



Ente Bilaterale Nazionale Terziario

STRUTTURA DISTRIBUTIVA E ASSETTI OCCUPAZIONALI NELLE FILIERE

**CENTRO STUDI FILCAMS CGIL
CE.MU. CENTRO MULTISERVIZI SRL**

STRUTTURA DISTRIBUTIVA E ASSETTI OCCUPAZIONALI NELLE FILIERE



Ente Bilaterale Nazionale Terziario

A cura di

**Andrea Boi e Luca Pellegrini
TradeLab**



ENTE BILATERALE NAZIONALE TERZIARIO

Via Marco e Marcelliano, 45 - 00147 Roma - Tel. 06/57305405 - Fax 06/57135472

info@ebinter.it - ebinter@pec.it - www.ebinter.it

I SOCI



COME NASCE

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario è un organismo paritetico costituito nel 1995 dalle Organizzazioni Nazionali Confcommercio e Filcams - Cgil, Fisascat - Cisl e Uiltucs - Uil sulla base di quanto stabilito dal CCNL del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi. L'Ente ha natura giuridica di associazione non riconosciuta e non persegue finalità di lucro.

GLI SCOPI

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario ha tra i suoi scopi di incentivare e promuovere studi e ricerche nel settore Terziario, con riguardo alle analisi dei fabbisogni formativi, di promuovere iniziative in materia di formazione continua, formazione e riqualificazione professionale, anche in collaborazione con Istituti nazionali, europei, internazionali e di fornire e attuare procedure per accedere ai programmi comunitari finanziati dai fondi strutturali, con particolare riferimento al Fondo Sociale Europeo. Le azioni individuate dalle parti sociali vengono avviate dall'Ente sia sulla base delle proprie risorse sia ricorrendo all'apporto di professionalità esterne di Enti di formazione, Centri di Ricerca, Centri Studi.

LE ATTIVITÀ

Ricerche, Formazione/Progetti, Osservatorio Nazionale sul settore Terziario, Statistiche, Archivio della contrattazione decentrata. L'Ente è posto al centro di una rete capillare che comprende oltre 100 Enti Bilaterali territoriali costituiti su tutto il territorio nazionale. Nel corso di questi anni l'attività istituzionale di Ebinter è stata caratterizzata dalla partecipazione anche a progetti formativi finanziati dal FSE. L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario, avvalendosi della collaborazione di istituti di ricerca, ha realizzato e continua a realizzare, nel rispetto dei propri obiettivi istituzionali, una serie di pubblicazioni su temi di estrema attualità e di forte valenza per il sistema, in grado di valorizzare le esigenze e le specificità del settore terziario. Sono state editate nel corso di questi anni una serie di ricerche che hanno suscitato l'interesse di tutte le componenti sociali del sistema associativo. Altre iniziative sono state realizzate nel formato cd-rom nell'ottica di un sempre maggior sviluppo della formazione a distanza.



Nel 2007 nasce, quale diramazione organizzativa del Ce.Mu. Centro Multiservizi, il Centro studi sociali per il terziario, turismo e servizi Filcams CGIL, al fine di promuovere e coordinare studi e ricerche in campo sociale e del lavoro e sulle tematiche previdenziali, assistenziali e assicurative.

L'azione e l'organizzazione del Centro studi ruotano attorno a una serie di ambiziosi progetti, che puntano alla promozione, all'attuazione e al coordinamento di attività di studio e ricerca nei settori sindacale e del lavoro, della previdenza e della sicurezza sociale, del welfare contrattuale e della responsabilità sociale delle imprese.

Si tratta di progetti di ampio respiro e di grande spessore culturale, sempre con un occhio di riguardo agli scenari, alle tematiche, all'evoluzione e alle innovazioni che, sia a livello nazionale sia internazionale, caratterizzano i comparti del terziario, del turismo e dei servizi.

Particolarmente importante è il lavoro realizzato dal Centro studi per l'Osservatorio sul terziario di mercato, progetto avviato nel 2011 in collaborazione con alcuni tra i maggiori esperti nel settore e condotto continuamente, seppur con tempistiche e uscite differenti. I dati dell'Osservatorio offrono un insieme articolato e puntuale di informazioni di carattere tecnico, indispensabili elementi di conoscenza nel confronto negoziale tra le parti sociali e nella difesa delle condizioni e dei diritti dei lavoratori.

Il Centro studi cura la raccolta, conservazione e catalogazione, in un apposito archivio storico informatico, di pubblicazioni e materiale documentario relativo all'attività sindacale e alle tematiche del lavoro.

Per il conseguimento e nell'ambito di tali finalità il Centro studi si mette in relazione con organismi universitari e altri enti e gruppi di ricerca, e si avvale della consulenza di ricercatori, studiosi ed esperti nel campo delle problematiche individuate. Si occupa inoltre di promuovere e stimolare forme di incontro, scambio, comunicazione e confronto, nonché di divulgazione e di collaborazione scientifica interdisciplinare, anche attraverso l'organizzazione di convegni, seminari e ogni altra iniziativa volta a valorizzare, approfondire e diffondere il materiale culturale e informativo prodotto.



Il Centro Multiservizi Ce.Mu. svolge la propria attività nel settore editoriale, della ricerca, della formazione e informazione, della promozione del sistema bilaterale.

In relazione a un'area così vasta e complessa, l'offerta di Ce.Mu. si concretizza in una serie di servizi che rispondono a specifiche esigenze e si sviluppano su più versanti:

- pubblicazione di studi, ricerche, materiale informativo e volumi di pregio ad alto valore culturale, propri e di terzi, anche di carattere digitale, relativi alla sfera sociale e lavorativa;
- impostazione e allestimento di campagne informative e servizi promozionali connessi alla sua attività;
- gestione di siti internet dedicati al settore del terziario e al suo sistema bilaterale, attraverso la redazione di contenuti, notizie, approfondimenti e di una Newsletter periodica che rappresentano un efficace strumento di promozione e conoscenza per aziende, lavoratori, professionisti del settore;
- formazione professionale e sindacale;
- organizzazione di seminari, congressi, convegni e incontri tematici;
- attuazione di capillari campagne informative sulle tematiche previdenziali, assistenziali e assicurative e costruzione, sul territorio, di un servizio di rete al fine di far conoscere a lavoratrici e lavoratori le modalità per usufruire delle prestazioni e dei rimborsi;
- in stretto e costante collegamento con l'Ufficio Stampa Filcams CGIL, Ce.Mu. infine è di supporto a Filcams nella fornitura di servizi connessi all'attività di ufficio stampa e videoconferenza.

La sede operativa è in Viale Glorioso, 11 00153 Roma

Sito web: www.ce-mu.it • e-mail: info@ce-mu.it



STRUTTURA DISTRIBUTIVA E ASSETTI OCCUPAZIONALI NELLE FILIERE

**CENTRO STUDI FILCAMS CGIL
CE.MU. CENTRO MULTISERVIZI SRL**

A cura di
Andrea Boi e Luca Pellegrini
TradeLab

Stampa
Tipografia C.S.R. S.r.l.
Via di Salone, 131/C
00131 Roma

Finito di stampare nel mese di giugno 2020

Sommario	Pag
1. Introduzione	3
1.1 – Il tema di ricerca	4
1.2 – Gli obiettivi	7
1.3 – La metodologia	7
1.4 – I contenuti del rapporto	9
2. Nuovi formati e modalità di vendita e impatti sugli assetti occupazionali di filiera	10
2.1 – La chiave interpretativa: la redistribuzione del lavoro lungo la filiera	10
2.2 – Innovazione commerciale e impatti sul monte ore lavorate: le casistiche prevalenti	15
3. Nuovi formati e modalità di vendita: le casistiche nella filiera food	18
3.1 – Le principali casistiche	18
3.2 – Una visione d'insieme per la filiera food	24
4. Nuovi formati e modalità di vendita: le casistiche nella filiera elettronica di consumo	27
4.1 – Le principali casistiche	27
4.2 – Una visione d'insieme per la filiera dell'elettronica di consumo	32
5. Nuovi formati e modalità di vendita: le casistiche nella filiera Fashion	35
5.1 – Le principali casistiche	35
6. Piatti pronti e prodotti freschi nel Food: i possibili sviluppi a medio termine	38
6.1 – Il tempo dedicato alla preparazione dei cibi	39
6.2 – Lo sviluppo dei reparti a vendita assistita nella GDO	47
7. E-commerce: impatti sulle filiere e possibili evoluzioni a medio termine	57

