



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**Le risposte delle imprese al COVID-19 in base
agli studi di marketing**

**Enterprise response to COVID-19 according
to marketing studies**

Relatore:

Prof. Aldo Bellagamba

Rapporto Finale di:

Giovanni Vitali

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

1. INTRODUZIONE.....	3
2. PANDEMIA E LOCKDOWN, LA SITUAZIONE DI DUE PAESI PARTICOLARMENTE COLPITI: IL CASO DELL'ITALIA E DELLA CINA.....	7
3. ANALISI DELLA REAZIONE DEI CONSUMATORI ALLA PANDEMIA: ALCUNI RISULTATI IN STUDI RECENTI.....	11
3.1 CAMBIAMENTO DEL CONSUMATORE NELLE ABITUDINI E NEI COMPORTAMENTI DI ACQUISTO.....	11
3.2 CAMBIAMENTO NELLA SENSIBILITÀ ETICA DEL CONSUMATORE.....	15
4. GLI EFFETTI DELLA PANDEMIA SULLE IMPRESE.....	17
4.1 LE IMPRESE DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE.....	17
4.2 GLI EFFETTI DELLE IMPRESE OPERANTI NEL B2B.....	19
5. LE POSSIBILI STRATEGIE DI RISPOSTA AI PROBLEMI DETERMINATI DALLA PANDEMIA.....	23
5.1 ASPETTI CONNESSI ALLA GESTIONE DELLA FORZA VENDITA	23
5.2 STRATEGIE PER OTTIMIZZARE LA DISTRIBUZIONE.....	24
5.3 COLLABORAZIONE E INNOVAZIONE TRA LE IMPRESE: ESEMPI E STRATEGIE.....	27
6. CONCLUSIONI.....	33

BIBLIOGRAFIA35

1. INTRODUZIONE

Nei primi mesi del 2020 ci siamo trovati davanti a qualcosa mai successo prima: una crisi epidemiologica talmente grande da far mettere tutti ai ripari.

Non è stato facile, ma abbiamo capito che da quel momento tutto il mondo sarebbe cambiato.

Dall'inizio di marzo, infatti, l'Italia e qualche altra Nazione Europea hanno adottato il lockdown: l'obbligo di restare in casa per abbassare il contagio del virus.

Sono rimasti aperti solamente i servizi essenziali facendo sì che tutti gli altri sperimentassero il cosiddetto smart working, ovvero il lavoro da casa.

Questo ha portato le imprese a problematiche e sfide mai vissute prima.

Abbiamo potuto notare alcuni di questi problemi con i nostri stessi occhi. Abbiamo visto in prima persona il cambio della nostra domanda, il cambio dei nostri comportamenti d'acquisto.

Ritengo che uno degli esempi più emblematici sia stato il recarsi al supermercato e trovarsi davanti ad uno scaffale vuoto, senza la possibilità di poter comprare un prodotto di cui abbiamo bisogno. Questo non è successo solamente nei supermercati ma anche le imprese lo hanno vissuto, non riuscendo a recuperare delle materie prime da alcuni fornitori e dovendo quindi ridurre ancora di più la propria produzione.

Questo accadimento mi ha fatto fin da subito pensare a cosa si potesse fare per arginare a queste ed altre criticità maturate da questa crisi.

Lo scopo di questo elaborato è quello di analizzare gli studi svolti in ambito internazionale sulla reazione dei consumatori e delle imprese alla pandemia. Per quanto concerne le imprese, vengono distinte le problematiche riscontrate dalle imprese produttrici e da quelle di produzione e le loro reazioni con particolare riguardo all'azione di marketing. Sul piano metodologico questo elaborato consiste in un'analisi della letteratura internazionale. I singoli articoli scientifici sono individuati tramite la banca dati citazionale Elsevier Scencedirect utilizzando le seguenti parole chiave: "Covid and marketing".

Non voglio dare risposte o soluzioni ma suggerire strategie che possano essere prese e adattate alla propria situazione per cercare di uscire da questa crisi più forti di quando ci si è entrati, cercando di sfruttare questo periodo a proprio vantaggio, innovando e ripensando la propria idea di impresa.

Nei capitoli di questo elaborato possiamo trovare:

- Pandemia e lockdown: viene effettuata un'analisi di due stati molto colpiti dal virus e dalle misure restrittive sottolineando i cambiamenti delle imprese.
- Reazione del fenomeno del consumatore: viene effettuata un'analisi del consumatore nel periodo del coronavirus partendo dai suoi cambiamenti e dalle sue nuove abitudini con riguardo anche alla sua visione etica.

