

VISION & VALUE



“INFRASTRUTTURE DIGITALI”: DEFINIZIONI, EFFETTI SU CONSUMATORI E IMPRESE, OPZIONI STRATEGICHE PER MASSIMIZZARNE IL VALORE¹

VISION & VALUE²

29 novembre 2022

¹ Il rapporto è stato realizzato da Vision & Value, società di consulenza strategica con il supporto di Amazon. Tuttavia, lo studio va inteso come assolutamente indipendente. Le affermazioni che contiene sono attribuibili solo a Vision e non sono mai da riferire ad Amazon, ai clienti della società o ai corporate partners che la affiancano nei suoi progetti.

² Vision & Value (nata come spin off di McKinsey) è una società di consulenza per un posizionamento distintivo tra grandi imprese e governi. L'obiettivo è di accompagnare aziende multinazionali nelle “acque non mappate” delle grandi trasformazioni digitali e ambientali che ne aumentano la valenza “sociale”. Ma anche di valutare e disegnare politiche pubbliche al livello delle complessità che il ventunesimo secolo presenta a istituzioni pensate per un secolo completamente diverso. Tra i clienti di Vision & Value, ci sono multinazionali e governi ai diversi livelli (nazionale, locale, europeo). Accanto a Vision & Value opera il Think Tank Vision impegnato in ricerche dedicate alle grandi transizioni: tra i progetti più recenti “Internet of Beings” sulla convergenza tra internet e sistemi sanitari, big data e ricerca media; e “Zoom Economy” sull'impatto del remoto working sulla produttività nei grandi settori industriali e servizi. Ma anche le conferenze annuali sul futuro dell'Europa di Siena; e quella sul cambiamento climatico sulle Dolomiti.

INTRODUZIONE	4
1. “INFRASTRUTTURE DIGITALI”: PROBLEMI DI DEFINIZIONE E UNO SCHEMA CONCETTUALE ...	8
1.1 I FATTORI COMUNI: ASPETTATIVE, “CONS-USERS”, DATI E “SCALABILITÀ” INFINITE	9
1.1.1 IL VALORE DEI DATI E LA LEGGE DEI NETWORK	11
1.1.2 I LIMITI DELLA LEGGE DEI NETWORK E GLI ULTIMI MESI DEL NASDAQ	19
1.2 IN COSA SONO DIVERSE: IMPATTO SULL’ECONOMIA REALE, LIVELLO DI GLOBALIZZAZIONE, DIFFERENZIAZIONE DELLE LINEE DI BUSINESS, APPROCCIO AI DATI	21
1.3 IN CHE MISURA IL GRANDE ESPERIMENTO SOCIALE INNESCATO DALLA PANDEMIA CAMBIA I TERMINI DEL GIOCO	26
1.4 PROBLEMI E LIMITI DELLE DEFINIZIONI NEL DIGITAL MARKETS ACT	28
1.5 UNA POSSIBILE TASSONOMIA	29
1.6 IPOTESI DA TESTARE PER COSTRUIRE POLITICHE DIGITALI EFFICIENTI	35
2. IL COMMERCIO ELETTRONICO: AMAZON COME INNOVATORE RADICALE DELLE CATENE DI GENERAZIONE DEL VALORE	37
2.1 SEGMENTI, PRODOTTI E METODOLOGIA.....	42
2.2 LIBRI E EDITORIA: LA CATENA DI GENERAZIONE DEL VALORE, IL CAMBIAMENTO DI AMAZON, PRINCIPALI EVOLUZIONE NEL FUTURO.	43
2.2.1 IL RITORNO DEL LETTORE E LA SORPRESA PANDEMICA	45
2.2.2 PICCOLE, MEDIE E GRANDI IMPRESE	51
2.2.3 NUOVI AUTORI E SELF-PUBLISHING.....	60
2.2.4 IL RISCATTO DEL MONDO DEI FUMETTI.....	62
2.2.5 EVOLUZIONI FUTURE	65
2.3 ABBIGLIAMENTO: LA CATENA DI GENERAZIONE DEL VALORE, IL CAMBIAMENTO DI AMAZON, PRINCIPALI EVOLUZIONI NEL FUTURO	67
2.3.1 CONSUMATORI: VERSO UN’ESPERIENZA DI SHOPPING INTERATTIVA.....	70
2.3.2 PICCOLE E MEDIE IMPRESE	74
2.3.3 GRANDE DISTRIBUZIONE	82
2.3.4 EVOLUZIONI FUTURE	86
2.4 CONSUMER ELECTRONICS: LA CATENA DI GENERAZIONE DEL VALORE, PRINCIPALI EVOLUZIONE NEL FUTURO	92
2.4.1 CONSUMATORI: L’UNIVERSO DELL’ ONLINE E IL NUOVO RUOLO DELL’OFFLINE. SOSTENIBILITÀ E NUOVE TECNOLOGIE	94
2.4.2 PICCOLE, MEDIE E GRANDI IMPRESE: LA SPINTA DELLA COMPETIZIONE	102
2.4.3 EVOLUZIONI FUTURE: NUOVE TECNOLOGIE E SOSTENIBILITÀ.....	108
2.5 FOOD: LA CATENA DI GENERAZIONE DEL VALORE, IL CAMBIAMENTO DI AMAZON, PRINCIPALI EVOLUZIONE NEL FUTURO	113
2.5.1 L’AGRIFOOD IN ITALIA: UN POTENZIALE SOSPESO TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE.....	114
2.5.2 LE MOLTE ANIME DELLA CONSEGNA A DOMICILIO E LO SHOCK PANDEMICO E L’EFFETTO SULLA DISTRIBUZIONE TRADIZIONALE: IL RITORNO DEI NEGOZI DI PROSSIMITÀ E LA RIORGANIZZAZIONE DELLE GRANDI CATENE.....	117
2.5.3 EVOLUZIONI FUTURE E OPZIONI STRATEGICHE	121

3. DIGITAL MARKETING: LA BATTAGLIA PER L'ANIMA DEL COMMERCIO	126
3.1 LA PUBBLICITÀ IN ITALIA	127
3.2 I DELICATI TRADE OFF DEL MARKETING PERSONALIZZATO E DELLA PRIVACY SUI CONSUMATORI	132
3.3 L'ABBASSAMENTO DELLE BARRIERE ALL'ENTRATA PER LE PMI	136
3.4 LE OPPORTUNITÀ PER NUOVI IMPRENDITORI DELLA PUBBLICITÀ: LE <i>WEB AGENCIES</i>	140
3.5 LA SFIDA PER GLI INCUMBENT	140
3.6 EVOLUZIONI FUTURE E OPZIONI STRATEGICHE	146
4. DIGITALIZZAZIONE E TURISMO: UN NUOVO MONDO DELL'OSPITALITÀ.....	147
4.1 L'EFFETTO SUI CONSUMATORI ED UN NUOVO MODO DI VIAGGIARE.....	149
4.2 NUOVE DINAMICHE COMPETITIVE PER PICCOLE, MEDIE E GRANDI IMPRESE	152
4.3 I DATI COME LEVA STRATEGICA PER CITTÀ', REGIONI E GOVERNI	157
4.4 EVOLUZIONI FUTURE E OPZIONI STRATEGICHE	162
5. L'IMPATTO SULLA SOSTENIBILITÀ: UN APPROCCIO NUOVO	164
5.1 EFFETTO AMAZON: UN CONFRONTO PER "IMPRONTA ECOLOGICA" TRA IL MONDO PRIMA E DOPO L'AVVENTO DEL COMMERCIO ELETTRONICO	167
5.1.1 LE EVIDENZE DELLA LETTERATURA	167
5.1.2 STRATEGIE DI ULTERIORE MITIGAZIONE DELLE EMISSIONI E LE CONFIGURAZIONI OMNICHANNEL	170
5.2 IL CASO AMAZON	171
5.2.1 LA SOSTENIBILITÀ DI FILIERA ED EPR	172
5.2.2 L'OTTIMIZZAZIONE DELLA LOGISTICA.....	173
5.2.3 POLITICHE DI IMBALLAGGIO E CIRCOLARITÀ DI NUOVA GENERAZIONE.....	175
5.2.4 LA RAZIONALIZZAZIONE DEGLI IMMOBILI	177
5.2.5 IL CLOUD.....	178
5.4 EVOLUZIONI FUTURE: VERSO UN PARADIGMA DI SOSTENIBILITÀ DI SETTORE.....	180
6. CONCLUSIONI. INFRASTRUTTURE DIGITALI COME MOTORE DI INNOVAZIONE E TREND PER IL FUTURO	182
6.1 I PRINCIPALI MESSAGGI	182
BIBLIOGRAFIA.....	187

INTRODUZIONE

“L’apertura di nuovi mercati e lo sviluppo organizzativo della fabbrica illustrano il processo di mutazione industriale che rivoluziona incessantemente la struttura economica dall’interno, distruggendo incessantemente la vecchia e incessantemente creandone una nuova. Questo processo di distruzione creativa è il fatto essenziale di un sistema economico moderno”: è nelle parole di Joseph Schumpeter (1942), uno dei grandi economisti del ventesimo secolo, docente ad Harvard e a Yale, il riconoscimento del valore dell’innovazione intrinsecamente di tipo *disruptive*. Innovazione radicale che le cosiddette “piattaforme digitali”³ stanno producendo (laddove la definizione stessa di tali organizzazioni sarà punto qualificante di questo rapporto), 80 anni dopo le riflessioni di Schumpeter.

Questo studio si pone l’obiettivo di proporre una tassonomia di tali “piattaforme” e provare ad analizzare il diverso impatto che ciascuna di esse ha sulle imprese, sui consumatori, sui cittadini e, più in generale, sul processo economico, e offrire una riflessione sui diversi livelli e strumenti di regolamentazione che fossero necessari. E, tuttavia, è innegabile che tali attori economici stanno già avendo effetti sull’economia:

- Google/Alphabet⁴ e Facebook/Meta⁵ hanno modificato profondamente l’intero business dell’advertising, imponendo un paradigma molto più personalizzato ed efficiente.
- Facebook e, in Cina, WeChat hanno spinto l’intero mondo di produzione di contenuti editoriali a sperimentare trasformazioni radicali che non sono ancora in grado di esprimere un modello.
- Amazon ha reso nel 2020, l’anno della grande pandemia, ancora più evidente che le catene distributive, e a monte gli stessi produttori, devono reinventare la propria catena di generazione del valore.

³ Il termine “piattaforme digitali” è, come vedremo, utilizzato solo per far riferimento alla letteratura (e alla regolamentazione) che ne parla come di una “categoria” di imprese. Tra le conclusioni del rapporto è che tale termine identifica, invece, una modalità organizzativa abilitata dalla tecnologia e che tale modalità sta venendo adottata da un numero crescente di imprese. Quelle che oggi sono, dunque, identificate come “piattaforme digitali” sono imprese molto diversificate tra di loro.

⁴ Faremo riferimento al nome attuale della società quotata in borsa (Alphabet) o del nome precedente e dei suoi principali prodotti (Google) per far riferimento alla stessa azienda.

⁵ Vale la stessa considerazione della nota precedente.

- Alibaba e, di nuovo, Amazon stanno creando e aggiungendo valore a centinaia di migliaia di PMI che attraverso i loro canali hanno scoperto mercati improvvisamente globali.
- Wechat (Tencent) e Alibaba (con Alipay) hanno esplorato in Cina (prima che succedesse in altri Paesi) la forza di strumenti di Mobile Banking pervasivi.
- Airbnb, Expedia, Booking.com ma anche Tripadvisor ha trasformato radicalmente il settore del turismo e dell'ospitalità.
- Non meno imponenti sono i cambiamenti che partendo da una proposizione di business molto meno "social" hanno generato Apple e Microsoft, le uniche due imprese che precedono l'epoca della commercializzazione della rete.
- Un'impresa come Tesla può diventare "rete di computer su quattro ruote" capaci di modificare interi settori industriali rifondandoli (verso il paradigma dell'automobile a guida autonoma) sulla base di grandi capacità di aggregare e analizzare dati in tempo reale.

E, tuttavia, c'è di più: la grande novità delle imprese digitali (e, in generale, di Internet) è che esse connettono settori industriali diversi erodendo la distinzione che tra di essi esisteva. Partendo da grandi patrimoni informativi e valorizzandoli in maniera creativa e innovativa, Google sta entrando nell'industria automobilistica⁶; Meta ha ipotizzato nuovi sistemi di pagamento⁷ per una realtà che diventa Metaverso; Amazon si sta integrando a monte verso la produzione di contenuti (con Amazon Studios), nella loro distribuzione via streaming (Prime Video) e nella condivisione di videogiochi (Twitch); Microsoft offre videoconferenze (con Microsoft Teams); mentre il Cloud è, ormai, una linea di attività autonoma.

Partendo dai dati, le imprese digitali stanno, in effetti, abilitando lo sviluppo di infrastrutture che riorganizzano i grandi settori industriali (e ciò, come vedremo, pone un problema intellettuale per gli strumenti di regolamentazione tradizionali, Ezrachi & Stucke, 2018) e creano valore, fatturato, occupazione (con effetti che sono di "distruzione creativa" su inefficienze antiche sugli incumbent, che analizzeremo nella relazione sui consumatori e le imprese).

⁶ Il progetto Waymo che contribuisce a trasformare lo stesso "concept" di automobile in "computer" su quattro ruote.

⁷ Prima con il progetto Libra e adesso con quello Diem.

L'analisi andrà, dunque, ad esplorare le imprese digitali che stanno agendo da volano per portare le PMI su mercati più ampi e facilitare la loro crescita⁸, come stanno incoraggiando la riorganizzazione di imprese grandi (ad esempio, nella distribuzione) e la ristrutturazione di alcuni settori chiave, e in che misura possono diventare strumento di sviluppo locale⁹.

Si andranno, inoltre, a ricostruire le ragioni per variazioni della contendibilità in diversi settori esaminando l'incidenza di diversi fattori: maggiori soglie minime per poter competere; propagazione ad altri settori di "effetti network"; protezione della confidenzialità di dati rilevanti per lo sviluppo di nuovi prodotti; effetti traino (quelli appena citati) generati su start up e imprese a cui è necessario un salto dimensionale.

Il tutto all'interno di un contesto nel quale le imprese stesse stanno investendo sulla digitalizzazione del proprio sistema produttivo per poter competere all'interno del mondo digitale. Circostanza questa resa maggiormente urgente dalla pandemia che ha portato le aziende ad accelerare i processi di digitalizzazione e a puntare maggiormente su quegli ambiti che si sono rilevati strategici nella gestione dell'emergenza¹⁰.

L'analisi produrrà, dunque, raccomandazioni tese a limitare eventuali effetti negativi e valorizzare ulteriormente il ruolo delle infrastrutture digitali per incoraggiare innovazione e crescita.

Lo studio utilizzerà sia letteratura esistente, sia dati secondari (sui mercati) e, anche, primari sulla base di interviste ad un campione di imprenditori e manager che sono portatori di una visione delle dinamiche competitive.

⁸ Amazon sta, ad esempio, sviluppando, in questo senso, partnership diffuse che promuovono l'utilizzo della leva digitale come strumento strategico per innovare le PMI (vedi l'intera sezione 2 di questo rapporto).

⁹ In questo senso è interessante il caso di Alibaba che in Cina è stata strumento di apertura e diminuzione dei divari tra regioni costiere/ urbane ed interne (Cheng, 2018).

¹⁰ Cresce, in particolare, l'interesse delle imprese all'adozione di soluzioni digitali per una innovativa organizzazione del lavoro e delle relazioni con clienti e fornitori; all'implementazione di reti digitali integrate favorite anche da una maggiore diffusione del cloud, alla diffusione di internet ad alta velocità e all'introduzione di tecnologie IoT. Difatti, a seguito della pandemia, il 74,9% delle aziende investirà nel digitale (*Impatti dell'emergenza covid-19 sulle imprese e prospettive di ripresa rilevati attraverso il sistema informativo excelsior*, Anpal e UnionCamere, 2020).

Questa analisi:

- a) propone una nuova definizione che supera il termine “piattaforme” che serve a reimpostare un ragionamento sull’approccio di policy ottimale; e a precisare le ipotesi che vengono testate dallo studio;
- b) analizza, innanzitutto, il caso del commercio elettronico, di Amazon e l’impatto sull’Italia (e sull’Europa) focalizzandosi su quattro specifici settori - libri; abbigliamento; consumer electronics; cibo;
- c) estende l’analisi al *digital advertising* e si considera come Google/ Meta stanno cambiando il settore e la natura della pubblicità;
- d) considera il settore dell’ospitalità (alberghi e ristoranti) e i cambiamenti che vi stanno inducendo operatori quali Booking.com/Airbnb/Tripadvisor;
- e) discute il tema della sostenibilità; vedremo come la digitalizzazione, che fa incontrare domanda ed offerta superando le catene di distribuzione fisica, può essere un “game changer” e suggerire, persino, un cambiamento di approccio (per filiere e non più per imprese) alle valutazioni di tipo ESG (Environmental, Social and corporate Governance).

1. “INFRASTRUTTURE DIGITALI”: PROBLEMI DI DEFINIZIONE E UNO SCHEMA CONCETTUALE

Con il termine “piattaforme digitali”¹¹ si raggruppano, impropriamente, imprese che operano in settori distinti, partono da posizionamenti e ambizioni completamente diverse, utilizzando diversi modelli di business e che hanno diversi incentivi economici. Anche se, come vedremo, esiste un filo rosso che le unisce e che rende il fenomeno quello più importante per comprendere come si stanno radicalmente innovando non solo sistemi economici e sociali complessi, ma anche le modalità attraverso le quali gli individui e organizzazioni processano informazioni.

È questo uno dei punti di partenza di questa ricerca. Nonostante ciò, l’approccio del policy maker alla questione della regolazione digitale sembra essere condizionato da due problemi concettuali (e lo vedremo – nella sezione 1.4 - a proposito delle definizioni del soggetto da regolare che fornisce la Commissione Europea nei Regolamenti “Digital Markets Act” and “Digital Services Act”):

- a) Non è chiarissimo cosa sia una “piattaforma”, laddove se essa va intesa come un luogo dove ci scambiano servizi, prodotti, contenuti, amicizie e allora, ad esempio, Microsoft probabilmente non lo è.
- b) Molto diversa è la visione iniziale (che ancora condiziona obiettivi e “corporate culture”); alcune nascono per risolvere un problema tecnico e abilitare funzionalità (Google, Microsoft); altre (Booking.com o Amazon) immediatamente si pongono un problema di trasformare settori produttivi esistenti attraverso la tecnologia.

In questo primo capitolo vedremo cosa accomuna e cosa distingue queste imprese; in che misura hanno reagito alla pandemia che ha accelerato e reso parzialmente irreversibili grandi innovazioni; ragioneremo sui limiti del metodo usato dalla Commissione Europa che

¹¹ All’interno di questo universo, esistono, poi, quelle più globali che, come vedremo, sono caratterizzate per aver raggiunto una “capitalizzazione” (valore di mercato) pari ad una percentuale elevata dell’intero mercato finanziario nel quale sono quotate: alcuni (tra di loro, come vedremo, anche quelli che ne sono fondatori o CEO) si riferiscono a loro con acronimi diventati famosi: negli Stati Uniti GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft; l’acronimo diventerebbe più recentemente MAMAA, dopo la trasformazione di Facebook in Meta, e di Google in Alphabet) oppure, in Cina, BATXH (Baidu, Alibaba/ Ant Financial, Tencent, Xiaomi, Huawei).

L’uso di tali “somme” è, in fondo, la dimostrazione che è difficile concettualizzare un’idea capace di catturare ciò che hanno in comune organizzazioni diverse a prescindere dal fatto che furono tutte abilitate da Internet (anche se, in questo senso, Microsoft, Apple e Huawei sono nate in un contesto che precede la commercializzazione di Internet) e tutte hanno raggiunto dimensioni di tipo globale (le americane) o continentale (quelle cinesi).

hanno portato all'adozione dei Regolamenti Digital Markets Act and Digital Services Act; proporranno, infine, sulla base degli elementi precedenti, una proposta di tassonomia che genera ipotesi (sulle opportunità e i rischi che possono generare) che testeremo nelle sezioni successive del rapporto.

La domanda dalla quale può essere utile cominciare è: in che misura sono invece simili le varie piattaforme digitali? Cosa hanno in comune? Proviamo nelle prossime pagine a dare una risposta partendo dalla letteratura e dagli stessi dati di bilancio

1.1 I FATTORI COMUNI: ASPETTATIVE, “CONS-USERS”, DATI E “SCALABILITÀ” INFINITE

La letteratura esistente dimostra un grande lavoro di sistematizzazione che, tuttavia, non riesce ancora a raggiungere un'unica definizione che può cogliere la natura del fenomeno. Una definizione sufficientemente articolata è quella che definisce le “piattaforme digitali” come una forma organizzativa nuova caratterizzata da due caratteristiche collegate tra loro:

- il fatto di avere al proprio centro un'architettura tecnologica modulare e interfacce standardizzate; e
- il fatto di avere una serie di meccanismi di governo (molti ma non tutti riconducibili ad algoritmi) che consentono di coordinare un sistema di operatori indipendenti che co-creano il valore.

Tutto ciò comporta una serie di conseguenze:

- Tali imprese svolgono un ruolo da intermediario la cui competenza principale è quella di ridurre drasticamente i costi di transazione (Evans & Schmalensee, 2016).
- Ciò comporta non solo un grande beneficio per gli utilizzatori ma una sfida drastica per imprese la cui stessa organizzazione, esistenza (e dimensione) era giustificata dalla presenza, appunto, di costi nell'assemblare gruppi di lavoro disponibili sul mercato che le tecnologie abbattano (come nella famosa intuizione di Coase, 1937)¹². Minori costi di transazione per effetto di Internet inducono, dunque, organizzazioni molto più flessibili e fluide.

¹² A tale concetto è dedicato il recente progetto di Vision sull'accelerazione di tale processo di trasformazione determinato dalla pandemia e dall'ulteriore esplosione delle infrastrutture di “remote working” e “video

- Esse sono “demand-side driven” e gli utilizzatori/consumatori (li chiameremo *cons-users*) finali dettano l’offerta (attorno ad una visione che mette al centro l’“esperienza del cliente”).
- Ovviamente la tecnologia è abilitante rispetto all’intero processo e la traiettoria esponenziale di incremento della loro dimensione è chiaramente legata a quella di decrescita, del 50% ogni 18 mesi secondo la legge di Moore (G.E. Moore, 1998) dei costi unitari di accesso, elaborazione, trasmissione, memorizzazione di informazioni (Jovanovic & Rousseau, 2005; Bresnahan & Trajtenberg, 1995).
- L’accumulazione di utilizzatori è critica per l’infrastruttura per aumentare la qualità degli accoppiamenti (produttori – consumatori; consumatori – inserzionisti; proprietari di un appartamento – turisti; coppie di persone che si incontrano attraverso una “dating application”) e per appropriarsi del valore generato. Questo perché esistono effetti “network” (si fa molta più fatica a conquistare i primi utilizzatori che aggiungerne altri che aderiranno spontaneamente laddove si supera una certa soglia) che, in alcuni casi, ma non sempre, può portare ad un equilibrio del tipo “winner-takes-all” (Schilling, 2002).
- Infatti, tendono ad avere uno span geografico tendenzialmente globale o, almeno, macroregionale (come la Cina e i Paesi della “belt and road initiative”).
- E, tuttavia, sono anche radicate nel proprio territorio. Infatti, molte di loro sono parte di sistemi locali come quello di Silicon Valley, Seattle, Beijing e Hangzhou (Acs, Braunerhjelm, Audretsch, & Carlsson, 2009) o di campus universitari come quello di Stanford University (Miller & Acs, 2017).

In realtà se dobbiamo trovare metriche che catturino ciò che accomuna le imprese che lo stesso Eric Schmidt – il CEO di Google/Alphabet dal 2001 al 2017 e membro del board di Apple dal 2006 al 2009 definisce GAFAM (Google, Apple, Facebook, Apple e Microsoft), esse possono essere rintracciate nei valori dei mercati finanziari che diventano assai interessanti quando vengono incrociati dai dati forniti dai bilanci. Sono valori che sembrano dire quanto sia ancora largamente da utilizzare la materia prima che crea aspettative che sono sembrate senza limiti.

conference”. Si veda il link <https://www.thinktank.vision/en/media-en/publications/the-zoom-economy-in-the-post-office-era>

1.1.1 IL VALORE DEI DATI E LA LEGGE DEI NETWORK

La capitalizzazione di borsa (“market capitalization”) è, in realtà, un indicatore particolarmente importante in quanto, in teoria, fornisce un’aspettativa su flussi di cassa netti (dunque, degli utili e anzi dei ritorni agli azionisti) che una determinata azienda produrrà nel futuro (riducendo quelli più lontani nel tempo con un tasso di sconto che tiene conto dell’incertezza che aumenta con gli anni) per i propri azionisti. Stiamo, dunque, parlando di quanto valore i mercati si aspettano che un’impresa produca.

Nella tabella 1.1 abbiamo riportato l’evoluzione negli ultimi tre anni del valore delle prime venti imprese del mondo (al 9 Novembre del 2022), aggiungendovi altre sei imprese che sembrano rispondere alla definizione di “piattaforma digitale” (Netflix, Airbnb, Booking, Uber, Expedia e – unica europea quotata con questo livello di “global scope” - Spotify); e inoltre la prima impresa italiana per capitalizzazione (Enel) per fornire un metro di comparazione. Con colori diversi anticipiamo, peraltro, alcune differenze: indichiamo in rosso le “piattaforme digitali” (secondo la definizione appena citata), in blu le imprese che non lo sono ma nascono dal digitale, in nero tutte le altre.

A questo proposito, c’è, peraltro, chi sostiene che, in senso stretto, neppure Microsoft e Apple sono “piattaforme”: in realtà a differenza delle altre che sono “Internet Native” (e, cioè, nate dopo la commercializzazione globale di internet che arriva agli inizi anni novanta) esse utilizzano, nel caso di Apple, un “hardware” (iPhone o iPad o Apple Watch) per accedere ad una piattaforma proprietaria; o vi abilitano l’accesso attraverso sistemi operativi, nel caso di Microsoft, avendo come proprio segmento di clientela maggiormente rilevante quello “business” e non quello “consumer”. Infine, Tesla: è certamente un’impresa “Internet native” che è fortemente fondata sull’utilizzo di dati; al punto che è market leader non tanto e non solo delle automobili elettriche, ma di quelle a “guida autonoma” che appunto si muovono sulla base di grandi volumi di dati che i veicoli processano in tempo reale. Un po' come per Apple è il produttore di un “hardware” (automobile) che sta trasformando in oggetto digitale e che diventa il punto di accesso ad una “piattaforma”.

La classificazione per valore è, dunque, quella che segue:

**TABELLA 1.1 – I DATI SUL VALORE
CAPITALIZZAZIONE– IN MILIARDI DI DOLLARI**

	30/09/19	30/09/20	30/09/21	09/11/22	GR 2021-2019	GR 2022-2019
Apple	995	1966	2324	2174	133,50%	118%
Saudi Arabian Oil Company	1987	2100	1920	2006	-3,40%	1%
Microsoft	1061	1591	2117	1688	99,50%	59%
Alphabet	842	996	1772	1122	110,40%	33%
Amazon	859	1581	1666	890	93,90%	4%
Berkshire Hathaway	509	503	620	634	21,80%	25%
Tesla	43	407	779	587	1695,60%	1265%
Johnson & Johnson	340	392	425	455	24,90%	34%
Visa	383	438	486	409	26,90%	7%
J P Morgan	369	293	499	382	35,30%	4%
Walmart	338	396	389	382	15,10%	13%
Taiwan Semiconductor	241	420	579	341	140,20%	41%
Louis Vuitton (Francia)	200	237	361	330	80,70%	65%
Procter & Gamble	310	345	338	325	9,10%	5%
Mastercard	274	337	342	305	24,70%	11%
Samsung	277	330	416	304	50,30%	10%
Tencent	398	648	574	285	44,20%	-28%
Meta	508	746	948	257	86,50%	-49%
Kweichow Moutai	226	327	340	254	50,60%	12%
Alibaba	436	796	401	179	-8,00%	-59%
Netflix	117	221	270	115	130,50%	-2%
Booking	83	70	97	73	18,00%	-12%
Airbnb	NQ	82	105	61	28,60%	---
Uber	52	63	84	54	62,60%	4%
Enel	76	88	80	49	5,30%	-36%
Spotify	19	45	43	13	126,30%	-32%
Expedia	20	13	25	13	26,40%	-35%

*Prime 20 imprese per market value ai valori del 2022; più altre imprese digitali con più di 300 milioni di utilizzatori; più prima impresa italiana per market value: in rosso le piattaforme/ infrastrutture digitali; in blu le altre "internet companies"; in nero le imprese che non sono "internet native".

FONTE: VISION SU DATI FT

Interessante è, poi, confrontare i dati della tabella 1.1 con i dati del 2001, vent'anni fa, subito dopo il crollo delle prime Internet companies (il "DOT.COM crash), quando le prime 10

imprese per capitalizzazione erano totalmente diverse da quelle che oggi si trovano ai primi posti in classifica.

TABELLA 1.2 – MARKET CAPITALIZATION 2001

PRIME 10 IMPRESE PER CAPITALIZZAZIONE DI MERCATO NEL MARZO 2001 (PIU' APPLE ED AMAZON, IN MILIARDI DI DOLLARI¹³)

General Electric	398
Microsoft	358
Exxon Mobil	267
Citigroup	259
Walmart	256
Pfizer	250
Intel	210
Vodafone	166
Royal Dutch Shell	147
Cisco Systems	132
Apple	7,71
Amazon	4,03

FONTE: VISION SU DATI FT

Il confronto indica un cambiamento di paradigma radicale: le prime dieci valevano meno della sola Apple ed il loro peso sulla capitalizzazione complessiva dei mercati è cresciuta (oggi le MAMAA valgono il 22% del New York Stock Exchange); i settori rappresentati erano più diversificati; l'Europa era maggiormente rappresentata; la sola Microsoft era tra le prime dieci aziende del mondo.

La lettura delle a tabelle suggeriscono alcune osservazioni:

- a) La capitalizzazione di cinque sole aziende (appunto le MAMAA) supera quella complessiva di Euronext che quota duemila aziende e raggruppa quasi tutte le borse europee (Amsterdam, Parigi, Milano, Bruxelles, Lisbona). Al settembre del 2021, Apple valeva più dell'intero mercato azionario tedesco (2.324 miliardi di dollari Apple, 2.210 miliardi il Frankfurt Stock Exchange).
- b) Se a Google, Amazon, Apple e Facebook aggiungiamo i loro principali omologhi cinesi (Alibaba e Tencent), nonché Microsoft che non ha, secondo lo stesso Schmidt, le caratteristiche della "piattaforma" ma è stata certamente l'azienda che ha guidato

¹³ Apple ed Amazon sono state aggiunte alla lista a scopo comparativo, ricoprendo al tempo posizioni di gran lunga più basse delle prime 10 imprese.

la rivoluzione ICT per un periodo più lungo (fu fondata nel 1975 e ha avuto il merito storico di aver “popolarizzato” – con Apple - i PC grazie ai propri sistemi operativi); e Tesla (che nasce con l’idea di rovesciare l’idea stessa di automobile e di imporre il paradigma della “rete dei computer sulle quattro ruote), scopriamo che sono solo tre tra le dieci imprese di maggior valore nel mondo (e sette tra le prime quindici) non nascono da un’idea che non aveva Internet come proprio core business; il domino diventa ancora più completo se alle Internet companies aggiungiamo il più grande produttore di processori (Taiwan Semiconductors) e quello di cellulari (Samsung) che sono tecnologie che abilitano la trasformazione tecnologica¹⁴.

- c) Appena dieci anni fa, alla fine del primo trimestre del 2011, solo Apple (al terzo posto) e Microsoft (al decimo) erano le imprese digitali tra le dieci di maggior valore del mondo. Al posto dei giganti di Internet c’erano quelli dell’economia fossile: ai primi due posti Exxon e Petro China, ma tra i primi dieci anche Petrobras, Royal Dutch Shell e Chevron. Facebook non era ancora quotata (lo fu nel 2012) e neppure Alibaba (nel 2014).
- d) Tali tendenze si stanno rafforzando: nel periodo pandemico i tassi di crescita della capitalizzazione delle principali imprese internet sono molto superiori (Apple aveva quasi raddoppiato il valore) delle altre (Saudi Aramco sta perdendo progressivamente valore ed è stata, nel frattempo, scavalcata al primo posto da Apple e Microsoft).
- e) Impressionante è, poi, la parabola di Tesla (che, rispetto al valore del 30 Settembre ha aggiunto un altro 30% arrivando a valere 1 trilione di dollari): vale il doppio della somma della seconda e terza impresa automobilistica del mondo (Toyota e Volkswagen); e, tuttavia, registrava nel 2020 70 mila dipendenti e 31 miliardi di dollari di ricavi che sono, rispettivamente, un quinto e un decimo del fatturato di Toyota; tra il 2019 e il 2022, la capitalizzazione di Tesla è cresciuta a un tasso del 1265%.

¹⁴ Quest’universo di infrastrutture digitali e aziende Internet native non va inteso, ovviamente, come esaustivo dell’intero fenomeno degli ambienti che fanno incontrare persone in un ambiente digitale. Manca da quest’analisi la galassia dei videogames che esprime vendite complessive che sono quattro volte superiori a quella dell’industria del film. Nintendo, Sega, Sony (imprese certamente più vecchie della stessa introduzione del protocollo Internet nel 1969) sono i soggetti più grandi di numerosissimi attori, tra cui Tencent e Amazon (con Twitch).

- f) Enel, che pure è tra le prime utilities del mondo ed è la prima impresa italiana, vale meno in assoluto dell'incremento di valore di Tesla nelle sole prime due settimane di Ottobre 2021.

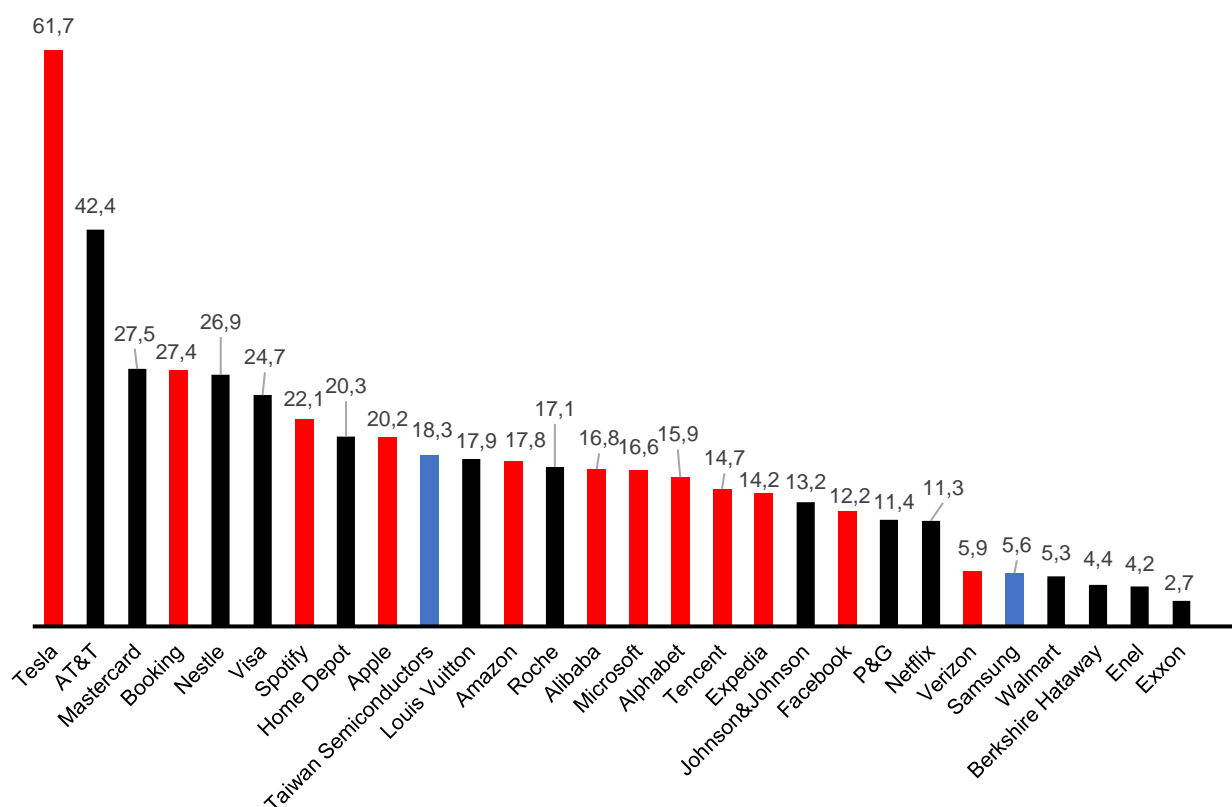
Dall'osservazione dei dati della tabella 1.2, relativi al 2001, emergono altri punti interessanti:

- a) Le prime dieci imprese per capitalizzazione di mercato nel 2001 includevano una sola IT company, ossia Microsoft. Tutte le altre imprese in classifica erano invece conglomerati (al primo posto General Electric, che nel 2022 occupa invece il 138esimo posto nella classifica mondiale per capitalizzazione di mercato), compagnie petrolifere (come la Royal Dutch Shell, oggi Shell, al 42esimo posto nel 2022), società di telecomunicazioni come Vodafone (oggi al 492esimo posto) e aziende farmaceutiche come Pfizer (al 28esimo posto nel 2022).
- b) Società che oggi occupano rispettivamente il primo (Apple) e il quinto posto in classifica (Amazon), nel 2001 erano estremamente lontane dalle prime 10 posizioni in classifica, con una capitalizzazione sotto gli 8 miliardi di dollari¹⁵. Oggi, invece, Apple ha un valore di mercato di più di 2 trilioni di dollari ed Amazon di quasi 900 milioni.
- c) Nel 2001, almeno due delle prime 10 società per valore di mercato avevano provenienza europea: Vodafone (inglese) e la Royal Dutch Shell (olandese). Nel 2022, le prime 10 imprese per market capitalization sono tutte americane tranne la saudita Saudi Arabian Oil Company, che occupa il secondo posto in classifica dopo Apple. Le imprese europee sono oggi del tutto estromesse dalla classifica: per trovare un'impresa europea bisogna arrivare alla 17esima posizione, con Louis Vuitton.

Le evidenze finora considerate sono, in realtà, rafforzate se confrontiamo il valore delle più grandi aziende con la loro redditività corrente. Il rapporto tra la capitalizzazione e il margine lordo (utili prima degli interessi, degli ammortamenti e delle tasse - *EBITDA*) segnala, infatti quanti anni sono disposti i mercati ad aspettare per ottenere il ritorno del proprio investimento iniziale rispetto all'attuale redditività di quel titolo. Un aumentare del numero di anni significa che i mercati si aspettano un aumento del valore che quel titolo/impresa riesce a generare.

¹⁵ Amazon era stata appena quotata e, invece, Apple che, pure, era arrivata in Borsa nel 1980 aveva appena riassunto Steve Jobs come amministratore delegato dopo aver rischiato il fallimento.

GRAFICO 1.1 – ASPETTATIVA DI CRESCITA FUTURA DELLA REDDITIVITÀ RAPPORTO TRA VALORE E EBITDA (MEDIE 2020, 2021, 2022)



*Prime 20 imprese per market value; più altre imprese digitali con più di 300 milioni di utilizzatori; più prima impresa italiana per market value: in rosso le infrastrutture digitali; in blu le altre “internet companies”; in nero le imprese che non sono “internet native”.

FONTE: VISION SU DATI FT

Il mercato sembra accettare di “aspettare” 60 anni per ottenere – agli attuali valori di ritorno sul capitale - l’investimento che oggi farebbe su Tesla e quasi 20 anni per Amazon. Ciò significa che pur avendo fortemente incrementato negli ultimi anni la capacità di monetizzare i propri network, ci si aspetta che le imprese siano in grado di farlo ancora di più o per un periodo assai lungo. Del resto nel 2020, Alphabet, Microsoft, Amazon, Facebook producevano complessivamente margini lordi simili a quelli generati da Samsung, Verizon, Walmart e AT&T ma avevano una capitalizzazione tre volte superiore; Apple aveva una redditività (80 miliardi di dollari) decisamente inferiore a Berkshire Hathaway (130) ma valeva quattro volte di più.

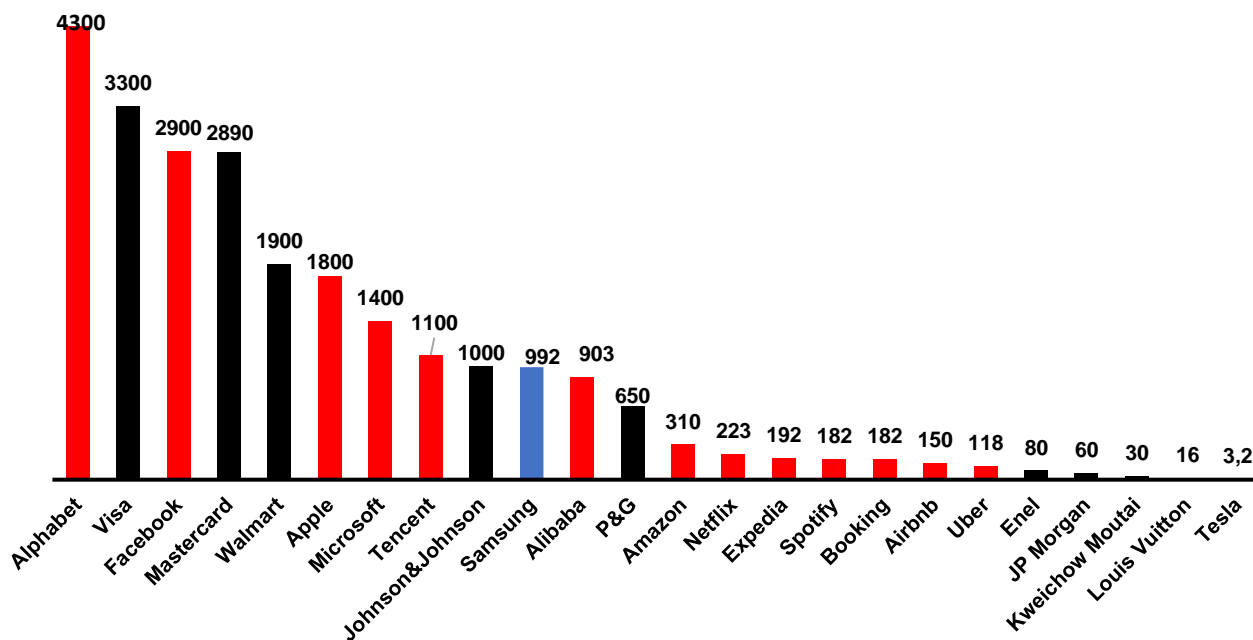
Questa straordinaria aspettativa è spiegata da una grande attesa di crescita che è, a sua volta, fortemente legata alla capacità unica di queste aziende di accumulare, analizzare,

trasformare dati che riguardano singoli individui per conseguire obiettivi aziendali. Ed è questa, dunque, l'unica, vera possibile caratteristica distintiva: tra le imprese multinazionali più grandi non ce ne sono altre che hanno lo stesso numero di utilizzatori, con i quali interagiscono con così elevata frequenza e estraendone dati sulla base dei quali costruire la propria offerta. È una caratteristica, questa, che viene evidenziata dalla Figura 1.2, che mostra quanti sono, appunto, i *cons-users* raggiunti con strumenti diversi dalle quindici tra le venti aziende più grandi del mondo che vengono comunemente – ma erroneamente - definite “piattaforme”.

Cons-users: li chiameremo così perché non tutti sono “tecnicamente” consumatori di un servizio, (si consideri un’impresa di commercio elettronico o di prenotazione di viaggi on line) e, però, tutti sono “utilizzatori” di un servizio al quale trasmettono dati e, per farlo, hanno rapporti sufficientemente frequenti e formalizzati attraverso lo strumento digitale.

GRAFICO 1.2 – IL VALORE DEI NETWORK

CONS-USERS* (MILIONI, PRIME 11 IMPRESE DEL MONDO PER CAPITALIZZAZIONE E PRIME 15 INTERNET COMPANIES PER VALORE, DATI DEL 2022)



*Airbnb: users totali, Alibaba: consumatori attivi annuali, Amazon: accounts clienti attivi, Apple: devices apple in uso, Booking.com: users attivi, Enel: utenti, Facebook: Numero di account nel 2020, Alphabet: users totali, Expedia: users attivi, Mastercard: Number of credit cards, Microsoft: Windows 10 users, Netflix: numero di account, Spotify: users totali, Tencent: Accounts WeChat + QQ, Tesla: numero veicoli inviati; VISA: Number of credit cards, Uber: users attivi.

FONTE: VISION

È interessante notare che altre organizzazioni non incluse nel termine “piattaforme” hanno queste stesse caratteristiche: i gestori delle carte di credito (Visa, Mastercard) con le quali i clienti interagiscono quotidianamente (e non è un caso che esse siano le uniche che riescono a stare tra le “Internet companies” per aspettativa di crescita della redditività – vedi Tabella 1.1); le compagnie telefoniche con i loro abbonati (come AT&T); i sottoscrittori di programmi di fedeltà di grandi catene distributive nate nell’era off-line (Walmart). La raccolta e l’elaborazione di grandi quantità di dati sono, dunque, tipiche anche di altre aziende “tradizionali” e, tuttavia è evidente che le aziende “Internet native” sono capaci di farlo in maniera molto più intensa e sistematica.

Osserviamo che diverse sono le grandezze degli utenti raggiunti (Alphabet assorbe ogni giorno informazioni personali di un numero di individui che è superiore a quello degli abitanti dei due Paesi più grandi del mondo messi insieme) e, come vedremo nella sezione 1.3, molto diversa è l’interazione con diversi segmenti di utenza. Non tutti i segmenti valgono in ugual misura (è probabile che gli iPhone di Apple siano posseduti da una fascia di popolazione con potere d’acquisto particolarmente elevato); non tutte le interazioni hanno la stessa pervasività in termini di capacità di attingere dati e – aspetto non secondario – condizionare decisioni (in questo senso Google ha molta più influenza di qualsiasi altro strumento proprio perché molto meno “invasiva” e “invisibile” dei “social network”).

E, tuttavia, non c’è dubbio che il “core” di tali imprese siano i dati e gli algoritmi che consentono di assumere miliardi di decisioni sulla base delle informazioni.

Ma anche l’esistenza di un vantaggio dato da quella che è conosciuta come la legge di Metcalfe¹⁶: il valore di un “network” (o di una “piattaforma”) sale in maniera più che proporzionale rispetto al numero degli utenti. Nel 1998 Robert Metcalfe, considerato uno dei pionieri della rete per aver co-inventato Ethernet mentre completava il suo PhD in computer science e applied mathematics ad Harvard all’inizio degli anni ‘70, suggerì appunto che il valore di una rete è proporzionale al quadrato del numero degli utenti. Aver raggiunto dimensioni globali ed essere conosciuti in ogni famiglia garantirebbe redditività elevate a costi marginali che progressivamente si avvicinano allo zero. E vantaggi

¹⁶ Denning, P. J., & Metcalfe, R. M. (1998). *Beyond calculation: The next fifty years of computing*. Springer Science & Business Media.

competitivi difficilmente aggredibili. In particolar modo, sarebbero i “social network” a godere simili posizioni¹⁷.

Ma è, davvero, così? Gli ultimi dieci anni sembrano dimostrare che l'innovazione intesa come forza distruttiva/creativa rende instabili le stesse leggi dei network.

1.1.2 I LIMITI DELLA LEGGE DEI NETWORK E GLI ULTIMI MESI DEL NASDAQ

Un elemento estremamente rilevante che emerge dalla tabella 1.1 e che vale la pena approfondire è il crollo delle quotazioni dei principali colossi del settore tecnologico verificatosi nel 2022.

Eclatante è, proprio, il caso di Meta, il social network per eccellenza, quello che ne aggrega tre (Facebook, Instagram e Whatsapp) e il cui valore è sceso del 70% in poco più di un anno (dopo aver, persino, superato i mille miliardi di dollari).

Non meno significativa è la perdita di valore di Snap, Netflix, Doordash, Spotify che fanno tutte registrare perdite tra il 60 e l'80% nell'ultimo anno¹⁸. Mentre nel caso di Twitter c'è stata l'acquisizione da parte di Elon Musk a cui sta seguendo la dismissione del 50% dei 7.500 dipendenti¹⁹, mentre Uber viene, invece, da una storia di perdite che dura dalla sua fondazione.

Anche Alphabet, Apple, Amazon e Microsoft si sono ridimensionate, anche se in misura assai inferiore.

¹⁷ Zhang, X. Z., Liu, J. J., & Xu, Z. W. (2015). Tencent and Facebook data validate Metcalfe's law. *Journal of Computer Science and Technology*, 30(2), 246-251.

¹⁸ The Economist (31 Ottobre 2022). What went wrong with Snap, Netflix and Uber, da <https://www.economist.com/business/2022/10/31/what-went-wrong-with-snap-netflix-and-uber>

¹⁹ The Guardian (5 Novembre 2022) Twitter slashes nearly half its workforce as Musk admits 'massive drop' in revenue, da <https://www.theguardian.com/technology/2022/nov/04/twitter-layoffs-elon-musk-revenue-drop>

TABELLA 1.3 - MAAMA (META, AMAZON, MICROSOFT, APPLE, ALPHABET) MARKET CAPITALIZATION 2021, 2022

Company	Market cap. 30 SET 2021 (billion USD)	Market cap. 9 NOV 2022 (billion USD)
Apple	2.324	2.174
Microsoft	2.117	1.688
Alphabet	1.772	1.122
Amazon	1.666	890
Meta	948	257

FONTI: VISION SU DATI FT

Le ragioni di quella che viene spesso definita “crisi delle big tech” sono diverse: innanzitutto, il settore tecnologico ha conosciuto una crescita straordinaria a partire dal 2020, grazie al fatto che durante la pandemia di COVID-19 il ruolo della tecnologia è diventato più centrale²⁰ e, grazie alle grandi immissioni di liquidità da parte del settore bancario in risposta alla crisi pandemica, il settore ha potuto contare su flussi di denaro maggiori rispetto al passato. Nel 2022, il progressivo ritorno alle vecchie abitudini e il venir meno di molte restrizioni, unitamente ad altri fattori di crisi come la guerra in Ucraina, l’aumento del costo delle materie prime e l’inflazione, hanno determinato politiche monetarie restrittive. Lo spettro di una recessione mondiale e le maggiori difficoltà di accesso al denaro hanno scoraggiato gli investitori, che avevano sovrastimato le prospettive di crescita del settore e il valore, gonfiato, dei titoli in borsa. Così, l’improvviso aumento dei tassi di interesse ha provocato cali importanti nei mercati finanziari.

Aldilà delle modifiche del quadro macroeconomico, gli ultimi mesi confermano, tuttavia, che certe posizioni non sono da considerare ormai connesse alla stessa struttura dei mercati e dei settori produttivi (la Commissione Europea li definisce “entrenched” e, dunque, “durable” nel Digital Market Act). La stessa legge dei “network” vale solo se si innova continuamente la propria proposta. Lo dimostra la crescita di TikTok che sta erodendo quote di mercato di Facebook e Instagram;²¹ a questa minaccia Meta risponde su investimento in “metaverse”

²⁰ Basti pensare che il NASDAQ (l’indice che rispecchia l’andamento dei titoli informatici e tecnologici a Wall Street) tra il 2020 e il 2021 è salito dell’86%.

²¹ The Economist, (7 Luglio 2022) “Who is afraid of TikTok”, da <https://www.economist.com/leaders/2022/07/07/whos-afraid-of-tiktok>

che, tuttavia, deve ancora trovare il business case definitivo (potrebbe essere proprio in settori di produzione di beni pubblici come la Scuola²² o la Sanità²³).

1.2 IN COSA SONO DIVERSE: IMPATTO SULL'ECONOMIA REALE, LIVELLO DI GLOBALIZZAZIONE, DIFFERENZIAZIONE DELLE LINEE DI BUSINESS, APPROCCIO AI DATI

È, dunque, la capacità molto maggiore di accumulare, processare e, soprattutto, modulare la propria organizzazione e servizi sulla base dei dati, ciò che accomuna le imprese digitali; e sono i numeri della capitalizzazione che meglio riflettono il loro “valore”. Tuttavia, come abbiamo accennato, sono maggiori le grandi differenze che una proposta di “policy making” deve considerare. Tali differenze riguardano:

- a) Quanto “reali”, ossia quanto coinvolte nell'economia reale, sono queste aziende a livello di interazioni non principalmente virtuali (ma di scambi fisici di beni e servizi), vendite, infrastrutture, dipendenti, etc;
- b) Quanto sono diversamente globali;
- c) Quanto davvero sono differenziate nella tipologia di ricavi (è vero che Amazon, pur mantenendo il marketplace come il suo core business, sta entrando in molti settori tra di loro diversi, mentre la “monetizzazione” di Facebook è ancora legata a un solo modello); e, infine,
- d) Quanto diversamente resilienti si sono dimostrate allo shock della pandemia (a questo dedicheremo la prossima sezione).

Come vedremo, tali differenze conducono a due diversi approcci agli stessi dati. Queste considerazioni hanno, a nostro avviso, forti implicazioni sugli approcci che un policy maker deve avere nei confronti di situazioni che presentano un mix di opportunità e di rischi diversi. Innanzitutto, dunque, il grafico che segue fotografa quanto sia diversa la dimensione di varie internet companies in termini di ricavi – nel 2021 e nel 2022 - e di occupati.

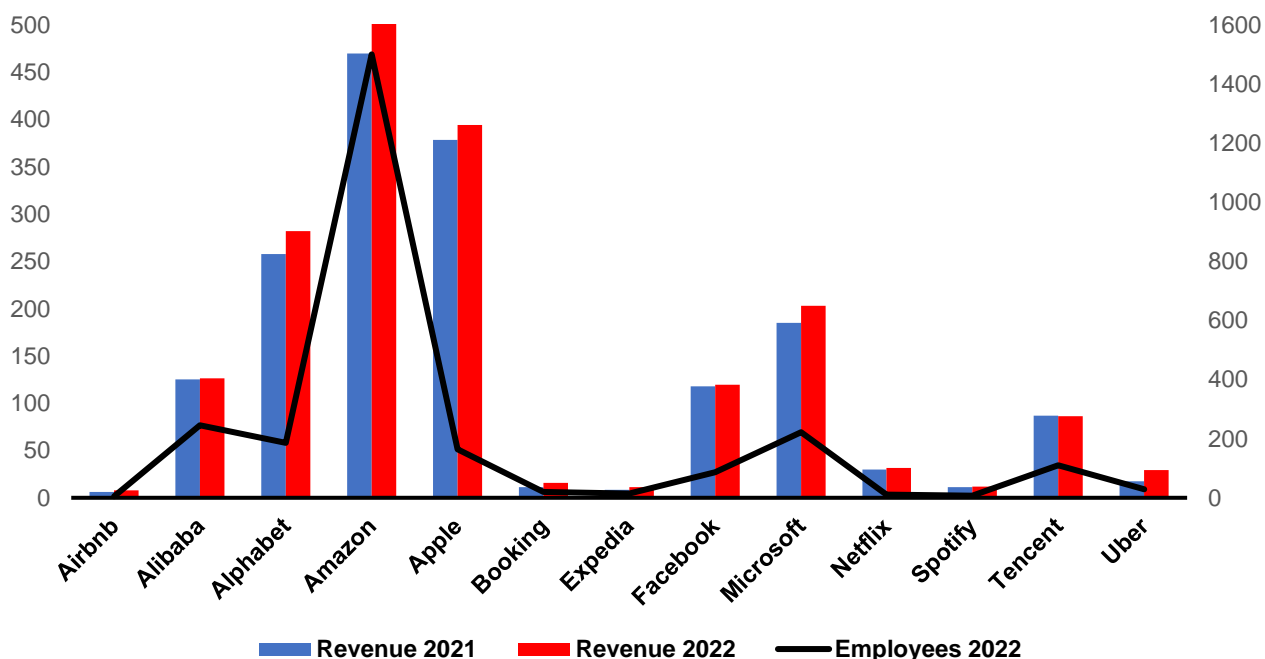
²² Salman, J. (27 ottobre 2022). “What does Metaverse mean for education?”, The Hechinger Report, da <https://hechingerreport.org/what-does-the-metaverse-mean-for-education/>

²³ Vision (2021), “The Internet of Beings”, da <https://visionandvalue.com/portfolio/the-internet-of-beings-as-the-third-phase-of-the-internet-era-the-big-convergence-between-data-health-care-and-medical-research/>

GRAFICO 1.3 – LE DIFFERENZE TRA INTERNET COMPANIES PER PESO SU OCCUPAZIONE E FATTURATO

FATTURATO (IN MILIARDI DOLLARI – ASSE A SINISTRA) E OCCUPATI (IN MIGLIAIA – ASSE A DESTRA)

Relazione tra i fatturati del 2021 e 2022 (miliardi USD) e il numero di dipendenti del 2022 (migliaia)



FONTE: VISION & VALUE SU DATI DI BILANCIO

Emerge dunque che:

- Amazon sembra essere più grande sia come fatturato che come sua dinamica, avendo quasi raddoppiato il fatturato in solo due anni (dal 2018 al 2020) con un ulteriore incremento tra il 2021 e il 2022.
- Ma soprattutto è, ormai, con 1,5 milioni di occupati, la seconda azienda del mondo (dopo Walmart, che ne ha 2,3 milioni, ma cresce per numero di dipendenti decisamente di più) ed ha più dipendenti di tutte le altre "Internet companies" combinate.
- Netflix o Airbnb di dipendenti ne hanno, invece, poco più di diecimila, eppure stanno rivoluzionando settori come quello dell'intrattenimento e dell'ospitalità.
- Google occupa poco più di un decimo delle persone impiegate da Amazon.

- e) Le tredici imprese che stiamo considerando e che messe insieme valgono circa 10 trilioni di dollari, contano complessivamente due milioni e mezzo di occupati e, tuttavia, due terzi di questi sono in Amazon.

Relativamente agli occupati delle aziende del settore tecnologico, va ricordato che un'ulteriore conseguenza della crisi conosciuta dal settore nel 2022, precedentemente menzionata, è stata la decisione di molte aziende di effettuare consistenti tagli al personale.

Dall'inizio del 2022, più di 100 mila dipendenti del settore sono stati licenziati: Meta ha annunciato il blocco delle assunzioni nel settembre 2022 e sostiene di voler licenziare 11 mila dipendenti (il 13% del totale). Twitter ha dimezzato il proprio personale (3700 su 7500 dipendenti), Amazon stessa ha annunciato 10.000 licenziamenti e Microsoft ha annunciato più di 1.000 licenziamenti. Tuttavia, va sottolineato che queste stesse aziende avevano incrementato di molto il proprio personale proprio negli ultimi anni: Amazon ha assunto 800mila dipendenti nel 2020-2021, e Meta ne aveva assunti più di 27mila nello stesso periodo, aumentando nei primi mesi del 2022 il proprio organico con 15344 nuovi dipendenti.

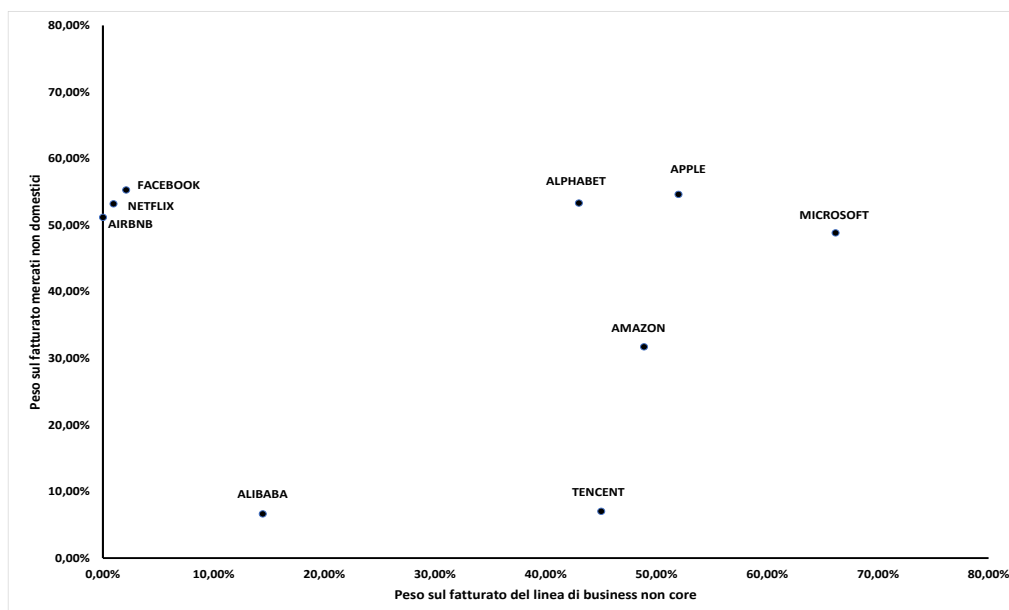
Interessante è, infine, anche l'evidenza sulla differenziazione e sulla internazionalizzazione. Alcune imprese digitali si concentrano su un singolo modello per "monetizzare" l'enorme quantità di dati che stanno raccogliendo (la pubblicità per Meta), altre integrano il proprio core business con servizi ancillari per migliorarne la qualità (è il caso del commercio elettronico dove il core business viene combinato con la logistica per migliorare l'esperienza di acquisto per i consumatori).

Il grafico 1.4 mostra come le più grandi Internet companies si distribuiscono su due parametri fondamentali: l'internazionalizzazione (misurata come peso del fatturato non domestico sul totale) e la diversificazione (stimata dall'incidenza dei business "secondari" sulle vendite, ad esempio il cloud per Amazon, nato dopo il commercio elettronico).

Quanto più i valori sono elevati, tanto più un'impresa sta acquisendo l'abitudine di "scalare" il proprio business model a livello internazionale e tra diversi settori. Quanto più sono bassi tanto più l'impresa è focalizzata e, presumibilmente, si sta concentrando su una specifica tecnologia.

GRAFICO 1.4 – DIVERSA FOCALIZZAZIONE

PESO DELLE VENDITE SU ESTERO E DI BUSINESS NON CORE SUL TOTALE (2020)



FONTE: VISION & VALUE SU DATI DI BILANCIO

È interessante notare che le imprese con maggiore anzianità (Microsoft viene fondata nel 1973, Apple nel 1976, Amazon nel 1997) risultano più diversificate di altre imprese di più recente creazione. Netflix, Airbnb, ma anche la stessa Meta hanno un solo revenue model. In realtà, però, tra quelle più focalizzate, alcune sono nate immediatamente con uno “scope” globale – come Netflix e Airbnb – mentre quelle cinesi sono, ancora, fortemente domestiche.

Queste differenze di “focus” riconducono, però, ad una distinzione che è a nostro avviso fondamentale. È vero che tutte queste imprese hanno una maggiore capacità di aggregare e trattare dati dai network che hanno creato (reti di *cons-users*) ma è altrettanto vero che il ruolo che i dati hanno nelle loro strategie è fondamentalmente diverso.

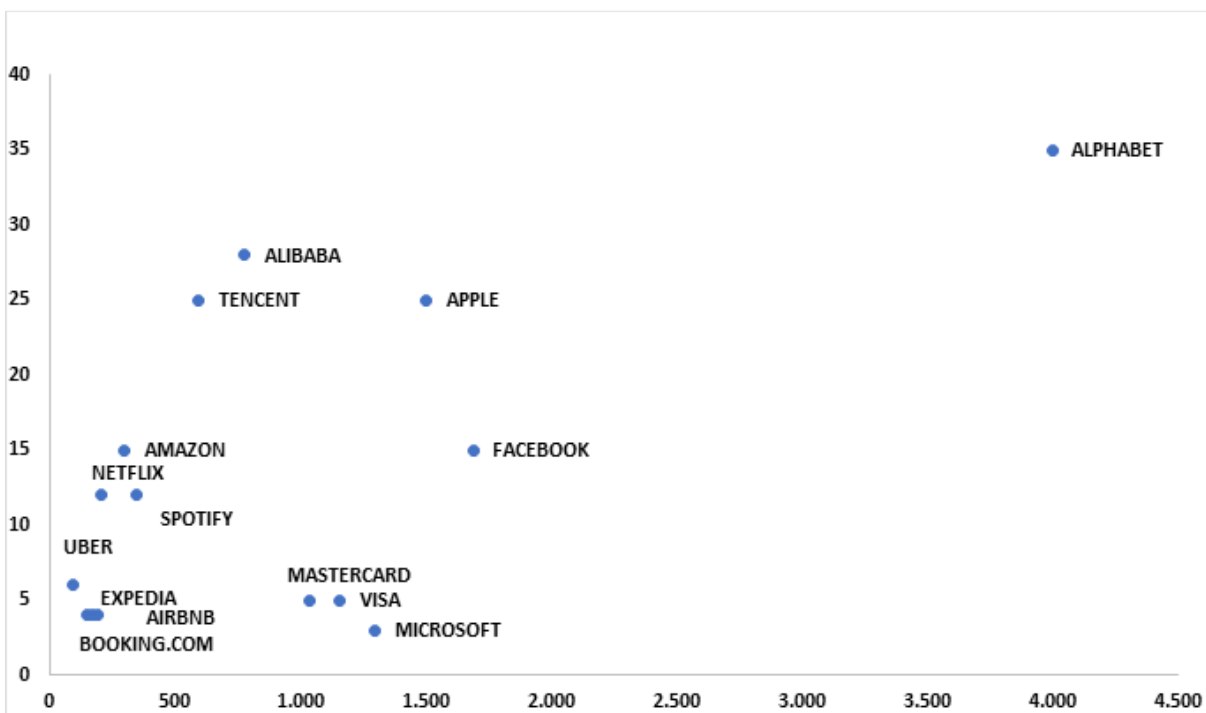
Il grafico 1.5 aggiunge al dato sul numero di utilizzatori una valutazione (sull’asse verticale) dell’intensità di utilizzo e della quantità/qualità dei dati aggregati. Il grafico aggiunge, di nuovo, anche imprese che non sono “piattaforme” e che però (come da grafico 1.2) lo stanno diventando, potendo fare leva su grandi volumi di dati e utilizzatori dei propri servizi. Con tale parametro proponiamo di catturare:

- a) la quantità di tempo che mediamente un utilizzatore investe nelle proprie interazioni con quella piattaforma (il numero di volte in cui un individuo, mediamente, interagisce

con Airbnb è ovviamente minore rispetto alla frequenza con la quale utilizziamo Google o un social); e

- b) la pervasività e completezza delle informazioni rilasciate: Mastercard o Visa hanno un tracciamento dei pagamenti; un marketplace riconduce ogni singolo atto d'acquisto ad un certo prodotto e, persino, alle scelte alternative che un consumatore scarta.

GRAFICO 1.5 – LE DIFFERENZE IN TERMINI DI QUANTITA' E QUALITA' DEI DATI
NUMERO DI UTILIZZATORI SULL'ASSE ORIZZONTALE E INTENSITÀ/ TIPOLOGIA DI DATI ACQUISITI
(2020)*



*L'asse verticale considera due elementi: il primo l'intensità dell'interazione (dato dal numero di interazioni per unità di tempo e della durata media; si consider per Airbnb minima; massima per Alphabet Tencent); il secondo la tipologia di dati acquisiti e trattati: si considera se la piattaforma richiede o meno tali informazioni: a) contenuti prodotti dall'utilizzatore; b) informazioni sul profilo (data nascita, residenza, titolo studio, ..); c) erogazione servizi pubblici (fiscali, sanitari..); d) scelta di prodotti che non comportano transazioni finanziarie (scelta di un film in un catalogo Netflix coperto da abbonamento, ad es.); e) scelta di prodotti che comportano transazioni finanziarie (acquisto su una piattaforma di e-commerce, ad es.); f) informazioni su una transazione finanziaria senza il dettaglio dell'acquisto effettuato (che è quella che viene processata da Visa e Mastercard); g) informazioni su ricerche di prodotti che non vengono scelti (ricerche sui siti di e-commerce che non si trasformano o acquisto; visualizzazione di un banner); h) dati relativi a proprietà intellettuali coperti da segreto industriale o diritti d'autore.

