



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**IL FUTURO DELLA VENDITA AL
DETTAGLIO TRA DIGITALE E POST
PANDEMIA**

**THE FUTURE OF RETAIL MARKETING
BETWEEN DIGITAL AND POST
PANDEMIC**

Relatore:
Prof.ssa Pascucci Federica

Rapporto Finale di:
Pierani Pier Paolo

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE	3
I – IL NUOVO CONSUMATORE POST-PANDEMIA	6
I.1 – CUSTOMER JOURNEY: CONCETTO E STRUMENTI DI ANALISI ...	6
I.2 – LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE COME OBIETTIVO PRINCIPALE	9
I.3 – EVOLUZIONE DEL COMPORTAMENTO D’ACQUISTO.....	14
I.4 – COMPORTAMENTO DEL CONSUMATORE DURANTE LA PANDEMIA	18
II – L’EVOLUZIONE DEL RETAIL MARKETING	24
II.1 - IL MONDO DEL RETAIL.....	24
II.2 – UN PASSO VERSO LA TRASFORMAZIONE DIGITALE	26
II.3 – LE NUOVE STRATEGIE DEL RETAIL	31
III. LE IMPLICAZIONI DELLA PANDEMIA	46
III.1 – IMPATTO ECONOMICO SUI SETTORI PRODUTTIVI.....	46
III.2 – GLI EFFETTI TECNOLOGICI	50
CONCLUSIONI	57
BIBLIOGRAFIA	59

INTRODUZIONE

La pandemia di Covid-19 che ha avuto luogo ed è tutt'ora in corso in tutto il mondo è diventata una grave minaccia non solo per la salute pubblica ma anche per la maggior parte delle economie. Con l'obiettivo di contenere questa epidemia, i governi hanno implementato strategie più o meno rigorose che vanno da misure di confinamento totale a blocchi parziali dell'economia, facendo crescere una chiara preoccupazione sia per le aziende che per i governi: accertare come il comportamento di acquisto dei consumatori influenzerebbe la crisi Covid-19.

L'epidemia si è presentata come una situazione nuova e complessa, causando un grande impatto sull'economia e sulla società, interferendo seriamente con il normale svolgimento della quotidianità delle persone.

Nonostante l'enorme pressione e paura che la pandemia ha dilagato in così poco tempo, insieme a sfide senza precedenti, sono arrivate grandi opportunità per cambiamenti e miglioramenti, per innovazioni e soluzioni creative, alcune delle quali dovrebbero essere adottate e incorporate nelle pratiche mediche quotidiane e nella routine sociale anche nell'era post pandemia.

Sono stati cambiati radicalmente gli atteggiamenti, le intenzioni e i modelli di acquisto dei consumatori, aspetto particolarmente evidente a causa della globalizzazione, l'interconnessione di mercati e paesi, e la sua copertura senza precedenti da parte dei media tradizionali e digitali. Sono avvenuti molti

cambiamenti nel comportamento dei consumatori relativi a prodotti, canali e motivazioni, causando grandi variazioni nel classico customer journey di un cliente. Il primo capitolo del lavoro è appunto dedicato alle caratteristiche pre/post pandemia del comportamento con cui i clienti si avvicinano ad una azienda e i metodi con cui gli stessi lo fanno, le differenze che il Covid-19 ha avuto su ciò e i cambiamenti necessari ed obbligatori che sono stati messi in atto.

Inoltre, durante la crisi pandemica, il monitoraggio e la copertura da parte dei media sono stati incessanti, aumentando il livello di rischio percepito e inducendo infine i consumatori a modificare immediatamente i propri comportamenti. L'ulteriore diffusione di alcune notizie false attraverso Internet e i social media hanno fatto poco per calmare l'ansia e la paura delle persone, ovviamente preoccupate per la propria salute, determinando lo sviluppo di caratteristiche che possono essere definite ineguagliabili, in termini di impatto, copertura mediatica e interesse pubblico.

Le aziende hanno quindi dovuto trovare un modo per sopravvivere, per riuscire a rimanere a galla e non andare a fondo e soffocare. Grazie alla diffusione e all'implementazione in quasi tutti categorie di vendita dell'e-commerce ciò è stato possibile, riuscendo a dare ai clienti tutte le sicurezze di cui avevano bisogno, soprattutto in un periodo pieno di difficoltà come questo. Il secondo capitolo quindi è incentrato sull'esposizione delle innovazioni e i metodi che hanno permesso alle aziende di continuare a raggiungere i propri clienti in una situazione confusionaria

e negativa come quella dei giorni d'oggi, le idee e le modernizzazioni che alcune aziende hanno implementato nel loro offerta per riuscire a rimanere a contatto con i propri clienti e per ovviare alle conseguenze disastrose che il cambiamento del comportamento dei clienti e le restrizioni avrebbero inevitabilmente avuto.

L'ultimo capitolo è invece centrato sulle conseguenze generali della pandemia, sui vari settori retail e sulla tecnologia, cambiamenti che saranno probabilmente destinati a rimanere anche dopo la fine del Covid-19.

I – IL NUOVO CONSUMATORE POST-PANDEMIA

I.1 – CUSTOMER JOURNEY: CONCETTO E STRUMENTI DI ANALISI

In seguito alla proliferazione sempre maggiore negli anni dei vari punti di contatto tra un'azienda e un cliente, grazie allo sviluppo tecnologico e alla nascita di nuovi canali di comunicazione, con il termine customer journey si riassume in Marketing appunto tutto il percorso effettuato e tutte le fasi di contatto tra un consumatore e un marchio, un prodotto o un servizio, includendo oltre ai momenti di interazione e interconnessione diretta tra cliente e azienda, anche i contatti indiretti come i social, recensioni o community (Azzine Shiratori et al., 2021). Attraverso le informazioni raccolte durante il percorso le aziende hanno la possibilità di analizzare il punto di vista del compratore, permettendogli di migliorare l'esperienza di consumo nel suo complesso e percepire il vantaggio competitivo, mettendosi nei panni dei propri clienti e anticiparne i passi, massimizzando le probabilità di un rapporto positivo e duraturo (Azzine Shiratori et al., 2021).

Lo strumento utilizzato per rendere visibile l'intero percorso del consumatore è chiamato "customer journey map", costruito con la raccolta dei dati necessari attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa e la rappresentazione dei risultati generalmente in forma schematica e visiva (Qualtrics, 2021). Non esiste comunque

un metodo unico per sviluppare una Customer Journey Map, ma essa infatti varia a seconda degli obiettivi di un'impresa.

In generale, qualsiasi mappa si compone di quattro elementi essenziali e comuni (Qualtrics, 2021):

- 1) Buyer Persona, per delineare le caratteristiche del cliente-tipo dell'azienda
- 2) una linea temporale per illustrare le interazioni dei clienti con l'impresa in un determinato lasso di tempo predeterminato
- 3) l'esperienza degli utenti o Customer Experience per dar rilevanza alle reazioni emotive dei clienti durante le diverse interazioni
- 4) i punti di contatto o touchpoint, ovvero i mezzi attraverso il quale il cliente entra in contatto con l'azienda.

Indipendentemente dal metodo utilizzato, una buona Customer Journey Map racconta la storia degli utenti: i loro bisogni, domande e reazioni emotive lungo tutto il percorso. Per creare la mappa si attraversano solitamente le seguenti fasi:

- Definizione degli obiettivi: si decidono gli obiettivi della mappa, quali i prodotti e segmenti interessati
- Identificazione del cliente: si individua la cosiddetta buyer persona, ovvero il cliente-tipo
- Informazioni sulla Customer Experience: si intervistano i clienti usando adeguati strumenti di monitoraggio attraverso cui l'azienda capisce se i touchpoint col cliente sono stati soddisfacenti.

- Disegno della mappa: trovati i touchpoint, sia on- che offline, essi vengono indicati nel percorso cliente, definendo le varie fasi dell'itinerario
- Impiego della mappa: la mappa del Customer Journey è impiegata come guida per le strategie di marketing future

I touchpoint del Customer Journey classico sono cinque, ognuno rappresentante un punto della relazione tra cliente e impresa (Qualtrics, 2021).

- Consapevolezza (*Awareness*): il cliente scopre un prodotto e/o marchio attraverso diversi possibili canali. In questa fase, il cliente è consapevole che tale prodotto potrebbe soddisfare un suo bisogno quindi ne rimane interessato
- Considerazione (*Consideration*): il cliente confronta diversi prodotti offerti sul mercato alla ricerca della soluzione migliore per il suo bisogno. In questa fase, il cliente cerca opinioni e recensioni che lo aiutino nella sua scelta.
- Intenzione (*Intention*): il cliente inizia a maturare l'intenzione all'acquisto di un prodotto rispetto a un altro, una marca rispetto a un'altra. In questa fase gli sorge il desiderio di interagire con l'impresa perché risultata l'opzione migliore.
- Decisione (*Decision*): il cliente fa la sua scelta non solo sull'eventualità di effettuare o meno l'acquisto, ma anche su quale prodotto/servizio faccia al caso suo.

In assenza di un acquisto il Customer Journey potrebbe interrompersi qui, in caso contrario il cliente procederà con):

- *Acquisto (Purchase)*: attraverso cui viene rilevato quale prodotto sia il favorito rispetto ai concorrenti, si reca al negozio in questione e paga.
- *Fidelizzazione (Loyalty)*: Qualora il prodotto soddisfi le aspettative del cliente, egli diventa “fedele” al marchio prolungando la relazione cliente-impresa e tornando a usufruire dei suoi servizi anche in futuro.

È chiaro che i touchpoint più importanti, cioè gli obiettivi da raggiungere, sono trasformare l'intenzione in acquisto e la fidelizzazione del cliente, per cui importantissimi sono i servizi post-vendita e l'assistenza clienti (Japutra et al., 2021).

I.2 – LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE COME OBIETTIVO PRINCIPALE

Facendo riferimento in particolar modo alla fidelizzazione del cliente, ogni contatto può portare a una valutazione del marchio positiva o negativa da parte dei clienti, a seconda dei risultati delle interazioni (Nöjd et al., 2020). Ricerche precedenti hanno mostrato che il livello di soddisfazione del cliente è influenzato dal grado di

comportamento di co-creazione del cliente (Grissmann e Stokburger-Sauer, 2012; Hunt et al., 2012). Il coinvolgimento del cliente nel processo esperienziale non solo consente ai clienti di soddisfare le proprie esigenze personali, ma contribuisce anche alla soddisfazione del cliente in diversi modi. Una partecipazione al processo rende i clienti più familiari con le offerte dell'azienda e riduce il rischio percepito nel consumo (Felleson e Salomonson, 2016; Jia e Wang, 2016). Pertanto, un grado di coinvolgimento iterativo e più elevato dei clienti migliora la fiducia, l'impegno affettivo e il senso di proprietà, che porta alla soddisfazione del cliente e all'accumulo di fedeltà del cliente (Brodie et al., 2013; Dellaert, 2019; Pallant et al., 2020). Inoltre, il ruolo attivo dei clienti nel processo di erogazione del servizio aumenta anche le motivazioni e gli impegni dei clienti, il che porta a una maggiore qualità percepita nella valutazione del servizio (Claycomb et al. 2001)

