

BATTERE LA CRISI DELLA DOMANDA RIDISEGNANDO ACQUISTI E CONSUMI

SERVE LA VISIONE DI CHI RIESCE A INNOVARE COMBINANDO TECNOLOGIA E COMPETENZE

di **Bruno Busacca**
e **Michele Costabile**

Da ben prima che l'Europa si autoconfinasse era chiaro che le conseguenze economiche del Covid-19 sarebbero state diverse da quelle delle "vecchie" crisi. Inizialmente si pensava fosse una crisi dell'offerta. Ma mentre i cargo che alimentano le catene di fornitura globali non hanno mai smesso di volare, quella che sta diventando la peggiore crisi economica degli ultimi 70 anni ha iniziato a mostrare la sua vera faccia: è una crisi della domanda. È in crisi il consumatore. È in crisi quel complesso sistema di comportamenti individuali e sociali che nel nostro Paese determina oltre il 60% del Pil – questo il peso record in Italia (rispetto ad altri paesi Europei) dei consumi di beni e servizi delle famiglie.

Eccoci dunque ai nodi critici. In cosa consiste una crisi della domanda? E come si stimola la ripresa di un consumatore in crisi, non solo di risorse economiche? Le risposte, purtroppo, non sono semplici. Il crollo dei fatturati nei mercati di consumo non ha simmetria con la ripresa. Non basta la riapertura per ritornare alla produttività dei consumatori che si registrava pre-confinamento. In Italia, a fronte del crollo delle intenzioni d'acquisto registrato a inizio emergenza (-30%) si registrano timidissimi segnali di ripresa (+5%), e solo per alcuni mercati. Diventa sempre più probabile che, senza adeguati interventi, vivremo una crisi a "L".

La crisi della domanda si presenta come un vero e proprio crollo della produttività del consumatore, non solo a ragione del ridotto reddito discrezionale allocabile ai consumi. È una crisi che deriva dal rapporto fra output

(valore funzionale, simbolico ed esperienziale) e input dei processi di acquisto e consumo.

Input più "pesanti" e output più "leggeri". Fra i primi di certo l'impegno – non solo economico – alla spesa, appesantito da oltre due mesi di inattività diffusa, ma anche dal maggiore tempo necessario a immaginare, desiderare e realizzare acquisti e consumi che, peraltro, richiedono pure maggiori sforzi fisici, in un contesto di nuovi e inusuali livelli di scomodità. Gli sforzi sono diventati veri e propri *discomfort* emotivi derivanti da timori e incertezze per la sicurezza e dall'ansia generata dai protocolli di protezione e distanziamento. Lunghe file, mascherine, guanti, barriere fisiche, percorsi obbligati, distanziamenti, tutto peraltro cangiante e senza che sia sempre possibile comprenderne le ragioni.

Sulla produttività del consumatore pesano, poi, output alleggeriti anche dalla comunicazione confusiva sulla pandemia. Si pensi al rischio percepito dal consumatore, non più connesso a paure localizzabili e in qualche modo calcolabili (rischio in senso stretto), ma ormai mutato in vera e propria angoscia, e quindi in incertezza che paralizza i consumi o ne comprime l'output edonistico. Ed ecco che la depressione prima che economica è psicologica. E in un mercato che ci aveva abituato a consumi in prevalenza simbolici ed esperienziali, l'aumento di valore funzionale, derivante dalla trasformazione digitale e tecnologica di molti processi di acquisto e consumo, purtroppo non è compensativo. Le dimensioni del valore (e della produttività dei consumi), infatti, sono moltiplicative. E quindi se anche i sussidi al reddito dovessero restituire capacità di spesa adeguata ai consumatori, i demoltiplicatori

costituiti da sforzi, rischi e tempi, insieme alla minore gratificazione (simbolica e sociale) e a esperienze estetiche attenuate non garantirebbero una ripresa del Pil.

Per quanto lodevoli, tutte le soluzioni in sperimentazione, come le app per gestire code e prenotazioni, i sistemi di sanificazione dal design *cool* e non intrusivo, orari e spazi ridisegnati, l'integrazione omnicanale per *retailer* convenzionali di ogni genere e dimensione, da sole non bastano. L'innovazione che serve per restituire produttività al consumatore deve essere molto più ampia e intensa. Per un Paese, come l'Italia, che ha una quota rilevantissima del Pil generata da consumi sociali (turismo e cultura), e che ha creato il made in Italy come garanzia iconica di "modernità godibile", la sfida è enorme. Anche perché, come in tutti i periodi di crisi, crescerà, e di molto, l'attenzione alla qualità intrinseca delle offerte e al loro equilibrato rapporto con il rispettivo valore monetario.

Poco sinora è stato previsto per incentivare forme di innovazione e sperimentazione che consentano di ripensare il modello d'impresa con cui ci si propone al mercato, ovvero di ridisegnare le operazioni di acquisto e di consumo, restituendo piacere ludico al consumo individuale e sociale, riducendo i maggiori sacrifici fisici e mentali.

Il tutto potrebbe avvenire con investimenti innovativi e tecnolo-



gici che, come noto, a differenza dei soli trasferimenti, moltiplicano il Pil. Perché da questa crisi, più che da tutte quelle che abbiamo visto negli ultimi 70 anni, non ci salveranno né lo Stato-paternalista né lo Stato-imprenditore, che peraltro conosciamo bene e che oggi partirebbero molto più indebitati e sottocapitalizzati rispetto al passato. Chi ci potrà salvare è la visione e la passione di imprese capaci di innovare combinando tecnologia, competenze e sperimentazione finalizzata a rigenerare il valore per i consumatori. Qual valore che determina la produttività da cui “sgorga” il Pil. Proviamo ad aiutarle.

Università Bocconi

Università **Luis**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

-30%

INTENZIONI D'ACQUISTO

La flessione è riferita all'inizio dell'emergenza.

Nel corso della Fase 2 si sono registrati dei timidi segnali di ripresa (+5%), ma solo per alcuni mercati