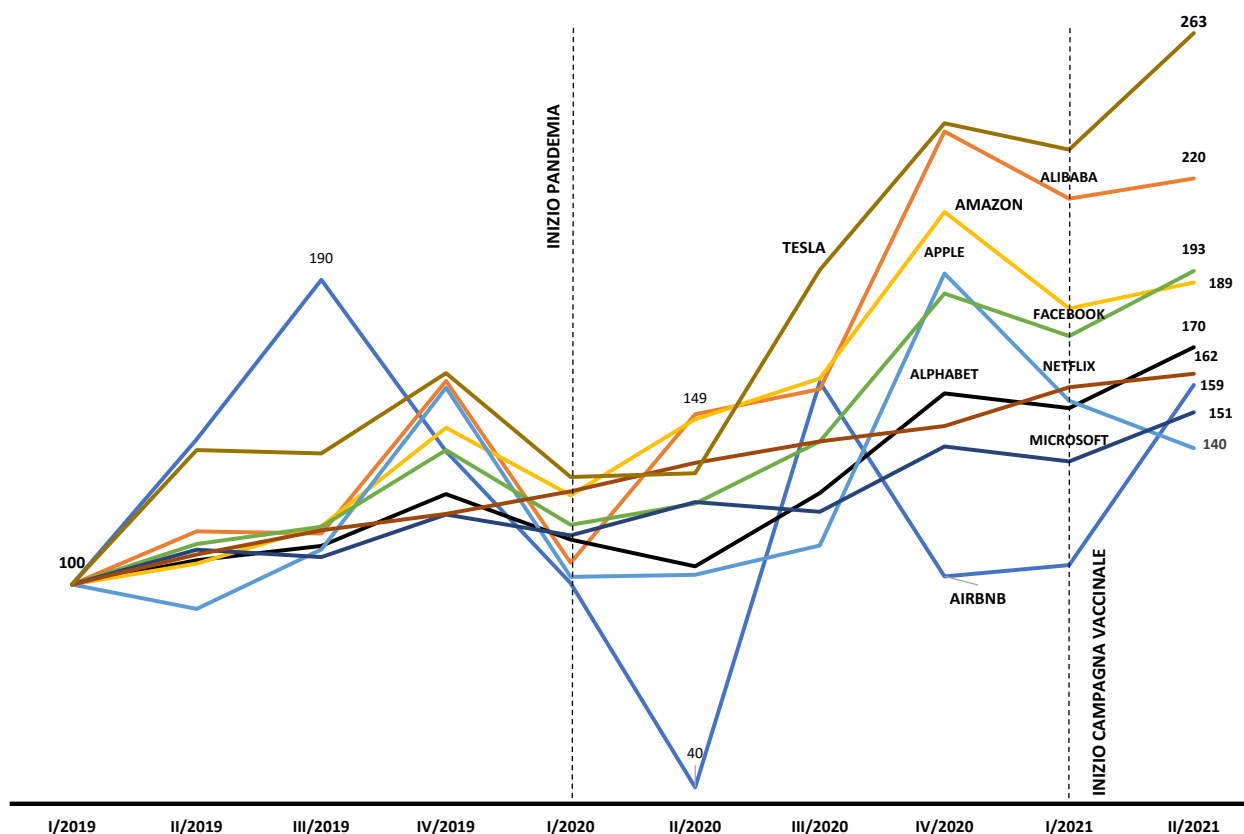
FONTE: VISION & VALUE

Il quadro che emerge è nettamente diversificato ed è, forse, la più forte differenza che gli osservatori e i policy makers devono considerare. Alphabet e Airbnb si collocano ai due estremi.

1.3 IN CHE MISURA IL GRANDE ESPERIMENTO SOCIALE INNESCATO DALLA PANDEMIA CAMBIA I TERMINI DEL GIOCO

In che misura la pandemia ha cambiato il quadro? Questa sezione approfondisce la questione della variazione di strategie delle infrastrutture digitali determinata dai cambiamenti innescati dalla pandemia. Come mostreremo, la reazione stessa delle infrastrutture digitali rispetto a questa grande discontinuità è stata molto diversa.

GRAFICO 1.6 – IMPATTO DELLA PANDEMIA SUI RICAVI



FONTE: VISION & VALUE SU DATI DI BILANCIO

È interessante notare che nel momento di picco delle restrizioni (secondo trimestre 2020) le infrastrutture attive nel commercio elettronico, quelle che consentono lo scambio di contenuti a distanza (e, quindi, anche Facebook con Whatsapp e Google), nonché Tesla (i cui trend sembrano, tuttavia, guidati da una diversa priorità ed, in particolar modo, dalla convinzione diffusa che il paradigma della sostenibilità sta per produrre una forte

discontinuità nell'industria automobilistica) hanno conosciuto un salto di fatturato mentre altre, ad esempio Airbnb, hanno vissuto una contrazione assai forte dei ricavi.

Peraltro, in settori come quelli della consegna a domicilio l'opportunità è stata colta anche da intermediari specializzati (per esempio Deliveroo, come vedremo nella sezione sul cibo). Mentre altre importanti aziende che non sono Internet native ne hanno approfittato per ristrutturazioni significative per far fronte al nuovo scenario pandemico: negli Stati Uniti, Walmart, ha dovuto assumere 200.000 lavoratori per rispondere ai picchi di domanda (nel primo trimestre del 2020, le vendite sono aumentate – rispetto all'anno precedente - del 10.5%, e quelle online del 74%); per Target nello stesso periodo, invece, l'incremento delle vendite online è stato del 282%.

Assai importanti sono però, almeno, tre fenomeni nati o accelerati dalla pandemia, che diventano un'innovazione in grado di modificare molti dei processi che stiamo descrivendo:

- 1) Il grande esperimento del “remote working”²⁴ che ha visto interi settori produttivi e aree di servizi pubblico trasferire molti dei propri canali di produzione ed erogazione su piattaforma (Zoom, Microsoft Teams, Meet Up etc.);
- 2) Il balzo in avanti della prospettiva di una convergenza tra ICT e sanità, tra dati e ricerca medica, che potrebbe portare l'intera evoluzione di Internet in una nuova fase (“Internet of Beings”)²⁵; ciò apre opportunità ancora poco esplorate ma potenzialmente non meno dirompenti di quelle che esploriamo in questo rapporto:
- 3) L'accelerazione dell'idea di Internet come accesso ad un universo virtuale (il Metaverse che ha portato Facebook a cambiare visione e nome) che può costituire il luogo nel quale costruire interazioni ad un livello di efficienza e affidabilità del tutto diverso da quello fisico²⁶.

La grande crisi - lo vedremo analizzando ciò che è successo nei diversi settori - ha offerto alle imprese, nel momento di massima difficoltà enormi opportunità che chiederanno a tutti trasformazioni significative e riposizionamenti strategici.

²⁴ Il primo release del rapporto è disponibile a:

https://www.thinktank.vision/images/2021/Zoom_economy/Zoom_economy_280621.pdf.

²⁵ Alla questione è dedicato il progetto di Vision “Internet of Beings”. Ulteriori dettagli sul progetto sono disponibili a <https://www.thinktank.vision/en/media-en/events/vision-launches-the-project-internet-of-beings> https://www.thinktank.vision/images/2021/IOB/Proposal_IOB_070621.pdf.

²⁶ In un certo senso il Metaverse che trasforma il Social in realtà tridimensionale – è una prospettiva opposta all'Internet of Beings (molti altri lo chiamano Transhumanism o Human Enhancement).

1.4 PROBLEMI E LIMITI DELLE DEFINIZIONI NEL DIGITAL MARKETS ACT

Il regolamento *Digital Markets Act*²⁷ sembra avere un punto di debolezza nella stessa definizione che usa inizialmente per perimetrare il fenomeno sul quale si intende intervenire. A questo proposito, la Commissione fa riferimento a due nozioni:

- a) il concetto di servizio di “core platform services” che include: a) servizi online di intermediazione; b) motori di ricerca online; c) social network; d) piattaforme di video-sharing; e) servizi di comunicazione interpersonale; f) sistemi operativi; g) servizi “cloud”; h) servizi di pubblicità forniti da chi opera nei settori precedentemente citati;
- b) il concetto di “gatekeeper”, cioè un intermediario che: a) mette in contatto le imprese con gli utilizzatori finali; b) ha un impatto significativo sul mercato interno dell’Unione; c) conta su una posizione di vantaggio che, prevedibilmente, durerà nel tempo.

La definizione parte da una serie di presupposti che pongono problemi che hanno implicazioni sulla stessa possibilità che sia legittima l’esistenza di un “mercato digitale” (laddove esistono invece tecnologie digitali che stanno profondamente cambiando dinamiche e confini di tutti i settori produttivi) e di arrivare ad una regolamentazione legalmente efficace (laddove questa regolamentazione debba avere una validità generale). Ciò rischia di generare incertezza²⁸ e di utilizzare strumenti comuni per problemi e opportunità molto dissimili tra loro. È per queste ragioni che la prossima sezione propone una tassonomia diversa che tiene conto delle differenze che esistono tra le cosiddette “piattaforme” e che rendono poco appropriata una definizione univoca del fenomeno.

²⁷ Si veda https://competition-policy.ec.europa.eu/sectors/ict/dma_en

²⁸ Incertezza persino di tipo semantica come rileva uno studio realizzato nel 2020 pubblicato Stanford Computational Antitrust (Di Porto et al, 2020) considerando sia il Digital Markets Act che il Digital Services Act.

1.5 UNA POSSIBILE TASSONOMIA

Sulla base dell'analisi degli aspetti in comune e sulle differenze delle cosiddette "piattaforme" emerge una possibile tassonomia che è sintetizzata dalla Figura seguente:

FIGURA 1.1 - UNA TASSONOMIA POSSIBILE DELLE IMPRESE NATE DIGITALI



FONTE: VISION & VALUE

Le "imprese nate digitali" possono, dunque, essere posizionate in termini di (1) differenti ruoli che il fattore tecnologico e dell'accumulazione di clienti/dati: alcune delle infrastrutture hanno ancora come missione primaria l'accumulazione di grandi quantità di dati, mentre altre no e (2) la differente portata del loro impatto socio-economico: alcune delle infrastrutture hanno un impatto "reale" – e dunque impattano la maniera in cui commerciamo, viaggiamo, ci spostiamo – mentre altre hanno una dimensione più virtuale. Pertanto, risulta profondamente differente la missione con la quale diverse infrastrutture sono nate e questa si riflette in culture aziendali molto diverse, anche se tutte sono comprese nell'assai ampio termine "piattaforme digitali" (o "gatekeepers").

In entrambi i casi, però, c'è un rovesciamento radicale delle catene di generazione del valore: in quelle dell'economia industriale c'era un'offerta che creava domanda; in questa post-industriale il paradigma – sul quale stanno convergendo anche le imprese non Internet native – è che il consumatore riconfigura l'offerta sulla base di dati che guidano algoritmi che riconfigurano processi produttivi e logistici.

Rimane, però, una differenza che un policy maker evoluto deve considerare per massimizzare lo “spill over” di grandi esperienze innovative nel proprio ecosistema (ad esempio, europeo). Una differenza che si riflette anche in un approccio diverso alle evoluzioni tecnologiche potenti che stanno per cambiare un mondo che alcuni (anche per i regolatori può sembrare stabilmente dominante): le imprese a sinistra della Figura 1.1 sono – culturalmente – più orientate a creare “metaversi”, realtà virtuali nelle quali le persone reali interagiscono in maniera più efficiente che in quella reale; quelle a destra nella Figura utilizzano invece le tecnologie per innovare direttamente la realtà fisica.

Teorizziamo quindi sei tipologie di “infrastrutture di dati globali” (denominate così in modo da catturare gli elementi che hanno in comune) che possiamo descrivere in senso orario partendo da quello al centro nella colonna di sinistra.

Abbiamo quindi:

- 1) Infrastrutture che permettono lo scambio tra utilizzatori e produttori di contenuti: si tratta di un gruppo, comunque, differenziato al suo interno perchè include Facebook, Instagram e Wechat - che rendono possibile l'autoproduzione di contenuti “monetizzandoli” attraverso la pubblicità – ma anche Netflix/Spotify, che propongono un business model basato su abbonamenti per rendere accessibili i contenuti realizzati da produttori professionali, tra i quali Netflix è, ormai, entrata con un budget, persino, superiori alle major cinematografiche.
- 2) Infrastrutture puramente Internet, nate con l'obiettivo iniziale di permettere lo sviluppo del sistema di informazione continuo, globale e commerciale reso possibile dal protocollo Internet. Tale gruppo include Microsoft, nato come traduttore del linguaggio di una macchina (sistema operativo) così che potesse essere accessibile a tutti (e che, progressivamente, si sposta su soluzioni per il mondo Business - da Teams a Office, fino al Cloud); Google, nato come motore di ricerca di pagine web e Baidoo, inizialmente l'equivalente cinese di Google.
- 3) Infrastrutture aventi l'obiettivo di avere un impatto diretto sull'economia reale, con una grande dimensione globale. Ci riferiamo a compagnie come Tesla che non sono esattamente digitali e che stanno approfittando di un grande “vantaggio della prima mossa” che le rende quasi portavoce di un'intera caratteristica/prodotto – in questo

caso una nuova idea di mobilità del “telefono su quattro ruote” - o di una rappresentazione del futuro.

- 4) Produttori (come Apple e Huawei) nati per proporre prodotti digitali (hardware) che combinano prestazioni sempre alla frontiera dell'innovazione ma anche “design” assolutamente innovativi e che hanno guadagnato una leadership globale grazie ad una potentissima capacità di branding; nel caso di Apple questi diventano piattaforma collegando un device fisico – telefono - al digitale - app store).
- 5) Negozi online dove acquirenti e venditori possono incontrarsi per eseguire transazioni. Questo è l'obiettivo originale delle piattaforme di e-commerce come Amazon e Alibaba ma anche di imprese Fintech dove fornitori e consumatori di servizi finanziari si incontrano (Ant Financial venne creata per questo scopo).
- 6) Intermediari che permettono la condivisione di beni e servizi. Questo gruppo include intermediari che facilitano la condivisione di appartamenti come nel caso di Airbnb, o veicoli/tempo quando si tratta di Uber o Didi e infrastrutture che facilitano il contatto tra utenti commerciali e finali (come nel P2P e nelle iniziative che utilizzano le tecnologie blockchain).

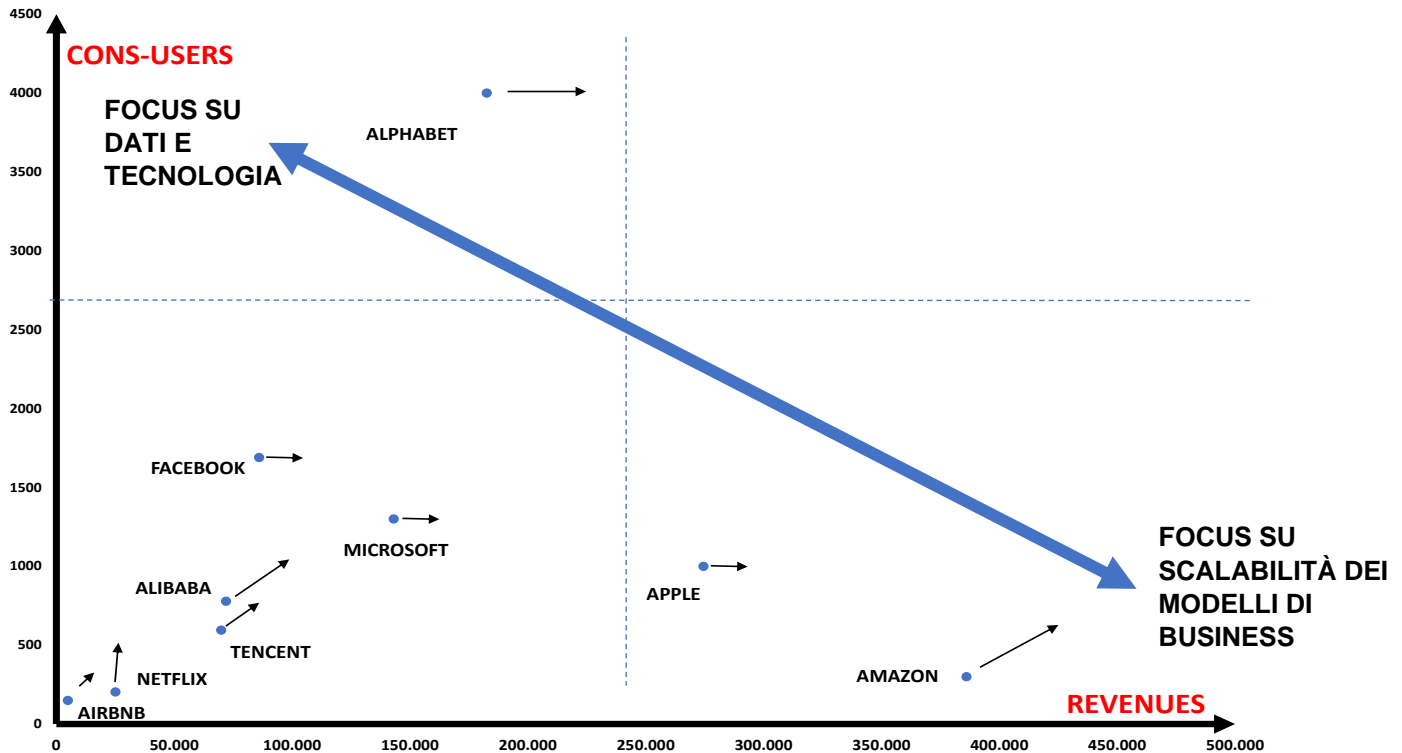
Per quanto riguarda il quadro e le economie sulle quali abbiamo appena commentato, questi fenomeni si differenziano secondo due parametri principali:

- a) L'importanza della loro attività principale (core business): le aziende in alto a sinistra che partono da un forte competenza tecnologica e da una priorità assoluta su aggregazione di dati tendono ad essere più focalizzate;
- b) La portata del loro impatto sull'economia che è diretto per imprese - a destra nel nostro schema – che intervengono immediatamente su transazioni di beni, turismo, mobilità rispetto a quelle a sinistra.

Uno schema come quello presentato è confermato dai dati essenziali del bilancio. Il grafico 1.7 incrocia due dati già visti e che, però, messi insieme confermano la tassonomia proposta: il valore dei ricavi delle organizzazioni che stiamo considerando e la quantità/qualità dei dati sugli individui (li abbiamo chiamati cons-users) che le utilizzano (e dai quali esse estraggono dati per ottimizzare la proposta di valore). Le frecce inoltre indicano come

- negli ultimi tre anni che includono la grande “accelerazione” determinata dalla pandemia
- questi si spostano.

GRAFICO 1.7 – DEFINIRE UNA TASSONOMIA: UTILIZZATORI E FATTURATO (2020)



FONTE: VISION & VALUE SU DATI DI BILANCIO

In maniera netta, l’evidenza suggerisce che emergono due paradigmi opposti (e due intermedi):

- Da una parte c’è chi, sin dall’inizio, si è concentrato sull’acquisizione di “effetti network” e che ha privilegiato, dunque, l’aumento del numero degli **utilizzatori** e dell’intensità delle interazioni con essi. In questo modello la “monetizzazione” del network viene successivamente alla sua creazione e questo approccio trova, probabilmente, in Google il caso più netto; e
- chi invece, sin dall’inizio, ha puntato all’acquisizione di utenti (**consumatori** e **produttori**) laddove i dati, in questo secondo caso, sono una leva al servizio di una strategia che punta a trasferire sistematicamente valore al consumatore finale e massimizzarne la qualità dell’“esperienza” (customer experience) definita da pochi indicatori di prestazione (prezzo, convenienza, selezione).

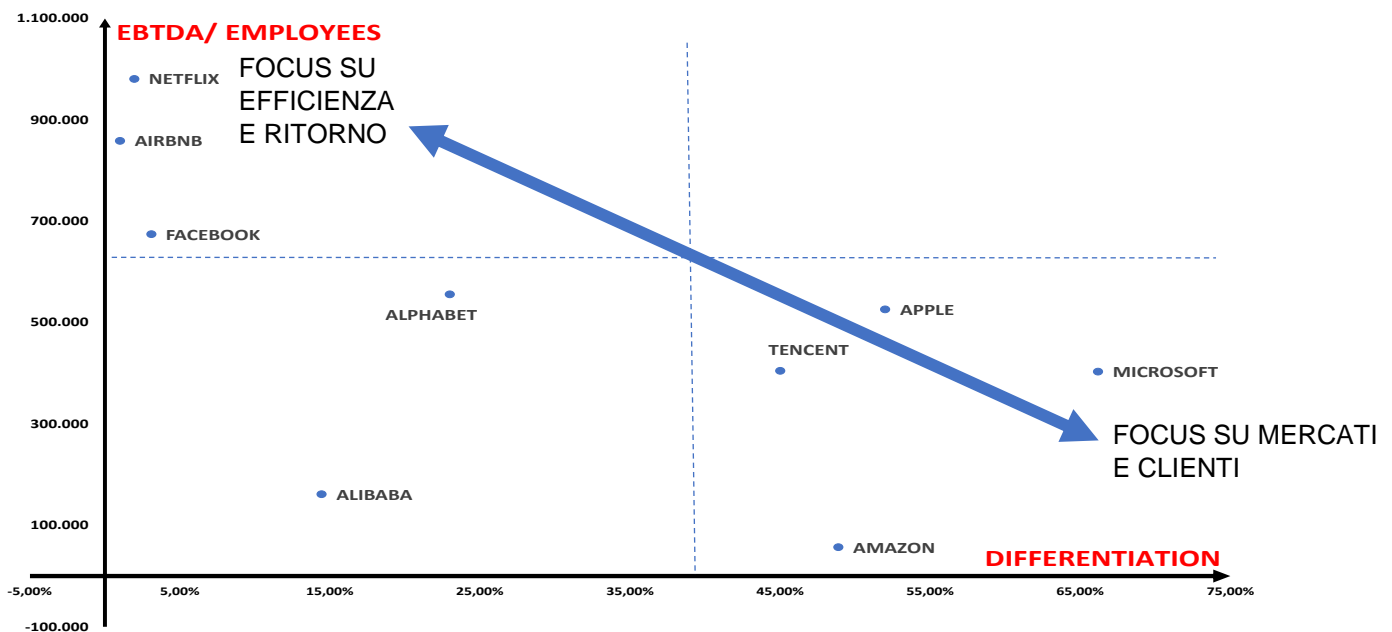
È, tuttavia, interessante notare che nel tempo (lo indicano le frecce) i modelli convergono nel senso cioè che:

- a) chi parte dai dati è impegnato a costruire sui dati un portafoglio di strategie industriali che si diversificano nel tempo (nel caso di Google, la fornitura di servizi “cloud”, ma anche nuove interfacce – come nei Google glasses – innovazioni nella mobilità – ad esempio quella a guida autonoma);
- b) e chi, al contrario, partendo da una superiore capacità di servire il cliente finale in un determinato settore, “scala” la propria proposta servendo nuovi clienti in altri settori e offrendo a quelli esistenti nuovi servizi per fidelizzarli al business principale.

Tale distinzione si porta dietro due famiglie di business model che di nuovo possono essere definite da una differenza nei numeri. Il grafico 1.8 compara, infatti, le imprese in termini di:

- a) quanta redditività (margine lordo) riescono a produrre per dipendente;
- b) quanto differenziati siano i diversi business (rispetto a quello core).

GRAFICO 1.8 – DEFINIRE UNA TASSONOMIA: DUE DIVERSI MODELLI DI BUSINESS (2020)



FONTE: VISION & VALUE SU DATI BILANCIO

Emergono due approcci assai diversi:

- a) uno fortemente orientato alla tecnologia e, probabilmente, alla visione di una “piattaforma” capace di vivere di vita autonoma (intelligenza artificiale); la “core competence” di questa piattaforma è la modifica degli stessi processi cognitivi degli utilizzatori;
- b) l’altro invece in cui la competenza chiave è una forte capacità di scalare, trasferire un modello di sviluppo “data driven” da un settore ad un altro, da un segmento ad un altro.

Una sintesi dei dati e della letteratura che abbiamo analizzato può dunque produrre – in maniera sufficiente oggettiva e semplice - una possibile tassonomia in grado di identificare sei diversi modelli (tabella 1.1) di creazione del valore (che sono opposti agli estremi) che generano sei diversi canali di impatto su un’economia (e su una società). È una distinzione questa sufficientemente capace di catturare caratteri comuni e distintivi e che il policy maker (a livello nazionale o europeo o globale) deve considerare per differenziare il proprio approccio per proteggere la carica innovativa che le piattaforme globali possono esercitare e minimizzare la cristallizzazione di posizioni dominanti (che sono, peraltro, ciò che queste sgretolano estraendone valore e trasferendolo ai consumatori).

Sulla base di questo schema concettuale emerge una coppia di opportunità/ rischi per i livelli di concorrenza/ innovazione che nei quadranti estremi (quello in alto a sinistra e quello in basso a destra della Figura 1.1) sono molto diversi:

- 1) Per le imprese che presentano fortissimi livelli di automazione dei processi (Google è l’esempio più estremo) un policy maker efficiente dovrebbe
 - a) Proteggere l’enorme capacità tecnologica che è il frutto di grande talento analitico e di ingegneria di sistemi informativi complessi;
 - b) Governare un più elevato rischio di perdita della neutralità della piattaforma che può non solo produrre una riduzione del Welfare generato, ma anche diventare un limite che – progressivamente – può produrre un’erosione del vantaggio in termini di utilizzatori (sia dal lato delle imprese che degli individui);

- 2) Per quelle che, invece, dimostrano una capacità molto più forte di scalare il proprio business la proposta di governo deve
- a) Valorizzare la grande capacità di generazione di business nuovi e, più nello specifico, di traslazione di modelli innovativi da un settore ad un altro;
 - b) Favorire e orientare il potenziale che tali infrastrutture hanno di incoraggiare l'abbassamento delle barriere all'entrata.

1.6 IPOTESI DA TESTARE PER COSTRUIRE POLITICHE DIGITALI EFFICIENTI

Tale schema porterà progressivamente ad una serie di raccomandazioni per i governi (con una focalizzazione su quello europeo) e tuttavia produce una serie di ipotesi che il lavoro presentato da questo rapporto verifica, declinandole sulle specifiche caratteristiche di ciascun settore e, ovviamente, di ciascuna impresa digitale.

Le meta ipotesi che vanno adattate alle diverse organizzazioni/ industrie sono che le infrastrutture definite come “piattaforme”:

1. Aumentano il benessere dei consumatori, non solo in termini di minori costi di transazione (prezzi minori, minori costi di consegna e di “shopping”) ma anche di quantità e qualità di consumi (ad esempio, di libri/ cultura).
2. Creano nuove opportunità per piccoli e medi operatori economici: negozi di prossimità, autori nuovi; piccole imprese che operano nell'abbigliamento o nell'agrifood.
3. Forniscono una spinta competitiva che spinge le grandi catene e grandi imprese a innovarsi e cambiare per restare competitive.
4. Incoraggiano efficienza nei consumi e nelle catene logistiche abilitando “condivisioni” e “circolarità” che contribuiscono a ridurre l'impatto ambientale di produzioni e consumi.
5. Forniscono dati che abilitano governi, città (nel caso del turismo), interi distretti (ad esempio, tessili) a programmare meglio la propria offerta.

La ricerca, i cui risultati sono sintetizzati nei prossimi capitoli, verifica se e in quale misura tali ipotesi possono essere confermate o smentite. In particolare, le ipotesi verranno testate

in relazione a tre settori in cui il digitale ha portato profonde trasformazioni nell'economia: e-commerce (in particolare nei settori dei libri, abbigliamento, elettronica di consumo e cibo), marketing digitale e turismo.

2. IL COMMERCIO ELETTRONICO: AMAZON COME INNOVATORE RADICALE DELLE CATENE DI GENERAZIONE DEL VALORE

La nostra analisi sull'impatto economico delle "piattaforme digitali" – un termine che, come abbiamo visto, identifica realtà molto diversificate - parte da quelle di commercio elettronico che – come accennato – sono quelle che hanno prodotto le imprese maggiormente diversificate e che, più immediatamente, hanno un impatto sull'economia reale.

L'analisi per verticale che articola questa sezione del rapporto è preceduta da una ricostruzione dei principali trend a livello globale, europeo e italiano che convergono verso l'emersione di modelli ibridi che superano la distinzione stessa tra negozi fisici e virtuali e che stanno ridefinendo il commercio al dettaglio.

Nel 2020 le vendite online a livello mondiale sono aumentate del 28% (da 3,4 a 4,3 trilioni di dollari) ed è il tasso di crescita più elevato dal 2014 (anche se, comunque, in una traiettoria di incremento assai sostenuta visto che il fatturato globale del commercio elettronico è più che triplicato in sei anni). Nel 2021 si prevede che le vendite sfiorino i 5 e che nel 2024 arrivino a 6,4 trilioni²⁹.

A livello mondiale si stima, però, che le quote di acquisti che passano attraverso canali online raggiungano una percentuale che è ancora del 18%³⁰ e ciò ci permette di fare una premessa fondamentale: l'82% del commercio passa ancora attraverso canali fisici che conservano vantaggi – in particolar modo su certe categorie merceologiche e su certi segmenti di clienti – difficili da replicare.

Per volumi di vendite online transati ai primi due posti nel mondo si posizionano i market places Taobao e Tmall di Alibaba. Ed è, tuttavia, Amazon ad essere riconosciuta come leader – nonché apripista di una trasformazione avviata 25 anni fa da Jeffrey Bezos. Amazon è, del resto, come vedremo, l'azienda che – probabilmente con Alibaba e Google – ha più contribuito a "cambiare il mondo" negli ultimi anni.

Nell'ultimo ventennio il retail in Europa ha affrontato due mutamenti sostanziali: per prima cosa c'è stata, dal 2000, la riorganizzazione del settore, dai rivenditori indipendenti alla distribuzione organizzata a cui ha fatto seguito l'espansione dell'e-commerce. Questa recente trasformazione, accelerata dalla crisi del COVID-19, sta ora evolvendo verso varie

²⁹ Cramer Flood, E. (13 gennaio 2021). Global E-commerce Update. Insider intelligence, 2021, da <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021>

³⁰ Casaleggio Associati. (2021). E-commerce in Italia 2021 (Pensare Digitale).

tipologie di retail omnichannel/multicanale³¹. Nei diversi Paesi europei la penetrazione dell'e-commerce non è stata uniforme, con variazioni dal 5 al 20 per cento delle vendite al dettaglio complessive. Tuttavia, le categorie in cui la penetrazione è maggiore sono generalmente le stesse (hobby e tempo libero, elettronica, moda), il che suggerisce che sia in atto una convergenza a livello europeo³².

In questo senso, l'Italia appare ancora indietro rispetto ad altri paesi europei per quanto riguarda lo sviluppo del commercio elettronico. In Italia, nel 2021, l'incidenza del commercio elettronico sulle vendite è salito all'11% (dal 9% dell'anno precedente) sulla base di un'analisi recente del Politecnico di Milano (B2C eCommerce Observatory). La vendita fisica rappresenta, dunque, ancora il 90% del totale.

E, tuttavia, il commercio elettronico – per quanto ancora relativamente più piccolo di quello fisico - ha innescato innovazioni che portano, da una parte, le imprese nate su internet (come Amazon, Zalando o eBay) a convergere verso una dimensione anche fisica e, dall'altra, tutti quelli che ad internet si stanno adattando a concepire una propria proposta di valore digitale: l'esito finale sembra dover essere un settore molto diverso di soggetti che utilizzano tutti strategie multicanale (o, come vedremo, *multichannel* per sottolinearne l'integrazione).

Le prossime sezioni del rapporto dimostrano che, ormai, sia i venditori che i consumatori utilizzano – persino con competenze ormai sofisticate - una varietà di canali - offline e online – e che tra questi sono abitutati a navigare in maniera “multihoming” (utilizzando corporate website e marketplace). Vari studi italiani e internazionali, come descritto in una ricerca della società di consulenza economica Compass Lexecon, mostrano che sia consumatori che venditori utilizzino sia canali online che offline³³. Uno studio dell'Osservatorio Multicanalità (School of Management del Politecnico di Milano) mostra che, nel 2021, dell'88% della popolazione italiana con più di 14 anni (46,1 milioni di consumatori) hanno adottato un approccio multicanale, ovvero hanno utilizzato servizi di e-commerce o la tecnologia digitale ha avuto un ruolo nel loro percorso di acquisto³⁴.

³¹ Oliver Wyman. (2021). Is e-commerce good for europe? – economic and environmental impact study”, da <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2021/apr/is-e-commerce-good-for-europe.html>

³² Ibidem.

³³ <https://www.compasslexecon.com/survey-evidence-on-user-multi-homing-in-online-retail-businesses/>

³⁴ [Digital Innovation in SMBs Observatory of the Milan Politecnico University School of Management](#)

Più recentemente, uno studio di Nomisma del 2021³⁵ mostra che più dell'80% delle imprese che partecipano alla ricerca usano diversi canali di vendita on-line incluso il proprio sito, Amazon³⁶ e altri marketplaces.

Questi trend stanno, come vedremo nelle analisi per verticali, modificando la struttura sia della grande distribuzione organizzata che dei negozi indipendenti.

Nella distribuzione organizzata, che rappresenta una percentuale crescente della distribuzione fisica, il modello omnichannel acquista un peso crescente. Secondo uno studio di Oliver Wyman, dal 2010, negli otto Paesi analizzati le vendite della distribuzione organizzata sono cresciute di 5 punti percentuali rispetto al totale delle vendite del retail fisico, fino a raggiungere quota 62% nel 2019. Inoltre dal 2010 al 2019 hanno rappresentato il 20 per cento dell'incremento delle vendite online. In Spagna e in Italia l'espansione della distribuzione organizzata avviene in proporzione al retail fisico, mentre nell'Europa settentrionale (Francia, Germania, Paesi Bassi e Regno Unito) la sua crescita lenta o addirittura inesistente indica come in questi sopracitati Paesi la trasformazione abbia già quasi completato il suo corso.

L'Italia si distingue dagli altri Paesi nella sua evoluzione verso la distribuzione organizzata. Siamo ancora in una fase iniziale, dice lo studio, e le vendite sono rimaste piatte nel periodo 2010-2019. Ma la struttura del settore è cambiata: il retail fisico non organizzato aveva una quota del 42% nel 2010 e contava 15 negozi per ogni 1000 abitanti. Le vendite in questo segmento sono scese a un tasso annuale dell'1,5%, pari a 20 miliardi di euro persi nel 2010-2019.

Nello stesso periodo la distribuzione fisica organizzata ha visto crescere le sue vendite offline di circa 14 miliardi di euro e ha aumentato la sua quota, dal 42% al 48% del totale delle vendite fisiche. Inoltre, le vendite online di questi negozi sono cresciute di 3 miliardi di euro. Le vendite dei retailer presenti solo online sono cresciute di 13 miliardi di euro nel 2010-2019. In pratica, ad acquisire terreno sono sia i negozi online che quelli fisici organizzati con una presenza sul web, a scapito dei retailer non organizzati.

³⁵ <https://www.nomisma.it/il-contributo-di-amazon-nell'innovazione-di-impresa/>

³⁶ L'analisi di Compass Lexecon mostra che imprese abituate a vendere online realizzano la maggior parte del proprio fatturato fuori dal canale di Amazon.

Secondo lo stesso studio, per i negozi indipendenti, vendere online favorisce la crescita dei negozi fisici. Le vendite online della distribuzione fisica non organizzata aumentano più di quelle dei concorrenti che lavorano solo offline. Il 52% della distribuzione non organizzata francese e tedesca attiva online mostra un aumento del fatturato, rispetto al 39% per cento dei negozi che vendono solo offline. La distribuzione fisica non organizzata si serve del canale online più frequentemente nei paesi in cui la penetrazione dell'e-commerce è relativamente alta: fino al 25% della distribuzione non organizzata in Germania e nel Regno Unito e al 48% nei Paesi Bassi offre vendite online. Invece in Italia e Francia vendono online rispettivamente solo il 10% e il 16% dei retailer.

Da questo punto di vista, la bassa digitalizzazione delle imprese italiane – e la loro dipendenza dal solo canale offline rischia di rappresentare un ostacolo al loro sviluppo e alla loro competitività.

Fattore scatenante di molte di queste tendenze rimane, comunque, l'effetto che Amazon ha avuto su mercati tra di loro molto diversi. Alla base del modello di crescita che Amazon applica a diversi settori ci sono criteri, in fondo, semplici e rivoluzionari:

- a) Mettere l'esperienza del consumatore finale al centro di qualsiasi strategia.
- b) Usare le tecnologie per conoscere sempre meglio i suoi bisogni e soddisfarli massimizzando scelta, convenienza e condizioni (*selection, convenience and price*).
- c) Innovare per migliorare l'eccellenza operativa e visione a lungo termine per garantire ai consumatori una migliore esperienza di acquisto nel marketplace, che rimane il settore cruciale per Amazon.

Questa combinazione di visione (di lungo periodo) e pragmatismo (nel breve) è forse meglio sintetizzata dal motto (in latino) che Bezos ha scelto per la sua venture più ambiziosa (Blue Origin che propone di finanziare una rete di trasporti spaziali con turisti che ne siano attratti): "gradatim ferociter" - un passo alla volta ma con determinazione.

Ciò ha prodotto – come per un'innovazione di tipo Schumpeteriano – sicuramente un drastico spostamento di valore da canali distributivi non efficienti al cliente (con una forte spinta competitiva su attori economici che hanno sofferto di obsolescenza tecnologica); ma anche creazione di occupazione nuova ed investimenti.

In Italia, dopo più di dieci anni di attività Amazon ha investito più di 12,6 miliardi, questi investimenti hanno generato oltre 17.000 nuovi posti di lavoro a tempo indeterminato, di

questi 3.000 sono stati creati nel 2022 nelle 60 sedi distribuiti su tutto il Paese. Secondo uno studio di The European House - Ambrosetti, Amazon è la società che ha creato più posti di lavoro in Italia dal 2010³⁷.

C'è, poi, un importante effetto di formazione, laddove Amazon (come del resto anche Meta e Google) stanno supportando imprenditori e piccole medie imprese nella digitalizzazione delle proprie attività³⁸; in particolar modo, le 20.000 PMI italiane che sono presenti su Amazon, grazie alle vendite sul Marketplace – che oggi rappresentano più del 50% di tutte le vendite effettuate su Amazon - hanno generato più di 60mila posti di lavoro, oltre a generare solo nel 2021 oltre 800 milioni di euro in export³⁹. Secondo una ricerca di Keystone gli effetti diretti e indiretti equivalgono più di 100.000 nuovi posti di lavoro creati nel 2021.

Infine, c'è un effetto che l'innovazione produce sulla ricerca: il centro di sviluppo per la ricerca sul riconoscimento vocale e la comprensione del linguaggio naturale che ha fatto leva su esperienze di ricerca presenti a Torino (e in esperienze come quella della Start Up Loquendo che fu antesignano dello “speech recognition”), ha un ruolo importantissimo per lo sviluppo di una tecnologia come Alexa.

Un'analisi dell'impatto complessivo di Amazon e, in generale degli intermediari nel commercio elettronico, richiede, dunque, una riflessione su almeno tre importanti elementi:

- a) L'impatto sui consumatori, in termini di prezzi e convenienza; peraltro, tali considerazioni acquisiscono maggiore importanza considerando che la tecnologia può esercitare un potere deflattivo in un contesto nel quale l'inflazione rischia di ridiventare l'elemento che fa fermare la crescita registrata in Europa nel 2021.
- b) L'impatto sulle imprese che utilizzano l'intermediario online per raggiungere una più ampia platea di clienti.

³⁷ Amazon (2021). Comunicati stampa, da <https://amazon-press.it/Top-Navi/Comunicati-Stampa/Pressedetail/amazon/it/EcolImpact2021/>

³⁸ Staff di About Amazon (2021). I numeri delle Piccole e Medie Imprese italiane su Amazon. Da <https://www.aboutamazon.it/sostengo-alle-piccole-medie-imprese/i-numeri-delle-piccole-e-medie-imprese-italiane-su-amazon>

³⁹ Il programma gratuito 'Accelera con Amazon ha l'obiettivo di digitalizzare entro il 2022 20.000 PMI e start-ups italiane, con il supporto di partner come la Regione Sicilia e Conflavoro PMI. Lanciato nel 2020 ha già raggiunto la metà delle imprese che si proponeva (55% sono PMI e 45% start-ups) e ha erogato 12.000 ore di online training sviluppato con il MIP-Politecnico di Milano Graduate School of Business. Il 40% delle imprese formate dichiarano di aver cominciato a vendere on line o di averne incrementato il volume dopo il corso. Il 18% dei partecipanti veniva dalla Lombardia, seguita dalla Campania (11%) e Lazio (11%).

- c) Gli effetti “distruttivi” che la grande innovazione sta avendo rispetto ai punti di inefficienza delle catene distributive preesistenti.
- d) Quelli creativi che fanno nascere dall’innovazione nuove proposte.

2.1 SEGMENTI, PRODOTTI E METODOLOGIA

L’idea di questa ricerca è quella di avviare una riflessione che sia in grado di arrivare a fornire una prima ricostruzione del valore e, ancora di più, del cambiamento che Amazon sta inducendo sulle filiere che più radicalmente ha cambiato o sta per cambiare. L’analisi si concentra su quattro grandi settori:

- a) **I libri.** Il settore che fu – prima di qualsiasi altro – impattato dalla grande intuizione di Jeff Bezos negli anni Novanta; i libri che venivano (e vengono tuttora) distribuiti con una catena che ha margini per conseguire una maggiore efficienza. Il settore non muove, ovviamente, i fatturati e una forza lavoro paragonabile agli altri “verticali” (elettronica, tessile) che osserveremo; tuttavia, è un settore che ha a che fare con un prodotto di grande importanza simbolica (e, del resto, l’invenzione della stampa nel 1455 è il salto tecnologico che maggiormente assomiglia all’invenzione – nel 1969 del protocollo Internet e alla sua successiva commercializzazione).
- b) **Tessile e abbigliamento.** Un settore nel quale l’Italia conta su tradizionali vantaggi competitivi, grazie al brand Made in Italy (vantaggi che, tuttavia, si stanno erodendo); anche in questo settore (che fa riferimento a segmenti assai differenziati – dall’abbigliamento sportivo all’ “alta gamma” – laddove per ciascuno esistono diverse catene di generazione del valore) esistono potenzialità di crescita e sviluppo il cui conseguimento è legato alla risoluzione di problemi logistici e cognitivi (legate all’esperienza d’acquisto) che le tecnologie possono affrontare.
- c) **Elettronica di consumo.** Un segmento di elevato traffico per il commercio online.
- d) **Il cibo.** Quello del cibo: al contrario del primo, questo settore rappresenta, probabilmente, la frontiera dell’online; una frontiera ricca di complessità (tempi di consegna del fresco e sua conservazione), ma anche di impatti potenziali che superano, persino, quelli economici (le tecnologie hanno il potenziale di rendere l’intero processo molto più sostenibile riducendone gli sprechi); ovviamente

quest'innovazione andrebbe a riguardare una delle industry di maggior valore per l'economia italiana;

Per ciascuno di questi settori si produrrà:

- a) una ricostruzione della catena di generazione del valore e di quella di distribuzione;
- b) una valutazione dell'impatto che la digitalizzazione abilita e sta producendo;
- c) alcune riflessioni sull'evoluzione futura e, dunque, sulle politiche da considerare.

2.2 LIBRI E EDITORIA: LA CATENA DI GENERAZIONE DEL VALORE, IL CAMBIAMENTO DI AMAZON, PRINCIPALI EVOLUZIONE NEL FUTURO.

Risale al 1995 l'ingresso nel settore dei libri di un sito appena nato e che scelse di chiamarsi Amazon, perché sin dall'inizio concepito per diventare il "fiume" di notizie commerciale più grande del mondo, segnando probabilmente il primo caso di innovazione radicale di un settore industriale innescato da un'infrastruttura digitale. Jeffrey Preston Bezos che aveva appena lasciato un lavoro ben pagato presso una banca d'affari (la D. E. Shaw) di Wall Street, aveva guidato con la propria automobile fino ad un garage a Seattle, Washington, dove decise di registrare quel dominio destinato a diventare conosciuto a tutti.

Bezos scelse Seattle per tre ragioni: era uno dei più importanti distretti tecnologici delle prime Internet companies e a meno di 100 chilometri dalla sede di Microsoft; la vicinanza a Ingram, il più grande distributore di libri; l'assenza di un'imposta statale sulle vendite.

Ancora oggi sono evidenti e nette le caratteristiche della "proposta di valore" di Amazon nel settore editoriale rispetto alle inefficienze di un'intera catena distributiva ed è interessante notare che quella proposta non ha "distrutto" ma fortemente innovato il settore:

- a) Creando un nuovo rapporto tra editore e lettore; se il settore prima dello sviluppo del commercio elettronico era di tipo "push", con l'offerta che provava a creare domanda, con la digitalizzazione sono i lettori che chiedono uno specifico prodotto e l'offerta che si adegua per soddisfare la richiesta nel più breve tempo possibile e ad un prezzo possibilmente migliore. Questo anche configurando gli "scaffali" sulla base delle preferenze individuali e creando così un'offerta completamente disegnata sui gusti del lettore/consumatore finale.
- b) Il forte miglioramento di tempi di consegna, disponibilità di prodotti (e potenzialmente di prezzo) viene ottenuto attraverso una centralizzazione del magazzino (anche se

su tale aspetto vedremo la trasformazione che in Italia sta vivendo il distributore più grande che è Messaggerie inducendo cambiamenti su tutto il mondo dei libri a monte – editori – e a valle - liberie), consegne a domicilio e la possibilità della stampa *on demand* (che altera, come vedremo, la stessa idea di libro come prodotto).

- c) L'utilizzo di dati – la catena fisica non può sapere chi ha comprato un certo prodotto e può solo usare analisi *ex-post* per seguire l'evoluzione della domanda – che, sul negozio virtuale, diventa per singola persona, singolo atto d'acquisto e singola ricerca. È, anzi, sostenibile che un utilizzo dei dati che arriva ad un livello di granularità teoricamente infinita, segna la fine dello strumento “ricerca di mercato” che ha informato decenni di corsi di marketing (come concepiti da Kotler alla Kellogg University).

Complessivamente il settore dei libri in Italia valeva – nell'anno pre-pandemia - poco più di 1,5 miliardi di euro e di 100 milioni di copie vendute (con un ricavo medio che era, dunque, di 15 euro al libro). Le tirature erano, però, quasi il doppio (200 milioni di copie e già questo è un dato che punta ad un elemento di criticità nella gestione di quello che si chiama “magazzino”) ed esse erano distribuite su oltre 70.000 titoli (di cui il 60% novità dell'anno) che vendono ciascuno, dunque, circa 1.500 copie in media (dato questo molto inferiore per le novità). Gli editori attivi sono, circa, 5.000 e hanno un fatturato medio inferiore quindi al mezzo milione.

Come indicato nella sezione iniziale, le ipotesi che il nostro schema metodologico prevede e che testeremo nel segmento libri sono che la digitalizzazione e il commercio elettronico:

1. Hanno un effetto netto positivo sui consumatori attraverso un miglioramento della quantità/ qualità dei consumi culturali.
2. Creano opportunità per le librerie – soprattutto quelle più piccole, indipendenti - che possono ridiventare lo spazio per ricreare un incontro tra autori e scrittori.
3. Creano opportunità nuove per autori indipendenti (e piccoli editori); ciò è fondamentale per rendere più articolato, vivace lo stesso dibattito pubblico, il patrimonio di idee in una società come quella italiana ed europea.
4. Creano spinte competitive utili a portare linee distributive tradizionali verso una maggiore efficienza operativa e un migliore utilizzo dei dati per creare offerte culturali nuove.

2.2.1 IL RITORNO DEL LETTORE E LA SORPRESA PANDEMICA

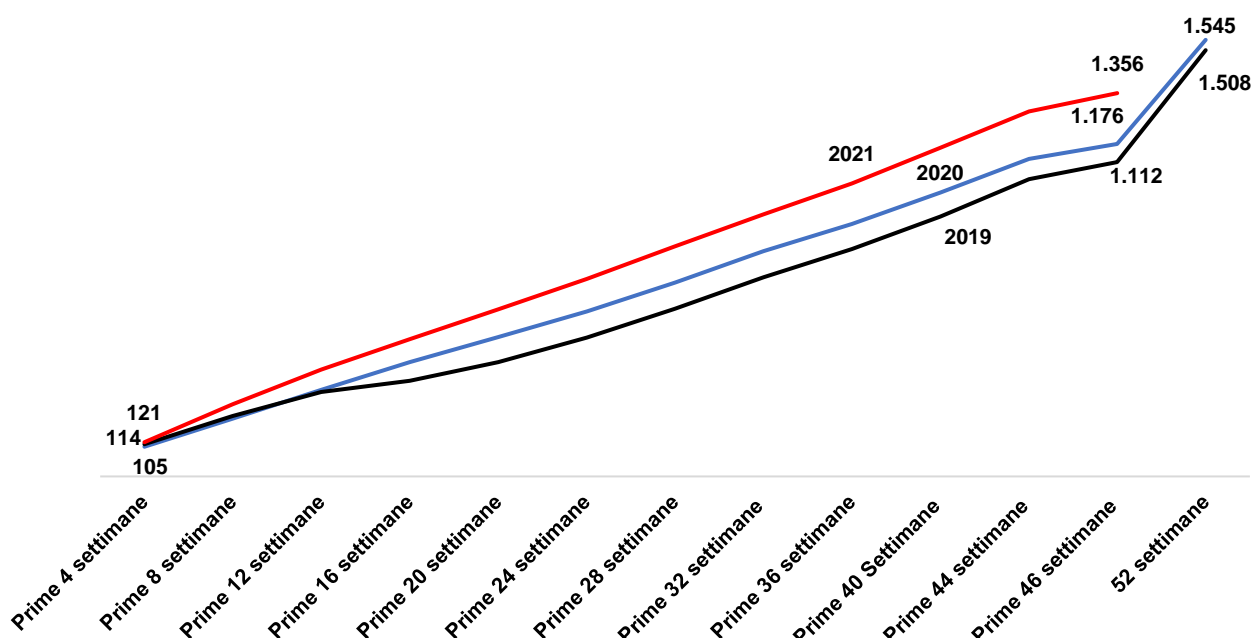
Il settore del libro si è salvato tra il 2019 e il 2020 dalla chiusura di quasi tutte le librerie durante il periodo pandemico. È cresciuto, anzi, del +2,4% raggiungendo il valore a prezzo di copertina di 1.544 milioni di euro.

Non meno sorprendenti sono i dati che nel 2021 maturano una svolta inattesa: lo scorso anno ha fatto registrare una crescita del +10,7%, raggiungendo il valore a prezzo di copertina di 1.701 milioni di euro per i libri a stampa, che, se sommato anche al valore di audiolibri ed e-book si raggiunge una cifra di 1.811 milioni di euro.⁴⁰

Nei primi dieci mesi del 2022 però si registra un valore leggermente inferiore rispetto allo stesso periodo del 2021, nonostante resti positivo il valore comparato al 2019 con una crescita del 13,5%. Il valore a prezzo di copertina è stato di 1.140,4 milioni di euro nelle prime 40 settimane del 2022.

GRAFICO 2.1 – IL RITORNO DEI LETTORI NEL PERIODO PANDEMICO

SETTORE TRADE DEI LIBRI (VALORI IN MILIONI DI EURO A PREZZO DI COPERTINA, 2019/2021; IN ROSSO IL 2021, BLU 2020, NERO 2019), ITALIA



FONTE: VISION SU DATI ASSOCIAZIONE ITALIANA EDITORI (AIE)– NIELSEN IQ

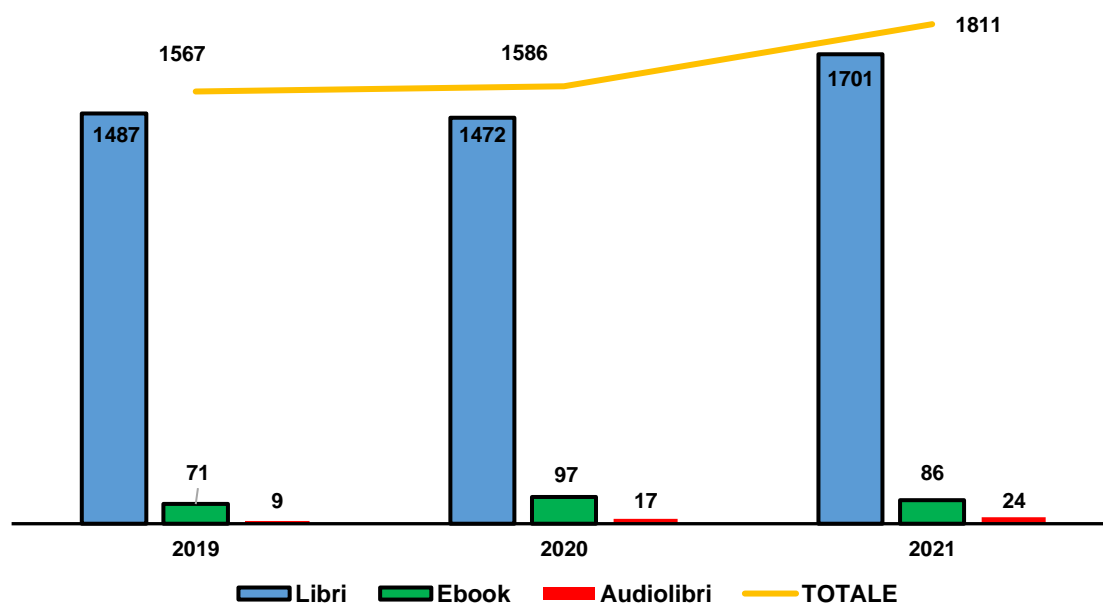
Andando nello specifico ad analizzare i dati del 2021 si nota una crescita, nel mercato dell'editoria, del 10,7% rispetto al 2020 che corrisponde a una spesa pari a 3.429 milioni di euro. Dato di risalto è la crescita esponenziale rispetto al pre-pandemia per cui si è registrata

⁴⁰ Rapporto sullo stato dell'editoria in Italia, (2022), Associazione Italiana Editori.

una crescita del +10.2%. Questo aumento ha reso l'editoria la prima industria culturale in Italia per spesa del pubblico ed è un dato riconducibile a un aumento che riguarda tutti i comparti del settore editoriale: + 37,3% per gli audiolibri, + 15,6% per i libri cartacei (che hanno raggiunto un valore di 1701 milioni). Vi è una leggera flessione (-11,3%) invece riguardo al mercato degli e-book nel 2021 rispetto al 2020 ma comunque si stima un valore di 86 milioni di euro nel 2021 rispetto ai 71 milioni del 2019 (grafico 2.2).

GRAFICO 2.2. – UN SETTORE CHE SI STA DIVERSIFICANDO

MERCATO TRADE DI AUDIOLIBRI, E-BOOK E LIBRI CARTACEI (VALORI IN MILIONI DI EURO A PREZZO DI COPERTINA, 2019 – 2020 - 2021), ITALIA



FONTE: VISION SU DATI ASSOCIAZIONE ITALIANA EDITORI (AIE) – NIELSEN IQ⁴¹

Considerando le copie vendute (cartacee o digitali) si osserva un aumento delle copie molto maggiore nel 2021 rispetto al 2020, generando un incremento del 15,6% del valore del mercato trade dei libri e digitale.

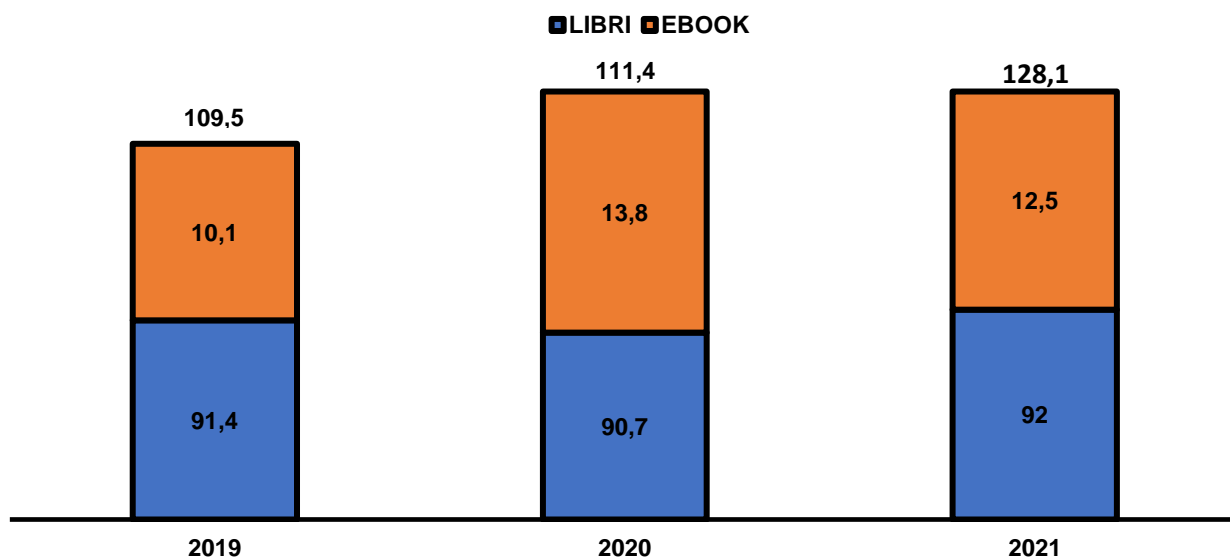
Dal grafico 2.2 emerge però una tendenza ancora più importante, anche se poco visibile: il raddoppio del fatturato degli audiobook che porta verso un modello di business e di prezzo sempre più simile (abbonamento mensile a diversi livelli di accesso) a quello di Netflix per film/serie o di Spotify per la musica (con la differenza che Netflix ne è, ormai, diventata

⁴¹ Rapporto sullo stato dell'editoria in Italia, (2022), Associazione Italiana Editori.

autore). A guidare questo trend non è solo Audible (di Amazon) ma anche la svedese Storytel (di cui abbiamo intervistato il responsabile per l'Italia, Marco Ferrario).

GRAFICO 2.3 – SEMPRE PIU' I LETTORI SI SPOSTANO SUL DIGITALE

NUMERO DI COPIE CARTACEE VENDUTE E DOWNLOAD DI EBOOK (MILIONI, 2019 – 2020 - 2021), ITALIA



FONTE: VISION SU DATI ASSOCIAZIONE ITALIANA EDITORI (AIE)

I numeri positivi registrati nel 2021 nel mercato dell'editoria vanno letti alla luce anche della produzione dei libri che, nell'anno di pandemia, ha certamente subito un brusco rallentamento, mentre gli e-book in uscita hanno visto una crescita del 7,2%.

Il 2021 quindi è l'anno in cui si assiste a un cambiamento in positivo anche rispetto al pre-pandemia, è l'anno in cui si contano in commercio 1,331 milioni di referenze commercialmente vive⁴². L'Associazione Italiana Editori attribuisce questi numeri alle possibilità che l'e-commerce ha aperto per il settore: dal novembre 2010, momento di apertura di Amazon Italia, al 2021, si registra un aumento del numero di referenze del + 173%.

Questi dati vanno ad inserirsi in una prospettiva di medio periodo, pre-pandemia, che solo nel 2019 era riuscita a ritornare al livello del 2011, dopo che la crisi finanziaria aveva colpito duramente il settore con perdite di quasi il 20%. Questa ripresa lenta deve essere letta anche attraverso un secondo dato, quello del numero dei lettori. Un dato rilevante, difatti, ai fini della lettura del settore, risulta essere il forte crollo dei lettori in Italia, -6% negli ultimi 10

⁴² Intese come titoli potenzialmente acquistabili dai lettori in diversi canali di vendita.

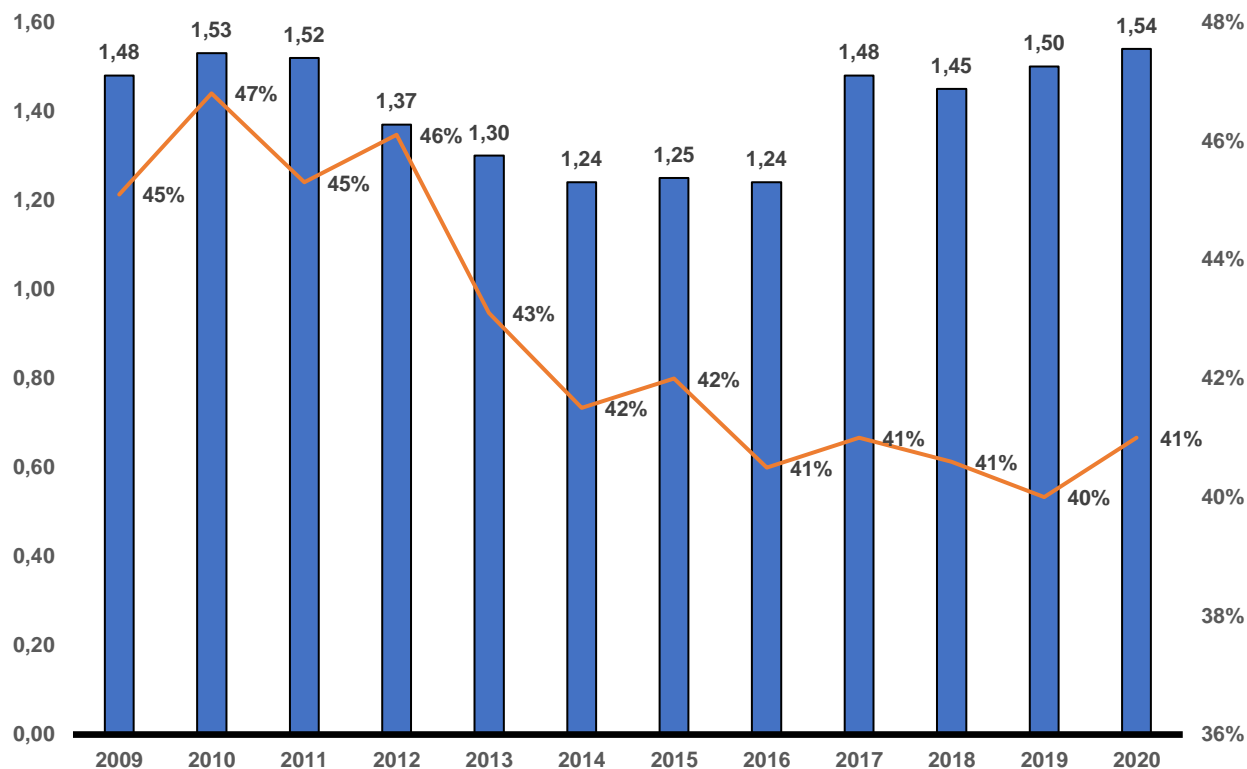
anni. Anche il 2021 è segnato da questo calo di lettori; in totale è stato registrato che poco più del 50% della popolazione si può ritenere lettrice e la fascia di popolazione in cui questo calo è maggiore è quella 15-17 anni: nel 2020 si registrava un 65,4% di lettori mentre nel 2021 si scende al 58,6%⁴³. Questi dati indicano come quello italiano stia diventando un settore sempre di più polarizzato, all'interno del quale una larga fascia di popolazione non legge più. Nonostante questo, il dato interessante è che coloro che leggono lo fanno in misura sempre maggiore, come dimostra l'aumento del numero medio dei libri letti. Nel 2020 la percentuale di lettori⁴⁴ corrispondeva al 65% della popolazione con una media di libri letti pari a 6,6; nel 2021 si registra una percentuale di popolazione lettrice del 56% con una media di libri letti di 7,8.

Questo incremento del numero di libri letti è un dato sicuramente agevolato dalla facilità di acquisto e dalla maggiore economicità degli e-book rispetto ai libri cartacei (al 2020 il prezzo medio per gli e-book era di 9,28 euro, mentre per i libri a stampa era di 14,92 euro; nel 2021 il prezzo medio di copertina è leggermente calato a 14,72 euro).

⁴³ Rapporto sullo stato dell'editoria in Italia (2022), AIE

⁴⁴ Lettori di almeno un libro nei 12 mesi precedenti alle rilevazioni effettuate nell'anno di riferimento.

GRAFICO 2.4 – UN SETTORE IN CRESCITA CON SEMPRE MENO LETTORI
PERCENTUALE DI LETTORI SULLA POPOLAZIONE⁴⁵ (LINEA) E DEL SETTORE EDITORIALE (BARRE, INCLUSI EBOOK) 2009 – 2019 IN ITALIA (PER CENTO, MILIARDI DI EURO)

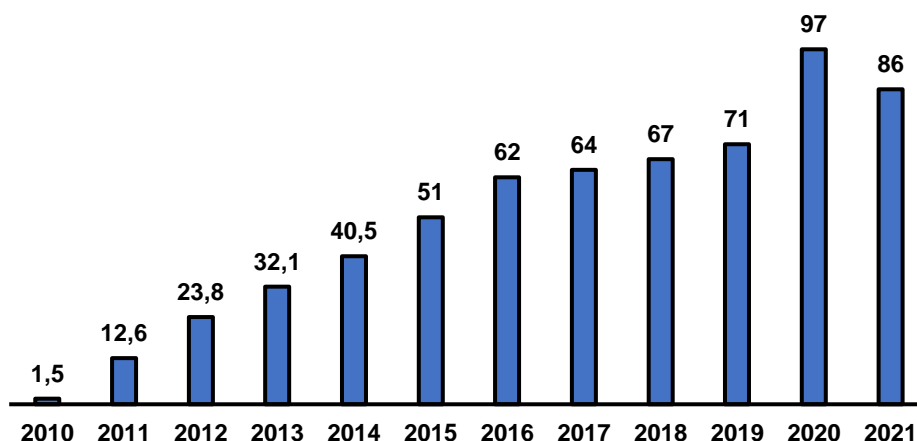


FONTE: VISION SU DATI ISTAT E NIELSEN

Questo fenomeno risulta essere chiaramente fortemente abilitato dalla diffusione di device per la lettura degli e-book come Kindle – nel 2009 – e Kobo – nel 2010, anni in cui ha cominciato ad incrementarsi sempre di più il segmento degli e-book, com'è evidente dal grafico che segue.

⁴⁵ Persone di 6 anni e più che hanno letto almeno un libro per motivi non strettamente scolastici o professionali nei 12 mesi precedenti l'intervista.

GRAFICO 2.5 – LA CRESCITA DELL’E-BOOK RISPETTO AL PRE PANDEMIA
STIMA DELL’ANDAMENTO DEL SEGMENTO E-BOOK (IN MILIONI DI EURO) (ITALIA)

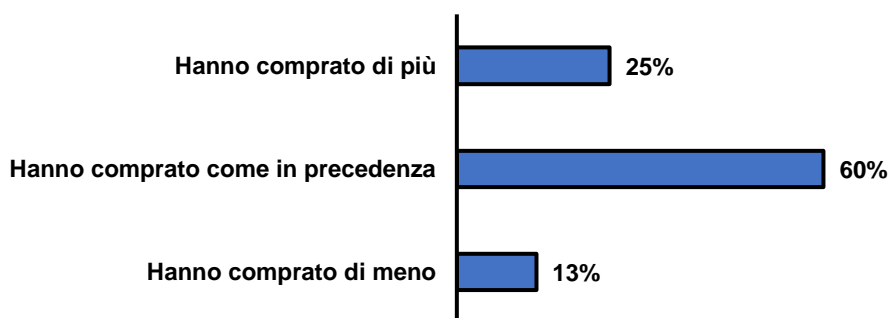


FONTE: VISION SU DATI AIE

Questa circostanza è confermata da un sondaggio che ci indica come un quarto dei lettori tra i 15 e i 75 anni sia aumentato nel 2021, rispetto agli anni precedenti, il numero di libri a stampa, e-book ed audiolibri acquistati⁴⁶.

GRAFICO 2.7 – CHI LEGGE LO FA SEMPRE DI PIU’

DOMANDA DEL SONDAFFIO TRA LETTORI “In questa prima parte del 2021 direbbe di aver comprato più libri a stampa, più ebook, ascoltato più audiolibri o meno rispetto al 2020?” (ITALIA)



FONTE: VISION SU DATI PEPE RESEARCH

⁴⁶ Al Nord, i lettori in tre anni passano dal 63% (2019), al 60% (2020) e quindi al 59% (2021), valori simili al Centro (61% nel 2019, 57% nel 2020, 56% nel 2021), mentre al Sud si passa dal 41% del 2019 al 40% del 2020 e al 35% del 2021. I lettori con basso titolo di studio oggi sono il 36%, in calo di 14 punti percentuali in due anni, mentre i lettori con la laurea sono l'84%, in calo di 7 punti. Si mantiene invece intatto il differenziale tra uomini e donne: entrambi leggono meno di prima: sono lettrici il 60% delle donne, lettori il 52% degli uomini.

Oltre ad una sempre maggiore propensione alla lettura dei lettori, questi risultati (in totale controtendenza rispetto al settore in generale) sono dovuti anche ad interventi esterni quali il bonus 18App⁴⁷ e la Carta del docente.

Il bonus cultura, identificato come 18App, è il bonus da 500 euro che ogni giovane appena maggiorenne può utilizzare per acquistare biglietti di spettacoli, corsi di lingua, abbonamenti a quotidiani, musica e anche per l'acquisto di libri, inclusi e-book e audiolibri. Questo incentivo conta ad oggi da un totale di utenti registrati di quasi 2.5 milioni⁴⁸, con una media di 408 mila ogni anno. Potenzialmente questo genere di bonus avvicina un numero di giovani all'acquisto di libri maggiore, soprattutto la possibilità di acquistare audiolibri, e-book e libri online è sicuramente fattore che ha dato e sta dando un impulso al settore. Come riportato da Format Research, in collaborazione con Osservatorio nazionale delle librerie italiane, si riscontra anche il favore da parte delle librerie indipendenti che giudicano adeguate le misure governative per sostenere il settore delle librerie⁴⁹.