- Problematiche delle imprese: viene effettuata un'analisi delle problematiche più evidenti in questo periodo differenziando tra quelle delle imprese distributrici della grande distribuzione e quelle delle imprese industriali.
- Reazioni e proposte per reagire: in quest'ultimo capitolo sono ripresi tutti gli argomenti trattati qui sopra e vengono analizzate proposte per poter reagire e ripartire. Suggerimenti dati dagli studi di marketing effettuati sul tema fino a questo momento.

2. PANDEMIA E LOCKDOWN, LA SITUAZIONE DI DUE PAESI PARTICOLARMENTE COLPITI: IL CASO DELL'ITALIA E DELLA CINA

Secondo l'Eurostat, nel marzo del 2020 la produzione industriale in Italia è diminuita del 28.4%, la maggiore diminuzione in Europa. Questo è sicuramente dovuto alla chiusura per lunghi periodi di tutta l'attività industriale.

I settori più colpiti sono stati senz'altro il turismo, il settore degli spettacoli, il settore automobilistico e il settore dei trasporti. Per evitare un grandissimo impatto fin da subito sono stati disposti interventi governativi.

Le imprese che forniscono servizi di manutenzione avanzata come l'ottimizzazione di produttività o il controllo del consumo di energia sono state meno colpite rispetto alle imprese che forniscono i classici servizi di manutenzione e riparazione. Questo è dovuto soprattutto alla difficoltà di trovare ricambi e ai contratti che legano per vari anni il consumatore al produttore, ad esempio contratti di manutenzione programmata, e che riducono il rischio di perdere il cliente una volta acquistato (Rapaccini et al., 2020, pag.229).

Alcune imprese di produzione sono state molto colpite dal virus per la difficoltà di poter lavorare in presenza. Soluzioni come il lavoro da casa sono state da subito studiate e migliorate. Ad una grande parte di impiegati, infatti, sin da prima del lockdown era stata attivata la possibilità di poter lavorare da casa.

Nonostante ciò le imprese non hanno rilevato grandi problemi in questo spostamento, ovvero il dovere spostarsi dal lavorare in ufficio al lavorare in casa.

Il dover spostarsi a lavorare solamente online ha inoltre incentivato le imprese a creare nuovi sistemi digitali o ad accelerare la creazione di questi per agevolare il cambiamento in corso.

Sin da prima del lockdown, visto l'obbligo di dispositivi di protezione individuale e il divieto di spostamenti tra regioni, la produzione delle imprese era del 30%/40% rispetto al normale (Rapaccini et al., 2020, pag.231).

La Cina, rispetto all'Italia, è stata la prima nazione a sperimentare il lockdown. Sin dall'inizio di gennaio 2020 infatti la Cina ha iniziato ad adottare misure di prevenzione per evitare la diffusione del virus.

Specialmente durante la crisi covid, la domanda dei consumatori è cambiata profondamente. Visto anche il divieto di poter uscire di casa, l'acquisto di beni e servizi è molto diminuito, l'approccio di acquisto si è rivolto molto di più ai beni essenziali limitando l'acquisto di beni ritenuti non necessari.

Le imprese, nonostante la crisi, hanno cercato di aggiornarsi e reinventarsi trovandosi di fronte ad una diminuzione della domanda, ad una pressione per i costi come affitto e tasse, un aumento del prezzo della materia prima e nella difficoltà di

trovare nuovi fornitori e ad un nuovo consumatore con nuove preferenze preoccupato per la propria salute e sicurezza (Wang et al., 2020, p.215).

3. ANALISI DELLA REAZIONE DEI CONSUMATORI ALLA PANDEMIA: ALCUNI RISULTATI IN STUDI RECENTI

3.1 CAMBIAMENTO DEL CONSUMATORE NELLE ABITUDINI E NEI COMPORAMENTI DI ACQUISTO

Come dimostrano gli studi effettuati, da parte dei consumatori si sono visti due importanti tipi di cambiamenti: c'è stata sia una modifica delle proprie abitudini, sia una creazione di nuove abitudini.

Per modifica di abitudini si intende, ad esempio, l'uso della mascherina come disposizione di protezione individuale e il distanziamento sociale.

Per le nuove abitudini, invece, un fattore di creazione è stato sicuramente la tecnologia.

