



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"COM'È CAMBIATO IL LAVORO DOPO IL COVID**  
**E-COMMERCE: DA CASO ISOLATO A FENOMENO DI MASSA"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. GIORGIO BRUNELLO**

**LAUREANDA: GRAZIAN ASIA**

**MATRICOLA N. 1216446**

**ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022**

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

*I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.*

Firma (signature).....

## Indice:

<b>Introduzione.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Effetti del Covid-19 all'interno di tutti i settori dell'economia.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Condizione economica mondiale.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 I settori che in Italia hanno registrato un livello di rischio maggiore.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Situazione economica delle imprese italiane.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Danni provocati dalla diffusione della pandemia.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Trasformazione digitale delle imprese.....</b>	<b>12</b>
<b>1.6 Sviluppo dell'automazione.....</b>	<b>14</b>
<b>2. Il fenomeno della vendita online in Italia.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Fattori che determinano l'andamento delle vendite:.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.1 Il settore di appartenenza.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2 La dimensione aziendale.....</b>	<b>20</b>
<b>3. L'innovazione digitale dei retailer.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Fattori che caratterizzano l'e-commerce.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1.1 Distinzione tra pure player e player ibridi.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1.2 I modelli di business dell'e-commerce.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 L'andamento dei retailer nel settore della moda.....</b>	<b>26</b>
<b>4. Caso aziendale: il fenomeno "About You".....</b>	<b>27</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>30</b>
<b>Riferimenti Bibliografici:.....</b>	<b>32</b>

## Introduzione

11 marzo 2020, una data che ha segnato profondamente la storia dell'umanità, si tratta del giorno in cui l'OMS ha definito "pandemia" la malattia respiratoria che un mese prima era stata nominata COVID-19. Fenomeno che ha causato una vera e propria trasformazione dell'economia sotto tutti gli aspetti, in quanto le abitudini di vita della popolazione mondiale sono state stravolte a causa delle numerose restrizioni imposte dallo stato per cercare di ridurre la diffusione del virus.

Da allora la quotidianità è stata scandita da lunghi periodi di lockdown, i quali hanno generato forti cambiamenti dal punto di vista lavorativo nella popolazione mondiale, in quanto molti si sono trovati a dover ricoprire una nuova mansione al fine di adattarsi ai numerosi cambiamenti che l'economia stava subendo in quel periodo per non trovarsi senza un posto di lavoro, fenomeno molto frequente dovuto al fallimento di numerose aziende (in seguito ai periodi di chiusura forzata imposti dai governi durante i quali il fatturato per molte aziende era pari a zero).

Per molti lavoratori, in seguito alla diffusione dello smartworking (forma di lavoro utilizzata in molte aziende al fine di fronteggiare le restrizioni imposte dallo stato per prevenire la diffusione del virus e per limitare i contagi senza dover interrompere totalmente l'attività lavorativa) sono cambiate completamente le abitudini di vita, in quanto, questa nuova modalità di lavoro, ha causato in molti una perdita dell'equilibrio tra la vita lavorativa e la vita privata (per questo sentiamo sempre più parlare della ricerca del cosiddetto "work-life balance"), inoltre ha disincentivato il lavoro di squadra, il quale stava acquisendo sempre più valore prima dello scoppio della pandemia.

Perciò il COVID-19 oltre ad aver stravolto la popolazione mondiale dal punto di vista sanitario, sociale ed economico, ha portato ingenti crisi all'interno delle aziende, le quali per fronteggiare il periodo di forte crisi, nei settori dove risultava possibile, hanno cambiato totalmente il loro modo di rapportarsi con la clientela.

Punto focale di questa tesi sarà proprio il cambiamento delle abitudini di acquisto dei consumatori, il quale ha portato le aziende a dover sviluppare nuovi canali di vendita in quanto nei periodi di lockdown l'unico modo per poter fatturare era l'utilizzo delle piattaforme digitali.

La clientela sta sempre più rivolgendo la sua attenzione verso le piattaforme digitali rispetto al commercio al dettaglio, in quanto durante i periodi di quarantena la maggior parte della popolazione mondiale si è trovata nella situazione di dover effettuare almeno un ordine online e molti tuttora considerano la possibilità di fare acquisti online più agevole rispetto a doversi recare nel negozio o ristorante fisico.

Avremo modo di approfondire nel primo capitolo gli effetti che il COVID-19 ha generato nei vari settori dell'economia, le differenze tra i diversi settori verranno illustrate facendo riferimento rispettivamente al tema della digitalizzazione, dell'automazione e degli e-commerce, i quali a partire dal 2020 stanno assumendo sempre più importanza all'interno delle aziende.

Particolare attenzione sarà riservata, nel secondo capitolo, al fenomeno della vendita online, la cui diffusione verrà analizzata prendendo in considerazione le maggiori piattaforme e-commerce presenti nel mercato e i relativi vantaggi e svantaggi che hanno apportato nelle aziende.

A tal proposito, nel terzo capitolo, verrà effettuata un'analisi relativa esclusivamente alle aziende appartenenti al settore della moda, facendo riferimento alle abitudini di acquisto dei consumatori prima e dopo la pandemia e le rispettive previsioni future.

L'elaborato si concluderà con l'analisi del "fenomeno di About You", una piattaforma digitale introdotta in Italia a partire da settembre 2021 dopo aver fatto parlare di sé nei social, questo per analizzare meglio quanto illustrato all'interno del capitolo precedente e per dimostrare quanto i social abbiano assunto negli ultimi anni sempre più importanza nelle scelte di acquisto dei consumatori. Inoltre, verrà messa in luce una tecnica che sta sempre più prendendo piede tra le varie aziende, cioè la collaborazione tra varie aziende per far fronte ad un tema particolarmente caro alla popolazione mondiale quale la sostenibilità ambientale, in quanto About You, con piattaforme quali Zalando, maggiore retailer nel settore della moda e YOOX, altrettanto famoso per l'acquisto online, hanno previsto per il 2023 una collaborazione per far fronte questo tema all'interno del loro processo di vendita.

# 1. Effetti del Covid-19 all'interno di tutti i settori dell'economia

A partire dall'insorgere della pandemia i governi delle nazioni hanno messo in atto delle misure volte ad arginare la diffusione del virus, misure che hanno causato un crollo nel commercio mondiale, il quale ha determinato dal lato dell'offerta la chiusura di molte attività e di conseguenza una forte diminuzione dell'occupazione dal lato della domanda, fattore che ha determinato una cospicua riduzione dei redditi e dei consumi. L'economia mondiale, perciò, come conseguenza rispetto all'elevata diminuzione dei consumi, ha subito un crollo nel periodo compreso tra marzo e aprile 2020, per poi ottenere una leggera ripresa a partire da maggio 2020 dovuta ad un lieve aumento della domanda e una contestuale diminuzione dell'offerta (Istat, 4 febbraio 2022).

Dunque, possiamo definire il periodo successivo la diffusione della pandemia un periodo di forte crisi, durante il quale, essendoci una crisi economica in atto, possiamo individuare tre fasi principali con le quali distinguere i comportamenti delle imprese:

- Risposta: fase in cui le aziende cercano la strada migliore da seguire per gestire il cambiamento in atto;
- Recupero: fase in cui la società inizia a prendere il controllo della situazione, adattandosi al cambiamento, il quale a volte può portare a un cambiamento radicale del modo di “fare azienda” rispetto al periodo precedente (la lenta risalita a partire da maggio 2020 è dovuta all'inizio di questa fase);
- Crescita: durante la quale l'impresa dopo aver messo in atto i cambiamenti necessari, trova la sua nuova “normalità” per gestire nel modo migliore la crisi in atto e riuscire a sovrastarla (negli ultimi due anni non tutte le aziende sono riuscite a trovare la loro normalità, in quanto non sono state in grado di trovare un modo per fronteggiare il cambiamento in atto e per questo hanno chiuso);

## 1.1 Condizione economica mondiale

Dal punto di vista macroeconomico è necessario ritornare al 1944 per trovare un anno peggiore del 2020. Secondo l'indagine effettuata dall'Istat ad aprile 2021 chiamata “Situazioni e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19” rispetto alla situazione registrata nel 2019, oltre i due terzi delle imprese italiane alla fine del 2020 hanno registrato dei cali di fatturato. Il 62 per cento delle quali prevedeva una diminuzione dei ricavi anche nei primi 6 mesi del 2021 e il 32% vedeva notevolmente ridotte le proprie possibilità di sopravvivenza.

Le imprese maggiormente colpite risultano essere quelle di minori dimensioni in quanto alla fine del 2020 si ritenevano a rischio oltre il 33 per cento delle imprese con meno di dieci addetti, il 26,6 delle piccole, il 10 delle medie e il 15 per cento delle grandi (con più di 250 addetti) (Istat, aprile 2021).

L'unica nazione a non aver registrato una contrazione del Pil nel 2020 è stata la Cina (la quale ha ottenuto un aumento del 2,3 per cento). Gli Stati Uniti hanno subito una contrazione del 3,5 per cento su base annua, nonostante la forte ripresa registrata alla fine del 2020. Mentre l'area euro ha registrato in media una riduzione del 6,6 per cento, dovuta soprattutto al forte calo della domanda estera oltre a quella interna. In Germania è stato registrato un calo della domanda interna e del PIL nazionale inferiore rispetto agli altri paesi dell'area euro. Al contrario Francia, Italia e Spagna hanno subito un forte calo della domanda interna a causa dell'elevato calo dei consumi e investimenti, i quali hanno determinato una contrazione del Pil rispettivamente di 7, 7,8 e 9 punti percentuali (Istat, aprile 2021).

## **1.2 I settori che in Italia hanno registrato un livello di rischio maggiore**

L'emergenza Covid in Italia ha maggiormente colpito, le imprese facenti parte della filiera del turismo, la quale ha registrato una perdita di valore della produzione di 100 miliardi e del settore ristorazione, le quali durante il 2020 hanno raggiunto quota 38 miliardi di perdite di fatturato. Anche il commercio al dettaglio e le imprese destinate alla cultura e al tempo libero hanno registrato ingenti cali di fatturato e la chiusura definitiva di tantissime imprese.

