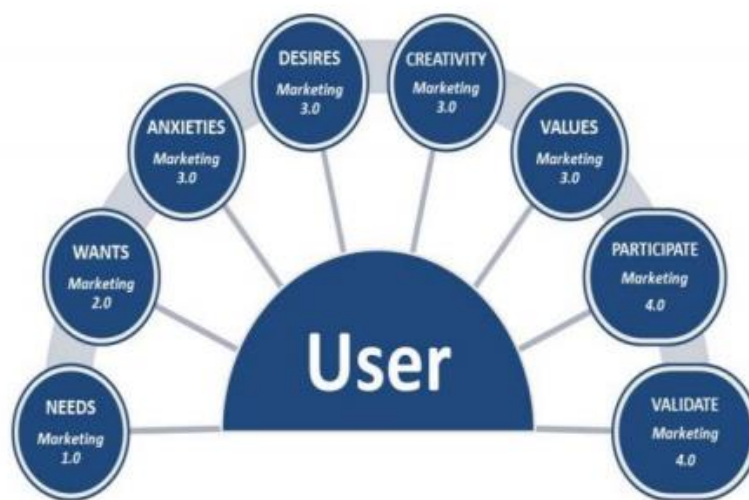
Per attivazione attraverso la comunità le aziende offrono ai clienti un accesso veloce a prodotti e servizi che non sono di loro proprietà, ma che appartengono ad altri clienti. Segue l'ideologia informatica del peer-to-peer: un computer connesso a una rete è in grado di accedere direttamente al

⁹ P. Kotler, *Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*, Hoepli, 2017.

computer di un altro visionando e prelevando dati per poi a sua volta essere messo a disposizione per lo stesso fine. I clienti necessitano di avere istantaneamente un prodotto e servizio e, per farlo, hanno bisogno che sia messo a disposizione da pari nelle vicinanze. Esempi di aziende che praticano questa strategia sono Uber, con i taxi, e Airbnb, con l'ospitalità.

Anche per quanto riguarda la promozione, in passato è sempre stata rivolta ai consumatori a senso unico. Oggi però con l'utilizzo di applicazioni social media come Yelp i consumatori hanno modo di conversare e valutare il brand con il quale hanno avuto un'esperienza. Diventa quindi fondamentale per l'azienda cogliere queste informazioni e cercare di creare una proposta di valore condivisa da entrambi.

Figura 4: requisiti dei consumatori per ogni fase del marketing.



Fonte: marketing 4.0: A new value added to the marketing through the Internet of Things

CAPITOLO 2: le strategie di marketing nella pandemia

2.1 Il cambiamento del contesto socio-economico

Nel corso del 2020 i governi europei, come quelli americani e asiatici, hanno affrontato gli effetti della nuova pandemia da COVID-19, che è costata la vita a centinaia di migliaia di persone in tutto il mondo. A causa delle misure restrittive di ogni paese finalizzate a isolare i casi e limitare la trasmissione del virus, l'economia internazionale è entrata in una recessione con pochi precedenti. È importante ricordare che ad essere colpiti non sono stati solo i paesi a basso reddito più arretrati, ma anche quelli in cima alla piramide di produzione e catene di fornitura globali¹⁰.

Questa crisi ha rivelato la tendenziale mancanza di resilienza dell'attuale modello economico, dimostrando la sua difficoltà nel rispondere a imprevisti shock. Ha mostrato la debolezza di una troppa centralizzazione delle complesse reti globali delle catene di approvvigionamento e produzione, ed evidenziando anelli deboli tra i settori. Le catene di approvvigionamento, infatti, soffrono naturalmente di frammentazione e dispersione geografica e a causa della globalizzazione, che ne ha rafforzato la complessità e l'interdipendenza, sono diventate ancora più vulnerabili alle interruzioni¹¹. Queste alterazioni hanno un impatto sia sui paesi esportatori, per la mancanza di produzione per le loro aziende locali, che per i paesi importatori, che vedranno non disponibili le materie prime, portando alla creazione di “deserti manifatturieri” momentanei in cui la produzione di un paese diminuisce significativamente, trasformandosi in una zona limitata a qualsiasi altra cosa che non sia essenziale, come alimenti e farmaci.

Dal punto di vista del comportamento dei consumatori questa pandemia ha completamente modificato stile di vita e abitudini di acquisto nei paesi occidentali. Secondo uno studio condotto da Sheth J.¹² si possono identificare otto tipi di effetti immediati sul comportamento dei consumatori.

¹⁰ Ibn-Mohammed, T., Mustapha, K. B., Godsell, J. M., Adamu, Z., Babatunde, K. A., Akintade, D. D., ... & Koh, S. C. L., *A critical review of the impacts of COVID-19 on the global economy and ecosystems and oport*, 2020.

¹¹ *Ibidem*.

¹² Sheth, J. , *Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?*, Journal of Business Research, 117, 280-283, 2020

Accaparramento: i consumatori accumulano quotidianamente prodotti essenziali di consumo che si esauriscono a rapidamente. È una reazione dovuta all'incertezza della futura fornitura di un bene o servizio per le proprie necessità. Un problema che deriva dall'accaparramento è la crescita temporanea di domanda che incoraggia la commercializzazione di prodotti contraffatti.

Improvvisazione: nel momento in cui le persone si ritrovano con importanti limitazioni, esse imparano a improvvisare per soddisfare i propri bisogni. La creatività si è scatenata per attività legate alle tradizioni come, ad esempio, mettere in onda in streaming le messe o i servizi funebri Zoom.

Domanda repressa: durante i periodi di crisi in genere le persone rimandano l'acquisto e il consumo di beni non essenziali preferendo invece la costruzione del risparmio. Di conseguenza la domanda di beni non essenziali si sposta verso il futuro, in cui i consumatori si sentono fiduciosi nel mercato e accelerano il periodo di ripresa economica.

Abbracciare la tecnologia digitale: con le limitazioni derivanti dal non potersi spostare di casa i consumatori hanno adottato diverse tecnologie e le loro applicazioni. La maggior parte delle famiglie per poter lavorare, studiare, o comunicare con il resto del mondo ha imparato a partecipare a riunioni on-line. Questo ha cambiato radicalmente la natura e la portata del passaparola e delle raccomandazioni tanto quanto la condivisione di informazioni.

Il negozio viene a casa: non potendo le persone raggiungere i negozi di alimentari e i centri commerciali per fare la spesa, è il negozio che entra in casa dei consumatori. Nelle case viene consegnato tutto, a partire dalla spesa fino ai film in streaming tramite le piattaforme digitali più conosciute, rompendo l'abitudine di andare fisicamente in un posto per prendere qualcosa. Migliora anche la personalizzazione e la convenienza nel comportamento dei consumatori.

Sfocatura dei confini tra lavoro e vita privata: confinati nello spazio casalingo le attività dei consumatori sono lavorare, apprendere, fare spese e socializzare. Di conseguenza viene sempre meno il confine che vi è tra il dovere e il piacere, diventa quindi necessario pianificare e compartimentalizzare le attività in casa al fine di rendere la giornata più efficace ed efficiente.

Riunioni con amici e familiari: uno dei principali effetti del coronavirus è stato entrare in contatto con amici e parenti lontani sia per assicurarsi che stessero bene, sia per condividere storie ed esperienze.

Scoperta del talento: con più tempo libero in casa i consumatori hanno scoperto il proprio talento ed esibiti in modi creativi per condividere l'apprendimento, riprodurre musica e fare acquisti on-line.

Con la possibilità che questi comportamenti diventino virali, i consumatori sono diventati produttori con possibilità commerciali.

Come il comportamento dei consumatori è potuto cambiare per rispondere alle necessità della crisi, allo stesso modo il mercato si dovrebbe adattare ai cambiamenti ambientali. In primo luogo, come i consumatori hanno imparato a adattarsi e ad improvvisare, allo stesso modo il business deve imparare a improvvisare e a diventare più efficiente. Non tutte le aziende però, specialmente quelle più grandi, riescono facilmente a cambiare il loro modello di business e adattarsi al mercato. Fortunatamente però molte aziende hanno saputo improvvisare, passando a un modello di lavoro basato sul cloud, cercando di ottimizzare il lavoro da casa. Una seconda implicazione manageriale è l'incontro tra domanda e offerta¹³. In passato i negozi da centro commerciale erano soliti immagazzinare i prodotti negli scaffali con un inventario nel magazzino, ora a causa dell'accaparramento ci sono continue carenze di prodotti al negozio. Ora più che mai la catena di fornitura, la logistica e le operazioni di magazzinaggio sono funzioni cruciali che devono adattarsi con le continue fluttuazioni volatili della domanda. Sarà necessario incoraggiare gradualmente gli acquisti on-line e ribaltare il processo che vedeva i prodotti in attesa sullo scaffale a ordini prima recepiti dal magazzino, imballati e consegnati al cliente. Infine le aziende dovranno fare attenzione che le innovazioni dei servizi on-line e le abitudini dei consumatori in questo mondo restino vive anche dopo la fine del periodo di crisi pandemica. La Customer experience in un mondo virtuale si potrà rivelare un investimento strategico¹⁴.