Poiché la qualità del servizio è direttamente correlata alla soddisfazione del cliente, è probabile che i clienti coinvolti siano più soddisfatti (Lemon e Verhoef, 2016). Il comportamento di co-creazione del cliente nel percorso del cliente può essere suddiviso in dimensioni di partecipazione e cittadinanza (Ahearne et al., 2005; Yi e Gong, 2008). Il comportamento di partecipazione si riferisce ai comportamenti di ruolo richiesti dai clienti per utilizzare il prodotto o il servizio di un'azienda. Questi comportamenti obbligatori includono la ricerca di informazioni, la condivisione delle informazioni, il comportamento responsabile e l'interazione personale (Yi e Gong, 2013). La ricerca di informazioni considera gli atti dei clienti

nell'acquisizione di informazioni chiedendo direttamente a una persona o monitorando i comportamenti dei clienti esperti (Kelley et al., 1990), mentre la condivisione delle informazioni è l'atto di fornire informazioni accurate e adeguate affinché il marchio possa svolgere i propri compiti e soddisfare le particolari esigenze dei clienti (Ennew e Binks, 1999). Un comportamento responsabile si verifica quando i clienti riconoscono il loro ruolo di co-creatori di valore, il che include l'essere cooperativi, l'accettare indicazioni da altri co-creatori e il rispetto delle regole e delle politiche durante il processo (Bettencourt, 1997). L'interazione personale riguarda l'aspetto di co-creazione ed è modellata dalle relazioni interpersonali tra clienti e dipendenti (Ennew e Binks, 1999). D'altra parte, il comportamento di cittadinanza considera ruoli extra dei clienti che non sono obbligatori ma generano valori extra e fornisce una significativa fonte di vantaggio competitivo, tra cui comportamenti supplementari, inclusi feedback, advocacy, aiuto e tolleranza (Yi e Gong, 2013). Il feedback si riferisce alle informazioni sollecitate e non richieste che i clienti restituiscono a un'azienda, che sono preziose per il miglioramento di prodotti e processi (Groth et al., 2005). L'advocacy si riferisce alle raccomandazioni su un'offerta o un marchio che i clienti fanno ad altri a seguito della loro esperienza positiva (Journal of Retailing and Consumer Services 61 (2021), Bettencourt, 1997). L'aiuto riguarda l'assistenza volontaria che i clienti offrono ai loro pari, che possono affrontare difficoltà simili a quelle che hanno vissuto (Rosenbaum e Massiah, 2007). Infine, la tolleranza misura la volontà del

cliente di essere paziente quando l'erogazione del servizio non è come previsto (Lengnick-Hall et al., 2000).

La risposta del cliente si riferisce alle reazioni che i clienti hanno dopo aver interagito con un punto di contatto, che si tratti di un prodotto, di un dipendente o di una tecnologia (Stein e Ramaseshan, 2016). La risposta del cliente è composta da vari aspetti. L'aspetto cognitivo si riferisce alla consapevolezza del cliente dei valori offerti mentre l'aspetto emotivo misura i sentimenti riguardo al consumo (Crosier e Handford, 2012; Klaus, 2013). Tuttavia, studi precedenti si sono concentrati sui termini cognitivi e hanno trascurato lo sviluppo delle emozioni (Chen et al., 2008; Kuuru e Närviänen, 2019). Pertanto, è necessario indagare sulla valutazione emotiva dei clienti per una comprensione più ricca e olistica delle risposte dei clienti. I clienti percepiscono una serie di emozioni, sia positive che negative, attraverso le interazioni nelle diverse fasi del “viaggio” (Kranzbühler et al., 2019; Manthiou et al., 2020). Le emozioni giocano un ruolo fondamentale nell'influenzare l'elaborazione delle informazioni dei clienti, influenzando la definizione degli obiettivi dei clienti, determinando il comportamento dei clienti e misurando l'effetto degli stimoli del marketing e dell'ambiente di servizio (N. R. Carlson, Miller, Heth, Donahoe e Martin, 2014; Huang, 2001). Pertanto, un esame sul ruolo e lo sviluppo delle risposte emotive nel viaggio aiuta ad acquisire informazioni sui clienti (Gaur et al., 2014). Secondo Mehrabian e Russell (1974), le emozioni umane possono essere misurate in due dimensioni indipendenti. La

dimensione del piacere misura il grado di felicità e gioia che un cliente prova, mentre l'eccitazione misura la misura in cui un cliente è stimolato o eccitato dall'interazione. Queste valutazioni emotive modellano le percezioni dei clienti circa le prestazioni e l'attrattiva dei punti di contatto utilizzati e vengono successivamente integrate per formare una valutazione della soddisfazione del viaggio (Khanna et al., 2014; Prayag et al., 2017). Pertanto, le emozioni positive come il piacere e l'eccitazione sono riconosciute come chiavi per la soddisfazione del cliente (Chen et al., 2008; Oliver, 1997). Tuttavia, lo stesso punto di contatto può portare a reazioni diverse per clienti diversi a seconda dei loro contesti (Barari e Furrer, 2018; Shavitt e Barnes, 2020). Pertanto, le aziende devono monitorare la risposta del cliente in diverse fasi e durante l'intero percorso per identificare i punti di dolore e piacere ed evidenziare le opportunità per migliorare ulteriormente la soddisfazione positiva del cliente (Beltagui et al., 2012; Stein e Ram-aseshan, 2016), riconoscendo l'esperienza del cliente come un aspetto potente del consumo e un fattore determinante per il successo di un'azienda (Holbrook e Hirschman, 1982; Nyström e Mickelsson, 2019). In generale, i clienti sono soddisfatti quando vengono raggiunti i valori che si aspettavano dall'interazione (K. W. Lee et al., 2017). I marchi in grado di offrire valori esperienziali significativi ai clienti migliorano la soddisfazione del cliente, generano un passaparola positivo e ottengono un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti (Becker e Jaakkola, 2020; J. Carlson, O'Cass e Ahrholdt, 2015). Pertanto, è essenziale che i marchi

comprendano gli impatti fondamentali e le differenze delle varie dimensioni dei valori esperienziali per operare bene nell'ambiente di vendita al dettaglio. I tre aspetti principali dei valori esperienziali che sono stati indagati negli studi precedenti sono le esperienze utilitaristiche, edoniche e sociali (Gallarza et al., 2017; Hure et al., 2017; Rintamaki et al., 2006). La dimensione utilitaristica si concentra sulle esperienze funzionali e contribuisce al risparmio monetario e alla convenienza che un cliente riceve dall'interazione. L'aspetto edonistico riguarda la dimensione fantastica ed emotiva dell'interazione, che si misura dall'ampiezza dell'intrattenimento e dell'esplorazione. Infine, la dimensione sociale riguarda la prospettiva simbolica e interazionista del consumo e si misura dal suo contributo allo status e all'autostima di un cliente.

I.3 – EVOLUZIONE DEL COMPORTAMENTO D'ACQUISTO

In un clima generale caratterizzato dalla paura e dai numerosi divieti finalizzati alla eliminazione del virus Covid-19 le persone hanno dovuto passare a casa molto più tempo del normale. La nostra vita è stata travolta da un cambiamento drastico e immediato non solo dal punto di vista sociale ma anche a livello psicologico, aumentando di gran lunga tutti quei fattori di stress e di ipocondria, dati dalla paura

della velocità di espansione della pandemia e dalla facilità con cui si può contrarre il virus se non si prendono le giuste misure di sicurezza. Questo clima generale di paura e di allerta che si è instaurato ci ha portato a preferire di uscire dalla nostra abitazione solo quando strettamente necessario, limitare il contatto con sconosciuti e cercare di recepire tutto ciò di cui abbiamo bisogno direttamente da casa nel modo più facile e veloce possibile.

Come si illustrava nel Paragrafo I.1, ciò ha comportato che il classico modello del Customer Journey sia diventato obsoleto nelle logiche di mercato in quanto nel percorso “normale” il cliente ha un comportamento troppo passivo rispetto all’utente e-commerce odierno. Oggigiorno, infatti, l’utente medio di un sito di e-commerce ha accesso ad una pluralità di strumenti non disponibili in passato per fare la sua scelta, che hanno di molto modificato la sua esperienza.

Il Customer Journey online differisce di molto dal percorso lineare delineato precedentemente e diventa un percorso a ostacoli per le imprese. Esso può infatti avere tre forme diverse in base alle preferenze e possibilità del cliente (Qualtrics, 2021):

- *O.P.O. (research online, purchase offline)*: dopo aver cercato informazioni in rete, il cliente si reca in negozio per l’acquisto.
- *Click & Collect*: sia la ricerca di informazioni che l’acquisto sono effettuate online, ma il prodotto viene ritirato in negozio.

- *Try & Buy*: l'utente prova il prodotto in negozio per poi effettuare l'acquisto online.

Una spiegazione dettagliata di ciò si può trovare nella mappa “2Y di KPMG” che rappresenta e modella i nuovi comportamenti del consumatore medio, in cui vengono esposti i due diversi customer journey (Curcio M, 2021).

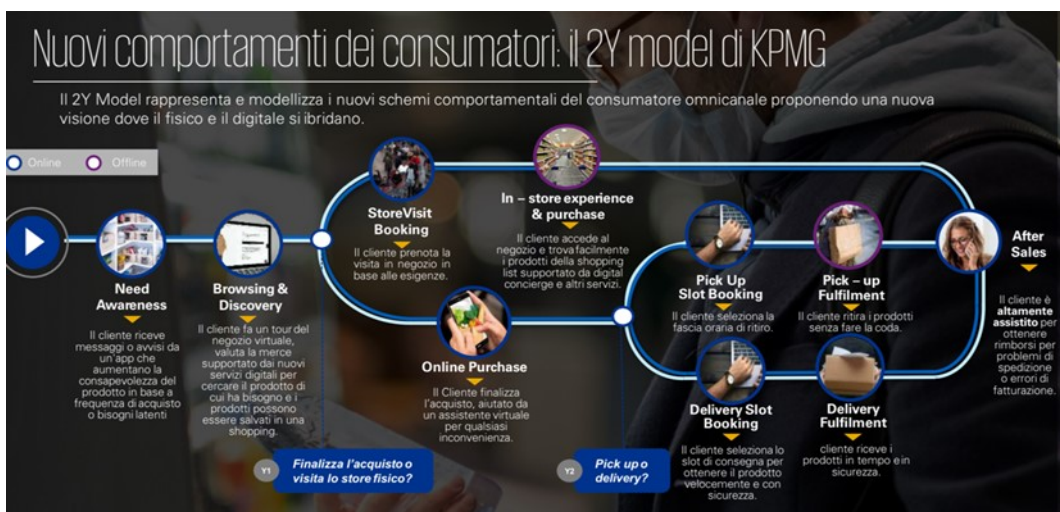


Fig.1 – “Nuovi comportamenti dei consumatori: il “2Y model di KPMG”. Fonte: KPMG . “Il nuovo consumatore”

Con l'avvento dell'era digitale quando si ha bisogno di qualcosa è normalità andare nel sito del negozio in questione per constatare la disponibilità dell'articolo desiderato e magari sfruttare l'occasione per controllare la presenza di altri prodotti interessanti o utili da comprare. Da qui in poi la pandemia e lo sviluppo tecnologico hanno fatto la differenza in quanto, mentre inizialmente a questo punto il cliente comune avrebbe raggiunto lo store del negozio per visionare fisicamente e personalmente l'oggetto e fare tutte le valutazioni del caso, con l'avvento della

pandemia ciò non è stato possibile, sia per preferenze personali sia per regole nazionali che ci obbligavano a rimanere a casa o di tenere i negozi chiusi, e la nostra esperienza d'acquisto nasceva e terminava solamente online. Il cliente, quindi, ha dovuto sviluppare abilità nel capire e valutare la conformità e l'esattezza dell'acquisto solo attraverso uno schermo, ovviamente potendo comunque usufruire dei servizi di resi o cambi presenti nella maggioranza dei negozi, rinunciando alla parte dello store fisico e dell'esperienza del negozio. Obbligato quindi in questa direzione, il consumatore finalizza l'acquisto online e riceve il prodotto direttamente a casa con il corriere. A questo punto se l'oggetto in questione rispetterà le aspettative allora l'acquisto sarà andato a buon fine, in caso contrario quasi tutti i negozi si sono dotati di call center con operatori pronti a risolvere tutti i problemi del caso, cercando di rendere l'eventuale disagio più gratificante.