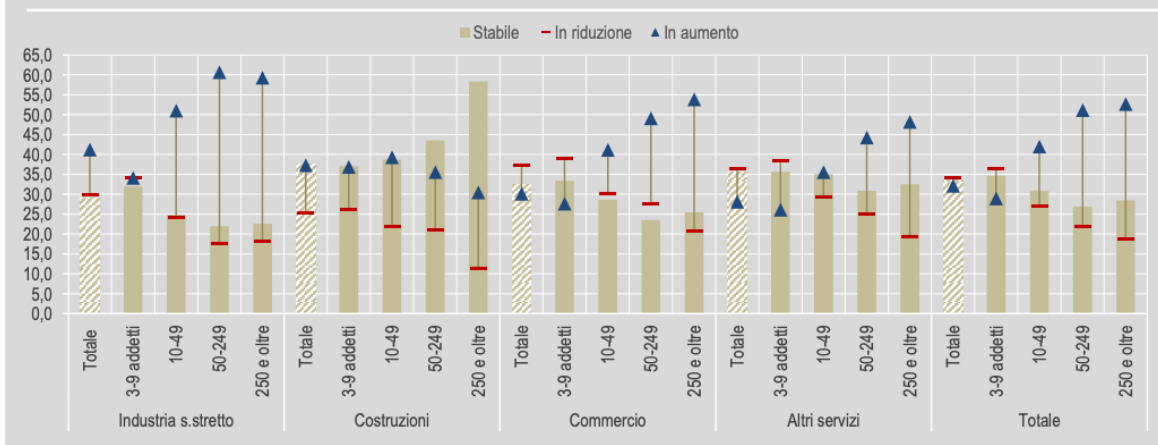
A partire dal 2020 il settore abbigliamento e calzature ha subito una perdita di circa 20 miliardi di euro di fatturato e la chiusura definitiva di 20mila negozi; nel commercio su aree pubbliche sono state registrate perdite di circa 10 miliardi e 30mila imprese a rischio chiusura; nel settore degli spettacoli le perdite hanno superato il miliardo (Confcommercio, 24 marzo 2021).

Pertanto, possiamo identificare la dimensione aziendale e il settore di appartenenza della stessa come fattori rilevanti per la sopravvivenza delle imprese.

In base ai dati registrati dall'Istat a febbraio 2022 in tutti i settori la quantità di aziende con il fatturato in forte diminuzione tende a scendere all'aumentare della dimensione aziendale.

Più del 34 per cento delle aziende con meno di dieci dipendenti ha segnalato rischi operativi molto elevati, percentuale che scende al 26,8 per le piccole imprese e tra il 10 e il 15 per cento per le imprese medie e grandi (con più di 50 dipendenti), fino a raggiungere l'8 per cento nelle grandi imprese industriali (Istat, 4 febbraio 2022).

**FIGURA 1. IMPRESE IN BASE ALL'ANDAMENTO DEL FATTURATO REGISTRATO A GIUGNO-OTTOBRE 2021 RISPETTO AGLI STESSI MESI DEL 2020. Valori percentuali**



Fonte: Istat (4 febbraio 2022)

Le imprese che hanno registrato maggiori rischi operativi negli ultimi due anni sono le aziende appartenenti a filiere che operano all'interno del settore amministrativo. Le criticità sopra citate emergono nell'analisi effettuata da Confcommercio, la quale fa riferimento al periodo compreso tra Giugno e Ottobre 2021, le rilevazioni svolte hanno registrato le seguenti riduzioni di fatturato relative a filiere appartenenti al settore amministrativo: le agenzie di viaggio (39,3%), le attività sportive e di divertimento (38,9%), le attività artistiche (36,9%), il settore pubblicitario (36,6%), cinematografico e musicale (35,5%) e il comparto della ristorazione (44,2%).

Oltre alle filiere sopra citate sono state registrate altre perdite di fatturato relative ai settori delle trasmissioni radiofoniche e televisive (60,8%), case da gioco (58,1%), trasporto aereo (55,0%), riparazione di computer e altri beni personali (49,8%), servizi postali e di corriere (46,7%), finanziari e assicurativi (46,1%).

Mentre il comparto industriale e delle costruzioni presenta dei segnali di ripresa più diffusi in quanto le imprese relative al settore industriale in senso stretto hanno registrato un aumento del fatturato del 41,2 per cento e il comparto costruzioni il 37,3 per cento.

Nel settore industriale solamente il ramo tessile e quello alimentare presentano una quota di imprese in perdita maggiore rispetto alla media complessiva (34,2%). (Confcommercio, 24 marzo 2021)

### 1.3 Situazione economica delle imprese italiane

L'analisi svolta dall'Istat, relativamente al periodo tra giugno e ottobre 2021, ha dimostrato quanto la dimensione internazionale sia uno degli aspetti fondamentali per riuscire a



sovrastare la crisi più rapidamente e ottenere una ripresa più diffusa. A dimostrazione di quanto detto se focalizziamo la nostra attenzione sulla quota di multinazionali con almeno 100 dipendenti, nel periodo di riferimento è stato registrato un aumento del fatturato del 59,1% per le imprese italiane e del 56,4% per le imprese estere a fronte del 45,6% relativo alle imprese appartenenti a dei gruppi domestici e del 41,7% per le imprese indipendenti, non appartenenti ad alcun gruppo (si tratta in entrambi i casi di imprese che non presentano rapporti con i paesi esteri).

Oltre i due terzi delle multinazionali con vertice in Italia che operano nei settori del commercio e dell'industria in senso stretto, hanno dichiarato un aumento delle vendite (il 66,5% nel commercio e il 63,7% nell'industria in senso stretto). (Istat, 4 febbraio 2022)

In Italia tre sono state le cause della forte riduzione dei consumi registrata nel 2020:

- Riduzione del reddito disponibile (a causa dell'elevata diminuzione dell'occupazione);
- Aumento del risparmio precauzionale a fronte della crescente incertezza economica;
- Forte riduzione delle possibilità di acquisto, dovuta ai continui periodi di lockdown imposti dallo stato, i quali non hanno permesso alla maggior parte delle attività economiche di rimanere aperte (ad eccezione delle attività che vendono beni di prima necessità, le quali hanno notevolmente visto aumentare il loro fatturato, ad esempio i supermercati).

Nel 2020 sono andati persi 160 miliardi di euro di Pil e quasi 130 miliardi di consumi (rispetto al 2019 è stata registrata una perdita del 11,8%), perdita dovuta anche al fatto che nel corso del 2020 gli stranieri non hanno effettuato acquisti nel nostro paese.

Il periodo che va dall'inizio del 2021 fino ad oggi risulta essere ancora molto debole, questo trend oltre ad essere una conseguenza della diffusione della pandemia è soprattutto dovuto allo scoppio della guerra in Ucraina, evento che ha invertito la tendenza di lieve ripresa, la quale stava iniziando ad affermarsi all'interno del sistema economico mondiale nel periodo compreso tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022 (Confcommercio, 24 marzo 2021).

Perciò si prospetta una ripresa faticosa che andrà affrontata evitando di tornare a "crescere" ai ritmi con i quali ci siamo mossi negli ultimi venti anni. L'andamento dei prossimi anni dipenderà oltre che dall'evoluzione delle dinamiche della guerra in atto anche dalla capacità di riformare la nostra economia con l'accompagnamento degli investimenti necessari (Confcommercio, 24 marzo 2021).

A tal proposito sono necessarie riforme, a partire da quella fiscale, che permettano di ridurre le tasse imposte su imprese e famiglie e di semplificare maggiormente le norme e gli

adempimenti. Le risorse però non sono sufficienti, in quanto sono necessari degli investimenti e a tal fine ci è stata data un'opportunità, quella di cominciare a programmare un futuro diverso, grazie alle risorse del programma Next Generation EU. (Confcommercio, 24 marzo 2021).

Se consideriamo quanto è stata complessa la pandemia è facile pensare che la fase di recupero richiederà livelli di coordinamento senza precedenti in quanto il periodo di recupero come abbiamo visto negli scorsi mesi risulta essere lungo e impegnativo, non essendo al momento possibile stabilire una data di fine alla diffusione del virus (Confcommercio, 24 marzo 2021).

#### **1.4 Danni provocati dalla diffusione della pandemia**

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, la pandemia ha determinato un forte impatto nell'economia italiana, provocando nel 2020 un calo del PIL del 8,9 per cento. Nonostante questo dato sia fortemente negativo, nel 2020 si sono verificati meno fallimenti e meno uscite dal mercato rispetto al 2019, tendenza verificata anche nel 2021. Tale riduzione oltre ad essere collegata alla sospensione delle istanze di fallimento, è riconducibile all'attivazione da parte del governo di un elevato numero di misure di sostegno (Ordando T., Rolando G., 24 gennaio 2022).

La pandemia da Covid-19 aveva diffuso il timore che, come già accaduto in passato, la crisi dovuta all'imposizione delle restrizioni potesse determinare un crollo del sistema produttivo sia a livello diretto (con la cancellazione di nodi fondamentali all'interno delle filiere produttive) che indiretto (provocando ricadute dovute a delle congestioni dei tribunali). Tale preoccupazione in Italia ha determinato l'introduzione di alcune misure di supporto, le quali hanno garantito la copertura parziale dei propri fabbisogni di liquidità e di eventuali deficit patrimoniali per molte imprese. Guardando i dati relativi al confronto tra l'andamento economico del 2019 e del 2020 possiamo dire che è grazie all'introduzione di questi aiuti che il numero di fallimenti e di uscite dal mercato è diminuito (Ordando T., Rolando G., 24 gennaio 2022).

Tuttavia nonostante gli aiuti forniti dallo stato circa il 30 per cento delle unità produttive (prevalentemente microimprese appartenente al ramo industriale o dei servizi alla persona), sono rimaste "spiazzate" dall'emergenza sanitaria sorta all'inizio del 2020 e per questo motivo si sono ritrovate a fine anno nella situazione in cui, pur avendo risentito dell'impatto della pandemia sulla loro attività, non avevano ancora messo in atto delle misure per difendersi dalla crisi che le stava colpendo (Istat, aprile 2021).

Mentre il restante 25,8 per cento per difendersi dalle conseguenze dovute all'emergenza in corso ha diversificato i canali di vendita e di fornitura (ricorrendo spesso al passaggio a servizi on line e e-commerce), intensificando le relazioni produttive con altre imprese. Il 20,9 per cento ha riorganizzato processi e spazi di lavoro e ha intensificato la transizione digitale, attraverso l'applicazione di nuovi modelli di business e infine il rimanente 16 per cento per affrontare la crisi in atto ha ridotto i fattori produttivi o differito i piani di investimento. (Istat, aprile 2021).

Le misure di supporto fornite dallo stato sono state prevalentemente utilizzate dalle imprese che operano all'interno dei settori maggiormente colpiti dalla crisi economica, sorta nel periodo successivo allo scoppio della pandemia. Per questa ragione l'andamento dei fallimenti e delle uscite dal mercato non è considerevolmente correlato con il grado di intensità dello shock economico in quel determinato settore (Ordando T., Rolando G., 24 gennaio 2022).