7.1 – Gli impatti dell’e-commerce sull’occupazione nella filiera elettronica di consumo	58
7.2 – Gli impatti dell’e-commerce sull’occupazione nella filiera fashion	64
7.3 – Gli impatti dell’e-commerce sull’occupazione nella filiera food	69
7.4 – Gli impatti dell’e-commerce sull’occupazione: i risultati di una ricerca negli USA	77
7.5 – La rilevanza della terziarizzazione dei servizi di consegna da parte degli operatori di e-commerce	83
7.6 – La penetrazione dell’e-commerce attuale e a medio termine	86
8. Conclusioni	89

1. Introduzione

Normalmente viene dato per scontato che la struttura delle filiere sia determinata da monte a valle, che, cioè, sia la struttura dell'industria a determinare quella della distribuzione poiché è la prima che si sceglie i partner commerciali aventi caratteristiche coerenti con le sue necessità operative. In realtà il rapporto di causa-effetto tra struttura a monte e a valle delle filiere è più complesso, più intrecciato e, in qualche caso, rovesciato, con la distribuzione che finisce per determinare l'assetto dell'industria poiché è la prima che seleziona i fornitori che hanno le caratteristiche che meglio si adattano alle sue modalità di offerta.

Il progetto di ricerca affronta proprio questa macro-tematica, cercando di verificare, in particolare con riferimento agli assetti occupazionali, se e in che misura il rapporto causa-effetto operi da monte a valle o viceversa. Una verifica che trova un motivo di interesse specifico e immediato negli effetti che si stanno determinando, e tanto più si determineranno in futuro, con lo sviluppo dell'e-commerce a scapito del commercio fisico, ma anche – come vedremo – con altre progressive evoluzioni dei formati di punto vendita e dell'offerta delle catene distributive in diverse filiere merceologiche (food, elettronica, fashion ecc.).

1.1 – Il tema di ricerca

Tutto il sistema economico è al servizio dei consumatori finali e la struttura che assumono le filiere è, in ultima analisi, il risultato dei tentativi di interpretare al meglio i loro bisogni.

In passato, quando è iniziato il percorso che ha rivoluzionato i modi di produrre, l'innovazione fondamentale ha riguardato prima i mezzi di produzione (le macchine necessarie per produrre) e poi i prodotti destinati al consumo.

Raramente si è valutato il contributo che in questo percorso ha dato anche l'innovazione commerciale, in altre parole il contributo delle nuove forme distributive che nel tempo sono state messe a disposizione del consumatore. È invece un contributo rilevante, come testimonia la storia dei grandi magazzini e delle prime forme di distribuzione massificata a libero servizio (supermercato e ipermercato), che non può essere, come spesso avviene, semplicemente interpretata come effetto delle trasformazioni nell'industria.

Il grande magazzino, ad esempio, non è solo il prodotto distributivo nato in conseguenza della rivoluzione industriale, ma anche il risultato di un'intuizione dei bisogni del consumatore e di opportunità di servizio che hanno poi condizionato l'industria ad assumere una struttura coerente. Anche la diffusione delle formule a libero servizio tipiche del *mass market*, se nate come interfaccia di un sistema produttivo che necessitava di interlocutori commerciali in grado di trasferire al consumo grandi volumi di prodotto a costi contenuti, ha poi generato innovazioni che hanno retroagito sulla struttura industriale, come, ad esempio, il fenomeno delle marche commerciali. Non è dunque sempre vero che il rapporto causa-effetto vada individuato dall'organizzazione dell'industria a quella del commercio e, in ogni caso, anche laddove questa sia l'ipotesi più plausibile in una certa fase di sviluppo, esistono rilevanti effetti di retroazione che portano a una circolarità di rapporti causa effetto. Indagare le implicazioni di determinate strutture distributive sugli equilibri a monte, nella filiera, può quindi essere un punto di vista in grado di dare un contributo nell'analizzare le tendenze per il futuro, in particolare in rapporto agli assetti occupazionali.

L'ipotesi di partenza del progetto è che le trasformazioni dell'industria

inizialmente innescano innovazione nella distribuzione, ma che, in seguito, le imprese di distribuzione nate da questa innovazione siano in grado di evolvere seguendo proprie linee autonome di sviluppo, che rispondono a logiche interne e non più solo esterne e che finiscono per avere effetti strutturali anche sull'industria fornitrice a monte. Nel progetto si è cercato quindi di comprendere quali siano le modalità con cui ciò avviene e, in particolare, il ruolo svolto dalla concorrenza orizzontale tra imprese commerciali che utilizzano la stessa formula distributiva (lo stesso prodotto commerciale). È infatti questa rivalità che determina processi di concentrazione e di differenziazione e, di conseguenza, fa sì che con il tempo l'evoluzione dell'apparato distributivo sia il risultato di dinamiche endogene piuttosto che esogene.

Ad esempio, il supermercato a libero servizio è stato reso possibile dalla nuova offerta industriale massificata che non aveva più necessità della garanzia del rivenditore (grazie alla marca), del suo servizio informativo (grazie alla pubblicità), e del suo porzionamento (grazie al confezionamento industriale). In seguito, però, l'evoluzione del supermercato ha seguito linee determinate dalle modalità con cui si svolge la concorrenza tra insegne. È quest'ultima che spinge a cercare formati di vendita innovativi, con la nascita dell'ipermercato, del superstore, del discount e di altre formule, e a perseguire politiche di offerta, in particolare con l'introduzione della marca commerciale, che diventano variabili causali nella trasformazione dell'industria a monte.

In termini occupazionali, entrambe le due fasi hanno implicazioni rilevanti. La nascita del supermercato e del libero servizio, oltre a coincidere con l'industrializzazione del commercio, modifica radicalmente le caratteristiche del lavoro richiesto dalla distribuzione. Da un lato, il lavoro impiegato per unità di venduto si riduce come conseguenza del libero servizio, dall'altro, gli addetti alla vendita non sono più necessari, mentre si specializzano le mansioni di gestione della cassa e di movimentazione della merce all'interno del punto vendita per il rifornimento degli scaffali. Nella seconda fase, quando le trasformazioni delle imprese che gestiscono supermercati originano nuovi formati di vendita e nuove politiche commer-

ciali, i comportamenti della distribuzione cominciano a influenzare la struttura dell'industria:

- la concentrazione delle insegne causata dalla concorrenza spinge a una parallela concentrazione industriale, dovuta alla riduzione del numero di marche potenzialmente presenti sugli scaffali;
- la nascita di nuove forme distributive costringe la produzione a confrontarsi con un insieme di formati di vendita (multicanalità) che richiedono modalità di fornitura su misura;
- la diffusione delle marche dei distributori porta a una riduzione del ruolo di garanzia e informazione svolto dalla marca industriale.

Anche in questo caso le implicazioni sull'assetto dell'occupazione nelle filiere sono rilevanti sia a monte sia a valle. La moltiplicazione dei formati distributivi rende più complesso l'insieme di competenze richieste nei punti vendita, ad esempio con la reintroduzione di alcuni reparti con servizio assistito nell'offerta di prossimità e la ricerca di economie di costo che porta all'utilizzo di nuove tecnologie per ridurre l'impiego di lavoro (ad esempio il *self-scanning*). A monte, la maggiore concentrazione spinge a ridefinire a scala anche sovranazionale la localizzazione degli impianti di produzione e le marche del distributore riducono il lavoro necessario per le fasi commerciale e di marketing.

Recentemente, la diffusione dell'e-commerce, quindi della consegna a domicilio organizzata sulla base di scambi informativi in rete, costituisce un'innovazione del servizio commerciale che non è determinata da trasformazioni industriali, ma dall'applicazione di nuove soluzioni tecnologiche nel commercio. Una trasformazione endogena alla distribuzione che però ha evidenti implicazioni sia interne sia sui settori di fornitura a monte. Molto significative sono quelle sugli assetti occupazionali, con un deciso spostamento di attività: diminuiscono quelle svolte all'interno del punto vendita e aumentano quelle espletate nel magazzino e per la consegna al domicilio del cliente (o in sua prossimità) dei prodotti acquistati.

1.2 – Gli obiettivi

L'obiettivo di fondo della ricerca è quindi verificare se e come l'evolu-

zione dei formati e delle modalità di vendita (prima di tutto l'e-commerce) adottati dalle aziende distributive stia modificando e modificherà l'assetto occupazionale sia in termini quantitativi sia qualitativi nelle filiere e in particolare all'interno delle imprese distributive in Italia.