2.2 La digitalizzazione delle imprese nel covid-19

Le tecnologie digitali e il cambiamento che hanno portato nelle routine giornaliere delle imprese hanno creato nuove opportunità economiche. Per i nuovi prodotti si sono creati diversi mercati, trasformando intere industrie e smaterializzando prodotti che prima venivano commercializzati. In questo contesto, la digitalizzazione dell'economia richiede l'offerta di prodotti altamente personalizzabili a costi decisamente più bassi. Il cambiamento nella quotidianità della presenza costante di Internet e dell'uso dei suoi prodotti sta diventando una valida alternativa ai beni fisici. In

¹³ Sheth, J. , *Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?*, Journal of Business Research, 117, 280-283, 2020

¹⁴ *Ibidem*.

contemporanea, la comunicazione aziendale con i servizi pubblici si sposterà fortemente verso le piattaforme digitali sia nel governo nazionale che locale¹⁵.

La digitalizzazione si riferisce al processo di trasformazione organizzativa sia attraverso l'adozione di tecnologie digitali come piattaforme e infrastrutture digitali, che nei modelli di business e di gestione digitale. Le tecnologie digitali sono un mix di informazioni computerizzate e tecnologie di comunicazione che possono essere classificate in sette tipi: social, mobile, big data, cloud computing, Internet of Things (IoT), Platform development e le tecnologie correlate all'Intelligenza artificiale (AI). Le tecnologie digitali sono programmabili, indirizzabili, percepibili, comunicabili e tracciabili¹⁶. L'implementazione di queste tecnologie nei processi organizzativi potrebbero aiutare non solo a costruire la *customer loyalty* ma a raggiungere un nuovo pubblico internazionale. Attraverso la trasformazione digitale le imprese possono ottenere vantaggi competitivi migliorando la loro flessibilità e resilienza organizzativa, in particolare, aiuta a percepire i cambiamenti ambientali. Inoltre, l'applicazione dei sistemi di analisi dei big data e delle tecnologie IoT aiuta le imprese a vagliare informazioni preziose attraverso l'elaborazione ad alta velocità al fine di ottenere maggiore consapevolezza dell'ambiente in cui operano. Specialmente in questo periodo pandemico, le imprese possono cogliere al meglio le opportunità di un ambiente in crisi con l'aiuto di strumenti digitali. Come accennato nel precedente paragrafo, la digitalizzazione dovuta al non poter uscire ha creato molte opportunità a partire dall'istruzione e al lavoro fino alla consegna a domicilio. In aggiunta, la natura decentralizzata delle tecnologie digitali rompe gli ostacoli di tempo e spazio e promuove le interazioni tra le imprese focali e i loro co-creatori di valore, aumentandone le opportunità in un network aperto. In risposta alla crisi le imprese riconfigurano le loro risorse per rispondere al meglio al fenomeno; ad esempio, con le tecnologie IT si riducono i costi di coordinamento all'interno dell'organizzazione e si promuove l'allocazione flessibile delle risorse; per ridurre il tempo necessario per lanciare nuovi prodotti e trasformare il business, consentendo alle imprese di adeguare le loro operazioni con costi ridotti, si utilizzano tecnologie come la blockchain, il cloud computing e l'IoT. Gli impatti negativi che da una crisi pandemica come quella da Covid-19 possono scaturire non solo sono ridotti al minimo grazie alla digitalizzazione, addirittura le imprese possono beneficiarne se colgono le giuste opportunità.

Anche se non sono state molte le aziende che si sono potute preparare con espliciti cambiamenti IT per la pandemia, quello che ha aiutato di molto la capacità di risposta delle organizzazioni è stata la funzionalità implicita degli strumenti e delle iniziative di trasformazione digitale in corso. Ad

¹⁵ Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A., *The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises Implications from a COVID-19 survey*. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 1-25, 2020.

¹⁶ Yoo, Y., *Computing in everyday life: A call for research on experiential computing*. *MIS Quarterly*, 2010

esempio, l'utilizzo di piattaforme aziendali come Office365, implementato sia per il vantaggio di costo della licenza sia per non dover mantenere personale qualificato per l'utilizzo di software complessi come i server Exchange, ha significato che gli strumenti on-line e collaborativi erano già concessi in licenza e disponibili. La pandemia ne ha incoraggiato l'uso, neutralizzando ogni forma di resistenza precedente al cambiamento¹⁷. Una componente critica è stato il mobile computing, che ha permesso l'home working e concesso alle organizzazioni, le quali erano già passate al lavoro flessibile in cui tutti i dipendenti usano computer portatili da casa, di trovare una posizione migliore per affrontare questa crisi rispetto alle organizzazioni meno agili. Tutte le applicazioni della trasformazione digitale non sarebbero state possibili senza la disponibilità della banda larga superveloce nelle case e l'accesso alla rete mobile 4 G, che hanno permesso l'home working. Se questa pandemia avesse colpito il mondo qualche anno prima, molte organizzazioni avrebbero avuto molte più difficoltà a mantenere qualsiasi tipo di operazione importante.

2.3 I piani strategici delle imprese

Durante il periodo più intenso della pandemia, molte aziende americane ed europee hanno implementato pratiche di marketing e campagne pubblicitarie che coinvolgono i clienti manifestando empatia e sostegno. Nei primi tempi le imprese hanno avuto sicuramente difficoltà nello scoprire i giusti canali di comunicazione e il tipo di contenuto appropriato da offrire. L'elemento chiave per un marketing di successo in questo periodo è la consegna di una piacevole esperienza on-line. Per questo motivo, i brand hanno bisogno di ricostruire le loro strategie di comunicazione e marketing in modo da operare in un ambiente digitale basato sulla consegna agile di molteplici risorse omni-channel e "Always-on", costruite attorno al complesso del *customer journey*. Tramite l'uso costante di vie digitali, le aziende possono continuare a trasmettere senza problemi informazioni rilevanti e mantenere una forte voce del marchio. Per questo fine lo studio condotto da D. Jovevski, T. Kamenjarska e L. Naumovska¹⁸ propone potenziali aspetti da considerare per le organizzazioni che vogliono sviluppare strategie di marketing e comunicazione:

¹⁷ Papagiannidis, S., Harris, J., & Morton, D., *WHO led the digital transformation of your company A reflection of IT related challenges during the pandemic*. International Journal of Information Management, 55, 1021, 2021.

¹⁸ Jovevski, D., Kamenjarska, T., & Naumovska, L. *Strategic Perspectives of the Digital Marketing Transformation as An Enabler of Technological Change in Organizations During the COVID-19 Pandemic*, 2020.

- *Fornire una comunicazione digitale personalizzata.* Le organizzazioni attraverso l'uso di e-mail, chat e forum dovrebbero fornire un messaggio unico ai clienti che rifletta le loro preferenze, comportamenti e bisogni.
- *Aggiornare, modificare o lanciare un nuovo prodotto o servizio.* Con funzionalità che soddisfino le aspettative dei clienti, le aziende possono fornire flessibilità e aumentare la reputazione del marchio grazie allo sviluppo di prodotti personalizzati durante la pandemia.
- *Costruire campagne di marketing collaborativo.* Analizzando l'imprevedibilità e la dinamica della situazione attuale, i brands che rafforzano le campagne di marketing collaborativo raggiungono un target ampiamente rilevante, introducono competenze nuove e innovative e amalgamano importanti dati analitici.

Costruire fiducia lanciando campagne di marketing che facciano sentire i clienti sicuri e dimostrando empatia e supporto. È importante per i clienti osservare e capire il messaggio delle organizzazioni. Ad esempio, le aziende possono mantenere la reputazione del brand con mostrando statistiche ambientali e di ripresa positive e manifestando supporto verso le comunità locali.

- *Utilizzare i social media per la costruzione del marchio.* L'uso del social media marketing aiuta le organizzazioni alimentando l'uso del passaparola dei prodotti e servizi offerti per incrementare la fidelizzazione dei clienti e la *brand loyalty* durante il periodo pandemico.
- *Campagne pubblicitarie on-line.* La pubblicità on-line, combinata e supportata dai moderni software di analisi dei dati, aiuta le marche ad analizzare ed elaborare sistematicamente grandi quantità di dati in tempo reale (Big Data) che possono aiutare a identificare una migliore comprensione dei comportamenti e delle preferenze dei clienti.
- *Cogliere i benefici dell'e-mail marketing.* Un e-mail marketing adeguato, strategico e ben strutturato insieme ai bassi costi che riconosce le prospettive del pubblico e contiene contenuti altamente personalizzabili può aiutare le aziende a mantenersi in linea con le aspettative dei clienti.

Non esiste un unico modo per usare tutti gli strumenti sopra citati per sviluppare una strategia di marketing, quanto in questo tempo di Covid-19 ogni organizzazione dovrebbe trovare la giusta combinazione di questi strumenti che più si adatti al proprio stile organizzativo. In questo modo le aziende sono incoraggiate a prepararsi in maniera ponderata e proattivamente per la ripianificazione e trasformazione delle ormai superate strategie di comunicazione e marketing¹⁹. Di ulteriore

¹⁹ Jovevski, D., Kamenjarska, T., & Naumovska, L. *Strategic Perspectives of the Digital Marketing Transformation as An Enabler of Technological Change in Organizations During the COVID-19 Pandemic*, 2020.

importanza per le imprese è fornire formazione e workshop per i propri dipendenti per renderli preparati e capaci di affrontare situazioni di crisi e panico. Questo storico periodo sarà un momento cruciale per il marketing per raccogliere i benefici del marketing “PPC”, acronimo di *Pay per Click* che si riferisce alle campagne di annunci pubblicitari inserite tra i risultati delle ricerche nei browser, per avvicinarsi con i clienti, con tatto e sensibilità, in modo da ottenere vantaggio competitivo. Il digital marketing permette di essere in costante comunicazione con i clienti e le aziende con cui si lavora, ad esempio condividendo consigli su come lavorare da casa o presentando il funzionamento del business in questo periodo. In parallelo i brand dovrebbero rimanere in contatto con i passati clienti e condividere contenuti di valore sul proprio sito web, blog o social network che i clienti apprezzano mentre sono a casa. Infine, le aziende dovrebbero creare dei piani di riserva per il marketing in modo da non lasciarsi paralizzare da momenti difficili come questo e capire al meglio i continui disordini derivanti dalla pandemia.