Questo fa capire che le misure adottate dallo stato per limitare le crisi di impresa hanno generato il risultato desiderato, in quanto sono state per lo più utilizzate nei settori produttivi che ne avevano maggiormente bisogno, questo lo dimostra il fatto che, senza gli aiuti, sarebbero fallite un numero di imprese notevolmente maggiore (Ordando T., Rolando G., 24 gennaio 2022).

Se consideriamo il fenomeno dal punto di vista globale, il 53% delle piccole e medie imprese non possiede un piano di continuità operativa da poter utilizzare in caso di emergenza, il 60% delle quali sostiene di non avere la certezza di riuscire a proseguire con l'attività oltre i prossimi 6 mesi.

Sono state fatte delle analisi relative alle Pmi Italiane ed è emerso che:

- 1) Il 69% sostiene che non potrà applicare per più di 6 mesi il modello operativo che stanno ancora utilizzando, modello che è frutto della crisi in atto;
- 2) Il 46% sta considerando di inserire all'interno della propria azienda un nuovo modello di business che permetta loro di offrire i loro prodotti/servizi anche online;
- 3) Il 57% delle Pmi italiane sta considerando di modificare o ha già modificato i ruoli assunti dai propri dipendenti in maniera temporanea o permanente a seconda delle loro esigenze (Redazione ManagerItalia, 9 luglio 2020).

Secondo le analisi effettuate l'Italia possiede una quota di Business Continuity del 51% e per questo risulta il paese meno preparato a rispondere ad una crisi per quanto riguarda il livello di continuità operativa (Redazione ManagerItalia, 9 luglio 2020).

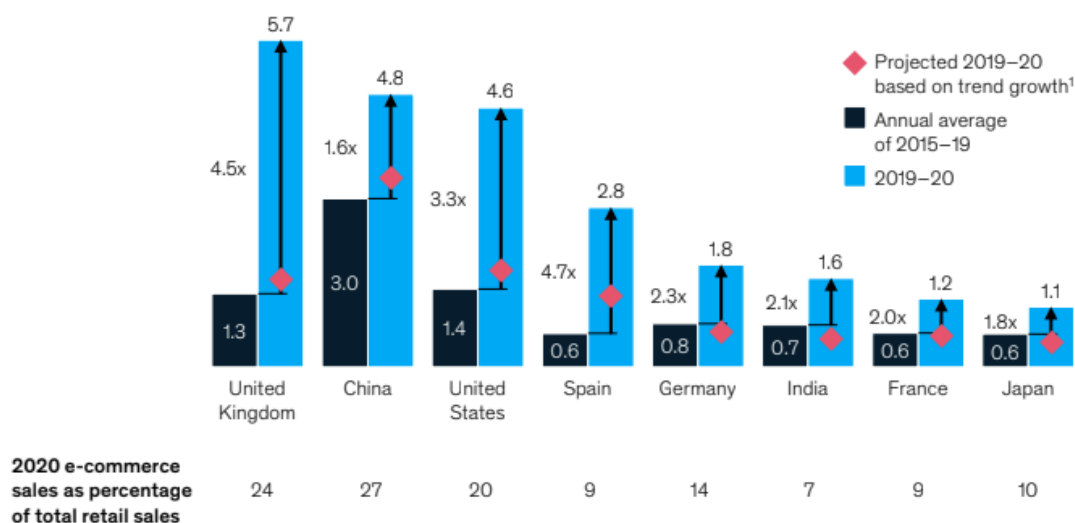
Secondo le analisi effettuate da Manager Italia la maggior parte delle Pmi a livello globale dichiara di non prevedere un piano che garantisca loro il proseguimento delle attività in caso di crisi. Tuttavia, dalle rilevazioni possiamo vedere una differenza nell'approccio tra i vari paesi: Australia 38%, Brasile 47%, Germania 28%, Spagna 40%, Francia 37%, Italia 51%, Olanda 36% e Inghilterra 49% (Redazione ManagerItalia, 9 luglio 2020).

## 1.5 Trasformazione digitale delle imprese

La crisi sorta in seguito allo scoppio della pandemia ha determinato un'accelerazione nella trasformazione digitale, la quale ha favorito:

- la diffusione di investimenti in served cloud;
- postazioni di lavoro virtuali (il cosiddetto “Smartworking”, modalità di esecuzione del lavoro più che raddoppiata tra marzo e novembre 2020, riuscendo a coinvolgere alla fine dell'anno il 27% delle imprese italiane);
- creazione di software per la gestione condivisa di progetti (la cui diffusione è triplicata negli ultimi due anni);
- notevole aumento del numero di imprese che ricorrono all'e-commerce (le quali sono raddoppiate raggiungendo il 17,4 per cento del totale delle imprese italiane) (Istat, Aprile 2021).

Gli e-commerce si sono diffusi in ogni nazione da due fino a cinque volte più rapidamente rispetto al periodo pre-pandemico come possiamo vedere nell'immagine sottostante.



Fonte: McKinsey (18 febbraio 2021)

Durante i lunghi periodi di crisi che ci sono stati precedentemente al 2020, la necessità di innovare per adattarsi ai cambiamenti in atto è sempre stato un aspetto critico per le aziende. I periodi di crisi causati dallo scoppio di epidemie non sono prevedibili, perciò ci si può aspettare dei cambiamenti radicali nell'economia del paese in cui opera l'azienda. A partire dal 2020 i venditori, al fine di prevenire una possibile riduzione dei ricavi (dovuta a una riduzione degli acquisti), si sono trovati nella situazione di dover cambiare le loro abituali modalità di vendita, introducendo la tecnologia all'interno delle diverse fasi di vendita (McKinsey, 18 febbraio 2021).

Perciò nella situazione attuale è fondamentale che le aziende possiedano elevate capacità di adattarsi alle condizioni mutevoli e un modo per adattarsi velocemente è garantito dall'utilizzo della tecnologia all'interno dei processi aziendali, la quale è mutevole e perciò permette alle imprese di adattarsi rapidamente ai cambiamenti (Escarus, 2020).

A luglio 2020, circa il 35% delle aziende intervistate, ha registrato un'accelerazione della digitalizzazione all'interno di tutte le fasi della catena del valore (McKinsey, 18 febbraio 2021).

La pandemia ha fatto emergere una mancanza di informazioni relativamente alla catena di approvvigionamento, oggi le piattaforme digitali possono offrire maggiore trasparenza. All'interno delle aziende è aumentato l'utilizzo di strumenti avanzati al fine di migliorare l'accuratezza delle previsioni di fornitura e per tracciare il movimento delle merci tramite dei sensori (McKinsey, febbraio 2021).

Il 39% dei leader aziendali intervistati, hanno dichiarato di aver utilizzato la digitalizzazione per far fronte alla crisi in atto, al fine di aumentare la trasparenza della catena. Un utilizzo massiccio della tecnologia richiede l'assunzione nelle aziende di soggetti che si occupano di data scientists e software engineers (McKinsey, febbraio 2021).

Lo sviluppo tecnico e industriale gioca un ruolo importante nel raggiungere obiettivi a livello economico, sociale e ambientale. Per questa ragione, le imprese, al fine di realizzare un maggior livello di sostenibilità hanno deciso di incrementare gli strumenti e le opportunità legate all'industria 4.0 (Bulent A., Kittisak J., Muhammad A. M., Yesim K., 2021, Capitolo 3).

La capacità delle aziende di utilizzare queste tecnologie rappresenta un indicatore per determinare l'attuale livello di digitalizzazione e costituisce un esempio per le imprese che non utilizzano queste tecnologie mostrando loro i vantaggi e gli svantaggi collegati ad esse (Bulent A., Kittisak J., Muhammad A. M., Yesim K., 2021, Capitolo 3).

L'ascesa dell'e-commerce durante la pandemia ha favorito lo spostamento di molti negozi al dettaglio relativi ai settori delle vendite e dei servizi.

In Cina, ad esempio, è cresciuta di 5 punti percentuali la quota dell'e-commerce nel retail, arrivando al 27 per cento nel 2020 a differenza dei 3 punti percentuali ottenuti in media ogni anno negli anni passati (McKinsey, 18 febbraio 2021).

L'India ha subito un'accelerazione maggiore in quanto ha ottenuto un tasso di crescita del 2%, il quale prima era inferiore all'1%. Mentre gli Stati Uniti hanno ottenuto una crescita di 5 punti percentuali rispetto ai meno due punti percentuali in media ogni anno (dato che fa riferimento al periodo pre-pandemia) (McKinsey, 18 febbraio 2021).

Si stima che la quota degli e-commerce sul totale delle vendite al dettaglio aumenterà tra due e cinque volte tanto nel periodo post pandemico rispetto alla media degli anni precedenti. Lo studio fatto da McKinsey ha rilevato che la quantità di ordini fatti online in 8 settimane durante la pandemia ha eguagliato il livello degli ordini fatti nel decennio precedente (McKinsey, 18 febbraio 2021).

## **1.6 Sviluppo dell'automazione**

L'automazione e l'intelligenza artificiale si stanno diffondendo in primis grazie all'interazione con il cliente in loco, in ufficio, nel tempo libero e nei viaggi.

È molto probabile che l'adozione dell'automazione e dell'intelligenza artificiale acceleri maggiormente nelle aree di lavoro con una maggiore vicinanza fisica.

Queste aree saranno le più suscettibili allo spostamento. Ad esempio, l'area di interazione con i clienti in loco, che impiega il 12 per cento della forza lavoro statunitense, include lavori più vulnerabili all'accelerazione dell'automazione e della digitalizzazione e al calo della domanda di lavoro.

Entro il 2030, stimiamo che la percentuale di lavoratori potenzialmente sfollati a causa dell'automazione negli Stati Uniti potrebbe aumentare dal 20 (dato previsto prima della pandemia) al 28 per cento (McKinsey, 18 febbraio 2021).

Le aziende possono accelerare l'adozione dell'automazione e dell'intelligenza artificiale per una serie di motivi:

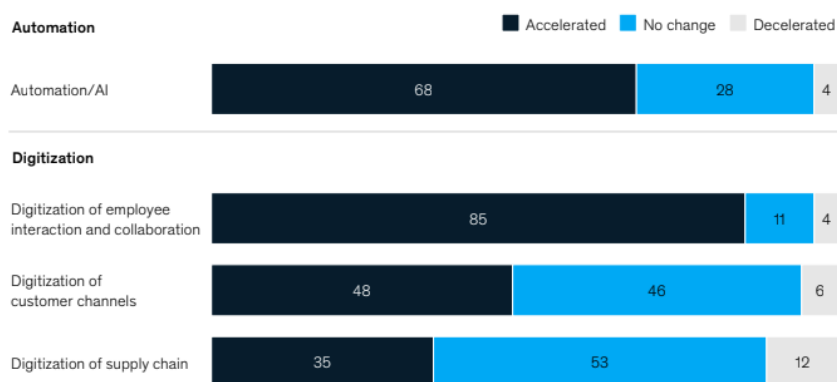
- 1) Per far fronte alle accelerazioni della domanda dovute alla diffusione dalla pandemia (ad esempio nel settore alimentare, della trasformazione e dei beni di consumo);
- 2) Per ridurre la densità negli spazi affollati (come nella lavorazione della carne la quale è stata sede di focolai di virus);

- 3) Per fornire ai clienti una “client contactless experience” (tramite l’utilizzo del self checkout nei negozi, gli ordini su app o tramite i codici QR nei ristoranti per la visualizzazione del menu)
- 4) Per aumentare la velocità e l'efficienza della produttività (McKinsey, 18 febbraio 2021).