E, tuttavia, dati simili vengono registrati – nel 2020 rispetto al 2019 - anche in altri Paesi: il numero di libri aumenta in Olanda (+7%), Regno Unito (+5,5%), Finlandia (+2%), Spagna (+1%), mentre un leggero calo si registra in Francia (-2%) e Germania (-2,3%), trend confermato ed accentuato anche nel 2021. Vediamo quindi, un quadro europeo estremamente coerente ed in controtendenza rispetto all'andamento generale dell'economia e che quindi esula dai singoli provvedimenti legislativi o di stimolo allo specifico settore che caratterizzano l'azione degli Stati.

2.2.2 PICCOLE, MEDIE E GRANDI IMPRESE

Come detto nel paragrafo precedente, il settore dei libri ha tenuto, anche sorprendentemente, tenendo conto delle chiusure delle librerie, e ciò indica l'esistenza di una filiera distributiva fatta da librerie di prossimità, servizi di vendita online, intermediari specializzati, che comunque è stata in grado di sopperire alla carenza di strutture per larghi tratti del 2020.

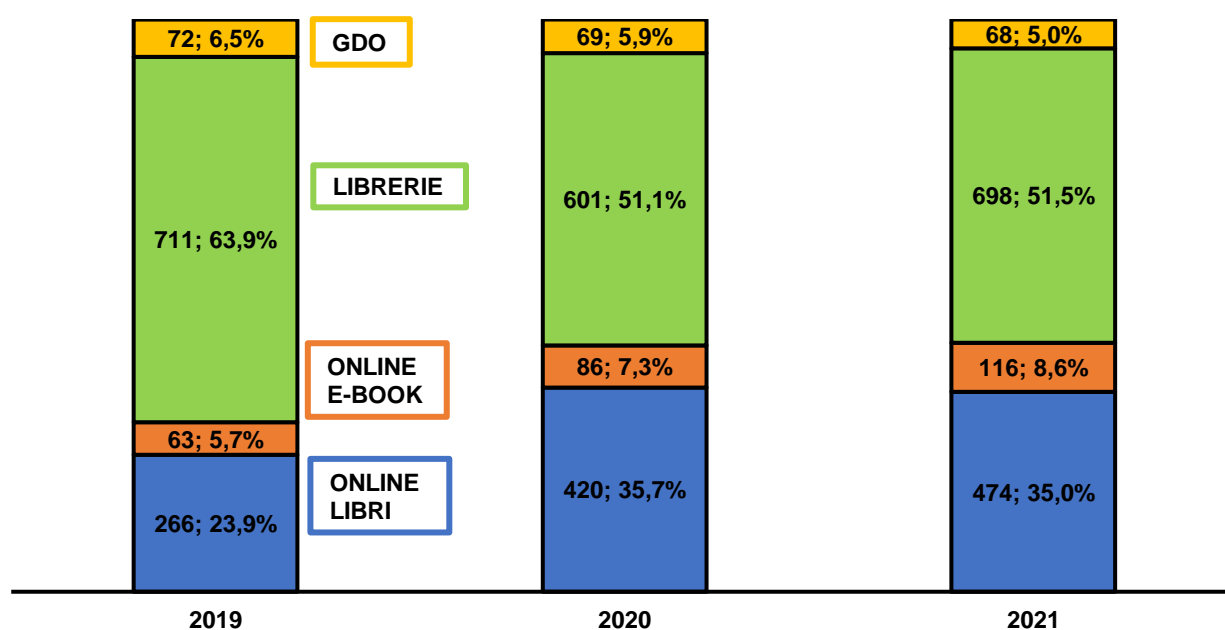
⁴⁷ Secondo un sondaggio di SWG per il Sindacato Italiano Librai Confesercenti solo il 9% dei librai ha continuato a registrare perdite di clienti dopo l'introduzione del bonus 18App e delle nuove regole sulla scontistica arrivate con la Legge sul Libro. Anche per chi non ha visto un aumento netto delle vendite, l'esperienza è stata comunque positiva: il 32% dei librai dichiara di aver guadagnato nuovi clienti, il 16% di aver visto tornare vecchi clienti che si erano allontanati e il 13% (grazie soprattutto al bonus 18App) ha registrato un aumento di giovani.

⁴⁸ <https://www.18app.italia.it/BeneficiarioWeb/#!/numeri>

⁴⁹ 24 maggio 2021 – presentazione secondo Osservatorio sulle librerie italiane realizzato con Format Research durante la settantasettesima Assemblea di Ali.

Prendendo in considerazione i canali di vendite e il loro valore negli ultimi anni, vediamo confermate quelle che sono le indicazioni emerse dai comportamenti dei lettori. L'online, che nei primi undici mesi del 2019 copriva il 30% delle vendite, è salito al 43% nel 2020 per poi stabilizzarsi nel 2021. Le librerie di catena e indipendenti dal 64% del 2019 calano al 51% dello scorso anno per poi recuperare mezzo punto nel 2021 (51,5%). Il banco libri della GDO continua a vivere il proprio periodo di crisi (che risale a prima del 2019).

GRAFICO 2.8 – LA CRESCITA DELL'ONLINE E LA RESILIENZA DELLE LIBRERIE
QUOTE DI SETTORE DI GDO, LIBRERIE E RIVENDITORI ONLINE SULLA BASE DELLE VENDITE A
PREZZO DI COPERTINA (ITALIA, 4 GENNAIO – 21 NOVEMBRE)



FONTE: VISION SU DATI AIE

Com'è evidente dal grafico 2.8, la pandemia ha aumentato notevolmente la quota dei rivenditori online, quota peraltro rimasta anche nel 2021, generando una spinta competitiva sia sulle librerie che sul GDO, costringendo gli stessi a rivedere i propri modelli di business per poter sfruttare nuove sinergie e le nuove possibilità generate dalle tecnologie e da internet (dell'adattamento di editori e distributori al nuovo contesto, abbiamo parlato con Errico Domenico, Direttore Commerciale di Solferino).

È però importante sottolineare che durante la pandemia le librerie, in particolare quelle indipendenti, hanno dimostrato una certa resistenza ad aprirsi alla modalità di vendita e-commerce. Durante l'emergenza sanitaria il 27% delle librerie ha iniziato ad utilizzare l'e-

commerce o lo ha intensificato, il 53% ha utilizzato i canali tradizionali, intensificandoli, mentre il 20,3% non ha attivato nuovi canali di vendita, anche se bisogna sottolineare come 86,1% renderanno permanenti le nuove soluzioni adottate⁵⁰.

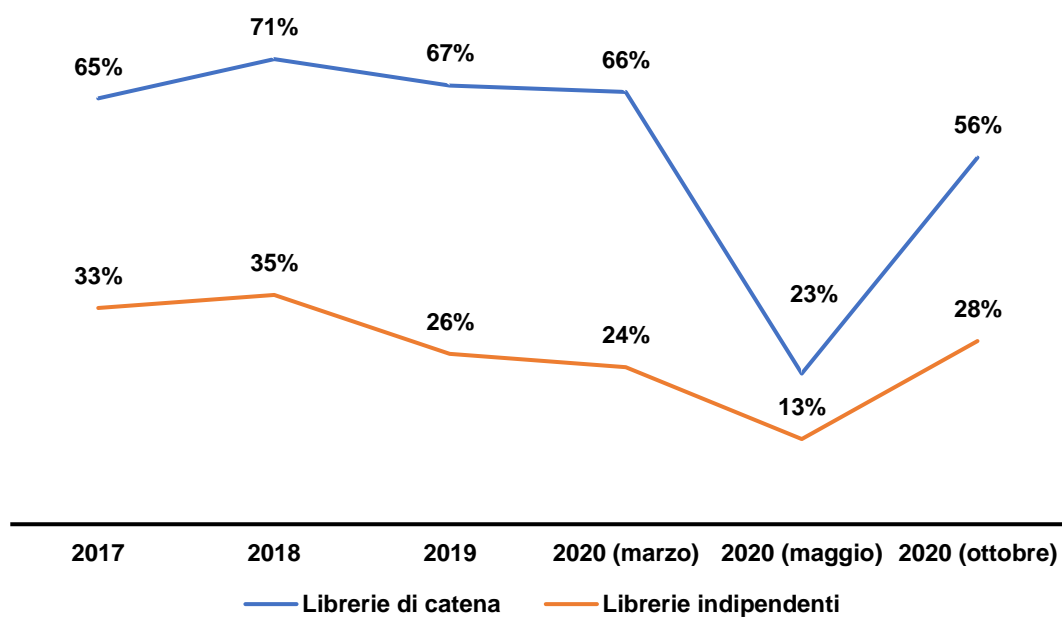
La ripresa del settore fisico del 2021 conferma, in un certo senso, l'approccio multicanale soprattutto dal lato consumatori: con la riapertura del settore fisico, i consumatori hanno ripreso, seppur ancora parzialmente, a fare acquisti in libreria, a dimostrazione della sostituibilità tra online e offline.

Andando ad analizzare la quota delle librerie fisiche, queste sono costituite da librerie di catena ed indipendenti. Nello specifico, durante il periodo critico della pandemia, entrambe hanno segnato una flessione nelle dichiarazioni d'acquisto. Le librerie di catena – presenti tanto nei centri storici, quanto nei centri commerciali, stazioni ed aeroporti – hanno visto calare notevolmente la propria quota. Anche le librerie indipendenti hanno subito un calo nella prima fase pandemica, ma in qualche modo hanno saputo sfruttare meglio la leva della prossimità come luogo d'acquisto, riuscendo, ad ottobre, a presentare un valore addirittura migliore rispetto a quello registrato nel 2019, cosa che le librerie di catena non sono riuscite a fare.

⁵⁰ Associazione Italiana Librai, Osservatorio delle librerie in Italia, *L'impatto dell'emergenza COVID-19 sull'andamento delle librerie indipendenti*.

GRAFICO 2.9 – LA RIPRESA DELLE LIBRERIE

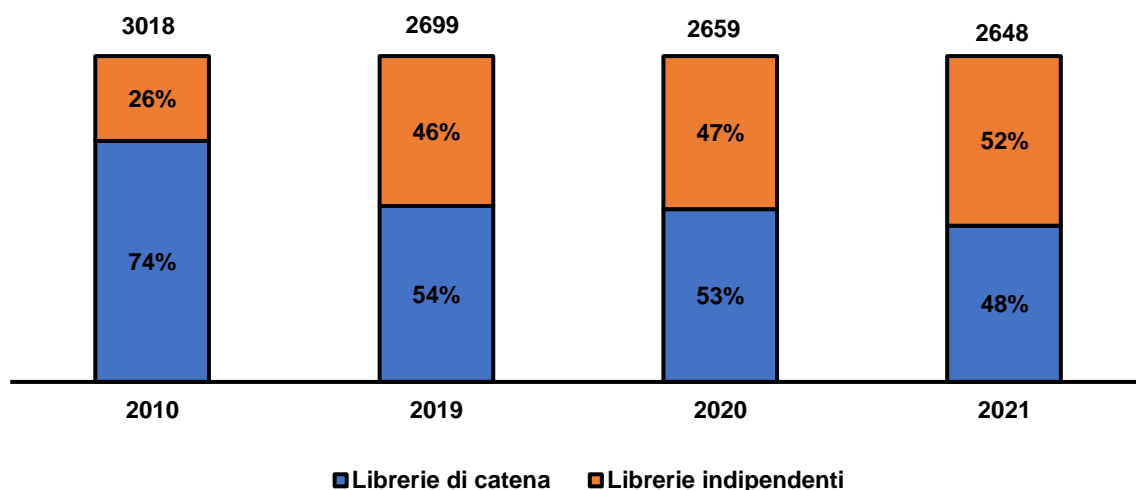
RISPOSTA ALLA DOMANDA “Da dove provenivano i libri a stampa che ha letto negli ultimi 12 mesi?”
(ITALIA, 2017 – 2020)



FONTE: VISION SU DATI AIE

Possiamo quindi evidenziare come nonostante si osservi un calo generalizzato nel numero delle librerie presenti sul territorio nazionale (com'è evidente dalla figura che segue), le librerie indipendenti perdono meno clientela grazie proprio all'elemento della prossimità fisica. Sono meno numerose, dunque, ma quelle resilienti sembrano acquisire più clienti.

GRAFICO 2.10 – LA RISTRUTTURAZIONE DEL SETTORE IN ITALIA NUMERO DI LIBRERIE IN ITALIA E DISTRIBUZIONE PER TIPOLOGIA (2010-2021)



FONTE: VISION SU DATI AIE – INFORMAZIONI EDITORIALI

Questo vantaggio competitivo delle librerie di quartiere è stato anche valorizzato attraverso la digitalizzazione. Un esempio di ciò è *Bookdealer*, che permette di recensire le librerie indicandone i servizi disponibili e le peculiarità, oltre ad un sistema di voti delle stesse.

Tuttavia, nonostante quanto fatto sinora, ancora risultano essere sottoutilizzate le possibilità date dalla digitalizzazione, in termini di visibilità e di possibilità di creare fidelizzazione rispetto al contesto territoriale in cui si trovano ad agire. La questione della visibilità è anche al centro dell'iniziativa di *Thalia*, grande catena di librerie austro-tedesca che ha lanciato in periodo pandemico l'iniziativa *Shopdaheim*, ovvero un proprio intermediario online dov'è possibile localizzare le piccole librerie e negozi di prossimità ed acquistare online. L'iniziativa ha riscosso successo, con più di 450 negozi iscritti, ed ha assicurato la sopravvivenza non solo di *Thalia*, ma di quelle realtà che per dimensione non avrebbero potuto contare su di una visibilità abbastanza elevata per resistere alle chiusure.

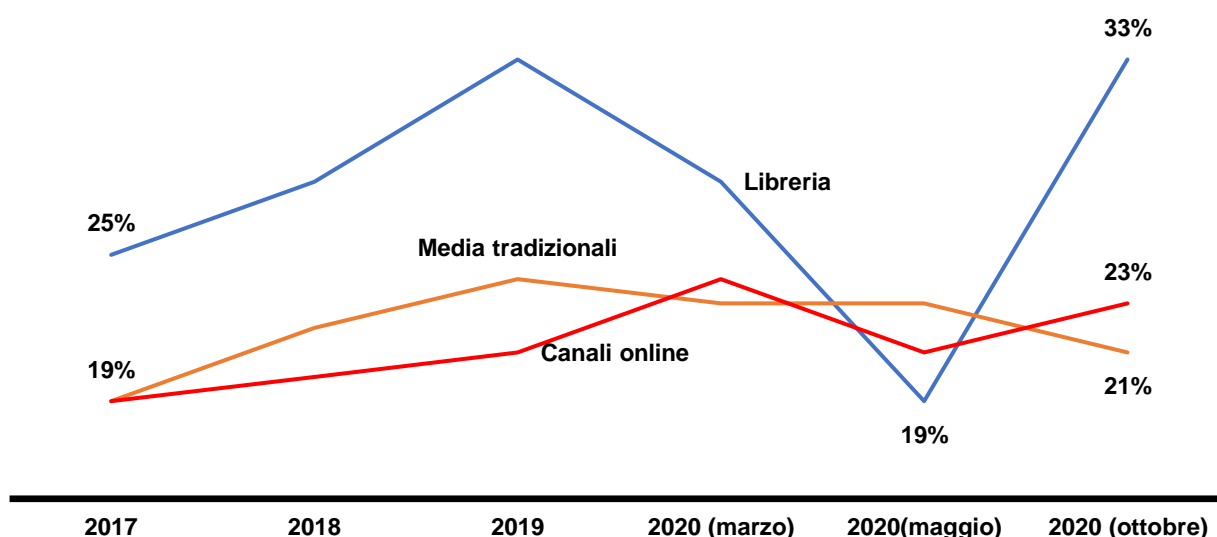
Thalia rappresenta anche un esempio di come la digitalizzazione abbia rappresentato uno strumento di resilienza nel periodo della pandemia. *Thalia* ha infatti registrato tra il settembre 2020 e 2021 una crescita del 7%, a fronte dei 65 milioni di euro persi a causa della pandemia. L'elemento vincente è stato l'e-commerce, con le vendite online salite del 65% anno-su-anno e che nel 2021 rappresentavano il 40% del business (una crescita del 12%).

Il settore delle librerie di catena in Italia ha vissuto gli effetti della nuova dimensione della mobilità che la pandemia ha imposto. Difatti, la ridotta mobilità generata prima dai vari lockdown⁵¹ e il largo uso della modalità dello smart working sia per quanto riguarda il lavoro privato che pubblico ha generato una diminuzione degli spostamenti più lunghi, sostituiti da quelli più brevi (“mobilità di prossimità”) che ha modificato sostanzialmente la geografia della domanda di libri, favorendo le realtà decentralizzate.

I dati indicano (si veda il grafico 2.10) che la libreria viene ancora vista dalla maggior parte delle persone come luogo per informarsi sulle novità editoriali e per trovare nuovi spunti di interesse di lettura, che quindi deve essere valorizzato proprio per la sua dimensione di centro di “proposta culturale”.

GRAFICO 2.10 – LA LIBRERIA COME CANALE DI INFORMAZIONE PRIVILEGIATO

DOMANDA DEL SONDAGGIO “Generalmente cosa l’ha stimolata a comprare per sé, leggere o ascoltare un libro negli ultimi 12 mesi?” (Italia)



FONTE: VISION SU DATI AIE

Su piccola scala, le librerie locali si contraddistinguono per la creazione di reti culturali locali che fidelizzano la clientela, nonostante le limitazioni logistiche delle piccole realtà

⁵¹ Nei primi 30 giorni di lockdown si è assistito ad una drastica riduzione della domanda di mobilità. Si può stimare che nella media giornaliera il tasso di mobilità allargato (popolazione che esce di casa) sia diminuito dal 90% al 55% (35 punti percentuali in meno), gli spostamenti complessivi siano diminuiti del 60% e i passeggeri*km (somma dei km percorsi dai cittadini) sia diminuita di ben il 90%. Tuttavia, una quota ancora significativa di popolazione, oltre la metà, non è rimasta a casa, ma ha effettuato spostamenti in giornata, in alcuni casi solo di brevissima durata. In effetti si è registrata una certa sostituzione di spostamenti più lunghi, strutturati e sistematici, con tragitti molto brevi, a piedi, nel quartiere (la c.d. “mobilità di prossimità”) (“La mobilità degli italiani al tempo del Covid-19”, Isfor).

(che vedremo in seguito, potrebbero beneficiare delle innovazioni legate all'e-commerce, non rinunciando al valore aggiunto della libreria fisica).

Su più grande scala, librerie che puntano soprattutto sulla valorizzazione del lato fisico come *Librerie.coop Ambasciatori di Bologna*, intervistate per questo report, puntano a costruire il proprio vantaggio competitivo attraverso la propria offerta culturale, avvalendosi anche di professionalità dedicate che si occupano della comunicazione e valorizzazione di questo aspetto. Così, la libreria di Bologna, situata all'interno di Eataly organizza una presentazione/evento culturale al giorno, in modo da "creare" lettori a partire da clienti che non necessariamente si erano recati lì con l'intento di acquistare dei libri.

Questa importanza del luogo fisico come aggregatore culturale va a scontrarsi con una realtà italiana che vede parte della popolazione senza librerie (in questo caso anche cartolibrerie, stante la difficoltà a definire una netta linea di divisione). I dati dell'Ufficio studi dell'Associazione Italiana Editori (AIE) elaborati da V&V indicano che quasi la metà (45%) della popolazione italiana vive in Comuni sprovvisti di libreria (circa il 90% del totale dei Comuni italiani)⁵².

Pertanto, per una grande fetta della popolazione italiana, l'acquisto di libri online rimane l'unica alternativa per accedere al bene.

La resilienza delle librerie indipendenti pertanto appare essere la combinazione di due fattori – per prima cosa un crescente investimento nella rete e-commerce per poter accedere a quella fetta di popolazione non raggiungibile dal canale fisico, che favorisce una razionalizzazione dei loro costi di gestione legati a sistemi e servizi⁵³ e un maggiore focus sul loro vantaggio comparato, che è quello appunto della vicinanza fisica rispetto all'utente finale (che, come abbiamo visto, risulta un elemento fondamentale soprattutto nel reperire le informazioni sui libri)⁵⁴.

La trasformazione delle librerie indipendenti in uno spazio multicanale che combina online e offline è confermata dai dati sugli investimenti (si veda il grafico 2.11): tra gli investimenti effettuati dal 36,4% delle librerie nell'anno 2018/2019, il 49,6% è stato dedicato ai sistemi

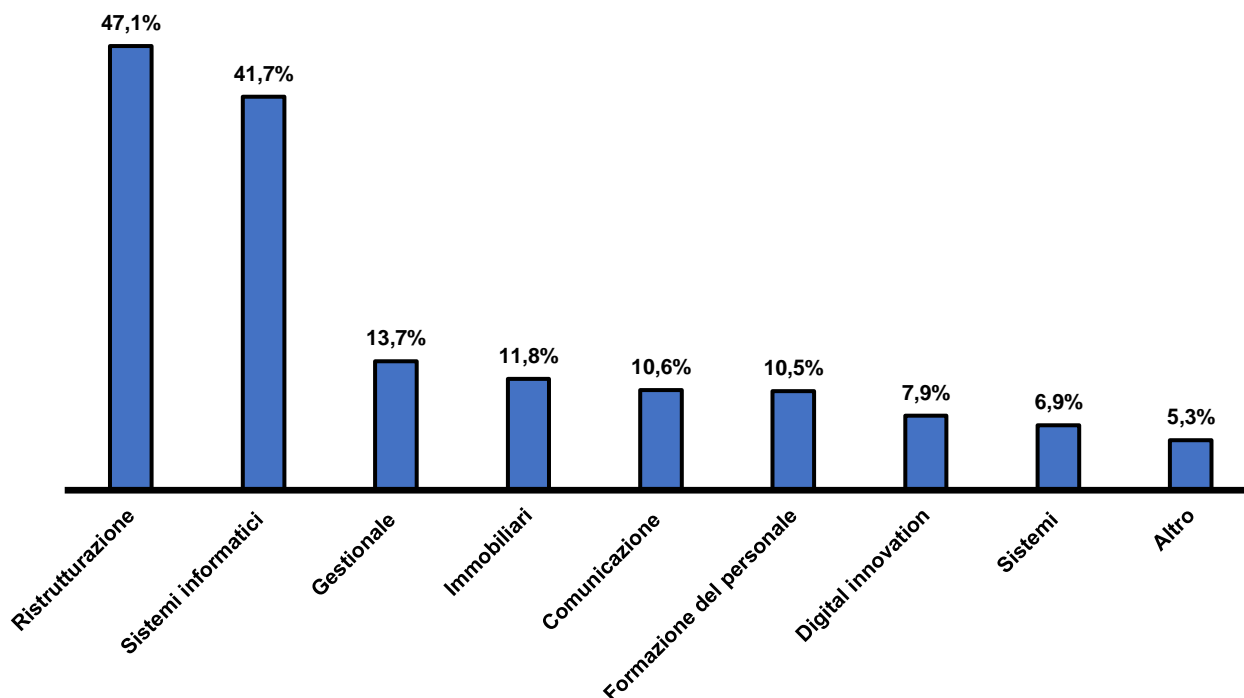
⁵² Si tratta del 30,5% di italiani che vivono in Comuni con meno di 10.000 abitanti (che sono l'85% dei Comuni) ai quali si aggiungono (secondo l'AIE) il 21% della popolazione che vive nei Comuni più grandi. Circa il 90% dei comuni italiani non ha una libreria.

⁵³ Che rappresentano oggi il 27,4% delle spese sostenute dalle librerie (Associazione Italiana Librai, Osservatorio delle librerie in Italia, *I «numeri» del tessuto delle librerie*).

⁵⁴ Associazione Italiana Librai (2020), Osservatorio delle librerie in Italia, *I «numeri» del tessuto delle librerie*.

informatici, tecnologie elettroniche e alla digitalizzazione, mentre il 10,6% alla comunicazione ed eventi. Sfruttando le potenzialità dell'e-commerce si potrebbero ridurre i primi costi, indirizzandoli invece sul secondo settore di investimento⁵⁵.

GRAFICO 2.11– SETTORI DI INVESTIMENTO DELLE LIBRERIE INDIPENDENTI
CAMPIONE DI 400 LIBRERIE INDIPENDENTI (2018 – 2019, ITALIA)



FONTE: VISION SU FORMAT RESEARCH

Inoltre, oltre alle librerie si deve prendere in considerazione l'impatto che la tecnologia e l'e-commerce stanno avendo anche su un ulteriore elemento della catena del valore, quello della distribuzione.

La spinta delle tecnologie e della flessibilità dell'online, e il cambiamento delle abitudini di consumo dei consumatori finali/lettori, sta facendo introdurre all'interno della distribuzione dei libri il seme di una rivoluzione copernicana in grado di modificare completamente il settore. Se il settore prima della digitalizzazione e del e-commerce era di tipo "push" con l'offerta che provava a creare domanda, ora sono i lettori che chiedono uno specifico prodotto e l'offerta che si adegua per soddisfare la richiesta.

⁵⁵ Associazione Italiana Librai, (2020) Osservatorio delle librerie in Italia, *I «numeri» del tessuto delle librerie*.

In risposta a ciò la grande distribuzione sta sviluppando investimenti di miglioramento della catena distributiva (che corrispondono, peraltro, ad un aumento della sostenibilità di cui parleremo in maniera dettagliata nel Capitolo 5) che comporta l'attivazione di due leve:

1. Un forte investimento⁵⁶ nella logistica (che ci è stato descritto da Renato Salvetti, Amministratore Delegato di Messaggerie, nonché Vice Presidente della società C&M Book Logistics⁵⁷) che ha concentrato in unico stabilimento presso la Città del Libro (in Stradella, provincia di Pavia) di 80.000 metri quadrati la movimentazione (basata su una tecnologia ad elevatissimo grado di automazione, chiamata SHUTTLE) di 61 milioni di copie all'anno.
2. Un utilizzo sempre maggiore del *print on demand* (come raccontato da Angela Di Biaso, Direttore Commerciale di Messaggerie all'epoca della nostra intervista), un metodo di gestione degli ordini tramite il quale gli articoli vengono stampati su richiesta, ovvero solo quando l'acquisto viene richiesto, andando a modificare, così strutturalmente il rapporto con le librerie e con la stessa casa editrice. Questo tipo di attività è ancora una piccola fetta rispetto alla più tradizionale stampa e distribuzione di testi per tirature pre-definite, ma comunque è un passo verso la modifica dell'attività di grandi player del sistema.
3. Lo sviluppo di più sofisticate capacità di business intelligence (soprattutto per orientare le novità che hanno percentuali di reso assai elevate e che, però, sono l'unica possibilità per far emergere novità che nel caso di Messaggerie ha portato, appunto, alla creazione di una direzione studi strategici (affidata, appunto, alla succitata Angela Di Biaso che ne era Direttore Commerciale).

Sono innovazioni che comportano un cambiamento culturale degli atteggiamenti degli editori che corrisponde ad un ribaltamento della natura del proprio ruolo e, dunque, del proprio business model: dal fornitore di un prodotto (il libro) a produttore di un servizio.

⁵⁶ Di 40 milioni di euro.

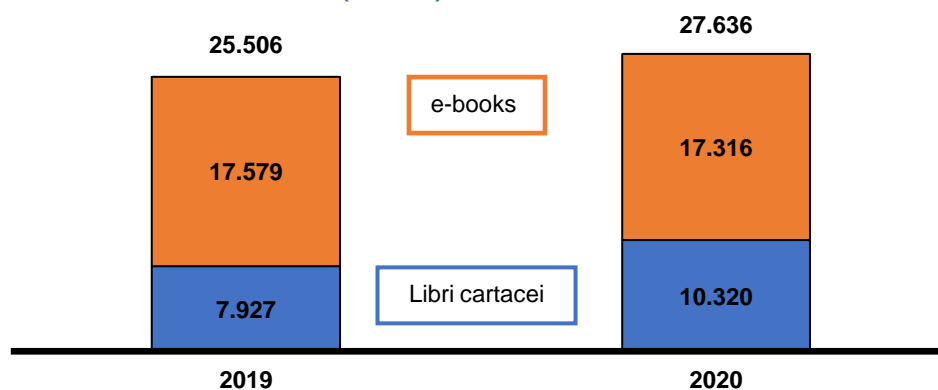
⁵⁷ I cui soci paritetici sono CEVA Logistics Italia (controllata al 100% da CMA CGM, leader mondiale nelle spedizioni e nella logistica) e Emmelibri (società controllata al 100% da Messaggerie Italiane).

2.2.3 NUOVI AUTORI E SELF-PUBLISHING

Nel corso degli ultimi anni il numero di novità editoriali è aumentato costantemente. Queste rappresentano il 65% della produzione lungo nei primi dieci anni del secolo, con punte prossime al 70% (negli anni Novanta si assestavano attorno al 60-62% dei titoli e al 55-60% delle copie). È il prodotto delle minori barriere all'ingresso: dallo scouting alla traduzione, dall'impaginazione alla stampa. A dimostrazione del ruolo sempre maggiore del self-publishing, si osserva come nei Top100 del Kindle Store in Italia oltre il 20% dei titoli sono self-published. Il self-publishing ha inoltre ricevuto riconoscimento dal Salone del Libro di Torino, dove per la prima volta è stata dedicata ad esso un'area⁵⁸.

La combinazione di innovazioni del self-publishing (nato grazie alla digitalizzazione) e del Print-On-Demand hanno quindi portato il self-publishing a essere non solo digitale.

GRAFICO 2.12 – L'AUTOPUBBLICAZIONE: UN MONDO IN CRESCITA
NUMERO DI TITOLI AUTOPUBBLICATI (ITALIA)



FONTE: VISION SU DATI AIE

Questa nuova modalità di pubblicare ha notevoli ripercussioni rispetto alla catena del valore e alle possibilità di guadagno generate per gli autori. Con il self-publishing, l'autore gestisce tutte le dimensioni della gestione dell'opera, scrittura, impaginazione, promozione, vendita e prezzo, che rientrano nell'ambito di competenze della casa editrice. Se da un lato questo permette una libertà maggiore, quasi assoluta, all'autore, dall'altro rende il "lavoro" di scrittura del libro diventa una delle innumerevoli componenti di cui l'autore stesso deve occuparsi. Questo controllo quasi totale da parte dell'autore permette di aumentare considerevolmente le royalties che gli vengono riconosciute arrivando anche al 70% del

⁵⁸ I self publisher al Salone del Libro di Torino, da <https://www.salonelibro.it/news/salto-pro-mobile/i-self-publisher-al-salone-del-libro-di-torino.html>

prezzo di copertina, mentre l'intermediazione da parte dell'editore fa calare questo dato al di sotto del 10% (soprattutto per i nuovi autori).⁵⁹ Chiaramente, venendo meno l'intermediazione e l'attività dell'editore, anche il prezzo finale sarà inferiore rispetto ad un libro pubblicato da una casa editrice. Esempio di piattaforme dedicate a questa attività editoriale è Kindle Direct Publishing che permette sia una diffusione globale quasi immediata e un controllo diretto su prezzi sia la possibilità di modificare il libro anche una volta pubblicato.

Tutti questi elementi positivi hanno, tuttavia, il contraltare nella necessità da parte dell'autore di occuparsi delle attività di editing, cover design, e marketing. Inoltre, soprattutto per quanto riguarda l'e-book vi è la questione dei metadati. I metadati sono particolarmente importanti per gli e-book in quanto sono tutte quelle informazioni che ci permettono di "descriverlo" (titolo, lingua, genere, autore, soggetto, formato, relazioni). Una cattiva definizione dei metadati può generare un'invisibilità del libro all'interno dei canali di vendita in quanto il file stesso non sarebbe visibile dal motore di ricerca (come ci ha riferito Francesca Noia, Direttore Commerciale di Edigita).

Chiaramente ciò apre il settore ad un quantitativo di testi che precedentemente non sarebbero stati pubblicati dalle case editrici spostando il potere contrattuale dalle stesse verso gli autori. Questo genera un'enorme modifica all'interno dell'universo del mondo dell'editoria verso una decentralizzazione dell'opera letteraria e ad una maggiore democratizzazione delle stesse (il minor prezzo rende ancor più accessibili per il consumatore i testi) che possono portare ad enormi cambiamenti nell'intero segmento editoriale. Questo nuovo segmento sta generando una spinta competitiva sulle case editrici e probabilmente l'aumenteranno costantemente, incentivando le stesse ad una maggiore apertura rispetto a nuove proposte e verso la costituzione di una filiera di produzione più snella e rapida, in grado di soddisfare le esigenze di un mercato aperto in continua evoluzione.

⁵⁹ Esposito, A. (2020). Quanto guadagna un autore? <https://www.edizionimea.it/2020/05/26/quanto-guadagna-un-autore/>

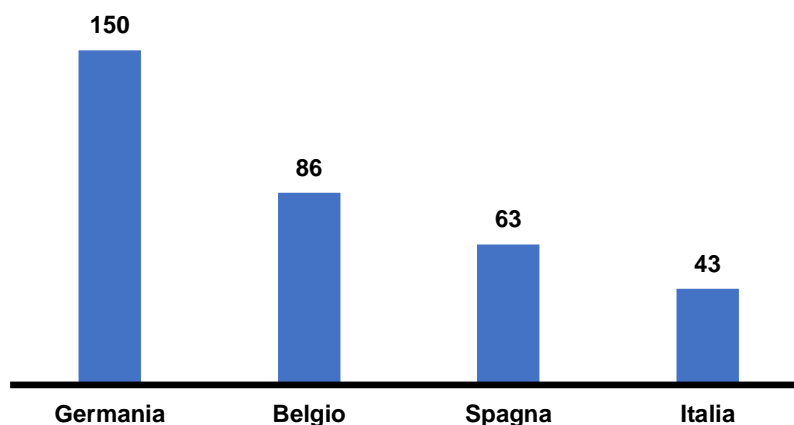
2.2.4 IL RISCATTO DEL MONDO DEI FUMETTI

Merita una particolare attenzione la modifica che nuovi canali distributivi possono avere sui contenuti. Un segnale di ciò è l'emersione di una particolare categoria di prodotto editoriale che sta prendendo sempre più piede in Italia ed in Europa, quello dei fumetti.

Gli stessi dati sul fenomeno pongono un problema di comparabilità tra Paesi e, tuttavia, una prima analisi assai interessante viene dal progetto EUDICOM (European Digital Comics) che è finanziato dal "Creative European Programme" della Commissione Europea e che è da un consorzio internazionale di editori⁶⁰.

Secondo i dati al marzo 2022, il mercato dei fumetti valeva tra il 2% e il 6% dell'intero settore editoriale in praticamente tutti i Paesi europei. Le eccezioni sono la Francia (siamo al 15%) e soprattutto la parte francofona del Belgio (Vallonia dove arriviamo al 33%).

GRAFICO 2.13 – IL MERCATO DEI FUMETTI NEI MERCATI EMERGENTI IN EUROPA (2020, IN MILIONI DI EURO)



FONTE: VISION SU DATI EUDICON

Ancora più accentuate (sempre secondo Eudicon) sono i valori nei quattro Paesi che fanno da soli il 77% di un mercato globale che vale 6 miliardi di euro: il Giappone che domina con 2,6 miliardi; la Corea del Sud con 662 milioni; gli Stati Uniti con 927 milioni; e la Francia (di gran lunga il primo mercato europeo) con 550 milioni. Elemento assai interessante è la quota del digitale (prodotto e distribuzione) sul totale: in Giappone siamo al 55%; in Corea del Sud, 50%; negli Stati Uniti al 9%. A livello mondiale la Naver Corporation⁶¹ ha appena

⁶⁰ La Federation of European Publishers (FEP); l'Associazione Italiana Editori (AIE); La Federacion de Gremios de Editores de Espana (FGEE); e la IZNEO che è la prima piattaforma digitale europea per la distribuzione di fumetti.

⁶¹ Peraltro Naver nasce da un portale potenziato da uno dei pochissimi motori di ricerca che è stato alternativa a Google.

fuso WEBTOON (il più grande distributore digitale di fumetti che ha un fatturato di circa 400 milioni di euro) con la canadese Wattpad e può raggiungere 166 milioni di consumatori. Peraltro l'accordo recente con il grande produttore americano DC Comics (di proprietà della Warner, quella di Batman e Superman) creando un concorrente della Disney/ Marvel.

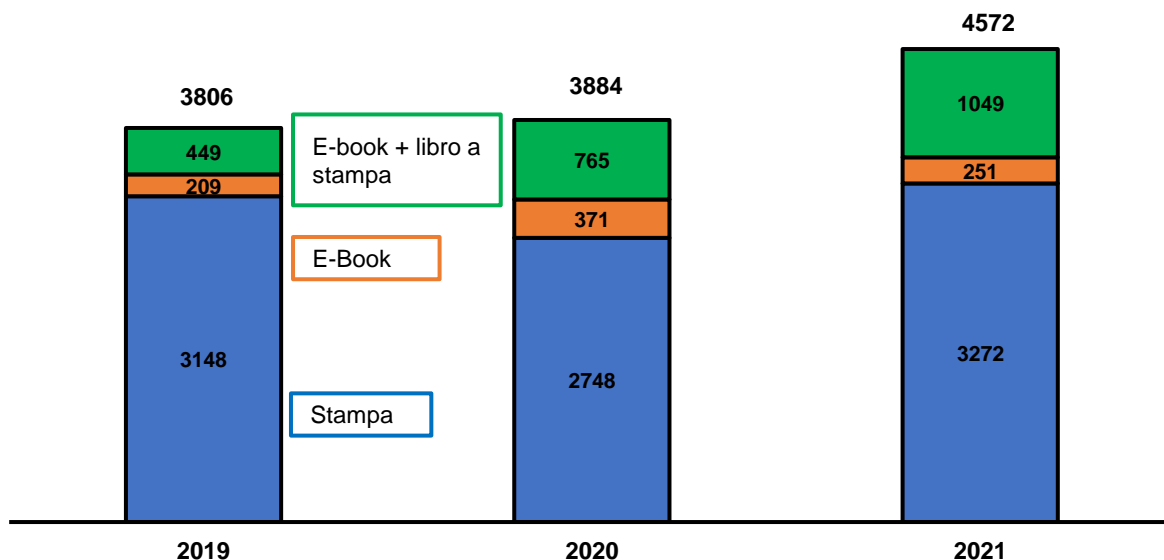
Rispetto a questi fenomeni l'Europa è in fortissimo recupero e l'Italia registra il più alto livello di crescita (pur partendo da livelli più bassi) raddoppiando quasi il fatturato nel 2021 (98%) che segue una crescita già assai consistente nel 2020 (42%).

Tutti i fumetti sono, tuttavia, in crescita. L'Italia ha però fatto segnare una crescita notevole nel 2020, con un fatturato in aumento del 42% rispetto all'anno precedente, per un totale di 43 milioni di euro.

Questa tendenza si traduce in aumento della quota del fumetto sul totale del mercato dell'editoria che raggiunge nel 2021 il 5,8% rispetto al 2,5% del 2019, toccando poi il 7,4% nei primi sei mesi del 2022⁶².

Inoltre aumentano (anche se in maniera meno che proporzionale al fatturato) il numero di pubblicazioni nuove.

GRAFICO 2.14 – UN MERCATO IN GRANDE ASCESA
INCREMENTO NUOVE PUBBLICAZIONI IN ITALIA DAL 2019 AL 2021



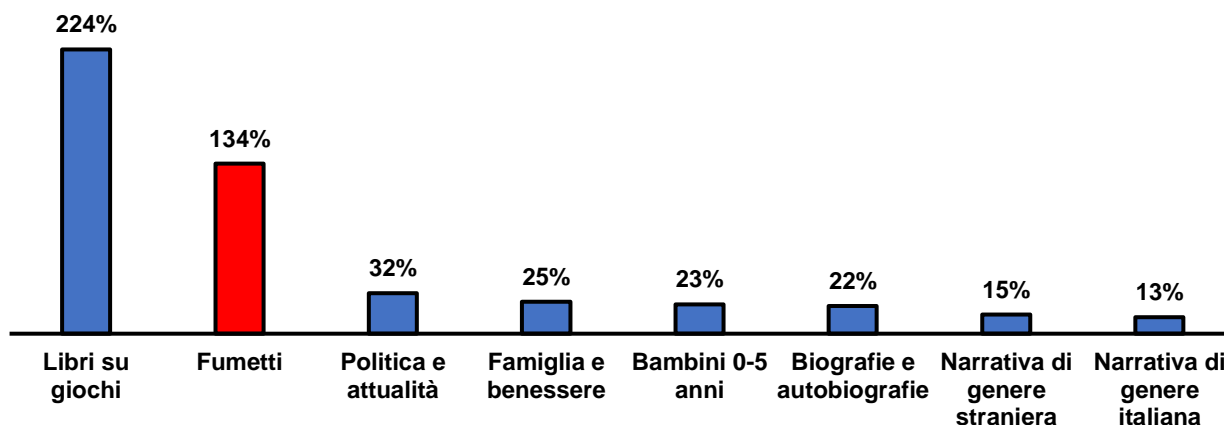
FONTE: VISION SU DATI AIE

⁶² Rapporto AIE, (28 ottobre 2022), "La libreria di fumetti in Italia", Lucca Comics & Games.

L'ascesa del fumetto è confermata anche dai dati riguardo ai generi più acquistati dagli italiani, che appunto vede un incremento annuo del 134%.

GRAFICO 2.15 - GENERI CHE GLI ITALIANI HANNO COMPRATO DI PIU (COMPARAZIONE 2020 - 2021)

INCREMENTO PERCENTUALE DEL 2021 RISPETTO AL 2020 IN ITALIA ⁶³



FONTE: VISION SU DATI UFFICIO STUDI AIE

Questa rilevanza sempre più importante all'interno del panorama editoriale italiano è certificata dalla presenza nella top 10 dei libri più venduti in Italia compare un fumetto, *Le storie del quartiere* di Lyon Gamer, scritto da Davide Costa e disegnato da Emanuele Virzì, con la supervisione dello stesso Lyon Gamer. Il primo libro della stessa serie, intitolato *Le storie del mistero*, già nel 2020 si era posizionato tra i 10 libri più venduti dell'anno.

Fenomeno ormai globale è, invece, quello di Zerocalcare che nel 2019 ha raggiunto il traguardo di un milione di libri venduti (Bernasconi, 2019) e che nel 2021 e che con la serie "Strappare i bordi" prodotta da Netflix è diventata la più vista in Italia nel 2021.

Questo trend viene sottolineato anche dall'exploit del manga giapponese *One Piece (One Piece n. 98 - Celebration Edition)* di Eiichiro Oda che si è posizionato al primo posto come libro più venduto in assoluto nella settimana 30 agosto – 5 settembre con 14.800 copie vendute (dato che non tiene conto di tutto il circuito delle fumetterie e dello store del sito dell'editore), mentre al terzo posto compariva *Dragon Ball Super n. 14* di Akira Toriyama.

⁶³ Rapporto AIE, (28 gennaio 2022), Lo stato del libro in Italia e in Europa nel secondo anno di pandemia.

A ciò si associano anche le possibilità che vengono date ai fumettisti i quali, favoriti anche dall'andamento positivo del segmento, hanno molte più possibilità rispetto al passato. Difatti, intermediari quali *Etsy*, *Ko-Fi*, *Patreon* permettono, attraverso il metodo del “micro-mecenatismo”, a content visual creator, tra cui anche i fumettisti, di riuscire a diffondere i loro contenuti e creare una fonte di guadagno stabile, soprattutto grazie alla visibilità generata.

Peraltro, come si è accennato, la digitalizzazione del settore è ancora molto bassa sia in Italia che in Europa. È possibile che sia questa una delle tendenze dei prossimi anni.

2.2.5 EVOLUZIONI FUTURE

Il futuro dei libri sembra sempre più legato a due direttrici fondamentali: da un lato, l'online (libri ed e-books) che consente ai lettori di accedere ad un catalogo ampio di libri; dall'altro abbiamo le librerie fisiche che ancora rappresentano dei luoghi fondamentali di costruzione di cultura e di raccolta di informazioni.

Appare evidente come questi due elementi hanno ciascuno elementi di forza estremamente rilevanti, e pertanto solo la complementarità tra i due canali riesce a coprire interamente quelli che sono i desideri dei consumatori.

Appare evidente, quindi, la presenza di un enorme potenziale derivante dall'interazione costruttiva dell'online e del fisico. Le librerie di prossimità, difatti, possono valorizzarsi all'interno di un nuovo ruolo, passando da quello di “venditori di testi” a quello della “creazione di esperienze culturali”, costruendo il proprio vantaggio competitivo sull'idea di “non vendere semplicemente dei libri, ma di formare lettori ai quali, poi, vendere libri”⁶⁴.

Dall'altro lato, l'e-commerce può supportare l'offerta nella dimensione del digital marketing (ad esempio per la promozione di autori e case editrici che non hanno l'economia di scala per raggiungere visibilità sui media tradizionali), e focalizzarsi sulla dimensione della vendita

⁶⁴ Nicola Fuochi in un articolo di Cortivo, M. “La lezione di Fuochi «Educo alla curiosità per battere Amazon»”, *Corriere del Veneto*, 13 febbraio 2022.

del testo, potendo contare sui propri vantaggi competitivi (rapidità e affidabilità della consegna, resi, ampiezza della scelta, possibilità di raggiungere aree sprovviste di librerie).

In entrambi i casi sta emergendo con chiarezza un'evoluzione che – in estrema sintesi – vede il settore del libro trasformarsi da un settore nel quale si vende un “prodotto” ad uno nel quale si eroga un “servizio” con molte possibilità di promozione commerciale incrociata (*cross-selling*) di altre prestazioni (dai contenuti audio a quelli musicali, dall'esplorazione – in realtà virtuale o fisica - di luoghi storici alla cucina). Il libro diventa servizio e ciò diventa anche nuovi modelli di prezzo (i.e. abbonamenti mensili come nel modello Storytel).

Non meno importante, infine, l'impatto che nuovi canali distributivi possono avere sugli stessi contenuti. La crescita del “self-publishing” e ne è segnale evidente; il fumetto può esserne sviluppo assai interessante. La fantasia sembra tornare al potere e per gli *incumbent* diventa fondamentale esplorare territori nuovi (ciò vale, lo vedremo nel Capitolo 3 sul “digital marketing”, anche per televisioni e giornali).

2.3 ABBIGLIAMENTO: LA CATENA DI GENERAZIONE DEL VALORE, IL CAMBIAMENTO DI AMAZON, PRINCIPALI EVOLUZIONI NEL FUTURO

Il mondo dell'abbigliamento si avvia, già da anni, verso la digitalizzazione e la multicanalità. La comodità dell'acquisto online, l'ampia scelta e i nuovi trend - sempre più rapidi grazie ai social media - stanno creando un panorama dove l'acquisto online diventa sempre più importante, anche se, come vedremo, non sostitutivo di quello nel negozio.

- a) Per i consumatori, l'e-commerce ha rappresentato l'occasione di acquistare in maniera più comoda, soprattutto durante la pandemia. Per molti di essi resta però ancora importante il lato sensoriale e sono necessarie pertanto strategie di vendita innovative e interattive che siano in grado di combinare i vantaggi dell'online con quelli dell'offline. Inoltre, emerge anche una nuova importante attenzione per la sostenibilità, percepita e premiata dai consumatori.
- b) Le PMI, soprattutto quelle che offrono prodotti di qualità (per esempio, il brand "Made in Italy"), hanno potuto usufruire del canale online per ritagliarsi una quota sempre più rilevante. In un contesto di preesistente competizione con il fast-fashion, le PMI possono acquisire visibilità grazie all'online, aumentando la propria resilienza e sfruttando il loro vantaggio competitivo. Questo può avvenire sia attraverso i marketplace che siti web propri alle aziende.
- c) Per la grande distribuzione, l'apparizione dell'e-commerce in concerto con la pandemia ha portato ad una ristrutturazione dei modelli di vendita. Si è ridotto il numero di negozi fisici, anche se è cresciuta, in media, la loro dimensione, mentre sono aumentate le soluzioni online, così come le soluzioni multicanale che permettono di venire incontro alle mutate esigenze dei consumatori.

La categoria del *fashion* è ampia e raggruppa differenti attori e prodotti. Tra gli attori, troviamo i marchi/brand (che si occupano del processo di produzione dalla concezione del design fino alla manifattura e alla vendita), le aziende manifatturiere (che si occupano solo della produzione), i rivenditori (alcuni dei quali possiedono fabbriche proprie mentre altri no), e poi ancora le piccole sartorie, le aziende di fast fashion, l'industria del lusso. A livello di prodotti troviamo: abbigliamento quotidiano, abbigliamento sportivo, scarpe, pelletteria e accessori (occhiali, gioielli ecc.).

Per una questione di coerenza statistica e brevità ci atterremo alla categoria statistica istituita dall'ISTAT dove il settore «moda» è inteso come l'insieme delle attività economiche relative alle industrie tessili, dell'abbigliamento, articoli in pelle e simili (ATECO 2007 CB), focalizzandoci in particolare sul settore confezione di articoli di abbigliamento, confezione di articoli in pelle e pelliccia e sul retail (laddove rilevante, sarà specificato se si parla di industria del lusso o no). Inoltre, il caso si focalizzerà sul commercio B2C, non affrontando invece il discorso B2B della manifattura e vendita di fibre tessili.

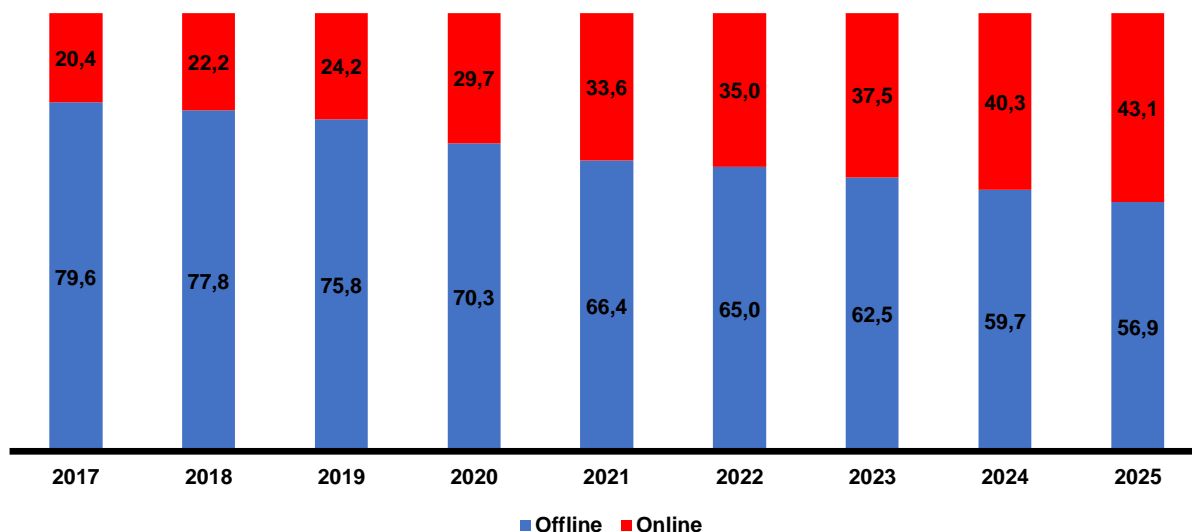
Tra le categorie di beni acquistati online, i vestiti e il tessile si posizionano tra i beni più acquistati. Nel mondo dell'e-commerce europeo, i dati di Amsterdam University of Applied Sciences e CMIHvA (Center for Market Insights) 2021 indicano che l'abbigliamento (incluso l'abbigliamento sportivo e gli accessori) ha rappresentato nel 2021 il 63% dei beni acquistati online da consumatori che avevano precedentemente acquistato online negli ultimi tre mesi. Le entrate globali del settore abbigliamento nel mondo valevano, nel 2020, 1,46 trilioni di dollari; in Europa, l'industria vale circa 443 miliardi (Statista 2021) e il settore rappresenta una punta di diamante per l'industria italiana, con un valore di 71,7 miliardi (+20,8% sul 2015), con una crescita media annua delle vendite nel periodo 2015-2019 del 4,8% (Tomatis 2020). Il settore in Italia è anche composto, oltre ai grandi brand del lusso, da numerose PMI (circa 55 mila micro e piccole imprese).

La pandemia ha portato nel settore tessile e dell'abbigliamento un abbassamento significativo dei profitti imputabile alle misure di lockdown che hanno colpito i negozi offline (McKinsey 2020). In contrasto, però, l'e-commerce della moda è in espansione, specialmente dopo la crisi pandemica che ha incoraggiato le vendite online. *Zalando* ha registrato infatti una crescita del 32%–34% del valore lordo di merce durante il secondo quadrimestre del 2020, mentre *Boohoo*, nello stesso periodo, ha registrato un aumento del 45% del fatturato (Ilchi, 2020). Globalmente, il fatturato (online) dell'abbigliamento è passato da 545 miliardi nel 2019 a 662 miliardi nel 2021, con proiezioni per il 2022 fino ai 713 miliardi di dollari (Shopify Plus, 2020).

Secondo le proiezioni (Figura 2.3.1) il canale online continuerà ad acquisire importanza anche se l'offline continuerà ad essere il canale principale di acquisto e vendita.

GRAFICO 2.16 – IL CANALE ONLINE È IN CRESCITA

QUOTA DEI RICAVI ONLINE / OFFLINE NEL SETTORE ABBIGLIAMENTO (MONDO, 2017-2021, PROIEZIONE 2022-2025, PERCENTUALE, IN MILIARDI DI DOLLARI)



FONTE: VISION SU DATI STATISTA

Si disegna quindi il quadro di un settore che ha risentito molto della crisi pandemica, con fatturati globalmente in declino, ma che ha saputo trovare nel canale online un mezzo di resilienza ed espansione.

Le due principali sfide per l'e-commerce che si profilano all'orizzonte riguardano la sostenibilità e la necessità di sviluppare ulteriormente tecnologie e soluzioni che avvicinino il consumatore il più possibile all'esperienza sensoriale tipica dell'acquisto offline.

A livello di sostenibilità, il settore si trova a fare i conti con il suo grande impatto ambientale (basti pensare che il fast fashion è responsabile per il 10% dell'inquinamento globale, più del settore dei viaggi aerei ed è il secondo più grande consumatore di risorse idriche⁶⁵) e con dei consumatori sempre più sensibilizzati alla questione ambientale.

Per quanto riguarda le nuove modalità di acquisto, si rivelano come sempre più presenti e da sviluppare le strategie multicanale. Queste possono includere 1) l'acquisto online e il pick-up a negozio; 2) la vendita attraverso i social; 3) i QR code che permettono di accedere ad una spiegazione/maggiori informazioni sul prodotto; 4) le consultazioni/dimostrazioni online e l'utilizzo di tecnologie come la realtà aumentata; 5) il fatto di informarsi sul web per poi acquistare offline e viceversa.

Come indicato nella sezione iniziale, le ipotesi che il nostro schema metodologico prevede

⁶⁵ Ad esempio si veda <https://www.nature.com/articles/s43017-020-0039-9>

e che testeremo nel segmento abbigliamento sono che la digitalizzazione e il commercio elettronico:

1. Hanno un effetto netto positivo sui consumatori attraverso un miglioramento esperienza di acquisto e maggiore scelta.
2. Creano opportunità per le imprese, soprattutto quelle più piccole che beneficiano della maggiore visibilità data dall'online e che possono crescere ed esportare.
3. Creano spinte competitive utili a portare processi di innovazione e ottimizzazione nella grande distribuzione.

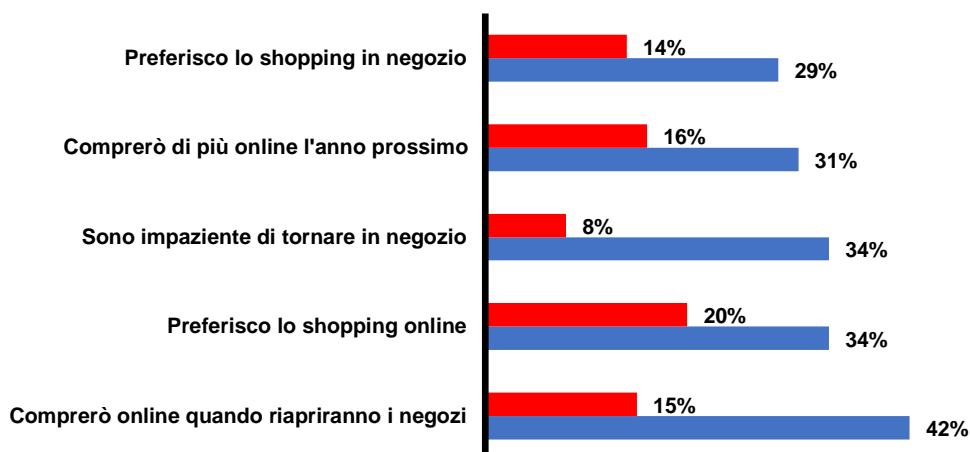
2.3.1 CONSUMATORI: VERSO UN'ESPERIENZA DI SHOPPING INTERATTIVA

Come per altri settori, anche il settore dell'abbigliamento si è adeguato alle nuovi abitudini e le aspettative dei consumatori. La pandemia, in particolare, ha provocato un aumento nel numero di consumatori che prediligono acquistare online, un'abitudine di acquisto destinata a rimanere e a crescere, con più consumatori – soprattutto tra i più giovani – che acquisiscono l'accesso al mondo digitale. Allo stesso tempo, l'esperienza sensoriale rimane un elemento imprescindibile. Si affermano, anche in questo settore, le modalità multicanale descritte in precedenza. Nuove preferenze dei consumatori in termini di sostenibilità emergono anche come le nuove tendenze.

Nel mondo, durante la pandemia, la quota delle vendite online nel settore abbigliamento è quasi raddoppiata, passando dal 16% nel 2020 al 29% nel 2021 (McKinsey 2021). La conferma di questi dati dopo la riapertura dei negozi indica che l'accelerazione causata dalla pandemia si stia sedimentando e che la transizione verso l'online sia un trend destinato a rimanere. Il 42% dei consumatori intervistati da McKinsey, nel suo *UK Fashion Survey* del 2021 (vedi grafico 2.17) dichiara infatti che continuerà ad acquistare online anche una volta che i negozi avranno riaperto. Il 34% dichiara anche di preferire lo shopping online. Nonostante questo, il 29% dei consumatori dichiara di preferire lo shopping in negozio e il 34% di essere impaziente di tornare ad acquistare offline. Secondo queste preferenze si delinea un quadro dove l'online acquisterà sempre più importanza, ma l'offline conserverà un ruolo importante. Rimangono infatti ancora presenti degli incentivi/timori che suggeriscono una complementarità tra i due.

GRAFICO 2.17 - NONOSTANTE LE PERSONE SIANO IMPAZIENTI DI TORNARE NEI NEGOZI, NON ABBANDONERANNO L'ONLINE

SENTIMENTO DEI CONSUMATORI - IN ROSSO, "IN DISACCORDO", IN BLU "D'ACCORDO". ESCLUDE I "PARZIALMENTE D'ACCORDO / IN DISACCORDO". SETTORE CLOTHING (UK, 2021).



FONTE: VISION SU DATI MCKINSEY

A favore dell'acquisto online, la convenienza di prezzo, l'ampia scelta di prodotti e i ridotti tempi di acquisto e consegna (priorità specialmente rilevante nelle fasce d'età lavorativa che hanno meno tempo libero (Cao, 2018)). La possibilità di poter toccare il prodotto, provarlo, assicurarsi che il prodotto sia fedele alla descrizione resta però un'esclusiva del mondo offline.

Nonostante in effetti il 34% dei consumatori nel mondo si informi online prima di acquistare un capo di abbigliamento, il canale finale di acquisto rimane il negozio. McKinsey rileva infatti come la percentuale di spesa online nel 2020 ammontasse al 60%, di cui 6% con modalità click-and-collect, mentre il 36% dei consumatori preferisse ancora il negozio⁶⁶.

La transizione online non ha però contribuito ad una depersonalizzazione dell'esperienza d'acquisto. Rimangono infatti presenti bisogni come la necessità di istaurare un rapporto di fiducia con il venditore e la possibilità di interagire con il prodotto – se pur da remoto – e ne emergono di nuovi, come le dinamiche di acquisto di gruppo e il lato di intrattenimento dello shopping.

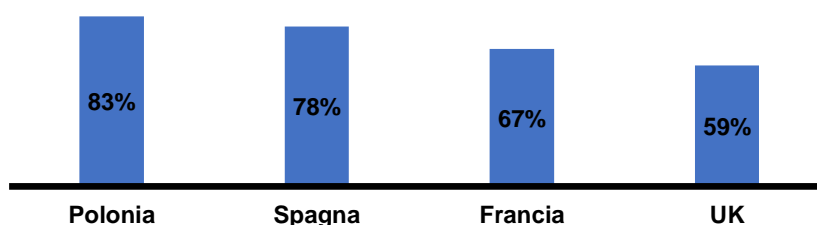
Queste nuove abitudini trovano una risposta nelle nuove tecniche di vendita come il *live shopping* (vere e proprie sessioni live di acquisto dove il venditore prova e parla del prodotto,

⁶⁶ Balchandani et al. (2021). Six vectors of success in online fashion, da <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/six-vectors-of-success-in-online-fashion>

dove si trovano sconti esclusivi e dove il venditore non solo fornisce assistenza ma anche una “performance”). Cresce anche l'importanza delle recensioni online, del ruolo degli influencer e di tutte quelle strategie che cercano di colmare il divario tra online ed offline e che, secondo esperti del settore marketing⁶⁷, diventeranno sempre più diffusi.

GRAFICO 2.18 – LO SHOPPING COME FORMA DI INTRATTENIMENTO

CONSUMATORI INTERESSATI NELLO “SHOPPENTERTAINMENT” (POLONIA, SPAGNA, FRANCIA E UK, 12.382 PARTECIPANTI, INDIVIDUI CHE HANNO ACQUISTATO ONLINE NELL'ULTIMO TRIMESTRE, 2020)⁶⁸



FONTE: VISION SU DATI FORRESTER RESEARCH

È invece interessante osservare come alcune particolarità dell'e-commerce non influenzino invece le scelte dei consumatori nel mondo della moda tanto quanto lo facciano in altri settori, come quello dell'elettronica. Secondo uno studio (Heuer, Brettel, e Kemper 2015), realizzato su 3,3 milioni di osservazioni fornite da uno dei principali siti di e-commerce europei su due categorie di prodotti tessili - cardigan e sneakers - si evidenzia come l'aumento della trasparenza dell'offerta data dalla possibilità di comparare i prodotti online non induca, a differenza per esempio nel settore dell'elettronica, a una sostituzione dei prodotti tra brand. Questo si attribuisce alla specificità di ogni prodotto di abbigliamento che non può essere facilmente sostituito da un capo di un'altra marca. In questo senso, la maggiore offerta data dal segmento online permette al consumatore di affinare la propria ricerca, ma ciò non si traduce in una dinamica di sostituzione. Nello stesso studio si osserva anche come l'abitudine e la forza delle recensioni siano motivazioni rilevanti per l'acquisto online.

L'integrazione dei social ha anche creato nuove tendenze riguardo alle preferenze in termini di sostenibilità e impatto sociale, anch'esse esacerbate dalla pandemia che ha rivelato diverse fragilità strutturali. Secondo l'Osservatorio Multicanalità (School of Management del

⁶⁷ Jean-Eric Pelet, PhD in Marketing, Assistant Professor alla EMLV, intervistato da Vision il 21 ottobre 2021.

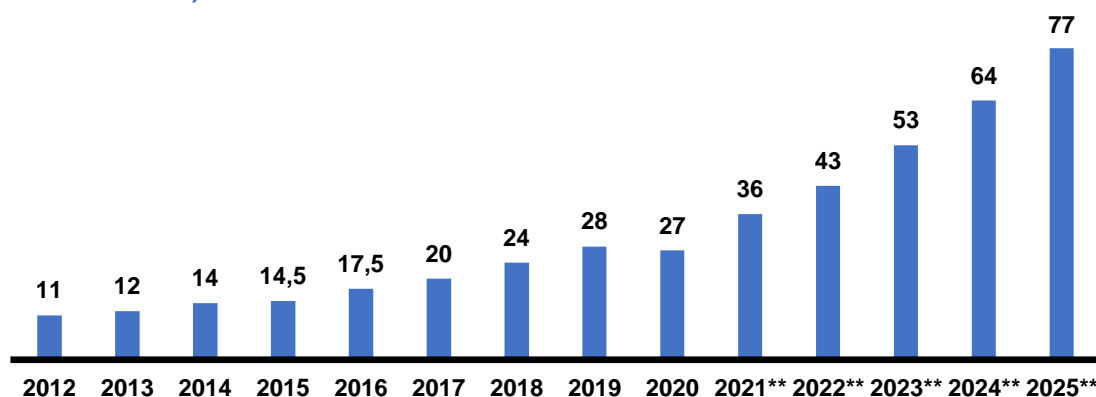
⁶⁸ Il “shoppertainment” comprende: live streaming su siti di e-commerce, social media livestreaming, prodotti postati da influencer sui social media, opzioni di gioco interattive.

Politecnico di Milano) il 76% (su 46 milioni di utenti) ritiene giusto che i brand prendano posizione su questi temi, il 73% valuta positivamente le aziende che intraprendono questo percorso e il 57% le premia quando si tratta di scegliere prodotti e servizi da acquistare.

Cresce anche, come evidente dal grafico 2.19, il commercio della seconda mano, con proiezioni che vedono aumentare il valore a 41 miliardi, dal 2021 al 2025. Intermediari che incoraggiano l'economia circolare come Vinted hanno visto aumentare la propria quotazione da 1 miliardo di dollari nel 2019 fino a 4,2 miliardi nel 2021 (un aumento del 320%).⁶⁹ Depop è passato invece da 2 a 6 milioni di utilizzatori dal 2019 al 2020⁷⁰, dato che conferma la crescente importanza della sostenibilità.

GRAFICO 2.19 – INSIEME ALL'ATTENZIONE ALLA SOSTENIBILITÀ CRESCE IL COMMERCIO DELLA SECONDA MANO

VALORE DEL SEGMENTO DELLA SECONDA MANO DELL'ABBIGLIAMENTO (MONDO, 2012-2025, IN MILIARDI DI DOLLARI)



FONTE: VISION SU DATI THREDUP

In conclusione, le abitudini dei consumatori rivelano una preferenza per la multicanalità. Se da una parte l'e-commerce e i marketplaces permettono di comparare la merce ed affinare le proprie scelte, esse non escludono ma anzi sono complementari all'acquisto offline, che permette di vedere e provare il prodotto. Integrare le due opzioni si rivela quindi fondamentale e coerente con le crescenti tendenze.

⁶⁹ Lunden I. (2021). Vinted raises \$303M for its 2nd-hand clothes marketplace, used by 45M and now valued at \$4.5B, <https://techcrunch.com/2021/05/11/vinted-raises-303m-for-its-2nd-hand-clothes-marketplace-used-by-45m-and-now-valued-at-4-5b/>

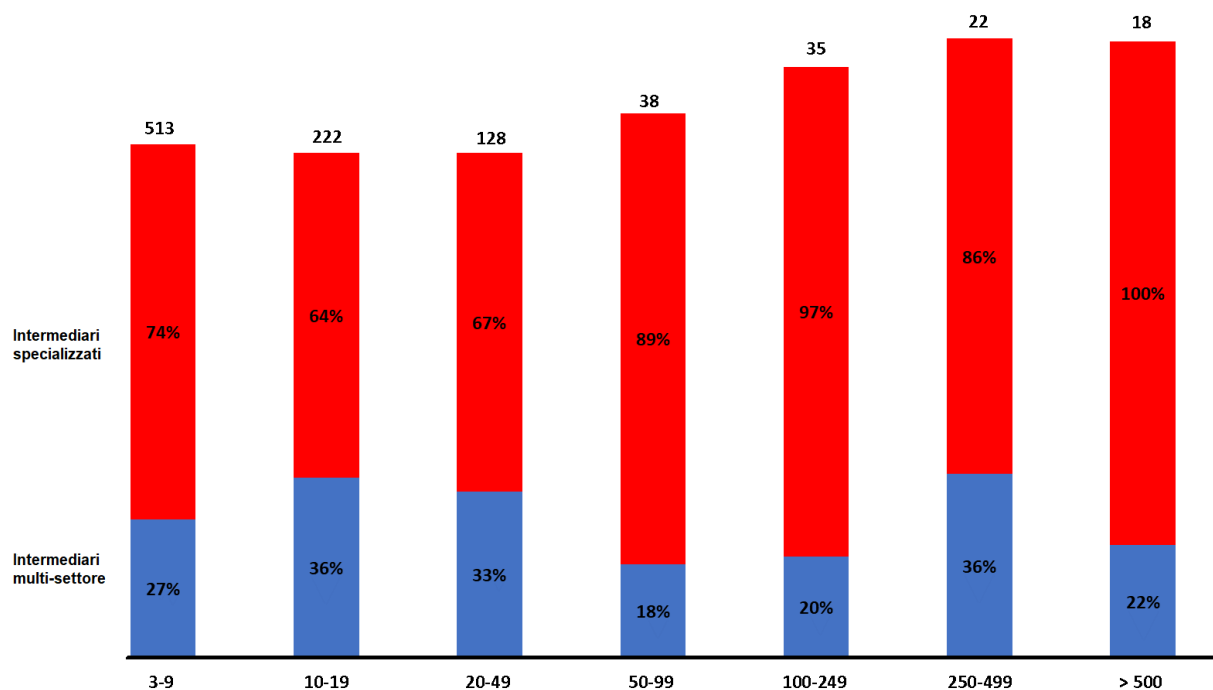
⁷⁰ Statista, Monthly active users (MAU) of the Depop app worldwide from January 2019 to May 2021. <https://www.statista.com/statistics/1247982/depop-monthly-active-users-worldwide/>

2.3.2 PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Secondo l'ultimo censimento ISTAT, nel 2018, solo il 6,9% delle industrie manifatturiere Italiane nel settore abbigliamento e pellicceria (su un campione di 14.002) affermava di utilizzare canali online, mentre il 34% di essere impegnato in progetti di innovazione. I numeri ancora abbastanza esigui risultano comunque in crescita, spinti dalla pandemia. Tra le aziende nel settore utilizzatrici di intermediari online, le PMI (da 3 a 249 impiegati, per un totale di 936 imprese) affermavano di utilizzare per il 29% intermediari multi-settore (Amazon, eBay, Etsy, ecc.) mentre il 72% preferiva intermediari specializzate in casalinghi e abbigliamento (Westwing, Zalando, Yoox, ecc.). Tra le grandi imprese (>250 impiegati, per un totale di 40 imprese), il 30% utilizzava intermediari multi-settore mentre il 92% quelli specializzati⁷¹.