Tra tutti i paesi colpiti dal Virus la Cina è stato il primo ad essere fortemente investito dalla crisi pandemica nonché la prima capace di uscirne e in grado di recuperare al meglio. Le pratiche utilizzate dalle imprese cinesi forniscono prove sufficienti di strategie di innovazione di marketing che contribuiscono per la sopravvivenza delle imprese. La ricerca effettuata da Wang Y., Hong A. e Gao J.²⁰ studia le tipologie di innovazione delle imprese in Cina in due dimensioni: la motivazione per le innovazioni e il livello delle innovazioni collaborative.

La prima dimensione descrive la motivazione delle innovazioni, ossia evidenzia il grado di impatto che un'azienda sta subendo durante la crisi. Le attività *risk-taking* suggeriscono un feedback sulle performance delle imprese: se una performance di un'impresa è inferiore al suo livello atteso, l'azienda ha un forte incentivo ad avviare una ricerca sulla problematica, quindi aumenterà gli investimenti in ricerca e sviluppo, effettuerà fusioni e acquisizioni o si impegnerà in altri comportamenti di assunzione del rischio. Al contrario se le performance di un'impresa è superiore al livello previsto, l'impresa avrà risorse e capacità sufficienti per iniziare una ricerca slack, quindi l'impresa trarrà vantaggio dalle sue risorse slack e potrà trasformarle in vantaggi competitivi a lungo termine. Pertanto, durante la crisi, secondo i vari gradi di impatto, le imprese sono solite avere diverse motivazioni per innovare.

La seconda dimensione si riferisce al livello di innovazioni collaborative, che si differenzia in strategie di innovazione principalmente basata su un'azienda o su strategie di innovazione basate sulla collaborazione con altre. La differenza dipende dalla scarsità di risorse e capacità per innovare in

²⁰ Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gao, J. . *Marketing innovations during a global crisis A study of China firms' response to COVID-19*. Journal of Business Research, 116, 214-220, 2020.

maniera autonoma. Le innovazioni, infatti, sono attività onerose per l'azienda e che di solito comportano la ricerca di nuove idee, strumenti o opportunità per migliorare le attività preesistenti o per la creazione di nuovi business. Un'azienda, perciò, in mancanza di risorse, tende alla scelta della co-innovazione insieme ad altre aziende condividendo risorse e competenze complementari.

Da queste dimensioni discendono quattro tipi di strategie di innovazione. Un'azienda che subisce la crisi può implementare una specifica strategia di innovazione, di quelle citate nella Fig. 5, più adatta per superare i rischi e cogliere le opportunità.

Figura 5: Motivazioni per l'innovazione.

		Motivation for innovations	
		Problemistic search	Slack search
Level of collaborative innovations	Low	Responsive strategy	Proactive strategy
	High	Collective strategy	Partnership strategy

Fonte: Marketing innovations during a global crisis. A study of China firms' response to COVID-19.

Responsive strategy. Questa strategia si concentra sulla ricerca della problematica attuale e sulle innovazioni indipendenti, ossia innovando trovando soluzioni creative ai problemi. Si verifica quando un'azienda, colpita duramente dalla crisi, deve innovare il proprio marketing per il business esistente, ad esempio in canali di mercato, con lo scopo di ripristinare le sue performance. Le imprese che attuano questa strategia sono quelle che presentano una grande percentuale di vendite offline, quindi dovranno condurre l'innovazione sul trasferimento dei canali di marketing originale verso canali online come l'e-commerce. Basandosi meno sulle risorse condivise, è più adatta a riconfigurazione più forti di risorse interne all'organizzazione.

Collective strategy. La strategia collaborativa è focalizzata sulla ricerca della problematica ma con innovazione collaborativa. In particolare le imprese hanno subito gravi effetti dalla crisi ma non dispongono delle risorse capacità necessarie per aggiornare il proprio business rapidamente e in modo indipendente. Le imprese che sfruttano questa strategia tendono a adottare innovazione collaborative e a condividere risorse e competenze complementari. Con questa strategia non solo si guadagnano profitti da nuovi business facendo leva su risorse esistenti ma contribuisce anche a revitalizzare il business esistente. Un esempio per descrivere questa strategia è il caso della Sinopec, gruppo petrolifero e petrolchimico integrato cinese. Le persone, non potendo spostarsi, guidano di meno le proprie auto, quindi il mercato delle stazioni di servizio ne ha risentito negativamente. Il prodotto carburante oltretutto è impossibile da trasferire in vendita on-line. La Sinopec, perciò, studiando la situazione, ha notato che comprare cibo per le persone era diventato sempre più difficile. Sfruttando le collaborazioni passate con i fornitori locali di cibo ha introdotto un servizio contactless, basato sulle stazioni di servizio, in cui le persone possono acquistare cibo fresco indipendentemente che abbiano bisogno di rifornire le auto. Questa innovazione collaborativa ha creato nuove opportunità di business per la Sinopec superando il blocco del rifornimento durante la crisi.

Proactive strategy. Si basa sulla ricerca slack e sulle innovazioni indipendenti. Si definisce proattiva in quanto le aziende che la adottano non sono state particolarmente colpite dalla crisi e quindi voglio usare le risorse slack accumulate per catturare la domanda unica del mercato nell'attuale ambiente. Nello specifico, alcune imprese basate sull'e-commerce e piattaforme social media sono state meno colpite dalla crisi grazie alle loro caratteristiche interne. Tali imprese approfittano della loro clientela e fanno pieno uso delle loro risorse per ottimizzare il loro business in risposta ai cambiamenti ambientali. Aggiungendo nuove attività le aziende possono sia offrire offerte diversificate sia acquisire nuova clientela.

Partnership strategy. Caratterizzata dal focus sulla ricerca slack e sulle innovazioni collaborative. Le imprese che fanno uso di questa strategia sono state meno colpite durante la crisi e possono collaborare con altre imprese per sviluppare nuovi business basati sui mutati bisogni dei consumatori e sull'espansione della clientela. Le aziende con questa strategia possono collaborare tra loro sviluppando nuovi business unendo le risorse digitali con risorse complementari esterne dei loro partner, così facendo, acquisiscono nuovi gruppi di utenti. Prendendo come esempio la piattaforma "Tik Tok", durante l'emergenza ha ottenuto una grande crescita del mercato, mentre aziende come musei e cinema per ovvi motivi non erano in grado di generare entrate. Cogliendo i bisogni dei

potenziali utenti della piattaforma, Tik Tok ha lanciato nuovi servizi come mostre on-line o riproduzione di film on-line.

Figura 6: comparazione dei quattro tipi di strategie di innovazione di marketing.

Strategy	Motivation of innovations	Level of collaborative innovations	Strategy choice				Strategy implementation
			Degree of impact	Core dynamic capabilities	Resource dependence	Consumption scenarios	
Responsive strategy	Problemistic search	Low	Hard	Reconfiguration capabilities	Low	Physical contact	Maintaining existing business through channel transformation from offline to online
Collective strategy	Problemistic search	High	Hard	Leveraging capabilities	High	Physical contact	Benefiting from the collaborative business and revitalizing existing business through new business
Proactive strategy	Slack search	Low	Light	Reconfiguration capabilities	Low	Contactless	Taking advantage of the existing user base to develop new business, then acquiring both new business and consumer base
Partnership strategy	Slack search	High	Light	Leveraging capabilities	High	Contactless	Expanding customer base through complement collaboration, then acquiring both new business and consumer base

Fonte: Marketing innovations during a global crisis. A study of China firms' response to COVID-19.

Va considerato che quando le imprese in Cina scelgono e attuano le loro strategie di innovazione, i possibili risultati sono imprescindibili dai contesti istituzionali e dal background culturale della Cina. Ad esempio, con riferimento al controllo della crisi Covid-19, i vantaggi istituzionali della Cina sono molto importanti. Grazie al rigoroso controllo delle risorse attuato dal governo cinese è stato possibile controllare la diffusione dell'epidemia. Cosa molto importante della cultura cinese è la sua natura collettivista: nel gestire l'emergenza nell'azienda, dai vertici alla base, si riuniscono per cercare di superare le difficoltà generate dalla crisi. Un esempio tipico sono le live streaming in cui i CEO di molte aziende trasmettono in diretta e presentano i punti di forza per le loro offerte. Perciò, quando imprese di altri paesi tentano di replicare le strategie attuate dalla Cina devono scontrarsi con alcuni aggiustamenti basati sul sistema istituzionale del proprio paese e le caratteristiche culturali dei propri dipendenti e clienti.