Molte aziende stanno tutt’ora continuano a mantenere lo stesso livello di applicazione dell’automazione in tutti i settori, adottato durante la pandemia per far fronte a lockdown e quarantene: tramite, ad esempio, l’utilizzo di agenti chatbot implementati durante la pandemia per sostituire gli agenti del call center che non potevano lavorare da casa o per far fronte ai picchi di chiamate nei call center dovuti all'aumento del commercio elettronico. (McKinsey, 18 febbraio 2021)

Perciò alcune aziende per diminuire i costi utilizzano la tecnologia per sostituire la manodopera, adottando una progettazione del lavoro che deve prevedere un’implementazione del livello della tecnologia utilizzata nell’azienda.

“Dall'inizio dell'epidemia da COVID-19, come è cambiata l'adozione da parte delle aziende delle tendenze tecnologiche indicate nel grafico sottostante?”



Fonte: McKinsey Global Business Executive Survey (luglio 2020)

Durante l’emergenza dovuta al Covid-19 le attività di vendita al dettaglio hanno potuto trarre vantaggio dalle capacità dell’intelligenza artificiale di comprendere, prevedere e analizzare i comportamenti dei consumatori.

Durante una discussione sull'argomento, in un articolo della BBC, relativamente al periodo epidemico globale in cui ci troviamo, è stata posta la seguente domanda: "Il Covid-19 accelererà l'uso di sistemi robotici sostituendoli ai lavoratori umani?". La maggior parte degli esperti ha affermato che l'attuale processo accelererà la diffusione delle applicazioni robotiche. Inoltre, il gigante mondiale della vendita al dettaglio Walmart ha iniziato a

utilizzare i robot per la pulizia dei pavimenti e la Corea del Sud utilizza i robot per misurare la temperatura delle persone e distribuire disinfettanti. Inoltre, si è visto che le catene di fast food come McDonald's, hanno iniziato a testare i robot come cuochi.

Per queste ragioni è stato affermato che molte aziende vogliono aumentare l'uso di robot per lo smistamento, la spedizione e l'imballaggio, come nei magazzini relativi ad attività di vendita al dettaglio come, ad esempio, Amazon e Walmart (Zoe T., 19 aprile 2020).

Prendendo in considerazione alcuni modelli di business in diversi settori, gli sviluppi nell'automazione intelligente dovrebbero ridurre significativamente i costi di transazione delle istituzioni.

Con il guadagno ottenuto, le singole aziende potrebbero effettuare nuovi acquisti, al fine di aumentare la loro efficienza produttiva. Questo perché l'utilizzo di robot di servizio nel settore della salute, dell'ospitalità e della vendita al dettaglio, non solo riduce i costi, ma aumenta anche l'efficienza in quanto si è diffusa l'idea che i robot svolgeranno i lavori considerati rischiosi per l'uomo.

Le aziende si stanno rivolgendo all'automazione per riuscire a mantenere la distanza tra i lavoratori e ridurre il numero di persone presenti in un singolo spazio di lavoro. Alcuni fast food e ristoranti stanno incoraggiando i propri clienti ad effettuare gli ordini tramite app e stanno programmando l'utilizzo delle "cucine fantasma". La configurazione di queste cucine riduce la necessità di addetti agli ordini e altro personale del ristorante non direttamente coinvolto nella cucina, il che risulta essere gradualmente automatizzato.

Ospedali e hotel di tutto il mondo hanno implementato il servizio robot per disinfettare le stanze, mentre l'uso di chatbot basati sull'intelligenza artificiale è ampiamente utilizzato nelle industrie che vanno dai servizi finanziari al commercio al dettaglio e all'assistenza sanitaria. (McKinsey, 18 febbraio 2021).

Nel corso della mia carriera universitaria, ho avuto la fortuna di partecipare ad un incontro con il dottor Morpurgo, primario di chirurgia dell'ospedale di Camposampiero, il quale ha approfondito il tema dell'intelligenza artificiale legata alle aziende sanitarie, mostrando quanto questo tema stia sempre più prendendo piede anche all'interno delle sale operatorie, dove vengono sempre più utilizzate macchinari sofisticati per eseguire delle operazioni. Questo perché le macchine sono molto più precise e non provano emozioni, perciò non possono essere influenzate da un determinato stato d'animo. Tuttavia, durante questo incontro è emerso il fatto che le macchine non possono sostituire completamente il lavoro dell'uomo, in quanto in situazioni fuori dall'ordinario non sono in grado di trovare delle soluzioni alternative oltre a quello per cui sono state programmate.



Durante il periodo di emergenza da Covid-19, i manager relativi al settore della vendita al dettaglio dovevano essere preparati a gestire operazioni flessibili. Le scorte si stavano esaurendo in quanto i nuovi sviluppi non permettevano loro di implementare correttamente la catena di approvvigionamento. Per poter reintegrare le scorte i rivenditori devono investire in flessibilità e velocità quando pianificano il futuro.

Con il termine “automazione degli uffici” si intende l’uso della tecnologia informatica negli uffici al fine di svolgere il lavoro e le transazioni nel modo più efficiente e rapido possibile.

Questi sistemi includono le seguenti fasi: fatturazione, ordine, magazzino, logistica, ecc.

Si prevede che la maggior parte di questi sistemi sarà gestita in remoto e accessibile alla fine di quest’anno. Con l’automazione dell’ufficio e le applicazioni intranet, le organizzazioni renderanno virtuali molti processi come l’istruzione, le risorse umane, la contabilità e la finanza (Bulent A., Kittisak J., Muhammad A. M., Yesim K., 2021, Capitolo 3).

## **2. Il fenomeno della vendita online in Italia**

La diffusione dell’epidemia Covid-19, ha segnato uno spartiacque tra ciò che era il mondo prima e ciò che è ora e sarà nel futuro (come, ad esempio, era già accaduto in passato nei periodi successivi alla diffusione della peste).

La chiusura delle attività commerciali imposta dallo stato ha generato, dal punto di vista economico, le seguenti conseguenze:

- Si è verificata la difficoltà o a volte l’impossibilità a trovare molte materie prime (quali ad esempio il ferro o l’acciaio);
- Ogni stato trovandosi bloccato all’interno dei propri confini a causa delle elevate restrizioni, ha registrato ingenti perdite nei settori del turismo e del commercio, dovute alla mancanza dei turisti e all’impossibilità per i cittadini di muoversi al di fuori del proprio comune durante i lunghi periodi di lockdown. Inoltre, in quel periodo l’attenzione dei cittadini era concentrata principalmente sul rifornimento dei beni di prima necessità;

La popolazione inizia sempre di più ad utilizzare la tecnologia e di conseguenza a fare acquisti online (unica modalità per fare acquisti nei periodi di lockdown) (Osservatorio eCommerce B2C, 3 maggio 2022).

Per comprendere il modo in cui il Covid-19 ha influenzato il cambiamento nelle modalità di acquisto dei cittadini, è necessario analizzare preventivamente la situazione alla fine del 2019.

Considerando lo scenario globale, nel 2019 gli e-commerce hanno prodotto un fatturato pari a quasi 16.000 miliardi di dollari, considerando sia le aziende che vendono direttamente al consumatore finale (B2C) che le aziende che si rivolgono ad altri business (B2B).

Il 2020 è stato un anno anomalo in quanto le chiusure prolungate dei negozi fisici, hanno portato molti consumatori ad approcciarsi per la prima volta allo shopping online. Inoltre, nello stesso periodo si è verificata una contrazione all'interno del mercato retail in tutto il mondo, ad eccezione degli Stati Uniti.

Il 2021, anno che risulta essere ancora segnato da notevoli restrizioni, è stato un anno fondamentale per capire se le tendenze del 2020 potevano essere confermate o meno (Osservatorio eCommerce B2C, 3 maggio 2022).

Secondo un'analisi svolta dall'Osservatorio e-commerce B2C, in Cina, l'incremento delle vendite online è rimasto costante tra il 2020 e il 2021, in quanto gli e-commerce nel 2020 hanno aumentato la quota di vendite del 20% rispetto al 2019, mentre nel 2021 sono aumentate del 19% rispetto al 2020. Un andamento simile si è verificato in Francia, paese dove si è registrato un aumento del 10% nel 2020 e del 9% nel 2021.