È quindi ovvio come ciò ha comportato una tendenza dei consumatori alla ricerca di canali digitali, siti web o applicazioni in grado di fargli superare le iniziali barriere d'acquisto che avevano caratterizzato lo shopping online fino a quel momento, desiderando la maggior sicurezza possibile in termini di pagamento e di affidabilità ma soprattutto di semplicità di utilizzo, adatta anche ai neofiti del web inesperti nell'utilizzo di siti troppo sofisticati, e in grado di soddisfare il più possibile le proprie aspettative.

Il web è entrato a far parte delle nostre vite oggi più che mai ed ogni tipo di consumatore, di qualsiasi età o abitudine, ha dovuto fare un passo in più verso il

digitale non solo per rimanere al passo con i tempi, ma per essere in grado di non dover rinunciare a nulla, come nel pre-pandemia.

Questo spostamento verso il mondo digitale ha permesso anche lo sviluppo di una segmentazione del mercato, ovvero la creazione e distribuzione di prodotti o servizi ideati e creati per un mercato globale e internazionale ma adattati e modificati in base alle leggi e culture del paese in questione, riuscendo così a permettere ad ognuno di noi di ottenere qualunque cosa noi desideriamo adattato alle nostre esigenze e stili di vita. A questo fenomeno è stato dato dagli esperti il nome di “Glocal”, che come facilmente intendibile indica l’unione delle parole globale e locale, proprio ad indicare la modifica di un prodotto iniziale universale in tante piccole varianti a seconda del mercato di riferimento.

I.4 – COMPORTAMENTO DEL CONSUMATORE DURANTE LA PANDEMIA

La casa è diventata per le persone un Hub di servizi, ovvero un luogo che funge da nodo di smistamento dati che ci collega con diversi server contemporaneamente, permettendoci di svolgere le nostre abitudini o doveri, per cui prima eravamo obbligati ad uscire, direttamente dalla nostra abitazione: l’e-commerce ha avuto un incremento del 120% rispetto agli anni passati con l’arrivo di 2 milioni nuovi e-

shopper; 3,6 milioni di studenti fanno didattica a distanza direttamente dal computer di casa; è incrementato il fenomeno dello smart-working con cui il lavoratore, ove possibile, svolge la propria mansione direttamente dalla propria abitazione (circa il 37% dei lavoratori); infine il maggior tempo a disposizione ha incentivato il desiderio di cucinare a casa, portando ad un incremento del 40% del food delivery e del 31% dell'online grocery e-commerce (KPMG, 2021).

Questo fenomeno ha preso il nome di “New Normal” (Doxee, 2021) proprio ad intendere che a due anni dall'inizio della pandemia tutto ciò è diventato normale ed è stato accettato ormai da tutti, comportando un vero e proprio cambiamento di stile di vita in cui la casa è il proprio centro operativo.

In Italia questo processo di digitalizzazione di quasi ogni aspetto della nostra vita è stato reso possibile anche dal fatto che, come spiegato nella Fig.2, il 60.9% della popolazione ha accesso diretto ad internet e che, anche se non è tra i livelli più alti d'Europa, ci fa capire che più della metà della popolazione (6,1 persone su 10) può navigare e cercare qualunque cosa lo interessi in tranquillità sul web.



Fig.2 – “Omnicustomer: la necessità di Journey semplici ed integrati. Fonte – KPMG “Il nuovo consumatore”

Questo aspetto ha quindi reso questo passaggio meno drastico e difficile, in quanto la maggior parte delle persone erano solite a navigare su internet o comunque ad utilizzare dispositivi elettronici, facendo passare la digitalizzazione di molto aspetti come un'implementazione e perfezionamento delle capacità già possedute e non come un obbligo in quanto tale. Come illustrato in precedenza, dovendo reperire qualsiasi cosa o quasi online, i consumatori hanno dovuto superare le barriere d'acquisto e le insicurezze che li frenavano nell'effettuare un acquisto sul web pre-covid: più fiducia nei pagamenti anticipati, meno importanza all'esperienza fisica e più affidamento al colpo d'occhio e ai consigli dei siti e del web in generale. Tutto ciò però nel modo più semplice possibile perché, anche se le competenze digitali dell'italiano medio non sono malvagie, la Fig.2 ci espone come le skills digitali dello stesso siano abbastanza inferiori rispetto al livello generale Europeo, in quanto l'88% della popolazione ha delle competenze basilari in ambito tecnologico.



Fig.2 – “Uso di Servizi Digitali in Italia vs Europa”. Fonte – KPMG “Il nuovo consumatore”

Qui allora farà la differenza la bravura dei retailers italiani, stimolati dall'innovazione e tendenza digitale, nel creare siti e pagine web di facile utilizzo e molto intuitive così da essere utilizzabili da chiunque, riuscendo così ad espandere il proprio business al massimo anche in questo periodo di difficoltà.

Secondo il sondaggio Executive Survey December del 2020 (Ufficio Studi Coop "2021 restart. Il nuovo inizio per l'Italia e gli italiani"), per il 64% delle persone la pandemia potrà essere considerata ufficialmente superata entro fine 2021 e le persone potranno tornare a vivere una vita normale intesa come quella pre-pandemia, ma l'economia italiana tornerà ai livelli normali solamente dopo il 2025. Per la maggior parte dei votanti una volta tornati alla normalità il principale obiettivo che la nazione dovrebbe porsi, intesa sia come governo che come imprese, è quello di costruire ed instaurare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, e piena occupazione della popolazione con lavori dignitosi, con maggior riguardo per quelle persone che hanno purtroppo perso il lavoro causa pandemia.

Altro fattore a cui i consumatori stanno dando sempre maggior importanza è lo sviluppo e la transizione delle imprese esistenti a mezzi di produzione e consumo sempre più sostenibili, per la salvaguardia della salute e del benessere di tutti, cosa che anche la pandemia ci ha insegnato essere aspetto molto fragile è importante.

Con la campagna vaccinale che prosegue ormai da un anno e più, e il 70% di italiani con almeno una dose del farmaco, il ritorno ad una vita normale e spensierata con

le giuste precauzioni non sembra essere troppo lontano, le persone hanno dato una svolta alla loro vita e ristabilito le priorità della propria normalità (Ufficio studi Coop, 2021). La parola d'ordine per il 23% di loro è novità, intesa come costruire un nuovo stile di vita e il primo passo inizia proprio da noi stessi, dando importanza a cose che prima si davano per scontato o trascurate e tralasciando quelle superflue. Per far ciò ovviamente anche le spese a loro detta subiranno delle variazioni, dal brutto periodo economico causato dalla pandemia, tralasciando gli acquisti inutili per valorizzare quelli indirizzati verso la cura del proprio corpo, della mente e della sostenibilità aziendale.

Per quanto riguarda le imprese della filiera alimentare, sempre state caratterizzate da grandi ipermercati costantemente affollati, sono oggi tra i soggetti più a rischio per il ritorno alla normalità a causa di diversi fattori, tra cui la riduzione del reddito delle famiglie ma soprattutto per la crescita dell'e-commerce.

Il nuovo comportamento digitale sarà permanente anche una volta che il Covid-19 sarà scomparso, trasformando tutte queste novità in quotidianità, infatti il 20% dei consumatori afferma che cercherà di restare a casa il più possibile anche alle fine della pandemia, in quanto in questo periodo abbiamo capito che qualsiasi cosa di nostra necessità è facilmente reperibile direttamente da casa, anche in modo più facile e veloce, evitando inoltre il contatto con altre persone, trasformando le classiche esperienze In-store in esperienze In-House.

Ciò sarà possibile attraverso il perfezionamento di nuovi approcci multicanale a disposizione del consumatore caratterizzati da elevata personalizzazione dei servizi e con la facilità e intuitività dei canali e riconnessione sociale tra i clienti di una stessa azienda grazie alla creazione di community e gruppi, tutto con la finalità della semplificazione e velocizzazione della vita dei consumatori.

II – L’EVOLUZIONE DEL RETAIL MARKETING

II.1 - IL MONDO DEL RETAIL

Con il termine “Retail Marketing” (in italiano “Vendita al dettaglio”), si intende il mercato che comprende tutte quelle attività di vendita da parte di un’azienda o società, le quali si rivolgono direttamente al consumatore di beni o servizi, mentre più dettagliatamente si definisce mercato del retail come una catena di vendita volta a soddisfare quelli che possono essere i bisogni e le necessità del consumatore finale (Doxee, 2021).

Un modo per raggruppare i vari retailers è quello di basarsi sui metodi da essi utilizzati per vendere i propri prodotti ai consumatori (Doxee, 2021):

1. retailers in “sede fissa”, riferendoci a coloro che dispongono del classico negozio fisico fornito di prodotti appartenenti ad un unico settore (vestiti, tecnologia, accessori, ecc..).
2. supermercati, i quali offrono una varietà di prodotti molto ampia.
3. discount, più indirizzati verso i beni alimentari generalmente non brandizzati,
4. temporary shop, aperti solamente per un periodo limitato durante l’anno e variano l’offerta a seconda della disponibilità

5. vending machines, ovvero i distributori automatici.

Ovviamente questa suddivisione non è da prendere come tale ma serve solo per dare un'idea delle diverse possibili strategie di vendita ma soprattutto non è attuale in quanto grazie all'avvento del digitale si riescono a vedere prodotti anche senza uno spazio fisico ma attraverso l'e-commerce (Doxee, 2021).

Possiamo quindi aggiungere altri due gruppi di rivenditori, i quali fanno utilizzo unicamente del web per la vendita dei loro prodotti:

6. retailers digitali, che utilizzano siti web o pagine per pubblicizzare e commercializzare la propria merce

7. mobile retail, ovvero l'esercizio commerciale basato solamente su applicazioni telefoniche che permettono l'acquisto di ogni tipo di prodotto senza bisogno di far riferimento ad un sito o negozio specifico, come Zalando o Asos nelle quali ogni tipo di cliente può cercare tra milioni e milioni di prodotti di ogni genere e categoria, scegliere quelli più adatti alle proprie esigenze e poi procedere all'acquisto. Sarà poi la stessa compagnia a contattare i negozi fisici in questione per ritirare la merce e inviarla al cliente.

Con il continuo sviluppo e incremento di queste due ultime categorie, sembra quindi inevitabile e scontata la tendenza tra i retailers di integrare tutte le strategie di vendita possibili per offrire al consumatore un servizio completo unendo

l'esperienza fisica a quella digitale, offrendo ogni mezzo possibile agli stessi per completare gli acquisti nel modo più soddisfacente possibile.

Questa trasformazione è stata accelerata soprattutto dalla pandemia globale che ha colpito il nostro Pianeta da due anni a questa parte, la quale ha distrutto il “business normale” a favore di rapidi cambiamenti, esperimenti e innovazioni messi in atto dai retailers con lo scopo di non soffocare a causa delle limitazioni.