Gli epidemiologi hanno previsto che la pandemia di Covid-19 potrebbe continuare ancora per alcuni anni, le aziende quindi dovranno non solo imparare a convivere con il virus ancora per qualche anno, ma a pianificare come gestire meglio scenari simili se dovesse ripetersi questa situazione nel futuro. Tutte le organizzazioni dovrebbero avere consapevolezza e internalizzazione dei Business Continuity Plans (BCP), ossia sulla pianificazione della contingenza proattiva per assicurare che ci sia resilienza

nelle organizzazioni in presenza di una grande crisi. L'attività di BCP dovrebbe essere fatta almeno una volta ogni trimestre prendendo in considerazione la costruzione di scenari in cui vi è uno spostamento delle preferenze dei consumatori usando i dati analiti sui consumatori. Il BCP dovrebbe garantire che ci sia un piano di recupero veloce dalla crisi l'implementazione della strategia precedentemente decisa al momento della crisi. Le organizzazioni durante la fase pandemica dovrebbero continuare a rafforzare il loro DNA digitale²¹, ossia dipendenti esperti digitalmente, processi decisionali rapidi con le piattaforme digitali e connettività digitale, in modo da ridurre i costi operativi, promuovere l'innovazione e gestire crisi simili in futuro. Sviluppare una mentalità digitale come parte della cultura organizzativa dovrà essere un importante esercizio di gestione del cambiamento. Le aziende, in previsione dell'aumento del budget per il marketing digitale, devono prestare molta più attenzione anche a crimini informatici, tra cui frodi digitali e frodi legate alla pubblicità digitale. Queste attività fanno perdere alle aziende soldi per ogni falso click senza alcun coinvolgimento autentico del cliente. Gli strumenti di machine learning e deep learning aiutano ad indentificare il traffico non valido e a bloccare i falsi click in tempo reale. L'autenticità delle indicazioni relative al numero di impressioni sui social media da parte dell'agenzia pubblicitaria deve essere controllata anche dall'inserzionista, il quale crede che stia mostrando pubblicità digitale a persone reali. Esistono moltissimi siti web falsi che non sono visitati da esseri umani e le cui impressioni sono sulla base di bot automatizzati.

²¹ Pandey, N. , *Digital Marketing Strategies for Firms in Post COVID-19 Era: Insights and Future Directions*, 2021.

CAPITOLO 3: Lo studio della risposta al covid-19 dei settori

3.1 Il settore dell'E-Commerce

Una delle tante conseguenze dovute all'impatto del Covid-19 sulla quotidianità è che i consumatori si rivolgono sempre più di frequente a negozi on-line, i manager quindi si dovrebbero interrogare su quali forme alternative di approvvigionamento approcciarsi con l'obiettivo di migliorare la relazione tra imprese e consumatori²². L'importanza delle piattaforme di e-commerce risiede nella facilità delle interazioni virtuali e nella reperibilità di informazioni approfondite sui prodotti che i consumatori potrebbero considerare come benefici economici²³. Così facendo, le aziende possono aumentare le entrate delle vendite poiché l'e-commerce aiuta non solo a stimolare i consumatori esistenti ma anche ad attrarne di nuovi, oltre a costruire gruppi sociali e garantire la compatibilità con sistemi obsoleti²⁴. La World Trade Organization ha indicato che è il momento giusto per l'e-commerce per salvare l'economia mondiale mostrando l'importanza e l'efficacia del commercio e dello shopping on-line²⁵. Tuttavia, nonostante le vendite sulle piattaforme digitali siano aumentate, a causa della maggiore propensione dei consumatori ad acquistare di più ritrovandosi in casa, queste hanno visto delle grosse limitazioni dovute alle misure restrittive previste dai governi per evitare il diffondersi del contagio. Infatti la produzione in molte economie si è fermata causando la diminuzione della produzione e la carenza di manodopera in molti paesi, inoltre l'acquisto di beni on-line è stato soggetto a colli di bottiglia dovuto all'introduzione di regolamenti sanitari che hanno interrotto la maggior parte dei mezzi di trasporto internazionali. Le aziende che stanno pianificando o si stanno trasformando all'e-commerce devono rivedere l'impatto dell'adozione e innovazione basata sulla considerazione di tre elementi, che sono tecnologia, organizzazione e ambiente²⁶. L'elemento tecnologico indica tutta la tecnologia rilevante per il business, l'organizzazione rappresenta le caratteristiche e le risorse dell'azienda, infine l'ambiente descrive la struttura dell'industria, l'influenza sui fornitori di servizi tecnologici e sui regolatori ambientali.

²² Priambodo, I. T., Sasmoko, S., Abdinagoro, S. B., & Bandur, A., *E-Commerce Readiness of Creative Industry During the COVID-19 Pandemic in Indonesia*. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(3), 865, 2021.

²³ Zhang, T., Li, G., Cheng, T.C.E., Lai, K.K., *Welfare economics of review information: implications for the online selling platform owner*. Int. J. Prod. Econ. 184, 69–79, 2017.

²⁴ Lee, J.-Y., Fang, E., Kim, J.J., Li, X., Palmatier, R.W., *The effect of online shopping platform strategies on search, display, and membership revenues*. J. Retailing 94 (3), 247–264, 2018.

²⁵ WTO, 2020. [WTO | 2020 News items - WTO report looks at role of e-commerce during the COVID-19 pandemic](#)

²⁶ Tornatzky, L. G., & Fleischer, M., *The process of technology innovation*. Lexington, MA: Lexington Books. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00075-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00075-9), 1990.

Sulla base dei problemi sopra citati, uno studio di Priambodo, Sasmoko, Abdinagoro e. Bandur mira a presentare un'analisi della prontezza dell'e-commerce nell'industria creativa indonesiana durante la pandemia²⁷. Lo studio in questione analizza la prontezza da diversi punti di vista:

Prontezza elettronica, è una misura del grado in cui un paese o un'economia possono essere pronti, disposti o preparati a ottenere benefici che derivano dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, come l'e-commerce. L'attuale dinamico ambiente di business ha costretto molte aziende che competevano nei mercati globali a cambiare i loro metodi di conduzione degli affari. Nei paesi in via di sviluppo, ad esempio, gli impedimenti relativi all'infrastruttura economica, tecnologica, legale e finanziaria influenzano in maniera determinante l'adozione del commercio elettronico. Nonostante tali vincoli, alcune organizzazioni di questi paesi stanno perseguendo l'agenda dell'e-commerce. Tra gli strumenti usati per misurare il tasso di diffusione dell'IT è la valutazione dell'e-readiness. Il livello di preparazione di un'azienda per un aspetto sarà seguito dal livello di maturità di quell'aspetto, in questo caso del commercio elettronico. Le fasi di sviluppo di un aspetto possono essere descritte come un Modello Fasi di Crescita²⁸, ossia un modello teorico per la crescita della tecnologia dell'informazione in un'azienda. Il modello propone una trasformazione in cinque stadi: nella prima fase, o fase di iniziazione, nelle organizzazioni inizia lentamente a evolversi l'IT, nella seconda fase, o fase di contagio, vi è una ulteriore crescita dell'IT, per arrivare alla fase tre in cui si presenta il bisogno di "controllo", nella quarta ed ultima fase si sviluppa "integrazione" di diverse soluzioni tecnologiche. Pianificare una iniziativa di e-business comporta la considerazione di decisioni riguardanti questioni o dimensioni di e-business che dovrebbero essere integrate per formare una strategia coerente e completa²⁹.

Prontezza tecnologica, le competenze tecnologiche possono diventare uno dei principali aspetti da tenere in considerazione se un'organizzazione è pronta a far evolvere il proprio lato e-commerce, le competenze tecnologiche non solo coprono le risorse fisiche, ma anche altre risorse che agiscono come complementari assets fisici. Il contesto tecnologico si riferisce ad aspetti come i benefici percepiti, ossia il livello di accettazione dei possibili benefici che l'e-commerce può fornire alle organizzazioni, compatibilità, la misura in cui l'e-commerce è in accordo con l'infrastruttura tecnologica e la cultura organizzativa, e costi che influenzano l'adozione della tecnologia del

²⁷ Priambodo, I. T., Sasmoko, S., Abdinagoro, S. B., & Bandur, A., *E-Commerce Readiness of Creative Industry During the COVID-19 Pandemic in Indonesia*. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(3), 865, 2021.

²⁸ Nolan, R., *Managing the computer resource: A stage hypothesis*. Communications of the ACM, 16(4), 399–405. <https://doi.org/10.1145/362280.362284>, 1973.

²⁹ Prananto, A., McKay, J., & Marshall, P., *Frameworks to support the e-business growth strategy*. (2001). In: *Proceedings of the 9th European Conference on Information Systems, Global Co-operation in the New Millennium*, ECIS 2001, Bled, Slovenia, June 27–29, 2001 (p. 85). <https://doi.org/10.1.1.101.5755>, 2001.

commercio elettronico. Comprendere i vantaggi relativi all'adozione dell'e-commerce aumenta la probabilità di un'azienda di allocare alcune risorse, inoltre l'innovazione sarà facilmente accettata se in linea con i valori dell'organizzazione.