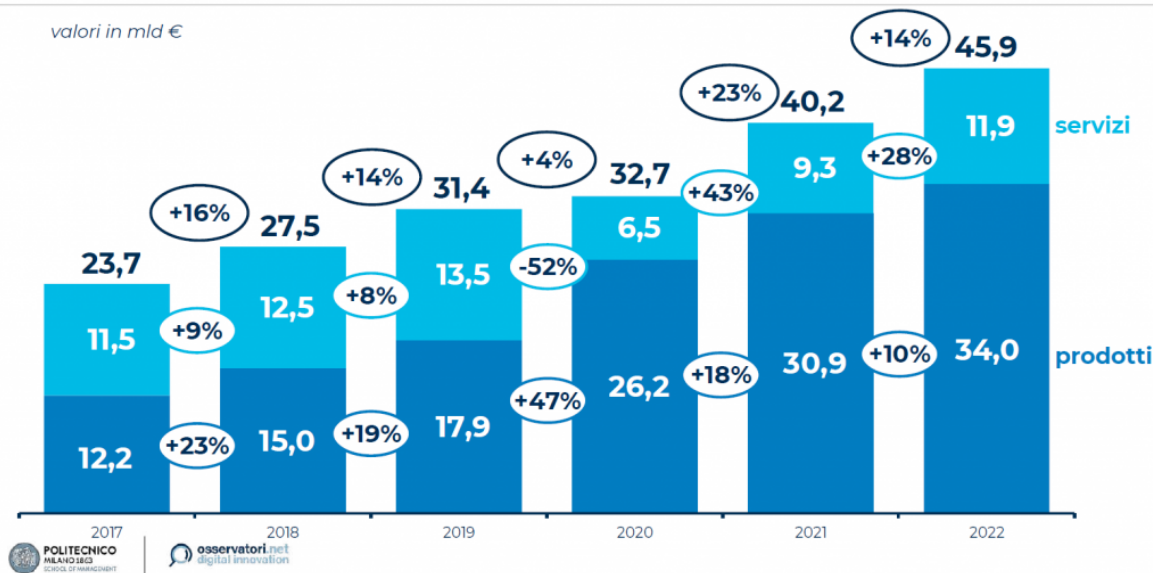
Mentre in altri stati le tendenze del 2020 non risultano essere state confermate nel 2021:

- Paesi come Stati Uniti (da +32% del 2020 a 18% del 2021), Regno Unito (da +45,5% a +21%) e Germania (da +16% a +8%), hanno registrato nel 2021 un dimezzamento della percentuale di crescita dei prodotti e servizi acquistati online rispetto all'anno precedente;
- In Spagna si è passati da un +39% del 2020 a solo +0,4% del 2021 (nel 2021, dopo il boom registrato nel 2020, il fenomeno dell'aumento delle vendite online si è arrestato);
- In Italia l'andamento risulta in controtendenza rispetto ai Paesi menzionati sopra. Come possiamo vedere nel grafico sottostante nel 2020 la mole di vendite eCommerce era aumentata solo del 4% rispetto al 2019 a causa di un notevole calo delle vendite di servizi online del 52%. Mentre nel 2021 è stata registrata una crescita del 23%. Per la fine del 2022 si stima un aumento del fatturato del 14%, in quanto la vendita di prodotti segna una crescita del 10% rispetto al 2021, mentre i servizi stanno aumentando del 28% rispetto al 2021.
- La diffusione dell'online sulla vendita di servizi raggiungerà alla fine di quest'anno il 12% per cento, rispetto al 9% del 2021. Una percentuale così bassa dimostra il grande potenziale che l'eCommerce potrà dimostrare nei prossimi anni (Qapla, 2022).

## Gli acquisti eCommerce B2c in Italia tra prodotti e servizi

Osservatorio eCommerce B2c  
03.05.22

valori in mld €



Fonte: Osservatorio eCommerce B2C (3 maggio 2022).

Nel primo trimestre del 2022, 33,3 milioni di italiani hanno fatto almeno un acquisto online (i quali hanno compiuto in media 1,3 acquisti al mese). Per le aziende che dispongono di piattaforme eCommerce sono fondamentali gli acquirenti abituali, i quali nel primo trimestre di quest'anno sono stati 17,4 milioni, hanno effettuato tre o più acquisti al mese contribuendo all'89% delle transizioni, generando il 91% del valore totale degli acquisti online con uno scontrino dell'11% superiore alla media. (Osservatorio eCommerce B2C, 3 maggio 2022)

Perciò, la pandemia è stata una fortuna per alcune aziende, le quali nei mesi di lockdown hanno visto aumentare il numero degli ordini e di conseguenza dei ricavi. Nonostante l'incremento dei ricavi, molte società hanno continuato a trovarsi in perdita, a causa degli investimenti su larga scala, relativi alle piattaforme di vendita online, delle aziende più grandi. Possiamo analizzare questo fenomeno facendo riferimento a un'analisi condotta su 58 aziende online da Casaleggio Associati, il 54% delle quali ha visto diminuire i propri ricavi in seguito allo scoppio della pandemia. Solo il 21% lo ha incrementato.

Dall'intervista è emerso un aspetto importante: la maggioranza delle aziende ha visto dimezzare il proprio fatturato, mentre coloro che si sono trovati a vedere un incremento del proprio fatturato hanno raggiunto livelli di crescita molo elevati (è stato registrato un aumento del 96% degli ordini per le aziende che operano nel settore dell'intrattenimento online o della formazione e del 300% per i negozi online di alimentari). (Robbi S., 12 maggio 2022)

## **2.1 Fattori che determinano l'andamento delle vendite:**

### ***2.1.1 Il settore di appartenenza***

Negli ultimi anni le diverse categorie merceologiche hanno registrato andamenti diversi: nel 2022 i settori più maturi hanno visto rallentare la propria tendenza di crescita:

- Il settore Abbigliamento ha registrato un aumento del fatturato del 10% rispetto al 2021, anno in cui l'aumento era stato nettamente più elevato;
- L'Informatica & Elettronica di consumo ha registrato un aumento del 7%
- Mentre il Food&Grocery, grazie ad una crescita costante del 17% annuo dal 2020, si conferma il comparto più dinamico anche nel 2022 (Osservatorio eCommerce B2C, 3 maggio 2022).

Questi dati dimostrano che la domanda è cresciuta solo per alcune tipologie di prodotti, mentre è fortemente diminuita per altre.

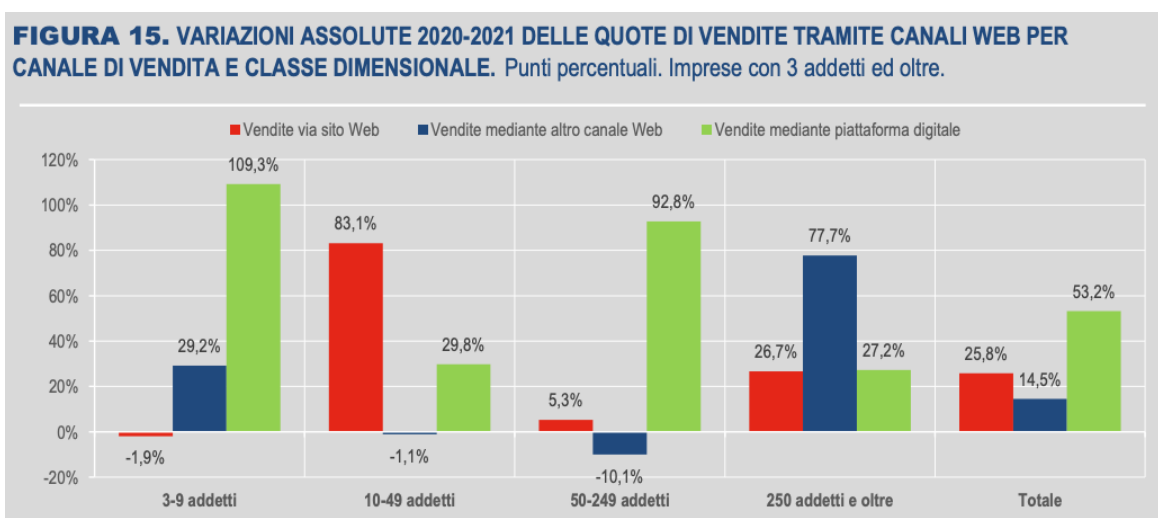
Gli esercizi commerciali non sono stati colpiti in maniera uniforme, in quanto durante i periodi di lockdown, è stato concesso a tutti coloro che vendono beni di prima necessità di tenere aperti i loro negozi fisici (ad esempio i supermercati o farmacie). I quali durante il medesimo periodo hanno avuto l'opportunità di migliorare i servizi click-and-collect (garantendo un servizio di spesa online, il quale risultava utile nei periodi di isolamento dovuti alla contrazione del virus. Servizio che attualmente viene utilizzato da un numero elevato di persone, in quanto permette di minimizzare i tempi necessari per fare la spesa). Mentre i commercianti che hanno dovuto chiudere i negozi fisici (ad esempio per settori quali il fast fashion, gli elettrodomestici, le librerie o i negozi di fai-da-te...) non sono stati in grado di coprire le perdite con le vendite online.

Situazione diversa ha colpito i servizi, i quali, dopo aver registrato tra il 2020 e il 2021 un crollo del fatturato, dovuto all'applicazione delle misure di contenimento del virus, sono tornati a crescere grazie alla ripresa dei viaggi turistici (+33%) e al ritorno in presenza di eventi (+35%) (Osservatorio eCommerce B2C, 3 maggio 2022).

### ***2.1.2 La dimensione aziendale***

La dimensione dell'impresa ha determinato un impatto rilevante sui comportamenti legati alle vendite online. Tesi dimostrata dal fatto che i nuovi canali di vendita online sono poco utilizzati dalle microimprese, le quali privilegiano l'utilizzo di piattaforme digitali già affermate (ad esempio Amazon), per far fronte alla difficoltà di gestire un proprio sito web. Mentre per le imprese medio-grandi le piattaforme digitali già affermate rappresentano delle opportunità per negoziare accordi commerciali favorevoli.

- Le piccole imprese hanno notevolmente incrementato la quota di fatturato frutto delle vendite dirette attraverso i propri siti web (dal 4,0% nel 2020 al 7,3% nel 2021);
- Le imprese di media dimensione grazie all'utilizzo delle piattaforme digitali hanno registrato una maggiore espansione delle vendite (passando dall'1,2% al 2,2%) mentre sono risultate stabili le vendite tramite sito web e in contrazione quelle gestite attraverso altri canali digitali.
- Nel caso delle grandi imprese è stato registrato un forte aumento della quota di vendite concluse mediante canali web di comunicazione diretta (da 3,1% a 5,5%). La quota delle vendite online ha raggiunto nel 2021 il 12,0%, con un incremento di oltre 3 punti percentuali rispetto al 2020. La quantità di vendite passate attraverso le piattaforme digitali è più che raddoppiata (dallo 0,6 all'1,3%). Le vendite via sito web sono invece in lieve riduzione. (Istat, aprile 2021).



Fonte: Istat (aprile 2021).

Un'impresa per affermarsi tra l'emisfero degli e-commerce oltre ad utilizzare dei canali di vendita online, deve anche rafforzare gli aspetti legati al Marketing e alla Comunicazione, garantendo ad esempio ai propri clienti metodi di pagamento online sicuri e identificando nuovi segmenti di mercato o partnership strategiche in cui investire.

"Siamo ormai andati ben oltre l'accezione dell'e-commerce inteso come 'shopping online'. Stiamo vedendo come questo settore abbia un impatto decisivo, non tanto in termini di penetrazione sul totale retail, bensì in quanto volano indispensabile per lo sviluppo dell'economia italiana." (Roberto Liscia, Presidente di Netcomm) (Capriglione N., 6 Maggio 2022)

Investire in questi aspetti nel breve periodo può richiedere uno sforzo importante in termini economici, ma nel medio-lungo termine questi sforzi potrebbero essere ripagati in termini di fatturato e di visibilità nei confronti dei consumatori.