1.3 – La metodologia

Anche in ragione dell'assenza di indagini a livello italiano che abbiano esplorato questo tipo di tematica si è proceduto combinando diverse metodologie di ricerca:

- attraverso una serie di riunioni del team di progetto sono state identificate e mappate per le diverse filiere merceologiche quali siano le evoluzioni dei formati di punto vendita e delle modalità di vendita dei prodotti che abbiano impatto sugli assetti occupazionali nella filiera e quali siano i meccanismi che presidiano questi processi;
- a valle di questa prima perimetrazione del quadro di ricerca sono stati ricercati e acquisiti progetti di ricerca, paper, report e altro materiale, di fatto tutto di fonte internazionale, che – seppure per obiettivi diversi – hanno affrontato una o più delle casistiche individuate;
- sono stati poi raccolti dati e informazioni relativi alle diverse casistiche per sostanziarle in termini di informazioni e comprenderne la dimensione attuale e prospettica, perlomeno in Italia;
- successivamente sono state realizzate diverse interviste a manager della grande distribuzione e di alcune imprese operanti nel settore dell'e-commerce; ogni intervista si è focalizzata su problematiche specifiche sia a livello di filiera sia a livello di casistica (ad esempio: sviluppo e-commerce);
- infine, attraverso un'analisi comparata di dati di bilancio e di informazioni contenute nei documenti di accompagnamento degli stessi (relazioni degli amministratori) sono state verificate in termini quantitativi le ipotesi di impatto dell'e-commerce sugli assetti occupazionali.

Per condurre l'analisi si è ritenuto di muoversi contemporaneamente su due fronti, uno centrato sulle più importanti forme distributive e modalità

di vendita, un secondo sulle principali filiere.

Nel primo, l'obiettivo è stato anzitutto verificare se esiste e su quali dinamiche si fondi l'effetto esercitato da una data struttura commerciale sull'organizzazione della filiera a monte, valutandone qualitativamente l'impatto. Nel secondo, si è cercato invece di ricostruire empiricamente questo impatto con riferimento ad alcune filiere rilevanti nel contesto italiano. Come accennato più sopra, l'attenzione si è in particolare concentrata sulle implicazioni che la diffusione dell'e-commerce, che già ora ha, e ancor di più potrà avere nel futuro oramai prossimo, sulla struttura delle filiere e sul loro assetto occupazionale.

In definitiva, nella prima parte del progetto di ricerca si è mirato a definire un modello di analisi che è stato successivamente applicato, facendo riferimento preciso ai processi di cambiamento in atto in tre filiere:

- *la filiera del largo consumo (food)*, perché è ancora oggi singolarmente la più importante filiera in termini di valore dei consumi e rimane comunque un punto di riferimento anche per la rilevanza che in essa ha avuto la diffusione delle formule distributive a libero servizio che hanno inciso così profondamente sugli assetti occupazionali;
- *la filiera tessile-abbigliamento (fashion)*, perché seppure caratterizzata da una minore innovazione commerciale, è, in termini di consumi, la seconda più importante nelle economie evolute; è inoltre una filiera dove si sono diffusi fenomeni di integrazione verticale da parte sia dell'industria (grandi griffe della moda) sia della distribuzione (*fast fashion*) e dove la diffusione dell'e-commerce sta crescendo con effetti considerevoli sugli equilibri di settore e di filiera;
- *la filiera dell'elettronica di consumo*, che, oltre alla sua rilevanza dimensionale, è in questo momento caratterizzata da fenomeni presenti sia nel largo consumo (formati di vendita di grande superficie a libero servizio) sia nel tessile abbigliamento (crescente diffusione dell'e-commerce), ma soprattutto costituisce al momento la filiera più avanzata proprio in termini di livello di penetrazione dell'e-commerce.

Sulla base della documentazione raccolta si è proceduto a valutare l'impatto dei fenomeni sull'assetto occupazionale della singola filiera. Per farlo si è partiti dai risultati ottenuti nella prima fase del lavoro, usando cioè i modelli di causa-effetto che sono stati individuati per analizzare le implicazioni di diversi mix di formati/modalità di vendita e soprattutto le possibili evoluzioni a breve e medio termine.

1.4 – I contenuti del rapporto

Il rapporto di ricerca è strutturato come segue:

- nel capitolo 2 viene descritto il meccanismo che costituisce la “cinghia di trasmissione” che consente all'innovazione di formato di negozio o a una nuova modalità di vendita di trasformarsi in un elemento in grado di modificare gli assetti occupazionali all'interno delle filiere;
- i capitoli 3, 4 e 5 sono dedicati a fornire un quadro dei fenomeni che si stanno manifestando nelle tre filiere food, fashion e dell'elettronica di consumo e che stanno concorrendo a modificare gli assetti occupazionali nelle stesse filiere; il capitolo 3, dedicato alla filiera food, è particolarmente articolato;
- nel capitolo 6 vengono forniti dati quantitativi per apprezzare gli impatti occupazionali di alcuni fenomeni che caratterizzano la filiera food, e per prevederne gli sviluppi a medio termine;
- nel capitolo 7 viene approfondito, in modo trasversale alle filiere, il tema degli impatti occupazionali dell'e-commerce che, seppure con profili, tempi e modalità in parte diverse, sta investendo tutte le filiere;
- il capitolo 8 è infine dedicato a delle sintetiche conclusioni che ripercorrono le principali evidenze dello studio.

2. Nuovi formati e modalità di vendita
e impatti sugli assetti occupazionali di filiera

2.1 – La chiave interpretativa: la redistribuzione del lavoro lungo la filiera

Nel primo capitolo, introducendo il tema di ricerca, abbiamo già evidenziato come le innovazioni distributive di formato e/o di modalità di vendita si concretizzino di fatto in un aumento o in una riduzione delle ore lavoro che, all'interno dei punti vendita e/o dei centri di distribuzione delle merci, debbono essere dedicate a produrre il livello di servizio al cliente finale che caratterizza quello specifico formato di vendita.

Abbiamo citato, ad esempio, come l'introduzione dei formati a libero servizio abbia ridotto il tempo che i commessi dovevano prima dedicare all'interno del punto vendita ad ascoltare la richiesta del cliente, a raggiungere lo scaffale dietro il bancone (o nel retrobottega), a prelevare il prodotto e a consegnarlo al cliente. Sempre all'interno delle filiera food abbiamo citato come la reintroduzione, nei supermercati di maggiori dimensioni, dei banchi a vendita assistita per la gastronomia (ma anche per le altre merceologie di prodotti freschi) abbia di fatto determinato un aumento delle ore lavorate perché questi banchi implicano, in relazione alle attività di porzionamento, imballo e prezzatura dei prodotti svolte all'interno del reparto, anche una serie di azioni degli addetti delle vendite di interazione con i

2. Nuovi formati e modalità di vendita e impatti sugli assetti occupazionali di filiera

clienti e, soprattutto, una produzione del servizio (il taglio) non standardizzata e non riprodotta in sequenza. Si tratta di due casi – si noti – che hanno avuto impatto opposto sul numero di ore lavorate nel punto vendita.

Sempre nel primo capitolo abbiamo anche citato il caso dell'e-commerce chiarendo come in questa modalità si riduce il tempo dedicato alla gestione del prodotto nel punto vendita – anzi più che ridursi, scompare del tutto – ma al contempo aumenta il tempo dedicato alla sua preparazione e manipolazione all'interno del centro distributivo; infatti, nei centri di distribuzione degli operatori e-commerce (denominati centri di preparazione o in lingua inglese *fulfillment centers*) la necessità di prelevare dallo stoccaggio un singolo prodotto (e non un pallet o una cassa come nei centri di distribuzione dei retailer con negozi fisici) e di prepararlo per la spedizione singolarmente (o al massimo con pochi altri prodotti) determina l'aumento del tempo dedicato dal "preparatore" a lavorare la singola unità di prodotto (in quanto lavorata singolarmente e non a pallet) e, quindi, a parità di unità di prodotto lavorate, del tempo complessivamente dedicato a ciascuna di queste all'interno del centro distributivo.