Uno dei maggiori problemi del virus è stato rimanere in contatto con amici e famiglia. Infatti, con l'arrivo del distanziamento sociale si sono scoperti nuovi strumenti per continuare a comunicare. Alcuni strumenti molto importanti sono stati, e sono tutt'ora, i programmi di video conferenza. Uno fra tanti è sicuramente ZOOM™ che è diventato una parola di uso comune (Kirk & Rifkin, 2020, p.125). Si è visto, infatti, un avvicinamento alla tecnologia da parte di qualsiasi fascia d'età e un uso senza precedenti di sistemi di video chiamata per avere la possibilità di restare in contatto con i propri cari.

Questi strumenti sono stati molto usati anche in ambito lavorativo e scolastico, in quanto si era obbligati a rimanere nelle proprie abitazioni. Proprio per questo è stata riscontrata una minore motivazione nello svolgere incarichi da parte dei consumatori (Kirk & Rifkin, 2020, p.126).

È stato riscontrato anche un aumento da parte delle adozioni di cuccioli, complice l'isolamento sociale avvenuto in molti Paesi.

Un altro aspetto del consumatore emerso in questo periodo è stato sicuramente l'improvvisazione. Questo perché, quando costretti da fattori esterni e non modificabili, i consumatori tendono ad improvvisare. Le vecchie abitudini sono messe da parte e vengono create nuove abitudini di consumo.

Una di queste abitudini, come emerso dallo studio di Kirk e Rifkin (2020), è stato il fai da te, anche spinto dalla mancanza di reperibilità di alcuni prodotti. Dei possibili esempi sono l'aumento dei pasti cucinati in casa, l'aumento di mascherine autoprodotte, un aumento di lavori domestici.

Questo aumento del fai da te ha anche contribuito all'aspetto psicologico del consumatore che ha potuto riscoprire dei talenti che con la vita quotidiana andavano perduti.

Fin dall'inizio della pandemia abbiamo anche potuto osservare che, con le misure attuate da ogni Paese, i consumatori hanno cercato di adattare, il più velocemente possibile, i loro comportamenti d'acquisto.

Una delle tendenze generali durante i periodi di crisi è quella di posticipare l'acquisto e il consumo di determinati tipi di prodotti come automobili o case. In questo caso la lista ha incluso anche concerti, pasti nei ristoranti, sport.

Nelle Nazioni in cui è stato effettuato il lockdown il consumatore non sempre aveva modo di recarsi nei grandi negozi, quindi i negozi sono arrivati direttamente in casa, così come il lavoro e la scuola. Si è usata molto di più rispetto a prima la consegna dei prodotti direttamente a casa propria tramite e-commerce e si è molto usufruito di piattaforme streaming come Netflix, Disney e Amazon Prime (Sheth, 2020, p.281).

In particolar modo nel primo periodo della pandemia i consumatori hanno avuto dei comportamenti di accumulo scorte. Questi comportamenti sono una reazione comune per reagire all'incertezza dell'approvvigionamento dei beni di prima necessità, infatti il consumatore tende ad accumulare un bene e a comprarlo subito quando lo trova non sapendo se ha la possibilità di trovarlo anche in futuro data l'incertezza del periodo.

Questo ha creato il fenomeno degli scaffali vuoti nei supermercati. In Italia, ad esempio, in pochi giorni sono esaurite le mascherine e i gel disinfettanti; in

Inghilterra invece la prima cosa a finire è stata la carta igienica (Pantano et al., 2020, p.210).

L'esaurimento scorte è raro in tempi normali e per questo motivo ha causato una serie di reazioni avverse tra i consumatori che potrebbero influire le loro scelte anche al termine dell'epidemia.

Questo fenomeno ha anche avuto un impatto sulla sensibilità dei prezzi da parte dei consumatori che hanno rivisto i loro soliti comportamenti d'acquisto e li hanno adattati in base alla loro situazione economica e lavorativa del momento cercando di evitare acquisti reputati non necessari e concentrandosi su cosa davvero hanno bisogno di acquistare (Pantano et al., 2020, p.211).

Per cercare di contrastare l'accumulo di scorte da parte dei consumatori, alcuni supermercati hanno iniziato a prevedere un limite di prodotti acquistabili e a dedicare certi orari della giornata solamente a lavoratori o persone anziane (He & Harris, 2020, p.178).

Nonostante il peggio sembri superato, siamo ora in una fase di adattamento. I consumatori si stanno adattando all'offerta e, al momento, non ci sono più problemi di esaurimento scorte.

Il commercio online sta giocando un ruolo importante in questo, ormai è diventata abitudine effettuare acquisti con questa modalità piuttosto che recarsi fisicamente in un negozio.