Gli esperti dicono che il Covid-19 avrà un impatto a lungo termine nelle nostre vite; quindi, i rivenditori per assicurarsi una continuità lavorativa dovranno analizzare e capire quali sono i cambiamenti che rimarranno permanenti oppure quelli che sono destinati a scomparire, trovando nuovi canali di comunicazione e distribuzione per i clienti.

II.2 – UN PASSO VERSO LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Facendo riferimento agli USA in particolare, gli esperti hanno definito questa vera e propria fuga da parte dei consumatori dal classico negozio fisico all'e-commerce col termine di “retail apocalypse” (Doxee, 2021).

Facendo riferimento ai dati possiamo capire quanto questo termine non sia per niente esagerato: tra il 2010 e il 2013 le visite ai negozi fisici sono calate del 50%

e che tra il 2018 e il 2019 i negozi che hanno fallito sono stati il doppio dell'anno precedente (Doxee, 2021).

Una situazione così drastica in Italia fortunatamente non c'è stata, anzi sono stati registrati segni lievemente positivi, quasi nulli, che hanno fatto sintetizzare la situazione dagli esperti non come crisi ma come una stagnazione e saturazione del mercato. Questo ha fatto capire a tutti retailer che in questo momento la strategia migliore da mettere in atto per adattarsi ai tempi, allo sviluppo e alla pandemia in corso è quella di rinnovare le proprie strutture, il proprio modello di business e strategia di marketing.

Sorge quindi spontanea la domanda su quale sia il metodo migliore per fare ciò, e la risposta è sicuramente la digitalizzazione e il web.

Nel pre-pandemia (2018) il valore del mercato e-commerce ha raggiunto i 2.875 miliardi di dollari, aumentando ancor di più negli ultimi tre anni, facendo comprendere che nella maggior parte dei Paesi Europei e del resto del Mondo l'abitudine di acquistare online è sempre più diffusa e utilizzata.

Anche in Italia il ramo del digital retail si sta espandendo esponenzialmente dal momento che ai giorni d'oggi il 62% degli Italiani acquista online da qualsiasi dispositivo ma soprattutto grazie allo smartphone e alla sua diffusione che permette al 92% degli abitanti della Penisola un accesso facile e veloce ad internet.

Sembra chiaro quindi che questo canale di distribuzione è destinato a crescere sempre di più nel tempo, non rappresentando però una minaccia significativa per i

retailers classici e fisici, in quanto l'e-commerce ad oggi rappresenta solamente il 10,5% delle vendite al dettaglio, ma tanto più come un'opportunità. Il connubio perfetto, quindi, è l'evidente complementarità dei canali fisici con quelli digitali, cercando di sfruttare a pieno le caratteristiche e vantaggi di ognuno dei due: tempistiche e comodità per quello online e la possibilità di toccare, vedere dal vivo e possedere immediatamente l'articolo dopo l'acquisto del negozio.

Per rinnovarsi quindi i vari retailers, attraverso la digitalizzazione dell'esperienza d'acquisto del cliente, potrebbero effettuare analisi dei dati significativi dello stesso, individuandone i propri gusti e preferenze, effettuando ricerche di mercato o sondaggi, riuscendo così ad ottenere numerose informazioni in modo molto veloce permettendogli di offrire sempre prodotti aggiornati e soprattutto attraenti ed utili ai consumatori in base alle proprie esigenze.

Questa complementarità ha dato vita al fenomeno cosiddetto "Phygital" (Doxee, 2021), ovvero l'unione tra digitale ed esperienza offerta del retailing tradizionale in un terzo tipo di customer experience più completo e soddisfacente, le cui caratteristiche principali sono sicuramente l'immediatezza, l'immersione del cliente nell'esperienza d'acquisto e l'interazione (Liu et al., 2021).

Questo approccio è talmente promettente che sembra essere la soluzione perfetta per ogni rivenditore; infatti, già alcune grandi aziende hanno cominciato a fare i primi passi per raggiungere questo scopo, a seconda delle proprie necessità e caratteristiche. Di fatto si sono sviluppate due correnti uguali ma opposte, con lo

stesso obiettivo: le compagnie basate sull'e-commerce stanno iniziando ad aprire i propri negozi fisici mentre quelle basate sulla classica strategia di vendita fisica si stanno muovendo nell'altro verso.

Nel primo caso possiamo citare i casi di Amazon e Alibaba, che hanno iniziato ad aprire i propri store offline con lo scopo non solo di cominciare a vendere i propri prodotti "dal vivo", ma anche per cercare di raggiungere ed occupare quei segmenti di vendita in cui l'e-commerce non è ancora molto utilizzato, come il settore dell'alimentazione, e per poter inoltre utilizzare i punti fisici come centri di smistamento merce da cui far partire i corrieri per le consegne.

Nella direzione opposta troviamo invece alcuni brand molto famosi che fin ora basavano la propria strategia di marketing su una distribuzione di classici negozi sul suolo mondiale che hanno deciso invece di spostarsi verso il digitale, sfruttando tutto ciò che questo mondo ha da offrire. Il primo caso è il Nike Store, che ha reso alcuni dei suoi punti vendita sparsi per il mondo non solo luoghi in cui acquistare i capi desiderati, ma dove vivere esperienze memorabilmente tecnologiche, permettendo ai clienti di vedere filmati o contenuti speciali direttamente nei negozi attraverso enormi schermi o addirittura di constatare la qualità e validità dei prodotti desiderati provandoli in ambienti ideali per testarne le caratteristiche.

Un altro esempio perfetto è quello che sta facendo il colosso Zara nei suoi negozi per fronteggiare il suo affollamento caratteristico e migliorare decisamente l'esperienza in negozio dei propri clienti, ponendo ad esempio in alcuni store delle

tecnologie “click-and-collect” che permettono ai clienti di pagare direttamente in una cassa automatica o attraverso smartphone, evitando così il suo classico problema delle code infinite, o anche installando all’interno dei camerini dei dispositivi scanner in grado di consigliare modifiche o abbinamenti perfetti in base a ciò che si sta provando al momento.

Spostandoci dal segmento della moda un altro esempio degno di essere citato è lo sviluppo tecnologico offerto da Audi, che con il suo progetto Audi VR Show-room ha permesso ai suoi clienti, attraverso l’utilizzo di speciali visori, la possibilità di osservare a grandezza reale l’auto dei propri sogni, personalizzata e modificata a proprio piacimento in modalità realtà virtuale, trasformando la semplice scelta del mezzo dal catalogo in un’esperienza fantastica (Bogdanova, 2021).

Questo connubio quindi tra strategie di vendita e digitale rappresenta quasi sicuramente il futuro della maggior parte dei settori retail e sarà quindi quasi d’obbligo per i rivenditori adeguarsi all’evoluzione e alla modernizzazione della nostra vita e del mondo in generale. Chi più chi meno, ogni settore di vendita dovrà fare un passo verso questa completezza del mondo fisico unito a quello digitale, trovando la strategia perfetta per soddisfare ogni tipo di cliente.

II.3 – LE NUOVE STRATEGIE DEL RETAIL

Nonostante tutte le possibilità offerte e le decine di strategie di vendita possibilmente utilizzabili, lo scopo di un rivenditore o di una compagnia deve essere sempre quello della massima focalizzazione sulla customer experience del cliente, vera leva del successo.

Infatti, ormai da tempo gli esperti hanno più che consolidato il collegamento tra customer experience, attrazione e fatturato, tenendo conto che un cliente soddisfatto è disposto a pagare il 16% in più del prezzo base e che un cliente fedele spende il 67% in più di un nuovo consumatore (Gao et al., 2021).

I 5 punti fondamentali attorno cui costruire la propria strategia vincente possono essere riassunti in: valorizzazione del punto fisso in quanto elemento fondamentale e di vario utilizzo, apprezzato dal 98% della popolazione che rimane comunque legata e affezionata al classico metodo di shopping in negozio, sempre a patto che aumenti la loro abitudine digitale con le varie implementazioni e innovazioni di cui abbiamo già parlato; grande importanza ha sicuramente garantire ampia immersività al cliente, attraverso tecnologie e lo sviluppo di un'organizzazione omnicanale (Blog di Econocom, 2021).

Inizialmente le aziende adottavano strategie di tipo multicanale basate sulla presenza di più canali e la gestione indipendente di ognuno di questi, causando però problemi e contraddizioni quando il cliente passa da un canale all'altro. Dopodiché

per garantire al cliente un'esperienza coerente su ogni canale è stata perfezionata una strategia omnicanale caratterizzata da una gestione sinergica e integrata di tutti i canali, garantendo una visione unitaria, coerente e continua. L'azienda deve quindi ragionare in termini di customer experience creando un'esperienza soddisfacente e coerente su tutti i canali per catturare e mantenere i clienti. Viene definita come un costrutto multidimensionale che coinvolge differenti sfere esperienziali del cliente: cognitiva, emotiva, comportamentale, relazionale e sociale (Gao & Huang, 2021). La personalizzazione implica la fornitura di contenuti e servizi personalizzati basati sui dati del cliente (Adomavicius e Tuzhilin, 2005) e l'adattamento delle offerte per soddisfare le esigenze del cliente (Lemke et al., 2011). Nei negozi offline tradizionali, la personalizzazione si riferisce al servire i clienti in modo faccia a faccia per soddisfare le loro esigenze (Shen e Ball, 2009). Nel contesto online, i rivenditori possono tenere traccia delle precedenti abitudini di acquisto dei clienti con tecnologie di personalizzazione; sulla base di questi dati accumulati, possono quindi modificare cosa visualizzare e come visualizzarlo (Zhang et al., 2011). La personalizzazione mira a offrire i prodotti più adatti al momento ottimale e nel posto migliore per soddisfare i clienti (Sunikka e Bragge, 2012). Fornisce vantaggi sia ai rivenditori che ai clienti perché prodotti, servizi e interazioni personalizzati attraggono i consumatori (Ansari e Mela, 2003). La personalizzazione offre anche flessibilità delle transazioni, banner pubblicitari e siti Web più mirati e consigli sui prodotti (Kalaiganam et al., 2018). Per Choi et al. (2017), la personalizzazione

delle informazioni sui prezzi con sistemi basati sulla posizione porta a guadagni finanziari per i consumatori e i prezzi personalizzati aiutano i consumatori a prendere decisioni più informate. Inoltre, è stato dimostrato che la qualità e i vantaggi della personalizzazione aumentano l'intenzione di acquisto (Pappas et al., 2016).