Anche negli altri casi citati l'innovazione di formato di punto vendita o di modalità distributiva si concretizza in una variazione del tempo dedicato dalle forze lavorative alla produzione del servizio commerciale; peraltro – a ben guardare – non potrebbe essere diversamente: il settore commerciale produce il servizio commerciale e questo è, in parte più o meno rilevante, prodotto dalla forza lavoro, quindi è normale che modificando il formato commerciale o la modalità di vendita, si modifichi il livello servizio e, conseguentemente, le ore di lavoro necessarie per produrlo.

I tre casi qui sopra richiamati, ma anche gli altri già citati nel primo capitolo, sono tutti innovazioni del formato commerciale e/o della modalità di vendita generatisi all'interno del sistema distributivo sotto la spinta dei meccanismi competitivi interni al comparto; si tratta quindi di fenomeni endogeni al sistema distributivo e non endogeni provenienti dal sistema industriale.

Una prima conclusione è quindi la seguente: molte – se non tutte – le innovazioni di formato commerciale e/o di modalità di vendita determinano

una modificazione del servizio commerciale erogato e conseguentemente del tempo che la forza lavoro deve dedicare per produrlo; queste innovazioni sono di origine endogena al comparto distributivo e non esogena, a seguito di processi di causa effetto da monte a valle innescati da modifiche degli assetti produttivi industriali.

Un secondo elemento di riflessione riguarda l'introduzione, all'interno del processo di produzione del servizio commerciale, di macchinari progressivamente più efficienti che consentono di produrre lo stesso livello di servizio con minore tempo dedicato dalla forza lavoro. Un eccellente esempio è l'introduzione delle barriere casse a lettori scanner, che ha ridotto in modo molto significativo il tempo che ogni cassiere deve dedicare alla attività di cassa per "evadere" un cliente. Più recentemente, sempre con riferimento alla barriera casse, l'introduzione del servizio di *self scanning* negli ipermercati e nei supermercati di maggiori dimensioni ha prodotto effetti di efficientamento simili, riducendo ulteriormente il tempo necessario alla barriera casse.

Una seconda conclusione a cui possiamo arrivare è quindi la seguente: l'evoluzione della tecnologia consente, attraverso l'introduzione di nuovi macchinari e strumentazioni, di supportare processi di produzione del servizio commerciale più efficienti che implicano un minore utilizzo della forza lavoro. Questa conclusione è prospetticamente molto rilevante perché vi sono numerose fasi del processo di produzione del servizio commerciale, sia nel punto vendita sia nel centro di distribuzione, che sono suscettibili di ulteriore e più sofisticata "automazione" e che quindi inesorabilmente potranno essere realizzate con minore impiego di forza lavoro. Già oggi, ad esempio, Walmart negli USA sta cominciando a sperimentare dei robot in grado di svolgere all'interno dei punti vendita alcune delle attività più routinarie; lo stesso sta accadendo nei *fulfillment centers* dei più strutturati ed evoluti operatori dell'e-commerce.

Ritornando al flusso di ragionamenti principale, l'introduzione di un nuovo formato di vendita e/o di una nuova modalità di vendita – come abbiamo visto – implica un maggiore o minore impiego di forza lavoro, in conseguenza di maggiore o minore tempo necessario per produrre quel

determinato servizio commerciale. Ma se, con l'approccio "di filiera" che sta alla base di questo progetto di ricerca, "allarghiamo" la scala di osservazione non più solo a quanto avviene all'interno del comparto distributivo, ma anche a quello industriale a monte si può notare che, almeno in alcuni casi, alla modifica di formato di vendita conseguono sia un aumento o riduzione del tempo che la risorsa lavoro deve dedicare alla produzione del servizio all'interno del perimetro organizzativo dell'impresa, sia un'analogha variazione, ma di segno opposto, del tempo dedicato alla "lavorazione" del prodotto a monte all'interno del perimetro organizzativo dell'impresa industriale. Un buon esempio, tra quelli già citati nel primo capitolo, riguarda alcuni dei reparti dei prodotti freschi, dove la reintroduzione della vendita assistita può determinare una riduzione, all'interno dei perimetri organizzativi delle imprese produttrici, delle attività di lavorazione finale, porzionamento e confezionamento venendo queste svolte direttamente nel punto vendita.

Il caso però più comune di redistribuzione del lavoro non è quello appena citato, dove questo fenomeno impatta, con il segno opposto, il monte ore lavorate all'interno dei perimetri organizzativi di imprese distributive e imprese industriali, quanto quello in cui a fronte di un numero maggiore (o minore) di ore lavorate all'interno del perimetro organizzativo dell'impresa di distribuzione fa riscontro invece una riduzione (o viceversa un aumento) del tempo dedicato alla medesima attività o attività assimilabile da parte direttamente del consumatore finale. Riprendendo gli esempi citati:

- nel caso di sviluppo dell'e-commerce, il maggiore tempo che l'azienda di questo settore dedica alla fase **sia** di consegna presso il domicilio del singolo consumatore finale sia di preparazione della merce (in unità singole di prodotto, spesso accorpate in consegne composte da poche unità di prodotti) di fatto non fa che sostituire il tempo che il consumatore dedicherebbe a raggiungere il punto vendita, prelevare il prodotto e rientrare al suo domicilio;
- nel caso della reintroduzione dei reparti a vendita assistita di gastronomia pronta, a ben vedere la vendita di prodotti già pronti (normalmente definiti *ready-to-eat*), che quindi implicano un processo di

2. Nuovi formati e modalità di vendita e impatti sugli assetti occupazionali di filiera

lavorazione (pulitura, lavorazione, ricettazione, cottura ecc.) svolto presso il punto vendita (o presso laboratori centralizzati specializzati dello stesso retailer), non fa che sostituire il tempo di preparazione e cottura che verrebbe svolto dal consumatore finale, il quale, quindi, oltre a comprare i prodotti, compra anche il servizio di “preparazione e cottura”.

Una terza conclusione è pertanto la seguente: l'introduzione di nuovi formati o modalità di vendita, oltre a modificare la quantità di ore lavorate all'interno dell'azienda distributiva (produzione del servizio) molto spesso determina anche una variazione analoga, ma di segno opposto, delle ore lavorate da parte delle imprese di produzione fornitrici e/o del consumatore finale. Quindi: non solo si tratta di fenomeni endogeni al sistema distributivo ma essi sono anche in grado di propagare i loro effetti sia a monte della filiera verso il sistema industriale, modificandone l'assetto occupazionale, sia a valle “assorbendo” il tempo che il consumatore finale avrebbe dovuto dedicare a svolgere qualcuna delle attività di propria naturale competenza. Riflettendo sul noto caso di Ikea, l'innovazione di formato e di modalità di vendita introdotta dal colosso svedese del mobile si muove proprio lungo questo meccanismo di travaso di “attività” da un attore della filiera a un altro; in quel caso il costo e i tempi di trasporto e montaggio dei mobili vengono spostati – perlomeno in prima battuta – sul cliente finale, contribuendo così ad abbattere i costi di produzione del servizio e quindi i prezzi di vendita.

Sino a questo momento abbiamo semplicisticamente parlato di redistribuzione di lavoro, ma non abbiamo indagato sugli effetti quantitativi netti, valutando se quanto avviene in uno stadio della filiera, dove si riduce il lavoro svolto di una data percentuale, comporti o no variazioni più o meno proporzionali di lavoro in un altro stadio. Di norma, è proprio il differenziale (espresso in tempo dedicato e/o in valore economico di retribuzione dell'unità tempo) tra la soluzione di partenza e quella di arrivo che sintetizza il tasso di innovazione insito nel nuovo formato distributivo o nella nuova modalità di produzione del servizio. È questo differenziale il “motore” del cambiamento, che determina il successo di una innovazione di formula

2. Nuovi formati e modalità di vendita e impatti sugli assetti occupazionali di filiera

distributiva o di modalità di vendita. Valga per tutti l'esempio relativo all'e-commerce: i maggiori tempi di lavorazione dei prodotti all'interno del centro di distribuzione merci e poi di consegna, a cui corrispondono costi più elevati di produzione di questa componente del servizio (costi che si traducono in gran parte in retribuzione per gli addetti alla preparazione) sono in realtà inferiori al tempo e al costo che i singoli consumatori finali percepiscono di evitare facendosi consegnare a casa la merce scelta sulla piattaforma web anziché recarsi nei negozi (prima individuando il negozio, poi recandovisi, scegliendo il prodotto e infine tornando a casa); in questo caso specifico l'innovazione di modalità di vendita si sostanzia nella internalizzazione, e quindi retribuzione, all'interno del perimetro organizzativo dell'operatore e-commerce, di attività che, nel caso di acquisto di prodotti presso i punti vendita fisici, sono svolte direttamente dal consumatore finale e a questo non retribuite.