⁷¹ Il totale percentuale delle PMI ammonta al 101,92%, mentre per le grandi aziende ammonta al 122,5%. Questo perché alcune aziende si avvalgono di entrambe.

GRAFICO 2.20 – LA MAGGIOR PARTE DELLE IMPRESE PREFERISCONO INTERMEDIARI SPECIALIZZATI, INVECE CHE INTERMEDIARI MULTI-SETTORE
INTERMEDIARI DIGITALI UTILIZZATE DA IMPRESE DI DIVERSA DIMENSIONE (PER NUMERO DI IMPIEGATI) PER VENDERE BENI E/O FORNIRE SERVIZI, SETTORE CONFEZIONE DI ARTICOLI DI ABBIGLIAMENTO, CONFEZIONE DI ARTICOLI IN PELLE E PELLICCIA (% SU 976 IMPRESE DEL SETTORE CON PIU DI 3 IMPIEGATI, 2018, ITALIA).*



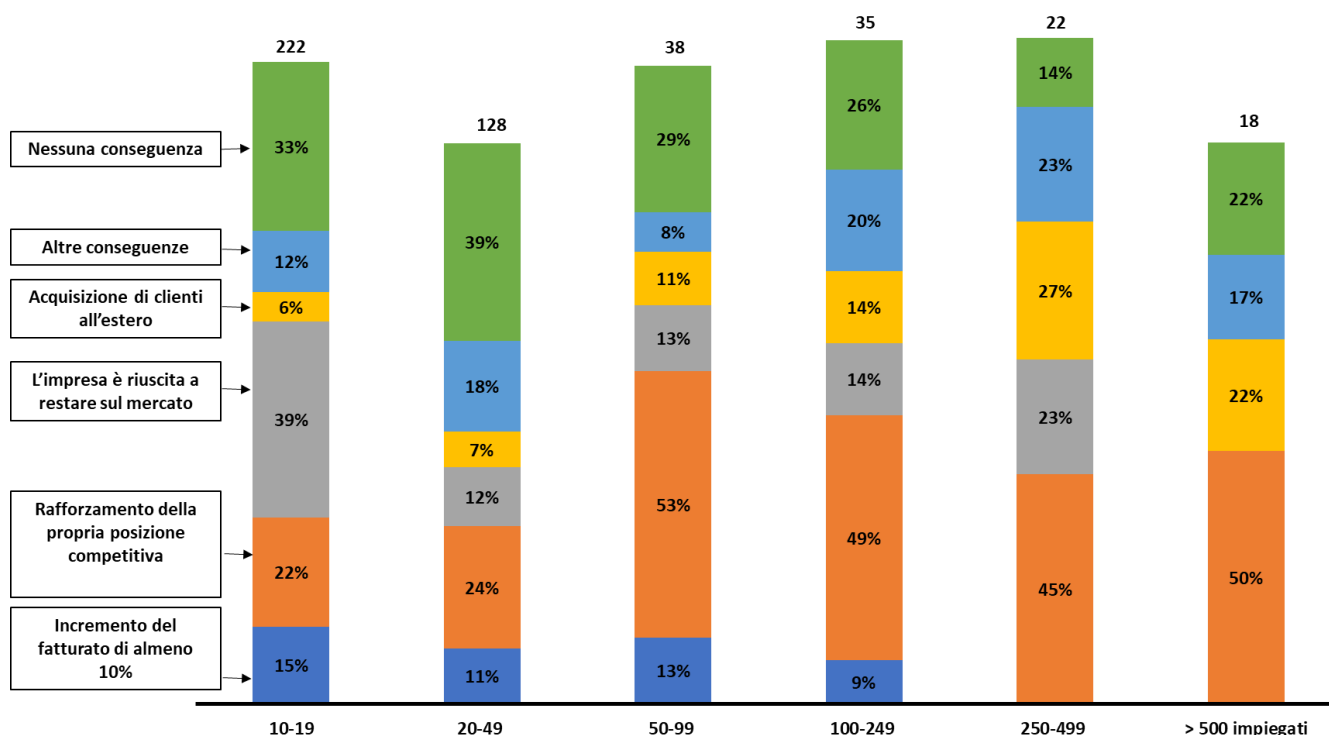
*Gli intermediari online specializzate in casalinghi e abbigliamento comprendono Westwing, Zalando, Yoox, ecc. I non specializzati includono Amazon, Ebay, Etsy ecc.

FONTE: VISION SU DATI ISTAT

L'utilizzo intermediari online, siano essi specializzate o no, risulta comunque un trend in crescita, sia per quanto riguarda i brand nel settore del lusso, che le piccole e medie imprese.

L'ISTAT ha compilato basandosi su dati qualitativi, una statistica sui benefici dell'utilizzo di intermediari digitali. Si nota come per le piccole aziende (10-19 dipendenti) il vantaggio maggiore sia stato quello di restare sul mercato; per la categoria 20-49 dipendenti, il rafforzamento della propria posizione competitiva; per le aziende 50-99 dipendenti, il 53% del vantaggio consiste nel rafforzamento della propria posizione competitiva; ciò vale anche per le tre categorie di aziende più grandi che segnalano lo stesso elemento per il 49%, 45% e 50%.

GRAFICO 2.21 – RESILIENZA E COMPETITIVITÀ COME MAGGIORI BENEFICI DELL’E-COMMERCE. CONSEGUENZE LEGATE ALL’UTILIZZO DI INTERMEDIARI ONLINE
CONSEGUENZE LEGATE ALL’UTILIZZO DI INTERMEDIARI ONLINE, A SECONDA DELLA DIMENSIONE DELL’AZIENDA (PER NUMERO DI DIPENDENTI) (ITALIA, 2018).⁷²



FONTE: VISION SU DATI ISTAT

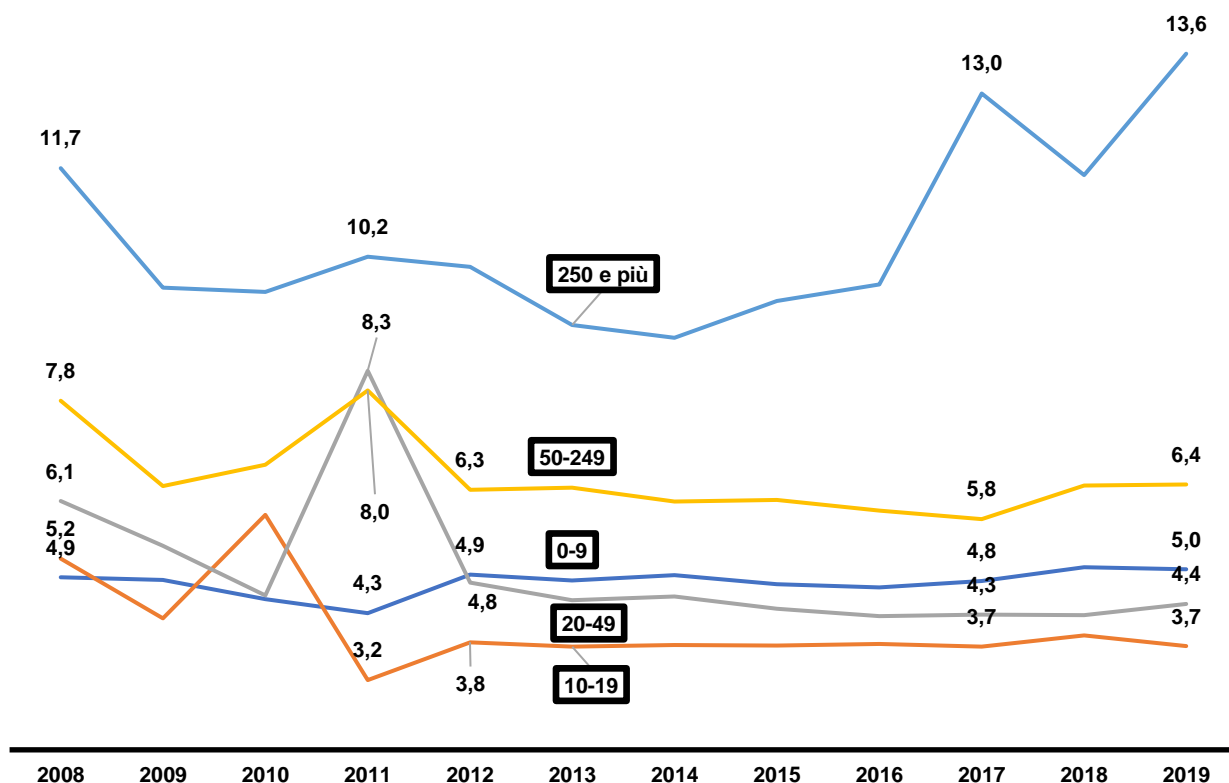
In generale, si evidenzia come l’e-commerce abbia rappresentato uno strumento cruciale per la sopravvivenza delle imprese italiane, anche in tempi pre-COVID, - soprattutto per le piccole realtà (10-19 dipendenti) - e che ha permesso loro di competere con le grandi aziende sui mercati mondiali. I dati sembrano indicare che, nonostante ci sia una competizione tra grande distribuzione (soprattutto *fast fashion*) e le PMI, queste ultime abbiano il valore aggiunto di potersi ritagliare una nicchia, fatta di prodotti di più alta qualità che non entrano in diretta competizione con il fast fashion, sia esso puramente retail (Zalando) o manifattura e retail (Zara, H&M). In questo senso, l’e-commerce rappresenta un’occasione per le PMI di acquisire visibilità e crescere globalmente.

Nel grafico 2.31 notiamo infatti come il fatturato delle imprese più piccole sia relativamente stabili dal 2012 fino al 2019.

⁷² Percentuale del numero di aziende sul totale delle aziende della stessa dimensione. Campione di 976 aziende nel settore manifatturiero di confezione di articoli di abbigliamento, confezione di articoli in pelle e pelliccia. Per le grandi aziende (>250 impiegati) dati non disponibili per “incremento fatturato” e “l’impresa è riuscita a restare sul mercato”.

GRAFICO 2.22 – LE GRANDI INDUSTRIE CRESCONO, MA IL FATTURATO DELLE PMI RIMANE STABILE

FATTURATO PER INDUSTRIE DI CONFEZIONE DI ARTICOLI DI ABBIGLIAMENTO, CONFEZIONE DI ARTICOLI IN PELLE E PELLICCIA, PER DIMENSIONE DI AZIENDA (NUMERO DI DIPENDENTI), (2008-2019, ITALIA, MILIARDI DI EURO).

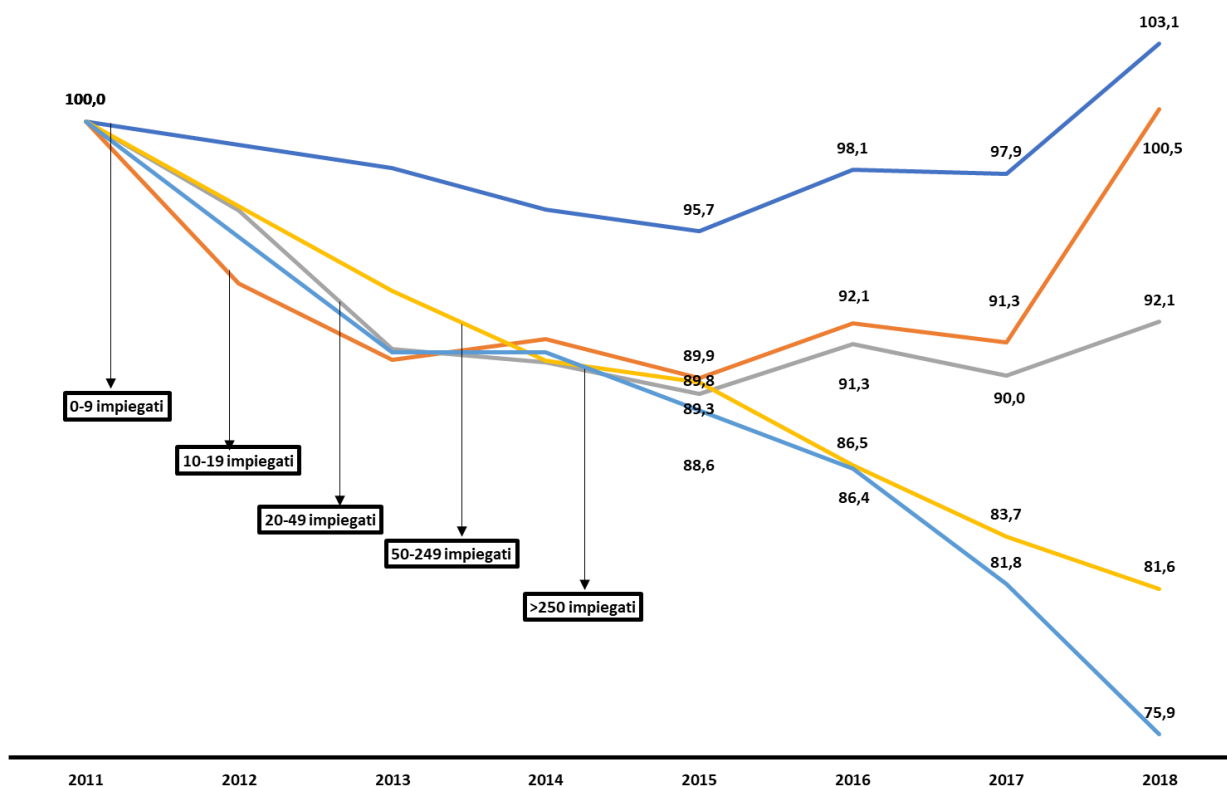


FONTE: VISION SU DATI EUROSTAT

In questo senso, i dati a livello europeo sul numero delle imprese sembrano confermare una resilienza delle piccole realtà. In Europa, la crescita del numero di imprese nel settore della manifattura di abbigliamento sembra seguire un trend inversamente proporzionale alla dimensione delle aziende. Le piccole realtà (0-9 dipendenti, 10-19 dipendenti) risultano infatti in crescita, mentre quelle con 20-49, 50 a 249 e più di 250 dipendenti registrano un calo nei numeri, con le aziende più grandi in netto calo rispetto a quelle più piccole. Se, come vedremo in seguito, la riduzione del numero di negozi delle grandi catene fa parte di una strategia di resilienza ben precisa (digitalizzare per recuperare le perdite in termini di revenues), la crescita delle piccole e medie imprese indica una divisione crescente del mercato, una specializzazione che permette anche alle PMI di esistere.

GRAFICO 2.23 – IN EUROPA IL NUMERO DI PICCOLE IMPRESE MANUFATTURIERE CRESCE, MENTRE DIMINUISCONO LE GRANDI AZIENDE

NUMERO DI IMPRESE DI MANIFATTURA DI ABBIGLIAMENTO PER DIMENSIONE (NUMERO DI DIPENDENTI) (EU28, INDICIZZATO 2009=100)

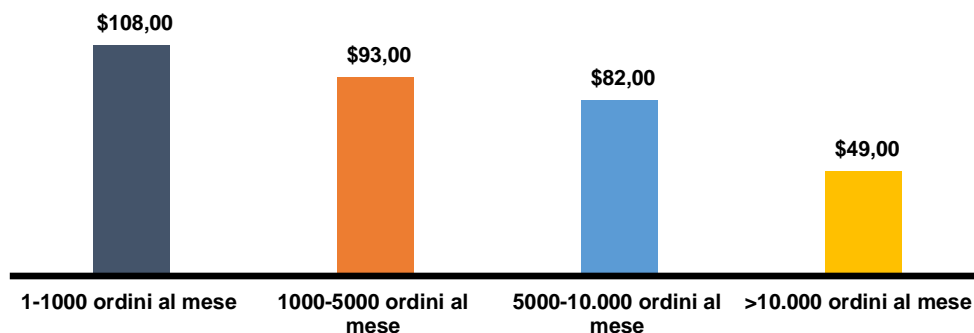


FONTE: VISION SU DATI EUROSTAT

Un'altra considerazione riguarda inoltre il possibile spazio per i prodotti Made in Italy. Il grafico 2.24 illustra quanto i consumatori spendono nelle PMI, rispetto alle grandi aziende.

GRAFICO 2.24 – IL VALORE MEDIO DI UN ORDINE È PIÙ ALTO PER LE PICCOLE IMPRESE CHE REGISTRANO MENO ORDINI

VALORE MEDIO DI UN ORDINE (AVO) NEL FASHION ONLINE PER DIFFERENTI CATEGORIE DI NEGOZI (CLASSIFICATI PER NUMERO DI ORDINI) , DATI SU UN CAMPIONE DI 3.000 NEGOZI 12.410.892 ACQUISTI (185 PAESI, 2021, IN USD)



FONTE: VISION SU DATI YOTPO

Dal grafico si evince che, per ordine online, i consumatori spendono di più nelle PMI rispetto a negozi più grandi (che corrispondono alla grande distribuzione). Il valore medio di un acquisto è infatti 108\$ per i negozi che registrano dagli 1 ai 1000 ordini al mese mentre di soli 49\$ per quelli con più di 10.000 ordini al mese. Questo dato è significativo per due ragioni: per prima cosa, dimostra come l'introduzione dell'e-commerce possa giovare alle PMI, che possono puntare sulla vendita di prodotti di maggiore qualità a prezzi maggiori (e presumibilmente di maggiore qualità).

In parallelo, questo indica come le catene di grande distribuzione si stiano specializzando nella vendita di prodotti a prezzi più bassi (probabilmente spesso di qualità inferiore). Il valore medio del cestino di Zalando è infatti rimasto quasi lo stesso dal 2017 fino ad oggi, scendendo leggermente da 63 a 57,7 euro⁷³. I dati sembrano quindi suggerire uno scenario di complementarità tra le PMI e le grandi catene di distribuzione.

In secondo luogo, il grafico suggerisce come i consumatori valutino vari fattori nell'acquisto di prodotti di abbigliamento, non solo il prezzo, ma anche la qualità e il design. In questo senso, l'utilizzo del canale online (proprio sito web e/o marketplaces), siano esse specializzate o meno, consente a realtà di nicchia di accedere ad una platea di consumatori più grande, fermo restando che fattori quali il sentimento di lealtà verso i produttori, il contatto con il venditore e la possibilità di toccare e provare il prodotto restano per alcuni consumatori essenziali, e quindi spingono le PMI ad utilizzare, in combinazione al canale online, anche il canale offline.

Il vantaggio competitivo delle PMI - vendere un prodotto di nicchia, più particolare (spesso di manifattura propria o sostenibile, fattori spesso correlati con un premio sul prezzo) – può essere anche un fattore di rischio, in quanto la vendita di questo tipo di prodotto rischia di risentire maggiormente dei periodi di crisi, se non vengono attuate strategie di vendita in grado di mitigare questa possibilità.

Per queste ragioni, il settore della moda italiano, fatto di tante PMI di eccellenza, per i quali il processo di digitalizzazione è appena iniziato – è quello che più di tutti ha risentito della crisi pandemica con una contrazione del fatturato del -18,6% nel 2020 rispetto al 2019⁷⁴,

⁷³ Statista, Quarterly average basket size of Zalando from 1st quarter 2017 to 2nd quarter 2021, <https://www.statista.com/statistics/1177941/zalando-average-basket-size/>

⁷⁴ Pwc (2021). Competenze per riavviare il futuro da <https://www.pwc.com/it/it/about-us/Italia2021/doc/Italia2021-Ilrilancioideiconsumi-7-priorita-d-azione.pdf>

dovuto principalmente ad un calo delle esportazioni (cruciali per le PMI Italiane e che risultavano in crescita fino al 2019⁷⁵).

In questo senso, è importante sottolineare l'importanza della digitalizzazione per le PMI che, attraverso una strategia fatta di e-commerce (su canali propri o marketplaces) e/o di marketing online che permetta loro non solo di espandere il proprio mercato e far conoscere il proprio prodotto, che ha un valore aggiunto in termine di qualità del prodotto, nella sartorialità e del brand "Made in Italy" riconosciuto in tutto il mondo.

Tale strategia consente infatti alle PMI di mitigare più facilmente shock della domanda in quanto rimuove la dipendenza dalla domanda locale.

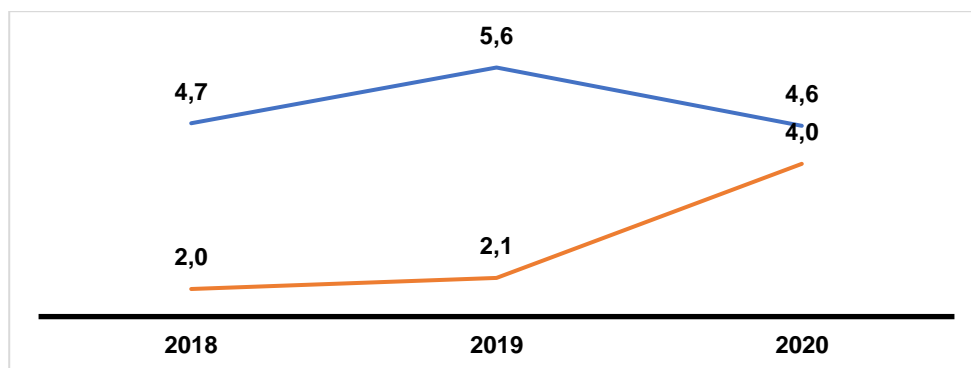
A dimostrazione di questo, i dati indicano che le PMI nel settore abbigliamento che hanno digitalizzato sono riuscite ad aumentare del 26% il proprio fatturato del nel periodo pandemico⁷⁶. Del resto, altri studi - l'Osservatorio eCommerce B2c Netcomm della School of Management del Politecnico di Milano, il rapporto di Oliver Wyman del 2020 – convergono con l'ipotesi – confermata dalla nostra ricerca - che l'e-commerce stia proponendo un'evoluzione radicale dei canali distributivi che non comporta un necessario ridimensionamento del canale fisico⁷⁷.

⁷⁵ A differenza dell'Germania per esempio, dove le PMI si concentrano sul mercato interno. Fonte: Vision su dati Eurostat relativi al numero cumulato di esportazioni intra e extra EU delle micro aziende (0-9 impiegati) impegnate nella manifattura di abbigliamento.

⁷⁶ Italia online per aziende, "Aumentano le pmi che decidono di aprire un e-commerce: ecco i dati" <https://www.italiaonline.it/risorse/aumentano-le-pmi-che-decidono-di-aprire-un-e-commerce-ecco-i-dati-3987>

⁷⁷ L'e-commerce non danneggia i punti vendita anzi li rende più forti: i dati del report, "L'e-commerce non danneggia i punti vendita anzi li rende più forti: i dati del report" <https://www.italiaonline.it/risorse/l-e-commerce-non-danneggia-i-punti-vendita-i-dati-del-report-3741>

GRAFICO 2.25 – IL VALORE DELLE VENDITE ONLINE PER LE PMI RADDOPPIA, NONOSTANTE IL NUMERO DI PMI CHE VENDONO ONLINE RIMANGA COSTANTE
IN BLU, PMI CHE HANNO EFFETTUATO VENDITE ONLINE, IN ROSSO, VALORE DEL FATTURATO ONLINE DELLE PMI NEL SETTORE TESSILE E ABBIGLIAMENTO (2018-2020, ITALIA)*



* PMI che hanno effettuato vendite online nel corso dell'anno precedente per valori almeno uguali all'1% del fatturato totale (incidenza % sul totale PMI). Valore del fatturato online delle PMI (10-249 addetti) che hanno effettuato vendite online nel corso dell'anno precedente (incidenza % sul totale fatturato PMI) (2018-2020, Italia)

FONTE: VISION SU DATI ISTAT

Il grafico mostra che, nonostante il numero di PMI che vende online sia rimasto costante dal 2019 al 2020, il valore del fatturato online per le stesse PMI è raddoppiato in soli due anni. Questo suggerisce che meno PMI vendono di più/a prezzi più elevati online, delineando quindi un settore dove l'utilizzo dell'e-commerce da parte di più aziende potrebbe aumentare le vendite per quest'ultime. Gli stessi dati mostrano che crescono anche le esportazioni (sia online e offline) delle PMI, in particolare delle micro imprese che registrano addirittura un aumento dell'80% nel valore delle esportazioni, sia all'interno che all'esterno dell'Unione Europea.

L'adozione di un canale di vendita e-commerce appare dunque assolutamente necessaria visti i numeri relativi alla crescita dell'online. Ovviamente l'apertura del solo canale online non è sufficiente: le PMI dovrebbero, attraverso anche altri interventi di digitalizzazione e marketing multicanale, mettere in valore il proprio vantaggio competitivo e la peculiarità del proprio prodotto, per differenziarsi da quello offerto delle grandi catene e dal fast fashion, puntando sulla qualità del prodotto e sul brand "Made in Italy". In questo senso, uno spunto interessante è anche quello del "silver marketing" e cioè le soluzioni di vendita digitale che hanno come target una generazione digitale più anziana e spesso con più mezzi economici,

composta da over 65 che entrano nel mondo di Internet, ma anche da baby boomers che iniziano ad andare avanti con l'età.

Mentre, come vedremo, per le grandi catene il rafforzamento del canale online è stato relativamente semplice, spesso integrato da tecnologie all'avanguardia per aggiungere valore all'esperienza in negozio (per esempio con l'uso della realtà aumentata), questi tipi di servizi potrebbero non essere accessibili, almeno in termini di budget iniziale, alle PMI. In questo senso, rimangono essenziali programmi e iniziative, sia pubbliche che private, che aiutino le PMI di digitalizzarsi e capire i vantaggi dell'online.

2.3.3 GRANDE DISTRIBUZIONE

La grande distribuzione ha subito grandi cambiamenti dalla crescita dell'e-commerce e la combinazione tra il commercio online e offline si rivela oggi come la strategia principale delle grandi catene per rimanere competitive e soddisfare i consumatori. Questo trend, già presente da anni, è stato accelerato dalla pandemia che ha spinto le imprese ad adottare soluzioni innovative.

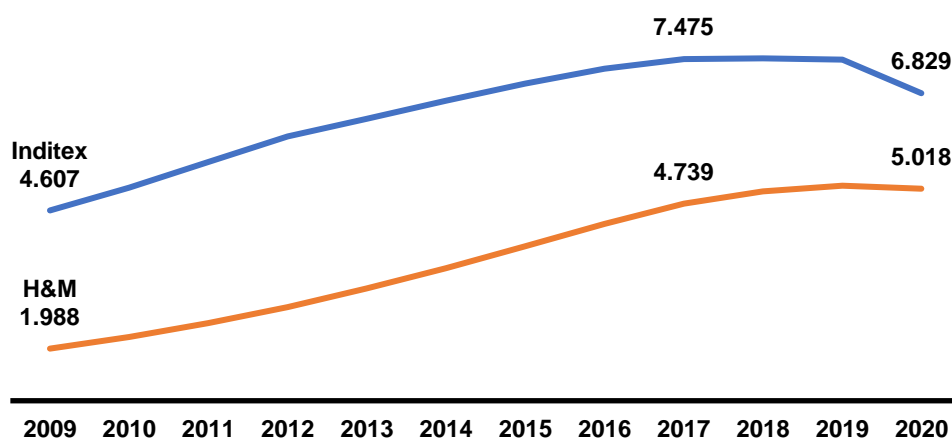
A partire dal 2019 le grandi catene hanno ristrutturato loro presenza offline a favore di quella online e hanno rafforzato le soluzioni multicanale. Prendendo l'esempio del gruppo Inditex (Zara, Bershka, Massimo Dutti) e del gruppo H&M (H&M, COS, Weekday, Monki, & Other Stories, ARKET, AFound), il numero di negozi è aumentato in maniera costante fino al 2019, anno in cui invece si registra un assestamento e poi una riduzione. Se il declino è certamente imputabile alla crisi pandemica, così come la collegata riduzione del numero medio di occupati (che nel mondo per il gruppo H&M è passato da 126.376 nel 2019 a 110.325 nel 2020 mentre per il gruppo Inditex da 176.611 a 144.116, dati Statista^{78,79}), è anche vero che la pandemia ha fornito una spinta a strategie già presenti.

⁷⁸ <https://www.statista.com/statistics/267375/number-of-hundm-employees-worldwide/>

⁷⁹ <https://www.statista.com/statistics/456384/global-number-of-employees-of-the-inditex-group/>

GRAFICO 2.26 – INDITEX E H&M STANNO RIDUCENDO IL NUMERO DI NEGOZI OFFLINE

NUMERO DI NEGOZI (GESTITI DALLA COMPAGNIA E FRANCHISE) INDITEX E H&M (MONDO, 2009-2020)



FONTE: VISION SU DATI INDITEX E H&M

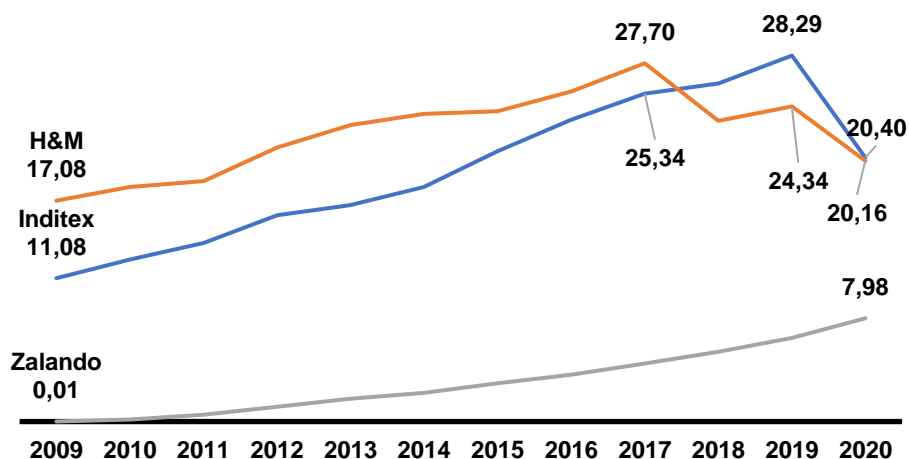
Questo cambiamento di tendenza è parte della nuova strategia multicanale – più volte dichiarata nei report dei due gruppi e dettata dalle nuove abitudini dei consumatori. La strategia include la riduzione degli store fisici (e la riapertura strategica di alcuni negozi, basandosi sui dati raccolti⁸⁰), investimenti nell'ottimizzazione dell'e-commerce, ottimizzazione della catena di produzione e sviluppo di nuovi servizi.

Il grafico 2,26 mostra che Inditex si sia dimostrata fino al 2019 più resiliente in termini di fatturato rispetto ad H&M che già nel 2017 registrava un calo nelle entrate, nonostante la pandemia nel 2020 abbia colpito il fatturato di entrambe le aziende. Questo sembra essere riconducibile ad una più rapida adozione di Zara di soluzioni multicanale, in particolare della formula acquisto online - ritiro in-store. Per comparazione, se osserviamo il trend di Zalando, il marketplace tedesco ha registrato nel 2021 una crescita del 39% rispetto all'anno precedente del numero dei consumatori (McKinsey, 2021).

⁸⁰ S4U data net, "Zara ed H&M chiudono i negozi ed integrano l'online. Ma il vostro mercato è il quartiere e vi interessa l'e-commerce. Punto", da <https://www.s4udatanet.it/news/zara-ed-hm-chiudono-i-negozi-ed-integrano-lonline-ma-il-vostro-mercato-e-il-quartiere-e-vi-interessa-lecommerce-punto/post/643>

GRAFICO 2.27 – ENTRATE IN CALO PER LA GRANDE DISTRIBUZIONE, IN AUMENTO PER IL RETAIL ESCLUSIVAMENTE ONLINE

(ENTRATE PER LE TRE PRINCIPALI CATENE EUROPEE DI GRANDE DISTRIBUZIONE DI VESTITI, SCARPE E ACCESSORI, MONDO, IN MILIARDI DI EURO, 2009-2020)



FONTE: VISION SU DATI STATISTA E MACROTRENDS

Seguono il trend anche realtà italiane come il gruppo OVS (OVS e Upim), che grazie a politiche di contenimento costi (soprattutto legate agli affitti) e incremento del commercio online vede una ripresa redditività nel 2021⁸¹. Nei primi sei mesi dell'anno 2021, infatti, le vendite del gruppo si sono attestate a 599,2 milioni di euro, un balzo del 59,5% rispetto ai 375,7 milioni nel 2020. Il picco è stato raggiunto nel secondo trimestre con ricavi in crescita del 35% e superiori persino ai livelli pre-pandemia del 2019. A spingere sui sono stati soprattutto i canali e-commerce che hanno registrato vendite in aumento del 30% rispetto al 2020 (+77% rispetto al 2019)⁸².

Oltre al rallentamento dell'espansione offline di Zara e H&M, i due gruppi hanno anche riconosciuto il bisogno di accelerare la produzione, per poter rimanere competitivi con nuovi competitors online come Asos o Boohoo. Goldman Sachs mette in evidenza come esista una correlazione tra crescita e *lead time* della catena di produzione (il tempo trascorso tra l'ordine del cliente e la consegna), con le aziende più rapide che registrano numeri di crescita nettamente superiori⁸³.

⁸¹ Reuters Staff, (15 aprile 2021), "OVS vede ripresa redditività in 2021 dopo forte calo Ebitda a 73 mln euro" da <https://www.reuters.com/article/ovs-risultati-idITL8N2M869J>

⁸² MarketWall (23 settembre 2021), "OVS recupera i livelli pre-pandemia: margini da record", in Investopro, da <https://www.investopro.com/it/analysis/news/63324/ovs-margini-record-primi-semester>

⁸³ Bain, M. (6 aprile 2017), "A new generation of even faster fashion is leaving H&M and Zara in the dust", Quartz, da <https://qz.com/951055/a-new-generation-of-even-faster-fashion-is-leaving-hm-and-zara-in-the-dust/>

Asos e Boohoo hanno in effetti adottato un approccio più basato su un'analisi rapida e puntuale della domanda, basandosi sui dati raccolti, soprattutto sui social, ed evitando quindi situazioni di eccesso di inventario, un problema per Zara e soprattutto per H&M⁸⁴. Il problema dell'inventario deriva in effetti dalla più grande velocità del settore che rende rapidamente obsoleti i prodotti. Questo porta Zara e H&M a dover proporre sconti per liberare i magazzini, a discapito dei profitti oltre che degli sprechi, che influiscono anche sulla sostenibilità dei due gruppi. Al contrario, Asos e Boohoo acquistano un più grande numero di disegni, in modo da poter poi produrre in maniera più mirata e con una velocità maggiore. Anche Yoox ha poi sviluppato la propria catena di abbigliamento basic, basata sull'analisi dei dati raccolti⁸⁵. Shein rappresenta poi un'avanguardia in questo tipo di strategia. Shein impiega infatti il modello "*test and repeat*" (cioè l'acquistare piccole quantità di abiti e monitorare molto accuratamente le dinamiche di vendita), permettendo di utilizzare i propri strumenti digitali (algoritmi, IA) anche ai propri produttori affiliati che rimangono costantemente aggiornati su quali articoli devono essere prodotti e venduti di nuovo^{86,87}.

Le strategie multicanale vanno poi in due direzioni, a seconda delle scelte strategiche dei vari brand. Marche tradizionali si affidano infatti all'e-commerce per espandere il proprio mercato, passando quindi all'online e ripensando il ruolo del negozio. Alcuni retailer digitali come Yoox si incaricano invece di offrire un servizio alle marche, occupandosi di creare degli "online flagship stores" per brand come Prada e Armani⁸⁸. Oppure Farfetch, intermediario ai brand di lusso che ha come particolarità quella di creare un marketplace "selezionato" e di facilitare la logistica per i grandi marchi (gestendo ad esempio i resi, il backoffice e i pagamenti) (Bazzi 2021). Vediamo poi imprese come Depop⁸⁹ che nascono digitali e si avvicinano al mondo offline, aprendo negozi. Vediamo quindi come da una parte i brand fisici passino all'online, come i retailer digitali si interessino a questa dinamica come parte del loro core business e come alcuni integrino online e l'offline.

⁸⁴ Che nel 2018 aveva merce invenduta per un valore di 4,3 miliardi di euro. Si veda <https://www.nytimes.com/2018/03/27/business/hm-clothes-stock-sales.html>

⁸⁵ <https://www.ynap.com/it/pagine/about-us/what-we-do/monobrand/>

⁸⁶ <https://www.ft.com/content/ed0c9a35-7616-4b02-ac59-aac0ac154324>

⁸⁷ Il rapporto tra super fast fashion e sostenibilità ambientale richiede certamente ulteriori approfondimenti. Nonostante questo, la strategia on-demand può, se applicata a abitudini di consumo più sostenibili, risultare un valido strumento nella lotta agli sprechi.

⁸⁸ <https://www.ynap.com/it/pagine/about-us/what-we-do/monobrand/>

⁸⁹ <https://thecurrentdaily.com/2018/08/28/depop-opens-physical-store-teaches-community-sell/>

A livello logistico, la multicanalità nella grande distribuzione del tessile si articola poi secondo strategie diverse. Inditex ad esempio ha scelto la decentralizzazione logistica per garantire la velocità delle sue consegne, appoggiandosi sugli store⁹⁰.

È in reazione a questa necessità di integrare l'esperienza offline a quella online che un gran numero di aziende nel settore stanno sviluppando strategie multicanale. Specialmente rilevante risulta l'integrazione dei social media, dove le reviews online, il branding e la fiducia nel brand che la marca riesce a creare risultano cruciali per sopperire alla mancanza di informazioni complete reperibili online. Secondo un'intervista con il Professor Jean- Eric Pelet, esperto di marketing, crescono – soprattutto nel mondo asiatico – i live-shopping, vere e proprie dimostrazioni di prodotti che coniugano intrattenimento, recensione e esposizione dei capi di abbigliamento e modificano le abitudini dei consumatori con dinamiche di acquisti di gruppo, giocando sull'aumento di fiducia derivante dalla natura interattiva e sullo stimolo dell'impulso all'acquisto.

Crescono anche le iniziative di acquisto online con ritiro in negozio (un elemento che come vedremo in seguito ha anche aiutato il gruppo Inditex ad acquisire più resilienza in confronto al gruppo H&M).

In conclusione, l'e-commerce ha rappresentato fino alla pandemia un'opportunità di crescita in parallelo con l'apertura di negozi fisici. Dopo la pandemia, l'e-commerce è invece diventato un modo per ottimizzare i costi ed assecondare le nuove preferenze dei consumatori che puntano alla velocità e all'offerta varia e sempre aggiornata. Questa accelerazione sta anche portando i retailer a rivedere la loro catena di approvvigionamento, per creare uno stock più mirato, evitare gli sprechi e risultare più sostenibili. In questo, l'accesso ai dati provenienti dal commercio online si rivela cruciale per poter calibrare il proprio inventario e le proprie strategie.

2.3.4 EVOLUZIONI FUTURE

Il futuro del settore abbigliamento sembra ridisegnarsi all'insegna dell'ottimizzazione delle strategie multicanale, dello sviluppo di tecnologie che arricchiscano ulteriormente l'esperienza del consumatore, della creazione di concept diversi di negozio fisico e,

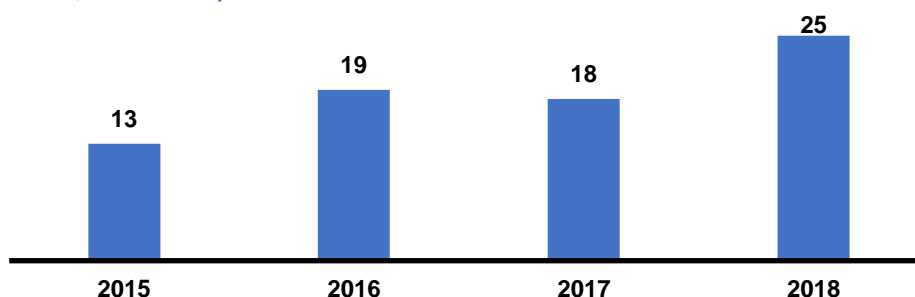
⁹⁰ <https://www.ynap.com/it/pagine/sostenibilita/circular-business/>

soprattutto, dell'utilizzo dei dati come leva per riconfigurare prodotti e servizi ed acquisire vantaggio competitivo. Questo è un trend che riguarda tutti i produttori e i distributori.

Tuttavia, un ulteriore elemento è l'enfasi crescente sulla sostenibilità, priorità sempre più sentita dai consumatori e che si promette di portare benefici a livello ambientale, ma anche a livello economico per grandi e piccole aziende. Già nel 2018 cresceva il numero di italiani sensibili alla questione della sostenibilità e, dato importante, pronti a pagare di più per essa. Questo crea sia un potenziale per le PMI sia una spinta all'innovazione sostenibile per le grandi aziende, comprese quelle del fast fashion.

GRAFICO 2.28 – ITALIANI: PIÙ ATTENTI E PRONTI A SPENDERE DI PIÙ PER LA SOSTENIBILITÀ

QUOTA DI CONSUMATORI CHE SPENDEREBBERO DI PIÙ PER L'ABBIGLIAMENTO SOSTENIBILE O NATURALE (ITALIA, 2015-2018)

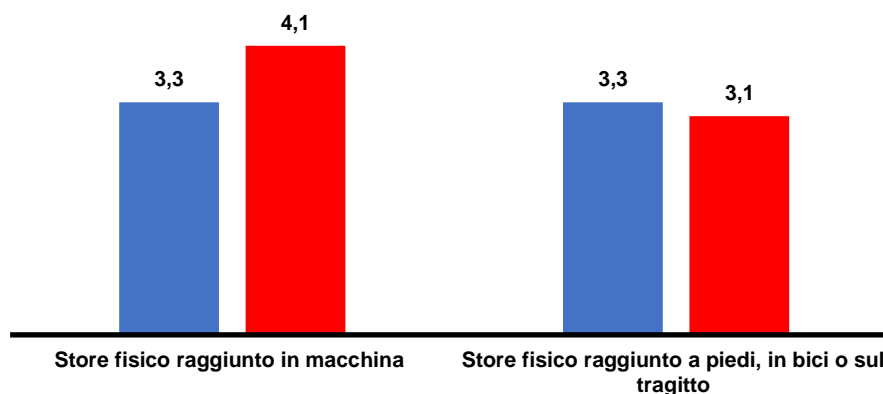


FONTE: VISION SU DATI COOP 2019

Oltre alla manifattura, anche la consegna degli articoli di abbigliamento rappresenta un'opportunità per essere più green. In particolare, l'e-commerce presenta qui un grande potenziale. Come articoleremo nel Capitolo 5 (sulla sostenibilità), gli acquisti offline di abbigliamento hanno generalmente portato a maggiori emissioni di anidride carbonica solo se il negozio non è stato raggiunto in auto. D'altra parte, se la distanza percorsa in auto per raggiungere un negozio fisico supera i 2 chilometri, lo shopping online è stimato essere più ecologico. Questo suggerisce due cose: che l'acquisto offline di prossimità resta un'opzione ecosostenibile e che invece l'acquisto online diventa l'opzione con l'impatto più basso, in caso di lunghe distanze. Se poi il consumatore utilizza veicoli alimentati a Diesel, il foot print risultano potenzialmente ancora più significativi se la consegna dell'acquisto online utilizza flotte sostenibili.

GRAFICO 2.29 – SOLUZIONI ECOSOSTENIBILI: COMMERCIO DI PROSSIMITÀ ED E-COMMERCE SULLE LUNGHE DISTANZE

ANIDRIDE CARBONICA (CO₂) EMESSA NELL'ACQUISTO ONLINE E OFFLINE DI ABBIGLIAMENTO, PER TIPOLOGIA DI ACQUISTO OFFLINE (ITALIA, 2019, IN CHILOGRAMMI)⁹¹. IN BLU: ONLINE, IN ROSSO: OFFLINE.



FONTE: VISION SU DATI OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION

Un altro trend del futuro è quello della seconda mano, sempre in un'ottica di sostenibilità, riduzione degli sprechi e diminuzione del prezzo. In questo senso, sono emerse nuove infrastrutture digitali che propongono soluzioni di acquisto di questo genere. Amazon, eBay e Zalando con la loro categoria *second hand* sono un esempio, e assistiamo anche alla nascita di siti specializzati come *Vinted* (dove il cliente vende direttamente i suoi capi usati) e *Greenchic*. L'usato rappresenta uno dei migliori modi per mitigare la velocità e gli sprechi del fast fashion.

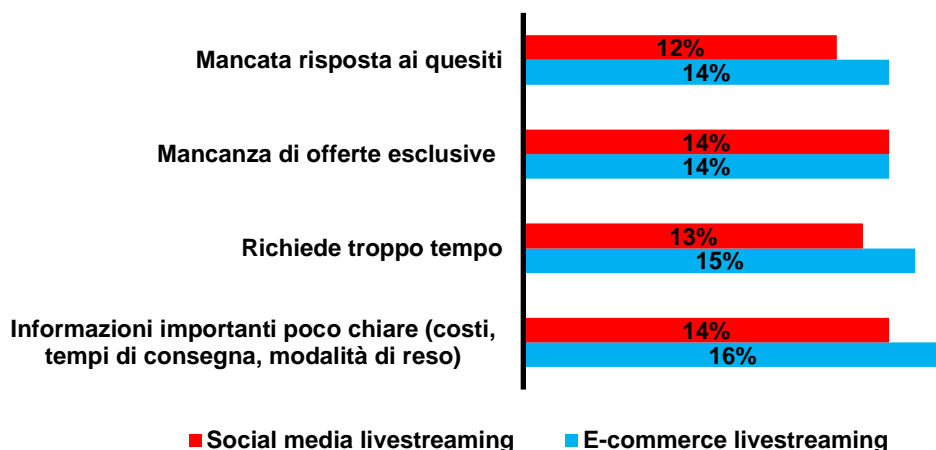
Per quanto riguarda l'ottimizzazione delle strategie multicanale, esiste un margine di miglioramento per certi aspetti del *live shopping* sia sui social che sui siti di e-commerce, in quella modalità di vendita che fa parte del "shopping entertainment". Il grafico 2.30 indica come risultato importante concentrarsi sulla chiarezza delle informazioni, ma anche sul ruolo interattivo e sull'esclusività delle offerte accessibili durante la sessione. Da prendere in

⁹¹ Lo studio ha considerato lo scenario seguente:

- la distanza percorsa in auto per raggiungere un negozio fisico per acquisti offline ammontava a 2 chilometri
- il negozio fisico preso in considerazione è un negozio medio-grande
- per gli acquisti online di abbigliamento, si è ipotizzato che il corriere consegna 40 pacchi in un turno, viaggiando per 80 chilometri
- i pacchi sono consegnati con veicoli diesel
- il packaging per gli acquisti online è un packaging tradizionale
- la quantità di unità considerate è la stessa sia per l'acquisto online che offline. In particolare, sono stati conteggiati 1,3 articoli per acquisti di abbigliamento

considerazione anche il lato di intrattenimento, che deve compensare il dispendio di tempo dei consumatori.

GRAFICO 2.30 – LE OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO NEL LIVESHOPPING
SFIDE PRINCIPALI CHE I CONSUMATORI AFFRONTANO DURANTE IL LIVESTREAM SHOPPING, SONDAGGIO SU 8,635 PARTECIPANTI (EU, 2020)



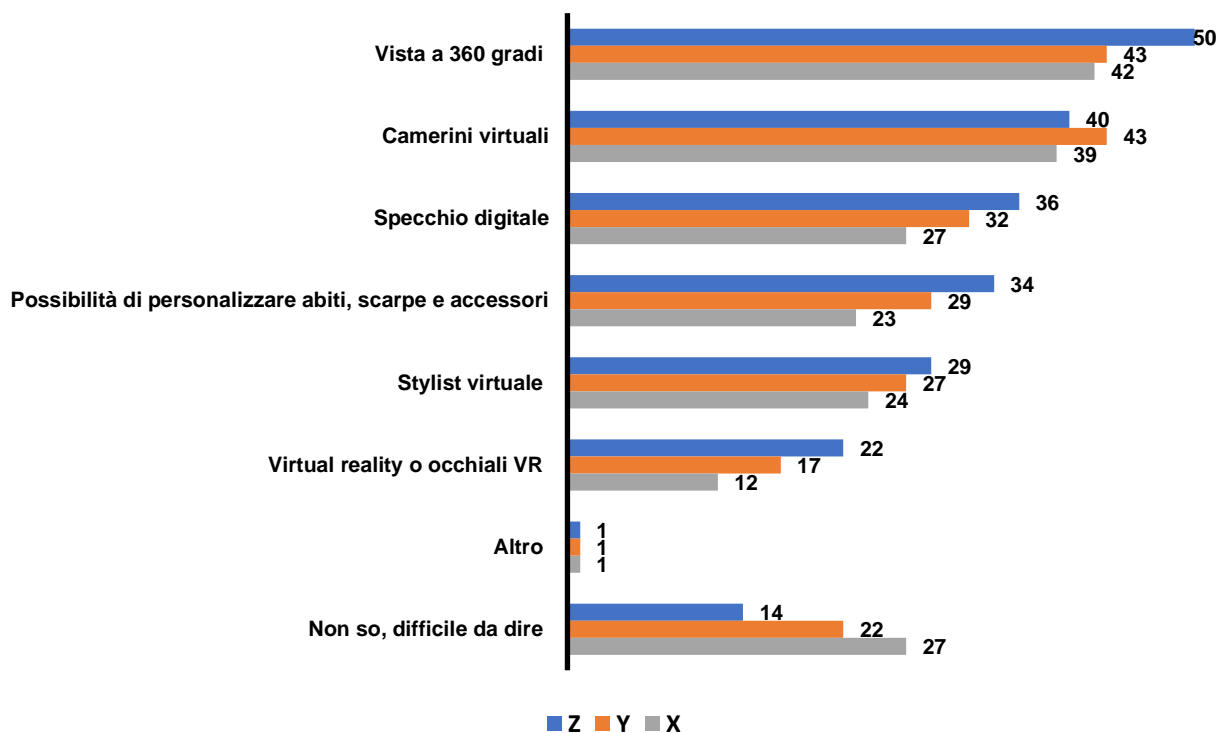
FONTE: VISION SU DATI FORREST RESEARCH

Gli avanzamenti tecnologici giocheranno poi un ruolo fondamentale, in particolare la realtà virtuale ed aumentata (VR/AR), ma anche i camerini virtuali, specchi e stylist digitali, come Zara che ha nel 2018 inaugurato a Londra uno shop senza camerini o casse fisiche o Amazon che ha aperto il suo primo negozio fisico dedicato all'abbigliamento in California⁹². Nuovi apparecchi e programmi VR permetteranno infatti di simulare le prove abito, riducendo i resi per quei consumatori che già preferiscono l'acquisto online. Dall'altra parte, il VR potrebbe portare benefici anche per quei consumatori che ritengono l'esperienza offline ancora importante. Alcune di queste opzioni sono già realtà, utilizzate in vari paesi e da differenti generazioni. Dal grafico 2.31 risulta che la cosiddetta "Generazione X" sia meno disposta/meno informata sulle nuove tecnologie, ma non per questo non si delinea un potenziale.

⁹² <https://www.aboutamazon.com/news/retail/amazon-reimagines-in-store-shopping-with-amazon-style>

GRAFICO 2.31 – NUOVE TECNOLOGIE NEL MONDO DEL FASHION

TECNOLOGIE MODERNE PREFERIBILI DA UTILIZZARE QUANDO SI ACQUISTANO VESTITI, CALZATURE O ACCESSORI ONLINE (POLONIA, 2019, PER GENERAZIONE*)



*Generazione Z: nati dal 1997 al 2012, Y:1981-1996, X: 1965-1980

FONTE: VISION SU DATI KPMG

In primo luogo la realtà aumentata potrebbe ridurre i tempi di prova nel camerino e velocizzare il processo di acquisto. Inoltre, la realtà virtuale potrebbe permettere di offrire esperienze aggiuntive al consumatore. Gli store potrebbero offrire la possibilità di assistere alle sfilate in VR e poi poter acquistare direttamente i capi in negozio, puntando su un'esperienza unica che porterebbe ad un alto tasso di conversione.

La VR/AR potrebbe anche rivelarsi utile per gli store e per le aziende manifatturiere. In effetti, la possibilità di provare i capi online potrebbe portare ad ordini più specifici e ad un'analisi della domanda più precisa, minimizzando dunque sprechi ed eccessi di inventario. La raccolta dei dati sui consumatori potrebbe anch'essa fornire, a costo ridotto, informazioni importanti sulle abitudini dei consumatori.

La realtà virtuale permetterebbe anche, paradossalmente, di aprire più negozi. Negozi però unicamente esistenti nello spazio digitale. Esistono infatti già progetti di store completamente virtuali. Questo permetterebbe alle aziende di espandere il proprio mercato

non solo attraverso la possibilità di comprare abiti online (e-commerce tradizionale), ma di visitare lo store, beneficiando quindi di almeno una parte dell'esperienza offline.

Il VR/AR sembra quindi essere fatto per il mondo dell'abbigliamento, un'industria estremamente visuale e legata alle esperienze e rappresentazioni di sé. Il problema che potrebbe venire a crearsi riguarda però i costi iniziali. Le soluzioni tecnologiche descritte sono infatti ancora molto costose e potrebbero non essere accessibili a tutti i tipi di aziende.

In ultimo, da citare il ruolo dei dati nell'industria dell'abbigliamento, soprattutto per le PMI. La creazione di un proprio sito di e-commerce o il listing su marketplace non sembra il problema principale per le PMI, come emerge da un'intervista con Managing Director di Jakala⁹³, *web agency* specializzata in marketing digitale. La sfida è invece quella di saper utilizzare e interpretare i dati raccolti. In particolare, emerge il problema per le PMI di attirare i talenti capaci di gestire questi avanzamenti tecnologici. Essendo infatti professionalità molto richieste, le PMI faticano a proporre offerte di lavoro competitive a livello puramente salariale. Un'ottica interessante è quella di poter attirare i giovani talenti attraverso un buon equilibrio vita privata – lavoro che un pacchetto di politiche pubbliche mirato a specifici distretti può favorire.

⁹³ Marco Di Dio – Managing Director Jakala. Intervistato da Vision il 7 dicembre 2021.

2.4 CONSUMER ELECTRONICS: LA CATENA DI GENERAZIONE DEL VALORE, PRINCIPALI EVOLUZIONE NEL FUTURO

Il settore dell'elettronica di consumo è una categoria che include il design, la manifattura l'assemblamento e la distribuzione di componenti e prodotti elettronici. Caratterizzata da una catena di produzione estremamente frammentata e specializzata, essa include prodotti come circuiti integrati, elettronica di consumo (TVs, smartphones, pcs) ma anche materiale medico, macchine industriali, network e comunicazione (router e switchboards). Nell'ottica B2C di questo studio, il focus principale resterà quello dell'elettronica di consumo (*consumer electronics*)⁹⁴.

A livello globale, il valore dell'industria dell'elettronica di consumo nel 2019 ammontava a 11.080 miliardi di dollari, con una grande fetta di mercato e di valore nella catena di produzione situata nella regione dell'Asia-Pacifico, con la Cina come attore principale sia nell'ambito della manifattura che dei consumi. La Cina registra infatti il più alto valore in termini di revenues del settore, con un'industria dal valore (nel 2021) di 272 miliardi di dollari. Seguono gli Stati Uniti (146,61 miliardi), l'India (70,08 miliardi), il Brasile (40,41 miliardi) e il Giappone (35,38 miliardi)⁹⁵.

In Europa, il settore del consumer electronics vale, nel 2021, 208,82 miliardi di dollari, un calo di circa 19 milioni rispetto al 2019. Sempre nella regione europea (incluso UK), la telefonia si presenta come il segmento di maggiore dimensione (80,70 miliardi di dollari nel 2021, con un aumento di 11,70 miliardi rispetto al 2016) seguito dai computer (70,99 miliardi nel 2021, +11,08 rispetto al 2016) ed infine TV, radio e multimedia (54,45 miliardi nel 2021)⁹⁶. Si osserva quindi un settore dove la domanda per telefonia e computer diventano sempre più richiesti, mentre più flebile è la domanda per televisioni e apparecchi multimediali. La Germania rappresenta per l'Unione Europea il più grande mercato del settore, con 87 catene di consumer electronics e 29,3 miliardi di dollari di fatturato nel 2020. Questi dati vanno poi osservati prendendo in considerazione l'effetto della pandemia. Nonostante l'aumento della domanda per articoli di telefonia e computer sia cresciuta – per esempio per LG che ha registrato un aumento in percentuale sulle vendite totali del 6% e 9% rispettivamente per monitor; tablet e notebook - l'incertezza economica causata dalla

⁹⁴ Nel prosieguo, i termini “consumer electronics”, “elettronica di consumo” e “elettronica” verranno usati intercambiabilmente.

⁹⁵ <https://www.statista.com/outlook/cmo/consumer-electronics/china> - United-States - India – Brazil – Japan

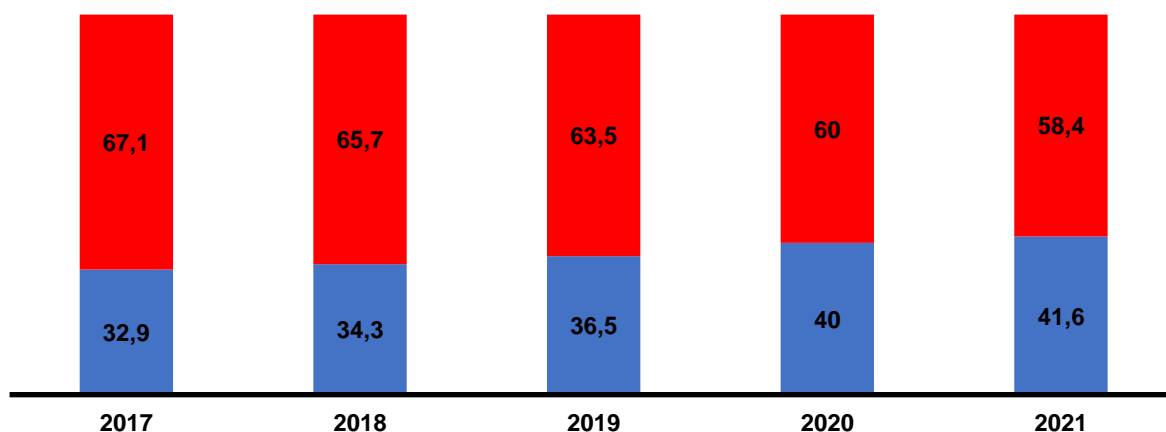
⁹⁶ <https://www.statista.com/outlook/cmo/consumer-electronics/europe#global-comparison>

pandemia non ha generato un incremento degli acquisti, incoraggiato dal remote working. In percentuale alle vendite, telefoni e computer diventano infatti più richiesti, ma questo non ha evitato alle grandi aziende un abbassamento globale delle entrate. Ad esempio, Sony ha registrato in termini di vendite un calo di 2,50 miliardi di dollari dal 2020 al 2021⁹⁷. Anche il mercato tedesco si è contratto, con una diminuzione delle revenues anno-su-anno dell'8,1%⁹⁸.

Per quanto riguarda i canali di vendita, nel 2021 in Europa, il 41,6% delle vendite dell'elettronica di consumo è avvenuta online. Questo dato si colloca all'interno di un trend che ha visto la percentuale di acquisti online crescere in maniera costante, passando dal 32,9% nel 2017 fino alle cifre odierne. L'acquisto online si rivela dunque come una parte integrante del futuro del settore, anche se il commercio offline non sembra aver perso totalmente la sua attrattiva. Notiamo infatti come il 58,4% delle vendite avvenga ancora offline. Questo perché, soprattutto per alcune categorie di prodotti come smartphones e fotocamere, resta importante il poter provare il prodotto prima di acquistarlo.

GRAFICO 2.32– IL CANALE ONLINE CRESCE, MA L'OFFLINE RESISTE

PERCENTUALE DI VENDITE ONLINE/OFFLINE PER COMPUTER, DRONI, TELEFONIA, TV, RADIO, MULTIMEDIA E ACCESSORI TV (2017-2021, UE). IN BLU "ONLINE", IN ROSSO "OFFLINE"



FONTE: VISION SU DATI STATISTA

Si delinea quindi un settore con grandi potenzialità di crescita, soprattutto in vista del continuo sviluppo tecnologico che propone di integrare sempre di più l'elettronica di consumo nella vita di tutti i giorni (per esempio, con l'Internet of Things e, come discusso

⁹⁷ <https://variety.com/2021/biz/asia/sony-group-quarterly-profits-tumble-1235099312/>

⁹⁸ <https://www.statista.com/outlook/cmo/consumer-electronics/europe/global-comparison>

nella sezione 1.3 - l'ulteriore evoluzione di "Internet of Beings") ma che ha risentito della contrazione economica.

In un settore così intrinsecamente legato alle nuove frontiere tecnologiche, il commercio online ha sortito vari effetti e creato una grande spinta competitiva:

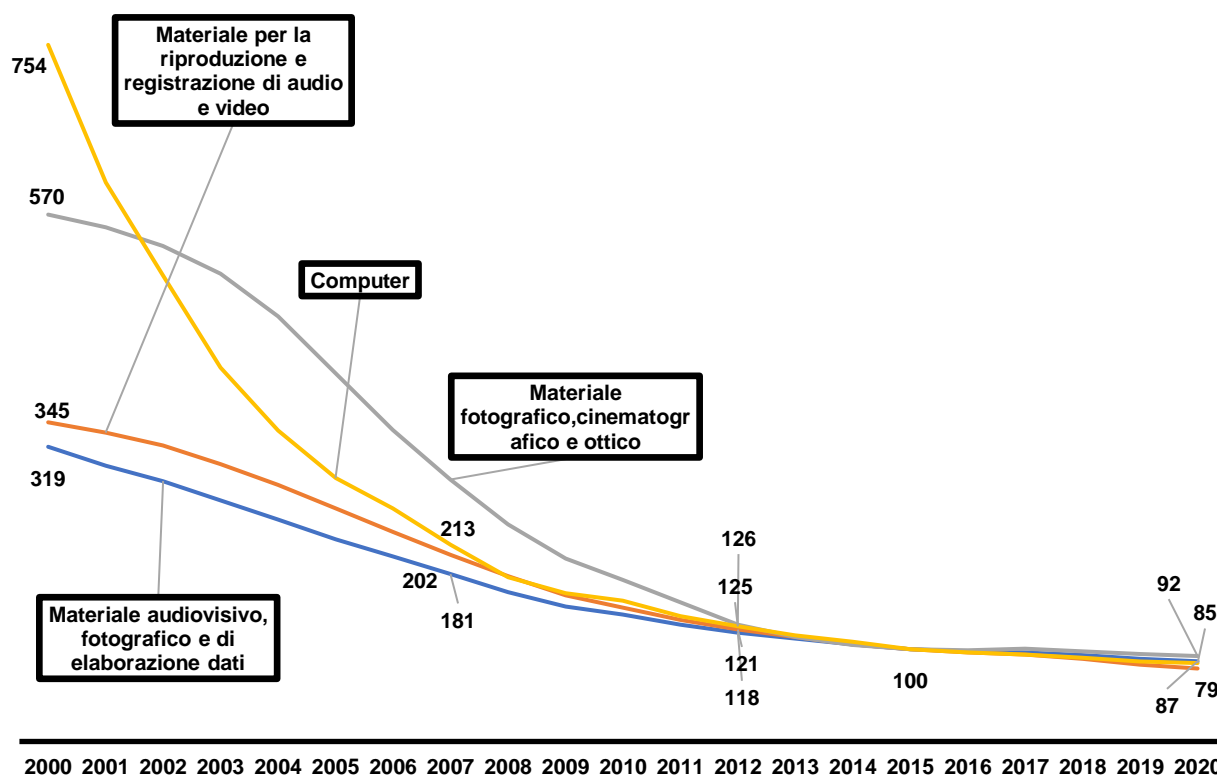
- a) I consumatori beneficiano di una maggiore trasparenza nell'informazione (prezzi e caratteristiche), una maggiore personalizzazione dell'esperienza di acquisto, tempi di consegna più brevi e, se integrate in maniera multicanale dai brand, ad un'esperienza di acquisto capace di fidelizzare il consumatore al prodotto. L'apparizione delle nuove tecnologie, sempre più complesse e integrate (come le smart homes), richiede poi un livello di customer service più elevato e una maggiore assistenza nell'installazione.

- b) Le grandi aziende (con le loro piccole realtà in franchising) stanno rispondendo alla forte spinta competitiva dettata dalla crescita dell'online, ripensando il ruolo degli store offline, puntando sull'offerta di servizi aggiuntivi (e ottimizzando quelli esistenti grazie alle opzioni di consulenza online) e cercando infine di creare degli ecosistemi digitali sempre più integrati.

2.4.1 CONSUMATORI: L'UNIVERSO DELL' ONLINE E IL NUOVO RUOLO DELL'OFFLINE. SOSTENIBILITÀ E NUOVE TECNOLOGIE.

A livello di benefici diretti per il consumatore, osserviamo che nel corso degli ultimi vent'anni, il prezzo dei prodotti consumer electronics si è ridotto.

GRAFICO 2.33 – LA “LEGGE DI MOORE” E L’IRRESISTIBILE DISCESA DEI PREZZI
INDICE ARMONIZZATO DEI PREZZI AL CONSUMO PER LE PRINCIPALI CATEGORIE
DELL’ELETTRONICA DI CONSUMO (2000 – 2020, UE)



FONTE: VISION SU DATI EUROSTAT

Particolarmente marcata è la riduzione del costo dei computer (costano otto volte meno di 20 anni fa) e delle macchine fotografiche e accessori (sei volte).

La riduzione dei prezzi appare essere la conseguenza di due fattori. Da un lato, l’abbassamento di prezzo è riconducibile alla già citata legge di Moore⁹⁹, quella cioè teorizzata dal fondatore di INTEL che, nel 1965, propose una delle predizioni più potenti degli ultimi decenni. Gordon Moore, infatti, teorizzò che il costo di produzione di una singola unità (CHIP) che funziona a immagazzinare, processare, trasmettere informazioni si sarebbe dimezzato ogni 18 mesi. È il regolare avverarsi di tale previsione lungo un arco temporale di mezzo secolo che meglio descrive la natura della rivoluzione Internet¹⁰⁰: prezzi in rapida riduzione e prestazioni sempre più potenti.

⁹⁹ Moore, G.E. (1998) "Cramming More Components Onto Integrated Circuits," in Proceedings of the IEEE, vol. 86, no. 1, pp. 82-85, Jan. 1998, doi: 10.1109/JPROC.1998.658762.

¹⁰⁰ In realtà, la produzione di microprocessori si sta, più recentemente, confrontando con un limite asintotico dell’aumento di componenti per unità di misura. E, tuttavia, la ricerca e sviluppo dei produttori più grandi (come TSMC e INTEL, a cui abbiamo fatto accenno nel primo capitolo) punta a superare questo limite spostando l’innovazione su una nuova curva con evoluzioni come il quantum computing (e la parallelizzazione di processi di elaborazione) e applicazioni di intelligenza artificiale.