Combinare i canali durante il processo di acquisto può portare i consumatori a percepirsi e sentirsi come degli acquirenti intelligenti. I consumatori sono continuamente esposti a promozioni e offerte di prezzo attraverso canali offline e online, come cataloghi aziendali, siti Web e campagne e-mail. L'esplosione di informazioni causata da Internet ha consentito ai consumatori di effettuare confronti online in tempo reale e approfonditi di offerte e prezzi e di diventare "acquirenti più intelligenti" (Audrain-Pontevia et al., 2013). Lo shopping intelligente è stato tradizionalmente associato a conseguenze varie come ad es. soddisfazione, orgoglio, percezioni di equità, affermazione di valori personali oppure del pagamento di un prezzo basso per un prodotto a causa di un'offerta di sconto o di una promozione delle vendite (Darke e Dahl, 2003; Mano e Elliot, 1997; Schindler, 1998). (Burton et al., 1998; Manzur et al., 2011). Le sensazioni dello shopping intelligente emergono, quindi, perché i consumatori sono disposti a investire tempo e sforzi nella ricerca e nell'utilizzo di informazioni relative alla promozione per ottenere risparmi sui prezzi (Mano ed Elliot, 1997). Recenti studi hanno dimostrato che lo shopping intelligente può essere correlato a risultati diversi dal trarre

vantaggio da una promozione che ottiene un prezzo basso. Hyun (2016) ha dimostrato che lo shopping intelligente coinvolge la partecipazione dei consumatori alla raccolta di informazioni, alla pianificazione, allo shopping comparativo e al divertimento dello shopping. Atkins e Kim (2012) hanno seguito un approccio economico sviluppando una struttura tridimensionale dei vantaggi dello shopping che può evocare sentimenti di acquisto intelligente. La loro definizione di shopping intelligente ha esteso le precedenti concettualizzazioni per includere "i consumatori che cercano di ridurre al minimo il dispendio di tempo, denaro o energia per ottenere valore edonico e utilitaristico dall'esperienza" (Atkins e Kim, 2012, p.370). Atkins e Kim (2012) hanno mostrato che il risparmio di tempo/impegno è associato al grado in cui i consumatori perseguono acquisti pratici ed efficienti, spendendo il minor investimento possibile di tempo e fatica; le giuste percezioni di acquisto possono essere definite nella misura in cui il prodotto soddisfa le esigenze e gli obiettivi del consumatore e fornisce un buon rapporto qualità-prezzo; risparmio di denaro riferito alla percezione del consumatore di aver pagato un prezzo inferiore al previsto per un prodotto. Diversi autori hanno dimostrato che i consumatori si sentono intelligenti non solo perché ottengono risparmi monetari (Bicen e Madhavaram, 2013; Mano ed Elliot, 1997; Manzuretal., 2011; Schindler, 1998), ma possono anche risparmiare tempo e/o convenienza), o perché percepiscono che si sta effettuando l'acquisto giusto (AtkinsandKim, 2012; AtkinsandHyun,2016). È probabile che le percezioni e le sensazioni dello shopping intelligente si verificano

in contesti di acquisto multicanale. È stato dimostrato che i consumatori utilizzando più canali lo fanno anche per affermare tratti personali, come la parsimonia (la capacità di acquistare prodotti a buon mercato) e l'esperienza (la capacità di selezionare il miglior prodotto da una scelta con abilità, nota anche come autoefficacia) (Balasubramanian et al., 2005; Chiu et al., 2011; van der Veen e van Ossenbruggen, 2015). Pertanto, i consumatori cross-channel possono sentirsi intelligenti perché credono che la ricerca su un canale consenta loro di prendere decisioni di acquisto migliori su un altro canale grazie al proprio comportamento di ricerca 'intelligente' (Verhoef et al., 2007, p. 132).

Per riassumere, i principi fondamentali della strategia omnicanale sono la centralità dell'esperienza del consumatore, in quanto chi gestisce i canali deve costruire tutto il sistema integrato attorno al cliente e ai suoi bisogni; presenza di percorsi progettati e strutturati per migliorare tutte le fasi dell'esperienza del consumatore; garantire un percorso d'acquisto fluido e senza intoppi e contraddizioni (Alonso-Garcia et al., 2021).

L'approccio omnicanale quindi presuppone che ci sia integrazione tra canali di distribuzione, promozione e comunicazione, dando al cliente la possibilità di scegliere quando e quale mezzo utilizzare per la propria esperienza di acquisto, rendendogli la customer experience più rapida e comoda possibile.

Altro tema fondamentale è quello di prevedere azioni di brand equity, in quanto le persone sono sempre più attente non solo alla velocità e qualità del servizio offerto,

ma anche all'immagine e all'impatto ambientale dello stesso, cercando aziende che abbiano a cuore tutti i problemi del nostro pianeta, il quale negli ultimi anni sta risentendo molto degli sbagli o inosservanze fatte fino ai giorni d'oggi, come ci è chiaro dal cambiamento climatico o dai vari problemi ambientali che si stanno manifestando, le quali appunto cercano di ridurre l'inquinamento e i rifiuti prodotti dalla produzione e circolazione dei prodotti;

Le celebrità sono generalmente viste dai consumatori come fonti credibili di informazioni sul prodotto o sull'azienda che sostengono (Goldsmith, Laffrty e Newell, 2000). Le informazioni provenienti da una fonte credibile, come appunto le celebrità, possono avere un impatto su convinzioni, conclusioni, comportamento e comportamento attraverso l'interiorizzazione, ovvero quando i consumatori riconoscono un impatto della fonte simile al proprio stato d'animo e abbracciano efficacemente il quadro di convinzione dell'attore come proprio (Kel-man, 1961). Questo concetto spiega che una fonte credibile possa influenzare in modo determinante l'atteggiamento dei clienti nei confronti del marchio pubblicizzato (Friedman & Friedman 1979; Atkin & Block 1983; Goldsmith et al. al., 2000) e aumenta il ricordo delle informazioni sul marchio (Speck, Schumann e Thompson, 1988). La credibilità delle celebrità è progressivamente uno spunto di elaborazione centrale (MacKenzie & Lutz, 1989) e quando le persone sono più ispirate a elaborare centralmente una pubblicità, gli aspetti significativi del marchio o dell'entità aumentano (Petty, Cacioppo e Schumann, 1983).

Il collegamento tra un testimonial di celebrità e il marchio aiuta il consumatore a considerare sia l'entità che l'associazione. Questa connessione fornisce un'affiliazione favorevole per lo sviluppo di una forte brand equity (Till, 1998).

La teoria della segnalazione del marchio chiarisce il ruolo di mediazione della credibilità del marchio. Questa teoria spiega i marchi da prospettive di chiarezza e credibilità. L'assenza di incertezza è chiarezza, mentre la credibilità può essere spiegata da fattori quali l'efficacia, l'onestà e l'affidabilità (Tirole, 1988). In questo studio lo smartphone è considerato lo stimolo in quanto non è solo un prodotto, ma comporta anche un servizio in quanto nel paradigma del condizionamento classico, un consumatore riceve le associazioni tra uno stimolo incondizionato (sostenitore) e uno stimolo condizionale (prodotto) attraverso l'esposizione continua (Erdogan, 1999). Il principio del condizionamento funziona attraverso il trasferimento degli affetti e la formazione della credenza inferenziale. Il trasferimento affettivo evidenzia la valutazione conclusiva di un elemento quando è positivamente correlato ad altri elementi nella mente del consumatore, mentre la formazione della convinzione inferenziale enfatizza l'alterazione dello stato d'animo di un individuo nei confronti di un marchio a causa della sua relazione con un'entità aggiuntiva (Till & Nowak, 2000). La celebrity ha qualche associazione di caratteristiche personali e forse alcune affiliazioni legate ai tratti del prodotto che possono essere distintamente collegate al marchio, portando a un migliore richiamo del marchio e riconoscimento (Keller, 2013). Questo legame diventa più forte quando il

promotore è visto come una fonte credibile (Biswas et al., 2006). L'equità del marchio basata sul consumatore si costruisce quando un cliente è ben consapevole del marchio e mantiene un atteggiamento positivo e un legame esclusivo con il marchio nella memoria (Keller, 1993), ed l'associazione secondaria di una celebrità con l'equità del marchio intensifica la loro unione (Keller, 2005). Pertanto, si può dedurre che la credibilità delle celebrità ha un impatto diretto e positivo sull'equità del marchio basata sul cliente.

Altro punto fondamentale è sicuramente l'adeguato sfruttamento dei Social che ai giorni d'oggi è di un'importanza abissale in quanto strumenti di diffusione di massa sempre più importanti a livello di retail perché diffusissimi e soprattutto perché permettono un contatto molto più stretto e veloce col consumatore, i quali possono rivolgersi direttamente al rivenditore per dubbi o domande sentendosi ascoltati ed importanti, ma soprattutto perché offrono una quantità inimmaginabile di dati ed informazioni utilizzabili dalle aziende o compagnie per offrire ad ogni cliente prodotti o servizi perfetti in base alle loro esigenze e gusti. Non a caso le principali piattaforme social stanno sviluppando un proprio e-commerce interno, come Facebook ed Instagram, nel quale i vari marchi possono taggare nei post o stories i proprio prodotti e indirizzare i clienti interessati direttamente al link dove poterli acquistare;

Ultimo step, già più volte sottolineato finora, è occupato senz'altro dall'importanza della personalizzazione, in modo da far sentire i clienti al centro dell'esperienza di

acquisto e fargli ottenere un servizio consono alle proprie caratteristiche e desideri, trasformando la customer experience in una vera arma di diversificazione tra le aziende, da utilizzare a proprio vantaggio per fidelizzare il consumatore. Per permettere una completa personalizzazione dell'esperienza d'acquisto ci sono diversi modi, la classica configurazione del prodotto che si andrà ad acquistare oppure l'invio di messaggi o video personalizzati in grado di soddisfare le esigenze di ognuno, permettendo così di differenziarsi dalla concorrenza e di attirare l'attenzione del possibile acquirente e di nuovi.

A seguito di studi che differenziano comportamenti e sentimenti di shopping intelligente (Gómez-Suárez et al., 2016), gli autori hanno proposto che il webrooming e lo showrooming possono portare a percezioni di shopping intelligente (fattore cognitivo, correlato alle azioni comportamentali) e sentimenti (affettivo fattore, correlato agli esiti emotivi della customer experience). A tal fine viene applicata la struttura tridimensionale delle percezioni dello smartshopping (risparmio di fatica/tempo, acquisto corretto, risparmio di denaro) sviluppata da Atkins e Kim (2012). Per quanto riguarda le percezioni di risparmio di tempo e/o fatica, i consumatori utilizzano comodamente i canali online e offline per cercare informazioni ed effettuare acquisti. È stato dimostrato che Internet offre un maggiore accesso alle informazioni (Fernándezetal., 2018), che possono avere effetti sia positivi che negativi sul comportamento di ricerca dei consumatori. Gensler et al. (2017) ha scoperto di recente che il risparmio di tempo è un motivo

importante per cui i consumatori utilizzano lo showroom. La grande quantità di informazioni disponibili su Internet può sovraccaricare la mente dei consumatori e, di conseguenza, creare confusione e causare ansia durante il processo di ricerca (Walsh e Mitchell, 2010). Pertanto, i consumatori possono preferire andare al negozio fisico per vedere e toccare il negozio fisico per vedere e toccare ciò che non fanno la coda, dove dopo. Tuttavia, è stato dimostrato che Internet consente ai consumatori di effettuare ricerche di informazioni più efficienti rispetto ai media offline, risparmiando tempo e fatica nel processo di acquisto (ad esempio, Jangetal., 2017; Ratchfordetal., 2003). Pertanto, si prevede che la percezione del risparmio di tempo/sforzo sia maggiore nel webrooming rispetto allo showrooming. Recenti studi hanno dimostrato che i webroomer si sforzano di ridurre l'incertezza e di sentirsi sicuri che un prodotto corrisponda meglio alle loro esigenze e agli obiettivi di acquisto (Flavián et al., 2016; van der Veen e vanOssenbruggen, 2015). È stato dimostrato che le ricerche di webrooming migliorano la conoscenza e le preferenze del consumatore per il prodotto (Daugherty et al., 2008; Keng et al., 2012), riducono le asimmetrie informative e migliorano il controllo sul processo di acquisto (Burke, 2002; Heitz-Spahn, 2013). Schul e Mayo (2003) ha dimostrato che quando i consumatori combinano i canali d'acquisti, aumentano il loro controllo percepito sul processo e la loro convinzione di aver fatto la scelta giusta. Gli acquisti online possono comunque comportare ritardi nella consegna o nella ricezione di un prodotto che non soddisfa le aspettative, il che può aumentare l'incertezza sull'aver

fatto la scelta giusta, pertanto è possibile ipotizzare che lo showroom abbia un impatto positivo più forte sulla percezione dei consumatori di fare l'acquisto giusto. Si prevede che lo showroom porterà a una maggiore percezione del risparmio di denaro rispetto al webrooming. Il webrooming potrebbe consentire ai consumatori di risparmiare denaro nei loro acquisti, perché la maggiore conoscenza del prodotto acquisita da fonti online può aiutarli a negoziare in modo più efficace con i fornitori (Jang et al., 2017). Tuttavia, trovare prodotti più economici online che offline è stato dimostrato essere il motivo principale per lo showrooming (Gensler et al., 2017; Rapp et al., 2015; Rejón-Guardia e Luna-Nevarez, 2017). Gli showroom sono orientati alla ricerca del rivenditore che offre il miglior prezzo (Fernández et al., 2018). Pertanto, le percezioni di risparmio di denaro dovrebbero essere più elevate nelle esperienze di showrooming rispetto alle esperienze di webrooming: da ciò è possibile dedurre che le esperienze di showroom avranno un impatto positivo più forte sulla percezione del risparmio di denaro da parte dei consumatori rispetto al webrooming.