Nel prossimo futuro le piattaforme di e-commerce giocheranno un ruolo essenziale, soprattutto per il rispetto del distanziamento sociale e per lo sviluppo delle tecnologie (Kirk & Rifkin, 2020, p.127).

3.2 CAMBIAMENTO NELLA SENSIBILITÀ ETICA DEL CONSUMATORE

Il consumatore etico è colui che, nella scelta del brand, tiene conto delle azioni che svolge il brand in campo etico e morale. Questo tipo di consumatore tende ad impersonarsi nel brand e rispecchiarsi nei suoi valori morali, nella sua identità morale tenendo conto dei fattori dettati dal contesto in cui sta vivendo.

Un cambiamento importante nella sensibilità del consumatore è stata la scelta d'acquisto di beni locali piuttosto che esteri. Vista la situazione critica della catena di distribuzione che portava spesso a scaffali vuoti nei supermercati, i consumatori sono stati incoraggiati a comprare i beni locali in quanto, spesso, maggiormente disponibili. Inoltre, nonostante richieste per la solidarietà a livello mondiale, molti consumatori credono che non sia morale acquistare beni provenienti dall'estero.

Un altro cambiamento importante, specie nei primi momenti della pandemia, è stato il cambiamento di opinione da parte dei consumatori sui brand a seconda di come questi stavano rispondendo alla crisi epidemiologica. Come riportato da Kirk e Rifkin su un campione di 12.000 consumatori circa i due terzi hanno affermato che

i loro futuri acquisti sarebbero dipesi da come i brand avrebbero risposto alla pandemia. Il 57% di questi, inoltre, ha suggerito che una comunicazione troppo spiritosa dei brand nei confronti della pandemia sia irrispettosa.

I brand si sono scoperti vulnerabili se viene percepito che stiano agendo per i propri interessi o se emerge che non siano disposti a fare sacrifici (He & Harris, 2020, p.178).

4. GLI EFFETTI DELLA PANDEMIA SULLE IMPRESE

4.1 LE IMPRESE DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE

Per catena di distribuzione si intende il processo che porta un bene prodotto da un'impresa ad un mercato in cui il bene è disponibile al consumatore.

La catena di distribuzione ha tre aspetti principali: l'approvvigionamento ovvero come le imprese reperiscono le materie prime; la produzione ovvero la produzione dei beni da parte delle imprese; la distribuzione, come il bene prodotto dall'impresa arriva ai rivenditori dove il consumatore finale può acquistarlo.

Con l'avvento del COVID-19 il modello di catena di distribuzione è andato in crisi portando a nuove situazioni e problematiche.

Vari fattori, infatti, hanno portato a problematiche nella catena di distribuzione. Tra queste possiamo analizzare le sfide legate alla tecnologia, sfide legate al dover lavorare da casa e sfide legate ad una catena di distribuzione più sostenibile.

Nell'uso della tecnologia le imprese hanno cercato di lavorare con molti nuovi strumenti, soprattutto per dare visibilità alla loro catena di distribuzione e far vedere come stavano lavorando. Questo, in particolar modo, per aiutare i punti di rivendita e fare in modo di prevenire l'esaurimento delle scorte (Sharma et al., 2020, p.444).

Nonostante il passaggio tra lavoro in ufficio e lavoro in casa sia avvenuto in pochissimo tempo, questo ha impattato negativamente nella catena di distribuzione per l'incertezza e il doversi riorganizzare velocemente.

Molte imprese hanno cercato di realizzare una catena di distribuzione più sostenibile cercando anche di guardare al sociale e alla salute dei loro dipendenti oltre che alla sostenibilità della catena di produzione. Tra queste ci sono Gucci che ha fornito mascherine chirurgiche e accessori medici alla protezione civile e Ralph Lauren che ha donato dieci milioni di dollari all'Organizzazione Mondiale della Sanità (Pantano et al., 2020, p.211).

Un'altra tra sfide fondamentali di questo periodo è stata sicuramente il cambiamento e l'oscillazione nella domanda. Alcuni settori hanno avuto una diminuzione nella domanda, altri settori invece hanno visto la loro domanda salire ad altissimi livelli.

Settori come quello automobilistico, dei trasporti e di rifornimento hanno visto la loro domanda calare drasticamente, specie per tutti gli appelli fatti per rimanere in casa, oltre al lockdown negli Stati in cui è stato messo in atto. Al contrario imprese che lavorano nei settori tecnologici hanno visto un aumento nella loro domanda.