Inoltre, oltre agli aspetti quantitativi, vi sono almeno altri tre elementi che sostanziano il processo di redistribuzione del tempo e del lavoro da uno stadio a un altro della filiera, determinandone i diversi assetti occupazionali:

- un secondo aspetto è la *dimensione qualitativa* del tempo/lavoro oggetto di redistribuzione lungo la filiera; come vedremo, infatti, può accadere che una innovazione di formato di vendita si sostanzia non solo nel "travaso" di ore lavorate da uno stadio della filiera a un altro, ma anche in una modifica sostanziale e molto rilevante del tipo di lavoro che deve essere svolto in termini di qualifiche e competenze necessarie per svolgerlo; si tratta di un aspetto di non poco conto posto che impatta sul livello retributivo degli addetti;
- il terzo aspetto è la *rilevanza dell'orario di lavoro*, spesso disagiato e part-time, in cui alcune delle innovazioni di formato obbligatoriamente si sostanziano; a questo proposito, valgono come esempi gli orari di produzione del reparto panetteria all'interno degli ipermercati, quando questa attività viene internalizzata nel perimetro organizzativo del retailer food; oppure i turni di preparazione merci, soprattutto nel periodo natalizio, del personale delle imprese di e-commerce;

2. Nuovi formati e modalità di vendita e impatti sugli assetti occupazionali di filiera

- il quarto aspetto riguarda la possibilità, talvolta colta dalle imprese distributive sia nelle prime sperimentazioni delle nuove formule commerciali sia poi a regime, di *esternalizzare a terze parti* le nuove fasi di produzione del servizio introdotte con l'innovazione di formato.

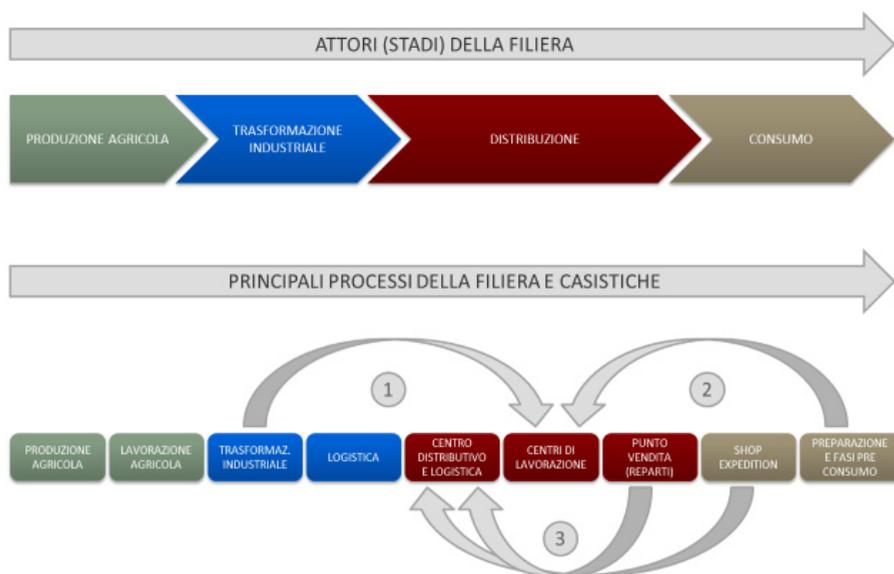
2.2 – Innovazione commerciale e impatti sul monte ore lavorate: le casistiche prevalenti

Abbiamo quindi visto come una innovazione di formato o di modalità distributiva sia di norma di natura endogena allo stesso comparto distributivo, determini o si sostanzia in un nuovo e diverso livello di servizio commerciale erogato e, quindi implichi, rispetto al passato, diverse quantità e tipologie di ore lavorate (aspetti qualitativi e di orario di lavoro) e si ripercuota lungo la filiera determinando analoghi impatti, normalmente di segno opposto, sulle ore lavorate in altri stadi della stessa, normalmente quello produttivo industriale o quello del consumatore finale, oppure anche all'interno dello stesso sistema distributivo (attività nel centro di distribuzione e attività nel punto vendita).

In questo quadro sono sostanzialmente individuabili tre casistiche generali che sono sinteticamente illustrate nella tavola che segue.

2. Nuovi formati e modalità di vendita e impatti sugli assetti occupazionali di filiera

La redistribuzione del lavoro all'interno della filiera: principali casistiche



Le casistiche principali descritte nella tavola sono le seguenti:

- lo sviluppo di nuovi formati di punto vendita determina l'assorbimento all'interno dei processi organizzativi del retailer di attività di produzione prima svolte all'interno del perimetro organizzativo delle imprese industriali fornitrici;
- lo sviluppo di nuovi formati di vendita determina l'assorbimento all'interno del perimetro organizzativo dei retailer di attività, tipicamente legate ai momenti che precedono il consumo vero e proprio, prima svolte dal consumatore finale;
- nuove modalità di vendita determinano una redistribuzione del lavoro sia dal consumatore finale verso monte al retailer (eventualmente anche un altro tipo di retailer) o addirittura direttamente al produttore; oppure una redistribuzione del lavoro all'interno dei principali processi interni del retail (centro distributivo e punto vendita); questa casistica è propria di tutte le innovazioni di formato e modalità di vendita focalizzate su nuovi e diversi processi di movimentazione/stoccaggio/gestione logistica delle merci; all'interno di questa casi-

2. Nuovi formati e modalità di vendita e impatti sugli assetti occupazionali di filiera

stica rientra ovviamente l'e-commerce, ma anche alcune innovazioni di formato.

È inoltre importante evidenziare che le casistiche sopra descritte si possono anche concretizzare in flussi di lavoro di direzione opposta rispetto a quelli descritti nella tavola; ad esempio, il citato caso di Ikea va inquadrato nella casistica di tipo due ma con migrazione di attività lavorative (consegna al domicilio, montaggio dei mobili e attività collegate) dal retailer al cliente finale.

Analogamente può accadere che imprese industriali a forte specializzazione assorbano parti dei processi di lavorazione (ad esempio dei prodotti freschi) normalmente svolti all'interno del perimetro organizzativo dei retailer.

Infine, nella tavola è indicato anche il settore agricolo, inteso come sia vera e propria produzione sia

prima lavorazione del prodotto (selezione, lavaggio, pulitura, confezionamento ecc.), senza che però siano indicati dei flussi di lavoro che lo potrebbero caratterizzare. In realtà non è così: spesso, con riferimento ai prodotti freschi di produzione agricola la redistribuzione del lavoro lungo la filiera impatta, in senso negativo o positivo, proprio i processi di prima lavorazione agricola.

Capitolo 1

Il campione intervistato: caratteristiche

In questo e nei due capitoli che seguono sono descritte le diverse casistiche di innovazione di formato e/o di modalità di vendita che in questo momento e prospetticamente stanno caratterizzando le tre filiere oggetto di indagine: food, tessile e abbigliamento (fashion) ed elettronica di consumo.

3.1 – Le principali casistiche

Lo sviluppo dell'offerta di prodotti preparati/pronti freschi (in gastronomia e in altri reparti).

Si tratta di elementi caratterizzanti nuovi formati di punto vendita che si sono consolidati nell'ultimo decennio, anche se sono suscettibili di ulteriore sviluppo in numerose aree geografiche (cfr. capitolo 6). Lo sviluppo dell'offerta di prodotti freschi pronti preparati dal retailer è molto vasta e articolata: include tutte le lavorazioni di gastronomia vendute all'omonimo banco di vendita assistita, sia di prodotti pronti da mangiare sia da cucinare o completare, i vari tagli di carni e i prodotti ittici venduti già pronti per essere cucinati (ad esempio, il pesce già pulito e senza lisca), talvolta anche lavorati e assemblati con altri prodotti (ad esempio, nel reparto carni, gli spiedini o altri prodotti pronti per la griglia), tutta la pasta fresca pronta per essere cucinata, il pane fresco e i prodotti da forno e di pasticceria freschi.