Le azioni messe in atto da Amazon nell'ultimo periodo sono l'esatta rappresentazione del modo in cui un'azienda dovrebbe muoversi per ottenere maggiori risultati. Amazon da un lato con l'intento di rafforzare le attività di logistica ha annunciato l'assunzione di altri 75 mila dipendenti e dall'altro ha annunciato il desiderio di diversificare la sua offerta lanciando il lusso sulla propria piattaforma (due aspetti che attraggono l'attenzione del pubblico e di conseguenza garantiscono una maggiore visibilità all'azienda e una contestuale crescita del fatturato) (Casoni P., 11 maggio 2020).

### **3. L'innovazione digitale dei retailer**

"Siamo di fronte a un momento storico decisivo per la trasformazione dei modelli di business delle aziende, che devono rispondere con prontezza alle esigenze dei consumatori italiani, che chiedono un'esperienza di acquisto sempre più su misura. Occorre ragionare in termini di sistema e di filiera, dove al centro deve essere messo l'individuo" (Osservatorio eCommerce B2C, 3 maggio 2022).

Con l'avvento della pandemia è divenuto fondamentale adottare misure con lo scopo di garantire che i clienti trascorrono il minor tempo possibile nei negozi fisici (ad esempio Nike ha permesso ai propri clienti di controllare online la disponibilità di un bene in negozio e di prenotare la prova, oppure alcuni negozi fisici hanno deciso di convertire i propri spazi in show room al cui interno il consumatore prova i capi e poi effettua l'ordine con consegna al proprio domicilio o presso un altro punto vendita). Molti negozi hanno dovuto ottimizzare il loro layout per garantire vie di ingresso e uscita separate (Bulent A., Kittisak J., Muhammad A. M., Yesim K., 2021, Capitolo 3).

Dunque, a partire dal periodo successivo alla diffusione della pandemia da Covid-19, i consumatori hanno iniziato a richiedere un'esperienza di acquisto che implichi meno contatto fisico e solo sporadiche occasioni di relazionarsi con gli addetti alle vendite. Richiesta che continua ad essere presente tutt'ora e probabilmente anche dopo la fine dell'epidemia (Bulent A., Kittisak J., Muhammad A. M., Yesim K., 2021, Capitolo 3).

Per soddisfare tutte le richieste dei consumatori, i manager strategici delle aziende dovrebbero realizzare design delle vetrine più creativi per attirare i clienti e garantire un layout del negozio impeccabile, ordinato e pulito, che consenta di fare acquisti in modo sicuro, aspetto fondamentale per garantire al cliente un'esperienza di vendita soddisfacente. Al fine di

garantire ai clienti maggiore attenzione al distanziamento sociale nel momento del pagamento, si è diffusa in alcuni negozi la possibilità di acquistare i prodotti alla cassa con un codice QR sul cellulare e pagare alle casse digitali in autonomia, misure che garantiscono una maggiore sicurezza ai clienti e al personale del negozio evitando la formazione di code e di contatti con altre persone (Bulent A., Kittisak J., Muhammad A. M., Yesim K., 2021, Capitolo 3).

### **3.1 Fattori che caratterizzano l'e-commerce**

"Dopo due anni di incertezza, dettata dalla situazione sanitaria e dai lockdown, i negozi fisici sono tornati alla 'normalità'. L'e-commerce però, sempre più dinamico e trasformista, rimane protagonista delle strategie di crescita dei retailer e della ripresa dei consumi." dichiara Valentina Pontiggia, Direttrice dell'Osservatorio e-commerce B2c.

Nell'ultimo periodo sta sempre più assumendo importanza il modello di vendita multicanale, il quale combina i punti di forza di entrambi i canali a discapito della distinzione netta tra negozio fisico e virtuale

#### ***3.1.1 Distinzione tra pure player e player ibridi***

L'e-commerce pur essendo una tipologia di transazione molto eterogenea, dove gli attori possono rientrare in molteplici classificazioni, viene suddivisa dai sindacati in due tipologie distinte:

- I pure player: aziende relativamente giovani che operano principalmente online;
- I player ibridi: rivenditori tradizionali che operano principalmente attraverso punti vendita fisici, i quali stanno sviluppando canali di vendita online.

Negli ultimi tre anni i pure player stanno aumentando notevolmente i loro ricavi, crescita dovuta principalmente ai modelli di business utilizzati. Nel complesso i nove pure player analizzati nel grafico sottostante, hanno raggiunto nel secondo trimestre del 2022, una quota di ricavi corrispondente a circa 40 miliardi di dollari in più rispetto al primo trimestre (Spatari M., 2020).



Tabella 1  
I ricavi dei pure player nel primo e secondo trimestre 2020 rispetto allo stesso periodo del 2019

Ricavi in milioni di dollari	1° trim 2019	1° trim 2020	Crescita 1 trim	2 trim 2019	2 trim 2020	Crescita 2 trim	Aumento in %
Amazon	59700	75452	26%	63404	88912	40%	13,8
JD.Com	17947	20950	17%	22031	28381	29%	12,1
Alibaba	13858	16380	18%	16848	21704	29%	10,6
eBay	2413	2374	-2%	2423	2865	18%	19,9
Qurate	3085	2920	-5%	3111	3422	10%	15,3
Rakuten	2545	3042	20%	2787	3229	16%	-3,7
Zalando	1565	1680	7%	1795	2239	25%	17,4
Overstock.com	368	352	-4%	374	783	109%	113,8
ETSY	169	228	35%	181	429	137%	102,0
<b>Total</b>	<b>101650</b>	<b>123378</b>	<b>21%</b>	<b>112953</b>	<b>151964</b>	<b>35%</b>	<b>13,2</b>

Fonte: Spatari M. (2020).

Dagli studi condotti negli ultimi anni possiamo stabilire che esiste una differenza netta nel modo in cui i pure player e i retailer tradizionali impiegano i loro asset:

- i retailer tradizionali investono in stock, impianti e immobili al fine di gestire le loro operazioni;
- gli operatori dell'e-commerce detengono una quota ingente dei loro asset in contanti. Questa tendenza si sta rafforzando, in quanto molti sono riusciti a mantenere un ottimo livello di liquidità anche nel periodo di crisi provocato dalla pandemia, beneficiando in questo modo non solo di un aumento delle vendite ma anche di un contenimento delle spese in conto capitale (Spatari M., 2020).

### 3.1.2 I modelli di business dell'e-commerce

Le aziende dopo aver identificato a quali tipologie di clienti rivolgersi e quale prodotto vendere, devono definire una strategia per gestire, nel modo più efficiente possibile, il magazzino e l'approvvigionamento delle merci. Al fine di soddisfare le diverse esigenze delle aziende, esistono diversi modelli di business:

- 1) Dropshipping: È la più semplice e comune forma di e-commerce, la quale prevede che il commerciante pur non possedendo il prodotto, venda lo stesso ai propri clienti. Perciò chi vende si occupa esclusivamente della commercializzazione dei prodotti e della conseguente trasmissione dell'ordine al fornitore, senza la necessità di doversi preoccupare delle fasi di produzione, imballaggio e spedizione, le quali sono a cura del fornitore.

La piattaforma e-commerce, in questo modello, si occupa esclusivamente di processare il pagamento e fare da tramite tra il cliente ed il fornitore.



- 2) **Wholesaling:** I grossisti (wholesaler) sono le aziende che acquistano ingenti quantità di prodotti presso fornitori diversi al fine di rivenderli nel mercato ad un prezzo più basso rispetto alla concorrenza. Questo modello richiede investimenti per la gestione e l'approvvigionamento del magazzino e per la gestione degli ordini e delle spedizioni.  
Un esempio di grossista è il colosso e-commerce Alibaba.
- 3) **Warehousing:** Si tratta di aziende che possiedono magazzini dove poter stoccare i prodotti da vendere. I prodotti, perciò, vengono pubblicati nello shop online dove il cliente effettua l'acquisto e successivamente i beni acquistati vengono spediti direttamente dal magazzino (Warehouse). Questo modello viene utilizzato principalmente dalle aziende che possiedono già dei retail fisici e hanno la necessità di aprirsi a nuovi mercati.  
Per tutte le aziende che pur avendo desiderio di comparire in nuovi mercati, possiedono poco budget o poco spazio per il magazzino negli ultimi anni si è sviluppato un particolare modello di Warehousing, chiamato "Just in Time". Si tratta di un modello dove l'approvvigionamento dei prodotti avviene "appena in tempo" per non esaurirne le scorte ma senza dover conservare elevate quantità di prodotti in magazzino.
- 4) **White label:** Questo modello prevede che il fornitore si occupi di produrre il bene, mentre chi lo commercializza dovrà personalizzarlo con il proprio brand e packaging. Si tratta di una strategia largamente utilizzata nel web, per questo motivo è stata utilizzata da molti influencer per vendere prodotti tramite i loro account.
- 5) **Produzione:** Le fasi di produzione del prodotto, stoccaggio e commercializzazione in questo modello sono svolte all'interno dell'azienda. Questo permette alle aziende di ridurre i costi operativi affidandosi a operatori esterni per la fase di spedizione (outsourced fulfillment). Il servizio logistica offerto da Amazon è un buon esempio di operatore a cui rivolgersi.
- 6) **Subscription:** Questa strategia permette al cliente di acquistare ed eventualmente sottoscrivere un abbonamento ad un prodotto o un servizio. Successivamente sarà il cliente alla scadenza del contratto a decidere se rinnovarlo o no.  
Il numero di aziende che adotta questo business è in costante crescita negli ultimi anni (pensiamo ad esempio alle piattaforme di streaming quali Netflix, Disney Plus, Amazon Prime Video...)
- 7) **Freemium:** Si tratta di un modello di vendita online. il quale prevede un'offerta gratuita del prodotto (la quale ad esempio potrebbe valere per un periodo limitato di tempo o per funzionalità limitate) e la vendita di prodotti complementari o premium. Sono principalmente le aziende di software che offrono queste opportunità di acquisto (ad esempio Adobe oppure Office) (Casarin D. 19 novembre 2019).

### 3.2 L'andamento dei retailer nel settore della moda

Il nostro Paese si posiziona al quarto posto dopo Canada, Olanda e Regno Unito per incremento dell'e-commerce con un +78%.

Il livello di fatturato generato dagli e-commerce in Italia nel 2021 è stato di 64,01 miliardi di €, il cui livello è frutto di una crescita annuale del +33%, percentuale che fa riferimento agli oltre 3,5 milioni di nuovi clienti entrati nel mondo delle vendite online nel 2020 durante i lunghi periodi di lockdown (Spatari M., 2020).