Prontezza organizzativa, indica la relazione tra le persone, i processi, i sistemi e la misurazione delle performance. Le aziende potrebbero considerare di preparare le loro capacità organizzative per abilitare ulteriormente il loro livello di adozione del commercio elettronico. Il contesto organizzativo si riferisce alle caratteristiche e risorse dell'azienda, incluse le strutture di collegamento tra i dipendenti, i processi di comunicazione intra-aziendale, le dimensioni dell'azienda e le quantità di risorse inutilizzate, queste caratteristiche servono per identificare la relazione con il processo di adozione dell'innovazione. Maggiore è la prontezza tecnologica, più è probabile che l'organizzazione adotti la tecnologia IT. La dimensione dell'azienda è legata alla capacità dell'azienda di fornire risorse finanziarie e umane, più grande è la dimensione dell'azienda più probabile che un'azienda adotti la tecnologia dell'e-commerce.

Prontezza dell'ambiente, le restrizioni del governo durante il periodo pandemico sono un fattore importante per guidare la prontezza del commercio elettronico. I fattori ambientali si riferiscono alle influenze esterne come la pressione dei clienti/fornitori, la pressione della concorrenza e il supporto esterno che può influenzare l'adozione del commercio elettronico. Nello studio in questione, la pressione dei clienti/fornitori si riferisce al grado di pressione percepito dalle PMI. In molti casi i clienti/fornitori hanno il potere di spingere le PMI a adottare certi tipi di tecnologia, per esempio, le multinazionali spesso incoraggiano le loro filiali e fornitori a adottare l'e-commerce per essere collegati alle loro reti di produzione globale. Inoltre dal momento in cui i concorrenti sfruttano il commercio digitale, le aziende saranno più incoraggiate a adottare questo tipo di piattaforma per mantenere vantaggio competitivo.

Gli intervistati per questo studio sono stati selezionati da Jakarta, West Java, Central Java, East Java e Bali, in modo tale da rappresentare le diversità del business creativo. Ogni intervistato ha utilizzato l'e-commerce in uno dei loro canali di business, come cibo e bevande, moda e design, per un totale di 13 diversi sottosettori coinvolti.

Sulla base dei risultati dell'analisi, si è constatato che si sono ancora molte PMI in Indonesia che non hanno ancora una disponibilità affidabile di risorse umane con competenze e conoscenze nel campo della IT, hanno dispositivi infrastrutturali al di sotto degli standard, instabilità della rete di comunicazione con i fornitori e limitazioni di ricerca in termini di infrastrutture di telecomunicazione. La politica del governo è ancora una barriera alla costruzione del business delle PMI attraverso il commercio elettronico, ma d'altra parte, le politiche governative rivolgono molta attenzione verso gli

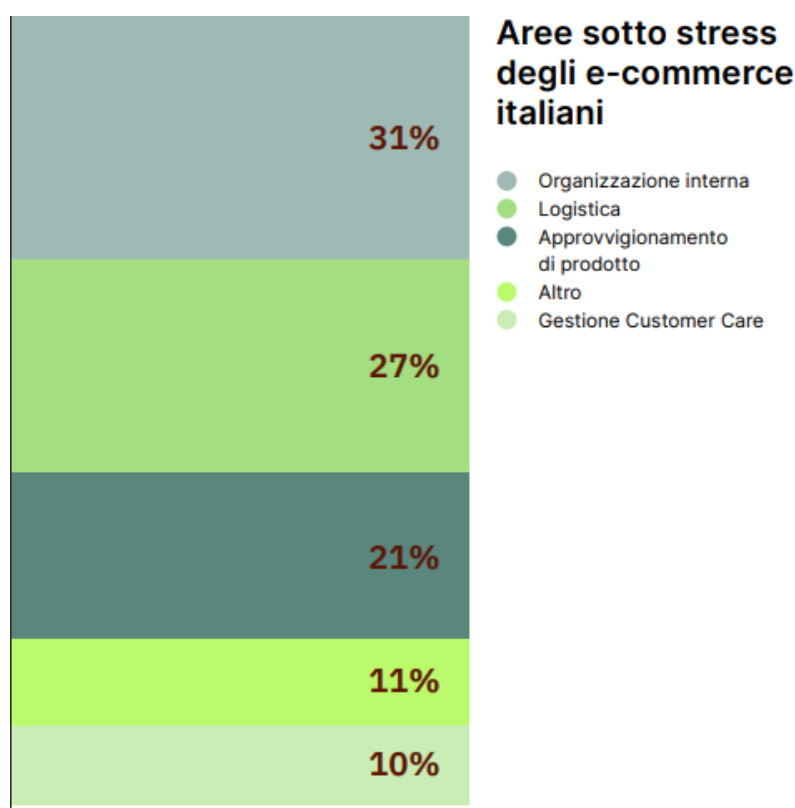
operatori di e-commerce che hanno modelli di concorrenza sleale che possono indebolire e causare perdite all'industria. Va sottolineato che il fattore compatibilità, in termini di tecnologia, è una aggiunta alla difficoltà dell'adozione dell'e-commerce, infatti la compatibilità è spesso un ostacolo dato che non tutti i tipi di prodotto possono essere commercializzati in maniera digitale. Il successo dell'adozione dell'e-commerce nella crescita del mercato non può essere separato dalla prontezza delle infrastrutture e della cultura organizzativa nel modellare una prospettiva sociale attraverso il top management³⁰. L'agilità dell'organizzazione aziendale delle PMI deve coinvolgere il supporto del top management, la prontezza organizzativa, le politiche governative. Queste dimensioni sono fondamentali e possono essere inibitori per l'adozione del commercio elettronico. La crescita dell'e-commerce nel mercato creativo indonesiano dovrebbe essere basata su una forte economia sociale, infatti le organizzazioni dovrebbero favorire un livello di fiducia del pubblico nello shopping on-line, garantendo transazioni sicure e affidabili, e migliorando la tecnologia dell'informazione.

Parlando dell'impatto del Coronavirus in Italia, nell'indagine condotta da Casaleggio Associati³¹ a metà marzo del 2020 sugli operatori di e-commerce italiani, la maggior parte dichiara di non aver visto un miglioramento dei propri affari. Infatti il 54% delle aziende intervistate ha visto una diminuzione del fatturato a causa del Covid-19, mentre solo il 21% lo ha incrementato, il resto non ha ancora percepito cambiamenti. A risentirne maggiormente sono gli operatori di casa e arredamento e soprattutto del turismo. Tuttavia anche le imprese che hanno visto crescere il proprio fatturato faticano a sostenere l'enorme mole di ordini, infatti in settori come l'intrattenimento on-line e la formazione gli ordini sono aumentati in media del 96%, mentre i soli negozi on-line di alimentari hanno visto un +300% degli ordini. Alcune aziende che hanno avuto maggiori incrementi di vendite hanno iniziato a limitare gli ordini per persona o ad aumentare il costo per ordine per cercare di ottimizzare le consegne. Per quanto riguarda le aree in cui gli operatori di e-commerce hanno incontrato maggiore difficoltà, a causa dell'incontrollabile aumento degli ordini alcune aziende hanno sfruttato le code virtuali allo store on-line, come per esempio ha fatto Carrefour dove chi intende comprare deve aspettare tra una e due ore in fila da casa. Ovviamente ne consegue che il tempo di spedizione aumenti, come il caso di Esselunga che rendeva disponibili le prime consegne dopo due settimane. Anche la spedizione è diventata un problema, in alcuni comuni non è possibile effettuare spedizioni a causa di ordinanze regionali.

³⁰ Granlund, M., & Taipaleenmäki, J., *Management control and controllership in new economy firms—a life cycle perspective*. *Management Accounting Research*, 16(1), 21–57. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.09.003>, 2005.

³¹ [E-commerce in Italia 2020 - Casaleggio Associati](#).

Figura 7: Aree sotto stress degli e-commerce italiani.



Fonte: Casaleggio Associati, *E-commerce in Italia 2020, vendere ai tempi del coronavirus*, 2020.

Per quanto riguarda la promozione del brand, le imprese italiane hanno puntato a coinvolgere i clienti con campagne di comunicazione finalizzate a passare tempo insieme. La Chicco ha lanciato l'hashtag #Next2you in cui supporta i genitori fornendo consigli su come intrattenere i figli a casa e su come spiegarli l'emergenza. Ikea continua a pubblicare immagini di arredamento con l'hashtag #RipartiamoDaCasa, puntando sulla creazione di un ambiente per lo smart working. Vodafone lancia la campagna "insieme", in cui i clienti possono donare tramite un SMS per sostenere la Croce Rossa italiana. Barilla lancia uno spot pubblicitario con la musica di uno spot storico e la voce di Sofia Loren puntando sull'italianità e la forza del paese.

La maggior parte delle campagne coinvolgono i social media, infatti essi sono sfruttati dagli utenti per mantenersi aggiornati sull'andamento del virus e per questo consultati più spesso. Le aziende che hanno saputo sfruttare al meglio i vantaggi del Social Media sono quelle del fitness, creando delle vere e proprie palestre digitali. GetFit, per esempio, lancia in programma di allenamento in streaming,

Allenati con me, dove chiede ai suoi istruttori di fare corsi tramite le dirette streaming di Instagram. In questo modo si fidelizzano i clienti al brand e si riescono a catturare nuovi utenti.