Lo sviluppo di questa parte dell'offerta merceologica genera attività lavorativa nuova all'interno del perimetro organizzativo del retailer, ma le soluzioni finora adottate dalle imprese distributive sono molto diverse, oltre che articolate per reparto:

- molti retailer, soprattutto quelli con punti di vendita di maggiori dimensioni, hanno optato per la strutturazione, sia in termini di macchinari sia di risorse umane dedicate, dei reparti di prodotti freschi all'interno dei punti vendita, mettendoli in grado di realizzare, perlomeno in gran parte, le produzioni o di finalizzarne le ultime fasi di produzione; l'esempio tipico è il reparto panetteria e pasticceria, che peraltro è stato introdotto non solo negli ipermercati ma anche nei superstore e nei discount; alcune catene con reti di punti vendita di diverse dimensioni hanno anche sperimentato soluzioni in cui un punto vendita fungeva anche da laboratorio di produzione per i punti vendita di una determinata area;
- altri retailer invece hanno optato per la creazione di veri e propri laboratori produttivi all'interno del proprio perimetro organizzativo, che producono in modo centralizzato prodotti freschi, o li lavorano sino a una certa fase della preparazione, e servono l'intera rete di negozi della catena; si tratta di una soluzione utilizzata in particolare da alcune catene per le produzioni di gastronomia;
- altre aziende hanno optato per situazioni miste, in cui i processi di produzione vengono realizzati nei laboratori di produzione centralizzati e poi completati nei punti vendita.

L'incremento di attività lavorativa all'interno del perimetro organizzato del retailer derivante dallo sviluppo di questa componente dell'offerta di fatto assorbe lavoro prima svolto:

- direttamente dal consumatore finale, che riduce sempre più il tempo dedicato alla preparazione del cibo, dalla pulitura alla cottura, passando attraverso l'assemblaggio di diversi ingredienti;
- dalle imprese produttive che si erano specializzate in alcune specifiche fasi di lavorazione dei prodotti freschi o che producevano in

toto e su scala artigianale i prodotti; all'interno di quest'ultima casistica ricadono ad esempio i panifici e le pasticcerie.

In sintesi, il processo di redistribuzione del lavoro lungo la filiera food in questo caso si concretizza nelle seguenti variazioni di ore lavorate nei diversi stadi della filiera.

	Prod. Agro	1° Lavor. Agro	Trasf. industr.	Logistica	Cedi e logistica Retailer	Laboratori	PdV	Shop Expedition	Preparazione cibo
Preparati Freschi			--		+	++	++		---

Dal punto di vista invece qualitativo questo processo di redistribuzione del lavoro lungo la filiera genera prevalentemente attività lavorative, sia nei laboratori sia nei punti vendita, assimilabili a quelle degli addetti alle produzioni agroalimentari nelle imprese di trasformazione di quel settore, in particolare di dimensione medio piccola e con approccio ai processi produttivi di tipo artigianale. In misura decisamente inferiore, laddove le produzioni vengono concentrate in laboratori produttivi delle catene commerciali, si genera anche attività lavorativa corrispondente alle diverse mansioni che caratterizzano le diverse fasi dei processi logistici. Per quanto riguarda il lavoro generato all'interno dei punti vendita, vista la flessibilità organizzativa necessaria per gestire i singoli reparti di prodotti freschi al cui interno le produzioni in oggetto sono inquadrate, i profili delle persone necessarie tendono a coincidere con quelli degli addetti di reparto *tout court*, senza specializzazioni e distinzioni, fermi restando i diversi livelli gerarchici e di inquadramento.

L'incasellamento delle nuove attività all'interno di reparti che gestiscono prodotti freschi, quindi prodotti a elevata deperibilità, tende a generare un'offerta di lavoro che almeno in buon parte si colloca nelle fasce orarie precedenti all'apertura del punto vendita e poi durante la mattinata. L'esempio del reparto panetteria/pasticceria è senz'altro il caso più coerente a questa peculiarità.

Infine, l'incasellamento di queste nuove attività all'interno dei punti ven-

dità rende complessa una loro terziarizzazione all'esterno.

Questa linea di innovazione dei formati di vendita è in questo momento una delle principali della filiera food, con grandi potenzialità di sviluppo, sia in termini di maggiore copertura delle catene e di numerose aree geografiche, sia di estensione progressiva di questo approccio a merceologie e prodotti sempre nuovi; si pensi al proposito a quanto sta avvenendo per il sushi: sino a 5-6 anni fa di fatto non presente negli assortimenti della GDO, e ora invece presente in molti punti vendita con una attività di produzione *in loco*; o il fatto che alcune catene stanno ora entrando nel segmento di prodotto degli hamburger di alta qualità con loro produzioni interne.

Negli approfondimenti del capitolo 6 sono illustrate delle serie di dati e proposte alcune chiavi di lettura quantitative utili per delineare la possibile evoluzione del fenomeno e quantificarne quindi gli ulteriori impatti sull'assetto occupazionale della filiera food.

Lo sviluppo dell'offerta di prodotti di IV e V gamma (in particolare ortofrutticoli)

Una componente dell'offerta dei retailer, che si è sviluppata negli ultimi decenni ed è in termini di servizio reso al consumatore molto prossima a quella dei prodotti pronti/preparati freschi, è quella dei prodotti di IV e V gamma, ovvero prodotti, in particolare ortofrutticoli, lavati, confezionati, eventualmente cotti e pronti al consumo. Dal punto di vista dell'analisi che stiamo conducendo anche in questo caso siamo di fronte a prodotti che riducono il tempo che il consumatore finale deve dedicare alla preparazione culinaria, ma le ore lavorate in questo caso "migrano" sino alle imprese fornitrici che si sono specializzate in questo tipo di produzioni.

In questo caso lo schema che raffigura il processo di redistribuzione del lavoro lungo la filiera è il seguente:

	Prod. Agro	1° Lavor. Agro	Trasf. industr.	Logistica	Cedi e logistica Retailer	Laboratori	PdV	Shop Expedition	Preparazione cibo
Prodotti di IV e V Gamma		++	++						--

Si tratta di prodotti che in realtà sono concettualmente al di fuori del

perimetro di indagine che stiamo realizzando, trattandosi di prodotti determinati dall'introduzione di innovazioni non a livello dello stadio distributivo bensì a livello di imprese di produzione. Purtroppo è anche vero che si tratta di prodotti molto simili a quelli di produzione/lavorazione interna alle catene distributive prima descritti e, inoltre, perlomeno prospetticamente, non si può escludere che anche questo tipo di produzioni industriali rientrino all'interno dei perimetri delle lavorazioni svolte all'interno delle catene retail (punti vendita o laboratori specializzati interni).

Non sono necessari ulteriori approfondimenti perché di fatto si tratta di un processo di redistribuzione del lavoro che non tocca le strutture organizzative delle imprese commerciali e qualora questo dovesse avvenire in futuro – come prefigurato nel capoverso subito precedente – gli effetti di tipo quantitativo, qualitativo, in termini di orari di lavoro e di possibile terziarizzazione esterna non sarebbero dissimili da quelli descritti per la casistica precedente (sviluppo dell'offerta di prodotti preparati/pronti freschi).

I formati di punto vendita di prossimità

Le evoluzioni sociali (invecchiamento della popolazione, riduzione del numero di componenti della famiglia ecc.) e la crisi degli ipermercati hanno nell'ultimo decennio rilanciato in Italia il ruolo dei punti vendita di prossimità, siano queste piccole superfici di 300-400 mq, sia piccoli supermercati di quartiere di maggiori dimensioni (800-1.000 mq.). Una delle ragioni della ripresa di questi formati è stata senz'altro il rinnovato interesse di alcuni dei grandi gruppi del retail, che hanno dato un contributo importante al miglioramento di questo formato di vendita e, grazie alle economie di scala negli acquisti, sono in grado di garantire anche su questo formato politiche di *pricing* interessanti per il consumatore finale.

Il servizio di prossimità offerto da questi formati di fatto assorbe parte del tempo che la clientela dovrebbe dedicare allo *shop expedition* per la spesa alimentare, consentendo ai clienti di recarsi in punti vendita più vicini alla propria abitazione o addirittura lungo i tragitti già abitualmente percorsi, tipicamente quello casa-lavoro. A fronte di questo "risparmio" di tempo della clientela i punti vendita di prossimità implicano, ad esempio

a confronto con gli ipermercati, maggior tempo dedicato alle attività logistiche interne alla catena distributiva: proporzionalmente più tempo dedicato alla preparazione merci all'interno del CEDI, maggiore incidenza del tempo di trasporto (in tutte le sue componenti di costo, quindi anche quelle del personale addetto), sia perché debbono essere raggiunti punti vendita distribuiti più capillarmente sul territorio sia perché i volumi trasportati sono più piccoli, e infine maggior tempo dedicato al rifornimento merci da parte del personale; inoltre, i formati di minori dimensioni sono strutturalmente caratterizzati da una maggiore incidenza del costo del personale. Questo formato di vendita, non nuovo in verità, ma che sta attraversando una nuova fase di sviluppo e penetrazione sul mercato, determina quindi dei processi di redistribuzione del lavoro/tempo come quelli illustrati nella tabella qui sotto.

