

MARKETING

Oltre il Covid-19. Le discontinuità degli scenari di marketing

di Daniele Fornari

IL DIBATTITO SUGLI EFFETTI SOCIOECONOMICI DEL COVID-19 ha stimolato, nei contesti aziendali, molti interrogativi manageriali riguardanti le prospettive future delle politiche di marketing. Quali cambiamenti per i modelli di consumo e di shopping? Quali spazi per l'innovazione di prodotto? Su quali "valori" le strategie di branding dovranno focalizzarsi? Come potrà cambiare l'elasticità della domanda al prezzo? Quali riposizionamenti sono prevedibili per i differenti canali di vendita? Quale impatto sugli assetti competitivi delle marche industriali e delle insegne commerciali? Quali prospettive di partnership o di conflittualità nelle relazioni di filiera tra produttori e distributori? Quali implicazioni per le strutture organizzative? Dalle ricerche svolte da REM-Lab, in collaborazione con IRI, si possono ricavare, sinteticamente, alcune prime risposte.

La *prima evidenza* è che le imprese dovranno confrontarsi con i peggiori scenari macroeconomici dell'ultimo secolo, caratterizzati dal crollo del PIL mondiale e, quindi, dei redditi, dei consumi e dei livelli di fiducia delle famiglie, con rilevanti conseguenze per le performance di vendita di molte categorie di prodotto e di molte marche.

La *seconda evidenza* riguarda i modelli di consumo e di shopping che tenderanno a orientarsi sempre di

più in tre direzioni. In primo luogo, verso una riduzione degli sprechi (e quindi delle quantità acquistate), oltre che dei prodotti meno indispensabili (con una forte penalizzazione per gli acquisti voluttuari e di "impulso"). In secondo luogo, verso una forte domanda di convenienza tale da favorire sia lo sviluppo delle linee di "primo prezzo" sia l'intensificazione delle attività promozionali (essenzialmente tagli dei prezzi e forti sconti). In terzo luogo, verso una maggiore propensione a privilegiare le marche dei distributori (MDD). La quota media di vendite di queste marche ha superato nel 1° semestre il 20% con un incremento pari a quello registrato negli ultimi tre anni.

Questi orientamenti dei consumatori costringeranno le imprese a rivedere la struttura dei portafogli-prodotti (con una maggiore focalizzazione sulle linee mainstream e di basso prezzo) e quella degli investimenti di marketing (con uno spostamento di risorse dalle attività di *consumer marketing* alle attività di *trade marketing*). Inoltre, lo sviluppo delle MDD contribuirà ad accrescere la "concorrenza verticale" tra produttori e distributori generando diffuse condizioni di instabilità e di conflittualità nelle relazioni di filiera.

La *terza evidenza* riguarda la modificazione dei "valori" di branding (sia per i produttori che per i distribu-

tori) con un peso crescente assunto dai valori della "rassicurazione", della "sicurezza", della "italianità", della "sostenibilità". Nel prossimo futuro le prospettive di sviluppo delle marche industriali e delle insegne commerciali saranno significativamente condizionate dalla loro capacità di comunicare questi valori in modo distintivo e differenziato. Questa capacità sarà tanto più importante per il lancio dei nuovi prodotti soprattutto se si considera che Covid-19 ha ridotto il grado di successo dell'innovazione.

La *quarta evidenza* si riferisce alle prospettive dei canali di vendita con il consolidamento della crisi delle grandissime superfici (ipermercati), la rinascita dei punti di vendita della prossimità "moderna", il forte sviluppo del discount e dall'esponentiale crescita della penetrazione dell'e-commerce. Nei mesi del lockdown, la quota di e-food è raddoppiata con un *conversion rate* pari al 36%.

La *quinta evidenza* è rappresentata dal rafforzamento, in diversi mercati industriali e distributivi, delle situazioni di iper-competizione tali da generare una riduzione dei livelli di profittabilità aziendali e un aumento del grado di concentrazione degli stessi mercati. Queste situazioni saranno condizionate dalla configurazione dei portafogli prodotti/canali di vendita, dalla distintività delle marche e delle insegne commerciali, dalla presenza geografica, dalla cultura di marketing. Il Covid-19, generando significative discontinuità nei paradigmi di consumo e nei paradigmi commerciali, porterà verso lo sviluppo di nuove competenze manageriali accrescendo il peso decisionale delle funzioni di consumer marketing e di sales management. ☺



DANIELE FORNARI

è Direttore REM-Lab, Università Cattolica.