Questo fenomeno in Italia si è particolarmente affermato nel comparto della moda. Come visto nei paragrafi precedenti il settore del fast fashion è stato particolarmente colpito dalla pandemia, in quanto, a partire da marzo 2020, ha registrato un forte calo delle vendite dovuto alla chiusura dei negozi fisici. Perdite che non sono state compensate dal lieve aumento delle vendite online. Le restrizioni imposte dallo stato hanno notevolmente limitato la possibilità di evadere gli ordini durante i periodi di lockdown. Questo è una conseguenza del fatto che in questo settore il commercio elettronico è visto come una nuova funzione del modello di business integrato e non come un canale di vendita separato (Spatari M., 2020).

I quattro maggiori retailer di fast fashion (Inditex, H&M, Fast Retailing (Uniqlo) e Gap) nel secondo trimestre del 2020 hanno perso 15,8 miliardi di dollari di ricavi (più della metà del fatturato totale nello stesso trimestre dell'anno scorso) a fronte di un ingente calo delle vendite. Perciò le enormi perdite di fatturato hanno determinato nel settore del fast fashion un livello di redditività insostenibile (Spatari M., 2020).

Se analizziamo l'andamento dei quattro maggiori retailer solo Gap ha registrato un EBITDA negativo durante il 2020, i risultati dei restanti tre gruppi sono stati fortemente influenzati dal fatto che il loro EBITDA è sceso dell'83% nel secondo trimestre del 2020 rispetto al livello di Ebitda registrato l'anno precedente. Nel complesso i quattro gruppi hanno perso 2 miliardi di dollari durante il trimestre COVID.

Alla fine del 2020 l'e-commerce rappresentava ancora una piccola parte nella struttura del business della distribuzione del fast fashion. (Spatari M., 2020)

Tuttavia, grazie al report "E-commerce in Italia 2022", redatto da Casaleggio Associati, è possibile dimostrare che oltre alla crescita della quota di vendite online registrata in seguito alla diffusione della pandemia, molte attività hanno registrato una diminuzione del relativo tasso di crescita. Questo dato ci fa capire che in Italia attualmente è in corso una maturazione del comparto e-commerce.

Nel 2021, in Italia hanno aperto 98.000 nuove imprese, di cui il 45% nel settore retail.

Tra queste, 75.000 sono negozi fisici, le restanti 23.000 sono imprese relative al commercio online (le quali sono aumentate del 70% rispetto al 2020).

Il 59% degli imprenditori sostengono che il Covid-19 ha determinato un impatto positivo sulle proprie vendite, il restante 25% ritiene che l'impatto non sia stato particolarmente rilevante mentre per il 16% l'impatto è stato negativo.

Durante il periodo della pandemia le aziende che hanno usufruito di un canale di vendita online hanno registrato un aumento dei propri guadagni, dovuto principalmente a un aumento delle vendite online; un trend destinato a proseguire dal momento che, secondo la ricerca condotta da Casaleggio Associati, gli store virtuali italiani entro la fine del 2020 registreranno in media una crescita del fatturato del 34,7%, la quale raggiungerà la quota del 36% per il settore fashion (Casaleggio Associati, 5 Maggio 2022).

Lo scorso anno, la spesa media totale degli e-shopper italiani è stata pari a 1.608 €, mentre lo scontrino medio sui soli siti e-commerce è stato di 134,90 € (Spatari M., 2020).

Questa elevata percentuale di utenti che negli ultimi anni ha continuato ad effettuare acquisti online ha dato il via ad una diffusione massiccia di nuove piattaforme online destinate alla vendita di prodotti e servizi.

#### **4. Caso aziendale: il fenomeno “About You”**

Questo fenomeno in Italia si è particolarmente affermato nel comparto della moda, nel quale, a partire da marzo 2020 hanno iniziato a svilupparsi un numero cospicuo di attività economiche che utilizzano le piattaforme eCommerce o i siti internet come unica modalità di vendita. Ed è grazie alla presenza sempre più affermata dei social all'interno delle vite di ognuno di noi che queste aziende stanno crescendo e sono riuscite ad incrementare notevolmente il loro fatturato.

Sono stati proprio i social a contribuire al successo ottenuto dalla nuova piattaforma eCommerce “About You” (relativa esclusivamente alla filiera della moda) introdotta in Italia a settembre 2021. L'obiettivo messo in atto dall'azienda è quello di digitalizzare l'esperienza dello shopping nel suo complesso. Infatti About You si definisce un'azienda di moda e tecnologia, ed è grazie alla combinazione di queste due discipline che la piattaforma permette agli acquirenti di rendere l'acquisto altamente personalizzabile.

## *"La moda riguarda solo te."*

Questo è il messaggio lanciato da About You, piattaforma e-commerce nata nel 2014. L'idea dietro alla creazione della stessa, definita «l'esperienza di acquisto online più stimolante e personale d'Europa», è di offrire una piattaforma d'acquisto altamente personalizzabile, che renda possibile, agli utenti che la utilizzano, l'individuazione del proprio stile nonostante stiano acquistando all'interno di una piattaforma con categorie di articoli ben definite (al fine di soddisfare i gusti di tutti i consumatori, offre circa 400.000 articoli di oltre 2.000 marchi) (Baroli M., 19 settembre 2021).

L'azienda, nata come filiale di Otto Group (azienda di spedizioni tedesca tra le prime ad imbarcarsi nel mondo del retail online già nel 1995), è stata fondata nel 2014 da Tarek Müller e Hannes Wiese.

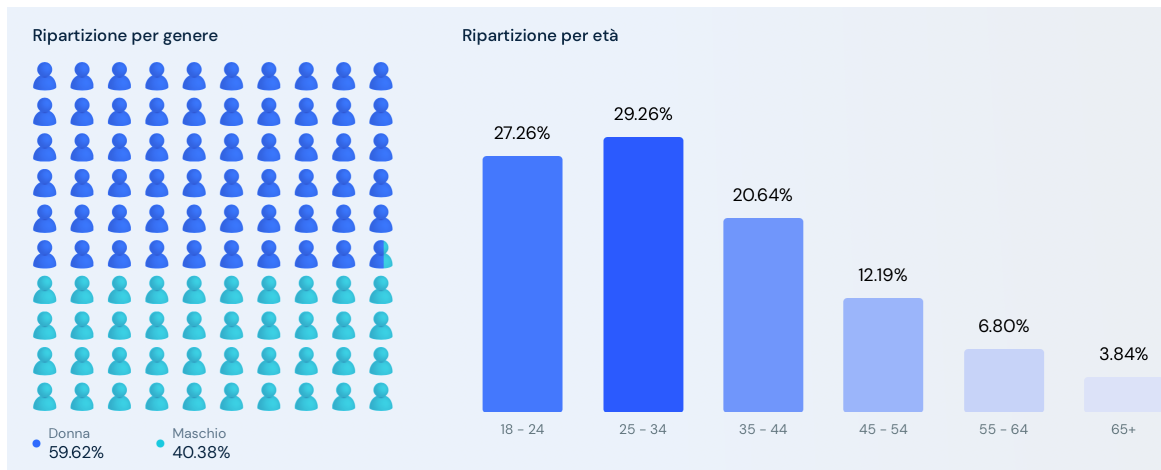
Fin dall'inizio l'obiettivo dell'e-commerce era quello di diventare il retailer di moda online numero uno. E ci sta riuscendo in quanto in soli sette anni è già stato nominato "il primo unicorno di Amburgo", è riuscito a conquistare i mercati di 24 paesi europei e conta oggi più di 30 milioni di utenti attivi mensili unici per un fatturato totale di 1,17 miliardi. Inoltre, ha raggiunto sul podio uno dei suoi competitor principali cioè Zalando (uno dei player più forti nel settore della moda) con il quale a partire dal 2023 instaurerà una collaborazione (Davalli C., 7 ottobre 2021).

La piattaforma si serve di ogni supporto comunicativo (il sito web, i diversi profili social, l'app per gli smartphone e alcuni negozi fisici) per offrire un'esperienza d'acquisto intuitiva, comoda e immediata ai propri clienti. Come garantisce questo tipo di esperienza? Più un cliente acquista, più l'e-commerce lo guiderà verso nicchie di prodotti che rispecchiano i suoi gusti basandosi sullo stile degli acquisti effettuati in precedenza (maggiore sarà l'efficienza del processo di acquisto) (Davalli C., 7 ottobre 2021).

Grazie anche a questa funzionalità AboutYou, agendo come agenzia creativa, riesce a differenziarsi dai competitor. A dimostrazione di tale tesi possiamo fare riferimento ai giorni precedenti il 14 settembre 2021, giorno in cui About You è stato introdotto in Italia. Abbiamo assistito a un'operazione di marketing che ha coinvolto tutti i canali di comunicazione (post e video sponsorizzati da parte di alcuni influencer, cartelloni e spot pubblicitari, feste a tema sponsorizzate nei social). Molti content creator in quel periodo hanno pubblicato nei loro account Instagram o TikTok video e foto contenenti lo slogan "Who the f\*\*\* is ABOUT YOU?". Questo oltre ad aver generato un interesse collettivo verso la piattaforma e di pubblicizzare i prodotti venduti tramite i capi indossati dagli influencer nelle diverse piattaforme social, ha permesso alla stessa di mostrare la propria capacità di offrire ai clienti

capi di stili completamente diversi tra loro. Per questa capacità di comunicare con il pubblico le esperienze di vendita offerte dalla piattaforma, si considera un “Media and Entertainment Brand” (Davalli C., 7 ottobre 2021).

Ed è grazie a questa capacità di adattarsi alle esigenze dei propri clienti che la piattaforma riesce a garantire esperienze d’acquisto per diverse fasce d’età (non è concentrato in una fascia unica). Questa capacità è dimostrata dal grafico sottostante, il quale rappresenta il modo in cui sono distribuite le vendite rispettivamente al sesso e all’età dei consumatori.



Fonte: Similarweb (luglio 2022)

About You oltre a concentrarsi sull’obiettivo di rendere la propria piattaforma efficiente e inclusiva, dovendosi relazionare costantemente con il pubblico ed essendo una giovane azienda di moda, deve prestare molta attenzione a questioni etiche e morali, quali ad esempio la parità di genere, la sostenibilità ambientale e i diritti dei lavoratori. (Davalli C., 7 ottobre 2021)

Tra i tempi sopra elencati ci focalizziamo sulla sostenibilità ambientale, tema su cui molti retailer stanno concentrando la propria attenzione, il quale ha spinto alcuni fashion e-tailer a un’alleanza inedita: Yoox, Zalando e About You. Gli stessi hanno annunciato una collaborazione a partire dal prossimo anno per ridurre le emissioni di anidride carbonica dovute alle diverse fasi del processo di vendita nel settore della moda (le quali vanno dalla produzione fino alla consegna del bene al consumatore). A tal fine le stesse stanno iniziando a investire sull’utilizzo di materiali riciclati per la produzione dei capi e dei materiali di spedizione, e su un processo di spedizione che sfrutta alcuni negozi fisici di appoggio al fine di ridurre il numero di spedizioni (aspetto che ha un impatto rilevante sull’ambiente circostante) e i tempi di consegna (aspetto rilevante per il cliente, il quale desidera ricevere il bene nel minor tempo possibile).