	Prod. Agro	1° Lavor. Agro	Trasf. industr.	Logistica	Cedi e logistica Retailer	Laboratori	PdV	Shop Expedition	Preparazione cibo
Formati di prossimità					++		++	--	

In termini qualitativi (mansioni, profili ecc.) e di orari di lavoro le nuove attività sono in tutto e per tutto coincidenti con quelle che già caratterizzano le reti di punti vendita che gestiscono questo tipo di formato di vendita di vicinato; facendo una comparazione con il lavoro all'interno degli ipermercati siamo di fronte ad attività che implicano maggiori promiscuità delle mansioni, orari di lavoro maggiormente adattati alla domanda, maggiore flessibilità determinata da team di gestione dei punti vendita molto ridotti.

Infine, anche in questo caso siamo di fronte a un fenomeno con interessanti prospettive e che si combina con lo sviluppo dei reparti freschi con vendita assistita che influenzano positivamente l'assetto occupazionale all'interno delle catene distributive.

I dati proposti nel capitolo 6 sono utili per ipotizzare l'ulteriore rafforzamento di questa tendenza e quindi quantificarne i possibili ulteriori impatti sulla filiera.

L'e-commerce e i servizi di consegna alternativa

Anche per la filiera food l'emergere dell'e-commerce comincia ad essere un elemento rilevante, anche se con un impatto decisamente meno forte rispetto ad altre filiere e in particolare a quelle del fashion e dell'elettronica di consumo, di cui trattiamo nei capitoli successivi e che poi approfondiamo in una ottica trasversale nel capitolo 7.

Nella filiera food, però, lo sviluppo dell'e-commerce, oltre ad essere principalmente gestito, perlomeno in Italia, dalle stesse catene di negozi fisici, si è anche sviluppato in parallelo alla sperimentazione, in alcuni casi poi oggetto di consolidamento dei processi, di modalità alternative di consegna non necessariamente originate da ordini online:

- la modalità "storica" della consegna a domicilio, ma sulla base di acquisti effettuati dal cliente all'interno dei punti vendita fisici e finalizzati sino al pagamento di quanto dovuto;
- il *Click&Collect*, ovvero l'acquisto online combinato con il ritiro dei prodotti a cura del cliente presso il punto vendita della catena più vicino al proprio domicilio (o comunque più comodo) o in un deposito dedicato.

Un'altra caratteristica dell'e-commerce gestito dalle catene che controllano anche reti di negozi fisici è che in alcune aree l'attività di *picking* dei prodotti e di preparazione degli ordini avviene non in un magazzino dedicato ma all'interno del un punto di vendita. Questo elemento, coniugato con le altre sperimentazioni sopra richiamate, mette in evidenza come nella filiera food – diversamente da quanto sembra accadere nelle altre – le catene che controllano reti di negozi fisici potrebbero riuscire a fare leva sulla capillarità delle rete e quindi a utilizzarla anche per il servizio (completo o parziale) di e-commerce, condividendo quindi con un'altra divisione della stessa azienda il costo delle strutture distributive: si tratta di un vantaggio competitivo di tipo difensivo che potrebbe avere il suo peso.

In questa pluralità di casi i processi di redistribuzione del lavoro assumono profili abbastanza simili; in tutti i casi siamo di fronte a un cliente fi-

3. Nuovi formati e modalità di vendita: le casistiche nella filiera food

nale che “risparmia” tempo, che viene sostituito dal tempo dedicato al servizio da parte del personale del retailer.

Utilizzando lo schema consueto le tre casistiche potrebbero essere così rappresentate:

- e-commerce puro (ordine online e consegna a domicilio);

	Prod. Agro	1° Lavor. Agro	Trasf. industr.	Logistica	Cedi e logistica Retailer	Laboratori	PdV	Shop Expedition	Preparazione cibo
e-commerce puro					++++		--	--	

- Click and Collect (ordine online e ritiro presso un punto vendita della catena);

	Prod. Agro	1° Lavor. Agro	Trasf. industr.	Logistica	Cedi e logistica Retailer	Laboratori	PdV	Shop Expedition	Preparazione cibo
Click & Collect					++		++	-/=	

- Consegna a domicilio (acquisto nel negozio e consegna a domicilio da parte della catena).

	Prod. Agro	1° Lavor. Agro	Trasf. industr.	Logistica	Cedi e logistica Retailer	Laboratori	PdV	Shop Expedition	Preparazione cibo
Consegna a domicilio							+	-/=	

Per le considerazioni di tipo qualitativo (mansioni, ruoli, profili ecc.) e relative agli orari di lavoro e alla possibilità di terziarizzazione delle attività rimandiamo al capitolo di approfondimento del tema dell’e-commerce (capitolo 7).

3.2 – Una visione d’insieme per la filiera food

Volendo riassumere in una visione unica le diverse innovazioni di formato e di modalità di vendita che stanno caratterizzando la filiera food e quali sono i loro impatti, perlomeno di tipo quantitativo, in termini di redistribu-

zione del lavoro lungo i diversi stadi della filiera, lo schema che emerge è quello che segue.

	Prod. Agro	1° Lavor. Agro	Trasf. industr.	Logistica	Cedi e logistica Retailer	Laboratori	PdV	Shop Expedition	Preparazione cibo
Preparati Freschi			--		+	++	++		---
Prodotti di IV e V Gamma		++	++						--
Formati di prossimità					++		++	--	
e-commerce puro					++++		--	--	
Click & Collect					++		++	-/=	
Consegna a domicilio							+	-/=	

Da questa visione d'insieme di quanto sta avvenendo nella filiera food si possono trarre alcune prime conclusioni che riprenderemo poi nei capitoli 6 e 7:

- il principale driver è la disponibilità del consumatore finale ad acquistare insieme ai prodotti quote sempre maggiori di servizio nella logica, oggi in molti contesti in grande sviluppo, della *service economy* (*do it for me*), pagando quindi lui per attività svolte da altri soggetti (di fatto il personale pagato);
- la maggior parte dei servizi per i quali il consumatore finale è disponibile a pagare un prezzo in contraccambio di risparmio di tempo possono e vengono di fatto svolti all'interno del perimetro organizzativo dei retailer, determinando quindi la possibilità di crescita dell'occupazione all'interno di questo stadio della filiera;
- al momento, perlomeno in Italia, sembrerebbe che in questa filiera i retailer tradizionali con reti fisiche di negozi siano in grado di guidare

e internalizzare, almeno in grande parte, anche lo sviluppo dell'e-commerce;

- infine, il tipo di processi di lavorazione di cui emerge la domanda all'interno del perimetro organizzativo dei retailer sono di due tipi: legati alla logistica delle merci (preparazione e consegna) e assimilabili a quelli di trasformazione industriale o artigianale dei prodotti agroalimentari.

4. Nuovi formati e modalità di vendita: le casistiche nella filiera elettronica di consumo

Non vi è dubbio alcuno che la filiera dell'elettronica di consumo sia la filiera che più di tutte è impattata dalla progressiva penetrazione dell'e-commerce.

In verità, all'interno del comparto distributivo con il termine "elettronica di consumo" si intendono tutti i prodotti abitualmente venduti nelle grandi superfici specializzate (come MediaWorld, Unieuro ecc.) riconducibili alle merceologie del computing, della telefonia, dell'*edutainment* (supporti e hardware per videogiochi, video e musica), della fotografia, di grandi elettrodomestici bianchi e bruni e dei piccoli elettrodomestici, oltre ad altri settori complementari e meno importanti. I ragionamenti sviluppati quindi in questo capitolo si intendono applicati a questo raggruppamento di merceologie.

Oltre all'e-commerce, vi sono almeno altre due tendenze di nuova strutturazione dell'offerta che caratterizzano questa filiera, anche se la dimensione dei loro impatti è enormemente inferiore rispetto all'e-commerce: vendita anche dei contratti di abbonamento per conto dei provider di servizio (tipicamente quelli della telefonia e dei servizi televisivi) e sviluppo dei servizi post-vendita, in particolare di quello di installazione.