Ci si aspetta che gli utenti che effettuano il webrooming provino una maggiore sensazione di acquisto intelligente rispetto ai consumatori che praticano lo showroom. I siti web informativi hanno aiutato questi consumatori a effettuare acquisti offline più intelligenti. Internet è il canale di ricerca delle informazioni preferito a causa della quantità di informazioni disponibili e della sua trasparenza e praticità. Inoltre, i webroomer possono percepire più attribuzioni personali sui

risultati dell'acquisto rispetto agli showroomer. Sebbene gli webroomer possano sentirsi più intelligenti quando risparmiano tempo attraverso un acquisto online rispetto ad un acquisto in un negozio fisico (Gensleretal., 2017; Rappetal., 2015), ne sono responsabili in quanto non hanno il controllo del risultato finale dell'acquisto (ad esempio, l'aspetto effettivo del prodotto, quando arriva). La letteratura sullo shopping intelligente ha rilevato che le sensazioni di acquisto intelligente si verificano quando i consumatori attribuiscono il risultato dell'acquisto (ad esempio, ottenere lo sconto) a sé stessi, piuttosto che alla situazione, al rivenditore o all'azienda (Bicen e Madhavaram, 2013; Mano ed Elliott, 1997; Schindler, 1998). Questa nozione si basa sulla teoria dell'attribuzione (Weiner, 1986), che sostiene che i risultati emotivi positivi (es. orgoglio e stima personale) sono più gratificanti quando sono attribuiti a cause interne, come la propria abilità o sforzo (Darke e Dahl, 2003). Pertanto, ci si aspetta che i webrooming avranno più sensazioni di smartshopping rispetto agli showroom e che l'attribuzione personale spiegherà la conseguenza che le esperienze di webrooming avranno un impatto positivo più forte sulle sensazioni di smartshopping dei consumatori rispetto allo showroom, e che l'attribuzione personale media l'effetto del webrooming (rispetto allo showrooming) sui consumatori.

Nello studio attuale, gli autori hanno impiegato un design sperimentale utilizzando consumatori reali a cui è stato chiesto di valutare i comportamenti di webrooming rispetto a showrooming. Tenendo conto che i consumatori cross-channel sono

guidati da diverse motivazioni di acquisto (Harris et al.,2018; Noble et al., 2005; Schröder e Zaharia, 2008), e che lo studio di da Atkins e Kim (2012) ha mostrato che le percezioni dello shopping intelligente sono influenzate dalle motivazioni dei consumatori, le motivazioni dello shopping sono state manipolate e incluse nell'esperimento come fattore di controllo. Come affermato in precedenza, i consumatori multicanale combinano i canali online e offline per ridurre al minimo gli input e/o massimizzare i risultati del processo decisionale di acquisto (Alba et al., 1997; Gensler et al., 2012; Kaufman-Scarborough e Lindquist, 2002; Noble et al., 2005; Pauwels et al. al., 2011; Ratchford et al., 2003; Singh et al., 2014; Verhoef et al., 2007). Gli input sono correlati al tempo, allo sforzo e al denaro investito nell'acquisto e gli output possono essere effettuati per fare l'acquisto giusto o trovare l'affare migliore. Questa prospettiva economica è stata condivisa da Atkins e Kim (2012), come riflesso dalle percezioni di risparmio di tempo/sforzo, acquisto corretto e risparmio di denaro, dello shopping intelligente. Tuttavia, i consumatori cross-channel possono anche avere altre motivazioni strumentali (ad es., raggiungimento delle informazioni, prevenzione del rischio) (Balasubramanian et al., 2005; Kang, 2018; Noble et al., 2005) e non strumentali o motivazioni di diversa natura (ad es., divertimento, piacere) (Harris et al.,2018; Schröder and Zaharia,2008). Questo studio si è incentrato sulla prospettiva utilitaristica dello shopping (Babin et al., 1994; Chandon et al., 2000) e ai partecipanti è stata assegnata casualmente una motivazione specifica per lo shopping.

Per la partecipazione sono stati selezionati solo rivenditori multicanale (utilizzando, almeno, i canali di vendita online e fisici). Inoltre, per garantire il controllo sul design sperimentale, è stato scelto un insieme omogeneo di categorie di prodotti (dal settore della moda). I prodotti di moda vengono spesso acquistati tramite webrooming e showrooming (Google Consumer Barometer, 2015). Nove rivenditori multicanale nelle categorie selezionate hanno fornito i partecipanti allo studio dai loro database di clienti. I partecipanti sono stati preselezionati per garantire che avessero avuto una precedente esperienza di acquisto online. L'obiettivo era quello di ricreare situazioni di acquisto cross-channel e controllare una serie variegata di motivazioni tra cui la presenza di asimmetrie informative quando venditori e acquirenti non possiedono le stesse informazioni durante un'interazione di mercato, ad esempio, i venditori di solito conoscono la vera qualità di un prodotto prima della vendita, ma gli acquirenti potrebbero non saperlo.

Ciascuna condizione è stata adattata alla tipologia di prodotto dei rivenditori per garantire che i partecipanti affrontassero una situazione realistica, cioè che potesse facilmente presentarsi all'interno di quella particolare area di business. Tuttavia, potenziali variabili estranee, come il sesso del protagonista e i prezzi forniscono dati descrittivi sulla preferenza dei partecipanti per i canali online e fisici. Le risposte medie dei partecipanti sono state confrontate per verificare se le loro preferenze per i canali online o fisici fossero significative e i risultati dell'analisi hanno rivelato una preferenza per Internet per la ricerca di informazioni e per il

canale fisico per effettuare acquisti, in linea con quanto detto in precedenza, dimostrando che i partecipanti hanno utilizzato frequentemente entrambi i canali per cercare informazioni ed effettuare acquisti.

Per riassumere quindi, la tendenza alla digitalizzazione può rappresentare per i retailers tanto una minaccia quanto un'opportunità a seconda delle metodologie e dell'approccio utilizzato. Si è dimostrato che la complementarietà tra analogico e digitale non solo è possibile, ma anche funzionale e completa, e che il suo più grande vantaggio è quello di fornire non una ma una serie di soluzioni scalabili e differenti, in base alle proprie esigenze e possibilità, in quanto non molti o comunque tutti possono ad esempio permettersi di sviluppare una tecnologia VR per il proprio negozio o altra alta tecnologia di questo tipo, avvolta addirittura eccessiva per alcune realtà, ma tutti possono iscriversi ai diversi social network o creare siti web per entrar a far parte del mondo dell'e-commerce. Solamente immaginare di poter essere competitivi senza usufruire del mondo della tecnologia è da folli, ma solo seguendo l'innovazione e lo sviluppo si potrà cercare di rimanere al passo coi tempi, superare periodi di crisi come questo della pandemia Covid-19 ed evitare di cadere negli abissi del fallimento.

III. LE IMPLICAZIONI DELLA PANDEMIA

III.1 – IMPATTO ECONOMICO SUI SETTORI PRODUTTIVI

La ovvia crisi sanitaria causata dalla pandemia è stata affiancata anche da una crisi economica di portata mondiale.

La crisi è indotta dai provvedimenti di chiusura delle attività produttive e dalle misure di distanziamento sociale che hanno coinvolto massicciamente le popolazioni sia come produttori che come consumatori di beni e servizi.

La tabella 1 mostra l'andamento del commercio mondiale ripartito tra paesi avanzati ed emergenti. Come si vede, nel 2020 la contrazione è molto drastica e la ripresa degli scambi è iniziata nel 2021.

Tabella 1 - Commercio mondiale % di scambi

	2019	Proiezioni	
		2020	2021
Volume del commercio mondiale	0,9	-11	8,4
Import			
Economie avanzate	1,5	-11,5	7,5
Paesi emergenti	-0,8	-8,2	9,1
Export			
Economie avanzate	1,2	-12,8	7,4
Paesi emergenti	0,8	-1,1	-0,6

Fonte: IMF April 2020

I paesi emergenti presentano una situazione iniziale migliore rispetto a quelli avanzati, dei quali però hanno subito l'onda lunga ancora nel 2021, come il loro export dimostrano (-0,6).

Venendo alla portata della recessione, il Fondo Monetario Internazionale (IMF 2020) ha sottolineato una forte contrazione dell'economia nel 2020 pari a -3% della ricchezza mondiale prodotta e un parziale recupero nel 2021 con una crescita dell'economia globale del 5,8%, come illustrato nella tabella 2.

	2019	Proiezioni	
		2020	2021
Mondo	2,9	-3	5,8
<i>Economie avanzate</i>	1,7	-6,1	4,5
USA	2,3	-5,9	4,7
Area Euro	1,2	-7,5	4,7
Germania	0,6	-7	5,2
Francia	1,3	-7,2	4,5
Italia	0,3	-9,1	4,8
Spagna	2	-8	4,3
Giappone	0,7	-5,2	3
Regno unito	1,4	-6,5	4
Canada	1,6	-6,2	4,2
Altri paesi avanzati	1,7	-4,6	4,5
<i>Paesi emergenti</i>	3,7	-1	6,6
Cina	6,1	1,2	9,2
India	4,2	1,9	7,4
Asean 5	4,8	-0,6	7,8
Russia	1,3	-5,5	3,5
Brasile	1,1	-5,3	2,9
Messico	-0,1	-6,6	3
Nigeria	2,2	-3,4	2,4
Sud Africa	0,2	-5,8	4

Tabella 2 – Tassi di crescita a livello mondiale. Fonte: IMF April 2020

Il parziale recupero dell'anno in corso però, come aveva avvertito Daveri (2020), da un lato ha scontato la perdita di crescita dovuta al coronavirus, dall'altro si trova a fare i conti con una serie di fattori ancora imponderabili, ad esempio il decorso della pandemia, che potrebbero indurre a correggere in senso peggiorativo le correnti proiezioni degli organismi internazionali.

Analizzando la manifestazione della crisi nelle diverse aree del mondo, dalla tabella 2 emerge che i paesi avanzati, e in particolare l'Europa continentale, registrano

l'arretramento più vistoso. L'area Euro ha perso nel 2020 7,5 punti percentuali ed è risalita nel 2021 del 4,7. L'Italia ha registrato la situazione peggiore (-9,1% per il 2020).