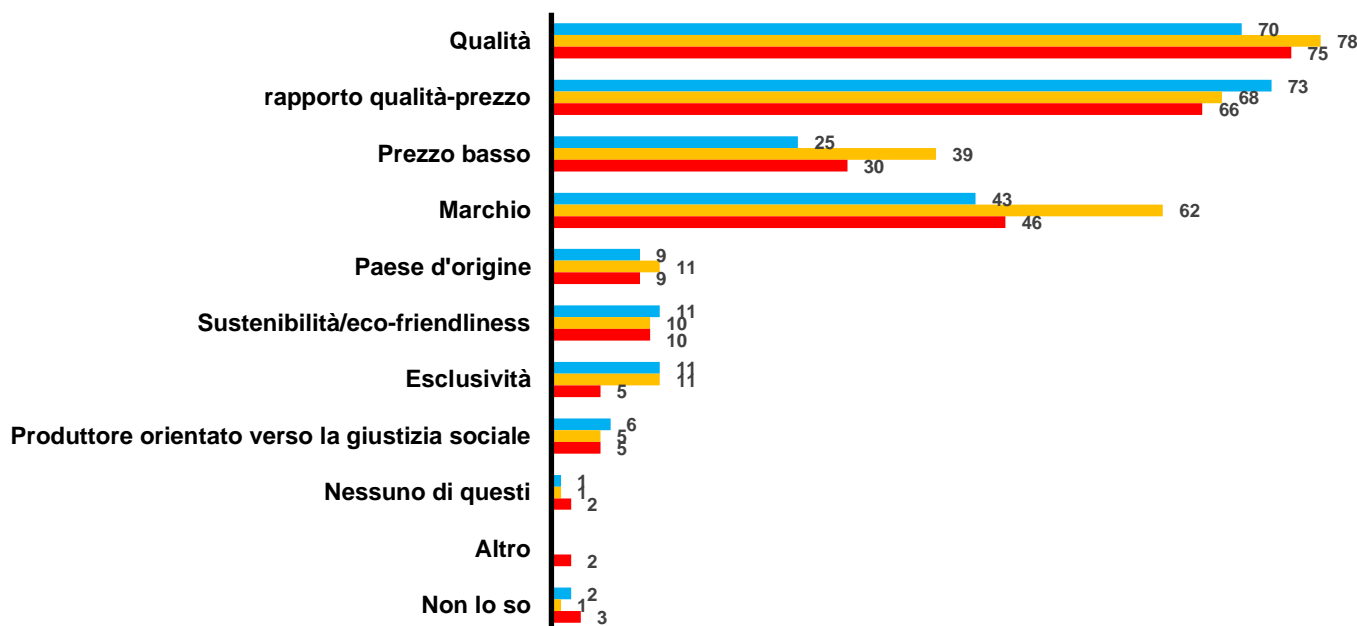
Dall'altro lato, il fenomeno è stato però rafforzato dalla presenza dell'e-commerce che ha ristrutturato le dinamiche di competizione. In particolare, il canale online ha sortito due effetti principali: 1) ha garantito più trasparenza nell'informazione, permettendo di avere più scelta e personalizzare la ricerca e 2) ha allargato il settore includendo nuove regioni del mondo. Questi due elementi hanno esercitato una spinta competitiva che ha abbassato il prezzo dei prodotti e garantito una scelta più ampia per i consumatori.

Se la possibilità di comparare diversi prodotti è già di per sé un vantaggio, lo è ancora di più in un settore saturo e altamente competitivo come quello dell'elettronica di consumo, dove le grandi aziende sono spinte a proporre prodotti sempre più sofisticati e – in generale – con il miglior rapporto qualità-prezzo. Questa competizione e quindi riduzione dei prezzi viene poi esacerbata dall'allargamento geografico del mercato, dove cresce infatti la domanda europea per prodotti cinesi e che hanno portato la Cina ad essere, nel 2020, il partner principale per l'Europa nell'importazione di prodotti high-tech (36% delle importazioni europee), superando la crescita delle importazioni di prodotti high-tech dagli Stati Uniti (19%).

La crescita del canale online appare poi come perfettamente appropriata alle esigenze dei consumatori odierni. Come si evince dal grafico 2.34, i consumatori prioritizzano la qualità e il rapporto qualità-prezzo durante l'acquisto di prodotti di elettronica di consumo. In questo, l'e-commerce offre un servizio che risponde direttamente a queste preferenze, permettendo di comparare prodotti con specifiche diverse e a differenti prezzi, facilitando l'acquisto.

GRAFICO 2.34 – LE PREFERENZE DEI CONSUMATORI ALLE QUALI RISPONDE L'E-COMMERCE

IMPORTANZA PER IL CONSUMATORE DI DIVERSE CARATTERISTICHE DEI PRODOTTI DI ELETTRONICA DI CONSUMO IN DIVERSI PAESI (IN AZZURRO = GERMANIA, IN ARANCIO = US, IN ROSSO = UK) (2017, PERCENTUALE)

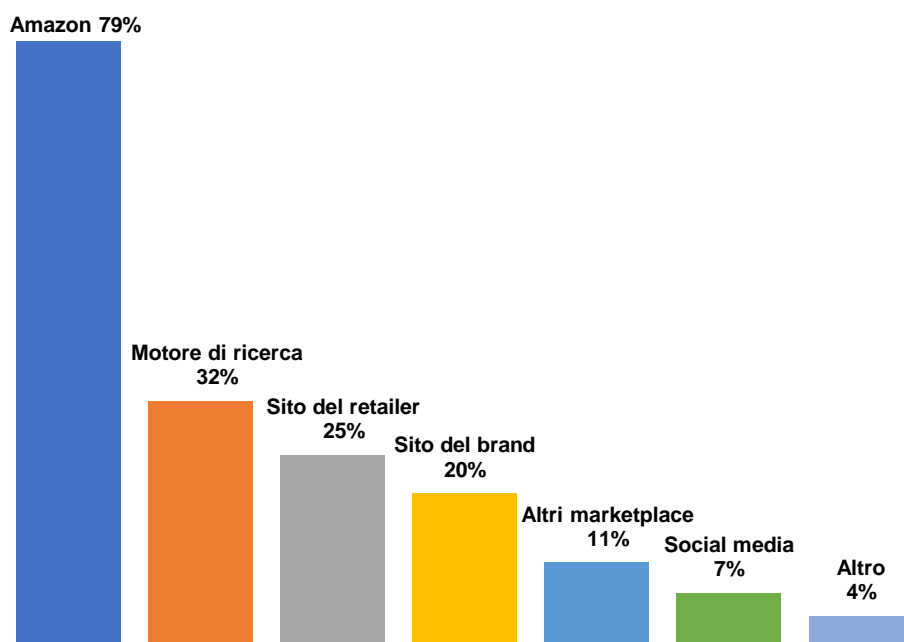


FONTE: VISION & VALUE SU DATI STATISTA

Amazon in particolare, con la sua vasta scelta di seller e un'interfaccia armonizzata, si rivela il sito più utilizzato dai consumatori per comparare le recensioni (79%). A questo va poi aggiunta la rapidità di consegna e la facilità d'uso che, come ribadito, risulta essere un servizio essenziale per i consumatori. Tuttavia, i dati confermano che altri canali, principalmente i motori di ricerca, i siti dei retailers o dei brand di interesse, vengono utilizzati dai consumatori per comparare prodotti e offerte.

GRAFICO 2.35 – AMAZON SI AFFERMA COME LA PRINCIPALE FONTE DI INFORMAZIONE PRE-ACQUISTO

FONTI PRINCIPALI PER LA COMPARAZIONE DI RECENSIONI UTILIZZATE DAI CONSUMATORI PRIMA DELL'ACQUISTO DI UN PRODOTTO DI ELETTRONICA*. CAMPIONE DI 2000 CONSUMATORI (2019, USA)



*La survey prevede la possibilità di risposte multiple

FONTE: VISION SU DATI FEEDVISOR

La possibilità di comparare un numero grande di prodotti è un fattore importante nella scelta dei consumatori online: secondo una ricerca il 69%¹⁰¹ dei consumatori che hanno dichiarato di preferire un sito/marketplace che potesse proporre molteplici brand.¹⁰²

Nonostante il commercio online sia in crescita, ciò non significa la fine del commercio offline. Innanzitutto rimane importante il ruolo degli esperti. Un sondaggio condotto su più di 5.500 consumatori ha evidenziato infatti come il 44% dei consumatori preferisce avere il consiglio di un esperto per l'acquisto di apparecchi elettronici¹⁰³.

Un altro sondaggio del 2018 condotto su 2.415 consumatori in Italia mostra poi come tra gli intervistati ci sia una forte tendenza ad informarsi online per poi acquistare in-store.

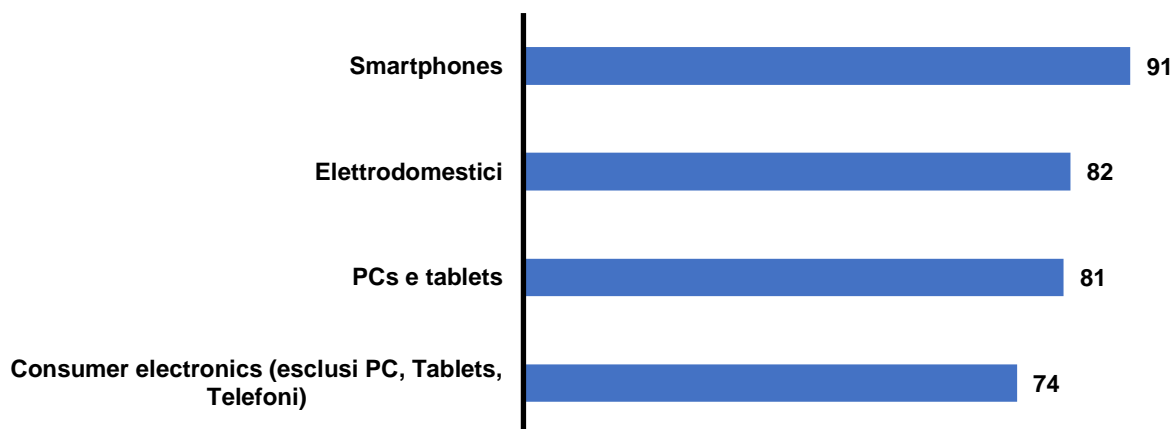
¹⁰¹ Dati relativi all'Olanda. Sondaggio di 1212 partecipanti, categoria consumer electronics.

¹⁰² <https://www.statista.com/statistics/1086915/preferred-purchase-channel-for-electronics-brands-in-the-netherlands/>

¹⁰³ <https://www.statista.com/statistics/1114404/product-areas-worldwide-consumers-prefer-expert-reviews-purchase-decisions/>

Nonostante questi numeri siano probabilmente calati negli ultimi anni, resta il fatto che provare il prodotto resta una priorità per i consumatori.

GRAFICO 2.36 – I CONSUMATORI SI INFORMANO ONLINE E ACQUISTANO OFFLINE
CONSUMATORI CHE SI SONO INFORMATI ONLINE PER POI ACQUISTARE IL PRODOTTO OFFLINE
PER DIVERSE CATEGORIE DI PRODOTTI CE (2018, ITALIA, PERCENTUALE)



FONTE: VISION SU DATI HUMAN HIGHWAY

Coerentemente con la necessità di “ripensare” lo store fisico per rispondere all’aumentato grado di concorrenza indotto dalla presenza del canale online, si osserva l’emergere di le attività di branding, che trasformano il negozio non solo in punto di acquisto ma in luogo di consigli ed “esperienza” del prodotto.

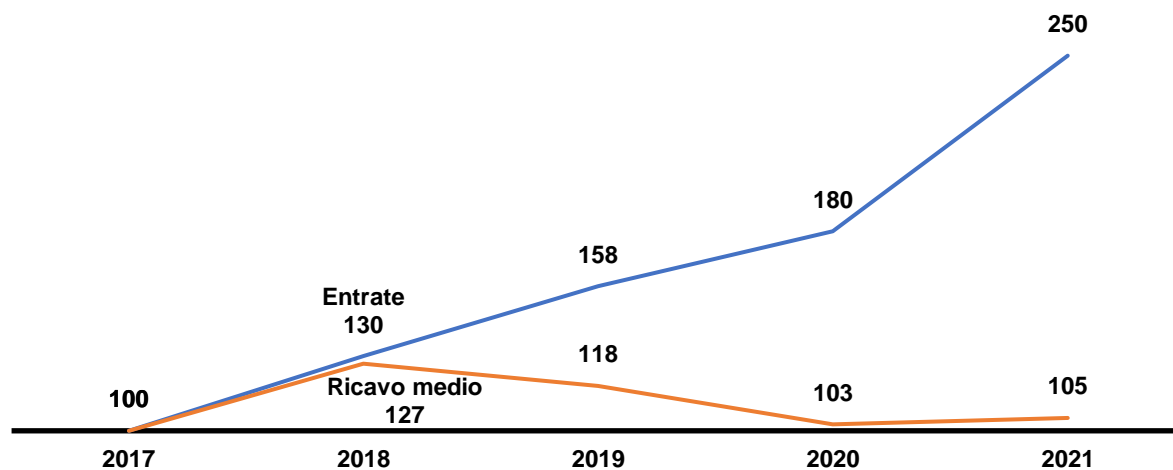
L’esempio più noto (e neppure recente) è fornito proprio da una delle più iconiche infrastrutture che stiamo analizzando: Apple ha infatti riconcepito gli store non come luogo di acquisto, ma come un luogo di supporto e assistenza per il cliente, in un ambiente di totale immersione nel brand. Non essendo poi focalizzato sull’acquisto, il cliente non sente il bisogno di acquistare, il che porta a visite più frequenti e dunque ad una maggiore esposizione alla marca. Questa strategia dice come ci sia sempre stato e continua ad esserci in futuro uno spazio per l’acquisto offline nelle nuove abitudini dei consumatori.

Le nuove tecnologie si affermano poi come sempre più popolari tra i consumatori. In particolare, le novità smart homes diventano sempre più richieste. Il grafico seguente indica infatti come le entrate nel settore smart home siano aumentate esponenzialmente, mentre cala il ricavo dato dalla vendita dei singoli prodotti (coerente con il sopracitato abbassamento dei prezzi). Questo indica quindi come la domanda per i prodotti smart home sia in crescita, e come essi diventino sempre più accessibili. La diffusione di sistemi sempre

più integrati potrebbe, inoltre, tradursi potenzialmente in una crescita del bisogno di servizi di assistenza, sempre più importanti in un contesto di interoperabilità degli apparecchi e installazione.

GRAFICO 2.37 – CRESCE LA DOMANDA PER I PRODOTTI SMART HOME CHE SI FANNO SEMPRE PIÙ ACCESSIBILI

ENTRATE SMART HOME E RICAVO MEDIO ANNUALE PER ABITAZIONE SMART (UE, INDICIZZATO 2017=100)

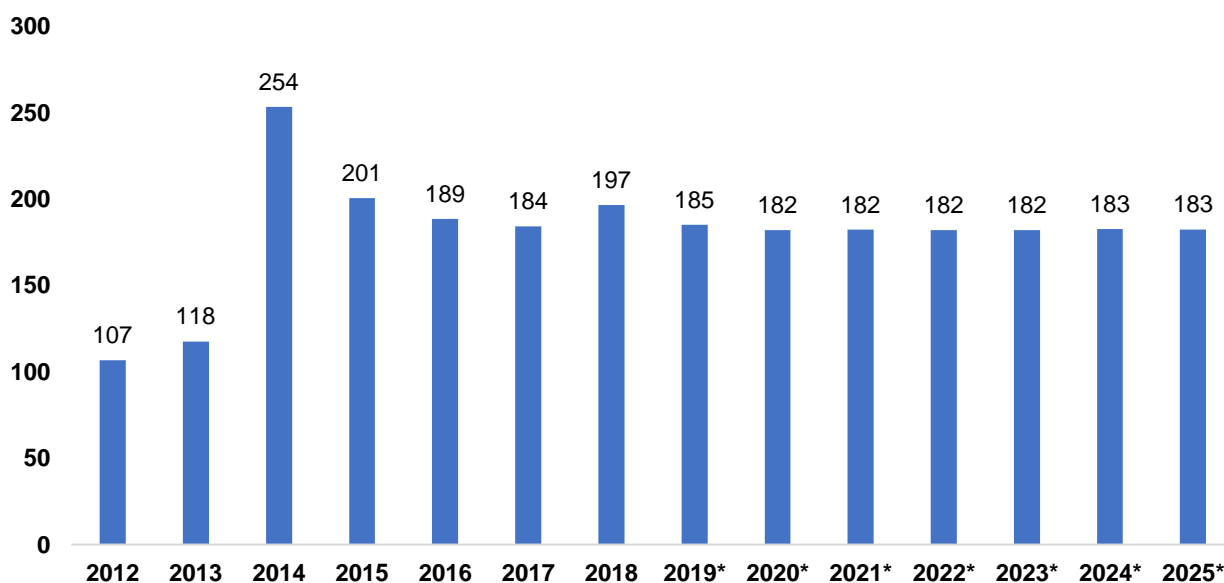


FONTE: VISION SU DATI STATISTA

L'assistenza e la riparazione degli apparecchi svolgono un ruolo importante in un contesto di crescita del settore dell'elettronica di consumo. Il grafico successivo mostra infatti come le entrate per l'industria della "riparazione elettronica di consumo" in Italia dal 2015 al 2018 siano rimaste stabili (dopo un andamento assai diverso per il triennio precedente), con proiezioni fino al 2025 che dovrebbero confermare questo trend.

GRAFICO 2.38 – IN UN MERCATO IN ESPASIONE, IL MERCATO DELLA RIPARAZIONE ASSUME IMPORTANZA

ENTRATE INDUSTRIA DELLA "RIPARAZIONE ELETTRONICA DI CONSUMO" (ITALIA. 2012-2018, PROIEZIONI 2019-2025, MILIONI DI USD)



FONTE: VISION SU DATI EUROSTAT E STATISTA

La riparazione e l'acquisto di prodotti di seconda mano rientra poi nella crescente attenzione alla sostenibilità. Nonostante le abitudini dei consumatori varino molto a seconda del paese e non si traducano in una ricerca di alternative molto forte come nel settore dell'abbigliamento, sempre più persone sembrano prediligere aziende che si impegnano nella sostenibilità e nel garantire condizioni di lavoro adeguate.

GRAFICO 2.39 – UNA CRESCENTE ATTENZIONE ALLA SOSTENIBILITÀ ANCHE NELL'ELETTRONICA DI CONSUMO

CONSIDERAZIONI NELL'ACQUISTO DI PRODOTTI DI ELETTRONICA (2019, OLANDA, CAMPIONE DI 1.595 INTERVISTATI)



FONTE: VISION SU DATI STATISTA

In conclusione, i consumatori di elettronica di consumo hanno beneficiato di un'aumentata concorrenza facilitata dal commercio online, che ha contribuito all'abbassamento dei prezzi e reso l'acquisto e la comparazione dei prodotti più facile. Nonostante ciò, il canale offline rimane rilevante e legato alla possibilità di usufruire di servizi di assistenza e consulenza, così come provare il prodotto, finalizzando poi l'acquisto offline o online. Inoltre, notiamo una crescente domanda per prodotti integrati negli ecosistemi digitali (come gli apparecchi "smart home") che possono potenzialmente portare ad una crescita dei servizi accessori (installazione e assistenza) e quindi ad una maggiore complementarità, per il consumatore, del canale online/offline.

2.4.2 PICCOLE, MEDIE E GRANDI IMPRESE: LA SPINTA DELLA COMPETIZIONE

Gli elevati costi di avviamento del settore dell'elettronica di consumo e la complessità della catena di produzione limitano il numero di piccoli attori impegnati nell'intero processo di manifattura e retail¹⁰⁴. Dominano quindi il settore le grandi aziende come Sony, Apple, Samsung e Huawei. Nella manifattura, giocano un ruolo importante le grandi aziende, come Sony, Apple, Samsung e Huawei. La grande distribuzione di elettronica di consumo in Europa racchiude retailers come Ceconomy (MediaMarkt, Saturn), Euronics, Unieuro e Currys (Dixons Carphone) che operano attraverso una rete di negozi in franchising.

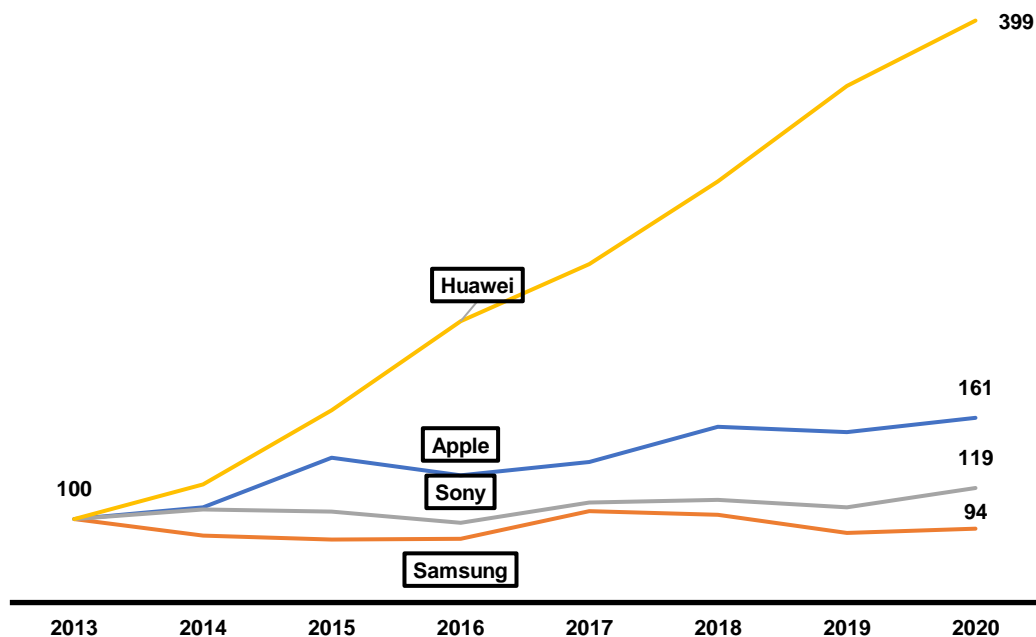
Nel settore dell'elettronica di consumo il valore aggiunto si costruisce in termini di innovazione tecnologica, capacità di proporre prodotti con un buon rapporto qualità-prezzo o con specifiche attività di branding e fidelizzazione. Questa competizione è poi esacerbata dall'entrata in gioco dei nuovi giganti asiatici come Huawei.

Il grafico seguente mostra che in termini di fatturato, Sony, Samsung ed Apple siano cresciuti leggermente ma abbiano mantenuto il loro posizionamento. Al contrario, l'azienda cinese Huawei ha registrato tassi di crescita esponenziali fino al 2020.

¹⁰⁴ Le piccole e medie imprese, se presenti, si specializzano in commercio del tipo B2B, con produzione di componenti specifici o assemblaggi. In Italia per la macrocategoria di fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi (che include dunque anche i processor) si registra come il 72% delle imprese siano micro-imprese (0-9 impiegati), il 22% (10-49) il 6% (50-249) e l'1% oltre i 250 impiegati.

GRAFICO 2.40 – UN SETTORE MATURO MA CON NUOVI COMPETITORS

ENTRATE DEI KEY PLAYERS DELL'ELETTRONICA DI CONSUMO (MONDO, 2013-2020, INDICIZZATO 2013=100)



FONTE: VISION SU DATI HUAWEI, APPLE, SONY E SAMSUNG

Nel 2021, il ban imposto dagli Stati Uniti ha provocato un crollo del fatturato di circa il 30%, dovuto in parte al calo delle vendite di smartphones, osservabile nel grafico seguente¹⁰⁵. Importante sottolineare che, mentre la diminuzione del numero di smartphones venduti si osserva già nel 2020, la riduzione di fatturato si osserva solo nel 2021, grazie a strategie B2B che hanno tamponato il calo immediato¹⁰⁶.

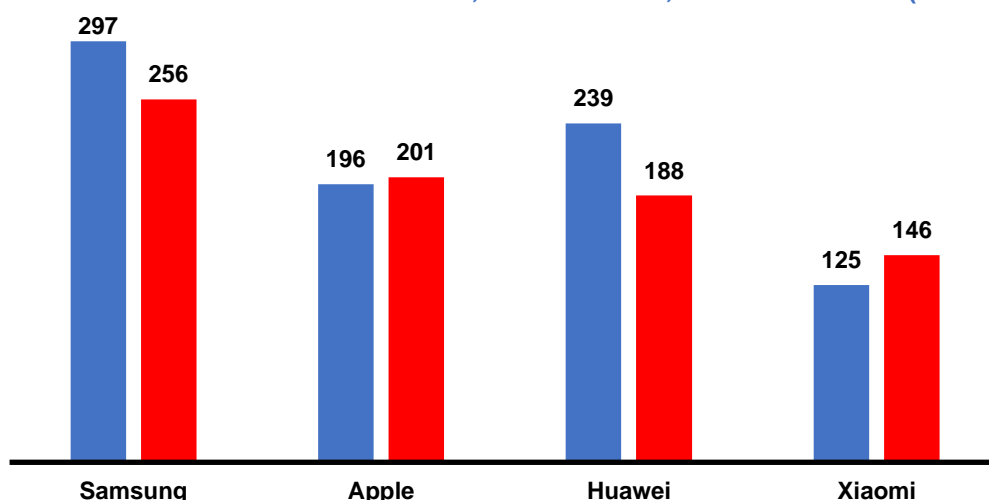
La diminuzione delle vendite di Huawei è però stata recuperata da altri brand asiatici come Xiaomi, che ha esportato nel 2020 146 milioni di smartphones, segnando un aumento del 17%, maggiore del +3% di Apple. Sia Samsung che Huawei hanno invece visto una diminuzione del 14% e 21% nel numero di apparecchi venduti.

Si delinea quindi un settore dove in particolare i nuovi brand cinesi crescono ed esercitano spinte competitive.

¹⁰⁵ <https://www.ft.com/content/22d89af2-c3e2-479b-8baf-5e079ff73458>

¹⁰⁶ <https://www.huawei.com/en/news/2021/10/huawei-three-quarters-2021-results>

GRAFICO 2.41– I NUOVI BRAND CINESI RENDONO IL SETTORE PIÙ COMPETITIVO
NUMERO DI SMARTPHONES VENDUTI, IN BLU = 2010, IN ROSSO = 2020 (IN MILIONI)

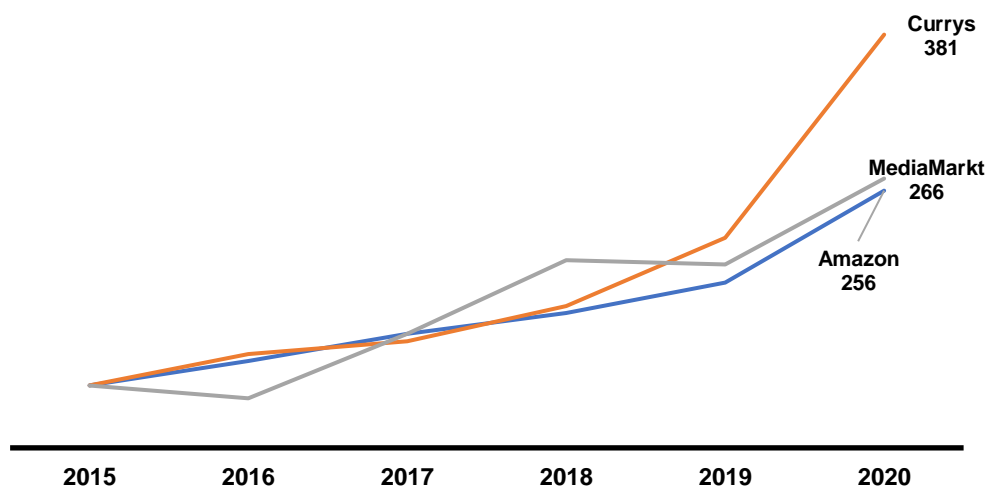


Fonte: VISION SU DATI IDC

Per quanto riguarda i rivenditori, si assiste a una sempre maggiore importanza degli acquisti online. Notiamo in particolare come gli online stores specializzati in elettronica (Currys, MediaMarkt) registrino una crescita maggiore di marketplaces generalisti come Amazon.

GRAFICO 2.42 – CRESCONO LE ENTRATE DELL’E-COMMERCE PER I RETAILERS, SOPRATTUTTO QUELLI SPECIALIZZATI

ENTRATE E-COMMERCE NELLA CATEGORIA ELETTRONICA E MEDIA (2015,2020, INDICIZZATO 100=2015)



Fonte: VISION SU DATI E-COMMERCE DB

Dal punto di vista della struttura del canale offline, si osserva una ristrutturazione dell’offerta, con crescenti consolidamenti e aggregazioni. Il numero dei superstore tecnici e degli ipermercati è rimasto sostanzialmente stabile, mentre i negozi tradizionali di minori dimensioni e gli specialisti di elettronica sono diminuiti, con una perdita di oltre 6.000 punti

vendita (il 20% del totale) dal 2010 al 2018¹⁰⁷. I piccoli franchising dei grandi retailers come Trony hanno inoltre ridotto il proprio numero di stores acquisendo spesso realtà più piccole. Anche Vodafone ha, nel 2019 e in risposta al crescente trend dell'acquisto online, dichiarato di voler chiudere il 15% dei suoi 7.700 store¹⁰⁸. Trend simili (come ci ha confermato in un'intervista la persona che è stata responsabile di vendite sul digitale di TIM) potrebbero, peraltro, valere anche per TIM a fronte di risultati assai recenti che dicono che per le campagne di vendita di fibra (impostata su un'azione di co-marketing del calcio insieme a DAZN¹⁰⁹), le vendite on line sono andate in positiva controtendenza rispetto alla difficoltà della diffusa rete di negozi fisici.

Euronics¹¹⁰ e Unieuro¹¹¹, stanno, invece, implementando una politica di ristrutturazione degli shop, facendosi guidare dalle abitudini dei consumatori (e quindi non necessariamente dal livello di redditività per punto vendita), e piuttosto invece alla propensione all'on-line di segmenti di consumatori serviti da un negozio).

Il risultato complessivo è che dal 2011 al 2017, i negozi di vendita al dettaglio per le categorie elettrodomestici, radio, televisori e registratori e dotazioni per l'informatica, la telefonia e le telecomunicazioni hanno registrato un calo del valore delle vendite, più pronunciato per i negozi più piccoli.

¹⁰⁷ Gambaro, M., (2018), "L'evoluzione del mercato dell'elettronica di consumo in Italia", <https://d110erj175o600.cloudfront.net/wp-content/uploads/2019/11/Asimmetrie.pdf>

¹⁰⁸ <https://www.reuters.com/article/us-vodafone-stores-idUSKBN1WN1AA>

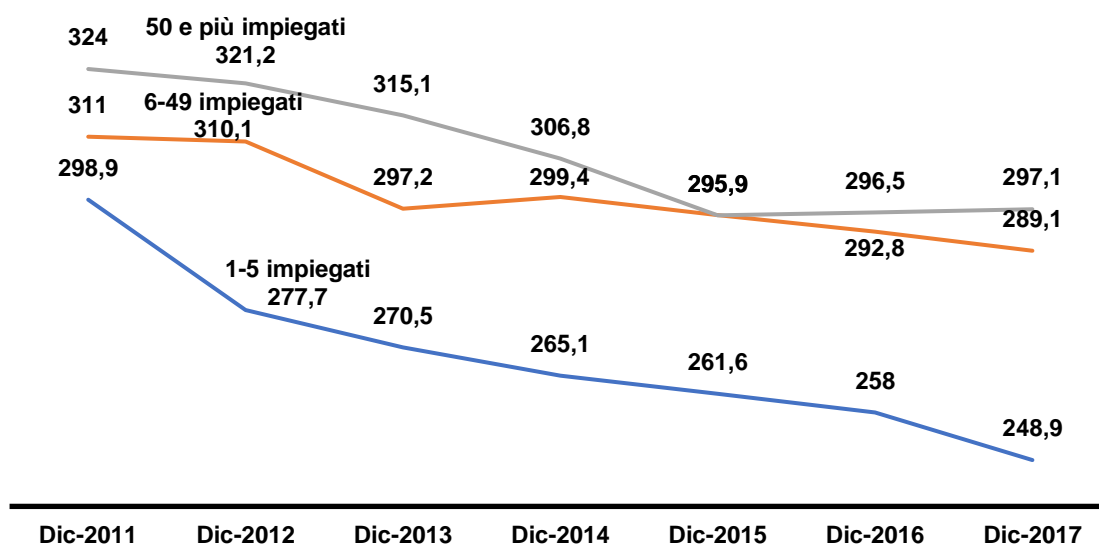
¹⁰⁹ Ilaria Curti, responsabile vendite sul digitale TIM. Intervistata da Vision il 1 ottobre 2021.

¹¹⁰ <https://www.italiaoggi.it/news/euronics-store-in-trasformazione-2336960>

¹¹¹ <https://www.gdoweek.it/unieuro-nuova-organizzazione-dellarea-omnichannel/>
<https://unieurospa.com/it/profilo/modello-business/#retail>

GRAFICO 2.43 – IL VALORE DELLA VENDITA AL DETTAGLIO SCENDE PER TUTTI, MA IN PARTICOLARE PER I PICCOLI NEGOZI

VALORE DELLE VENDITE PER ATTIVITÀ DI VENDITA AL DETTAGLIO ELETTRONICA DI CONSUMO PER CLASSE DI ADDETTI (DICEMBRE, 2011-2017, ITALIA, INDICIZZATO 2010 = 100)



FONTE: VISION SU DATI ISTAT

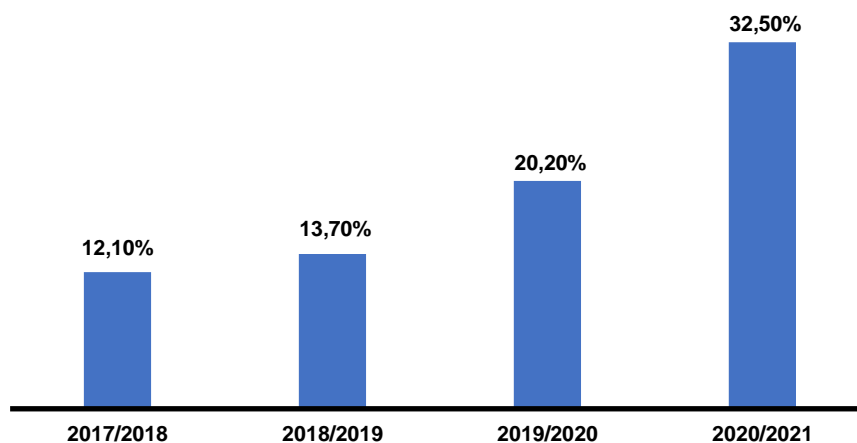
La chiusura di alcuni negozi non è però la fine della vendita al dettaglio sul canale offline. Al contrario, essa fa parte di un trend di riorganizzazione della grande distribuzione che punta appunto su un approccio multicanale dove il piccolo negozio si trasforma semplicemente in punto di contatto – dove ad esempio ritirare il prodotto acquistato online - e di consulenza o di vendita di prodotti ricondizionati. Altre aziende come Unieuro, inoltre, si stanno parallelamente avvicinando ancora di più al mondo online, con la creazione di uno shop unicamente digitale (“mon-click”).

Quindi, nonostante il piccolo negozio di distribuzione non possa rimanere il principale punto di vendita dei prodotti elettronici, può diventare uno dei canali di vendita, in complementarità con l’online (a seconda, poi delle strategie centralizzate o decentralizzate di distribuzione, che variano a seconda delle aziende).

Le grandi catene si sono infatti adattate alle nuove preferenze dei consumatori illustrate sopra ed hanno approfittato della pandemia per velocizzare strategie di vendita obsolete. In particolar modo, le grandi aziende hanno dovuto far fronte ad una diminuzione delle revenue dettata sia dalla pandemia (come menzionato nell’introduzione al capitolo) che da strategie di vendita obsolete in una logica di ottimizzazione finanziaria, hanno deciso di ristrutturarsi, puntando sul commercio online e su una logica multicanale.

Ceconomy, ad esempio, ha registrato per il periodo 2018-2020 una riduzione dell' 1,8% del fatturato e nello stesso periodo, la chiusura di 19 negozi fisici. Nonostante questo, in positivo del 6,5% risultano invece le vendite online rispetto alle vendite totali fino al 2019, con un'impennata fino al 32,5% a seguito della pandemia.

GRAFICO 2.44 – AUMENTANO LE VENDITE ONLINE PER CECONOMY
CECONOMY, PERCENTUALE VENDITE ONLINE SULLE VENDITE TOTALI (2017-2021)



FONTE: VISION SU DATI CECONOMY

Le nuove strategie di Ceconomy si adattano a questi trend, e vediamo apparire iniziative come i “negozi Lighthouse” e gli smart store a Roma che si pongono come obiettivo il creare più “prossimità, convenienza e soddisfazione” modificando il ruolo del commercio dal vivo. Il caso di Ceconomy non è un caso isolato e anche altre aziende di grande distribuzione come Euronics e CurrysPLC presentano dati simili, con fatturati al momento in ribasso ma strategie omnichannel in corso di creazione.

Come sottolineato in precedenza, aziende come Apple stanno guidando l'evoluzione costante del ruolo degli store fisici, passando da punto di acquisto a punto di consulenza e prova del prodotto (basti pensare che il numero di Apple stores è infatti cresciuto in maniera costante dal 2005, quando si registravano 116 store nel mondo, fino al 2021 in cui se ne registrano 515), ma anche come stiano creando degli ecosistemi digitali volti a fidelizzare i consumatori. La creazione di ecosistemi rappresenta infatti una via per la costruzione del proprio vantaggio competitivo. Apple è, ancora una volta, un esempio per entrambe le strategie (ecosistemi e nuovo concetto di store).

Secondo un sondaggio SellCell, il 91.9% di possessori di iPhone pianifica di ricomprare un altro iPhone al momento dell'upgrade (+ 1,4% rispetto all'anno precedente). In contrasto,

nello stesso periodo solo il 74% dei consumatori Samsung affermava di voler ricomprare dallo stesso brand, con un calo dell'11,7% rispetto all'anno precedente. Questa fidelizzazione si spiega attraverso due elementi: 1) un'esperienza positiva del prodotto e la creazione ecosistemi multicanale 2) forti attività di branding finalizzate a creare un'esperienza di acquisto e un'immagine ben precisa nella mente dei consumatori.

Innanzitutto, i prodotti Apple fidelizzano il cliente con una buona esperienza del prodotto: il 65% dei possessori di iPhone cita infatti il fatto di non aver mai avuto un problema con il proprio telefono come una delle cause determinanti che li spingerà a riacquistare prodotti Apple. Il 31.5% dei possessori di telefoni Samsung che pianificavano di passare ad Apple citavano invece la privacy come motivazione. Il 21% dei consumatori Apple dichiara invece di voler restare con la marca perché reputa di essere troppo immersa nell'ecosistema Apple.

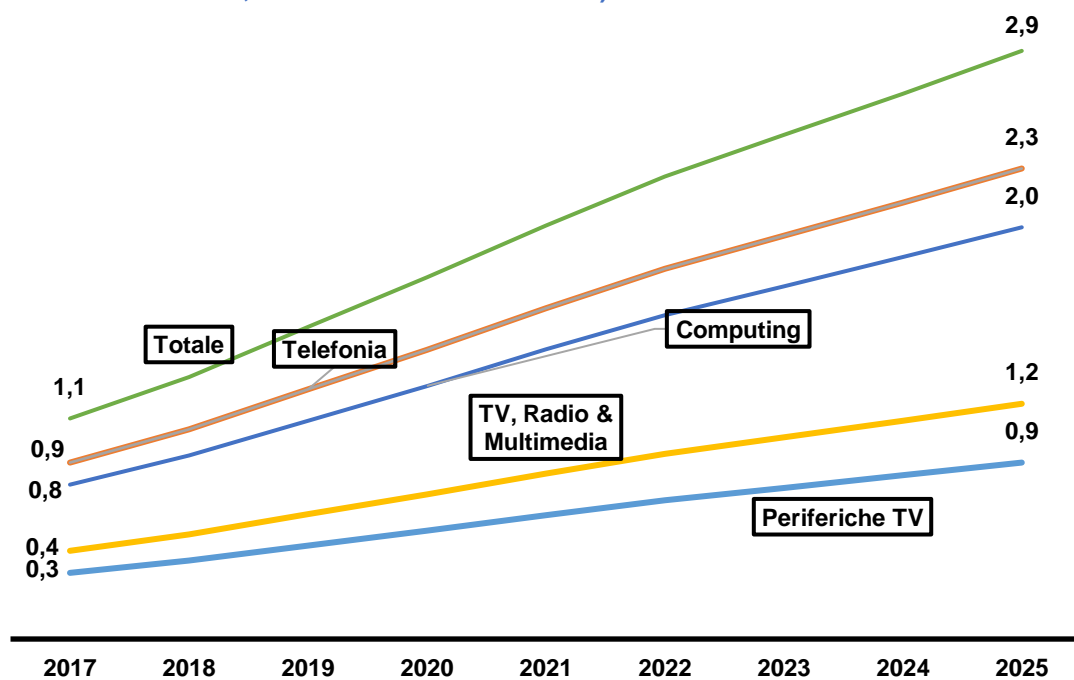
La creazione di un ecosistema è in effetti una delle strategie principali di Apple che, oltre a creare sistemi tecnologici chiusi (e il 10% dei consumatori nota come ciò sia un deterrente al cambio di marca), si è diffusa su altri canali e su verticali che ritroviamo anche in questo studio, come Apple Books, o Apple+, Apple TV ecc. Non meno importante per la fidelizzazione, è l'approccio di Apple alla privacy che, con l'update di iOS 14.5 rende più trasparente l'acquisizione di dati sulle app, richiedendo esplicitamente al consumatore l'autorizzazione per la registrazione (e quindi utilizzo e diffusione) dei propri dati personali da parte degli sviluppatori. Apple utilizza poi forte strategie di branding per massimizzare l'esposizione del consumatore alla marca, come osservato nella sezione consumatori.

2.4.3 EVOLUZIONI FUTURE: NUOVE TECNOLOGIE E SOSTENIBILITÀ

Abbiamo visto come l'e-commerce nel settore electronics abbia modificato le abitudini dei consumatori, ampliando la scelta, abbassando i costi e quindi creando un ambiente più competitivo. In parallelo, assistiamo ad una crescita del numero dei consumatori in tutte le categorie, con proiezioni in positivo fino al 2025. Si delinea quindi un settore con molto potenziale, ma dove la forte competizione spinge gli attori a dover trovare il proprio vantaggio competitivo.

GRAFICO 2.45 – IL NUMERO DI UTILIZZATORI CRESCE

NUMERO DI UTILIZZATORI PER LA CATEGORIA CONSUMER ELECTRONICS (MONDO, 2017-2021, PROIEZIONI FINO AL 2025, MILIARDI DI UTILIZZATORI)*



*Il totale degli utilizzatori corrisponde agli utilizzatori di almeno una tecnologia.

FONTE: VISION SU DATI STATISTA

Nel futuro, aumenterà la tendenza alla multicanalità in quanto l'aspetto "fisico" rimane importante date alcune caratteristiche del settore (per esempio, necessità di assistenza pre e post vendita). Per questo è necessario ottimizzare l'esperienza di acquisto e arricchirla con soluzioni di servizi e assistenza.

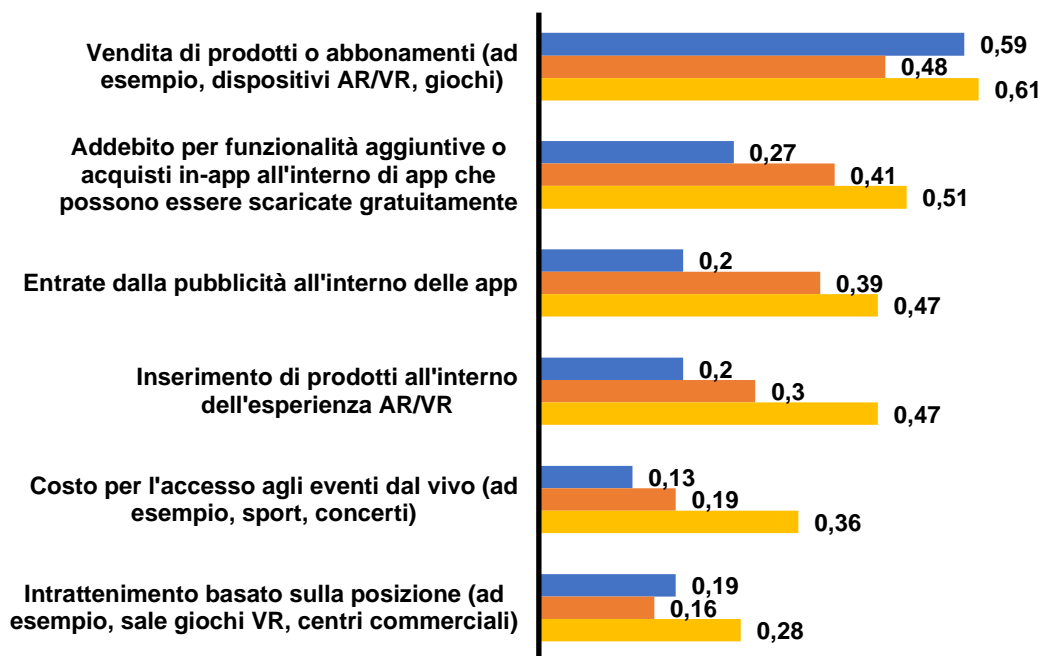
Una chiave per lo shopping del futuro è quella di integrare la vendita negli ecosistemi del brand, utilizzando marketplace per fornire un'unica interfaccia dove accedere a servizi di vendita, ma anche a servizi accessori. Prevedere soluzioni ibride online/offline diventa quindi sempre più importante e con questo anche il ripensare al ruolo del commercio dal vivo per renderlo un punto di aggregazione e un luogo dove ricevere consigli ed assistenza tecnica sulle nuove tecnologie; sfruttando così il vantaggio di un mondo digitale sempre più complesso. Si delinea ad esempio come una possibile priorità il miglioramento delle chat, magari anche grazie all'ausilio di intelligenze artificiali sempre più sofisticate.

La realtà aumentata (AR) e la realtà virtuale (VR) sono tecnologie che possiedono un grande potenziale. Possono infatti essere monetizzate in numerose maniere e in concomitanza con l'e-commerce e le soluzioni multicanale, come illustrato nella figura qui di seguito che

raccoglie le opinioni di vari esperti nel settore statunitensi; possono poi essere applicate a numerosi ambiti tra cui l'educazione, la sanità e la pianificazione urbana ed infine, secondo proiezioni PwC, VR e AR possono avere un impatto positivo sul GDP mondiale pari a +476,4 miliardi di dollari nel 2025 e contribuire alla creazione di 7,5 milioni di posti di lavoro¹¹².

GRAFICO 2.46– LE POTENZIALITÀ PER AZIENDE E CONSUMATORI DELLA REALTÀ AUMENTATA E VIRTUALE

METODI DI MONETIZZAZIONE PER PRODOTTI O SERVIZI XR/AR/VR/MR IN TUTTO IL MONDO 2018-2020 SECONDO ESPERTI DEL SETTORE (% , 2018-2020)*



*140 esperti (2018) / 200 (2019) / 191 (2020), 94% basati negli USA . Interviste con possibilità di risposte multiple.

FONTE: VISION SU DATI PERKINS COIE; XRA; BOOST VC

L'e-commerce apre poi le porte a forse la più importante fonte di profitto del nostro tempo. La possibilità di raccogliere dati risulta infatti cruciale per quanto riguarda sia lo sviluppo di nuovi prodotti che ripensare le proprie strategie sul mercato. L'Internet of Things apre poi infinite possibilità per quanto riguarda la raccolta di dati sulle abitudini dei consumatori, ma solleva anche questioni relative alla sicurezza e alla privacy che dovrebbero essere soggetto di dibattito ma che, se regolate con cautela, potrebbero risultare utili anche per questioni di sviluppo di politiche pubbliche sempre più consapevoli. Ancora di più questi trend diventano radicali con la terza fase di sviluppo di Internet e che, come abbiamo accennato nella

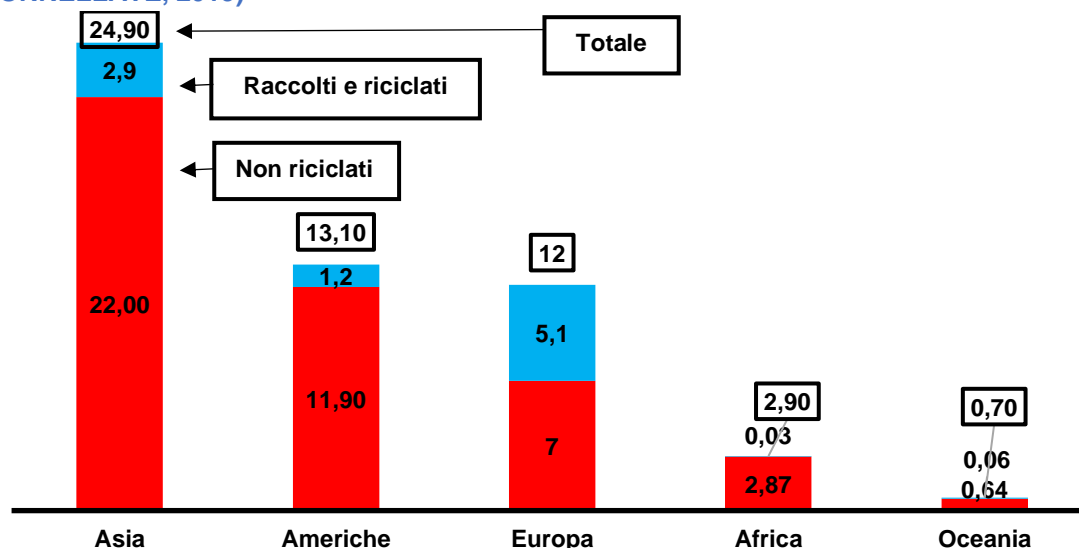
¹¹² <https://www.pwc.co.uk/services/economics/insights/vr-ar-to-boost-global-gdp.html>

sezione 1.3, può essere la “Internet of Beings” quale convergenza tra biologia e tecnologie digitali (prospettiva di cui i “wearables” sono pionieri).

Come illustrato nella sezione consumatori, il tema della sostenibilità risulta poi sempre più rilevante. Le grandi aziende si stanno già innovando, cercando di rendere più green la propria catena di approvvigionamento e distribuzione e soprattutto dedicandosi alla gestione dell’e-waste. Come illustrato nella figura 2.4.16, l’Europa è la regione più virtuosa in termini di riciclo e gestione del ciclo di vita degli apparecchi elettronici. L’Europa raccoglie e ricicla infatti il 43% dei rifiuti elettronici, oltre ad essere terza nella produzione totale di rifiuti (12 milioni di tonnellate). In comparazione, l’Asia ricicla solamente il 12% e le Americhe il 9%.

GRAFICO 2.47 – LA MAGGIOR PARTE DEI RIFIUTI ELETTRONICI ANCORA NON VIENE RICICLATA

VOLUME DI RIFIUTI ELETTRONICI DI CUI RIFIUTI RACCOLTI E RICICLATI (VOLUME, IN MILIONI DI TONNELLATE, 2019)



FONTE: VISION SU DATI UNITED NATIONS UNIVERSITY

Il riciclo e la gestione dei prodotti usati sta diventando una priorità per numerose aziende che stanno implementando politiche di take-back, utilizzo di materiali più ecosostenibili e misure per l’utilizzo di energie rinnovabili. Per esempio, HP ha riciclato oltre 528.000 tonnellate di hardware e attrezzatura nel 2019. Sony ha invece sviluppato la plastica SORPLAS (Sustainable Oriented Recycled Plastic), un’alternativa più sostenibile alla plastica e si impegna con il suo Green Management 2025 target, puntando all’azzeramento della sua environment footprint. Con l’introduzione del Regolamento 341 del 2021, l’Europa ha inoltre introdotto l’obbligo di creare apparecchi elettronici basati sul

principio della durevolezza e ha così imposto alle aziende di mettere a disposizione le istruzioni per la riparazione e i pezzi di ricambio, in modo da aumentare la durata di vita del prodotto.

Anche le infrastrutture digitali si stanno impegnando in questo senso. Come vedremo nel capitolo sulla Sostenibilità, Amazon sta sviluppando, ad esempio, accordi con i venditori terzi che prevedono condizioni di gestione dell'e-waste per poter utilizzare il marketplace.

2.5 FOOD: LA CATENA DI GENERAZIONE DEL VALORE, IL CAMBIAMENTO DI AMAZON, PRINCIPALI EVOLUZIONE NEL FUTURO

Se i libri sono il primo settore nel quale l'e-commerce ha introdotto una forte innovazione, il food¹¹³ è la prossima sfida. Più forte ancora che sull'abbigliamento è, infatti, la barriera – psicologica, sensoriale che – in teoria – il commercio elettronico deve scavalcare per raggiungere il cliente finale. Tale barriera può limitare la possibilità per i consumatori di accedere ai prodotti al di fuori dei tradizionali canali di distribuzione “fisici” e per i venditori ad offrire i loro prodotti ad una platea più ampia, possibilmente globale e non solo locale. Come vedremo, la tecnologia e l'innovazione possono aiutare a superare questa sfida.

Tale frontiera di innovazione coinvolge paradossalmente il settore più antico (primario come viene definita l'agricoltura), nonché quello che rappresenta – insieme al turismo – il più tradizionale vantaggio competitivo dell'Italia. Sono, almeno, due, dunque, le ragioni per le quali il settore food costituisce un'area di grande interesse per questa ricerca.

Come indicato nella sezione iniziale, le ipotesi che il nostro schema metodologico prevede e che testeremo nel caso dell'*agrifood* sono che la digitalizzazione e l'e-commerce:

- 1) Aumentano il benessere dei consumatori, sia in termini di minori costi di transazione (soprattutto, per quanto riguarda la riduzione dei tempi investiti per la “spesa”) sia di varietà (maggiore selezione e accesso a diversi tipi di cucine e prodotti) e qualità dei consumi (possono essere legati a diete personalizzate che vengono consigliate da specialisti).
- 2) Creano opportunità che non esistevano per piccoli operatori economici: da un lato, negozi di prossimità che recuperano spazio per proporre esperienze ai clienti che né il digitale, né la grande distribuzione può fornire; dall'altro lato, produttori più piccoli possono entrare in mercati che non riuscivano a raggiungere prima dell'introduzione del commercio elettronico.
- 3) Generano una spinta competitiva che porta le grandi catene e grandi imprese a innovarsi;

¹¹³ Per “food” e “agrifood” intenderemo l'intera filiera che parte dal settore primario, passa per l'industria di trasformazione e conserviera, attraversa la distribuzione/ ristorazione per arrivare ai diversi prodotti: da quelli in scatola, ai congelati fino al fresco. Ovviamente ci riferiremo alle segmentazioni verticali e orizzontali quando necessario.

- 4) Innovano le catene logistiche (minori spostamenti di persone che vanno a fare la “spesa”), riducendo gli sprechi (nell’ipotesi di evoluzione futura del supermercato o del frigorifero intelligente) e contribuendo a ridurre la generazione di rifiuti.

La sezione si apre con una ricognizione delle principali caratteristiche del settore in Italia e dell’accelerazione dei processi innovativi avvenuti per effetto della digitalizzazione, che sono stati amplificati dalle restrizioni dovute alla pandemia.

2.5.1 L’AGRIFOOD IN ITALIA: UN POTENZIALE SOSPEO TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE

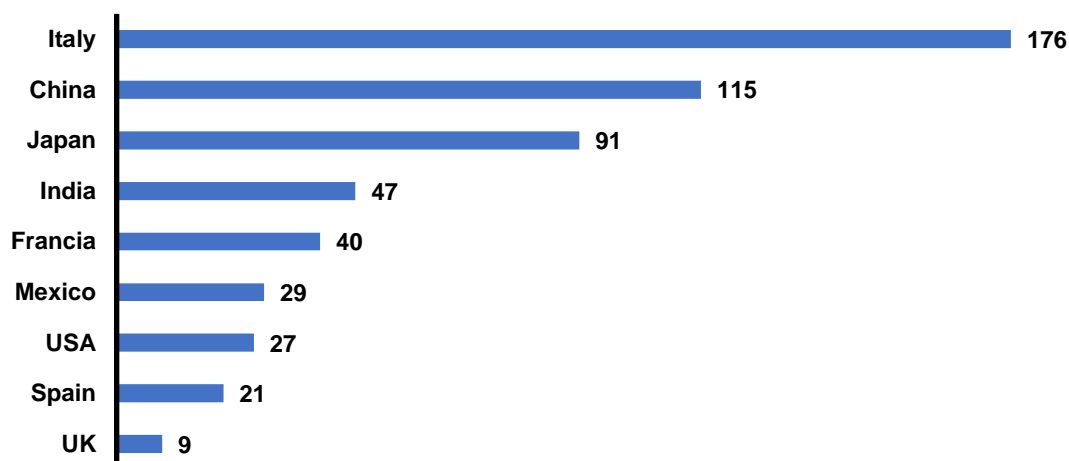
Nel 2021 il fatturato complessivo del settore ha fatto registrare un aumento del 7% rispetto all’anno precedente nonostante le difficoltà legate alla pandemia. La filiera agroalimentare sembra dimostrare una discreta capacità di resilienza che accomuna agricoltura, industria e grande distribuzione, mentre la ristorazione ricomincia a crescere dopo un 2020 complicato. Tuttavia, il settore è caratterizzato da un potenziale inespresso che – proprio come vedremo come per il turismo – continua a corrispondere ad una delle più veloci e ampie opportunità di sviluppo del nostro Paese (e, in particolar modo, del Mezzogiorno).

Una descrizione dell’*agrifood* in Italia non può, dunque, non partire da due elementi particolarmente distintivi. Il primo è relativo al potenziale di valore economico e innovazione del settore che è maggiormente legato alla tradizione italiana.

Il grafico 2.48 prova una stima dell’opportunità legata allo sviluppo dell’agrifood in Italia, confrontando due valori: le esportazioni effettive dell’industria agroalimentare italiana con quelle “potenziali” che sono ricostruite sulla base di un’analisi della presenza delle diverse cucine del mondo nei ristoranti.

GRAFICO 2.48 – LA MINIERA DEL FOOD

CONFRONTO PER PAESE TRA ESPORTAZIONI REALI E POTENZIALI (2019, MILIARDI DI DOLLARI)

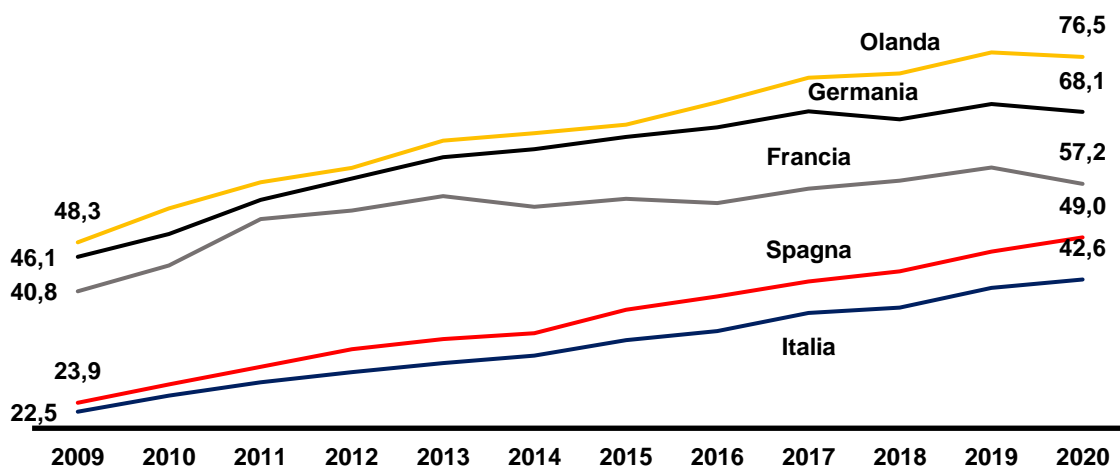


FONTE: VISION SU DATI WALDFOGEL, J. DINING OUT AS CULTURAL TRADE¹¹⁴

L'Italia è, nettamente, il Paese con la cucina più apprezzata, e, dunque, con un potenziale di crescita assai rilevante. Considerando che l'export dell'industria agroalimentare italiana vale circa 45 miliardi di euro (un valore pari alla metà di quello olandese, il 62% di quello tedesco e il 74% di quello francese) e che, appunto, la cucina italiana è presente nei ristoranti del mondo per un valore pari a 176 miliardi, è evidente che c'è un forte margine di crescita.

Tuttavia, ad oggi, la presenza dell'*agrifood* italiano sui mercati internazionali appare limitata, come indicato nella figura che segue.

GRAFICO 2.49 – ESPORTAZIONI “FOOD, DRINKS AND TOBACCO” (IN MILIARDI)

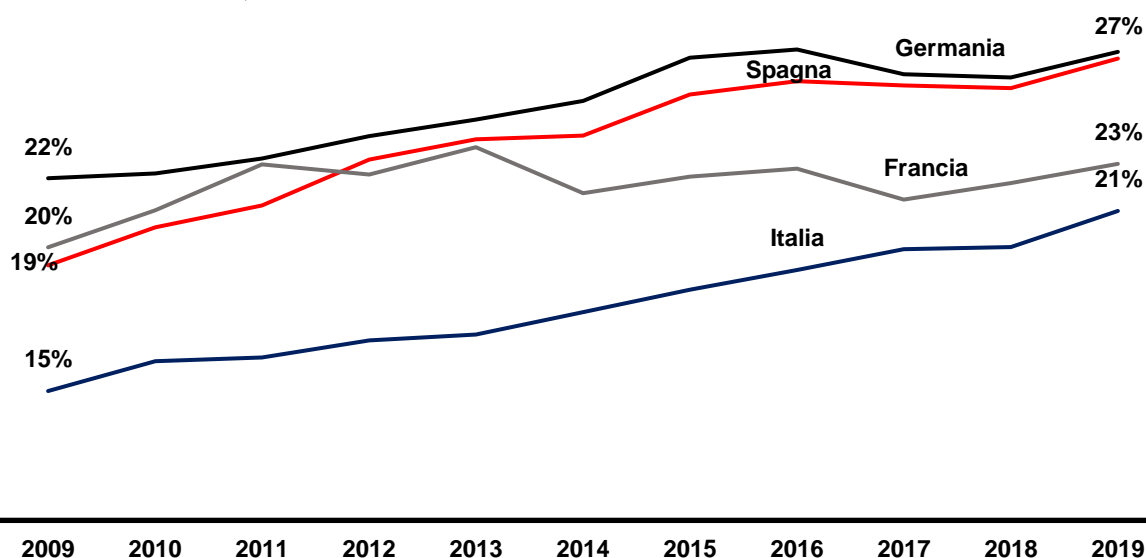


FONTE: VISION SU DATI EUROSTAT

¹¹⁴https://www.researchgate.net/publication/347110582_Novel_case_of_food_poisoning_caused_by_the_consumption_of_Pacific_bluefin_tuna_infected_with_Kudoa_hexapunctata

Com'è evidente, l'Italia esporta molto meno in termini di "food, drinks and tobacco" rispetto ad altri competitor europei, nonostante il "Made in Italy" del settore sia estremamente celebrato. A conferma di ciò vi è il dato riguardante quanta quota di ciò che viene prodotto viene poi esportato, illustrato dalla figura seguente.

GRAFICO 2.50 – QUOTA DI ESPORTAZIONE RISPETTO A QUANTO PRODOTTO NEL SETTORE “FOOD, DRINKS AND TOBACCO”



FONTE: VISION SU DATI EUROSTAT

Appare evidente, quindi, come si tenda ad esportare di meno rispetto a ciò che viene prodotto anche rispetto agli altri Paesi. E questo può essere un dato rilevante in relazione alla capacità attrattiva dell'Italia.

Una migliore organizzazione, programmazione e strategia volta ad aprirsi a nuovi mercati, grazie ad una maggiore digitalizzazione, porterebbero la percentuale al livello della Spagna, generando esportazioni maggiori per un valore di oltre 10 miliardi di euro (+25%).

La distanza tra risultati potenziali ed effettivi dipende da una struttura imprenditoriale molto frammentata, dove le aziende con meno di 10 addetti rappresentano ben l'86% del totale, mentre all'opposto quelle con oltre 250 addetti sono appena lo 0,2% di un aggregato che conta più di 55.000 imprese. Questo evidentemente ha un chiaro impatto sul settore produttivo in termini di crescita, competitività e produttività¹¹⁵.

L'industria del cibo Made in Italy è poi penalizzata dall'alto tasso di contraffazione dei prodotti (il cosiddetto "italian sounding") che danneggia i consumatori che non ricevono

¹¹⁵ <https://export.gov.it/preparati-export/benefici-export>

prodotti autentici, le PMI soggette a competizione sleale ed infine il settore del Made in Italy, che soffre della perdita di credibilità¹¹⁶. Se da un lato l'e-commerce potrebbe esacerbare il problema, questo offre anche la possibilità di implementare un monitoraggio più accurato. Si registra, infatti, come gli accordi presi tra l'ICQRF¹¹⁷ e Ebay, Alibaba, Amazon e Rakuten abbiano portato, con un successo del 99%, a 1.899 ordinanze di ingiunzioni di pagamento, per un importo di circa 17 milioni di euro¹¹⁸.

In questo contesto la possibilità di utilizzare le opportunità distributive offerte dal commercio elettronico (che comprendono anche i servizi di consegna a domicilio, siti web e negozi online di produttori/ fornitori fisici), può diventare una grande occasione, sia a livello di organizzazione e di distribuzione che anche di protezione del brand Made in Italy. In questo senso la pandemia ha, come vedremo, impresso una forte accelerazione.

2.5.2 LE MOLTE ANIME DELLA CONSEGNA A DOMICILIO E LO SHOCK PANDEMICO E L'EFFETTO SULLA DISTRIBUZIONE TRADIZIONALE: IL RITORNO DEI NEGOZI DI PROSSIMITÀ E LA RIORGANIZZAZIONE DELLE GRANDI CATENE

Uno degli argomenti principali dai quali questo rapporto parte è che la pandemia ha, indubbiamente, impresso un'accelerazione a dei processi innovativi che erano già in corso. Ciò è particolarmente vero per il settore cibo come dimostra il grafico 2.51 che ci mostra in che misura sono stati impattati i diversi canali distributivi dalle restrizioni.

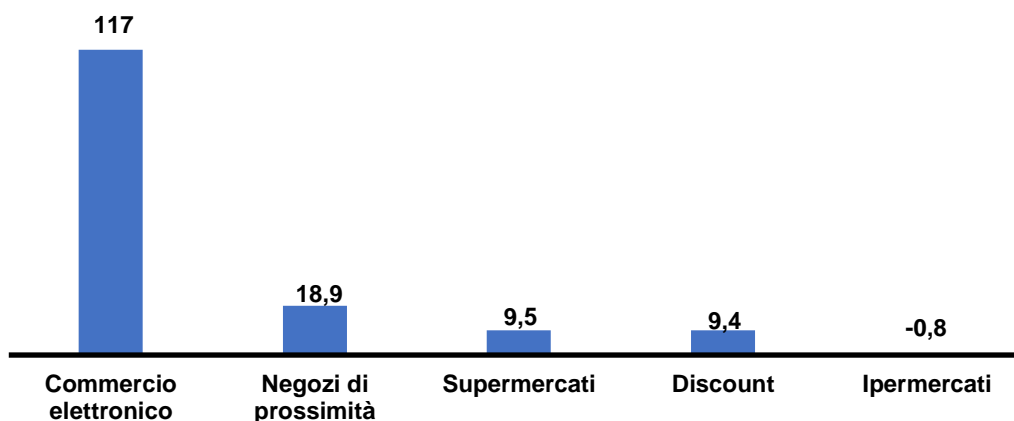
¹¹⁶ Coldiretti, Federalimentari e Confartigianato stimano che il danno economico dell'italian sounding si aggiri tra i 60 e i 100 miliardi di euro tra il 2015 e il 2020. Mancano però cifre precise a causa della difficoltà di definizione del fenomeno (<https://pagellapolitica.it/blog/show/1146/non-sappiamo-realmente-quanto-valga-il-fenomeno-dellitalian-sounding>).

¹¹⁷ Ispettorato Centrale Repressione Frodi.