In concreto vogliono “educare” i propri marchi partner lanciando, in partnership con Quantis, una piattaforma virtuale di apprendimento, la quale supporta i brand nella misurazione delle emissioni di gas serra generate durante le fasi di vendita e nella definizione di obiettivi al fine di ridurre queste emissioni. Le piattaforme About You, Yoox e Zalando offriranno ai propri brand partner un programma su misura senza alcun costo aggiuntiva, i quali saranno in linea con gli obiettivi di riduzione già fissati con Science Based Targets initiative (Sbti), il quale approverà le singole misure adottate dai brand. La fase pilota di questo progetto è partita quest’anno, mentre il programma sarà aperto a tutti dal 2023 (Casadei M., 20 luglio 2022).

Gli obiettivi principali di questa collaborazione sono:

- Intensificare l’azione relativa alla sostenibilità ambientale in tutto il settore, al fine di risultare più attraenti da parte dei consumatori i quali sono portati a scegliere i brand, in vista della maggiore attenzione che la popolazione sta assumendo nei confronti del tema della sostenibilità ambientale.
- Generare un impatto minore sulle emissioni prodotte durante le proprie fasi di vendita e anche su quelle prodotte dai concorrenti, i quali per risultare più competitivi nel mercato metteranno in atto delle misure per garantire il minor livello di emissioni prodotte possibile (Casadei M., 20 luglio 2022).

## **Conclusione**

Facendo riferimento al caso aziendale sopra citato è naturale porgersi la seguente domanda:

“Avevamo veramente bisogno di una piattaforma come About You in Italia?”

In Italia prima di settembre 2021 erano già affermate numerose piattaforme e-commerce, dunque come possiamo spiegarci tutto questo successo acquisito dalla piattaforma?

Possiamo riassumere per punti le motivazioni:

- 1- Una spiegazione è legata al coinvolgimento dei social, i quali stanno acquisendo sempre più rilevanza nella vita di tutti i giorni e per questo motivo hanno una forte influenza nelle scelte di acquisto dell’intera popolazione.
- 2- Un altro aspetto riguarda l’attenzione da parte di About You a temi quali l’uguaglianza tra la popolazione mondiale (senza distinzioni di nazionalità, sesso o orientamento sessuale) e alla sostenibilità ambientale (tramite la collaborazione con colossi quali Zalando e Yoox)
- 3- Il momento storico che stiamo vivendo il quale ha portato la clientela a cercare esperienze di vendita online personalizzate, affini all’esperienza di vendita nei negozi fisici e in questo AboutYou è riuscito a differenziarsi rispetto alle altre piattaforme e-commerce (garantendo ai clienti abituali un’esperienza di vendita il più conforme possibile alle sue preferenze di acquisto e di conseguenza al suo stile, esperienza che il cliente percepisce

come unica e differente rispetto agli altri acquirenti, nonostante si parli di una piattaforma virtuale).

Ed è proprio in questi punti che troviamo il futuro del retail online: colossi del retail che occuperanno tutto lo spazio reale e digitale, sostituendo il più delle volte le aziende locali e le realtà indipendenti, sfruttando l'utilizzo delle piattaforme social per influenzare le scelte di acquisto e di stile degli spettatori.

Tuttavia, è importante sottolineare l'importanza di continuare ad effettuare acquisti direttamente in negozio (sostenendo le realtà locali), questo per non rischiare di cadere nella trappola delle realtà virtuali, le quali hanno come unico obiettivo quello di invogliare la popolazione ad effettuare un numero di acquisti sempre maggiore, offrendo una quantità infinita di prodotti, i quali spesso risultano essere meno inclusivi e personalizzati di quanto possa realmente sembrare.

*Conteggio parole: 9756*

## Riferimenti Bibliografici:

Baroli M., 19 settembre 2021. About You, l'e-commerce dei record sbarca in Italia [online]. Disponibile su: <https://www.panorama.it/Moda/about-you--ecommerce-italia?rebelltitem=2> ultimo accesso: 22/09/2022

Bulent A., Kittisak J., Muhammad A. M., Yesim K., 2021. Emerging trends and strategies for industry 4.0: during and beyond Covid-19 [online]. Disponibile su: <https://doi.org/10.2478/9788366675391-008> ultimo accesso: 15/09/2022

Caiazza F., 21 luglio 2022. Zalando, Yoox Net-a-Porter e About You lanciano un programma di "strategia climatica" per i loro brand partner [online]. Disponibile: <https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a40674216/moda-sostenibile-come-ridurre-emissioni-gas/> ultimo accesso: 21/09/2022

Capriglione N., 6 Maggio 2022. A fine 2022, in Italia il mercato e-commerce sfiorerà i 46 mld di euro (+14%) [online]. Disponibile su: <https://www.intimoretail.it/2022/05/06/mercato-e-commerce-italia-2022/> ultimo accesso: 22/09/2022

Casadei M., 20 luglio 2022. Zalando, Ynap e About You si alleano per una filiera più green [online]. Disponibile su: [https://www.ilsole24ore.com/art/zalando-ynap-e-about-you-si-alleano-una-filiera-piu-green-AEaR8onB?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/zalando-ynap-e-about-you-si-alleano-una-filiera-piu-green-AEaR8onB?refresh_ce=1) ultimo accesso: 20/09/2022

Casaleggio Associati, 5 maggio 2022. E-commerce in Italia 2022: Il cambio di passo dopo il Covid Boom [online]. Disponibile su: <https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2022/> ultimo accesso: 25/09/2022

Casarin D. 19 novembre 2019. Modelli di business per eCommerce: quali sono e come scegliere quello più adatto alla propria attività [online]. Disponibile su: <https://blog.advmedialab.com/modelli-business-ecommerce-come-scegliere> ultimo accesso: 26/09/2022

Casoni P., 11 maggio 2020. Sopravvivere al COVID 19 con la digitalizzazione [online]. Disponibile su: <https://www.bitmat.it/blog/news/sopravvivere-al-covid-19-con-la-digitalizzazione/> ultimo accesso: 21/09/2022



Confcommercio, 24 marzo 2021. Imprese e pandemia: scenario e numeri della crisi [online]. Disponibile su: <https://www.confcommercio.it/-/imprese-pandemia-scenario-della-crisi#:~:text=Scenario%20economico&text=riduzione%20del%20reddito%20disponibile%3B,alle%20restrizioni%20alle%20attività%20economiche> ultimo accesso: 13/09/2022

Davalli C., 7 ottobre 2021. Il fenomeno ABOUT YOU, spiegato in breve [online]. Disponibile su: <https://i-d.vice.com/it/article/g5g47q/about-you-ecommerce-abbigliamento-come-funziona> ultimo accesso: 21/09/2022

Istat, 4 febbraio 2022. Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19 [online]. Disponibile su: <https://www.adaci.it/wp-content/uploads/Rapporto-competitività-Istat-2021-042021.pdf>, ultimo accesso: 17/09/2022

Istat, aprile 2021. Rapporto sulla competitività dei settori produttivi [online]. Disponibile su: [https://www.istat.it/it/files//2022/02/REPORT-COVID-IMPRESE\\_2022.pdf](https://www.istat.it/it/files//2022/02/REPORT-COVID-IMPRESE_2022.pdf) ultimo accesso: 13/09/2022

McKinsey, 18 febbraio 2021. The future of work after COVID-19 [online]. Disponibile su: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> ultimo accesso 22/09/2022

McKinsey, luglio 2020. Global Business Executive Survey [online]. Disponibile su: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> ultimo accesso 22/09/2022

Ordando T., Rolando G., 24 gennaio 2022. Impatto del Covid-19 sui fallimenti e le uscite dal mercato delle imprese italiane [online]. Disponibile su: [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2022/nota\\_covid\\_fallimenti\\_ita\\_24\\_gen\\_2022.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2022/nota_covid_fallimenti_ita_24_gen_2022.pdf) ultimo accesso: 28/08/2022

Osservatorio eCommerce B2C, 3 maggio 2022. Nel 2022 cresce l'eCommerce B2c in Italia: +14%, 45,9 mld [online]. Disponibile su: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/ecommerce-italia-crescita-2022>, ultimo accesso: 17/09/2022

Qapla, 2022. I trend e la crescita delle vendite online nel 2022: i dati dell'Osservatorio eCommerce B2C [online]. Disponibile su: <https://www.qapla.it/blog/ecommerce-blog-en/crescita-e-commerce-2022-osservatorio/>, ultimo accesso: 20/09/2022

Redazione ManagerItalia, 9 Luglio 2020. Covid-19 e digitalizzazione: le sfide per le pmi [online]. Disponibile su: <https://www.manageritalia.it/it/management/covid-19-e-digitalizzazione-le-sfide-per-le-pmi>, ultimo accesso: 28/08/2022

Robbi S., 12 maggio 2020. E-commerce 2020 in Italia e nel mondo: quale futuro dopo il Covid-19? [online]. Disponibile su: <https://www.netstrategy.it/ecommerce/e-commerce-2020-in-italia-e-nel-mondo-quale-futuro-dopo-il-covid-19> ultimo accesso: 22/09/2022

Similarweb, luglio 2022. Dati demografici del pubblico. Disponibile su: <https://www.similarweb.com/it/website/aboutyou.it/#demographics>, ultimo accesso 27/09/2022

Spatari M., 2020. L'E-Commerce all'epoca del Covid-19 una sfida per lavoratori e sindacati [online]. Disponibile su: [https://uiltucs.it/wp-content/uploads/2021/02/syndx-uni-commerce-e-commerce-report-2020\\_IT.pdf](https://uiltucs.it/wp-content/uploads/2021/02/syndx-uni-commerce-e-commerce-report-2020_IT.pdf) ultimo accesso: 17/09/2022

Tamburrino P, 8 luglio 2022. E-commerce in Italia 2022: il cambio di passo dopo il Covid Boom [online]. Disponibile su: <https://www.osservatoriomondoretail.com/2022/07/08/e-commerce-in-italia-2022-il-cambio-di-passo-dopo-il-covid-boom/> ultimo accesso: 15/09/2022

Zoe T., 19 aprile 2020. Coronavirus: Will Covid-19 speed up the use of robots to replace human workers? [online]. Disponibile su: <https://www.bbc.com/news/technology-52340651> ultimo accesso: 20/09/2022