Le conseguenze per il mercato del lavoro sono in linea con l'andamento macroeconomico appena descritto. Secondo le stime dell'ILO (l'Organizzazione Internazionale del Lavoro), gli effetti negativi del coronavirus sull'economia colpiscono 3,3 miliardi di lavoratori, ossia circa l'81% della forza lavoro globale (ILO, 2020). La stessa ILO nell'aprile 2020 calcolava che la pandemia avesse fatto perdere nel mondo circa 195 milioni di posti di lavoro a tempo pieno.

Relativamente all'impatto sociale, è importante notare che in molti casi si tratta di occupazioni malsicure e di mansioni a bassa professionalità. Pertanto, sono a rischio lavoratori e lavoratrici scarsamente retribuiti e che dispongono di tutele parziali e coperture sociali ridotte. Di conseguenza risultano colpiti i soggetti più vulnerabili e deboli in termini di reddito percepito, di accesso a risorse integrative o alternative, di livello di professionalità per riproporsi nella ricerca di una nuova occupazione. L'ILO stima che in questa situazione si trovino globalmente circa 1,25 miliardi di persone, poco meno del 40% della forza lavoro mondiale, persone alle quali va quindi fornito un supporto specifico in termini di sostegno del reddito in modo da garantirne la sussistenza (UN, 2020).

Quanto all'andamento dei diversi settori produttivi e delle diverse componenti del mercato del lavoro, il coinvolgimento di ciascuno di essi è stato assai differenziato.

In prima linea si è trovato il personale che presta servizio in ambito sanitario, circa 136 milioni di persone nel mondo in base ai calcoli dell'ILO, e nei casi più tragici ha pagato con la vita il proprio impegno professionale.

Rientrano nelle categorie a rischio anche gli addetti all'agricoltura e gli impiegati nei servizi pubblici essenziali, nonché coloro occupati in attività di supporto come le pulizie e le operazioni di lavanderia.

Relativamente agli ambiti produttivi, questi sono stati coinvolti non in maniera omogenea. A causa dei provvedimenti di chiusura imposti dalle autorità per fronteggiare la pandemia, hanno subito forti perdite anche i settori ricreativi in generale (l'ambito culturale, turistico) e quelli della cura della persona (parrucchieri, estetisti). Anche il ramo dei trasporti, che impiega circa 204 milioni di persone nel mondo, è stato colpito in maniera differenziata: i maggiori danni li ha subiti il personale viaggiante, anche di professionalità elevata come i piloti, mentre altre categorie del settore, come i corrieri e i trasportatori, hanno avuto un incremento delle proprie attività.

Altri ambiti economico-produttivi danneggiati sono stati quello immobiliare e le attività di vendita al dettaglio (con esclusione degli alimentari) le quali a livello mondiale occupa quasi 500 milioni di persone ed a causa del coronavirus hanno registrato drastiche perdite, con corrispondente aumento delle attività di vendita via internet che in questo frangente ha avuto forte impulso.

III.2 – GLI EFFETTI TECNOLOGICI

Il commercio on line ha così accelerato una delle tendenze già in atto precedentemente alla pandemia del 2020. Come sostenuto da alcuni studiosi, col passare del tempo le tecnologie digitali causeranno la disoccupazione (Brynjolfsson e McAfee, 2015) in quanto molti lavori semplici e ripetitivi verranno infatti automatizzati sostituendo la forza lavoro umana in quanto la pandemia sta rappresentando un elemento di accelerazione dei processi di innovazione.

A causa dei provvedimenti di limitazione della libertà, non solo le attività commerciali già svolte via Internet hanno avuto un impulso, ma anche una serie di altri lavori, soprattutto di carattere impiegatizio e formativo, sono stati convertiti on line.

Questo fenomeno ha rivelato da un lato la qualità della dotazione informatica di ciascun paese e dall'altro il grado di preparazione dei singoli, soggetti e famiglie, le loro possibilità di accesso e le loro capacità di usufruire e beneficiare delle nuove tecnologie (Broom, 2020).

Venendo alle misure che i governi sono sollecitati a intraprendere per stimolare l'economia e sostenere l'occupazione anche con ingenti investimenti pubblici, l'ILO (2020b) ha individuato quattro basi su cui organizzare gli interventi.

Il primo è l'adozione di strumenti fiscali e monetari per finanziare settori produttivi specifici in modo da sostenere le imprese, in particolare quelle piccole e vulnerabili.

Il secondo e il terzo pilastro sono volti a garantire, sotto il profilo del reddito e delle tutele sociali, i posti di lavoro, richiedendo un coordinamento internazionale per consentire la ripresa e consolidarla a livello mondiale.

Il quarto ed ultimo cruciale elemento, è favorire il dialogo sociale tra le istituzioni, i governi e le parti sociali, le organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori.

Questo riassunto svolto dall' ILO è volto a far fronte alla crisi economica che si preannuncia grave e di forte impatto sociale, con l'intento di arginare quanto più possibile le diversità economiche e sociali che si verificheranno.

Al contrario alcuni studiosi osservano che a causa del COVID-19, le sperequazioni sociali diminuiranno. Barrero, Bloom e Davis (2020) osservano che già oggi negli USA il percepire dei sussidi a seguito della perdita dei posti di lavoro contribuisce a questo livellamento.

Ciò è dovuto sia alle misure di natura sociale intraprese, alla tassazione più alta e alla promozione del Welfare, ovvero l'insieme delle prestazioni rientranti nell'ambito della tutela della persona che in una società si attivano quando un cittadino o un lavoratore cadono in malattia, sono vittima di infortunio, invalidità, disoccupazione e vecchiaia (Salabam, 2021), sia al discredito delle élite, in particolare il governo, avendo consentito al divario tra ricchi e poveri di allargarsi in maniera insostenibile.

In ogni caso, gli interventi di natura socioeconomica andranno calibrati tenendo conto sia dell'andamento dell'economia, sia degli effetti delle stesse misure

intraprese. Al riguardo va scongiurato il rischio paventato da Roubini (2020) di un collasso sistemico dell'economia a livello mondiale, prevedendo per il decennio appena iniziato una grande crisi globale.

Tra le dieci ragioni che egli individua alla sua origine, una è il crescente indebitamento dei bilanci pubblici per sostenere il rilancio dell'economia e finanziare il Welfare. Questo fatto farà crescere la spesa pubblica, in particolare nel settore sanitario dato l'invecchiamento della popolazione che necessita di questo tipo di prestazioni. A ciò egli aggiunge le misure protezionistiche e le tensioni internazionali tra superpotenze commerciali che rischiano di tradursi in tensioni politiche.

Gli elementi trattati sono solo una parte di tutto ciò che il COVID-19 ha causato e mutato.

Sono stati illustrati gli effetti della pandemia sull'economia: nonostante il grave arretramento atteso, si confermano, per fare due esempi anche se molto diversi tra loro, lo sviluppo delle economie emergenti e l'espansione dei processi di digitalizzazione in alcuni ambiti produttivi.

Inoltre, si rafforza il ruolo dello Welfare, uno dei pilastri del modello di sviluppo sociale europeo.

Per quanto riguarda la transizione degli scenari internazionali, si consolidano le tendenze in atto già in epoca precedente all'insorgenza del COVID-19, ovvero la

progressione e supremazia dell'Asia, a meno che l'Occidente non riesca bilanciare questa tendenza in maniera costruttiva.

La pandemia di COVID-19 nel contesto di eventi dirompenti che colpiscono l'umanità condivide tratti con altri avvenimenti storici con caratteristiche uniche. Come ogni altra situazione straordinaria, ha avuto un profondo impatto sulle società (Dahlhamer e Tierney, 1998). Tra le sue caratteristiche uniche vi è la sua portata veramente globale e la sua presenza nel contesto del progresso tecnologico della "trasformazione digitale" (Abdel-Basset et al., 2021).

Il ruolo della tecnologia nello shopping ha indotto un comportamento dei consumatori unico sotto COVID-19, in quanto gli studi sul comportamento dei consumatori e sul COVID-19 sono caratterizzati da tre aree tematiche: comportamento dei consumatori e uso della tecnologia; acquisto e manipolazione di prodotti essenziali, igienici e protettivi; influenze interne ed esterne sui consumatori. In particolare, l'attuale pandemia è un evento in corso che segue una traiettoria non lineare (OMS, 2021b). Quindi, le priorità dello studio cambieranno sicuramente, segnate dalle nuove fasi della pandemia. Ad esempio, alla luce delle campagne di vaccinazione, diminuirà l'interesse per futuri studi sull'acquisto e la movimentazione di generi di prima necessità e prodotti di protezione. Inoltre, dato il minor comportamento di evitamento, aumenterà l'interesse per lo studio dei conseguenti comportamenti ricreativi e del tempo libero, pur mantenendo sempre un alto profilo dell'uso delle tecnologie nei consumi.

Un'altra conseguenza cruciale della pandemia di COVID-19 è il massiccio aumento dell'apprendimento dell'uso delle tecnologie (Baicu et al., 2020; Sheth, 2020), che è senza precedenti considerando la portata globale della pandemia e la sua durata prolungata. Questo cambiamento si concentrerà soprattutto su due aspetti: i segmenti di consumo nell'uso delle tecnologie e il divario digitale. Prima della pandemia, molti studi in diversi paesi applicavano varie scale, inclusa la scala dell'indice di disponibilità tecnologica (Para-suraman e Colby, 2015), per misurare i segmenti di consumatori nei mercati tecnologici. Gli studi hanno prodotto ottimi risultati sui segmenti di consumatori e sulle loro dimensioni. Pertanto, considerando la rapida adozione delle tecnologie durante la pandemia di COVID-19, una domanda ovvia è quanto sia attuale questa conoscenza. Pertanto, studi futuri potranno determinare come la pandemia di COVID-19 ha riconfigurato i segmenti di consumatori nell'uso delle tecnologie, come è cambiata la loro importanza e se è necessaria una revisione degli strumenti di misurazione (scale) esistenti. Inoltre, anche il divario digitale (ovvero i divari nell'accesso e nell'uso delle tecnologie tra i diversi settori della società) è stato ampiamente studiato prima del COVID-19. Ad esempio, le persone anziane e a basso reddito hanno utilizzato i servizi basati sulla tecnologia in misura molto minore rispetto ad ora (Cruz-Cárdenas et al., 2019), informazioni utili per progettare strategie di marketing redditizie e sociali. Tuttavia, il massiccio apprendimento delle tecnologie indotto dalla pandemia può escludere una parte della società. In definitiva, gli studi futuri potranno concentrarsi sulla

determinazione di cosa è successo ai divari digitali tra i gruppi sociali come effetto della pandemia, lasciando importanti raccomandazioni per aziende e organizzazioni. In primo luogo, le aziende devono incorporare una rapida trasformazione digitale nei loro processi. Ad esempio, sebbene i social media fossero già significativi nelle società prima della crisi COVID-19, come detto in precedenza il loro ruolo è stato ora rafforzato (Naeem, 2021b). Le aziende più imponenti possono trovare nei social network un proficuo canale di comunicazione e promozione, aiutando a costruire comunità attorno ai loro marchi, specialmente durante i periodi di incertezza e aumento del traffico di utenti. Le aziende più piccole possono utilizzare i social media per vendere prodotti abbinati magari alla consegna a domicilio (Butu et al., 2020), iniziando così il loro processo di trasformazione digitale. In secondo luogo, le aziende e le imprese devono considerare come affrontare il rischio percepito dai consumatori. Questo rischio è stato articolato in due tipi fondamentali: i rischi di infezione, di frode e l'uso improprio dei dati nelle transazioni di e-commerce. Si prevede che il rischio percepito di infezione diminuirà con massicce campagne di vaccinazione (Shin e Kang, 2020). Tuttavia, le aziende possono affrontare il rischio percepito di frode nelle transazioni online tramite protocolli di sicurezza, incorporazione e combinazione di tecnologie e strumenti di comunicazione e promozione. In quest'ultimo, la migliore strategia sarà quella di utilizzare l'immagine aziendale per generare fiducia nei consumatori (Troise et al., 2021; Lv et al., 2020). Inoltre, per

un consumatore indeciso riguardo alle transazioni online, le promozioni volte a ridurre i prezzi e aumentare i benefici si sono rivelate utili durante la pandemia (Lv et al., 2020; Tran, 2021). Infine, data la traiettoria non lineare e incerta della pandemia, il comportamento dei consumatori attraverso le fasi della pandemia è una combinazione dinamica di vecchi e nuovi comportamenti, evidenziando la necessità per le aziende di incorporare flessibilità e agilità nella loro cultura e nelle loro operazioni e di allinearsi completamente con il digitale iniziative di trasformazione.