Le imprese italiane nell'adozione di soluzioni e-commerce si sono orientate verso diverse soluzioni: il 31% delle aziende, sempre secondo l'indagine condotta da Casaleggio Associati, ha sviluppato il proprio e-commerce su una piattaforma ad hoc, il 21% ha optato per Magento, software open-source per l'e-commerce, rispettivamente il 12% e il 10% Prestashop e Woocommerce, dal 2% al 4% Shopify, altre soluzioni come Oracle o Drupal che non superano il 2%.

3.2 Il settore della Moda

I produttori di marche di abbigliamento di lusso negli ultimi anni hanno affrontato un crescente concorrenza del mercato, per questo motivo cercano di attirare in modo creativo e innovativo i potenziali clienti per ottenere maggiore guadagno sia finanziario che in reputazione positiva³². Al fine di guadagnare l'attenzione dei clienti in nuovi modi, essi combinano l'esperienza in vari sensi, che si sono spenti a causa di molte attività promozionali e all'esposizione costante a tipi di promozione simili. Molti marchi di moda europei, tra cui Louis Vuitton e Chanel, hanno iniziato ad aiutare le istituzioni mediche delle proprie comunità fornendo mascherine e disinfettanti gratuitamente, altri lanciano mascherine alla moda donando parte del profitto contro il coronavirus³³. La crisi da Covid-19 ha fornito nuove sfide per sviluppare modelli di business e opportunità per nuovi modi digitali di lavorare, fare pubblicità, fare acquisti e divertirsi. Inoltre i produttori di marche di lusso devono affrontare il fatto che i consumatori danno la priorità ai prodotti di tutti i giorni rispetto ai marchi di lusso. Le aziende di moda, che voglio riprendersi dalle perdite finanziarie causate dalla crisi, stanno sperimentando diverse strategie impegnandosi con i consumatori e costruendo consapevolezza attorno al Covid e collegando il loro marchio con la compassione³⁴. Anche le strategie di promozione cambiano in risposta alla crisi, ad esempio Burberry ha iniziato a partecipare alla promozione mensile di lusso in live streaming di Tmall, marketplace cinese del gruppo Alibaba per la vendita al dettaglio

³² Grilec, A., Vukusic, D., & Dujic, D. , *COMMUNICATION STRATEGIES OF LUXURY BRANDS DURING COVID-19 CRISIS*. Economic and Social Development Book of Proceedings, 281-290 ,2020

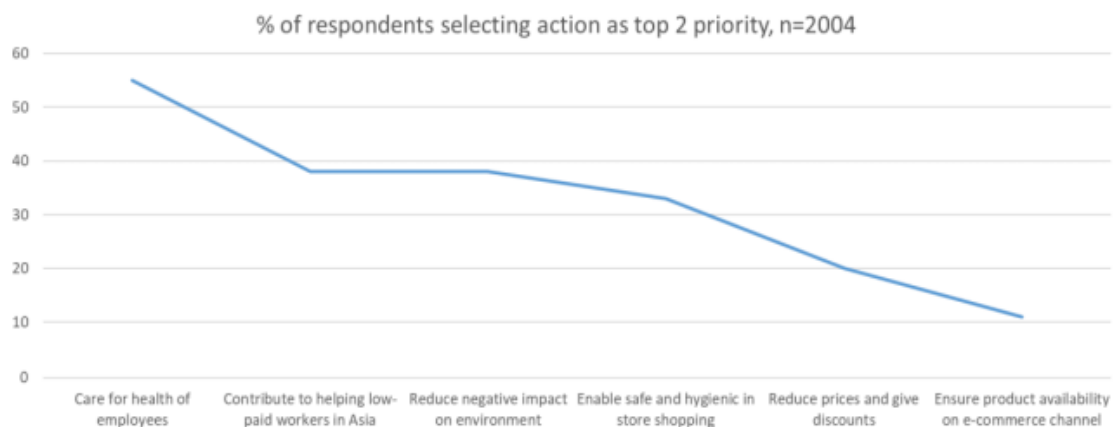
³³ Ibidem.

³⁴ Anasari, B. & Ganjoo, M. , *Impact of Covid-19 on Advertising: A Perception Study on the Effects on Print and Broadcast Media and Consumer Behavior*, UGC CARE Journal 31(28), p. 52-62, 2020.

di prodotti di marca on-line B2C, Louis Vuitton è stato uno dei primi marchi di lusso che ha iniziato a utilizzare le live streaming di piattaforme come Tik Tok e Instagram Live³⁵.

Il grafico di seguito mostra come le preferenze consolidate dei consumatori siano drasticamente cambiate con l'inizio della crisi e di conseguenza le strategie di comunicazione e promozione dei brand della moda si sono adattate all'ambiente perturbato.

Figura 8: Attività dei marchi della moda per aiutare la società ad affrontare l'impatto della crisi.



Fonte: Granskog, A., Lee, L. & Magnus, KH et al., *McKinsey Survey: Consumer sentiment on sustainability in fashion*, 2020

I social networks giocano un ruolo importante nella comunicazione aziendale, rappresenta una risorsa chiave e un vantaggio competitivo per le aziende soprattutto in un periodo in cui la comunicazione di crisi svolge un ruolo cruciale. Lo studio condotto da Grilec, Vukusic, e Dujic, analizza la strategia di comunicazione di quattro tra i più importanti marchi di lusso, nel periodo che va da marzo a maggio del 2020, attraverso i più popolari social network³⁶.

Louis Vuitton. Il gruppo LVHM è stato impegnato sin dall'inizio della pandemia alla lotta contro il Covid-19. Il venti marzo inizia la sua pubblicità in termini pandemici e invita alla solidarietà su social come Instagram e Twitter. A causa dell'impossibilità di viaggiare lancia l'hashtag #SpiritOfTravel con il quale invita i suoi clienti/follower a viaggiare con lo spirito nel passato, pubblicando foto di

³⁵ Granskog, A., Lee, L. & Magnus, KH et al. , *McKinsey Survey: Consumer sentiment on sustainability in fashion*, 2020.

³⁶ Grilec, A., Vukusic, D., & Dujic, D. , *COMMUNICATION STRATEGIES OF LUXURY BRANDS DURING COVID-19 CRISIS*. Economic and Social Development Book of Proceedings, 281-290, 2020.

Jean Larivière, artista e fotografo francese, che si concentra sul viaggio e sull'ispirazione che ne può derivare. L'otto aprile, sempre tramite Instagram e Twitter, annuncia la conversione dei propri laboratori in strutture per la produzione di mascherine e angoli medici, ringraziando tutti i volontari che li aiutano nella realizzazione. Il marchio, infatti, in questo periodo, dona mascherine e camici medici agli ospedali di Parigi e a gruppi più vulnerabili come le persone nelle case di riposo. Verso la fine di aprile, pubblica una lista di musica selezionata da Virgil Abloh, direttore creativo delle collezioni maschili di Louis Vuitton, chiamata "Music Journey Virgil Abloh" che esortava i clienti/follower a rimanere a casa. A metà maggio, in occasione della riapertura di alcune boutique, il brand dipinge arcobaleni sulle vetrine in simbolo di speranza, condividendo le immagini su Instagram, Facebook e Twitter.

Chanel. Anche Chanel per ridurre la diffusione del virus decide di aiutare personale medico e fornire assistenza a chi ne aveva più bisogno. Il brand annuncia la sua inclusione alla lotta contro la pandemia il ventinove marzo tramite post su Instagram e Facebook, insieme alla pubblicazione di foto di Gabrielle Chanel, Heidi Mount-Whitworth e Diana Kruger. Il marchio effettua donazioni alle organizzazioni non-profit del settore sanitario di alcuni paesi come Francia, Italia e Inghilterra. Anche Chanel alla fine di marzo pubblica una playlist su Apple music chiamata "The Sound of Chanel", incoraggiando i clienti/follower alla permanenza in casa. A tal proposito il primo aprile organizza con la cantante belga Angèle un concerto dal vivo chiamato "Stay Home with Chanel & Angèle", il quale poteva essere seguito tramite Instagram Story. Sempre nel mese di aprile il marchio presenta una nuova linea di prodotti cosmetici sui social, Chanel Beauty, con la descrizione "Mademoiselle Stays Home", rinnovando ancora l'invito a rimanere a casa. Chanel combatte la pandemia in diversi modi: parte dei dipendenti realizzano mascherine e tute per gli operatori sanitari che lavorano direttamente con i pazienti infetti, dona due milioni di dollari agli Stati Uniti per aiutare le comunità più colpite dal virus, da contributi al Center for Disease Control, aiuta le scuole pubbliche dell'area di New York City concentrandosi in particolare sui bambini che non hanno casa propria. Dichiara che non avrebbe licenziato i propri dipendenti a causa del virus e, al contrario, avrebbe trovato mantenuto tutti i posti di lavoro anche se il marchio si fosse trovato in una posizione finanziaria svantaggiata³⁷.