¹¹⁸ <https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/16771>

GRAFICO 2.51 – LA GRANDE ACCELERAZIONE PANDEMICA*

TASSO DI CRESCITA DIVERSI CANALI DISTRIBUTIVI NEL 2020 SUL 2019 (ITALIA, PER CENTO)



*Il commercio elettronico include i servizi di “consegna a domicilio”

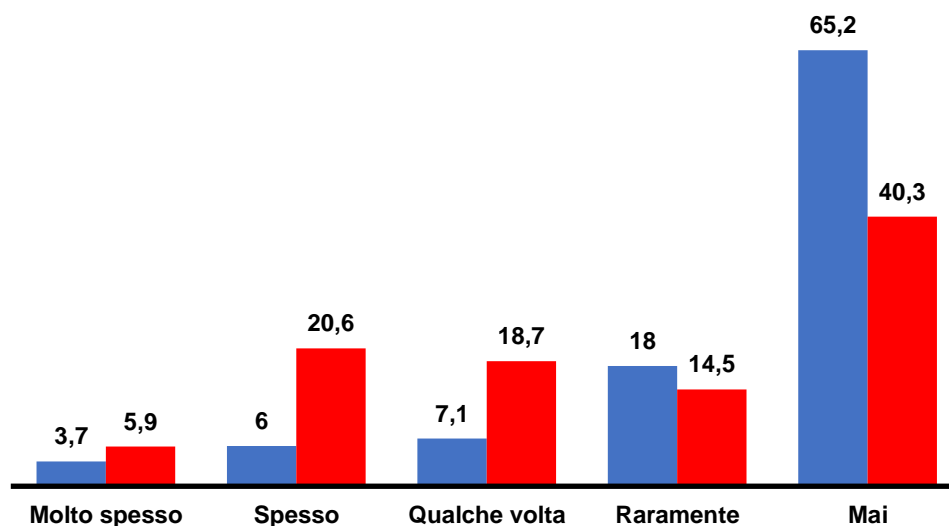
FONTE: VISION SU DATI ISMEA – NIELSEN

I dati Netcomm mostrano che l'e-commerce nell'alimentare in Italia si conferma definitivamente come un canale totalmente integrato nelle abitudini di acquisto di una buona fetta delle famiglie italiane, chiudendo il 2021 con una crescita del +23%, delle vendite a valore pari a 1.8 miliardi di euro¹¹⁹.

La conferma di una modifica dei comportamenti viene, del resto, dalle dichiarazioni degli stessi consumatori, come illustrato nel grafico seguente.

¹¹⁹ <https://www.consorzionetcomm.it/e-commerce-fmcg-entra-nelle-abitudini-delle-famiglie-italiane/>

**GRAFICO 2.52 – MODIFICHE PERMANENTI DEI COMPORAMENTI DEGLI ITALIANI
RISPOSTA ALLA DOMANDA “Quanto frequentemente ritiene di utilizzare in futuro la consegna a domicilio di food”* (2021)**



*Include tutti i canali di commercio elettronico e telefonico

FONTE: VISION SU DATI FEDERAZIONE ITALIANA PUBBLICI ESERCIZI (FIPE)

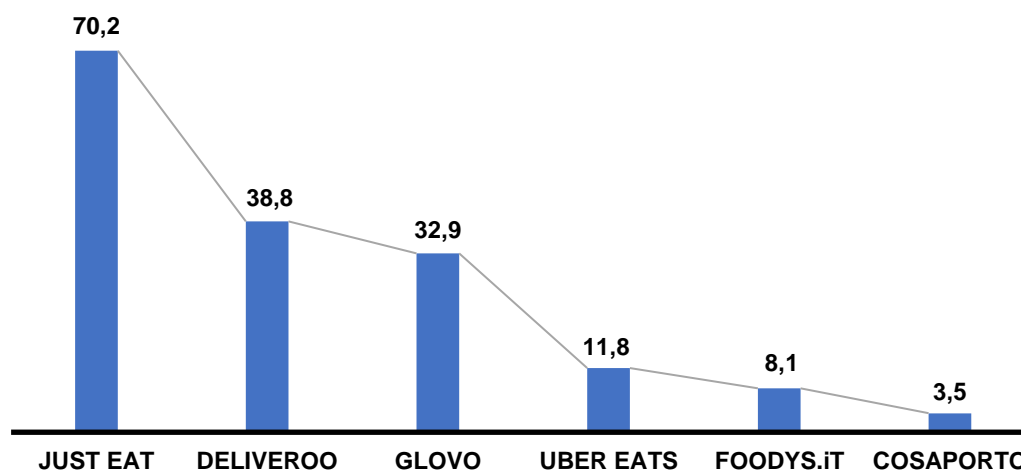
C'è, peraltro, da dire che il canale del commercio elettronico ed in particolar modo quello della consegna a casa hanno contribuito in maniera significativa al sostegno dei ristoranti rimasti chiusi durante la pandemia. I dati FIPE mostrano infatti che:

- a) solo il 5,4% dei ristoratori dichiarava di “essere pronto a un servizio di consegna a domicilio” e che tuttavia il 58,8% ha registrato una “presenza significativa di persone che richiedeva il servizio durante i mesi di semi chiusura”.
- b) solo il 23,1% dei consumatori si dichiarava non soddisfatto del servizio e il 17,3% lamentava una perdita di qualità del cibo consegnato a casa; anche se la gamma di cibo consegnato era ancora molto stretta (se l'83,1% dei clienti aveva richiesto una pizza, al secondo posto e molto staccata per frequenza di acquisto c'era l' hamburger con il 26,1%).
- c) il 42,2% dei consumatori aveva utilizzato l'online per ordinare (gli altri usavano l'ordine telefonico).

La consegna a domicilio ha investito canali diversi da quelli del vero e proprio commercio elettronico (come mostra il grafico che segue) e tuttavia questi dati sembrano indicare che la consegna a casa è ormai consolidata e che essa risponde ad un bisogno non pienamente soddisfatto sia da parte della domanda/clienti che da quella dell'offerta/ ristoratori.

GRAFICO 2.53 – I SERVIZI PIU' UTILIZZATI ERANO QUELLI DELLA CONSEGNA RISTORANTE - CASA

PERCENTUALE DI ITALIANI CHE HANNO USATO ALMENO UNA VOLTA ONLINE DELIVERY (ITALIA, 2020)



FONTE: VISION SU DATI FIPE

Il commercio elettronico può dunque intercettare e soddisfare altre domande latenti lungo la catena di generazione del valore. Osserviamo infatti un aumento del numero delle start-up dedicate al cibo, che riflettono le nuove preferenze dei consumatori. Particolare attenzione viene posta al tema della stagionalità (con siti come Cortilia che propongono box stagionali consegnate regolarmente a casa), alla personalizzazione (CucinaMancina, sito di ricette per alimentazioni particolari o DietToGo o FeatFood che consegnano pasti light direttamente a casa calibrati sui bisogni dell'acquirente), e alla prossimità/scoperta del territorio (Primitia, Cesarine, Foodsccovery).

Queste nuove preferenze dettano le strategie delle piccole e medie imprese e della grande distribuzione. Se prima la prossimità e la genuinità erano valori spesso associati solo alle piccole realtà locali (spesso difficilmente individuabili via web) e non alla grande distribuzione, ciò ora sta cambiando. Osserviamo infatti sia come le piccole realtà si stiano digitalizzando per andare incontro al cliente e sia come la grande distribuzione stia sviluppando strategie per mettere in risalto questi elementi, attraverso la collaborazione con le realtà locali. In altre parole, se prima era il cliente ad andare verso le piccole realtà, ora sono i piccoli produttori ad andare verso i clienti, attraverso la digitalizzazione, anche senza l'ausilio della grande distribuzione.

Per quanto concerne la riorganizzazione della grande distribuzione, questa si struttura attorno a tre vettori principali, come sottolineato da Netcomm: "fast, green and frictionless"

ovvero caratterizzata dall'ottimizzazione logistica, dalla sostenibilità e dall'omnicanalità. Questi tre vettori accomunano aziende digital e non digital native, che si trovano ora a competere sullo stesso piano.

L'innovazione logistica passa attraverso assortimenti più mirati e gestione dei magazzini smart. In parallelo, infatti, alla crescita degli acquisti online, Netcomm mette in evidenza un aumento del 20% dell'assortimento online dal 2020 al 2021, contro il 3% dell'aumento offline. Vediamo poi strategie di dropshipping, sviluppo di sistemi logistici proprietari e/o apertura di sistemi logistici propri a terzi ed automazioni dei magazzini. In questo ambito, un vero e proprio "campo di battaglia" è quello dei tempi di consegna, sempre più ridotti (si parla di 60 minuti per Everli, 30 per Glovo e addirittura 10 per Gorillaz).

Il tema della sostenibilità diventa poi cruciale per le grandi aziende, sia a livello di risparmi economici (si pensi agli sprechi), ma anche a livello reputazionale. La sostenibilità, come più volte ribadito in questo rapporto e come si vedrà in seguito, rappresenta infatti un criterio di scelta molto importante per i consumatori.

La frequenza di acquisto data dalla natura dei prodotti food permette anche di sperimentare molteplici strategie multicanale. Nel 2021 in Italia sono infatti 1.367 punti vendita a proporre soluzioni click and collect, drive e locker (il 48% in più comparato a gennaio 2020) e a introdurre i click-and-mortar stores. Questo vale anche per i grandi produttori che sviluppano le loro strategie B2C, attraverso l'apertura di e-shop online¹²⁰.

2.5.3 EVOLUZIONI FUTURE E OPZIONI STRATEGICHE

Quella della sostenibilità è, ormai, la sfida chiave per imprese che stanno scoprendo di avere una dimensione sempre più sociale. I termini di questa sfida possono essere fortemente modificati da canali distributivi totalmente nuovi che il commercio elettronico può abilitare innescando una modifica degli stessi canali distributivi fisici.

Oggi i supermercati devono prestare sempre più attenzione all'impatto ambientale, dato che i consumatori attribuiscono maggiore rilevanza alla sostenibilità e all'origine dei prodotti. Inoltre, considerato che i consumatori acquistano sempre di più online, dal momento che è

¹²⁰ Liscia, R. "Fast, green & frictionless: le tre direttrici Per lo sviluppo delle filiere agroalimentari", *Netcomm*, 2021.

più facile, più comodo e più veloce, i supermercati devono riuscire a rendersi attrattivi, migliorando l'esperienza che possono offrire negli store fisici. Lo sviluppo di nuove tecnologie oltre ad influenzare, senza dubbio, la struttura e l'organizzazione dei supermercati del futuro potrebbe favorire, anche questi ultimi a diventare più sostenibili e al contempo più consumer-oriented.

I consumatori stanno diventando sempre più attenti a quello che comprano e a dove lo comprano e per questo motivo i supermercati del futuro dovrebbero svilupparsi in modo tale da soddisfare le nuove esigenze dei consumatori. A questo proposito, i supermercati svolgono un ruolo chiave per il miglioramento della sostenibilità della catena di sviluppo.

Innanzitutto, potrebbero ridurre gli sprechi alimentari modulando la presenza dei prodotti in base alla domanda. Il supermercato potrebbe così fungere da mediatore tra il consumatore e il produttore, in modo tale da adattare la produzione alla domanda al fine di evitare lo spreco dei prodotti. In questo caso il consumatore, grazie allo smartphone a uno smart-frigorifero, potrebbe comunicare al supermercato la sua lista della spesa. Questo permetterebbe al supermercato di fare offerte su misura che tengono conto del profilo del cliente e della storia dei suoi acquisti. L'interazione con i clienti diventerà in questo modo altamente individuale. Inoltre, strumenti e algoritmi intelligenti aiuteranno a pianificare il giusto livello di produzione di cibi pronti.

Affidarsi poi ad applicazioni già esistenti come Too Good to Go – che offre possibilità di acquistare a prezzi molto bassi (dai 4 ai 12 euro) i prodotti in scadenza - permetterebbe poi di diminuire ancor di più lo spreco alimentare in ristoranti e supermercati.

Un altro passo importante da compiere è quello di ampliare la filosofia senza imballaggi. Passare all'utilizzo di dispenser, dove possibile, non solo per i prodotti alimentari ma anche per gli articoli da bagno e per le bevande. Questo sistema coglie, in realtà, sia obiettivi di sostenibilità che di efficienza (e miglioramento della redditività della distribuzione). In questo caso la tecnologia non viene usata come dovrebbe, anche se moltissimi supermercati stanno cercando di diventare packaging free. Una soluzione ottimale potrebbe essere quella di, ancora una volta, personalizzare la spesa del consumatore in base alle sue necessità e, di conseguenza, utilizzare solo i packaging necessari senza fare sprechi.

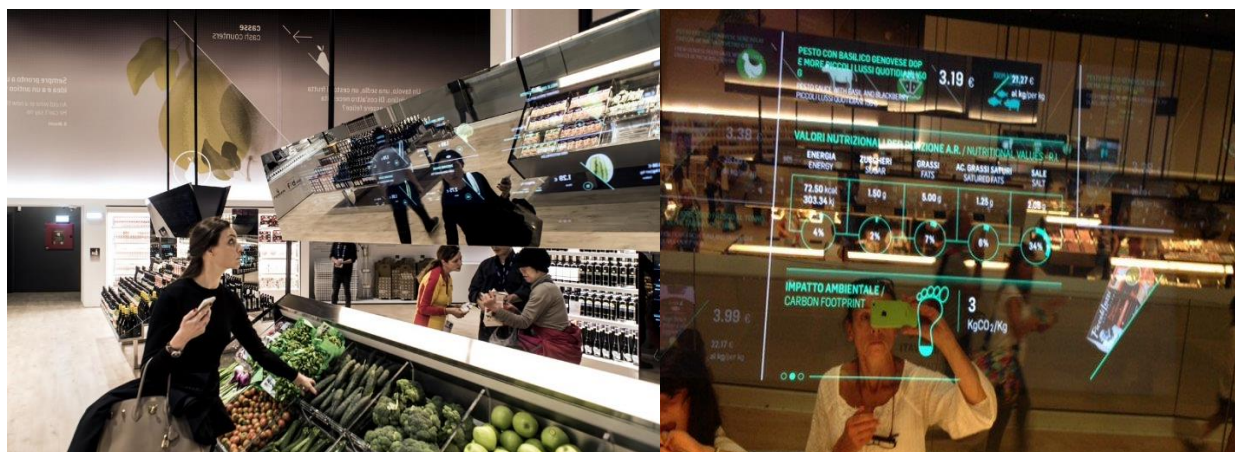
Oltre a questo, ci sono altri passi importanti che il supermercato del futuro dovrebbe fare per proteggere l'ambiente come la celebrazione delle stagioni e dei prodotti locali. Organizzare le corsie in base alla geografia e mettere in mostra i prodotti coltivati localmente

potrebbe trasformare il nostro modo di vedere il cibo. Riorientare il consumo intorno a ciò che è stagionale e locale potrebbe sostenere una maggiore connessione con la terra che coltiva il cibo da cui dipendiamo. Anche in questo caso la tecnologia gioca un ruolo importante perché attraverso l'utilizzo di display digitali il consumatore potrebbe ricevere informazioni sull'origine del prodotto, oltre al suo impatto sull'ambiente. Dei display interattivi permetterebbero ai consumatori di accedere facilmente alle informazioni e potrebbero anche fornire informazioni sull'impatto ambientale di ogni prodotto durante il suo ciclo di vita, rendendo più trasparente la catena di fornitura dei prodotti.

La distribuzione del futuro offrirà, peraltro, la possibilità di aggiungere aree gastronomiche o l'introduzione di lezioni di cucina. Ciò apre importanti opportunità di cross-selling con altri prodotti/servizi (ad esempio di ospitalità/ turismo di cui parleremo in una delle sezioni successive).

Un esempio di supermercato del futuro è il supermercato Coop installato per Expo Milano 2015. Nel Supermercato del futuro, più di 6.000 prodotti sono mostrati su grandi tavoli interattivi. Quando un acquirente avvicina la mano a un prodotto, informazioni extra sul cibo appaiono su uno specchio digitale sospeso sopra. Attraverso queste "etichette aumentate", ogni prodotto può comunicare le sue proprietà nutrizionali, la sua origine, la presenza di allergeni, istruzioni per lo smaltimento dei rifiuti, prodotti e promozioni correlate e altri dati. Questo sistema, oltre a rendere il consumatore più consapevole di quello che acquista, potrebbe anche incentivare il consumatore a recarsi direttamente al supermercato in modo tale da vivere un'esperienza che manca negli store online.

IMMAGINE 2.1 SUPERMERCATO COOP



I cambiamenti che stanno interessando il settore del food sono testimoniati anche da un esempio più recente, ossia la nascita di Amazon Go.

Amazon Go è considerato la nuova frontiera del supermercato: il supermercato 4.0. Il primo supermercato senza casse è stato aperto nel 2018 a Seattle, la città in cui è nato il colosso dell'e-commerce, per poi aprire anche nel resto degli Stati Uniti e in Europa, dove il primo Amazon Go è stato aperto a Londra nel marzo 2021.

Alla base del funzionamento di questi store, vi è il meccanismo "just walk out": a differenza della maggior parte dei negozi, non ci sono registri di cassa, ma si sceglie ciò che si vuole acquistare e si esce. Il negozio funziona tramite una apposita App che è collegata all'account Amazon per la fatturazione. La tecnologia implementata che consiste in una combinazione di intelligenza artificiale, computer vision e dati estratti da più sensori, può rilevare quando i prodotti vengono presi o rimessi sugli scaffali e ne tiene traccia su un carrello virtuale. Una volta conclusa la spesa, senza la necessità di fare check-out, l'account Amazon viene addebitato e viene poi inviata una ricevuta.

Sicuramente si tratta di un nuovo modo di fare la spesa che, direttamente o indirettamente, influenzerà le scelte future dei supermercati tradizionali che dovranno essere in grado di dimostrare di essere al passo con i tempi.

IMMAGINE 2.2 AMAZON GO



Per quanto riguarda invece i cambiamenti che interessano i frigoriferi, le novità principali dei prossimi modelli saranno legate a una maggiore integrazione con gli altri elettrodomestici della casa, un controllo remoto (domotica) e una maggiore attenzione per quel che riguarda il risparmio energetico. Al giorno d'oggi le persone trascorrono molto meno tempo a casa rispetto a quello che passano nel luogo di lavoro, di conseguenza quando le persone vanno

al supermercato a fare la spesa sono meno preparate e non sapendo esattamente cosa hanno nel frigo rischiano di sprecare tempo e cibo. Uno smart-frigorifero potrebbe essere utile per rendere più veloce, più facile ed economico fare la spesa, oltre a evitare lo spreco di cibo.

In un report Aadhyla Bhatt, Ananta Bhatt e Janan Faidhi (2020) hanno proposto un frigorifero in grado di migliorare lo stile di vita con poco sforzo e in poco tempo attraverso l'uso dell'IoT. Il sistema all'interno del frigorifero è progettato per identificare e gestire gli alimenti che si trovano all'interno del frigorifero ed ha all'interno un sistema che lo aiuta a comunicare con i dispositivi e con l'utente. Grazie alla fotocamera Raspberry Pi questo frigorifero riconosce il cibo per l'utente ed è in grado di avere un'immagine virtuale degli articoli presenti nel frigorifero, in più il sistema potrà anche trasmettere l'output via audio, funzione che può essere utile per gli utenti ipovedenti.

Questo sistema riduce al minimo lo spreco di cibo visto che controllandone la quantità disponibile nel frigorifero si evita di comprare quello che già si ha. In aggiunta, la spesa inutile è strettamente collegata allo spreco di cibo e questo sistema permette agli utenti di comprare solo gli articoli necessari evitando acquisti inutili. Difatti, se il consumatore conoscesse già la lista degli articoli presenti nel frigorifero, allora avrebbe una traccia delle cose da comprare e calcolerebbe automaticamente gli articoli mancanti.

L'Internet Of Things rende anche possibile la connessione tra supermercato e frigo. Infatti, il frigorifero Samsung family Hub, annunciato nel 2017, oltre a offrire tutte le funzionalità tradizionali, rende possibile fare la spesa online direttamente dal display dell'elettrodomestico. In Italia Samsung ha scelto come partner Supermercato 24 la cui App è caricata tra le applicazioni di sistema quando accediamo all'interfaccia display del frigorifero. Questo integrando l'assistente vocale Alexa di Amazon, potrebbe essere usato per fare la spesa direttamente su Amazon semplicemente dettandola.

In conclusione, il supermercato e il frigorifero del futuro potrebbero non solo rendere più facili e più veloci le attività quotidiane, ma renderebbero anche le azioni del consumatore più consapevoli e sostenibili.

3. **DIGITAL MARKETING: LA BATTAGLIA PER L'ANIMA DEL COMMERCIO**

“Un imprenditore che smette di fare pubblicità per tagliare i costi, è come un uomo che smette di usare l'orologio per risparmiare tempo” (Henry Ford).

In un certo senso, Henry Ford sta a Steve Jobs come la rivoluzione industriale sta alla grande mutazione (non solo economica ma biologica) che Internet ha innescato.

E, dunque, non è un caso che il modo di fare pubblicità si stia profondamente trasformando. Ed essendo la pubblicità la “vera anima del commercio” (come ebbe a dire lo stesso Ford), questa trasformazione sta mutando l'anima o, per essere più precisi, il “sistema nervoso” attraverso il quale le imprese raggiungono i consumatori, con messaggi che – sempre di più – sono finalizzati a raggiungere persone con specifici bisogni al momento esatto in cui quel bisogno si materializza.

E sempre più, integrando (lo dimostra l'ingresso di Amazon nel settore del “digital marketing”, ma anche quello di Meta sul commercio elettronico) pubblicità, marketing, canali distributivi, produzione. Dando forma, infine, a ciò che pionieri come Gerald Zaltman¹²¹, Professore alla Harvard Business School e Gemma A. Calvert della London School of Economics, hanno definito “*neuro marketing*”.

Se questa è una tendenza inarrestabile, il settore sta vivendo una trasformazione assai interessante e non priva di criticità.

Come indicato nella sezione iniziale, le ipotesi che il nostro schema metodologico prevede e che testeremo nel caso della pubblicità online sono che:

- 1) La pubblicità online apre nuovi spazi a imprese, soprattutto di dimensione piccola, che in un'era pre-internet non avrebbero trovato la possibilità di farsi conoscere.
- 2) Si genera una spinta competitiva positiva sui tradizionali operatori pubblicitari (televisioni, giornali).
- 3) I consumatori beneficiano da informazioni commerciali mirate.

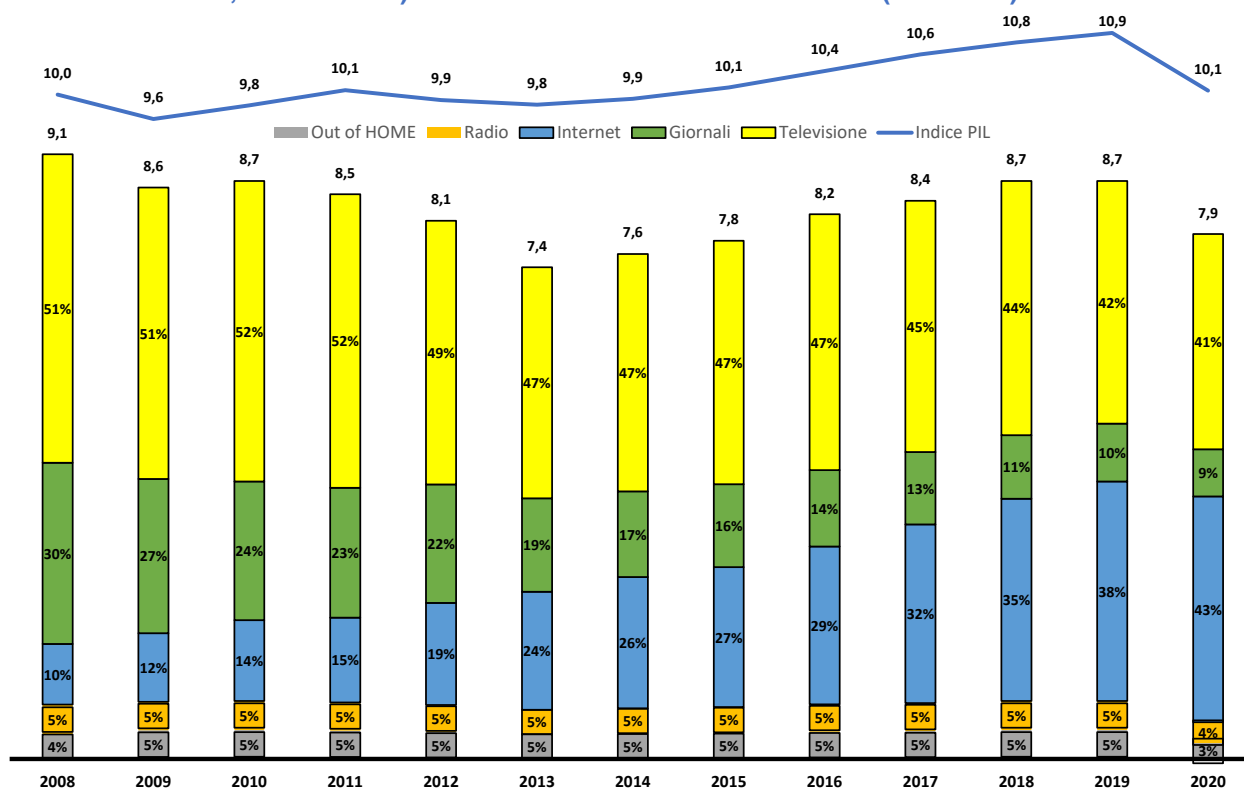
¹²¹ Zaltman, G. e D. MacCaba (2007), “Metaphor in Advertising.” *The SAGE Handbook of Advertising*, pp. 135-154.

3.1 LA PUBBLICITÀ IN ITALIA

Il grafico 3.1 illustra la profonda trasformazione del settore della pubblicità in Italia. La rappresentazione fornisce i valori assoluti, la scomposizione per canale, la curva che – nel periodo – ha seguito il PIL (a valori nominali e, dunque, includendo l’inflazione).

GRAFICO 3.1 – L’EVOLUZIONE DELLA PUBBLICITÀ IN ITALIA E L’IRRESISTIBILE ASCESA DI INTERNET ...

VALORI ASSOLUTI E SCOMPOSIZIONE PER CANALE DELLA PUBBLICITA’ (MILIARDI DI EURO A VALORI NOMINALI, PER CENTO) E EVOLUZIONE DEL PIL NOMINALE (2008 = 10)



FONTE: VISION SU DATI POLIMI

Emergono dunque una serie di evidenze¹²²:

- a) **Fatturato.** Il settore della pubblicità sembra vivere la sua trasformazione non senza criticità; complessivamente il settore risulta in contrazione sia in termini assoluti (per fatturato), sia come peso sulla dimensione complessiva dell’economia italiana (il PIL ha recuperato, in termini nominali, i valori del 2008); se nel 2008 questo valeva lo 0,56% del PIL, nell’anno che precede la pandemia lo 0,49%; vero è che l’economia

¹²² Sia sui valori assoluti del fatturato che sulla sua distribuzione pesa, tuttavia, una struttura dei canali distributivi che è diventata più complessa: una parte del fatturato degli editori tradizionali (soprattutto giornali) compare sui bilanci degli Over The Top che ne intermediano le prestazioni.

italiana non cresce ma leggermente di più si riducono gli investimenti in pubblicità (e ciò sembrerebbe confermare che gli imprenditori italiani – ignorando i suggerimenti di Ford – considerano quelle in pubblicità tra le spese da tagliare in periodi di ciclo non positivo).

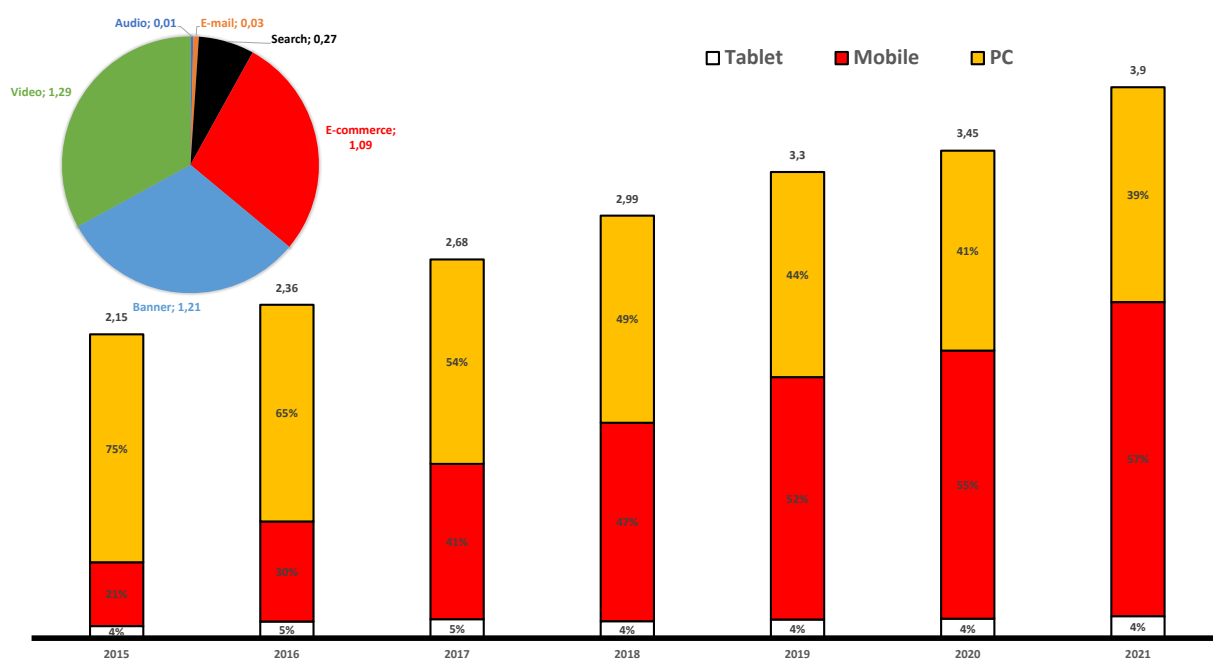
- b) **Canali.** Molto più interessante però è quello che succede nella distribuzione tra canali e, nello specifico, l'Italia ha vissuto – come gli altri Paesi – un trasferimento massiccio di quote dalla televisione (dieci punti) e dai giornali (che hanno perso più di due terzi della propria quota) a favore dei canali digitali (che nell'anno della pandemia completano il sorpasso sulla televisione).

Tuttavia, come vedremo tra poco, Internet ha cambiato anche le stesse metriche che usiamo per studiare il fenomeno. Parte dei ricavi da pubblicità per i giornali vengono da impressioni per “banner” pubblicati dai propri siti. Diventa, peraltro, più complesso allocare il fatturato delle concessionarie tra i diversi (fino a quattro per una singola inserzione) intermediari attraverso le quali passa il marketing digitale.

Non meno interessanti sono però le evoluzioni all'interno del canale digitale stesso che vengono richiamate nel grafico 3.2.

GRAFICO 3.2 – .. E QUELLA DEL MOBILE

CONFRONTO TRA TABLE, MOBILE E PC (MILIARDI DI EURO A VALORI NOMINALI, PER CENTO)



FONTE: VISION & VALUE

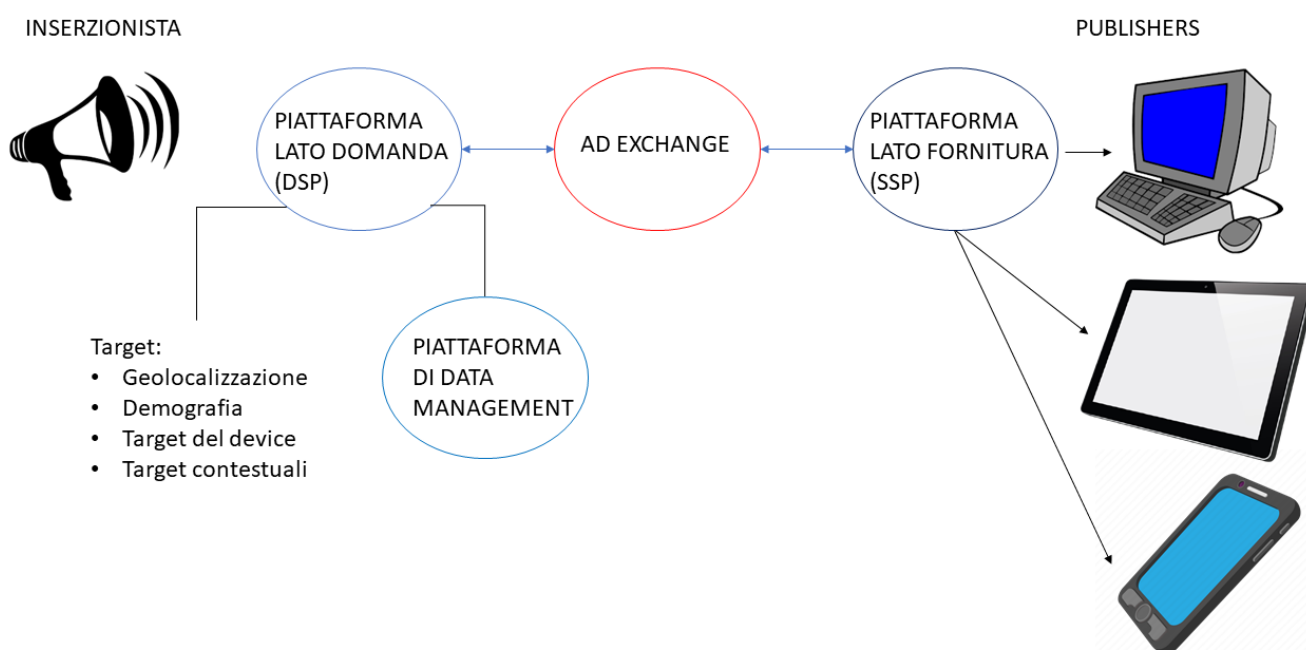
Ancora una volta assistiamo a dei fenomeni molto chiari:

- All'interno di un settore il cui volume è quasi raddoppiato in soli sei anni, si dimezza la quota di pubblicità consumata attraverso il personal computer e raddoppia quella che raggiunge gli utenti attraverso il telefono cellulare;
- Tra i diversi formati, i video e i banner continuano a pesare per più di due terzi e aumenta la pubblicità sui siti di commercio elettronico;
- gli OTT ("over the top") e, dunque, Google e Meta raccolgono il 78% dei 3,9 miliardi di ricavi (poco più di 3 miliardi di euro che sono poco di meno di quello che hanno perso complessivamente negli ultimi dodici anni i giornali – 2 miliardi circa – e televisioni – 1,4).

C'è, peraltro, da considerare la presenza sempre più significativa di Amazon e che, tuttavia, sconta una natura che è completamente diversa rispetto a Google e Meta (come abbiamo visto nel capitolo uno, laddove anche questi ultimi due hanno modelli di business diversi).

È, tuttavia, interessante anche accennare ad una ricostruzione di quali sono i meccanismi della parte che viene chiamata “programmatica” del marketing digitale e, nella quale, la realizzazione di un’azione pubblicitaria (con una granularità che arriva al singolo individuo, che è esposto ad un’“impression”, che avviene in uno specifico momento) passa attraverso canali digitali istantanei e complessi.

FIGURA 3.1 – IL FLUSSO DI DATI DEL DIGITAL MARKETING PROGRAMMATICO



Quella raffigurata è una rappresentazione schematica del modo in cui un inserzionista ed un potenziale cliente si incontrano.

Dalla Figura 3.1, emerge che esistono intermediari:

- a) Dal lato della domanda, da parte delle imprese (le *demand side platforms* che chiedono di raggiungere un certo pubblico con un’inserzione e quelle di *data management* che trasformano queste domande in parole chiave e altre caratteristiche che identificano un target);
- b) Dal lato dell’offerta, cioè dai concessionari/ editori (*supply side platforms*);

- c) Al centro (*ad exchange*) che – in tempo reale, anzi istantaneo – accoppiano spazi da parte dei secondi che soddisfano le esigenze dei primi, nel momento in cui i target sono disponibili.

Il valore economico della transazione viene, dunque, distribuito tra i diversi intermediari e gli editori sulla base del raggiungimento di certe metriche. Aspetto importante dell'intero processo è che Google è capace cioè di interloquire con tutte e tre le parti in causa – inserzionista, editore e target, di incrociare le rispettive richieste e caratteristiche e di fare – essa stessa – da publisher (attraverso i motori di ricerca o la stessa Youtube che fa parte dello stesso gruppo Google).

La parte programmatica è, peraltro, sempre più quella più ingente del “digital marketing” perché esclude solo la pubblicità che:

- a) il singolo inserzionista realizza da solo (in “self service”) su uno specifico canale digitale (ad esempio Facebook);
- b) quella gratuita (come, ad esempio, quando i sistemi di localizzazione di Google informano potenziali clienti della presenza di specifici esercenti) e contestuale (attraverso la quale la stessa Google indirizza verso siti con specifiche caratteristiche o che vendono particolari categorie merceologiche);
- c) la promozione di alcuni prodotti da parte su un sito di ecommerce (le inserzioni che Amazon fa per alcuni prodotti sul proprio sito);
- d) la pubblicità che viene acquistata attraverso canali di intermediazione più tradizionali attraverso i quali i concessionari vendono direttamente alle imprese.

C'è, infine, da notare che diverse sono le modalità attraverso cui le informazioni vengono aggregate allo scopo di personalizzare le inserzioni. Facebook, ad esempio, si basa sull'unità “individuo”, potendo raccogliere informazioni sulle preferenze personali, i gusti e le opinioni del consumatore. Amazon identifica invece le abitudini di acquisto e Google, ancora in maniera differente, ragiona per keywords e il traffico che su di esse si sviluppa.

Questi, in sintesi, i numeri e le caratteristiche di un cambiamento che sta trasformando, come abbiamo accennato, la natura stessa della pubblicità. Al punto che, probabilmente, non ha più neppure molto senso mettere insieme – come fa la nostra stessa analisi –

modalità di interazione tra produttori e consumatori talmente diverse che modificano la natura stessa dell'atto di consumo o di produzione.

L'ipotesi che ci interessa, però, verificare è se in un mondo della pubblicità che si è staccato dal duopolio Mediaset-Rai per approdare progressivamente (ma inarrestabilmente) ad un contesto digitale, si stanno creando opportunità per imprese con minori budget e che erano escluse dal contesto precedente.

3.2 I DELICATI TRADE OFF DEL MARKETING PERSONALIZZATO E DELLA PRIVACY SUI CONSUMATORI

Come abbiamo già notato, Internet ha provocato una vera e propria trasformazione della pubblicità quale leva del marketing, per come lo aveva concepito Philip Kotler – padre della disciplina – con la sua teoria delle quattro leve di una strategia di promozione.¹²³

Se prima della rete la pubblicità era solo parzialmente targhettizzata – ad esempio con pubblicità in diverse fasce orarie in televisione – ora la crescente digitalizzazione e la presenza di dati e strumenti sempre più precisi permette di proporre pubblicità direttamente indirizzate al consumatore e ai suoi interessi.

Il digital marketing personalizzato è ormai una parte fondamentale dell'economia digitale. E, tuttavia, tale modello può entrare in conflitto con quello che è un diritto fondamentale delle persone – la protezione dei propri dati – nonché con altre esternalità negative come il rischio di essere esposto a informazioni non vere (rischio che può arrivare alla manipolazione) e a sollecitazioni, comunque, non volute.

Se da un lato la Commissione Europea è intervenuta con un regolamento sul trattamento dei dati personali (GDPR) considerato un benchmark, dall'altro lato è evidente che la personalizzazione delle pubblicità online rende l'esperienza di navigazione e di acquisto più ottimizzata, un elemento, come visto nelle sezioni precedenti, cruciale nelle nuove strategie multicanale spesso citata come una priorità dai consumatori. In questo senso, una ricerca

¹²³ *Price, Product, Place, Publicity*. Laddove la nozione stessa di “*place*” viene totalmente trasformata vista l'importanza della multicanalità. E, tuttavia, anche le modalità attraverso le quali si riconfigurano prezzo, prodotto e pubblicità vengono profondamente modificate. E lo stesso Kotler che in edizioni più recenti del libro *Marketing Management* rimpiazza le quattro P con quattro C: *customer value* (valore per il cliente); *change* (capacità strutturale dell'azienda di cambiare se stessa e ciò che propone al mercato); *convenience* (facilità per i clienti di trovare i prodotti); e *communication* (interazione clienti-impresa).

di Boston Consulting Group riporta che il ricevere pubblicità non personalizzate porti ad un aumento del 21% di chiusure da parte del consumatore perché essa è irrilevante o ripetitiva.¹²⁴

È, dunque, interessante provare a pensare quanto il possibile costo di utilizzo dei propri dati (che, ovviamente, peggiora se di quei dati viene perso il controllo) venga poi compensato dal potenziale beneficio di avere informazioni pubblicitarie più mirate – sia per le imprese che per i consumatori - che riducono i costi di ricerca e transazione (che, in parte, coincidono con quello di filtrare sollecitazioni irrilevanti).

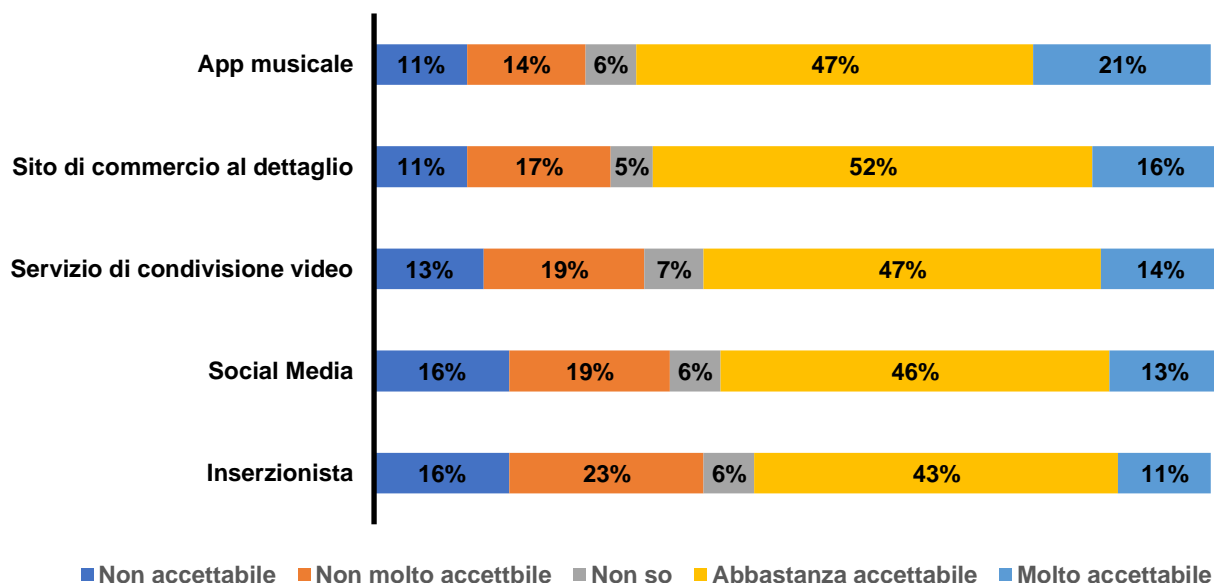
Un'analisi interessante è quella svolta dall'agenzia di ricerche di mercato IPSOS Mori per il *Centre for Data Ethics and Innovation* del Governo inglese, rappresentata nel grafico 3.3.

Il grafico mostra che i benefici, quasi sempre, sopravanzano il possibile costo, anche se il trade-off appare molto diversificato a seconda del prodotto in questione. Infatti, mentre ben due terzi dei rispondenti alla domanda del sondaggio IPSOS sembravano accettare che le informazioni venissero utilizzate per proporre brani musicali o uno specifico prodotto, la percentuale scende se i dati sono finalizzati a proporre determinate notizie o una pubblicità (ed è interessante la differenza tra informazioni commerciali relative ad una specifica proposta ed altre che mirano a promuovere in maniera più generica un certo brand).

¹²⁴ Boston Consulting Group, "The Fast Track to Digital Marketing Maturity", September 2021.

GRAFICO 3.3 – I TRADE OFF TRA VALORE E DISVALORE DELLA PUBBLICITÀ PERSONALIZZATA

RISPOSTE ALLA DOMANDA “Per i seguenti servizi quanto è accettabile che le compagnie utilizzino le informazioni degli utilizzatori per decidere cosa mostrare online?”*

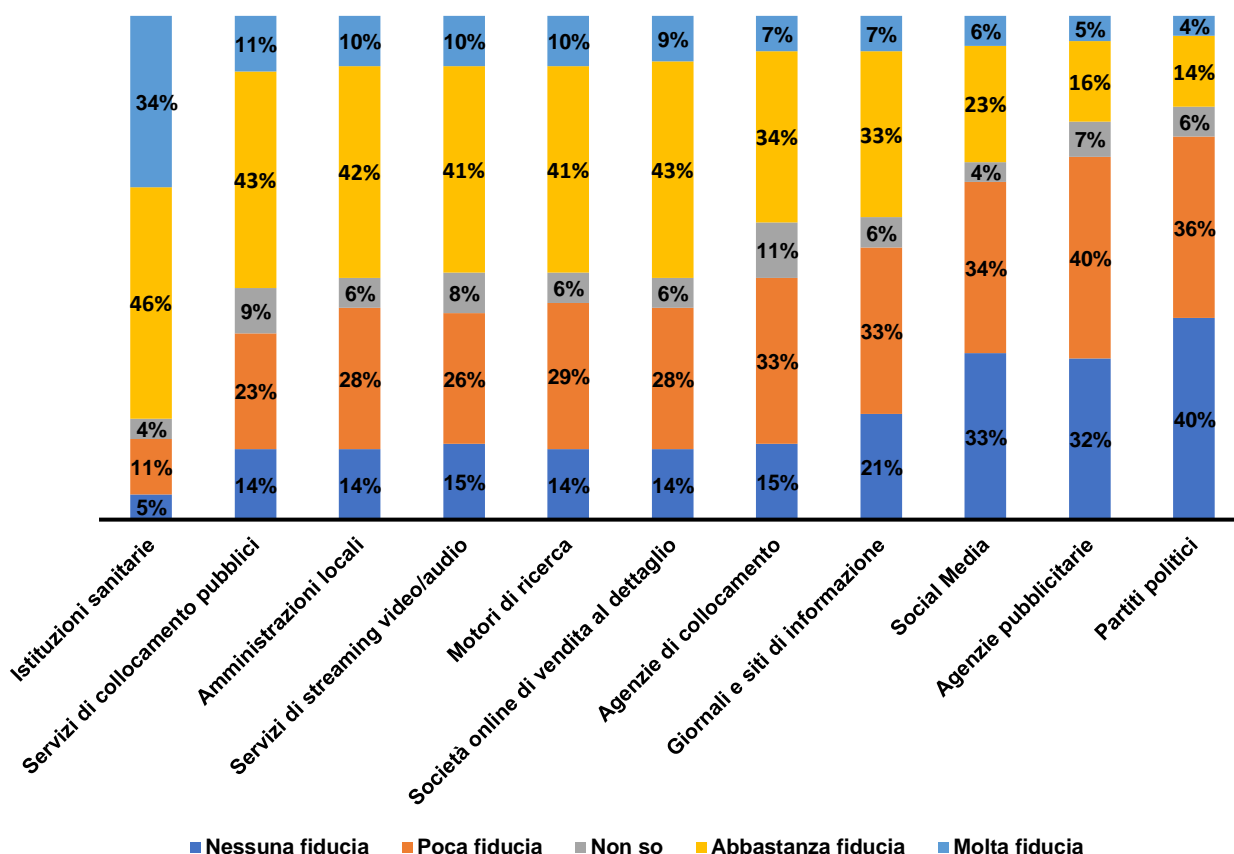


*Su un campione di 2280 individui tra i 16 e i 75 anni

FONTE: VISION SU DATI IPSOS MORI OMNIBUS

Appare piuttosto coerente con questo dato l'altra evidenza che la ricerca IPSOS rileva confrontando la fiducia tra diversi soggetti che trattano dati personali per fornire informazioni personalizzate.

Grafico 3.4 – LA FIDUCIA DIVERSIFICATA SUI TRATTAMENTI DI DATI RISPOSTE ALLA DOMANDA “Ha fiducia nelle seguenti realtà?”*



*Su un campione di 2280 individui tra i 16 e i 75 anni

FONTE: VISION SU DATI IPSOS MORI OMNIBUS

Non sorprende che appaia più giustificato il trattamento quando effettuato da strutture pubbliche (tra cui, al primo posto, il sistema sanitario); tuttavia, è interessante notare che c'è un elevato livello di accettazione dell'idea che il trattamento dei dati crei valore per il cliente se fatto dalle imprese digitali che fanno fruire video e musica (come Spotify, Youtube e Netflix), i motori di ricerca (Google) e i marketplaces (Amazon).

C'è, peraltro, da notare che gli introiti derivanti da pubblicità mirate permettono di rendere gratuite una vasta gamma di app e servizi che sarebbero altrimenti a pagamento o rese inutilizzabili dalla troppo elevata quantità di pubblicità (volume necessario per pagarne i costi). Questo avrebbe ripercussioni sui cosiddetti “ad publishers” che includono gli sviluppatori di app, le aziende mediatiche e i creatori di contenuti. Non per ultimi, sui consumatori che riceverebbero pubblicità non interessanti.

Infatti, secondo un sondaggio IPSOS (IPSOS 2021), il 70% dei consumatori negli USA, il 69% in Europa, il 72% in Brasile, l'82% in Kenya, il 78% in Marocco e il 70% nella Corea del Sud, dichiarano di preferire avere l'accesso gratuito ai social media e alle app in cambio del ricevere pubblicità.

3.3 L'ABBASSAMENTO DELLE BARRIERE ALL'ENTRATA PER LE PMI

Uno dei grandi vantaggi delle nuove forme di marketing è sicuramente l'abbassamento drastico delle barriere all'entrata in termini di pubblicità marketing per le imprese, soprattutto le PMI.

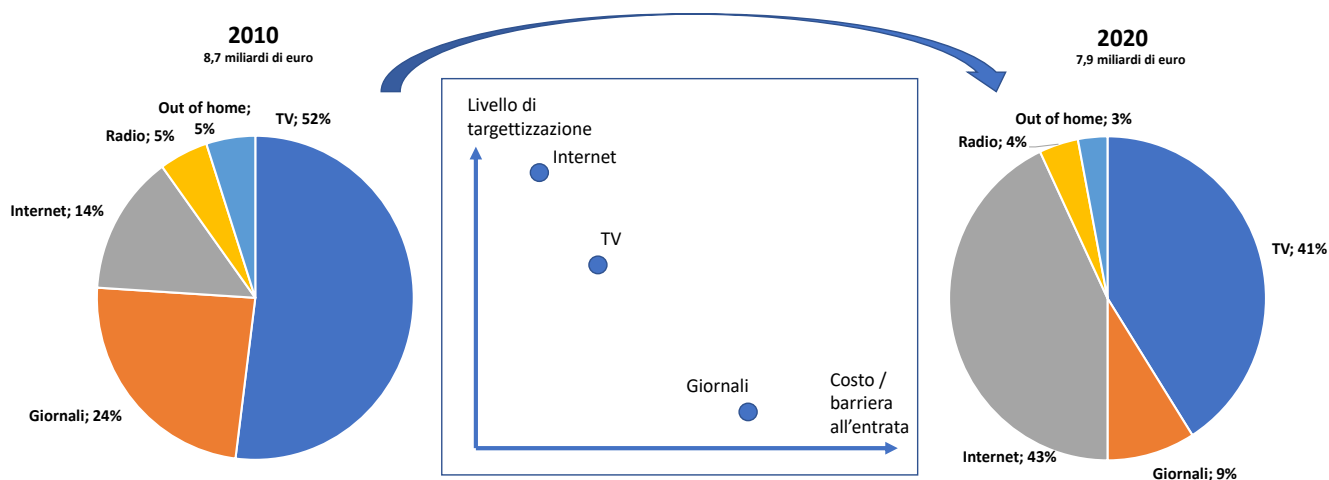
Nell'epoca che precede la digitalizzazione, le principali vie di promozione erano la televisione, la radio e i giornali. Pubblicizzarsi attraverso questi canali richiedeva costi ingenti, rendendo il marketing una grande barriera all'entrata per le PMI, penalizzate dalla presenza delle grandi aziende capaci di mobilitare budget consistenti. Oltre ad essere costosa, la pubblicità tradizionale comportava anche dei grandi margini di spreco. L'impossibilità di rivolgersi ad un target specifico comportava infatti che il messaggio pubblicitario arrivasse anche ad individui non interessati a prescindere, rendendo gli investimenti meno redditizi in termini di conversione dei clienti; conversione che, oltretutto, risultava difficile da monitorare. In ultimo, i canali tradizionali erano limitati dalla componente geografica.

L'avvento delle infrastrutture di dati digitali ha rivoluzionato questo scenario, proponendo soluzioni di marketing a basso prezzo, più targhettizzate, monitorabili, self-service e che riescono facilmente ad oltrepassare i limiti geografici. Anche i costi in termini di sforzi creativi sono diminuiti, con strumenti sempre più intuitivi che permettono di creare identità grafiche e contenuti con più facilità. Dalle interviste effettuate nel corso di questo progetto emerge che le PMI rappresentino una quota significativa dei clienti di Google, Amazon e Meta¹²⁵ e che comunque le PMI si avvalgano quasi esclusivamente sui canali digitali, lasciando alle grandi aziende il monopolio dei canali tradizionali.

Può essere, in questo senso, interessante il dato che emerge dal grafico 3.5 e che – riprendendo i dati del grafico 3.1 - restituisce un primo confronto tra un mondo dominato dalla televisione ed un altro che è stato pesantemente trasformato dall'avvento della rete.

¹²⁵ Con l'Head of Public Policy per Grecia, Malta e Cipro di Facebook e l'Head of Government Affairs and Public Policy di Google.

GRAFICO 3.5 – IL CAMBIAMENTO DI MIX È PRODOTTO DALLA SOSTITUZIONE DI UN’INNOVAZIONE TECNOLOGICA SU UNA DIVERSA CURVA DI COSTO/EFFICACIA
MODIFICA DELLA QUOTA DELLA PUBBLICITÀ PER MEZZO E CONFRONTO IN TERMINI DI COSTO ED EFFICACIA¹²⁶



FONTE: VISION SU DATI GOOGLE, RAI, MANZONI ADVERTISING

Una situazione di questo genere produce una serie di benefici le imprese, soprattutto PMI:

- Diminuisce il costo della singola “impressione”: anche se televisioni e giornali hanno provato più di recente a reagire con sconti molto significativi e, tuttavia, ciò sembra il riconoscimento ulteriore che esiste uno svantaggio competitivo¹²⁷.
- Anche se l’esposizione ad una pubblicità comporta esperienze diverse, la capacità del mezzo Internet di raggiungere il cliente giusto nel momento migliore appare assai superiore.

¹²⁶ Si considera come costo medio per una campagna:

- TV: 52.200€ per 30 secondi (Prima Serata – “L’Eredità”) per 2.914.000 spettatori (1,8 cent a persona) (Fonte: «Pubblicità in TV - Spot TV Locali e Nazionali»).
- INTERNET 5,5€ per 1.000 impressioni su Facebook, 4,85\$ per 1.000 impressioni su Instagram (0,5 cent a persona) (Fonte: ADCostly 2021).
- GIORNALI 111.140€ (La Repubblica – Ultima pagina). Per 156.000 copie vendute (71 cent a persona)

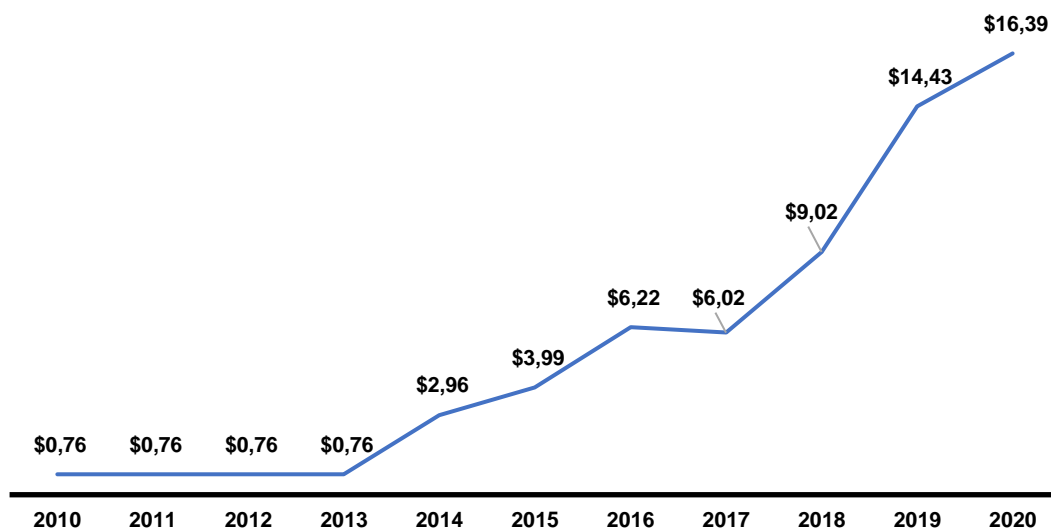
In effetti, il confronto è, in parte, reso non omogeneo dal fatto che il listino di televisioni e giornali viene frequentemente scontato; mentre i prezzi per i social sono fissati da un’asta telematica.

¹²⁷ Peraltro l’editore ha il costo di produzione del contenuto, Google e Meta non hanno costi editoriali, perchè i contenuti sono user generated.

- c) Migliore possibilità di misurare l'efficienza delle campagne di comunicazione¹²⁸ rispetto all'epoca pre-digitale, nonostante ci siano ampi margini di miglioramento¹²⁹.
- d) Riduzione delle barriere all'entrata: non ci sono budget minimi e il "self service" consente, persino, di condurre da soli la campagna e, dunque, il settore pubblicitario si apre con una conseguente innalzamento dei livelli di competizione anche nei settori (praticamente tutti) nei quali operano gli inserzionisti.

Tali vantaggi si riflettono nello stesso prezzo della pubblicità digitale: il grafico 3.6 mostra che negli Stati Uniti è molto cresciuto e, tuttavia, ciò non annulla il vantaggio del marketing digitale. Infatti, il prezzo medio per uno spot di 30 secondi durante il Super Bowl si aggira sui 5.2 milioni di dollari (Kantar Media 2021).

GRAFICO 3.6 – I PREZZI PER IL MARKETING ONLINE AUMENTANO MA SONO ANCORA INFERIORI AI PREZZI DI LISTINO DEI MEDIA TRADIZIONALI
CPM (COSTO PER 1000 IMPRESSIONI) SU FACEBOOK (USA, 2010-2020, IN USD)



Fonte: VISION SU DATI REVEALBOT

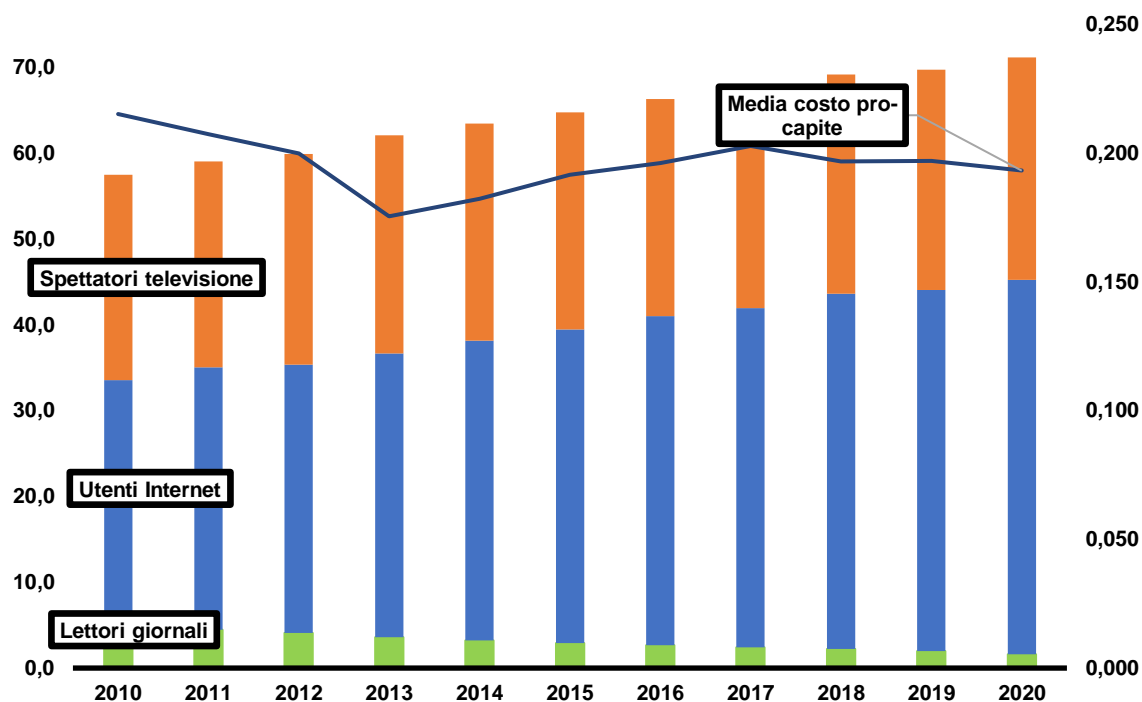
Minori costi, minori barriere all'entrata, maggiore personalizzazione ed efficienza, metriche in grado di valutare l'efficacia della pubblicità. Queste evidenze portano, in definitiva, a vedere la stessa evoluzione della pubblicità in un Paese come l'Italia, in maniera diversa rispetto alle evidenze nel grafico 3.1 che abbiamo commentato all'inizio di questa sezione.

¹²⁸ Vediamo come le aziende italiane impegnate nella digitalizzazione utilizzino i dati raccolti attraverso differenti canali per creare campagne di marketing più puntuali: attraverso i programmi di fedeltà (51%), analisi delle storie delle transazioni del consumatore (47,6%), attraverso i dati di utilizzo derivanti dal prodotto/ servizio (37,8%) o attraverso i social media usati dal (32,9%) (Casaleggio Associati 2021).

¹²⁹ Sono, soprattutto, le imprese grandi e i grandi editori a ritenere che la trasparenza delle metriche non è sufficiente per calcolare le "conversioni" in vendite delle esposizioni dei consumatori alle inserzioni.

GRAFICO 3.7 – L'EVOLUZIONE DELLA PUBBLICITÀ IN ITALIA – INTERNET COME FATTORE DI EFFICIENZA

NUMERO PERSONE RAGGIUNTE DA GIORNALI, TV ED INTERNET IN UN GIORNO (ASSE A SINISTRA) E COSTO MEDIO PER RAGGIUNGERE UN UTENTE*



*Il valore pro-capite è calcolato dividendo il valore del canale pubblicitario per il numero di utenti potenziali.

FONTE: VISION SU DATI REVEALBOT, POLIMI, STATISTA

Se dunque il settore della pubblicità fattura complessivamente meno rispetto a dieci anni fa (con costi minori per la televisione e con spese molto più basse per un pubblico molto più ampio via internet), è vero, anche, che un maggior numero di persone viene raggiunto.

Il marketing personalizzato rappresenta dunque una risorsa per le PMI, come conferma uno studio Deloitte su 30.000 PMI in 30 paesi dove il 76% degli intervistati (il 68% dell'UE) dichiara che la pubblicità mirata li abbia aiutati ad aumentare il numero di clienti (Deloitte 2020).

3.4 LE OPPORTUNITÀ PER NUOVI IMPRENDITORI DELLA PUBBLICITÀ: LE *WEB AGENCIES*

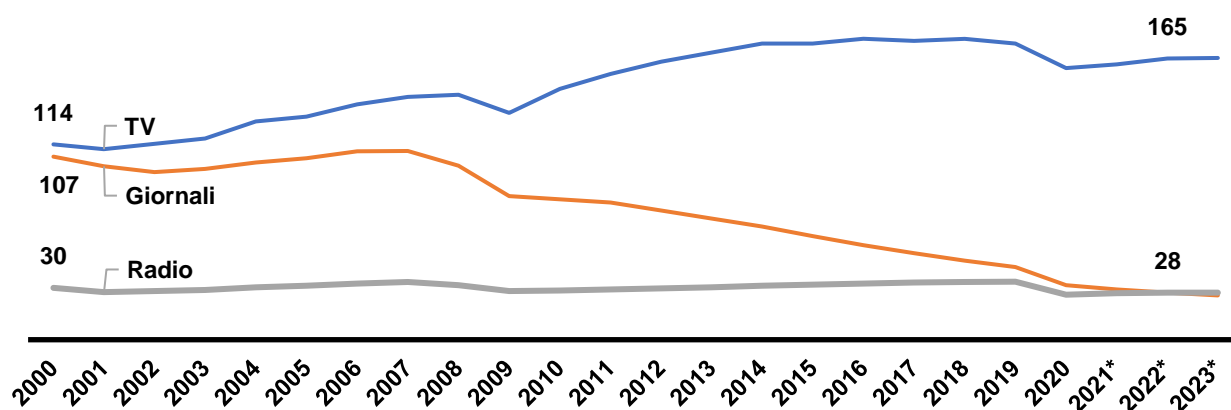
Le profonde innovazioni portate dal digitale hanno anche cambiato le dinamiche di intermediazione nel mondo del marketing. Gli strumenti di marketing stanno diventando da una parte self-service (per esempio grazie a Facebook), e dall'altra, parallelamente stanno nascendo le cosiddette *web agencies*, agenzie che acquistano pubblicità all'ingrosso da rivenditori come Google e poi le rivendono alle imprese (Prometeia 2020).

Si stima, in Italia, la presenza di 28.474 agenzie che fatturano 21.6 miliardi di euro ed impiegano 156.000 persone. Queste agenzie hanno anche un significativo impatto sull'economia: direttamente, impiegando personale e generando revenues, indirettamente servendosi di fornitori e poi innescando una catena che si traduce con l'aumento dei consumi per le aziende che usufruiscono dei loro servizi. Si stima che l'impatto totale (diretto e indiretto) ammonti a 59.4 miliardi di euro in termini di produzione, 27.6 miliardi in termini di valore aggiunto e 433.000 posti di lavoro (Prometeia 2020).

3.5 LA SFIDA PER GLI INCUMBENT

Nonostante si possa pensare che con l'avvento di Internet i media tradizionali abbiano perso attrattiva, questo non vale per tutti i canali. In effetti, la spesa per la pubblicità in televisione è aumentata, mentre quella per la radio è rimasta costante. Solo i giornali hanno visto una vera e propria caduta nella spesa. Come evidenziato sopra, infatti, questo fenomeno può essere spiegato dal grado di efficienza ed efficacia dei diversi mezzi.

GRAFICO 3.8 - NON TUTTI I MEDIA TRADIZIONALI STANNO SCOMPARENDO
SPESA PER LA PUBBLICITÀ SU TELEVISIONE, GIORNALI E RADIO (MONDO, 2000-2023, IN MILIONI DI DOLLARI)

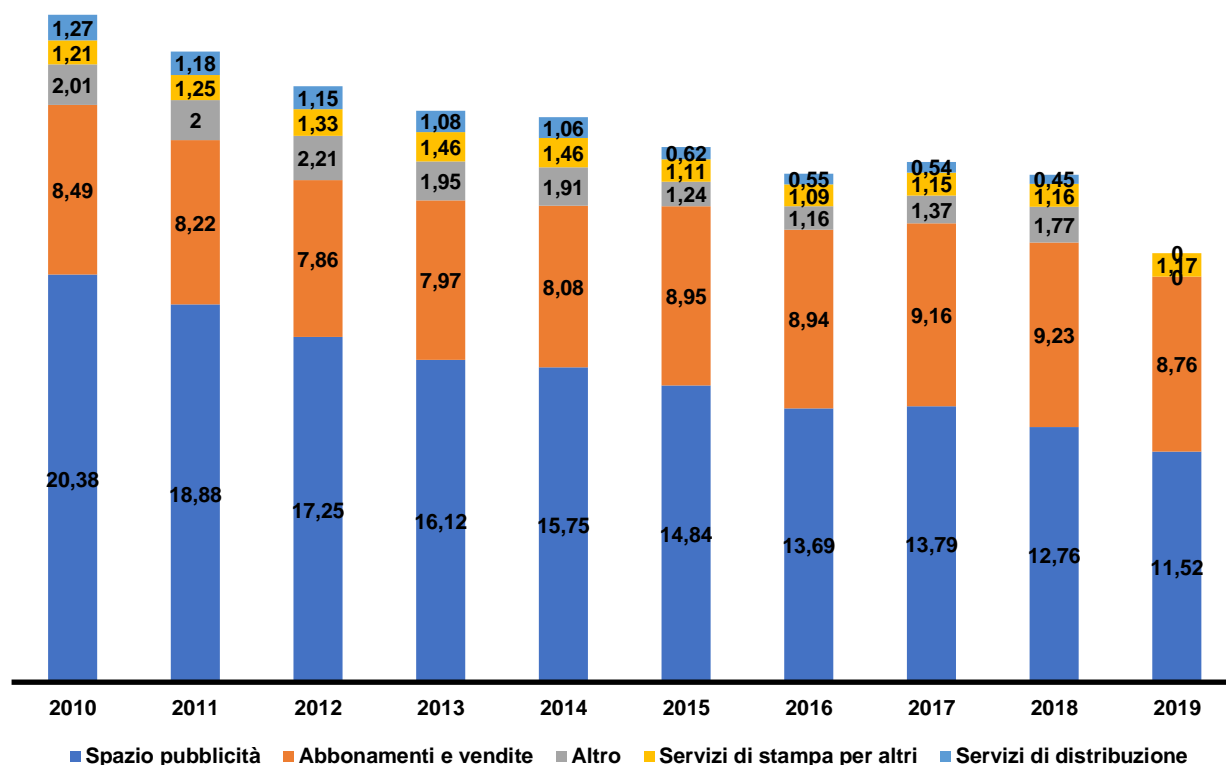


FONTE: VISION SU DATI ZENITH

Per i giornali, la sfida si rivela estremamente ardua. Come emerge dal grafico 3.9, infatti, gran parte del fatturato dei giornali proveniva dagli spazi pubblicitari, seguito poi dalle vendite. Gli spazi pubblicitari hanno visto un drastico calo di entrate, e le vendite – sostanzialmente stabili – che non hanno saputo colmare queste perdite. In effetti, nonostante il numero di lettori di e-newspapers sia in crescita (erano 3641,5 milioni del 2017 e sono ora 3498,2 milioni nel mondo), la perdita del segmento marketing ha penalizzato i giornali.