Molte imprese sono state obbligate a svolgere quotidianamente studi sulla domanda e offerta per evitare di trovarsi senza merce da vendere (Sharma et al., 2020, p.444).

Avendo il virus colpito soprattutto la domanda dei punti di rivendita, specie quelli di beni essenziali, questi negozi hanno dovuto adattarsi onde evitare di andare incontro a esaurimento scorte.

Alcuni rivenditori di servizi di e-commerce infatti hanno assunto nuovo personale per far fronte al picco di domande per i servizi di tecnologia nelle imprese, soprattutto nel settore del cibo, dove, in particolar modo prima della crisi epidemiologica, la vendita online era pressoché nulla (Pantano et al., 2020, p.211). Altri rivenditori si sono trovati a ripensare la loro catena di distribuzione per evitare che questa collassasse e hanno deciso di aumentare i prezzi e di risparmiare tagliando il budget per la pubblicità.

Altri ancora si sono spostati su una catena di distribuzione basata perlopiù su prodotti locali essendo più facilmente reperibili, specie in caso di bisogno. In questo modo hanno cercato di evitare un collasso della propria catena di distribuzione.

I piccoli rivenditori hanno invece esteso la loro linea di prodotti iniziando a vendere anche beni di prima necessità che prima non trattavano.

4.2 GLI EFFETTI DELLE IMPRESE OPERANTI NEL B2B

Per B2B (business to business) si intendono imprese che vendono i propri prodotti e/o servizi ad altre imprese e non direttamente al consumatore finale.

Quando si parla della loro forza vendita si fa riferimento a tutti coloro che lavorano nel reparto vendita di queste imprese e si occupano di vendere i prodotti della propria impresa ad altre imprese. Non essendo sempre facile, chi lavora nella forza vendita necessita una preparazione e un aggiornamento continuo per svolgere il proprio ruolo.

Con l'avvento della pandemia sono emerse diverse problematiche nella forza vendita dei B2B. Alcune imprese B2B si sono trovate a dover ridurre le ore di lavoro della propria forza vendita in modo temporaneo o addirittura permanente, avvantaggiando dall'altra parte però altre imprese B2B che ne hanno approfittato per aumentare la propria forza vendita assumendo nuovi talenti.

Molti compiti sono stati stravolti e soprattutto è stato stravolto il luogo dove questi venivano svolti. Da aprile 2020 è aumentato moltissimo il numero di operazioni svolte online sia per il distanziamento sociale sia per il dover lavorare da casa. Anche per questo la ricerca di alcune abilità è aumentata mentre altre abilità sono risultate sempre più in disuso. Questo ha portato a dover effettuare immediatamente dei corsi per poter aggiornare il proprio personale (Hartmann & Lussier, 2020, p.103).

La forza vendita deve inoltre saper rispondere a nuovi bisogni dei clienti, creati dall'emergenza epidemiologica. Questo può portare anche al cambio e

all'aggiornamento dei valori proposti e del modo in cui i prodotti sono proposti e venduti al client.

Sono di molto aumentate le richieste di supporto tecnologico e di insegnamento all'uso dei mezzi tecnologici e, collegato a ciò, è aumentata anche la preoccupazione riguardante la sicurezza online. Per questo molte imprese b2b e non solo hanno iniziato ad investire sulla cyber security per poter proteggere la privacy dei loro clienti e dei loro dipendenti.

Risulta sempre più evidente che c'è un continuo bisogno di adattarsi alla situazione in corso cercando di prevedere i bisogni dei clienti e i bisogni della propria forza vendita.

5. LE POSSIBILI STRATEGIE DI RISPOSTA AI PROBLEMI DETERMINATI DALLA PANDEMIA

5.1 ASPETTI CONNESSI ALLA GESTIONE DELLA FORZA VENDITA

Il COVID-19 ha sicuramente la possibilità di sperimentare nuove modalità con l'uso delle tecnologie. Già prima dell'inizio della crisi epidemiologica si stavano mettendo a punto nuovi sistemi come la vendita online e l'uso dei social media per arrivare a più consumatori possibili. Il virus ha sicuramente velocizzato questo processo.

Un altro aspetto da tenere in conto è che tutte le imprese hanno bisogno di aggiornarsi e cambiare per rispondere alla pandemia. Ci sono più possibilità, quindi, per stringere costruire relazioni più forti con i propri clienti e con la propria forza vendita.

Tutto quello che viene pensato deve, però, essere realizzato per il lungo periodo, non pensato solamente per il momento e poi abbandonato; inoltre tutte le sfide fino ad ora affrontate potrebbero non risolversi nel breve periodo ma portate avanti anche dopo la fine della pandemia.