CONCLUSIONI

Questo lavoro ha cercato di dimostrare che le circostanze che circondano la crisi Covid-19, vale a dire la dimensione globale della pandemia e le misure eccezionali associate, hanno avuto un impatto sostanziale sul modo in cui le persone hanno effettuato i loro acquisti, grazie soprattutto al progresso tecnologico.

In particolare, è stato osservato che una crisi avente le caratteristiche peculiari del caso Covid-19 si è dimostrata sufficientemente in grado di incidere su un nuovo equilibrio tra gli acquisti di prodotti di prima necessità e quelli di altre categorie. Inoltre, questo cambiamento nel comportamento dei clienti è stato associato ad un cambiamento nelle motivazioni dei consumatori. Questa trasformazione è stata prodotta da due caratteristiche della crisi Covid-19: il suo impatto sulle circostanze individuali e, contemporaneamente, la sua scala globale. La prima rafforza le motivazioni utilitaristiche all'acquisto dei beni di prima necessità, mentre la seconda ha influito positivamente sull'acquisto di prodotti di qualsiasi categoria. Così, un nuovo equilibrio di motivazioni è stato creato dal Covid-19, di cui una nuova si è rivelata determinante, facendo evolvere il comportamento d'acquisto dei clienti. È possibile indicare quest'ultima come motivazione dettata dall'esigenza, maturata da questo contesto speciale, legato alla all'acquisto di beni di prima necessità, della salute personale e della sopravvivenza. La pandemia di Covid-19 ha creato molte sfide, ma ci ha anche costretto a riesaminare come fornire cure e

servizi di alta qualità più incentrate possibili sulla persona. La pandemia ha cambiato il modo in cui forniamo assistenza, che consente anche la rivalutazione delle pratiche comuni e il miglioramento dell'efficacia delle strategie di gestione volte in primis alla soddisfazione del cliente.

Il Covid-19 ha sicuramente lasciato nella storia un segno indelebile dalla quale però è possibile cogliere un'opportunità unica. Grazie allo sviluppo tecnologico sempre in evoluzione, al perfezionamento di tutti i processi di gestione ed a nuove strategie di vendita messe in atto dalle aziende, è stato dimostrato che se riusciremo a imparare da questa epidemia e dal modo in cui è stata affrontata, forse molte cose cambieranno in meglio.

Anche quando tutto sarà finito, invece di tornare alla routine ed agli errori precedenti, dovremmo essere in grado di adottare alcune delle linee guida e delle abitudini della crisi nella nostra nuova normalità, riuscendo a vivere una vita creativa, solidale, sana ed efficace, riuscendo ad eliminare tutti i problemi e conseguenze che questo periodo difficile ci ha lasciato.

BIBLIOGRAFIA

- Alonso-Garcia, J., Pablo-Martí, F., & Nunez-Barriopedro, E. (2021). Reader.elsevier.com. Retrieved 9 September 2021, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0019850121000717?token=AE9FDD2B31F4A75125E782162BBCC3027C96AA09EFAAE59E699BF703442D221A4DF96C40B4BDDEF2B258FFEE5DE5FECC&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210909132855>.
a-v-dice-il-fondo-monetario-anche-per-noi/ (25/04/2020).
- Azzine Shiratori, E., Hofmann Trevisan, A., & Mascarenhas, J. (2021). *The customer journey in a product-service system business model*. ScienceDirect. Retrieved 13 September 2021.
- Barrero J. M, Bloom N., Davis S.J. (2020). COVID-19 Is Also a Reallocation Shock.
- Bogdanova, M. (2021). Retail Innovation in 2020: What's Here to Stay?. Retrieved 22 August 2021, from <https://go.euromonitor.com/white-paper-retailing-201112-COVID-19-retail-innovations.html#download-link>
- Broom D. (2020). Coronavirus has exposed the digital divide like never before. Testo disponibile all'indirizzo web:
<https://www.weforum.org/agenda/2020/04/coronaviruscovid-19-pandemic-digital-divide-internet-data-broadband-mobbile> (25/04/2020).
- Brynjolfsson E., McAfee A. (2015). *La nuova rivoluzione delle macchine*. Milano: Feltrinelli. Covid19.pdf (15/05/2020).
- Cruz-Cárdenas, J., Zabelina, E., Guadalupe-Lanas, J., Palacio-Fierro, A., & Ramos-Galarza, C. (2021). *COVID-19, consumer behavior, technology, and society: A literature review and bibliometric analysis*. Retrieved 10 September 2021
- Curcio, M., 2021. Il nuovo consumatore: evoluzione dei comportamenti d'acquisto. [online] KPMG. Available at:
<<https://home.kpmg/it/it/home/insights/2020/12/nuovo-consumatore-comportamenti-acquisto.html>> [Accessed 20 August 2021].

Daveri F. (2020). Una crisi a V, dice il Fondo monetario. Anche per noi. lavoce.info, 24 aprile. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.lavoce.info/archives/65998/unacrisi->

Doxee. 2021. Dalla boutique all'e-commerce: fare retail ai tempi della trasformazione digitale. [online] Available at: <https://www.doxee.com/it/risorse/whitepaper/dalla-boutique-alle-commerce-fare-retail-ai-tempi-della-trasformazione-digitale/> [Accessed 20 August 2021].

Flavián, C., Gurrea, R., & Orús, C. (2021). Combining channels to make smart purchases: The role of webrooming and showrooming. Retrieved 10 September 2021, from.

Gao, M., & Huang, L. (2021). Reader.elsevier.com. Retrieved 9 September 2021, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S096969892100254X?token=5066B702FC60E9E3E813F7BE9208A3CCC1FEC2530EE209A0548291565078B17FE5B69082A00E102B44DB904BB682F36D&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210909132352>.

Gao, W., Li, W., Fan, H., & Jia, X. (2021). Reader.elsevier.com. Retrieved 9 September 2021, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0969698921000539?token=A0C14E987001170ACF902432B5E24A39EE39DBC7E057EC0C27B03F1A837EFC79915F88A88AFAC463EA704FF49B896B08&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210909133505>.

Giannini L. (2020). Coronavirus, ora il digital divide minaccia i diritti fondamentali. Agenda Digitale, 31 marzo. Great Lockdown. Testo disponibile all'indirizzo web: [https://www.imf.org/en/https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-03/SG-Report-Socio-Economic-Impact-of-https://www.agendadigitale.eu/infrastrutture/coronavirus-ora-il-digital-divide-minaccia-idiritti-fondamentali \(15/05/2020\).https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/dcomm/documents/briefingno](https://www.imf.org/en/https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-03/SG-Report-Socio-Economic-Impact-of-https://www.agendadigitale.eu/infrastrutture/coronavirus-ora-il-digital-divide-minaccia-idiritti-fondamentali%20(15/05/2020).https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/dcomm/documents/briefingno)

International Labour Organization - ILO (2020a). ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Second edition. 7 aprile. Testo disponibile all'indirizzo web: International Labour Organization - ILO (2020b). ILO Monitor: COVID-19 and the world

International Labour Organization - ILO (2020b). ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Third edition. 29 aprile.
[wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf) (15/05/2020).

International Monetary Fund - IMF (2020). World Economic Outlook, April 2020: The Japutra, A., Fitri Utami, A., Molinillo, S., & Adi Ekaputra, I. (2021). Reader.elsevier.com. Retrieved 9 September 2021, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0969698920313989?token=32461E170FE884E301AA181ACC3EAD2F071D377F3F4F9C4504C905DCFE978597F3D76F4307D3996F11FCDD9EED3C5B0D&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210909134655>.

Key Azzine Shirator, E., Hofmann Trevisan, A., & Mascarenhas, J. (2021). Reader.elsevier.com. Retrieved 9 September 2021, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2212827121005370?token=C1F625A4E952D861F64F02DB2D4D26ED7F752DE63BC6C05316196EC1E580B307D376C20D343F8740E7270CEE14853E1C&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210909135107>.

Key Azzine Shirator, E., Hofmann Trevisan, A., & Mascarenhas, J. (2021). Reader.elsevier.com. Retrieved 9 September 2021, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2212827121005370?token=C1F625A4E952D861F64F02DB2D4D26ED7F752DE63BC6C05316196EC1E580B307D376C20D343F8740E7270CEE14853E1C&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210909135107>.

Liu, F., Lai, K., Wu, J., & Duan, W. (2021). Reader.elsevier.com. Retrieved 9 September 2021, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0167923621001196?token=57A0A01BB190AA23E67D53D65121C52EA224C1DAD912F9FA6B0AF5C60180F388D7DCBB9672E585D539233A2FF57ADBF5&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210909134141>.

of work. Third edition. 29 aprile. Testo disponibile all'indirizzo web:
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf (15/05/2020).

OMNICANALITÀ: CHE COSA SIGNIFICA DAVVERO PER IL RETAIL DEL FUTURO | E-media, il Blog di Econocom. (2021). Retrieved 2 September 2021, from <https://blog.econocom.com/it/blog/omnicanalita-che-cosa-significa-davvero-per-il-retail-del-futuro/>

Qualtrics. 2021. Customer Journey Map: cos'è e come crearla? | Qualtrics. [online] Available at: <<https://www.qualtrics.com/it/experience-management/cliente/customer-journey/>> [Accessed 6 September 2021].

Roubini N. (2020). The Coming Greater Depression of the 2020s. Project Syndicate, 28 aprile. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.project-syndicate.org/commentary/greater-depression-covid19-headwinds-by-nouriel-roubini-2020-04> (15/05/2020).

Salabam.com. 2021. Salabam - significato di welfare. [online] Available at: <<https://www.salabam.com/business/welfare-significato/>> [Accessed 7 September 2021].

Singh, R., & Banerjee, N. (2021). The mediating role of brand credibility on celebrity credibility in building brand equity and immutable customer relationship. Retrieved 10 September 2021, from. socio-economic impacts of COVID-19. Testo disponibile all'indirizzo web: te/wcms_740877.pdf (25/04/2020).

Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). A conceptual framework of the antecedents of customer journey satisfaction in omnichannel retailing. Retrieved 10 September 2021

Ufficio studi Coop. (2021). SI RIPARTE DAL LAVORO [Ebook]. Retrieved from <https://www.italiani.coop/wp-content/uploads/2021/01/presentazione-winter-rapportocoop2020-HD.pdf>

United Nations - UN (2020). Shared Responsibility, Global Solidarity: Responding to the Working Paper n. 2020-59. Testo disponibile all'indirizzo web: https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/BFI_WP_202059.pdf (15/05/2020).