GRAFICO 3.9 - LA CRISI DEI GIORNALI

ENTRATE STIMATE DEGLI EDITORI DI GIORNALI NEGLI STATI UNITI DAL 2010 AL 2019, (IN MILIARDI DI DOLLARI USA)



FONTE: VISION SU DATI ZENITH

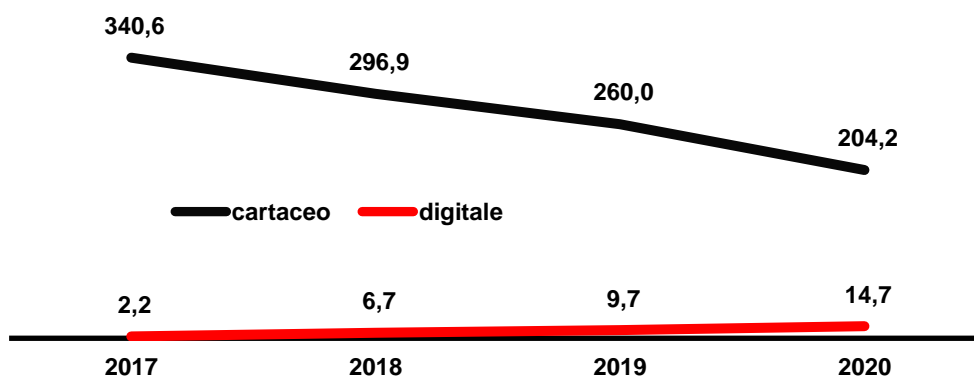
Il caso dei giornali è emblematico. In un periodo che è, peraltro, coinciso con la grande crisi finanziaria del 2007-08 (e che ha visto una forte contrazione dei budget), i giornali hanno dovuto affrontare una scelta strategica: adattarsi al web, pubblicando le proprie notizie in formato digitale o resistere, ancorandosi alle versioni cartacee. I quotidiani internazionali come il New York Times e La Repubblica decisero all'epoca di digitalizzarsi, commettendo però un errore di valutazione: rendere i contenuti gratuiti e puntare tutto sulla pubblicità. Il modello funzionò (poco) per un certo periodo (i ricavi di pubblicità digitali furono sempre marginali rispetto a quelli della carta stampata), ma finì con l'essere ancora più spiazzato dall'avvento dei social media e dallo sviluppo sempre più importante del marketing targettizzato (a discapito di quello contestuale) che introdusse un'alternativa più efficiente ed efficace al marketing sui giornali. Bloccati da questo business model, i giornali si sono dunque ritrovati a subire le conseguenze dell'aver puntato sul cavallo sbagliato (Basaglia 2020).

Il grafico 3.10 confronta il fatturato cartaceo e digitale. C'è, peraltro, da considerare che le due forme di distribuzione seguono due diversi modelli di "pricing": quasi tutto quello

cartaceo è, infatti, realizzato dalle vendite giornaliere, mentre quasi tutto quello digitale è monetizzato attraverso abbonamenti annuali. Gli abbonamenti sia individuali che aziendali sono in diminuzione per effetto di uno spiazzamento del digitale e pochi sono gli abbonamenti sia cartacei che digitali (molto consistenti per un settimanale come The Economist che è considerato un benchmark); ma ancora più forte sembra essere la cannibalizzazione che il web ha avuto sulle copie cartacee quotidiane. Molto pochi sono i download a pagamento giornalieri (che, invece, sostengono alcuni grandi giornali internazionali come il New York Times).

GRAFICO 3.10 – GLI ABBONAMENTI DIGITALI NON COMPENSANO LA CADUTA DELLE VENDITE DI COPIE CARTACEE

FATTURATO ANNUO PER COPIE DIGITALI E CARTACEE (2017 – 2020, MILIONI DI EURO, PRINCIPALI CINQUE QUOTIDIANI ITALIANI)¹³⁰



FONTE: VISION&VALUE SU DATI ADS

Oltretutto, i giornali puntarono coscientemente sulla riduzione della carta, focalizzandosi sul digitale e sulla produzione di contenuti sempre più vari (podcast, più soft news, allegati) che li misero però in competizione con altri mezzi di comunicazione, vecchi e nuovi, come la televisione e i social media.

Il marketing sui giornali diventa quindi un'impresa complessa, legata non solo alla visibilità del mezzo, ma anche a precise scelte editoriali che non targettizzano più sufficientemente la propria audience, cercando di gestire un ambiente competitivo ormai troppo aperto anche ad altri mezzi di comunicazione. La maggior parte dei lettori di giornali (e quindi di pubblicità)

¹³⁰ Gli abbonamenti digitali comprendono abbonamenti al sito alla app mobile e all'offerta completa dei prodotti digitali. Le copie cartacee includono le copie vendute individualmente e da terzi. Corriere della Sera, La Repubblica, Il Sole 24 Ore, La Stampa, Il Messaggero). Il fatturato è calcolato sui prezzi del 2021.

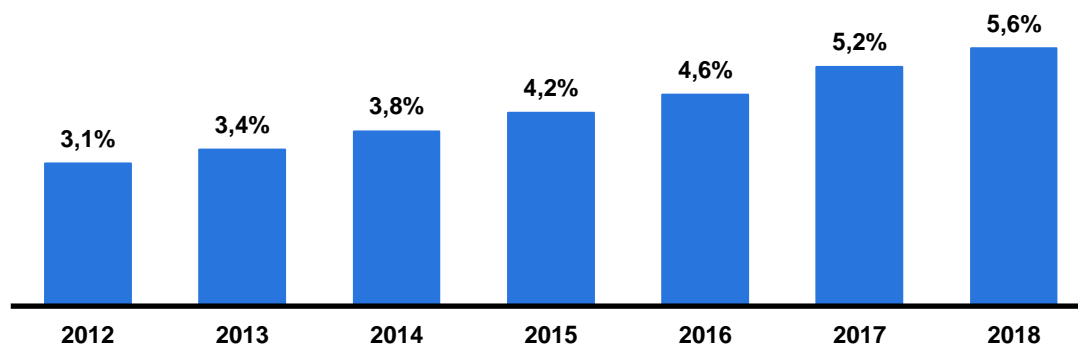
è infatti composto da persone over 45 (ISTAT, 2020). I giornali potrebbero quindi riacquisire una parte delle perdite concentrandosi sul ristrutturare la propria offerta editoriale, ritagliandosi una nicchia (che sia essa online o offline) e riacquisendo quindi quel vantaggio competitivo che deriva dal conoscere e mirare al proprio pubblico.

La televisione, al contrario dei giornali, non ha subito gli stessi effetti a livello di acquisti di servizi di marketing, segno che sia ancora considerata come un mezzo valido per la pubblicità. Quest'ultima ha infatti beneficiato della sua natura "video" che ha permesso una transizione veloce verso il digitale. Nel mondo della televisione: si assiste ad un sempre maggior utilizzo dei dati che verso l'*addressable TV*, dove i contenuti (e dunque inserzioni) sono completamente personalizzate.

Le televisioni offrono infatti sempre più servizi on demand, su mobile e di streaming, creando sistemi comparabili alle strategie omnichannel osservati in altri verticali. Le web TV risultano infatti un elemento nuovo e con buone potenzialità. Dal 2008 in Italia sono infatti aumentate del 33% rispetto al 2007 (Scatena 2009) e negli Stati Uniti le quote della tv online nelle entrate pubblicitarie è passata dal 3,1% al 5,6% nel 2018 (Convergence Consulting Group 2018).

GRAFICO 3.11 – LA WEBTV COME FONTE DI AUDIENCE E DATI

QUOTA DELLA TV ONLINE NELLE ENTRATE PUBBLICITARIE TELEVISIVE (USA, 2012-2018, 2018)



FONTE: VISION SU DATI CONVERGENCE CONSULTING GROUP

La ricchezza di queste nuove soluzioni è il fatto che riescono poi ad acquisire dati sulle abitudini dei consumatori. Questi riescono poi a migliorare la targettizzazione e a misurare l'efficienza ed efficacia degli advertisement.

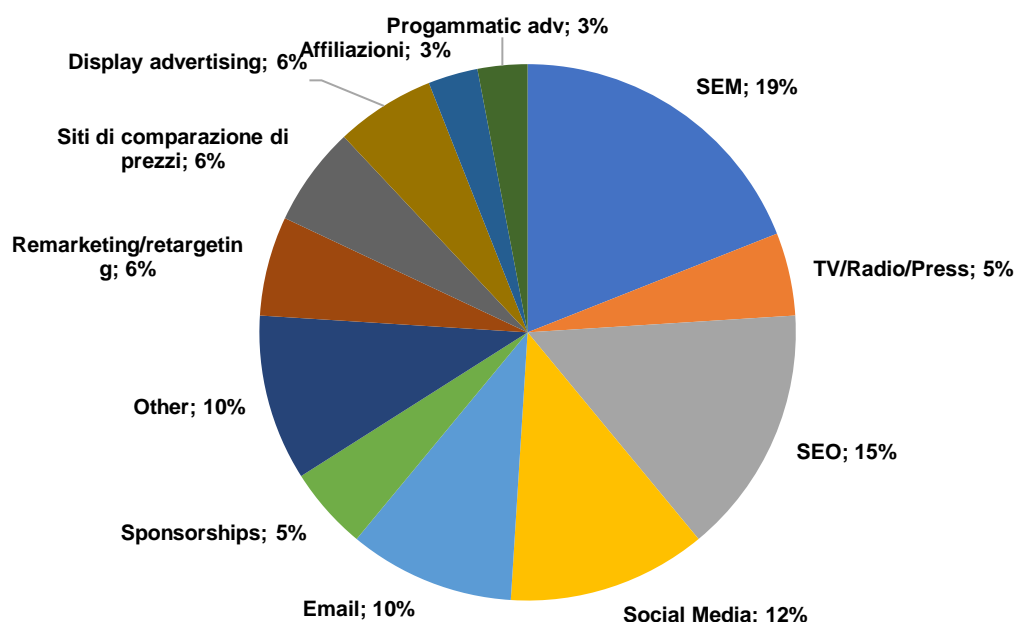
Con la possibilità di targettizzare maggiormente le proprie campagne, la televisione apre anche uno spiraglio per le PMI (nonostante uno spot televisivo, che sia su una web tv o un canale tradizionale, presenterà probabilmente sempre costi maggiori del marketing sui

social) e assistiamo alla nascita di iniziative locali come DreamonflyTV, la web Tv di Feditalimprese Piemonte (Brambilla 2019) che si pone come obiettivo di far conoscere le imprese del territorio.

La Rai ha recentemente aperto un servizio di marketing e consulenza specifico per le PMI che si affacciano per la prima volta al mondo della pubblicità televisiva. Questa iniziativa è stata ricompensata con un aumento del fatturato (Pirrotta 2018).

Nonostante questo, i maggiori clienti degli incumbent rimangono le grandi imprese che possono permettersi dei budget importanti. Vediamo in effetti come solo il 5% delle PMI italiane conti, ad oggi, di investire nella pubblicità televisiva, mentre è più grande il focus sui social, Search Engine Marketing (SEM) e Search Engine Optimization (SEO) (Casaleggio Associati 2021).

GRAFICO 3.12 - LE PMI PUNTANO SOPRATTUTTO SUI MEDIA DIGITALI
DISTRIBUZIONE DEGLI INVESTIMENTI IN MARKETING E PUBBLICITÀ E-COMMERCE (PMI, ITALIA, 2021, PER CATEGORIA)



FONTE: VISION SU DATI CASALEGGIO ASSOCIATI

3.6 EVOLUZIONI FUTURE E OPZIONI STRATEGICHE

Nel panorama della pubblicità, il marketing digitale si sta sicuramente affermando come la soluzione più a basso prezzo ed efficace. I canali tradizionali del marketing si trovano invece in situazioni diverse ed è necessario comprendere quale sia il futuro di questi mezzi.

Due sono gli elementi che emergono come strategici per il futuro: la capacità di acquisire dati e quella di valutare il proprio ritorno sugli investimenti.

Essere in grado di raccogliere dati è infatti la chiave per incrementare la targettizzazione, creando pubblicità più efficaci ma anche meno “fastidiose” e invece, utili per i consumatori.

In questo, i sistemi di smart home, le web-tv e il digital streaming sempre più integrati rappresentano un’opportunità per raccogliere queste informazioni. Sono già numerose le aziende che si stanno lanciando in questo campo e ciò è ancora più importante per il settore dell’editoria, che necessita di una ristrutturazione della propria strategia per divenire più targettizzato. L’addressable TV si pone, in definitiva, come soluzione che ibrida televisione ed internet e che, dunque, riproduce la convergenza tra online e operatori tradizionali che abbiamo con l’*omnichannelling* nel retail.

Per le PMI, il digitale è un elemento imprescindibile ma è altresì importante non perdere di vista gli altri mezzi di comunicazione, in modo da garantire una presenza omnichannel che si rivolga, oltretutto, a tutte le demografie (che consumano ancora molti contenuti televisivi e giornalistici). In questo contesto, quando le iniziative delle reti televisive volte ad abbassare i costi all’entrata saranno più sviluppate, le PMI potranno approcciarsi con più facilità a questo nuovo mezzo.

I media tradizionali dovrebbero dal canto loro cercare di ridurre suddetti prezzi, magari frammentando i propri servizi o delineando nuove soluzioni di business volte a rendere disponibili i propri canali alle PMI. In questo modo da poter valutare più efficacemente grazie ai dati il return on investment di campagne più piccole potrebbe dare luce a micro-campagne, magari che includano gruppi di PMI.

4. DIGITALIZZAZIONE E TURISMO: UN NUOVO MONDO DELL'OSPITALITÀ

Il turismo, come l'Agrifood, e lo stesso tessile, costituisce un settore di tradizionale vantaggio competitivo per l'Italia, ed è per questo motivo che analizzare l'impatto digitalizzazione in questo settore riveste un'importanza particolare.

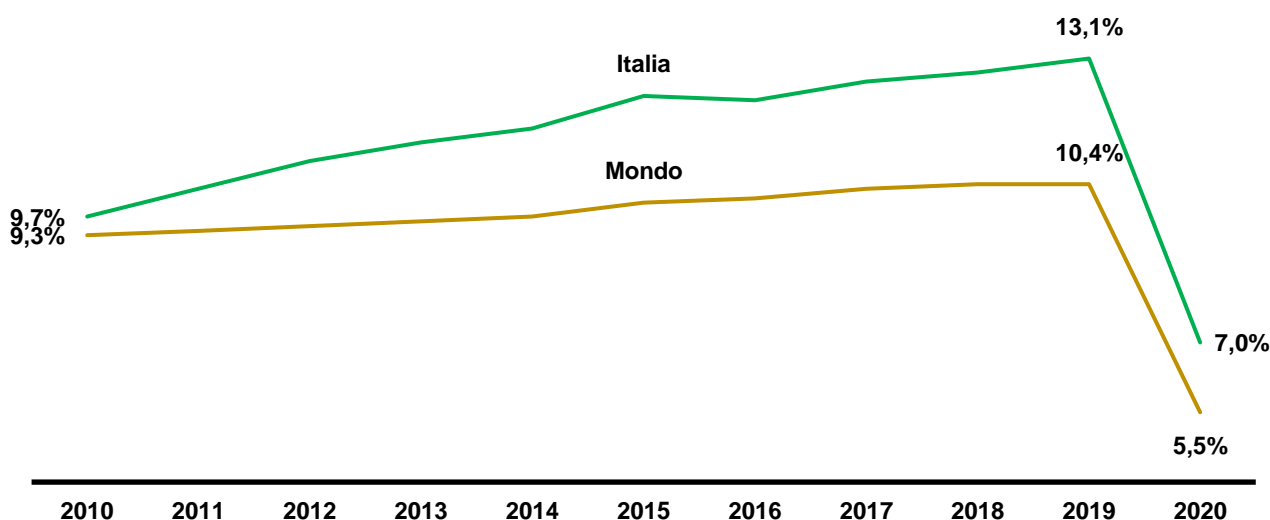
La rilevanza del patrimonio culturale e naturale italiano trova, del resto, la sua certificazione più nota e prestigiosa nelle classifiche dell'UNESCO: dei 1.154 siti definiti come "patrimonio mondiale", presenti in 167 Paesi, il maggior numero (58) si trova in Italia (al secondo posto la Cina). Già solo questo elemento basterebbe per definire e delineare la centralità attuale e potenziale che il turismo riveste per un Paese come l'Italia.

Tale patrimonio rischia di essere - come spesso viene riferito in letteratura e nel dibattito pubblico - una grande opportunità sprecata. Questa cattiva "notizia" corrisponde, tuttavia, ad uno dei più interessanti potenziali di un Paese come l'Italia.

Lo scenario è, peraltro, ulteriormente e drammaticamente cambiato con la pandemia. A livello mondiale, il turismo è stato, probabilmente, l'area dell'economia più pesantemente colpita come dimostra il grafico 4.1.

GRAFICO 4.1 - IL TURISMO E IL TONFO PANDEMICO

CONTRIBUTO DEL SETTORE DEI VIAGGI E DEL TURISMO AL GDP (% DEL GDP, ITALIA E MONDO)



FONTE: VISION SU DATI STATISTA E WORLD BANK

Il grafico mostra il dimezzamento del peso del settore su un PIL che si è, comunque, contratto violentemente (in Italia lo è stato del 10% circa e ciò significa una caduta media superiore al 60%). La pesante discontinuità della pandemia apre, tuttavia, spazi di

innovazione tecnologica e rende possibile quelle ristrutturazioni dell'offerta di cui un settore frammentato in piccolissimi operatori come l'Italia, ha bisogno.

Rispetto a questo settore cercheremo di ragionare sul ruolo e l'impatto degli operatori digitali, che come vedremo hanno modelli di business molto diversi. La nostra analisi¹³¹ ha identificato i seguenti soggetti:

- a) le Agenzie di Viaggio on-line (*Online Travel Agencies*, OTA): come Expedia, Booking.com e la cinese Trip.com (precedentemente CTRIP);
- b) i marketplace della condivisione (come Airbnb);
- c) i siti di comparazione tra proposte diverse (alberghi, ristoranti, esperienze) sulla base dei prezzi e delle "reviews" lasciati dai clienti: Trivago (controllata da Expedia), Kayak (Booking.com) e Tripadvisor;
- d) motori di ricerca specializzati nella ricerca di soluzioni di trasporto (Skyscanner, controllata da Trip.com) e il consorzio europeo Amadeus (pensato però come piattaforma più di tipo Business to Business);
- e) infine la stessa Google (che, per definizione, veicola ricerche di prodotti turistici sia attraverso i motori di ricerca che grazie alle mappe che consentono inserzioni, persino, gratuite).

Vedremo, però, che questa lista è completata da grandi catene alberghiere che stanno – come visto negli altri verticali considerati – trasformandosi progressivamente con l'obiettivo di sistematizzare la raccolta e l'analisi dei dati dei clienti, per offrire servizi migliori.

Come indicato nella sezione iniziale, le ipotesi che il nostro schema metodologico prevede e che testeremo nel caso del turismo sono che la digitalizzazione e le OTA:

- 1) Contribuiscono ad aumentare il benessere dei consumatori, attraverso la riduzione dei costi di transazione, prezzi più bassi, maggiore convenienza di acquisto, maggiore quantità e qualità dei prodotti e servizi offerti.
- 2) Generano opportunità che non esistevano per piccoli e medi operatori economici, come piccoli alberghi e interi territori esclusi dai circuiti turistici globali, i quali sono in

¹³¹ La nostra ricostruzione si è avvalsa del contributo del Professor Bellini, ordinario dell'Istituto Universitario Sant'Anna di Pisa e già Direttore dell'Istituto di Management del Turismo alla Rochelle in Francia.

grado di generare una spinta competitiva sugli operatori “tradizionali”, come grandi catene alberghiere.

- 3) Possono generare ulteriori effetti economici, per esempio fornendo dati che abilitano governi, regioni e città a programmare meglio la propria offerta turistica.

4.1 L'EFFETTO SUI CONSUMATORI ED UN NUOVO MODO DI VIAGGIARE

Dalla parte della domanda, la digitalizzazione ha profondamente modificato le modalità di scelta e pianificazione della vacanza.

La digitalizzazione delle imprese turistiche, sia attraverso un proprio sito o una OTA ha permesso al consumatore di accedere ad una maggiore quantità di informazioni prima detenute dalle agenzie di viaggio o limitate al passa parola. La digitalizzazione ha infatti cambiato il rapporto tra imprese e consumatori, elemento che ha poi contribuito a modificare le preferenze di questi ultimi. I pacchetti e i viaggi organizzati sono diventati sempre meno richiesti, mentre è cresciuta la domanda per esperienze più coinvolgenti, che permettano di sperimentare la cultura locale e che siano incentrate su esperienze uniche.

Il digitale ha permesso di soddisfare questi nuovi bisogni. Airbnb permette di pernottare in case private, con la promessa di aggiungere autenticità all'esperienza (coinvolgimento cioè nella comunità territoriale visitata) e prezzi spesso competitivi; TripAdvisor, Booking.com ed Expedia permettono invece di comparare recensioni, prezzi e informazioni riguardo voli ed hotel ma anche ristoranti e attività locali e prenotare in modo semplice¹³². In breve, il digitale ha permesso di rispondere ad una domanda sempre più specifica e consapevole, apportando dunque benefici e generando valore per i consumatori.

Queste nuove opportunità in termini di viaggi si stavano traducendo – prima del 2020 – in un incremento del numero delle notti passate in alloggi turistici (che includono sia catene che hotel indipendenti), in esponenziale salita dal 2009 (come evidente dal grafico 4.2). Un altro dato rilevante era l'aumento più che proporzionale dei viaggi non-domestici rispetto a quelli domestici. L'e-commerce aveva in effetti favorito anche una maggiore visibilità delle offerte internazionali¹³³ sia per le piccole che per le grandi imprese turistiche, dato riscontrabile nelle cifre più elevate tra le due categorie.

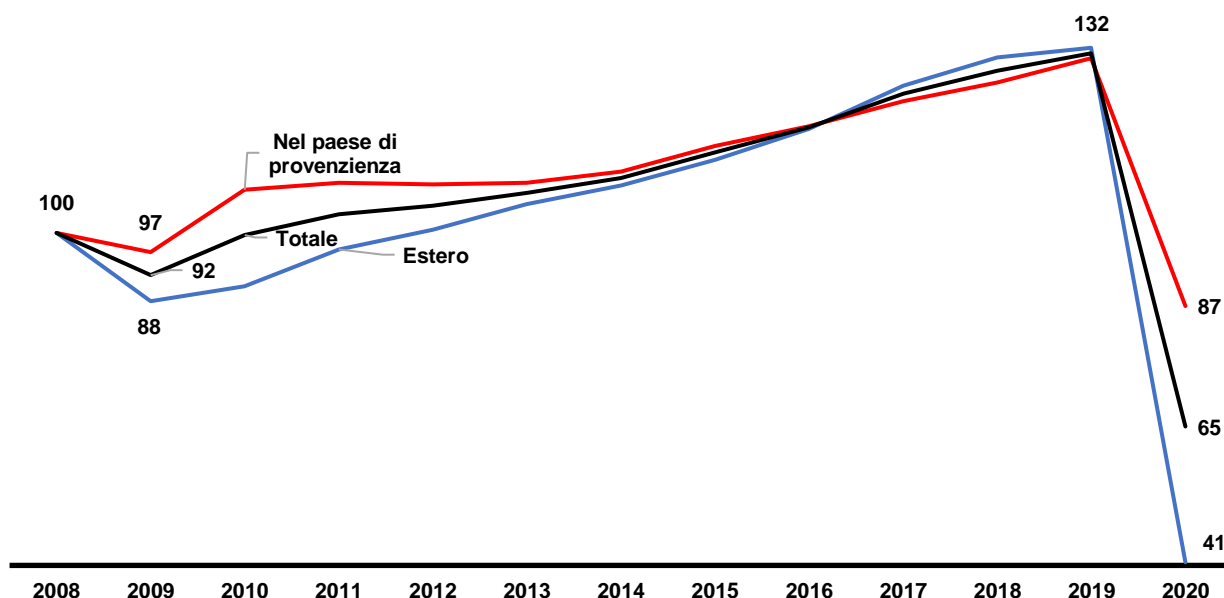
¹³² Caroli M., “Un modello per la valutazione della qualità sistemica di una destinazione turistica”, “Economia dei servizi”, IV, gennaio – aprile, 2009.

¹³³ <https://www.cdp.it/resources/cms/documents/Studio-settore-CDP-n-7-Turismo.pdf>

Chiaramente, questo dato viene completamente ribaltato nel 2020 quando, a causa delle restrizioni sugli spostamenti, soprattutto verso l'estero, le persone hanno potuto viaggiare, qualora possibile, prevalentemente nel territorio nazionale di riferimento.

GRAFICO 4.2 - NUOVE OPZIONI TURISTICHE SI TRADUCONO IN UN INCREMENTO DEL NUMERO DI NOTTI

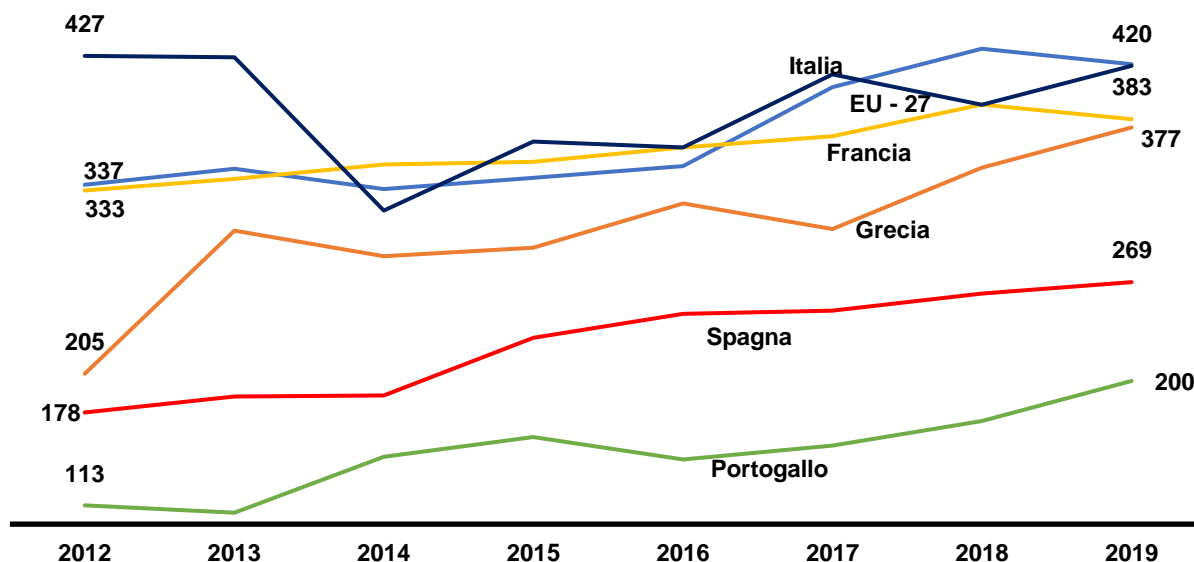
NUMERO DI NOTTI PASSATE IN UN ALLOGGIO TURISTICO NELL'UNIONE EUROPEA, INDICIZZATO 2010=100.



FONTE: VISION SU DATI EUROSTAT

L'aumento del numero di notti trascorse in un alloggio turistico aumentava prima del 2020 in parallelo con la spesa media di viaggio. Ciò significa che i consumatori, oltre a viaggiare di più, spendono di più e non solo per l'alloggio, ma anche per la ristorazione e le attività correlate.

GRAFICO 4.3 – I CONSUMATORI SPENDONO DI PIÙ
SPESA MEDIA DI VIAGGIO PER PIÙ DI UNA NOTTE (IN EURO)



FONTE: VISION SU DATI EUROSTAT

È interessante, peraltro, notare che la spesa media in Italia risulta superiore a quella degli altri Paesi ed è più stabile.

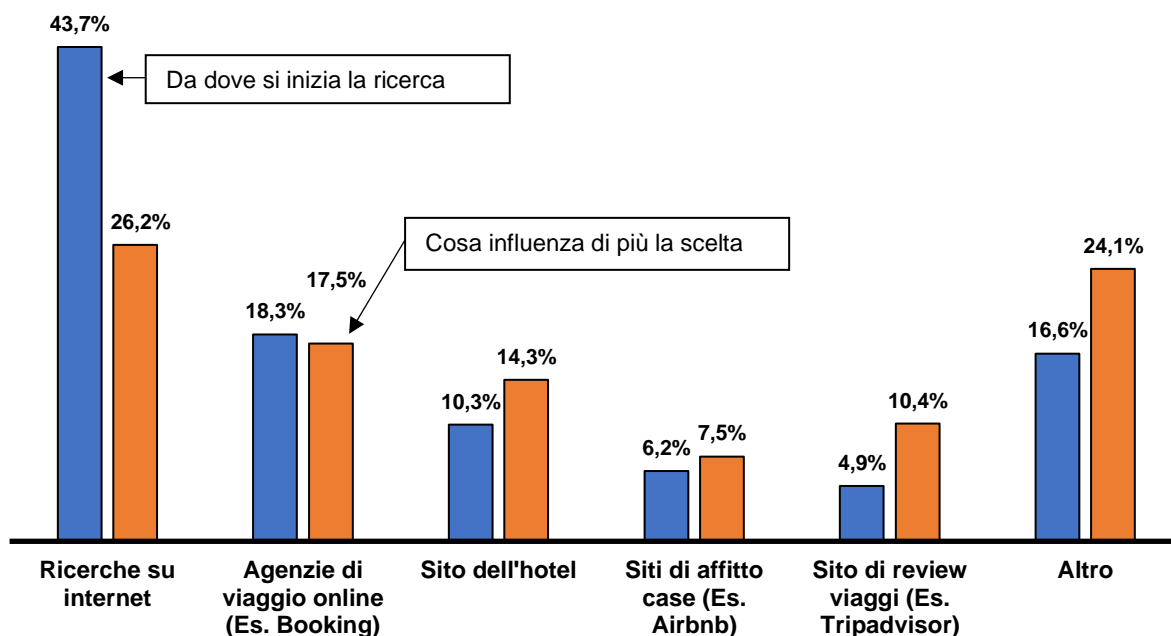
Questo aumento sembra essere dovuto ad una maggiore propensione alla spesa del turista generata, anche da una nuova modalità di turismo creata dalla maggiore informazione presente online, per esempio siti di comparazione prezzi. Un turismo meno legato alle modalità “tradizionali”, ma che si focalizza sempre di più sui bisogni del singolo che tendono a realizzare esperienze di volta in volta “uniche”.

Il predefinito “turista di segmento” è stato sostituito da una figura che manifesta esigenze diverse a seconda dell’umore, del momento e, tendenzialmente, non esclude nulla. Coesistono voli low cost e first class, alloggi privati e alberghi di lusso, fast food e ristoranti di grande fama, e spesso la scelta di tali componenti dipende dalla composizione del prodotto, lo stesso soggetto in alcuni casi, a seconda della motivazione del momento, può scegliere l’una o l’altra delle componenti indicate. In definitiva ogni consumatore sta diventando un segmento a parte.

4.2 NUOVE DINAMICHE COMPETITIVE PER PICCOLE, MEDIE E GRANDI IMPRESE

L'avvento di questa nuova modalità di turismo è stato favorito dalla digitalizzazione del settore turistico e dalle infrastrutture digitali. Queste, difatti, hanno un ruolo sempre più centrale nella scelta dell'alloggio per le vacanze com'è evidente anche dal grafico 4.4.

GRAFICO 4.4 - DA DOVE PARTE E COSA INFLUENZA DI PIU' LA SCELTA DI UN ALLOGGIO VACANZA?



FONTE: VISION SU DATI THE BRANDON AGENCY

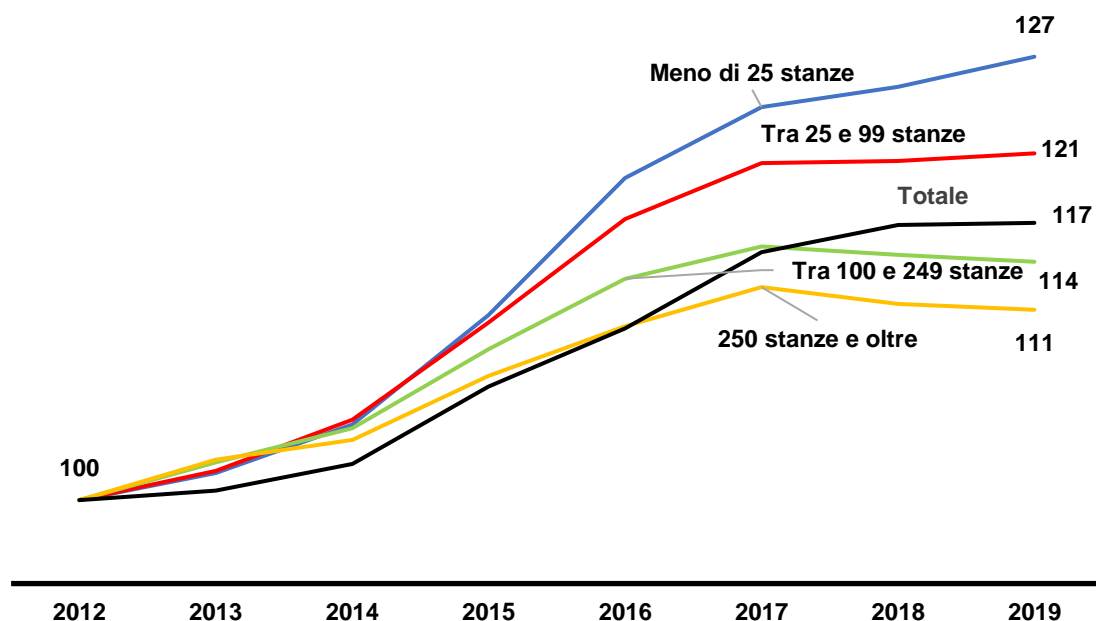
È evidente la digitalizzazione (dalle OTA fino ai siti di condivisione) influenzi complessivamente circa la metà delle scelte di alloggi per vacanze. Solo il 14,3% delle scelte finali è condizionata dal sito specifico della struttura e meno di un quarto delle volte si fa riferimento a ciò che raccontano altri canali non on line (amici, media, agenzie tradizionali).

C'è, da notare, però, che un discorso diverso vale per le scelte ripetute. Esiste un numero crescente di clienti che si "fidelizza" a specifici siti e non necessariamente questi sono vicini alla propria residenza (come ci è stato riferito in un'intervista da Expedia). Questa nuova modalità di ricerca e scelta delle proprie opzioni per la vacanza ha generato un aumento complessivo dell'occupazione dei posti letto per tutti gli ordini di hotel o simili.

Molto importante, tuttavia, è l'evidenza che arriva dal grafico 4.5.

GRAFICO 4.5 – IL NUOVO MONDO DELLE PRENOTAZIONI E RICERCHE DIGITALI SEMBRA FAVORIRE LE PICCOLE STRUTTURE

TASSO DI OCCUPAZIONE DEI POSTI LETTO IN HOTEL E SIMILI (EUROPA 27, INDICIZZAZIONE, 2012=100)



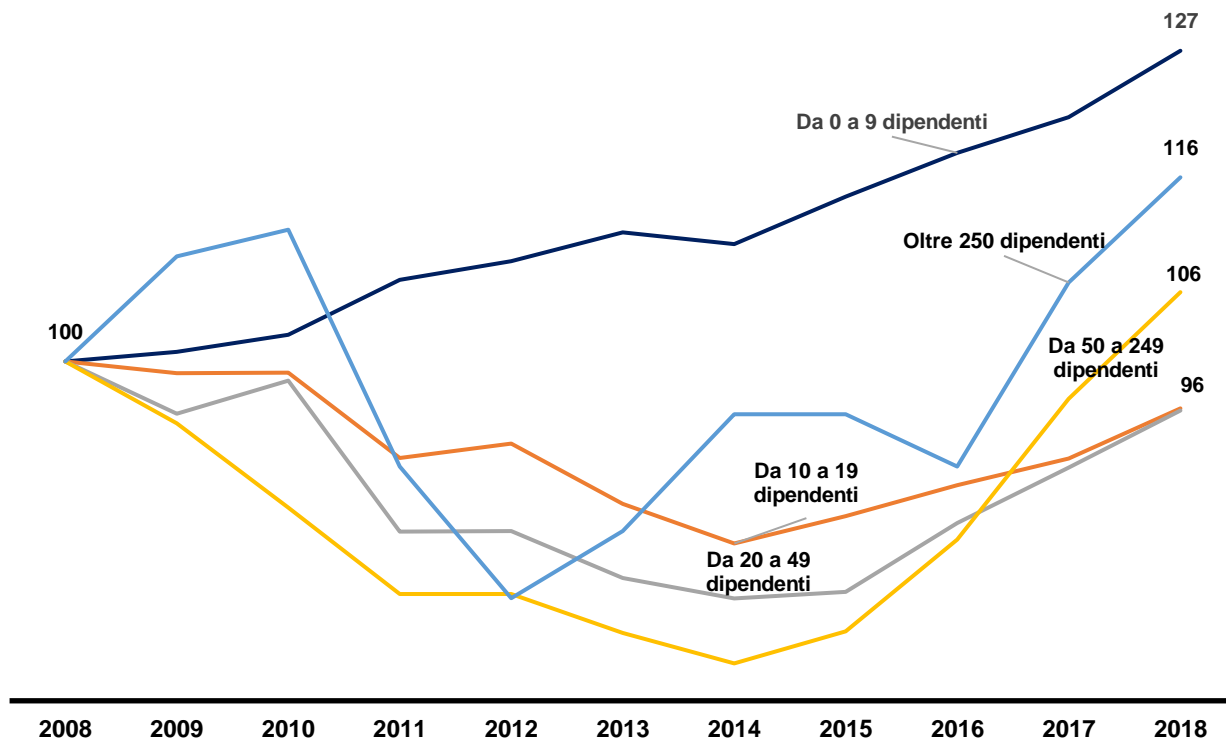
FONTE: VISION SU DATI EUROSTAT

In Europa, le attività con un minor numero di stanze hanno visto aumentare il proprio grado di occupazione rispetto alle strutture più grandi. Tale aumento si è rispecchiato anche in un aumento sostenuto, in Italia, delle micro-attività turistiche fino a 9 dipendenti, tipicamente quelle a carattere familiare, e che rientrano perfettamente nell'ambito del turismo esperienziale di cui abbiamo parlato in precedenza.

Chiaramente nel 2020 si è avuto un crollo verticale del tasso di occupazione dei posti letto che ha portato il valore indicizzato medio da 117 a 28 (dato costruito attraverso i dati delle mensilità disponibili su Eurostat gennaio – luglio – agosto – settembre). Tuttavia, anche nel periodo pandemico i grandi alberghi e quelli situati in palazzi di pregio soffrono molto di più per l'incomprimibilità dei costi di gestione rispetto a strutture più flessibili.

Tale evidenza rafforza un trend – ancora più evidente di quello precedente sull'occupazione – che precede la pandemia: la maggior crescita delle piccole attività rispetto alle grandi strutture, come si osserva dal grafico 4.6.

GRAFICO 4.6 – LE PICCOLE ATTIVITÀ CRESCONO PIÙ DELLE GRANDI STRUTTURE
TASSO DI CRESCITA DEL NUMERO DI ATTIVITA' PER NUMERO DI DIPENDENTI (ITALIA, INDICIZZAZIONE, 100 = 2008)



FONTE: VISION SU DATI EUROSTAT

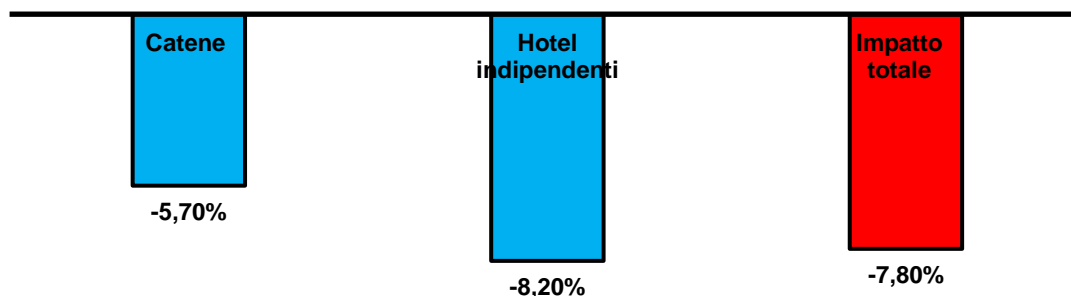
Questo impatto sulle piccolissime imprese può essere ricondotto ad un certo numero di fattori, tra cui, uno rilevante, è la digitalizzazione.

Com'è evidente anche dalla figura precedente le ricerche online generiche e su siti specializzati stanno diventando sempre più centrali nella scelta di un alloggio vacanza (rilevante per oltre il 60% delle scelte).

Questo è ancora più vero se si prende in considerazione l'impatto delle agenzie di viaggio online sulla tariffa media giornaliera di hotel e catene indipendenti. Com'è evidente dalla Figura 4.7, la presenza di OTA ha generato un abbassamento medio dei prezzi giornalieri per il consumatore del 7,8% (per le catene la riduzione si attesta attorno al 5,7%, per l'hotel indipendenti intorno al 8%). Combinando i dati delle Figure 4.6 e 4.7, possiamo vedere come la digitalizzazione ha favorito la nascita di un nuovo modo di "fare turismo", un modo che porta il "turista" a spendere di più anche se non necessariamente per l'alloggio, quanto piuttosto in attività accessorie.

GRAFICO 4.7 - I NUOVI CONSUMATORI SPENDONO MENO PER GLI ALLOGGI GRAZIE ALLE OTA

IMPATTO DELLE AGENZIE DI VIAGGIO ONLINE SULLA TARIFFA MEDIA GIORNALIERA



FONTE: VISION SU DATI OXFORD ECONOMICS

La prenotazione di un hotel rimane comunque un'attività complessa che, in media, richiede per il 90% degli utenti, almeno la visita di 10 siti all'interno di un periodo di tempo, mediamente, di 26 giorni. Questa enorme dispersione di fonti nell'attività di ricerca rende estremamente importante, quindi, che la presenza online delle strutture sia quanto più facile da trovare, attrattiva e competitiva per i clienti.

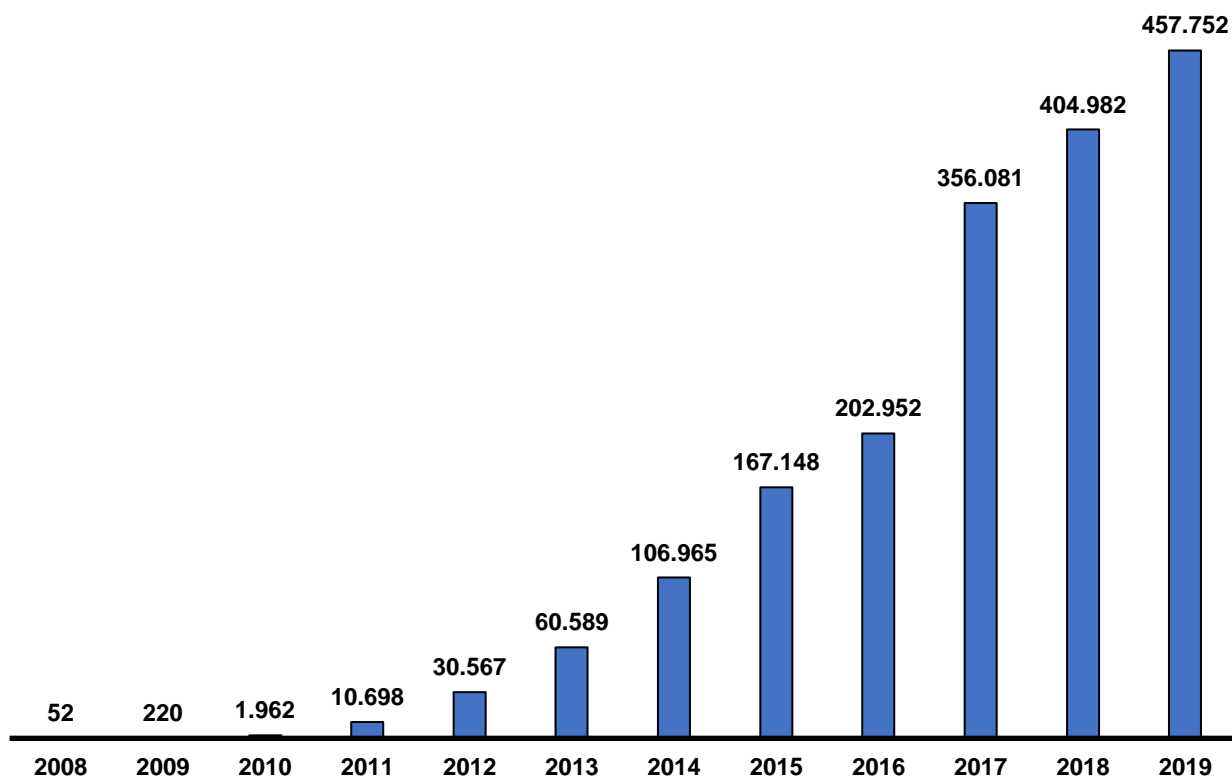
Chiaramente, per realtà piccole e con budget ridotto, la presenza online e sulle OTA rappresenta un vantaggio competitivo e una possibilità di sviluppo enorme. Difatti, tale presenza permette loro di mettere in atto delle attività di marketing che – come illustrato nel capitolo tre, non sarebbe state accessibili in un contesto dai grandi concessionarie di giornali e televisioni¹³⁴.

Indubbiamente questa nuova finestra di mercato, se da un lato offre enormi potenzialità di visibilità, dall'altro spinge anche le piccole realtà ad incrementare e migliorare la propria offerta nell'ottica del miglioramento della propria offerta per non rimanere indietro in un settore in cui oltre alla visibilità è aumentata anche la concorrenza.

L'importanza della presenza online risulta evidente dalla sempre maggiore presenza di strutture italiane presenti su Airbnb (tipicamente un sito in cui sono presenti in prevalenza piccole soluzioni abitative), come indicato nel grafico 4.8.

¹³⁴ <https://www.cdp.it/resources/cms/documents/Studio-settore-CDP-n-7-Turismo.pdf>

GRAFICO 4.8 – SEMPRE PIÙ STRUTTURE REGISTRATE SU AIRBNB STRUTTURE REGISTRATE SUL SITO AIRBNB (ITALIA, 2008 – 2019)



FONTE: VISION SU DATI STATISTA

La crescita dei piccoli hotel indipendenti, chiaramente, ha un impatto anche sugli attori tradizionali del settore turistico, le catene di hotel.

Un esempio di ciò risulta essere l'impatto dell'aumento delle stanze presenti su Airbnb sul fatturato annuo medio delle strutture grandi e piccole. Difatti, è stato stimato che un aumento del 10% del numero di stanze totali presenti su Airbnb può generare una diminuzione media del fatturato degli hotel indipendenti di 1.620 USD\$, contro i 13.500 USD\$ delle grandi catene di hotel¹³⁵. L'apertura del settore generata dalle infrastrutture digitali va chiaramente a colpire in maniera più importante quelle strutture più grandi che hanno una maggiore difficoltà a adattare le proprie strategie al mutato contesto del settore. Pertanto, si osserva lo sforzo da parte degli attori tradizionali a modificare il proprio posizionamento nel mercato e la propria strategia di marketing per potersi adeguare ad un turismo più aperto, fluido ed esperienziale.

¹³⁵ Mayer, T., Cennamo, C., Digital, (2018), Trasformation of Incumbents' complementary Assets. The substitution Effect of Digital Platform, Università Bocconi.

4.3 I DATI COME LEVA STRATEGICA PER CITTA', REGIONI E GOVERNI

Il turismo è chiaramente un business di grandissimo impatto per le città, le Regioni e i governi (laddove ci sono – anche in Italia – prestazioni assai diverse per diversi territori e le loro competenze sono distribuite in maniera non sempre efficiente). Abbiamo visto che esso può pesare anche più del 10% del PIL di un Paese; ma l'esperienza dei turisti (discorso simile si può fare con gli studenti e i viaggiatori per affari) molto influenza l'immagine di un luogo e, dunque, la sua capacità di diventare "brand" (con una forte ricaduta su variabili come le esportazioni o l'attrazione di investimenti esteri). Ma c'è di più: le istituzioni pubbliche sono, anche, i soggetti economici che meglio controllano le leve del marketing per promuovere un determinato territorio e coordinare diversi soggetti che ne condizionano la prestazione finale (visto che, come abbiamo visto, l'esperienza di un visitatore è la somma di molte, diverse fruizioni).

E, tuttavia, molte amministrazioni, in particolare quelle italiane, non dispongono dei dati necessari per comprendere: a) i fattori di acquisto e fidelizzazione che un determinato "cliente" (raggruppandolo in segmenti anche se tali gruppi vanno articolati in maniera flessibile) considera nello scegliere una certa località/albergo/ristorante/vettore; b) quanto valgono economicamente e quanto inquinano segmenti diversi (in maniera da selezionare quelli con il miglior rapporto); c) quali sono i concorrenti e come essi sono posizionati sui criteri di scelta rispetto al territorio che si vuole promuovere; d) a quali canali di comunicazione (più o meno digitali) sono esposti i clienti.

Tale batteria di informazioni sono indispensabili per configurare un'offerta che sia competitiva e capace di proteggere i valori di un territorio.

L'importanza, economica e sociale, che il turismo ha per molti Paesi europei, Italia in primis, impone alle istituzioni a tutti i livelli di ripensare la propria gestione del turismo partendo dalla considerazione che è la capacità di aggregare e analizzare dati che può fare la differenza nel nuovo contesto.

Il quantitativo di dati generati, infatti, rappresenta un'enorme opportunità per le istituzioni in termini di programmazione e ricollocazione della propria offerta turistica mai avuta prima, con evidenti impatti in termini di crescita e sviluppo economico¹³⁶, qualora il fenomeno venga

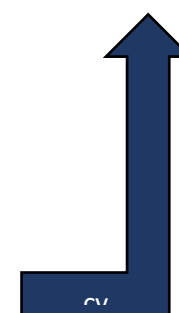
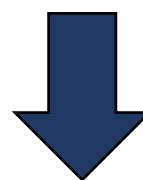
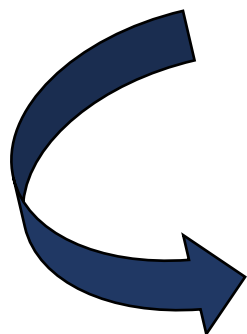
¹³⁶ Kalbaska, N., Janowski, T., Estevez, E., & Cantoni, L. (2017). When digital government matters for tourism. A stakeholder analysis. *Information Technology & Tourism (JITT)*, 17(3), 315-333.

gestito nella giusta maniera. Dal punto di vista pubblico, numerose sono le pressioni divergenti a cui è necessario andare incontro e una ristrutturazione delle proprie modalità d'azione per riuscire ad usare il potenziale dei dati a disposizione.

Una dimensione visiva dell'impatto e delle possibilità generate dalle nuove tecnologie applicate al turismo è evidente dalla Figura 4.1.

FIGURA 4.1 - APPLICAZIONI ISTITUZIONALI DELLE NUOVE TECNOLOGIE PER IL TURISMO

TECNOLOGIE DIGITALI			ELEMENTI DA TUTELARE DA PARTE DELLE AUTORITA'	ISTITUZIONALIZZAZIONE
Internet	Centri dati	Internet of things	Libertà di movimento e sicurezza per i turisti	Enti turistici autonomi
Intranet	Dati di condivisione	Cloud computing	Tutela della privacy per i dati relative al turismo	Turismo accessibile e sostenibile
SMS	Analisi dati	Ragionamento basato su casi	Risoluzione dei conflitti ed equità per gli stakeholder del turismo	Ecosistema del turismo sostenibile
Pagine web	Interoperabilità dei dati	Sistema di raccomandazione	Ridurre al minimo l'impatto negative dello sviluppo turistico	Economia della condivisione sostenibile
Strumenti Web 2.0	Integrazione dei dati	Strumenti di intelligenza artificiale	Promuovere posti di lavoro e interazioni legati al turismo local	Turismo abilitato per le città intelligenti
Accesso singolo	App mobile	Informazioni geografiche	Regolamentare la sharing economy e altri nuovi modelli di business	Destinazioni turistiche intelligenti
Mappe digitali	Piattaforme mobili	Tecnologie semantiche		Organizzazioni intelligenti per la gestione delle destinazioni

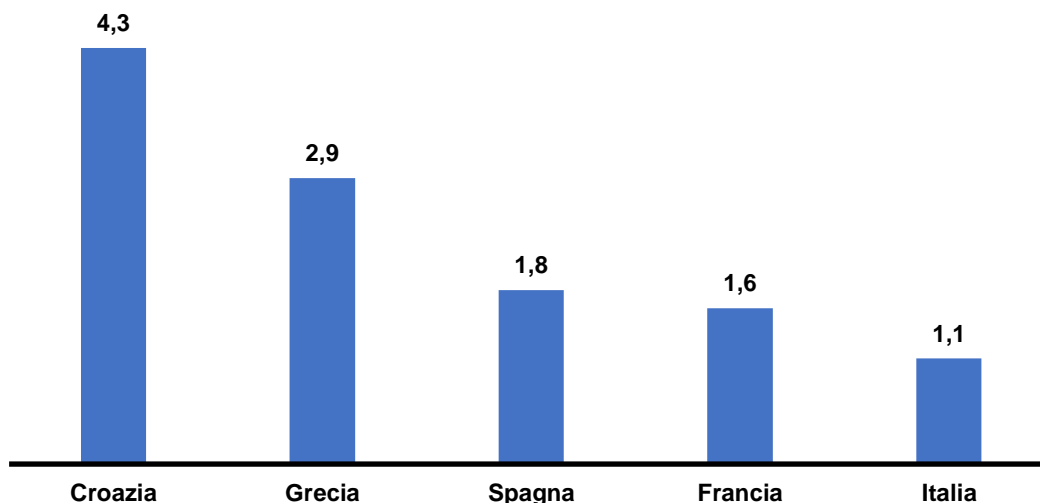


INNOVAZIONI DEL GOVERNO DIGITALE DA PARTE DEGLI ENTI TURISTICI		
Internet pubblico per I turisti	Servizi turistici partecipativi	Servizi di raccomandazione per servizi turistici
Portali turistici nazionali e locali	Servizi turistici anticipatori	Case-based reasoning per servizi di turismo elettronico
Sistema di gestione delle destinazioni	Servizi turistici co-creati	Sistemi di e-procurement
Sito web DMO	Servizi turistici personalizzati	Sistemi di e-tendering
Condivisione dei dati locali per l'elaborazione delle politiche	Servizi turistici context-aware	Campagne culturali di e-diplomacy
Cruscotto delle statistiche del turismo	Servizi turistici context-smart	Campagne turistiche online
Attuazione della strategia turistica in tempo reale	Servizi turistici elettronici accessibili	Feedback dei cittadini online
Condivisione dei dati per il turismo	Servizi turistici basati su SMS	Crowdsourcing dei cittadini sullo sviluppo del turismo
Condivisione dei dati per l'applicazione delle frontiere	Servizi turistici e-licensing	Lavoro a distanza per i dipendenti pubblici
Osservatorio della sicurezza del turismo	Servizi di e-visa per i turisti	Strumenti di automazione del lavoro per i dipendenti pubblici
Servizi di notifica dei viaggi	Affitto online di camere d'albergo	Formazione online sul destination making
Previsione della domanda turistica	Servizi digitali basati sulla comunità	Corsi di e-learning per i dipendenti pubblici

FONTE: VISION SU JANOWSKI T (2015B) DIGITAL GOVERNMENT EVOLUTION: FROM TRANSFORMATION TO CONTEXTUALIZATION. GOVERNMENT INFORMATION QUARTERLY, 32, 221-23.

Passando alla dimensione economica che le nuove tecnologie potrebbero generare, possiamo affermare che in termini di “sfruttamento” turistico, l'Italia, rispetto ad altri Paesi in cui il turismo è molto importante, è risultata essere non a piena capacità.

GRAFICO 4.9 – NUMERO DI ARRIVI DI TURISTI INTERNAZIONALI PER CITTADINO (2019)

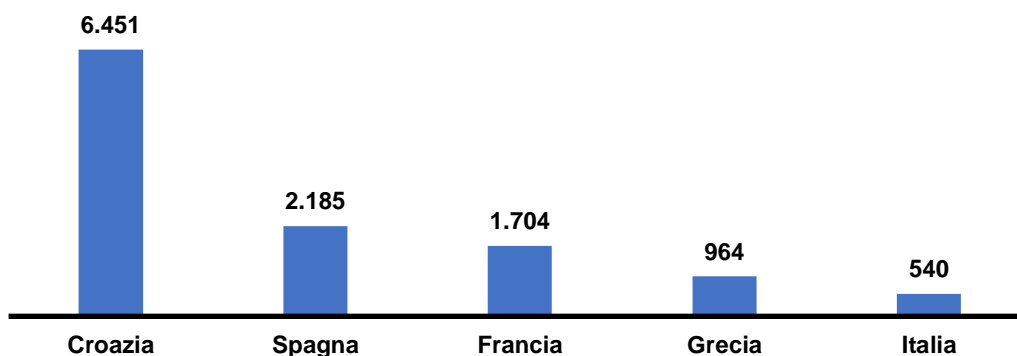


DATI: VISION SU FONTE UNWTO ED EUROSTAT

Com'è evidente dal grafico 4.9, in Italia vi è un numero di arrivi di turisti stranieri per cittadino relativamente basso. Ciò indica una ancora scarsa capacità attrattiva del nostro Paese, soprattutto prendendo in considerazione Paesi che per caratteristiche sono simili all'Italia, quali la Spagna e la Francia.

Questo dato diventa ancora più netto se si prende in considerazione il valore culturale che è riconosciuto all'Italia.

GRAFICO 4.10 – NUMERO DI ARRIVI DI TURISTI INTERNAZIONALI PER SITO PATRIMONIO DELL'UNESCO (IN MIGLIAIA, 2019)



DATI: VISION SU FONTE UNWTO ED UNESCO

Difatti, com'è evidente dal grafico 4.10, nonostante l'Italia sia il Paese con il più alto numero di siti Patrimonio Mondiale dell'Unesco, questi generano un volume di arrivi turistici dall'estero estremamente basso.

Vision calcola che un aumento del rapporto tra arrivi di turisti stranieri e cittadini da 1,1 (si vede grafico 4.9) a 1,35 (dimezzando il divario con la Francia e porterebbe gli arrivi di turisti stranieri a circa 96 milioni) **genererebbe un aumento del fatturato turistico pari a circa 16 miliardi di euro.**

Aumentare i turisti non è, ovviamente, né un'operazione semplice e neppure necessariamente accettabile da tutti (anche se la nostra stima prende come riferimento rispetto al quale recuperare posizioni la Francia che è, forse, il Paese più attento alla protezione dei propri valori artistici e culturali). Non necessariamente siti fragili come Venezia o come la costa nord-orientale della Sardegna durante i mesi estivi possono augurarsi un peggioramento di un fenomeno di "over tourism". Tuttavia, l'Italia ha – di certo – una delle proprie possibilità di crescita più immediate in una valorizzazione del turismo che si ponga l'obiettivo di una distribuzione dei flussi turistici migliore nello spazio (con valorizzazione di molti siti abbandonati e di grande pregio) e nel tempo (destagionalizzazione): per riuscirci, i dati sono condizione minima per poter impostare strategie di innovazione (e specializzazione) intelligente.

4.4 EVOLUZIONI FUTURE E OPZIONI STRATEGICHE

Il quadro che abbiamo delineato fa emergere una serie di tendenze chiare:

- a) il ruolo sempre più importante di pacchetti vacanze disegnati dallo stesso cliente (tendenza questa molto forte soprattutto tra le persone giovani e con più elevato livello di istruzione/utilizzo dell'inglese), che è simile all'evoluzione che il commercio elettronico ha incoraggiato nei verticali che abbiamo visto nel secondo capitolo;
- b) il turismo propriamente detto (trasporto, albergo, ristorante) sempre più, peraltro, viene venduto in maniera congiunta ad altri prodotti (libri, abbigliamento, corsi di cucina, sport, dating...);
- c) si aprono opportunità importanti per piccoli alberghi (e in generale operatori) e territori meno frequentati; ciò però non significa che la dimensione microscopica sia sostenibile (in quanto allontana da economie di scala e di conoscenza minima); è probabile che piccoli operatori si federino in reti flessibili;

- d) forte è la spinta competitiva per le grandi catene ed essa è esacerbata dalla pandemia; per loro la sfida è quella di diventare – anch’essi – aggregatori di dati;
- e) tra le infrastrutture che sono “internet native” è probabile che si sviluppino nuove forme di concorrenza (come quella che sembra poter emergere tra Google e le OTA);
- f) per il policy maker i dati diventano assolutamente strategici; ciò può essere un’opportunità anche per le infrastrutture digitali per produrre esternalità positive (ed è il senso di iniziative che Expedia e Google stanno attuando).

È un quadro nel quale, in sintesi, il confine tra segmenti, settori produttivi e modelli di business si assottiglia. Con un aumento dei livelli di competizione e di innovazione, è indispensabile – in Europa e, soprattutto, in Italia – un doppio salto: passare da una concezione artigianale del turismo ad una che concepisca l’ospitalità non solo un settore industriale, ma un ambiente digitale per accedere ad esperienze nuove.

5. L'IMPATTO SULLA SOSTENIBILITÀ: UN APPROCCIO NUOVO

La sostenibilità è, ormai, un tema centrale nell'agenda sia dei governi che delle imprese e sono le organizzazioni internazionali – in primo luogo quelle affiliate alle Nazioni Unite e, in particolar modo, la Conference of Parties (COP) impegnata nella prevenzione e mitigazione dei rischi del cambiamento climatico – a coordinare un'azione sempre più pervasiva e incisiva. Il quadro generale è definito da:

- a) A livello globale, delle Nazioni Unite con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG)¹³⁷ adottati nel 2015 all'interno dell'Agenda 2030 e dalle ultime decisioni di COP26 che hanno imposto, tra cinquanta decisioni prese, l'obiettivo di mantenere la temperatura globale entro un aumento massimo di 1,5°C rispetto all'epoca preindustriale. A tale scopo, 151 paesi si sono impegnati a dimezzare le emissioni entro il 2030. Inoltre, COP26 ha determinato anche l'impegno alla riduzione dell'uso del carbone, l'adozione di criteri di reporting comuni per la trasparenza e lo stanziamento di 100 miliardi di dollari l'anno per aiutare i Paesi in via di sviluppo.
- b) A livello europeo, dal Green Deal¹³⁸ che punta alla neutralità climatica entro il 2050, con un dimezzamento delle emissioni entro il 2030 e del 55% rispetto al 1990. L'UE ha poi adottato una tassonomia¹³⁹ per determinare se un'attività economica possa considerarsi ecosostenibile, al fine di individuare il grado di ecosostenibilità di un investimento ed incoraggiare l'orientamento green del mondo della finanza e delle aziende stesse, secondo la logica Environment Social Governance (ESG).
- c) A livello di imprese, in quanto sempre più investitori utilizzano rating che misurano quanto un'impresa abbia politiche e processi di governance coerenti con obiettivi di protezione dell'ambiente (utilizzando indicatori ESG). Alle stesse istituzioni finanziarie europee viene richiesto di calcolare in che misura i propri assets

¹³⁷ Dove l'Obiettivo 13 si riferisce al caso specifico del clima con i seguenti target:

- rafforzare la resilienza e l'adattamento alle catastrofi naturali provocate dai mutamenti climatici;
- integrare le misure di contrasto ai cambiamenti climatici nei piani e nelle politiche nazionali;
- promuovere la diffusione dell'istruzione e della sensibilizzazione ai temi del cambiamento climatico;
- attuare la promessa dei Paesi più sviluppati di aiutare economicamente i Paesi in via di sviluppo ad adattarsi e mitigare i mutamenti climatici: l'obiettivo è di mobilitare in tal senso 100 miliardi di dollari l'anno dal 2020.

¹³⁸ https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0006.02/DOC_1&format=PDF

¹³⁹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32020R0852>

finanziano aziende che contribuiscono agli obiettivi di transizione ecologica (il cosiddetto “green ratio”).

- d) A livello individuale, dal comportamento degli stessi consumatori (soprattutto quelli più giovani) che sono sempre più sensibili a proposte commerciali che siano coerenti con i principi della sostenibilità.

In questo contesto, la sfida per le imprese, ed in particolare le “infrastrutture digitali” di cui questo rapporto si è occupato, diventa strategica, soprattutto per quelle attive nel commercio elettronico, le quali lavorano per il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità lungo l’intera catena di generazione del valore: dalla produzione dei prodotti e all’attenzione nella selezione di fornitori, al packaging, alla logistica (magazzini, energia rinnovabile, fino alla distribuzione al consumatore finale).

Ma ciò vale anche per le altre infrastrutture considerate nel rapporto. Per esempio, il Metaverso, che può essere visto come uno strumento per spostare una parte delle interazioni che avvengono nel mondo fisico in uno virtuale con minori costi di transazione. Gli operatori Cloud – AWS, Google e Microsoft - lavorano per ridurre l’impatto delle loro attività, considerando che essi, comunque, sono concentrazioni significative di consumo di energia (negli Stati Uniti la stima è che i data centres assorbano il 2% dei consumi di elettricità).

Un ragionamento sulla sostenibilità delle imprese che sia davvero finalizzato a dare un contributo concreto ad un obiettivo di carbon neutrality per il 2050 (obiettivo che, ormai, sta assumendo – secondo le previsioni dell’IPCC¹⁴⁰ - la caratteristica di certi “imperativi morali” visto che da esso dipende la sopravvivenza della civiltà post-industriale che abbiamo costruito) deve però evitare trappole ideologiche che possono allontanarci dalla meta. Una valutazione dell’impatto che la riorganizzazione progressiva delle imprese su un paradigma da infrastruttura digitale sta avendo sulla sostenibilità del pianeta, deve fare, infatti, una distinzione tra tre elementi fondamentali:

- a) Gli effetti del modello di business. Ad esempio, c’è consenso scientifico che la transizione del commercio da una modalità negozio fisico tradizionale ad una di

¹⁴⁰ *Intergovernmental Panel for Climate Change*, il Gruppo di studio permanente stabilito delle Nazioni Unite per studiare l’evoluzione del clima e gli effetti dell’attività antropica.

commercio elettronico con consegna a casa riduce le emissioni; così come l'accentramento dei data centres nel cloud produce efficienza.

- b) Gli impegni (e i risultati) che concretamente ciascuna azienda sta compiendo per rendere più sostenibili i propri processi.
- c) Il miglioramento e non solo il valore assoluto; un'azienda con infrastrutture meno recenti – vale anche per la comparazione tra grandi operatori di cloud - si trova a fronteggiare sfide più importanti.

Per i marketplaces e i siti di e-commerce, in particolare, emergono quattro elementi che rendono fortemente distintivo l'approccio alla sostenibilità per le imprese – come Amazon, ma anche Alibaba in Cina:

- a) La riduzione dell'impatto ambientale riguarda un'intera filiera e non un solo operatore: molto più forte che per altre imprese è la condivisione del risultato finale tra imprese diverse¹⁴¹.
- b) Le economie di scala e, ancora di più di informazione – fortissime su imballaggi e logistica, ad esempio nel settore dell'elettronica e dell'abbigliamento – permettono di avere un minore impatto rispetto a quelle imprese che hanno a priori meno "scope".
- c) La dimensione consente anche di investire in ulteriore ricerca (per esempio, sui materiali e sulle stesse flotte, grazie a collaborazioni con altre imprese) e produce ulteriori riduzioni di inefficienze: in questo senso interessanti sono, ad esempio, le opportunità che può produrre nel agrifood l'integrazione tra supermercati e frigoriferi intelligenti.
- d) Diminuire le inefficienze e gli sprechi porta anche a riduzione di costi. Da questo punto di vista è significativo che, in un'azienda come Amazon, la responsabilità dei programmi di sostenibilità e quelli della logistica convergano.

Un'analisi di questo genere può essere assai utile a ragionare non solo impresa per impresa ma sulla questione – probabilmente più importante – di cosa internet può (finalmente) fare per risolvere problemi concreti che riguardano tutti e proteggere l'interesse delle generazioni future a vivere in un ambiente equilibrato.