Gucci. Gucci ha mostrato il suo coinvolgimento nella lotta contro il virus COVID-19 alla fine di marzo quando ha annunciato via Instagram, Facebook e Twitter una donazione di 1,1 milioni di mascherine mediche e 55.000 tute mediche agli ospedali italiani e al loro personale medico. Annuncia alla fine di marzo una donazione di un milione di dollari all'Organizzazione Mondiale della Sanità e altrettanti dollari alla Protezione Civile Italiana e invita la comunità a donare fondi per fermare il

³⁷ Algar, E. , *More good news: Luxury house Chanel is set to produce protective gear*, Grazia, 2020.

virus con la frase "We Are All In This Together" ³⁸. Quasi quotidianamente, condivide consigli dell'Organizzazione Mondiale della Sanità e promuove donazioni di fondi per aiutare a prevenire la diffusione del virus. A metà aprile, il marchio ha mostrato sostegno agli operatori sanitari pubblicando una foto di un guanto medico e di una rosa gialla che rappresenta la felicità e la salute. Il 20 maggio, ha espresso sostegno alle donne sulle quali la quantità di violenza è aumentato dall'inizio dell'epidemia con il motto "We Stand With Women".

Burberry. Anche Burberry si impegna similmente alle aziende sopra citate dal punto di vista delle donazioni di mascherine, tute mediche e con finanziamenti alla National Health Organization nel Regno Unito. In collaborazione con l'Università di Oxford sviluppa vaccini contro il virus. Il brand collabora con diversi artisti che con la loro arte incoraggiano le persone a rimanere a casa. Collabora con l'artista Lisa Daley Ward, la quale poesia viene pubblicata con il messaggio #StayHome. Burberry è una delle produttrici della moda a essersi preparata al meglio al virus.

I marchi della moda di lusso hanno utilizzato celebrità e influencer in attività promozionali per attirare i giovani clienti, così facendo hanno reso il periodo di crisi da Covid-19 un terreno fertile per strategie le comunicazioni efficaci. Interessante notare come le aziende si siano concentrate sullo stesso messaggio di speranza e solidarietà nel periodo pandemico, ma comunicandolo con diversi tipi e stili di comunicazione. Louis Vuitton ha comunicato con le fotografie per promuovere l'idea di rimanere a casa con la loro campagna "Travel back in time" includendo immagini di celebrità, Chanel ha promosso la stessa idea con la selezione musicale e la loro campagna "The sound of Chanel" disponibile sulla piattaforma Apple Music e il marchio ha anche organizzato un concerto dal vivo sui social media, Gucci aveva il motto "We Are All In This Together" e ha collaborato con diversi artisti di vari campi dell'arte, Burberry è stato uno dei produttori di moda che ha accolto con più prontezza la pandemia e il marchio che ha diffuso un importante messaggio di #stayhome usando la poesia come mezzo di comunicazione.

3.3 Il settore del Food Delivery

I problemi della catena di approvvigionamento dei venditori a causa del panico e al blocco imposto dal governo hanno portato alla chiusura di ristoranti e caffè, lasciando alle società di Food Delivery

³⁸ J. Giliberto, *Soldi e mascherine, ecco la gara di solidarietà da parte delle imprese*, 2020. Consultabile al link: <https://www.ilsole24ore.com/art/soldi-e-mascherine-ecco-gara-solidarieta-parte-imprese-AD4wTwD>.

l'intero onere del sistema di consegna. A questi problemi si è aggiunta la paura del cliente a fidarsi dell'igiene e delle precauzioni da parte della consegna del cibo business. Nel complesso, in questo periodo, il business della consegna di cibo ha affrontato una grave crisi incertezza.

L'articolo a cura di Jha³⁹ analizza le strategie di crisi management per l'industria del Food Delivery in India attraverso la strategia delle 5P definita da Mintzberg nel 1987⁴⁰: *plan, ploy, pattern, position e perspective*. Il quadro delle 5P usato nello studio fornisce una comprensione concettuale olistica dei problemi affrontati dal Food Delivery, discutendo l'impulso strategico necessario per gestire l'interruzione della catena di approvvigionamento, sia a monte che a valle, e la gestione degli stakeholder.

Plan. In una situazione ordinaria, il piano sarebbe la traccia per raggiungere la posizione che l'azienda si prefigge di raggiungere, ma nella attuale situazione pandemica è più difficile pianificare una strategia. La più grande sfida per le catene di forniture alimentari trasformati era collegare il produttore a monte con i ristoratori a valle⁴¹. La pandemia ha avuto un impatto negativo su qualità e freschezza delle materie prime, oltre alla accessibilità economica, infatti i produttori di cibo si sono visti costretti a passare dai prodotti freschi ai prodotti surgelati non potendo sapere di quanta materia prima fresca dovevano disporre⁴². La fiducia del cliente risiede nel delivery partner. Le aziende di Food Delivery, perciò, possono ora forzare un rapporto più coinvolgente con il fornitore che con i delivery partner. L'attenzione al collegamento della supply chain a monte del ristorante migliorerà la loro relazione con i partner di consegna. Il nuovo rapporto così creato può essere usato per standardizzare i fornitori in termini di qualità dell'igiene e imballaggio. Il miglioramento della relazione con i fornitori aiuterà le aziende di Food Delivery ad avere un sistema più resistente nel futuro.

Ploy. Come definito da Mintzberg, il ploy, o stratagemma, è un piano specifico per superare un avversario o una concorrenza l'industria indiana del Food Delivery è ancora allo stadio iniziale, le aziende acquisiscono quote di mercato con strategie aggressive puntando ad esempio ad aumentare l'elenco dei ristoranti disponibili nel proprio portale. Il focus delle aziende potrebbe essere quello di convincere i clienti sulle loro misure di sicurezza per la pandemia, così da assicurarsi un maggiore traffico sull'app, che rappresenterebbe un fattore di contrattazione per l'azienda rispetto ai fornitori

³⁹ A. Jha, *A STRATEGIC APPROACH FOR MANAGING COVID-19 CRISIS: A FOOD DELIVERY INDUSTRY PERSPECTIVE*, Indian Institute of Management Ranchi, 2021.

⁴⁰ Mintzberg, H., *The strategy concept I: Five Ps for strategy*. California management review, 30(1), pp.11-24, 1987.

⁴¹ Aday, S., & Aday, M.S., *Impact of COVID-19 on the food supply chain*. *Food Quality and Safety*, 4(4), 167- 180, 2020.

⁴² FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), *Responding to the impact of the COVID19 outbreak on food value chains through efficient logistics*, 2020.

di cibo. La tecnologia gioca un ruolo fondamentale nel costruire la fiducia con i clienti, le caratteristiche come la consegna senza contatto, lo stato di salute dell'agente di delivery e la descrizione dei protocolli seguiti dai ristoranti aumentano la fiducia del cliente nel partner di consegna del cibo. È importante notare che la maggior parte dei fornitori di cibo in India associati ai partner di consegna sono piccole e medie imprese, pertanto, se il marchio di Food Delivery assicurerà il contatto con il business, si garantirà un legame di lungo termine con i fornitori. Con queste strategie le aziende possono usare lo stratagemma per trasformare una crisi a loro vantaggio.

Pattern. Che sia generale o specifico, un piano dovrebbe riflettere un modello in un flusso di azioni⁴³. Lo scenario attuale offre un significativo terreno di prova per l'implementazione di piani e idee, se hanno successo forniranno loro vantaggio competitivo, altrimenti, si dimostrerebbe comunque un'importante esperienza di apprendimento. L'interazione tra azienda e fornitori, di cui si è parlato nel punto precedente, potrebbe stabilire un modello per un futuro metodo di contrattazione, o quadro di collaborazione per trovare una soluzione. Il comportamento dei consumatori sta cambiando e la rinascita dell'industria sarà lenta, per questo motivo le aziende dovrebbero essere attente nel valutare il modello che può aiutarle a sviluppare una nuova strategia emergente⁴⁴.

Position. La comprensione della posizione dell'organizzazione è necessaria per prendere decisioni strategiche intelligenti⁴⁵. Nell'attuale ecosistema del cibo, i delivery partner hanno l'opportunità di stabilire la loro posizione nell'ambiente: la costruzione della fiducia con il gruppo di clienti darà loro un vantaggio sui fornitori di cibo, allo stesso tempo, la forza nella relazione con i fornitori li aiuterà a servire al meglio il cliente. La posizione che stabiliranno in questo momento assicurerà anche il loro status nei confronti dei concorrenti. Molte aziende indiane sono intervenute per cercare di contrastare la diffusione del virus e aiutare le comunità più colpite, in questo modo hanno svolto il ruolo di patriarca per gli stakeholder, garantendo la salute delle comunità, pagando *ex-gratia* ai lavoratori a contratto e prendendosi cura dei dipendenti. Un venditore vorrebbe associarsi con un marchio con una posizione più forte, pertanto il rapporto con le loro esternalità aiuterà le aziende a distinguersi dai concorrenti.

Perspective. La relazione tra il contesto interno ed esterno è definita dal modo radicato di percezione del mondo⁴⁶. La crisi attuale è una prova di carattere per qualsiasi azienda, può garantire uno stretto legame tra i membri della catena di distribuzione alimentare o al contrario creare un senso di sfiducia,

⁴³ Mintzberg, H., *The strategy concept I: Five Ps for strategy*. California management review, 30(1), pp.11-24, 1987.