Sicuramente è possibile far risparmiare le imprese eliminando momentaneamente, come gli incentivi per i viaggi. Questi risparmi possono essere utilizzati per incentivare la forza vendita nella ricerca di nuovi clienti, magari anche effettuando

sconti o prodotti complementari per un pagamento immediato (Hartmann & Lussier, 2020, p.109).

Analizzando e pensando al lungo periodo, i direttori della forza vendita potrebbero approfittare della situazione creatasi con il COVID-19 per assumere miglior personale e per rinforzare e ampliare le relazioni facendo decisioni per il sociale, come delle donazioni o l'allargamento della produzione a beni medicinali.

5.2 STRATEGIE PER OTTIMIZZARE LA DISTRIBUZIONE

Le imprese, e in particolar modo i rivenditori, dovrebbero concentrarsi su una strategia di distribuzione più dinamica per far fronte alle nuove domande dei consumatori. Una struttura più dinamica diminuirebbe il tempo tra il cambio della domanda dei consumatori e la risposta delle imprese. C'è anche bisogno di aumentare il dialogo con gli stakeholders per far sì che aumenti la collaborazione e in modo che si sentano parte del processo.

Questa strategia deve essere implementata il prima possibile così i rivenditori possono abituarsi a questo nuovo processo ed essere pronti al cambio di domanda legata alla fine della pandemia.

I rivenditori devono anche rimettere il consumatore al centro e analizzare i suoi bisogni e le sue paure e far capire che la loro priorità è soddisfare il consumatore e non il profitto, facendo trovare reperibili in meno tempo possibile i prodotti richiesti (Pantano et al., 2020, p.211).

Rilocalizzare fornitori e scorte per essere il più possibile vicini ai consumatori ed evitare blocchi della catena di fornitura è un'altra strategia applicabile. Si tratta di passare dalla globalizzazione alla regionalizzazione. Questo porterà, ovviamente, a nuove problematiche, tra cui la gestione dei costi e a un ripensamento della logistica (Rapaccini et al., 2020, p.234).

La diversificazione è un'ulteriore strategia analizzata. Durante questa pandemia si è visto che la chiave non è avere pochi fornitori, ma averne un grande numero diversificando la propria scorta. Come analizzato da Sharma, Adhikary e Borah, imprese con pochi fornitori localizzati in posti diversi potranno ritrovare il problema della distruzione della catena di fornitura.

Avendo vissuto l'incertezza in questo periodo, far incontrare domanda ed offerta si è rivelata una strategia vincente. Per far questo si deve dare la possibilità al consumatore di far sapere cosa desidera e attivare la possibilità di effettuare un ordine online per invertire il solito processo e far riempire gli scaffali dai clienti finali. In questo modo saranno l'impresa e il rivenditore che andranno dal consumatore e non il contrario (Sheth, 2020, p.282).

Anche attraverso la comunicazione è possibile fare ciò. Le comunicazioni dei punti di rivendita devono comunicare la disponibilità dei propri prodotti, aggiungendo delle note in caso di limitazioni di acquisto, le misure di protezione adottate per evitare il diffondersi del virus e le misure adottate per aiutare il sistema sanitario. Questo fa sì che aumenti il dialogo con il consumatore dare immediato supporto quando richiesto.

Per sopravvivere al meglio alla crisi epidemiologica è, infatti, necessario l'uso del web e avere un sito per poter restare a contatto con i propri clienti e con i propri fornitori.

Come analizzato da Cortez e Johnston, ci sono delle funzionalità che possono aiutare le imprese a sopravvivere durante la pandemia.

Una funzionalità molto utile da implementare sul proprio sito web è quella di uno show room digitale per poter mostrare i propri prodotti e servizi al consumatore. Offrire al consumatore l'opportunità di poter esplorare il prodotto e capire il suo funzionamento fa concentrare l'acquirente sugli attributi e le potenzialità del bene e non solamente sul prezzo o su altro su cui potrebbe focalizzarsi vedendo solamente delle presentazioni.

Un altro aspetto è quello di agevolare i consumatori all'uso di un e-commerce. Abbiamo visto come, specie nel pieno della pandemia, molti acquisti si siano spostati verso l'online. Creare un proprio commercio sul proprio sito web e incentivare i clienti ad usarlo sarebbe un gran passo avanti.