¹⁴¹ A questo proposito molto diverse le conclusioni di metriche – attualmente prevalenti – che si applicano alle singole imprese. Ad esempio, quella di "SUSTAINALYTICS" (<https://www.sustainalytics.com/esg-ratings>) fornisce un rating ESG ad AMAZON che riflette il fatto che l'impresa si è fatta carico di esternalità assai significative e che, però, AMAZON sta razionalizzando proprio grazie ad economia di scala e di scopo.

Mette però in discussione metodi, politiche e persino modalità di “rating”, che rischiano, a volte, di essere contemporaneamente troppo complesse da adottare e incapaci di incoraggiare sufficienti strategie di business che mettano la sostenibilità al proprio centro.

5.1 EFFETTO AMAZON: UN CONFRONTO PER “IMPRONTA ECOLOGICA” TRA IL MONDO PRIMA E DOPO L’AVVENTO DEL COMMERCIO ELETTRONICO

Sulla base della premessa appena fatta, può essere utile ragionare sull’impatto che la discontinuità che il commercio elettronico introduce. Fermo restando che, come abbiamo visto, emergono con chiarezza modelli ibridi, omnicanali, e che, peraltro, questo rapporto conferma uno scenario evolutivo avviato verso una situazione nella quale alcuni pezzi della distribuzione tradizionale – ipermercati ad esempio – si riducono drasticamente di numero e altri – ad esempio negozi di prossimità – potrebbero, persino, trovare un ruolo più significativo.

5.1.1 LE EVIDENZE DELLA LETTERATURA

Un’analisi interessante dell’impatto del commercio elettronico arriva nella tabella che segue, che rielabora i dati di uno studio recente di Oliver Wyman. In ciascuna delle quattro grandi economie europee, una catena distributiva che consegna ad un consumatore una spesa equivalente in peso, produce emissioni di anidride carbonica quattro volte superiori se l’acquisto è effettuato in un negozio al quale il cliente arriva in automobile, rispetto alla situazione nella quale il prodotto viene acquistato sul marketplace e raggiunge il cliente a casa.

Il vantaggio del commercio elettronico diventa ancora più grande nel settore tessile (ed è più basso per i libri, ciò dipende, probabilmente, dal fatto che comprare un vestito comporta fare “shopping” tra più negozi rispetto alla singola libreria che è necessario visitare per acquistare un libro). Nel confronto tra Paesi, la differenza tra le due modalità è inferiore in Italia (una catena di commercio elettronico produce più emissioni che in altri Paesi e ciò riflette una infrastruttura logistica più capillare) e maggiore in Francia (anche se è la Germania il Paese dove costa di più all’ambiente la decisione di approvvigionarsi recandosi di persona al negozio (o al centro commerciale).

TABELLA 5.1 – COMPARAZIONE DELLA PRODUZIONE DI CO₂ DELL'E-COMMERCE E DELLO SHOPPING OFFLINE PER L'ACQUISTO DI PRODOTTI EQUIVALENTI*

	TESSILE (400 gr)		LIBRI (350 gr)		ELECTRONICS (250gr)		MEDIA	
	Online	Acquisto offline in macchina	Online	Acquisto offline in macchina	Online	Acquisto offline in macchina	Online	Acquisto offline in macchina
Francia	593	2.959	273	2.219	428	2.283	397	2.441
Germania	1.096	7.526	829	2.355	914	2.775	988	5.126
Italia	1.047	4.197	696	2.545	870	2.834	898	3.339
Spagna	1.166	4.036	605	3.353	860	3.225	897	3.586
Media	976	4.680	601	2.618	768	2.779	795	3.623

*I dati sul comportamento dei consumatori online e offline utilizzati nel modello di impatto CO₂ sono stati raccolti per le aree geografiche di Francia, Germania, Regno Unito, Spagna, Italia e categorie di prodotto attraverso indagini mirate rivolte a più di 10.000 consumatori e realizzate a dicembre 2020.

FONTE: VISION SU DATI OLIVER WYMAN

Ovviamente la differenza tra i due modelli diventa minore se le persone si recano a piedi in negozio: rimane, secondo la stessa rilevazione, una differenza significativa per gli acquisti di vestiti (per il “footprint” elevato dello “shopping” e nonostante una percentuale di resi alta), mentre, soprattutto in Francia, farsi carico di acquistare un articolo elettronico recandosi al negozio fisico riduce le “esternalità” ambientali ad un livello inferiore a quello generato dalla consegna a casa (ciò per la maggiore delicatezza del trasporto).

Ovviamente, sia l’entità dell’inquinamento che la possibilità stessa di spostarsi sulla modalità “a piedi” dipendono dalla distanza dal negozio più vicino. Dalla tavola a seguire risulta che il viaggio medio (dipende dal prodotto) aumenta per vestiti e elettronica (molto più articolata è la catena distributiva con alcuni tipologie di prodotti e ovviamente brand disponibili solo in alcuni negozi) rispetto alla libreria che è ancora un negozio di tipo universale.

TABELLA 5.2 – USO DELLA MACCHINA E DISTANZA PERCORSA PER LO SHOPPING

	Francia	Germania	Italia	Spagna	UK
Tasso di motorizzazione (uso della macchina per lo shopping) a livello nazionale per categoria di prodotto %					
Tessile	58	45	54	53	76
Libri	47	51	52	44	56
Electronics	49	54	54	53	61
Distanza dei viaggi per lo shopping in macchina a livello nazionale per categoria di prodotto, in km					
Tessile	11,6	15,1	7,3	8,1	12,9
Libri	8,9	5	7,3	8,3	8,3
Electronics	9,2	6,4	8,4	7,8	7

FONTE: VISION SU DATI OLIVER WYMAN SURVEY

Interessante, dunque, l'analisi, illustrata nella tabella 5.1, dei fattori che fanno la differenza tra i due modelli di catena distributiva.

Il vantaggio in termini di sostenibilità dell'e-commerce rispetto al canale offline riguarda:

- a) Il minor inquinamento causato dalla consegna a domicilio rispetto allo spostamento di un consumatore verso il negozio in automobile.
- b) La migliore impronta degli HUB logistici rispetto a quella di un negozio fisico.

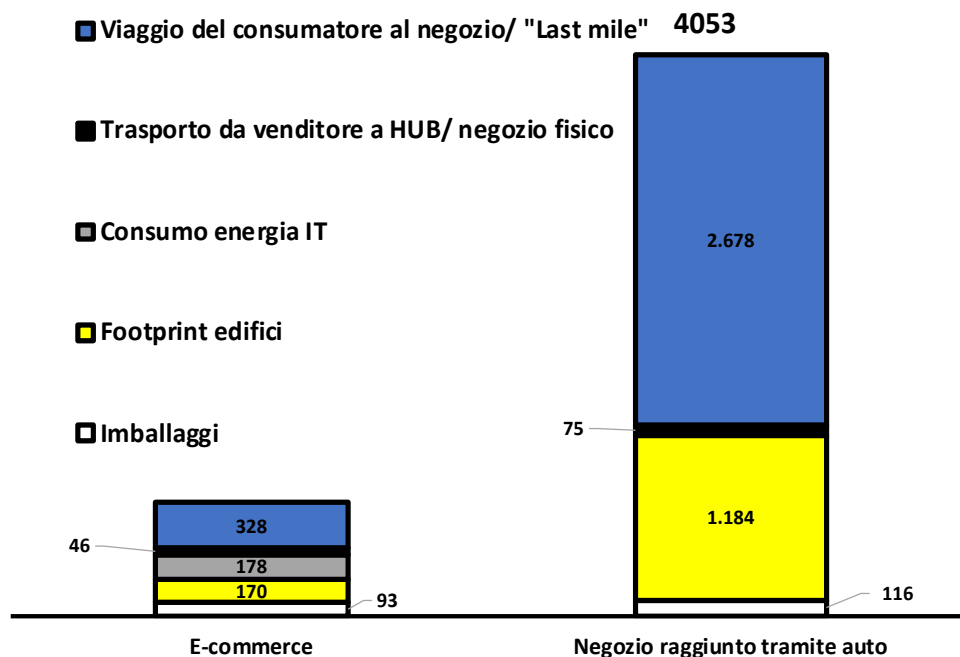
Su entrambi i parametri, il vantaggio in termini di maggiore sostenibilità dell'online è pari circa a sette volte.

I risultati di Oliver Wyman sono confermati dalla letteratura scientifica che prova a fare comparazione tra i due modelli di distribuzione¹⁴². È però ancora più interessante ciò che nel 2020 osserva nella sua tesi di dottorato al MIT Diego Ferandez Briseno.

¹⁴² Rodrigue, J. P., 2020; Weideli, D., & Cheikhrouhou, N., 2013; Harris, A., & Luu, P., 2018.

GRAFICO 5.1 – IMPATTO CO₂ DI UN PRODOTTO ACQUISTATO ATTRAVERSO DIFFERENTI CANALI DI VENDITA

IN GRAMMI DI CO₂, EMISSIONI EQUIVALENTI PER UN PRODOTTO MEDIO NON ALIMENTARE, EUROPA



FONTE: VISION SU DATI OLIVER WYMAN

5.1.2 STRATEGIE DI ULTERIORE MITIGAZIONE DELLE EMISSIONI E LE CONFIGURAZIONI OMNICHANNEL

In realtà sia il footprint di un marketplace o di un sito di e-commerce che quello di un negozio tradizionale non sono costanti. Essi si modificano adottando una serie di strategie di contenimento che possono alterare le posizioni. Lo studio citato condotto al MIT arriva a stime sintetizzate dalla tabella che segue e che il potenziale di ulteriore abbattimento dell'inquinamento in presenza di strategie che sia i negozi virtuali che quelli fisici possono adottare:

Ovviamente esiste una ottimizzazione che nel caso di negozi fisici viene consentita da una concentrazione degli acquisti. Esistono numerose aree che possono ridurre l'impatto ambientale dei marketplaces e delle infrastrutture digitali, in particolare in relazione a:

- l'elettrificazione delle flotte;
- una maggiore capillarizzazione dei punti di distribuzione;
- l'utilizzo di "locker";

- d) gli incentivi all'aggregazione delle consegne:
- e) l'ottimizzazione dei pacchi e l'eventuale adozione di "dispenser" (ciò potrebbe essere adottato per il cibo):
- f) strategie che diminuiscano i resi.

Vedremo che a queste politiche corrispondono non solo miglioramenti della sostenibilità, ma riduzione dei costi: le due agende – quella ambientale e quella economica - tendono a convergere.

5.2 II CASO AMAZON

I risultati di Amazon sono sintetizzabili da due numeri relativi al 2020: le emissioni sono aumentate in valore assoluto del 19% nell'anno di picco della pandemia (che ha visto un rallentamento di tutte le attività economiche ma l'esplosione che abbiamo raccontato in quelle di commercio elettronico) ma l'intensità di emissioni per unità di vendita è diminuita del 16% da 122.8 grammi di CO2 e per dollaro di volume di vendite passate attraverso il marketplace a 102.7 grammi nel 2020.

Il marketplace si trova, dunque, a dover gestire una doppia sfida: combinare un andamento di crescita rapida delle vendite con l'obiettivo di zero emissioni nette di CO2 nel 2040 sul quale Amazon sta raccogliendo la disponibilità di molte altre imprese attraverso il Climate Pledge.¹⁴³

Amazon e altro commercio elettronico possono però fare la differenza contando su una serie di vantaggi competitivi:

- a) un sistema di distribuzione efficiente che permette di conoscere gli itinerari migliori di distribuzione grazie e ottenere una maggiore economia di scala rispetto al semplice individuo.
- b) un sistema di coordinamento efficiente tra produttori e trasportatori

Tale vantaggio naturale, unito proprio alla dimensione, consente ad un marketplace come Amazon di ambire a svolgere un ruolo primario nell'implementazione di misure volte ad aumentare la sostenibilità del settore.

¹⁴³ <https://sostenibilita.aboutamazon.it/informazioni/the-climate-pledge>

Sono le condizioni appena descritte che rendono possibile ad un operatore con scala sufficientemente grande di lanciare progetti che sono all'avanguardia della ricerca nella sostenibilità. In particolar modo, le attività principali volte alla sostenibilità includono:

- a) Il programma di “Extended Producer Responsibility (EPR)” che formalizza impegni sulla sostenibilità – in particolar modo sull’economia circolare e il riciclo di materiali – che coinvolgono intere filiere (e non solo singole aziende).
- b) I progetti volti ad aumentare la sostenibilità della flotta, inclusa l’elettrificazione. Per esempio, osserviamo che le partnership che Amazon sta avviando con Iveco e Rivian hanno dimensioni significative;
- c) Le iniziative specifiche per l’ottimizzazione e la riduzione degli imballaggi;
- d) Le iniziative volta a rendere gli edifici più sostenibili. Ciò riguarda sia la ricerca di materiali sostenibili con un più basso carbon footprint, sia gli investimenti in energie rinnovabili che utilizzati per alimentare le facilities di distribuzione;
- e) L’adozione di modelli di acquisto, distribuzione e consumo di cibo che possano drasticamente ridurre lo spreco.

5.2.1 LA SOSTENIBILITA' DI FILIERA ED EPR

Per quanto riguarda l’EPR, i marketplaces digitali hanno la potenzialità, grazie alla loro interfaccia creata per la comparazione di prodotti, di aumentare la visibilità delle aziende virtuose. Significativo in questo senso è il marchio Climate Pledge Friendly di Amazon¹⁴⁴. L’etichetta permette ai vari rivenditori di segnalare che il proprio prodotto ha ottenuto almeno uno degli oltre 30 certificati di sostenibilità promossi da organismi di valutazione terzi.

L’indicazione ha tre conseguenze principali: a) migliora la trasparenza e l’informazione per il consumatore, b) incentiva altri rivenditori ad ottenere i certificati e dunque ad implementare strategie sostenibili; c) potenzialmente rappresenta una fonte di dati centralizzati che il decisore pubblico potrebbe utilizzare per monitorare le imprese e i loro sforzi in termini di sostenibilità¹⁴⁵.

¹⁴⁴ <https://www.amazon.it/b?node=22415075031>

¹⁴⁵ Da notare infatti come Amazon stia sviluppando un’integrazione di dati che crea de facto un network che connette imprese e organismi di valutazione.

5.2.2 L'OTTIMIZZAZIONE DELLA LOGISTICA

L'elettrificazione e ottimizzazione della flotta (ovvero il trasportare più pacchi possibile in un solo van) rappresentano invece un elemento tanto innovativo quanto necessario. Una valida critica al sistema di consegne dell'e-commerce deriva infatti dall'impatto ambientale dei magazzini e dal traffico che essi attirano (16% dei magazzini Amazon nello Stato della California si trova infatti, per ragioni di facilità logistica, nel 10% delle zone più congestionate nell'area), riducendo la qualità dell'aria delle comunità locali¹⁴⁶. Se l'economia di scala rappresenta quindi un possibile rischio a livello ambientale, è pur vero che l'elettrificazione e l'ottimizzazione potrebbe rappresentare un'azione molto rapida ed efficace per diminuire le emissioni.

L'ottimizzazione della flotta passa attraverso due elementi principali: il packaging e i sistemi informatici che permettono di coordinare la flotta. Amazon incoraggia i venditori ad utilizzare packaging più piccoli ed evitare gli imballaggi superflui oltre ad utilizzare – in questo caso con UPS - dei fleet management software all'avanguardia.

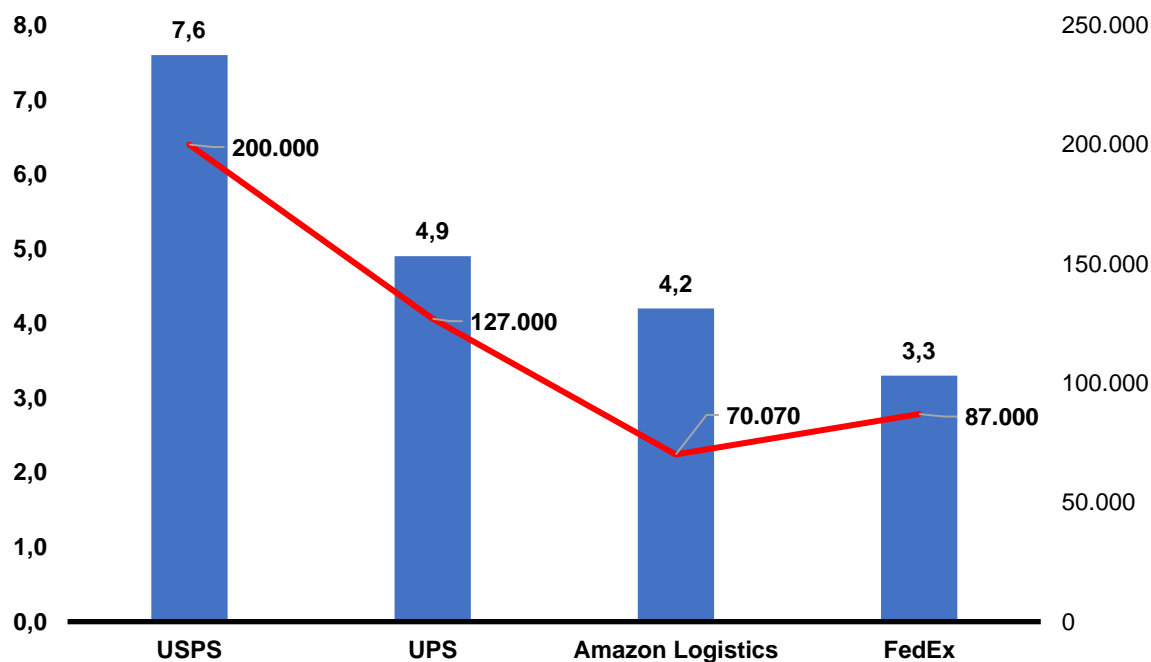
Il risultato è che, oltre ad evitare sprechi legati al packaging, la flotta Amazon rappresenta ad oggi negli Stati Uniti il servizio di consegne più efficiente in termini di pacchi per mezzo di trasporto. Come evidenziato nel grafico 5.2, Amazon ha consegnato nel 2020 4,2 miliardi di pacchi negli Stati Uniti (21% del settore in termini di volume), 0,9 miliardi più di FedEx e appena 0,7 meno di UPS e 3,4 meno di USPS. Allo stesso tempo, però, Amazon possiede la flotta più piccola in termini di unità. Questo significa che per ogni unità di trasporto, Amazon è in grado di trasportare 59.940 mila pacchi, contro i 38.000 di USPS, 38.583 di UPS e i 37.931 di FedEx¹⁴⁷.

¹⁴⁶ https://earthjustice.org/sites/default/files/files/warehouse_research_report_4.15.2021.pdf

¹⁴⁷ <https://www.modernretail.co/platforms/amazon-now-ships-more-parcels-than-fedex/>

GRAFICO 5.2 – L'EFFICIENZA DELLA FLOTTA AMAZON

IN BLU: NUMERO DI PACCHI CONSEGNATI IN UN ANNO (2020, IN MILIARDI), IN ROSSO: FLOTTA DI CONSEGNA (NUMERO DI VEICOLI*, 2021) (USA).



*La flotta include camion, van ed aerei.

FONTE: VISION SU DATI AZIENDALI E PITNEYBOWES

Questa efficienza si è poi effettivamente tradotta in una crescita del numero di pacchi consegnati (e di fatturato). Nel 2020, infatti, Amazon ha incrementato il numero di pacchi consegnati del 121%, una crescita impressionante rispetto al 33% di USPS, 11% di UPS e 22% di FedEx¹⁴⁸. Ciò indica, tra le altre cose, che le misure di sostenibilità della flotta possano coincidere con le priorità economiche delle aziende e incoraggiare l'innovazione anche in altri ambiti.

L'ottimizzazione della flotta di Amazon si unisce poi agli sforzi di elettrificazione che prevedono di avere 100.000 veicoli elettrici su strada entro il 2030. Questi sforzi – fortemente necessari – hanno come obiettivo il controbilanciare la crescita netta di emissioni data dall'aumento dei volumi di consegna (anche se ricordiamo che l'intensità di emissioni per unità di vendita è calata)¹⁴⁹.

¹⁴⁸ <https://www.modernretail.co/platforms/amazon-now-ships-more-parcels-than-fedex/>

¹⁴⁹ <https://www.aboutamazon.com/news/sustainability/go-behind-the-scenes-as-amazon-develops-a-new-electric-vehicle>

5.2.3 POLITICHE DI IMBALLAGGIO E CIRCOLARITÀ DI NUOVA GENERAZIONE

Prima dell'arrivo dell'e-commerce, la distribuzione dei prodotti richiedeva, logisticamente, un numero più limitato di imballaggi. La merce arrivava infatti in blocco e veniva poi redistribuita dai rivenditori, senza imballaggi aggiuntivi.

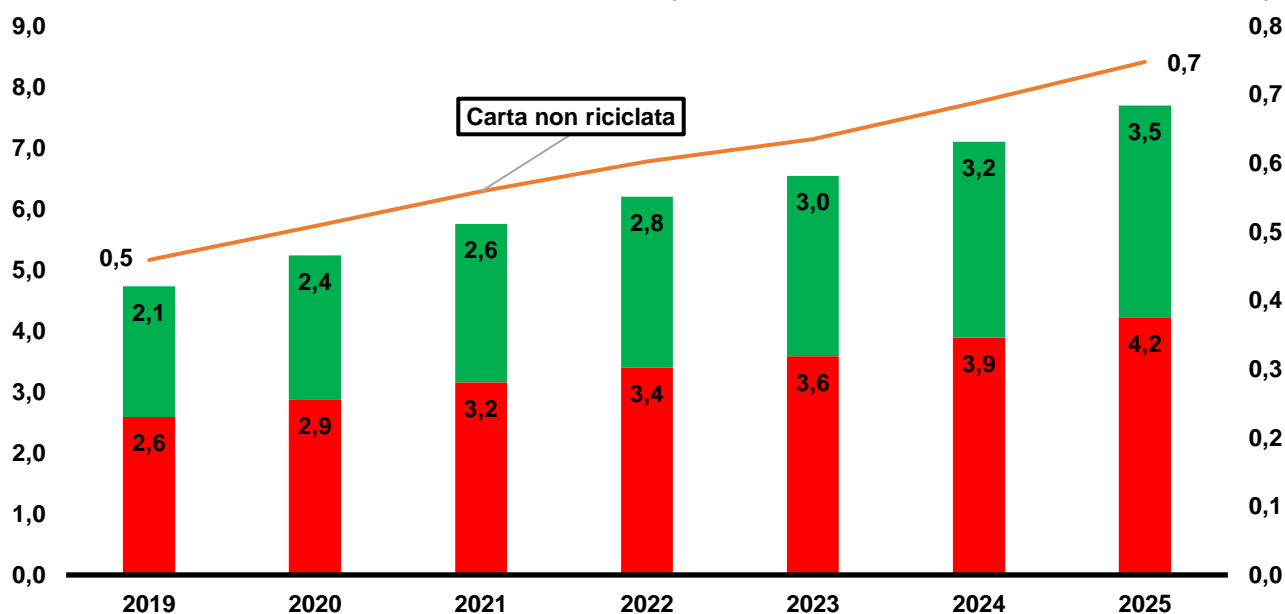
L'e-commerce ha aumentato esponenzialmente il bisogno di imballaggi. Ogni ordine deve infatti essere imballato singolarmente, protetto dagli urti e passare attraverso più punti di distribuzione. In particolare, è aumentato il numero di contenitori in cartone¹⁵⁰ (che risultano però tra i materiali più riciclati nell'UE nel 2019 con un tasso di riciclo dell'82,3) e di imballaggi (più difficilmente riciclabili) ad aria in plastica (la quale domanda aumenterà dal 2020 al 2024, secondo Technavio, di 1,16 miliardi di dollari globalmente per effetto dell'e-commerce). Inoltre, alcune nuove politiche legate alla multicanalità aumentano poi il numero dei resi e dunque di imballaggi (come il poter ordinare un indumento online e poi rispedirlo se non soddisfacente).

Il grafico 5.3 prende in considerazione il consumo stimato di imballaggi in carta terziari (e cioè unicamente quelli relativi alle consegne) per il periodo 2019-2025 e il recycling rate Europeo degli imballaggi in carta. Se anche la percentuale di riciclo rimanesse all'82,30%, valore del 2019 (nonostante si sia invece registrata una diminuzione del 1,5% dal 2010 al 2019), l'UE si ritroverebbe comunque con +0,2 milioni di tonnellate di rifiuti cartacei legati all'imballaggio.

¹⁵⁰ Al punto che i maggiori produttori di carta europei hanno riconvertito la propria produzione dal 2013 al 2018 dalla carta grafica al cartone da imballaggio, per un volume di 3045 mila tonnellate.

GRAFICO 5.3 - L'IMPERATIVO DEL PACKAGING SOSTENIBILE A FRONTE DELLA CRESCITA DELL'E-COMMERCE

IN ROSSO = PREVISIONE RIFIUTI CARTA TERZIARI INDOTTI DALL'E-COMMERCE, IN VERDE = RIFIUTI CARTA TERZIARI RICICLATI SECONDO IL TASSO DI RICICLO PER IMBALLAGGI CARTACEI 2019, IN ARANCIO = AMMONTARE DI CARTA NON RICICLATA (UE 27, 2019-2025, IN MILIONI DI TONNELLATE).



FONTE: VISION SU DATI STATISTA E EUROSTAT

In un contesto di crescita dell'e-commerce, la sfida per gli operatori – marketplaces e siti web - è quindi quella di raggiungere un obiettivo di neutralità e riciclo, in modo da compensare la crescita dei volumi di merce spedita. Questo obiettivo fa parte della strategia di Amazon, che punta a ridurre il proprio impatto attraverso lo sviluppo di diverse strategie che puntano in particolare a ridurre la dimensione degli imballaggi, ottimizzarne il trasporto e incentivare l'utilizzo di materiali sostenibili. Oltre all'eliminazione, dove possibile, di packaging superfluo. Di fronte all'inarrestabile crescita dell'e-commerce, dunque, sviluppare politiche di imballaggio sostenibili diventa quindi un imperativo che non ha solamente vantaggi a livello ambientale ma ha effetti anche sulle scelte di acquisto dei consumatori, sempre più sensibili al tema ambientale, e sui costi operativi dell'azienda.

Primo tra tutti il "Frustration-Free Packaging Program" di Amazon lanciato nel 2008. Il programma che si ripropone di introdurre una certificazione visibile al consumatore che viene rilasciata sulla base di quattro criteri: il packaging deve essere facile da aprire, protettivo, a basso spreco (e quindi realizzato con materiali riciclabili, di piccole dimensioni ed evitando imballaggi gonfiabili in plastica superflui) ed economico. La certificazione può essere ottenuta con un self-assessment (poi verificato da Amazon) o attraverso terze parti designate. Inoltre, gli acquisti Amazon possono essere ricevuti, dove possibile, del tutto

senza imballaggi aggiuntivi. Investimenti significativi sono anche stati fatti sul fronte della ricerca, sia a livello di materiali che di ottimizzazione degli spazi attraverso algoritmi dedicati. Il risultato riportato da Amazon nel giugno 2021 è di una riduzione del 36% dei pacchi in uscita in termini di peso e 1 milione di tonnellate di materiale da imballaggio. Ottenere la certificazione comporta per i partner di vendita una diminuzione del costo legato ai materiali di imballo, così come un potenziale di vendita più alto. Diversi studi, sottolineano l'attrattiva degli imballaggi ecologici per i consumatori (in particolare quelli di carta, associati dagli acquirenti ad una maggiore qualità del prodotto¹⁵¹).

Amazon non solo utilizza la sua grande scala per impegnarsi in investimenti significativi, ma cerca anche di incentivare il singolo venditore che usa il negozio ad adottare strategie sostenibili e "good practices" condivisibili da altri marketplaces e siti di e-commerce.

Amazon non è comunque sola in questi sforzi. Alibaba, e L'Oréal¹⁵² hanno infatti creato una partnership sul "green packaging" mentre Walmart ha redatto il suo "Sustainable Packaging Playbook¹⁵³".

5.2.4 LA RAZIONALIZZAZIONE DEGLI IMMOBILI

Un discorso analogo può essere fatto anche per gli edifici, sempre più numerosi. Amazon possiede ad oggi 185 "Operation Facilities" dove 90 sono alimentate all'85% da energia rinnovabile proveniente da impianti solari Amazon o acquistati.¹⁵⁴

I piani di elettrificazione della flotta, così come la costruzione di edifici Amazon più eco-friendly (che impiegano anche materiali con una bassa carbon footprint) sono accompagnati da progetti di impianti di energia sostenibili.

I più recenti progetti di energia rinnovabile di Amazon in Europa includono 122 MW per un progetto eolico onshore nel Västernorrland, in Svezia, che dovrebbe entrare in funzione nel 2022, e un nuovo parco solare da 50 MW a Saragozza, in Spagna, che dovrebbe avere avviato le operazioni nel 2021. Una volta abilitati, questi progetti hanno la capacità di alimentare l'equivalente di 158.000 case europee medie ogni anno¹⁵⁵.

¹⁵¹ <https://www.statista.com/study/69384/paper-packaging-in-europe/>

¹⁵² <https://www.loreal.com/en/news/commitments/loreal-latest-innovation-for-more-sustainable-packaging-the-paper-bottle/>

¹⁵³ <https://cdn.corporate.walmart.com/c0/02/c8b62e684567bb16e0877d6614de/new-wm-packagingplaybook.pdf>

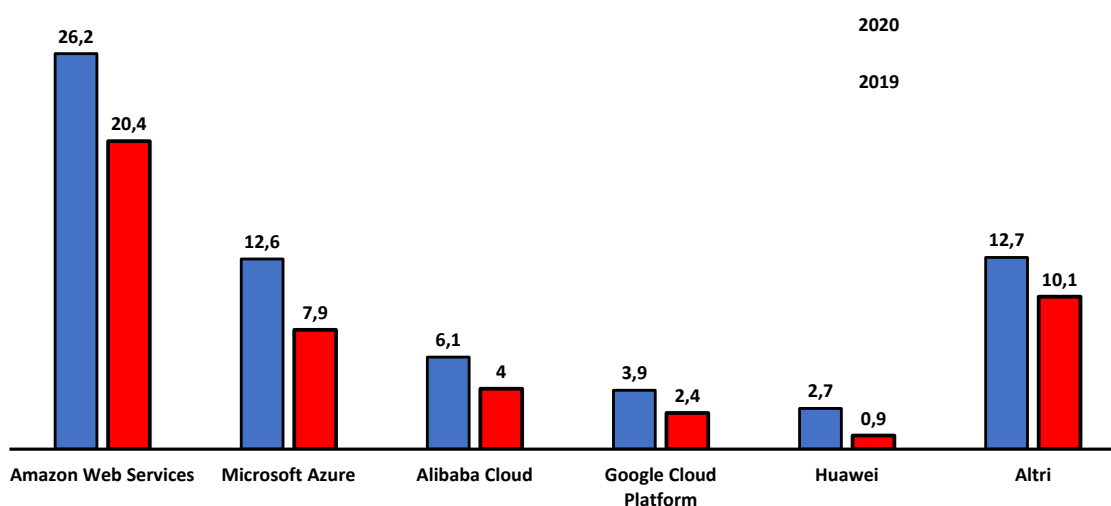
¹⁵⁴ <https://sustainability.aboutamazon.com/2021-sustainability-executive-summary.pdf>

¹⁵⁵ <https://sustainability.aboutamazon.com/2021-sustainability-executive-summary.pdf>

5.2.5 IL CLOUD

Ulteriore preoccupazione è quella delle emissioni prodotte da data centres di importanti dimensioni. La questione è legata alle attività principali delle infrastrutture digitali, ma anche ai servizi cloud che Amazon Web Services (AWS), Google e Microsoft offrono come business ormai separato. Questi generano i fatturati rappresentati nel grafico 5.4.

GRAFICO 5.4 – I SERVIZI CLOUD (PUBBLICO, IaaS, MILIARDI DI DOLLARI)



FONTE: VISION SU DATI GARTNER

I data centres rappresentano una scelta strategica cruciale per le aziende, sia per le PMI che intendono digitalizzarsi sia per le grandi imprese. Lo stoccaggio e l'utilizzo dei dati è infatti uno strumento essenziale per analizzare il proprio business, spesso in maniera sempre più capillare, creando una profilazione del consumatore che permette di rendere più efficiente la propria offerta, con benefici sia economici che ambientali (come nel settore dell'abbigliamento o nell'agrifood, dove i dati sono utilizzati per creare modelli quasi "on demand"). L'utilizzo dei dati richiede però notevoli capacità tecnologiche in termini di hardware e server. Le aziende hanno quindi due scelte: optare per un'infrastruttura propria o usufruire di servizi di Cloud.

Uno studio di 451 Research¹⁵⁶ ha osservato, su un campione di 300 imprese americane, come le aziende con risorse proprie fossero molto meno energeticamente efficienti rispetto ai servizi cloud di AWS. Questo perché l'efficiamento energetico richiede tecnologie

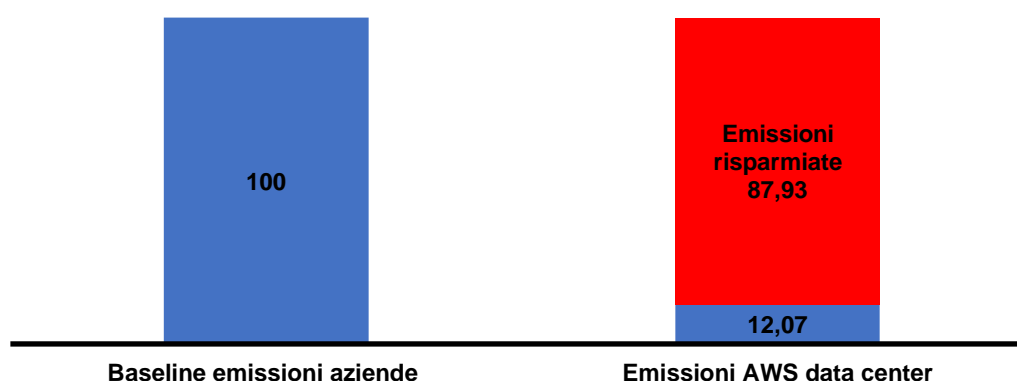
¹⁵⁶<https://d39w7f4ix9f5s9.cloudfront.net/e3/79/42bf75c94c279c67d777f002051f/carbon-reduction-opportunity-of-moving-to-aws.pdf>

all'avanguardia (e regolarmente aggiornate) ed una gestione fortemente coordinata. Entrambi questi elementi non sono spesso alla portata della singola azienda in termini logistici, finanziari e di governance, mentre sono accessibili a fornitori di servizi cloud che beneficiano di grandi risorse economiche e della possibilità di beneficiare di economie di scala.

Il report di 451 Research ha infatti calcolato come AWS fosse 3.6 volte più efficiente dal punto di vista energetico della media delle aziende prese in considerazione. Questo vantaggio è attribuibile ad una combinazione di server più efficienti e ad una più grande percentuale di utilizzo (i server propri non sono normalmente sfruttati al 100%). I centri dati AWS sono anche più efficienti grazie ad una governance improntata alla regolare ottimizzazione sia dei server sia delle infrastrutture in cui questi sono collocati. Se consideriamo l'impatto ambientale per elettricità consumata al netto dell'acquisto di energia rinnovabile (dove l'economia di scala permette ancora una volta di amplificarne l'impatto), AWS esegue la stessa operazione con un'impronta di carbonio dell'88% meno elevata delle altre aziende (come mostrato dalla Figura 5.5).

GRAFICO 5.5 – L'OPZIONE CLOUD DI AWS RISULTA LA SCELTA PIÙ ECOLOGICA PER LE AZIENDE

EFFICIENZA IN TERMINI DI EMISSIONI DI CO2 DELLE INFRASTRUTTURE AWS COMPARATE A 300 AZIENDE INTERPELLATE (US, 2019)



FONTE: VISION SU DATI 451 RESEARCH

C'è peraltro da notare che evidenze recenti sembrano indicare un vantaggio di efficienza/ sostenibilità ancora maggiore per i servizi cloud gestiti da Microsoft e Alphabet che sono stati sviluppati più di recente.

Questo significa che la centralizzazione e l'outsourcing verso delle soluzioni Cloud può rappresentare una soluzione per minimizzare le emissioni che inevitabilmente vengono prodotte dai nuovi bisogni legati all'elaborazione dei dati.

Non di meno, l'economia di scala delle infrastrutture digitali può essere estesa alle realtà più piccole per incentivare l'innovazione. È il caso del "Clean Energy Accelerator for startups"¹⁵⁷ di AWS, dove AWS stessa si impegna a fornire risorse per le startup impegnate nella transizione ecologica nel settore.

5.4 EVOLUZIONI FUTURE: VERSO UN PARADIGMA DI SOSTENIBILITÀ DI SETTORE

La scala può essere un fattore rilevante anche per gli investimenti in ricerca necessari per portare un'economia industriale su una diversa curva di sostenibilità. Tra le evoluzioni future molto rilevanti per ridurre l'inquinamento è utile ricordare:

- a) Gli avanzamenti che abbiamo già descritto nella sezione 2.4 dedicato all'*agrifood* - l'integrazione di supermercati (come Amazon Go introdotto negli Stati Uniti e nel Regno Unito, ma anche delle nuove proposte Carrefour sperimentate a Parigi, oppure il frigorifero intelligente – possono portare ad un drastico abbattimento degli sprechi; il modello è comprare e produrre solo quello di cui si ha bisogno, utilizzando contenitori riutilizzabili e integrando l'intera filiera con modalità digitali.
- b) Non meno dirompenti sono le opportunità offerte dalla consegna attraverso i droni – una modalità già molto avanzata in Cina dove è fortemente utilizzata da Alibaba per raggiungere i villaggi dell'entroterra rurale ma che in Occidente sta trovando ostacoli regolatori che ne possono rallentare l'adozione.

Su entrambe le direttrici di sviluppo, un'ipotesi potrebbe essere quella di realizzare sperimentazioni in specifiche aree (città candidate alla ristrutturazione della catena del rifiuto; alcune aree – ad esempio, in Italia la Sardegna – dove ci siano le condizioni sia di visibilità, che di scarsa popolazione e di strutture logistiche per avviare sperimentazioni nell'utilizzo di droni per la consegna in zone non urbane) per poi spostare al resto del territorio ciò che funziona.

¹⁵⁷ <https://aws.amazon.com/it/blogs/publicsector/announcing-aws-clean-energy-accelerator-startups/>

Le sperimentazioni su piccola scala richiederebbero in ogni caso interventi regolatori importanti che dovrebbero svilupparsi in maniera coordinata con le nuove tecnologie. La sperimentazione non riguarderebbe solamente il trovare soluzioni più sostenibili, ma anche identificare i “colli di bottiglia” che limitano il potenziale dei marketplace. Esiste la necessità di aggiornare il sistema regolatorio relativo al traffico aereo concepito per un numero limitato di veivoli. L'introduzione dei droni richiederebbe una maggiore capacità regolatoria della circolazione di un numero più elevato di veivoli e quindi una maggiore capacità di pianificazione. Le nuove tecnologie ed in particolare l'intelligenza artificiale potrebbero rendere questa mansione più fattibile.

Un elemento estremamente importante per il policy maker è quello, poi, di iniziare a considerare le infrastrutture digitali come un insieme di consumatori, produttori, catene di produzione e di consegna. In questo senso, politiche di incoraggiamento di comportamenti virtuosi (ma non imposti, secondo la teoria del *nudging*) rivolte alla società civile o agli operatori possono amplificarsi a vicenda o, al contrario, mettere a repentaglio l'efficacia delle misure.

6. CONCLUSIONI. INFRASTRUTTURE DIGITALI COME MOTORE DI INNOVAZIONE E TREND PER IL FUTURO

Il rapporto fornisce una riflessione sul ruolo e sull'impatto delle cosiddette "piattaforme digitali" e si è articolato in:

1. Una ricognizione della letteratura e degli stessi dati economici e finanziari finalizzati a definire i punti di vicinanza ma soprattutto i punti di differenziazione: ciò ha portato alla formulazione di una nuova tassonomia.
2. L'elaborazione di alcune ipotesi di impatto della digitalizzazione (sui clienti finali, sulle altre imprese, sui processi economici, sulle filiere produttive e sui governi) che vengono testate dallo studio in relazione ad alcuni specifici settori.
3. L'impatto sul commercio elettronico ed in particolare quattro specifici settori - libri; abbigliamento; consumer electronics; cibo – tenendo conto della forte accelerazione pandemica.
4. L'impatto sul *digital advertising* e come Google e Meta stanno cambiando il settore e la natura della pubblicità online;
5. L'impatto sul settore dell'ospitalità e il ruolo che hanno assunto le OTA.
6. Una discussione sul tema della sostenibilità e come la digitalizzazione può essere un "game changer" e portare, persino, un cambiamento di approccio (per filiere e non più per imprese) alle valutazioni di tipo ESG (environmental, social and corporate governance).

6.1 I PRINCIPALI MESSAGGI

Dal rapporto emergono i seguenti punti:

- 1) Per "piattaforma" va intesa una modalità totalmente nuova di organizzazione e utilizzo della tecnologia come leva strategica, che è abilitata da Internet (che, nel frattempo, continua la propria storia di veloce evoluzione) e che imprese operanti in settori diversi (come pubblicità, manifattura, commercio al dettaglio ecc.) hanno

adottato per prime per servire meglio utenti finali e commerciali e costruire vantaggio competitivo.

Appare improprio utilizzare il termine “piattaforma” per identificare tutte le imprese che hanno contribuito alla trasformazione digitale (Apple, Amazon, Google, Meta etc). Al contrario, la nostra tassonomia propone sei tipologie di “infrastrutture digitali” che articolano quel gruppo di imprese che, normalmente, sono associate al concetto sulla base di un diverso ruolo che ha la tecnologia e il “business” nella strategia d’impresa. Una distinzione che appare fondamentale è tra chi si pone immediatamente l’obiettivo di proporre una diversa catena di generazione del valore usando la tecnologia per farlo (il caso di Amazon) e chi invece parte da un problema tecnologico costruendovi poi proposte di valore (il caso di Google). Ciò si riflette in una struttura degli stessi bilanci e impatti differenti che richiede un’analisi del fenomeno più articolata che tenga conto di tale diversità. Tale diversità si riflette, peraltro, anche in un approccio molto diverso ai processi (WEB3, Metaverso, Internet of Beings) che potrebbe cambiare la struttura stessa dell’innovazione digitale che diventa una leva trasformativa dell’intera economia.

- 2) L’innovazione tecnologica abilitata da Internet ha creato sfide per tutti i settori industriali che, progressivamente, si sono adattate al nuovo paradigma. Questo è accaduto anche in un settore apparentemente maturo come quello del commercio al dettaglio. Del resto, se da un lato gli operatori eCommerce si stanno sempre di più avvicinando al mondo fisico (che sono, peraltro, “gateway” a dimensioni digitali più sofisticate come dimostra il caso di Apple), i grandi operatori tradizionali (per esempio Walmart negli Stati Uniti,) sono tutti impegnati in strategie di digitalizzazione: la *multicanalità* emerge come forma di commercio moderna. Vediamo infatti vari tipi di iniziative, come l’acquisto online con ritiro in negozio di Zara, H&M, Unieuro ed Euronics; la creazione di spazi e camerini virtuali con l’aiuto della realtà aumentata/virtuale (Zara, H&M); la creazione di online flagship stores con o senza l’assistenza di aziende digital native (come il partenariato tra Yoox e vari brand come Armani, Prada o Adidas). In questo senso l’unica differenza tra le imprese è che alcune sono Internet Native e altre no (e che per diventarlo, quest’ultime, devono mettere in discussione la propria stessa natura e core business).
- 3) Significativi sono i benefici per i consumatori, in termini di migliore selezione e di gamma, di prezzo, di abbattimento dei costi di transazione e di qualità del servizio.

La digitalizzazione sta determinando un'estrazione sistematica lungo la catena di distribuzione e logistica che diventa un valore restituito al cliente. Ma anche di identificazione di nuovi bisogni attraverso l'analisi di dati che hanno raggiunto una granularità enormemente cresciuta. È interessante, a questo proposito, l'esempio del marketing digitale: sembra che ci sia un valore per i clienti ad avere pubblicità mirata, laddove tale caratteristica è proprio uno degli elementi che spesso vengono contestati ai grandi operatori.

- 4) La digitalizzazione facilitata dalle "infrastrutture" – come le abbiamo definite - crea, inoltre, opportunità che non esistevano per piccoli e medi operatori economici; le analisi raccolte dimostrano che ciò sta succedendo in tutti i verticali considerati. Per effetto dell'approccio "omnichannel" dei consumatori, negozi di prossimità e PMI, se da un lato si digitalizzano per portare il Made In Italy ad una platea di consumatori più ampia, seppur lentamente rispetto ad altri paesi europei, dall'altro innovano per proporre ai propri clienti "offline" esperienze diverse rispetto alla grande distribuzione. Recuperano spazio le librerie indipendenti ed emergono autori nuovi che stanno contribuendo a fornire linfa ad un dibattito intellettuale che l'editoria (ad esempio, italiana) non riusciva più a sostenere come un tempo. Piccole imprese agrarie e produttori di nicchie distintive raggiungono nuovi mercati e il commercio elettronico diventa leva di sviluppo economico. Nel turismo – già prima della grande crisi degli ultimi due anni – le OTA hanno avuto l'effetto o di far crescere piccoli alberghi e (non meno importante) luoghi che erano inaccessibili.
- 5) L'innovazione digitale sta, però, anche fornendo una spinta competitiva utile agli "incumbent", grandi catene e grandi imprese, che hanno dovuto adattare il proprio modello di business al nuovo contesto. Gli editori di libri e i giornali hanno, da tempo, intrapreso una riorganizzazione del proprio modello produttivo e di selezione dei contenuti. L'intero settore tessile si è al proprio interno fortemente differenziato e attori come Zalando, Yoox, Farfetch e Depop stanno conquistando vantaggi competitivi, persino rispetto ai marketplaces di tipo generalista. Nell'elettronica le grandi catene reagiscono adottando modelli che hanno forte enfasi sul "design" e sulla consulenza. Le catene alberghiere e le catene distributive provano a colmare il "gap" sui dati attraverso programmi di fidelizzazione. Interessante è, ad esempio, il caso di Poste che ha trovato proprio in una partnership con Amazon una possibilità strategica di modernizzazione del suo core business (e di salvaguardia di posti di lavoro).

- 6) Un tema importante è quello della sostenibilità, soprattutto nel commercio elettronico. Un confronto tra il mondo che precedeva il commercio elettronico (e la forte accelerazione della pandemia) e quello nel quale stiamo entrando dice che catene logistiche razionalizzate abbattano – rispetto ad un contesto nel quale ogni consumatore si recava, di persona e spesso, in automobile al supermercato o al centro commerciale – i costi di inquinamento da trasporto (e, dunque, emissioni di CO2 e polveri sottili), gli imballaggi (e, dunque, la produzione di plastica non facilmente riciclabile), gli sprechi alimentari (molto interessanti sono, in questo senso, le innovazioni del frigorifero e del supermercato intelligente).

I dati permettono poi di evitare situazioni di “overstocking” o di proporre un’offerta con una logica più “on-demand”. È interessante, peraltro, notare che in questa prospettiva il paradigma della “sostenibilità” e quello dell’“efficienza” ritornano a coincidere (il responsabile sostenibilità di un’impresa come Amazon segue anche la sua complessa logistica) e ciò fornisce alla sfida ambientale una forte concretezza.

- 7) Infine, è importante notare che i patrimoni informativi possono essere utili per il policy maker. Lo ha dimostrato in pandemia l’utilizzo dei dati sulla mobilità fornita da Google e che in alcuni Paesi – Israele, Corea del Sud – sono stati leva essenziale per tracciare i casi. Ma anche la pianificazione di politiche di rilancio del turismo – vitale in Italia dopo la crisi devastante vissuta in questi due ultimi anni - ha bisogno assoluto di dati (chi sono i miei clienti attuali e potenziali? quali sono i fattori che considerano per “acquistare” la mia destinazione o per fidelizzarsi? quali i miei concorrenti e il valore economico, nonché il *foot - print* di diversi segmenti?) che i governi non sono abituati a considerare patrimonio strategico. Le stesse politiche industriali del futuro integreranno catene produttive e tecnologie e avranno bisogno di approcci internet native: il potenziale di certe alleanze è dimostrato da collaborazioni che sono attualmente attive.

Conseguenza di tale evidenza è che le infrastrutture digitali possono essere funzionali alla implementazione del Piano Nazionale di Rilancio e Resilienza (PNRR) in Italia (e dei diversi Recovery and Resilience Facilities a livello europeo).

Tali considerazioni non ridimensionano problemi che costringono, comunque, a concepire nuove politiche e un nuovo approccio di governo di una realtà che sta cambiando molto più velocemente di quanto riescano a muoversi istituzioni concepite per un secolo diverso.

Qualora necessaria, la regolazione deve riuscire a evitare gli effetti indesiderati che qualsiasi rivoluzione tecnologica implica, senza sacrificarne il potenziale trasformativo. Tenendo conto che, come tale rapporto evidenzia, la “l’infrastruttura digitale” è, ormai, una modalità organizzativa – tecnologica e non un “settore” a regolare o un gruppo di imprese (tra di loro, comunque, diverse). Tutti diventano “infrastruttura digitale” e se ci riescono sono, subito, globali. Regolare tali infrastrutture è, dunque, il tentativo di governare un nuovo modello di impresa (un po' come quando emerse la società anonima per azioni che, nell'Ottocento cambiò il rapporto tra imprenditori e management o quando attorno alle catene di montaggio emersero le prime fabbriche moderne).

Peraltro, c'è da sottolineare che sarebbe un errore assai grave quello di concepire il mondo digitale come stabile. È dallo stesso universo che abbiamo tentato di sistematizzare che arrivano processi (come quello del Web3) che un policy maker non può non considerare. La storia di Internet è fatta dell'estinzione di “giganti” (Yahoo, Aol) che hanno perso il vantaggio competitivo perché sorpresi da innovazioni che non hanno saputo anticipare. Al momento, del resto, per i MAMAA (Meta, Amazon, Microsoft, Alphabet e Apple) la variabile tecnologica è, ancora, la più forte minaccia competitiva; più forte persino del complesso rapporto con il regolatore che emerge in Europa, negli Stati Uniti, in Cina. La difficoltà è “regolare” un mondo che è in velocissima evoluzione e ciò pone un problema cognitivo che deve precedere, persino, la scrittura di direttive e leggi.

BIBLIOGRAFIA

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2019). *The narrow corridor: States, societies, and the fate of liberty*. New York: Penguin UK.
- Acs, Zoltan & Song, Keunwon & Szerb, László & Audretsch, David & Komlosi, Eva. (2021). *The Evolution of the Global Digital Platform Economy: 1971-2021*. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.3785411.
- Acs, A. J. (2012). R&D spillovers, entrepreneurship and growth. In M. Andersson, B. Johansson, C. Karlsson, & H. Look (Eds.), *Innovation and growth* (pp. 266-285). Oxford: Oxford University Press.
- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1990). *Innovation and small firms*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15-30.
- Acs, Z. J., Szerb, L., Song, A., Komlosi, E., Lafuente, E. (2021). *The Digital Platform Economy Index: 2020*, The GEDI Institute, www.thegedi.org.
- Amazon (2021). *Comunicati stampa*. <https://amazon-press.it/Top-Navi/Comunicati-Stampa/Pressedetail/amazon/it/EcolImpact2021/>.
- Anpal e UnionCamere, (2020). *Impatti dell'emergenza covid-19 sulle imprese e prospettive di ripresa rilevati attraverso il sistema informativo excelsior*.
- Anselin, L., Varga, A., & Acs, Z. (1997). Local geographic spillovers between university research and high technology innovations. *Journal of Urban Economics*, 42, 422-448.
- Armstrong, M. (2006). Competition in two sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37, 668-691.
- Bresnahan, T. F., & Trajtenberg, M. (1995). General purpose technologies 'Engines of growth'?. *Journal of econometrics*, 65(1), 83-108.
- Casaleggio Associati. (2021). *E-commerce in Italia 2021 (Pensare Digitale)*.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., & Balocco, R. (2018). Entrepreneurial ecosystem research: Present debates and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal* 15(4). <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0526-3>
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. New York: HarperCollins.
- De Corniere, A. (2016). Search Advertising. *American Economic Journal: Microeconomics*, 8, 156-188.
- de Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2018). The digital platform: A research agenda. *Journal of Information Technology*, 33, 124-135. <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3>.
- Denning, P. J., & Metcalfe, R. M. (1998). *Beyond calculation: The next fifty years of computing*. Springer Science & Business Media.
- Di Porto, F., Grote, T., & Volpi, G. (2020). *A Computational Analysis of The Digital Services and the Digital Markets Act*.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.

- Ezrachi, A., & Stucke, M. E. (2018). The fight over antitrust's soul. *Journal of European Competition Law & Practice*, 9(1), 1-2.
- Feiner, Lauren (October 13, 2021). "Prominent Silicon Valley VC firm Andreessen Horowitz embarks on major crypto policy push in Washington". *CNBC*.
- Grillo F. and Nanetti R. (2020), "Innovation and democracy: the twin paradoxes", In *Area Development Policy*.
- Grillo F. and Nanetti R., (2019), *Democracy and Growth in the Twenty-First Century: the diverging case of China and Italy*, London, Springer Nature.
- Grillo F., (2019), "Can Innovation policies survive their bureaucratisation?". European Commission's INTERREG EUROPE, Sant'Anna Scuola Universitaria Superiore Pisa (ed.), *Smart Specialisation: reappaising the local dimension*. Milano, Franco Angeli, ISBN 978-88-917-8984-6.
- Grillo F., Bellini N., Lazzeri G., and Pasquinelli C. (2017). *Tourism and regional economic resilience from a policy perspective: lessons from smart specialization strategies in Europe*, European Planning Studies Vol. 25 , Issue 1, pp. 140 – 153.
- Grillo F., (2017), "Structuring the entrepreneurial discovery process to promote private – public sector engagement". European Commission's Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies (ed.), *Governing Smart Specialisation: the institutions of entrepreneurial discovery*. Regional Studies Association, New York, Routledge.
- Grillo F. and Nanetti R., (2016), *Innovation, efficiency and democracy: exploring the innovation puzzle within the European Union's Regional Development Policies*. London, Palgrave MacMillan.
- Grillo F., Dutton W.H., and Cobo C. (2015) "Change and stability in the economic geography of information: the distribution of jobs overtime and across industries in the internet age", In Symphonya (ed.), *Emerging Issues in Management*,1: 44-63.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39, 2255-2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.
- Jia, X., Cusumano, M. A., & Chen, J. (2019). An analysis of multisided platform research over the past three decades: Framework and discussion (Working paper).
- Jovanovic, B., & Rousseau, P. L. (2005). General purpose technologies. In *Handbook of economic growth* (Vol. 1, pp. 1181-1224). Elsevier.
- Miller, D. J., & Acs, Z. J. (2017). The campus as entrepreneurial ecosystem: the University of Chicago. *Small Business Economics*, 49(1), 75-95.
- Moore, G. (1965). Cramming more components in digital integrated electronics. *Electron Mag*, 38(8), 114.
- McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141-160.
- Salman, J. (27 ottobre 2022). "What does Metaverse mean for education?", *The Hechinger Report*.
- Schilling, M. A. (2002). Technology success and failure in winner-take-all markets: The impact of learning orientation, timing, and network externalities. *Academy of Management Journal*, 45(2), 387-398.

- Schumpeter, J. A. (2017). Capitalismo, socialismo e democrazia. SciELO-Editore UNESP.
- Staff di About Amazon. (2021). I numeri delle Piccole e Medie Imprese italiane su Amazon <https://www.aboutamazon.it/sostengo-alle-piccole-medie-imprese/i-numeri-delle-piccole-e-medie-imprese-italiane-su-amazon>.
- Zarrin, Javad; Wen Phang, Hao; Babu Saheer, Lakshmi; Zarrin, Bahram (May 15, 2021). "Blockchain for decentralization of internet: prospects, trends, and challenges". *Cluster Computing*.
- Zhang, X. Z., Liu, J. J., & Xu, Z. W. (2015). Tencent and Facebook data validate Metcalfe's law. *Journal of Computer Science and Technology*, 30(2), 246-251.

E COMMERCE

- Casaleggio Associati, Maggio 2021, "e commerce in italia 2021"
- Casaleggio Associati, Maggio 2020, "e commerce in italia 2020"
- Cramer Flood, E. (13 gennaio 2021). Global E-commerce Update. Insider intelligence, 2021
- Oliver Wyman, 2021, "Is e-commerce good for europe? – economic and environmental impact study"
- Politecnico di Milano School of Management and Nielsen IQ, 2021, "Fast forward: il futuro oltre la ripresa, osservatorio mulicanalità"

LIBRI

- Bernasconi Y., (2019) *Una vita per i disegnetti: Michele Rech, alias Zerocalcare*, RSI
- Esposito, A. (2020). Quanto guadagna un autore?, <https://www.edizionimea.it/2020/05/26/quanto-guadagna-un-autore/>
- Morewedge, C. K. (2022). When We Don't Own the Things We Use, Will We Still Love Them?. *MIT Sloan Management Review*, 63(2), 16-18.
- Hillesund, T. (2007). Reading Books in the Digital Age subsequent to Amazon, Google and the long tail.
- Rapporto sullo stato dell'editoria in Italia, (2022), Associazione Italiana Editori.
- Rapporto AIE, (28 ottobre 2022), "La libreria di fumetti in Italia", Lucca Comics & Games

ABBIGLIAMENTO

- Amsterdam University of Applied Sciences, CMIHvA, 2021. 2021 European E-commerce report.

- Bain, M. (6 aprile 2017), "A new generation of even faster fashion is leaving H&M and Zara in the dust", Quartz. URL <https://qz.com/951055/a-new-generation-of-even-faster-fashion-is-leaving-hm-and-zara-in-the-dust/>
- Bazzi, F., 2021. Farfetch: marketplace inglese dedicato a moda e lusso [WWW Document]. URL <https://digitexport.it/promuovere-e-vendere/farfetch-il-marketplace-per-la-moda-e-gli-accessori-di-lusso.kl#/> (accessed 12.24.21).
- Farfetch: marketplace inglese dedicato a moda e lusso [WWW Document], n.d. URL <https://digitexport.it/promuovere-e-vendere/farfetch-il-marketplace-per-la-moda-e-gli-accessori-di-lusso.kl#/> (accessed 12.24.21).
- Gambaro, M., (2018), "L'evoluzione del mercato dell'elettronica di consumo in Italia", <https://d110erj175o600.cloudfront.net/wp-content/uploads/2019/11/Asimmetrie.pdf>
- Hays, K., 2017. Guess Profits Saved by Growth in Europe and Asia. WWD. URL <https://wwd.com/business-news/financial/guess-profits-saved-by-growth-in-europe-and-asia-markets-10845082/> (accessed 12.20.21).
- Ilchi, L., 2020. Coronavirus Impact on Fashion: Bankruptcies, Store Closures and More – WWD [WWW Document]. URL <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/coronavirus-impact-fashion-retail-bankruptcies-1203693347/> (accessed 12.20.21).
- Lunden I. (2021). Vinted raises \$303M for its 2nd-hand clothes marketplace, used by 45M and now valued at \$4.5B, URL , <https://techcrunch.com/2021/05/11/vinted-raises-303m-for-its-2nd-hand-clothes-marketplace-used-by-45m-and-now-valued-at-4-5b/>
- McKinsey, 2021. The State of Fashion 2021 128.
- McKinsey, 2020. The State of Fashion 2020 108.
- Monte dei Paschi di Siena, 2017. L'industria italiana della moda: analisi del settore tessile, abbigliamento e pelle.
- Shopify Plus, 2020. Fashion Industry Report [WWW Document]. Shopify Plus. URL <https://www.shopify.com/plus/industry-reports/fashion-and-apparel> (accessed 12.20.21).
- Statista, 2021. Revenue of the global apparel market 2012-2025 [WWW Document]. Statista. URL <https://www.statista.com/forecasts/821415/value-of-the-global-apparel-market> (accessed 12.22.21).
- Tomatis, C., 2020. L'Italia della moda vale 71,7 miliardi, 80 mld nel 2021 - Lifestyle [WWW Document]. ANSA.it. URL http://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/moda/2020/02/13/litalia-della-moda-vale-717-miliardi-80-mld-nel-2021_72f2c875-e4fa-45f4-aa2f-920fbc10eb04.html (accessed 12.20.21).

ELECTRONICS AND CONSUMER GOODS

- Vollero, Agostino, Domenico Sardanelli, e Alfonso Siano. «Exploring the Role of the Amazon Effect on Customer Expectations: An Analysis of User-Generated Content in Consumer Electronics Retailing». *Journal of Consumer Behaviour* n/a, n. n/a. Consultato 1 novembre 2021.

- Marketing Charts. «Epsilon Top 10 Reasons People Shop on Amazon Feb2018». Consultato 1 novembre 2021. <https://www.marketingcharts.com/industries/retail-and-e-commerce-82536/attachment/epsilon-top-10-reasons-people-shop-on-amazon-feb2018>.
- Statista. «Netherlands: Preferred Purchase Channel for Electronics Brands 2019». Consultato 1 novembre 2021. <https://www.statista.com/statistics/1086915/preferred-purchase-channel-for-electronics-brands-in-the-netherlands/>.
- Skare, Marinko, e Domingo Riberio Soriano. «How Globalization Is Changing Digital Technology Adoption: An International Perspective». *Journal of Innovation & Knowledge*, aprile 2021, S2444569X21000202. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.04.001>.
- «How E-Commerce Reshapes Markets and Firms' Strategies | Bruegel». Consultato 1 novembre 2021. <https://www.bruegel.org/2018/05/how-e-commerce-reshapes-markets-and-firms-strategies/>.
- Warf, Barney, a c. di. *Geographies of the Internet*. 1^a ed. Milton Park, Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge, 2020.
- Duch-Brown, Néstor, Lukasz Grzybowski, André Romahn, e Frank Verboven. «The Impact of Online Sales on Consumers and Firms. Evidence from Consumer Electronics». *International Journal of Industrial Organization* 52 (1 maggio 2017): 30–62.
- «Consumer Electronics Retailers in Europe». Consultato 1 novembre 2021. <https://www.retail-index.com/Sectors/ConsumerElectronicsRetailersinEurope.aspx>.

FOOD

- CREA, Annuario dell'Agricoltura Italiana, 2019
- ISMEA, Febbraio 2021, Emergenza COVID-19, IV Rapporto sulla domanda e l'offerta dei prodotti alimentari nell'emergenza COVID-19
- Liscia R. (Ottobre, 2021), "Fast, Green & Frictionless. Le tre Diretrici per lo Sviluppo delle Filiere Agroalimentari", NETCOMM
- William Cheng, September 2018, Alibaba 101, Ali Research

TURISMO

- Expedia Group (2021), Quality Counts: The Value of OTA Travelers.
- Kalbaska, N., Janowski, T., Estevez, E., & Cantoni, L. (2017). When digital government matters for tourism. A stakeholder analysis. *Information Technology & Tourism (JITT)*, 17(3), 315-333.
- Travel Shop, (25 Gennaio 2021), "Google in soccorso del turismo italiano: arriva Hotel Insights".

DIGITAL MAKETING

- Accertamenti Diffusione Stampa, 2021. Italy: La Repubblica copies distributed and sold 2020 [WWW Document]. Statista. URL <https://www.statista.com/statistics/536772/number-of-copies-in-circulation-and-sold-of-la-repubblica-italy/> (accessed 12.21.21).
- ADCostly, 2021. Facebook CPM by country 2021 [WWW Document]. Statista. URL <https://www.statista.com/statistics/829495/cpm-facebook-countries/> (accessed 12.21.21).
- Basaglia, S., 2020. Un declino annunciato e le strategie dei quotidiani. E&M.
- Boston Consulting Group, September 2021, “The Fast Track to Digital Marketing Maturity”.
- Brambilla, P., 2019. Nasce DreamonflyTV, la web Tv per imprenditori e Pmi - Affaritaliani.it [WWW Document]. URL <https://www.affaritaliani.it/blog/imprese-professionisti/nasce-dreamonflytv-la-web-tv-per-imprenditori-pmi-618456.html> (accessed 12.21.21).
- Calvert, G.A., 2001. Crossmodal Processing in the Human Brain: Insights from Functional Neuroimaging Studies. *Cerebral Cortex* 11, 1110–1123. <https://doi.org/10.1093/cercor/11.12.1110>
- Casaleggio Associati, 2021. E-commerce in Italia 2021, Pensare Digitale. Casaleggio Associati.
- Convergence Consulting Group, 2018. Share of online TV in TV ad revenue in the U.S. 2018 [WWW Document]. Statista. URL <https://www.statista.com/statistics/258440/share-of-online-tv-in-tv-ad-revenue-in-the-us/> (accessed 12.21.21).
- Deloitte, 2020. Digital Tools in Crisis and Recovery Small and Medium Business Report.
- IPSOS, 2021. People Globally View Personalized Ads as a Valuable Tool for Finding Relevant Goods and Services [WWW Document]. Ipsos. URL <https://www.ipsos.com/en-us/news-polls/ipsos-consumer-online-survey> (accessed 12.21.21).
- Istat, 2020. Italy: newspaper readership by age 2020 [WWW Document]. Statista. URL <https://www.statista.com/statistics/536082/newspaper-readership-by-age-in-italy/> (accessed 12.21.21).
- Kantar Media, 2021. Cost of a TV commercial during the Super Bowl 2021 [WWW Document]. Statista. URL <https://www.statista.com/statistics/251598/average-cost-of-a-tv-commercial-during-the-super-bowl/> (accessed 12.21.21).
- Pirrotta, N., 2018. Rai Pubblicità punta alle pmi con la unit new business e un’offerta a 360° [WWW Document]. URL <https://www.engage.it/media-industry/rai-pubblicita-punta-alle-pmi-la-unit-new-business.aspx> (accessed 12.21.21).
- Politecnico di Milano, School of Management, 2020, “L’Internet advertising: tra creatività e innovazione”, Osservatorio Internet Media.
- Prometeia, 2020. The role of digital agencies in the Italian economy.

- Pubblicità in TV - Spot TV Locali e Nazionali, n.d. . Spada Media Group. URL <https://www.agenziaspada.com/prodotti-centro-media/pubblicita-in-tv/> (accessed 12.21.21).
- Scatena, F., 2009. Web Tv: un mezzo mirato per il marketing mix [WWW Document]. PMI.it. URL <https://www.pmi.it/impresa/pubblicita-e-marketing/199175/web-tv-un-mezzo-mirato-per-il-marketing-mix.html> (accessed 12.21.21).
- Zaltman, G. e D. MacCaba (2007), “Metaphor in Advertising.” *The SAGE Handbook of Advertising*, pp. 135-154.

SOSTENIBILITÀ

- Fernández Briseño, D. (2021). *The environmental impact of e-commerce logistics real estate and technological interventions for a low-carbon footprint* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Harris, A., & Luu, P. (2018). *Comparing Carbon Footprints of Two Retail Business Models: Traditional Retail vs. Subscription E-commerce* (Doctoral dissertation).
- Oliver Wyman, 2021, “Is e-commerce good for europe? – economic and environmental impact study”
- Rodrigue, J. P. (2020). The distribution network of Amazon and the footprint of freight digitalization. *Journal of transport geography*, 88, 102825.
- Weideli, D., & Cheikhrouhou, N. (2013). Environmental analysis of US online shopping. *Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne—EPFL: Lausanne, Switzerland*.

INTERLOCUTORI

- Bellini Nicola (Professor of Management - Scuola Superiore Sant'Anna). Intervistato da Vision il 19 ottobre 2021.
- Ciulli Diego (Head of Government Affairs and Public Policy - Google Italia). Intervistato da Vision il 19 novembre 2021.
- Curti Ilaria (Responsabile vendite sul digitale - TIM). Intervistata da Vision il 1 ottobre 2021
- Di Biaso Angela (Sales and Marketing Director – MessaggerieLibri). Intervistato da Vision il 25 ottobre 2021.
- Di Dio Marco (Managing Director - Jakala). Intervistato da Vision il 7 dicembre 2021.
- Errico Domenico (Direttore Commerciale e Marketing - Solferino). Intervistato da Vision il 16 dicembre 2021.
- Fanfani Roberto (Presidente - ECONAG). Intervistato da Vision il 16 ottobre 2021.
- Mazzetti Angelo (Head of Public Policy – Italia, Grecia, Malta e Cipro - Facebook). Intervistato da Vision il 30 novembre 2021.
- Meak Guido (fondatore - Nembol). Intervistato da Vision il 27 ottobre 2021.
- Monod Jean Philippe (Expedia). Intervistato da Vision il 7 dicembre 2021.

- Noia Francesca (Customer relations - Edigita srl). Intervistato da Vision il 5 novembre 2021.
- Pelet Jean-Eric (Assistant Professor - EMLV). Intervistato da Vision il 21 ottobre 2021.
- Perin, Eros (Librerie.coop SPA Direttore Libreria Ambasciatori). Intervistato da Vision il 23 febbraio 2022.
- Sacchi Luisa (Direttore area libri- Solferino). Intervistato da Vision il 16 dicembre 2021.
- Visalli Stefano (Fondatore - Oxy Capital). Intervistato da Vision il 18 ottobre 2021.