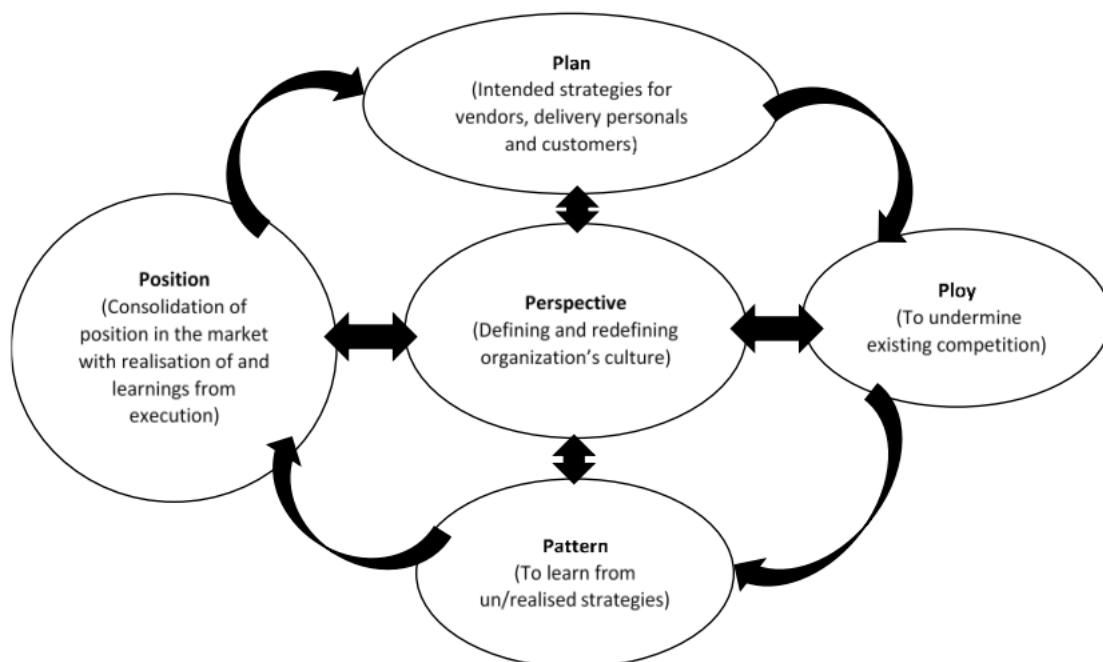
⁴⁴ A. Jha, *A STRATEGIC APPROACH FOR MANAGING COVID-19 CRISIS: A FOOD DELIVERY INDUSTRY PERSPECTIVE*, Indian Institute of Management Ranchi, 2021.

⁴⁵ Pedersen, C. L., & Ritter, T. , *Preparing your business for a postpandemic world*. Harvard Business Review, 2020.

⁴⁶ Mintzberg, H., *The strategy concept I: Five Ps for strategy*. California management review, 30(1), pp.11-24, 1987.

inoltre dà la possibilità di ridefinire la propria cultura organizzativa in relazione al nuovo ambiente. Comprendendo l'importanza del dipendente, le aziende dovrebbero non solo sforzarsi per la pubblicità dei ristoranti, ma anche per il benessere del personale che consegna in quanto gioca un ruolo significativo nella customer experience. Un'azienda può guadagnare fedeltà se si prende cura del personale addetto alle consegne e li rassicura con garanzie, infatti nell'attuale boom dell'e-commerce in india, ogni azienda è alla ricerca di personale affidabile. L'azienda può creare un forte network di delivery con dipendenti fedeli grazie alla quale, ad esempio, si possono aiutare altri marchi della delivery ad avventurarsi nelle altre aree dell'e-commerce.

Figura 9: Lo schema della business strategy durante la crisi.



Fonte: A. Jha, *A STRATEGIC APPROACH FOR MANAGING COVID-19 CRISIS: A FOOD DELIVERY INDUSTRY PERSPECTIVE*, Indian Institute of Management Ranchi, 2021

Bibliografia

- A. Jha, *A STRATEGIC APPROACH FOR MANAGING COVID-19 CRISIS: A FOOD DELIVERY INDUSTRY PERSPECTIVE*, Indian Institute of Management Ranchi, 2021.
- Aday, S., & Aday, M.S. , *Impact of COVID-19 on the food supply chain. Food Quality and Safety*, 4(4), 167- 180, 2020.
- Algar, E. , *More good news: Luxury house Chanel is set to produce protective gear*, Grazia, 2020.
- Alshaketheep, K. M. K. I., Salah, A. A., ALOMARI, K. M., KHALED, A., & Jray, A. A. A. (2020). Digital Marketing during COVID 19 Consumer's Perspective. WSEAS Transactions on Business and Economics, 831-841.
- Anasari, B. & Ganjoo, M. , *Impact of Covid-19 on Advertising: A Perception Study on the Effects on Print and Broadcast Media and Consumer Behavior*, UGC CARE Journal 31(28), p. 52-62, 2020.
- Casaleggio Associati, *E-commerce in Italia 2020, vendere ai tempi del coronavirus*, 2020.
- Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0 Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of direct, data and digital marketing practice*, 9(3), 231-244.
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), *Responding to the impact of the COVID19 outbreak on food value chains through efficient logistics*, 2020.
- Fontana F. , Caroli M. - *Economia e gestione delle imprese –2017*, Milano McGraw Hill
- Granlund, M., & Taipaleenmäki, J., *Management control and controllership in new economy firms— a life cycle perspective*. *Management Accounting Research*, 16(1), 21–57. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.09.003>, 2005
- Granskog, A., Lee, L. & Magnus, KH et al. , *McKinsey Survey: Consumer sentiment on sustainability in fashion*, 2020.
- Grilec, A., Vukusic, D., & Dujic, D. , *COMMUNICATION STRATEGIES OF LUXURY BRANDS DURING COVID-19 CRISIS*. *Economic and Social Development Book of Proceedings*, 281-290 ,2020.

- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 1-25.
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182.
- Ibn-Mohammed, T., Mustapha, K. B., Godsell, J. M., Adamu, Z., Babatunde, K. A., Akintade, D. D., ... & Koh, S. C. L. (2020). A critical review of the impacts of COVID-19 on the global economy and ecosystems and opport
- J. Giliberto, *Soldi e mascherine, ecco la gara di solidarietà da parte delle imprese, 2020*. Consultabile al link: <https://www.ilsole24ore.com/art/soldi-e-mascherine-ecco-gara-solidarieta-parte-imprese-AD4wTwD>.
- Jovevski, D., Kamenjarska, T., & Naumovska, L. (2020). Strategic Perspectives of the Digital Marketing Transformation as An Enabler of Technological Change in Organizations During the COVID-19 Pandemic.
- Khan, M. T. (2014). The concept of 'marketing mix' and its elements (a conceptual review paper). *International journal of information, business and management*, 6(2), 95.
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0: Dal tradizionale al digitale*. Hoepli.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0*. Wiley Publishing.
- Lee, J.-Y., Fang, E., Kim, J.J., Li, X., Palmatier, R.W., *The effect of online shopping platform strategies on search, display, and membership revenues*. *J. Retailing* 94 (3), 247–264, 2018.
- Lepore A. - Lineamenti di Storia del Marketing, in *Nuovi Percorsi della Storia Economica*, a cura di Mario Taccolini, 2009, Milano, Vita e Pensiero
- Mintzberg, H., *The strategy concept I: Five Ps for strategy*. *California management review*, 30(1), pp.11-24, 1987.
- Nolan, R. , *Managing the computer resource: A stage hypothesis*. *Communications of the ACM*, 16(4), 399–405. <https://doi.org/10.1145/362280.362284>, 1973.

- Pandey, N. (2021). Digital Marketing Strategies for Firms in Post COVID-19 Era Insights and Future Directions. *The New Normal Challenges of Managing Business, Social and Ecological Systems in the Post COVID 19 Era*.
- Papagiannidis, S., Harris, J., & Morton, D. (2020). WHO led the digital transformation of your company A reflection of IT related challenges during the pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102.
- Pedersen, C. L., & Ritter, T. , *Preparing your business for a postpandemic world. Harvard Business Review*, 2020.
- Prananto, A., McKay, J., & Marshall, P. , *Frameworks to support the e-business growth strategy. (2001). In: Proceedings of the 9th European Conference on Information Systems, Global Cooperation in the New Millennium, ECIS 2001, Bled, Slovenia, June 27–29, 2001 (p. 85). <https://doi.org/10.1.1.101.5755>, 2001.*
- PRIAMBODO, I. T., SASMOKO, S., ABDINAGORO, S. B., & BANDUR, A. , *E-Commerce Readiness of Creative Industry During the COVID-19 Pandemic in Indonesia. The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 865, 2021
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. *marketing intelligence & planning*.
- Santoki, A., & PAREKH, D. M. H. (2020). Marketing Strategies during Covid-19. *Marketing*, 7(14), 2020.
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior Will the old habits return or die. *Journal of Business Research*, 117, 280-283.
- Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Revista de marketing aplicado*, 1(22), 209-227.
- Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. , *The process of technology innovation. Lexington, MA: Lexington Books. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00075-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00075-9), 1990.*
- Tran, L. T. T. (2021). Managing the effectiveness of e-commerce platforms in a pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102287.
- Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 214-220.

WTO,2020. [WTO / 2020 News items - WTO report looks at role of e-commerce during the COVID-19 pandemic.](#)

Yoo, Y. , *Computing in everyday life: A call for research on experiential computing*. *MIS Quarterly*, 2010.

Zhang, T., Li, G., Cheng, T.C.E., Lai, K.K., *Welfare economics of review information: implications for the online selling platform owner*. *Int. J. Prod. Econ.* 184, 69–79, 2017.