Monitorare il comportamento dei consumatori sul proprio sito, nonostante prima della pandemia venisse visto come poco rilevante, si è dimostrato molto importante per capire cosa i clienti cercano e come si muovono. Legato a questo è importante anche l'analisi dei dati di marketing.

Anche l'uso dei social media, soprattutto per comunicare le operazioni dell'impresa o i suoi eventi, si è rivelato fondamentale.

L'ultimo aspetto riguarda la modifica del proprio sito web. Durante la crisi dovuta al virus il traffico internet è aumentato del 5%/10%. Il proprio sito web deve essere quindi funzionale e le informazioni necessarie devono essere facilmente reperibili.

5.3 COLLABORAZIONE E INNOVAZIONE TRA LE IMPRESE: ESEMPI E STRATEGIE

La collaborazione tra imprese da sempre è una strategia importante ma può risultare ancora più fondamentale in questo periodo.

Il punto fondamentale della collaborazione è, infatti, che questa aiuta le imprese ad aumentare insieme il loro rendimento.

Un esempio è quello delle imprese della grande distribuzione che, in Inghilterra, si sono scambiate informazioni riguardo le disponibilità dei loro magazzini, si sono coordinate sugli orari di chiusura e si sono prestate i dipendenti nonostante la

rivalità. Grazie a questo sono state in grado di operare in modo più efficiente nonostante l'incertezza del periodo.

La cooperazione può, infatti, aiutare le imprese ad aumentare le loro performance, ma solamente ad un punto stabilito (Crick & Crick, 2020, p.210).

Un altro esempio che abbiamo potuto notare tutti in questo periodo di pandemia è sicuramente quello delle aziende farmaceutiche.

Secondo il New York Times infatti le aziende farmaceutiche degli Stati Uniti, della Germania e della Cina hanno iniziato a lavorare insieme condividendo conoscenza e strumenti per arrivare a trovare un vaccino per il covid. La stessa cosa è stata fatta dalle imprese che producono materiale medico, in modo da non far mancare materiale agli ospedali e poter provvedere ad una risposta rapida ed efficace.

Queste imprese sono state anche aiutate dai vari governi che hanno spinto alla cooperazione per trovare una cura nel meno tempo possibile.

Durante la collaborazione deve però esserci un beneficio per tutte le imprese che ne fanno parte, altrimenti la collaborazione non ha più senso di esistere.

Il motivo trainante di questa cooperazione è stato il bene superiore per la cura dell'umanità. In questo e in altri casi le imprese mettono al primo posto la collaborazione invece della competizione (Crick & Crick, 2020, p.210).

Un terzo esempio visibile durante questa pandemia è stato quello di alcune imprese tecnologiche rivali che, insieme, hanno formato un team, chiamato COVID-19 CTI League, per rafforzare la cybersecurity in un tempo in cui il mondo si è spostato online.

Nel fare questo si sviluppa anche la corporate social responsibility delle imprese, facendo vedere che la competizione può essere superata nei momenti di crisi.

La cooperazione ha anche aiutato i lavoratori di queste imprese ad accrescere la loro conoscenza facendo in modo che in futuro queste imprese possano migliorare i loro prodotti e servizi

Le imprese dovrebbero dedicarsi, proprio per questo motivo, a costruire un'autentica e genuina responsabilità sociale d'impresa, specialmente in questo periodo. Questa infatti rafforzerebbe il legame con i suoi clienti, con le altre imprese e con il resto dei consumatori. Il legame che si creerebbe in questo periodo tra i consumatori e l'impresa sarebbe sicuramente più forte di un normale legame creatosi nei periodi precedenti al virus.

Possiamo vedere ciò prendendo come esempio le imprese che hanno trasformato la propria produzione in apparecchiature mediche, nelle compagnie telefoniche che hanno regalato giga internet gratuiti e nelle molte altre iniziative portate avanti (He & Harris, 2020, p.177).

Le imprese, specialmente con gli aiuti economici che arrivano dai governi di tutto il mondo, dovrebbero iniziare a pensare e creare la loro csr e non pensare solamente agli obiettivi di breve periodo.

Le imprese dovrebbero concentrarsi e sforzarsi di più di parlare dei problemi sociali emersi durante la pandemia piuttosto che di problemi futuri.

Durante un periodo così delicato le imprese sono spinte a sperimentare la collaborazione per aumentare il proprio livello di rendimento, far fronte ad una domanda mai avuta prima, operare in modo migliore con la catena di distribuzione. Le imprese che decidono di collaborare, però, non possono dipendere esclusivamente dall'altro ma devono avere comunque possibilità di competere usando le loro risorse e capacità. Allo stesso tempo bisogna evitare di collaborare con partner non fidati per evitare tensioni e altri aspetti negativi.

Le strategie di collaborazione sono consigliate soprattutto alle imprese che hanno poche risorse interne per poter sviluppare nuovi prodotti in modo indipendente.

È consigliato ricercare altre imprese complementari alla propria con cui condividere le risorse e allargare la propria base di consumatori (Crick & Crick, 2020, p.211).

Le imprese devono però abbastanza forti da poter sostenere la cooperazione restando comunque autonome.

Oltre la collaborazione anche l'innovazione gioca un ruolo importante nella sopravvivenza delle imprese. Durante questo periodo ci siano state molte proposte e molte strategie di innovazione che si sono rivelate l'unico modo efficace adottabile dalle imprese per affrontare la pandemia. Dovendo improvvisare molti manager hanno potuto sperimentare e collaudare varie strategie.

Nonostante le molte strategie utilizzate in questo periodo, dagli studi effettuati ne sono emerse due in particolar modo: la strategia di risposta e la strategia proattiva.

La strategia di risposta è una strategia usata soprattutto da imprese molto colpite dal virus, specie imprese con una grande parte del suo lavoro effettuato in presenza e non online. Questa strategia ha lo scopo di innovare il proprio business per alleviare l'impatto dovuto dalla crisi.

Ottimizzando la propria impresa trasformando e riconfigurando le risorse si apre la possibilità di trasferire la propria attività online. Questo trasferimento fa in modo che l'impresa continui con le sue normali operazioni rispondendo in modo rapido ed efficace ai nuovi comportamenti d'acquisto dei consumatori e al COVID.

Un esempio di questa strategia è il brand di abbigliamento Peacebird che, prima della pandemia, vendeva i propri prodotti all'interno di negozi fisici. Con le chiusure e le limitazioni dettate dai protocolli covid, questo brand si è trovato a dover spostare tutta la sua vendita online. Grazie al proprio team marketing e a delle

livestream per pubblicizzare i propri capi, questa azienda è riuscita a sopravvivere (Wang et al, 2020, p.217).

La strategia proattiva è, invece, utilizzabile da imprese poco colpite dal virus. Questa strategia di innovazione permette alle imprese di creare un nuovo business indipendente cercando di far diventare una priorità la nuova domanda dei propri consumatori.

Le imprese che adottano questa strategia devono avere la capacità di leggere correttamente la domanda dei propri clienti e riuscire ad adattarla con le loro risorse. Un esempio della riuscita di questa strategia è il social cinese Tencent che, vedendo aumentare la domanda per servizi di video conferenza ha creato una propria app, Tencent Conference, dedicata a ciò, rispondendo così ai consumatori e creando un nuovo business (Wang et al, 2020, p.218).

6. CONCLUSIONI

Come emerge dalla ricerca e dagli studi effettuati la pandemia ha avuto un grande impatto negli atteggiamenti del consumatore e nelle problematiche create nelle imprese.

Si è, infatti, potuto notare come il consumatore ha imparato ad adattarsi e ad improvvisare in maniera molto creativa. Essendosi la maggior parte dell'attività di studio e di lavoro spostata in casa, il consumatore ha aumentato l'uso della tecnologia imparando anche ad utilizzare nuovi software.

Un altro aspetto riguardante il consumatore è sicuramente la sua dimensione etica che aiuterà sicuramente nel futuro a compiere scelte più responsabili e rivolte al sociale negli acquisti.

Nella dimensione delle imprese emerge, invece, che si sono trovate nuove strategie per andare incontro alle problematiche della pandemia. Tra queste possiamo sicuramente sottolineare la collaborazione e le nuove strategie di distribuzione, anche se resta in dubbio se queste strategie continueranno una volta terminata l'emergenza causata dal virus.

BIBLIOGRAFIA

- Cortez, R. M., Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125-135
- Crick, J. M., Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 206-213
- Hartmann, N. N., Lussier B. (2020). Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 101-111
- 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
- Kirk, C. P., Rifkin, L. S. (2020). I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 124-131
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, 209-213
- Rapaccini, M., Saccani, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., Adrodegari, F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 225-237

- Ritter, T., Pedersen, C. L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88, 214-224
- Sharma, A., Adhikary, A., Borah, S. B. (2020). Covid-19's impact on supply chain decisions: Strategic insights from NASDAQ 100 firms using Twitter data. *Journal of Business Research*, 117, 443-449
- Sheth J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 208-283
- 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