4.1 – Le principali casistiche

Sviluppo dell'e-commerce

Lo sviluppo di questa modalità di vendita, alternativa a quella realizzata attraverso la strutturazione di reti fisiche di punti vendita, per questo settore ha già ora, e ancor di più in prospettiva a breve e medio termine, impatti molto rilevanti. Per questa filiera, inoltre, ci sono altri due aspetti da sottolineare:

- l'e-commerce si è sviluppato gestito non solo dalle catene del settore, ma anche e soprattutto attraverso lo sviluppo di *Pure player* dell'e-commerce, prevalentemente con un approccio plurimerceologico (Amazon prima di tutti) oppure specializzati proprio sulle merceologie dell'elettronica di consumo (come definite prima); tra questi ultimi possiamo citare Monclick (peraltro recentemente acquisita dal gruppo Unieuro) e E-price, di fatto quarto player nazionale di e-commerce in gran parte specializzato, anche se non in maniera esclusiva, proprio nell'elettronica di consumo;
- in questo settore più e prima che in tutti gli altri, il web ha anche modificato radicalmente il processo a monte di quello di acquisto, ossia quello di ricerca sul web e confronto delle informazioni sui prodotti, sia di tipo tecnico sia sul prezzo (cosiddetto *webrooming*); all'opposto si è anche diffusa la soluzione di visionare i prodotti nei negozi, provandoli e chiedendo consigli e valutazioni agli addetti alle vendite, acquisendo così tutte le informazioni tecniche utili per decidere quale prodotto comprare, per poi acquistarlo online al prezzo più basso (cosiddetto *showrooming*).

In termini di redistribuzione delle attività lungo la filiera si vanno a configurare, se osservate dal punto di vista del retailer "tradizionale" che gestisce una rete di punti vendita fisici, di fatto quattro casistiche diverse.

Quando l'operatore di e-commerce è esterno alla filiera e diverso dal retailer che gestisce reti fisiche di negozi (cosiddetto *player Pure click*) e non si manifestano fenomeni né di *showrooming* né di *webrooming* ma tutte le fasi di acquisto avvengono online, il processo di redistribuzione delle attività è il seguente:

4. Nuovi formati e modalità di vendita: le casistiche nella filiera elettronica di consumo

	-	-	Trasf. industr.	Logistica	Centri distributivi del player Pure Click	CEDI Retailer	PdV Retailer	Shop Expedition	Installazione e Post vendita
e-commerce gestito da player Pure Click					+++	--	--	--	

Quando invece la vendita attraverso e-commerce viene realizzata attraverso il sito delle stesse imprese che gestiscono la rete di punti vendita, e sempre prescindendo dagli effetti di *webrooming* e *showrooming*, il processo di redistribuzione del lavoro lungo la filiera è il seguente:

	-	-	Trasf. industr.	Logistica	Cedi e logistica Retailer	Laboratori Retailer	PdV	Shop Expedition	Installazione e Post vendita
e-commerce gestito dal Retailer con approccio Omnichannel					++		--	--	

Invece gli impatti specifici del tanto temuto *showrooming*, a prescindere da ogni valutazione sul tipo di operatore presso il quale avvengono gli acquisti, sono i seguenti:

	-	-	Trasf. industr.	Logistica	Cedi e logistica Retailer	Laboratori Retailer	PdV	Shop Expedition	Installazione e Post vendita
Effetti Showrooming							+	=	

Viceversa, gli effetti specifici del *webrooming* sono i seguenti:

	-	-	Trasf. industr.	Logistica	Cedi e logistica Retailer	Laboratori Retailer	PdV	Shop Expedition	Installazione e Post vendita
Effetti Web rooming							-	=	

In realtà gli effetti di *showrooming* e *webrooming* possono essere molto diversi per i singoli consumatori in ragione della loro minore propensione a ricercare informazioni prima di decidere sull'acquisto, ma in termini generali ci sembra ragionevole stimare come sostanzialmente identico il tempo che il consumatore medio dedica all'acquisizione di informazioni preacquisto.

Sotto il profilo qualitativo e degli orari di lavoro dei propri dipendenti, per il retailer gestore di reti di punti vendita fisici l'avvento dell'e-commerce non implica sostanziali modifiche, mentre come abbiamo visto gli impatti quantitativi sono molto rilevanti in termini di riduzione dei fatturati.

Viceversa, lo sviluppo dell'e-commerce implica a livello di centro distributivo, sia esso dell'operatore *Pure click* o della catena con punti vendita fisici che gestisce anche le vendite online, impatti rilevanti non solo in termini quantitativi, ma anche di tipo qualitativo (mansioni, ruoli, profili ecc.), in relazione agli orari di lavoro dei propri dipendenti e alla possibilità di terziarizzazione delle attività. Per questi elementi rimandiamo agli approfondimenti del tema dell'e-commerce (capitolo 7), dove i temi saranno affrontati in maniera trasversale alle filiere.

Vendita abbinata anche dei contratti dei service provider

Si tratta di una componente dell'offerta commerciale che per la filiera dell'elettronica di consumo (così come identificata a inizio capitolo) ha già ben dispiegato i propri effetti sui processi di redistribuzione dei carichi di lavoro tra i diversi soggetti della filiera; questo è avvenuto in modo significativo, in particolare, per il settore della telefonia e per quello televisivo, e si sta diffondendo anche nel computing con la vendita di software di vario tipo abbinata alla vendita degli hardware. Dal punto di vista prospettico la tendenza rimane comunque interessante e suscettibile di ulteriore rafforzamento, ma anche con elementi di incertezza che potrebbero segnare una inversione di tendenza; ad esempio: già in altri paesi la vendita delle caldaie sta passando attraverso la vendita di contratti di fornitura di gas che inglobano in comodato d'uso la stessa caldaia; oppure non è chiaro quale possa essere l'approdo finale dello sviluppo dello streaming, con la

4. Nuovi formati e modalità di vendita: le casistiche nella filiera elettronica di consumo

convergenza tra la TV e gli altri device.

Comunque, allo stato attuale, questa tendenza dell'offerta distributiva, in termini di impatti sui processi di redistribuzione del lavoro, può essere così sintetizzata:

	-	-	Marketing del Service Provider	Processi vendita del Service Provider	Cedi e logistica Retailer	Gestione amministrativa	PdV	Shop Expedition	Installazione e Post vendita
Vendita abbinata contratti dei Service provider				--		+	++	-	

In termini qualitativi, lo sviluppo di questa componente dell'offerta da parte delle catene di retail specializzati nell'elettronica di consumo implica una maggiore offerta di attività lavorative in punto vendita di medio-alta complessità e buona specializzazione, stante la necessità di conoscere e mantenersi aggiornati sull'offerta dei provider; al contempo, va evidenziato che questa componente aggiuntiva dei carichi del lavoro si presta, soprattutto nelle strutture di maggiori dimensioni, ad essere completamente esternalizzata, affidando a soggetti esterni, tipicamente lo stesso provider, la gestione dell'attività all'interno del punto vendita, affittandogli lo spazio con la logica dello *shop in shop*. Si concretizza anche un limitato incremento di complessità della gestione amministrativa delle attività.

Sviluppo di servizi post-vendita (in particolare di installazione)

Anche il potenziamento dei servizi post vendita in senso lato, ovvero di servizi legati ai prodotti, è già ora una realtà nelle principali catene specializzate nell'elettronica di consumo: ci riferiamo, ad esempio, ai servizi di finanziamento dell'acquisto (molto comuni per diverse merceologie e acquisti di rilevante valore unitario), alle assicurazioni per furto o rottura dei prodotti acquistati (da ultimo sviluppata anche per gli smartphone), ai contratti di manutenzione garantita pluriennale ecc.

La valutazione degli operatori del settore è che questo mondo ampio

4. Nuovi formati e modalità di vendita: le casistiche nella filiera elettronica di consumo

e articolato dei servizi post-vendita sia destinato a svilupparsi ancor di più, introiettando all'interno del prezzo di cessione del prodotto un sempre maggior numero di servizi. In questo quadro dovrebbero acquisire un ruolo crescente in particolare i servizi di consegna e quelli di installazione specialistica a cura di artigiani, ad esempio idraulici ed elettricisti. In particolare, per il grande settore dell'idrotermosanitario e dei grandi elettrodomestici si tratta di tendenze di lungo termine che si sono già avviate in Italia; ad esempio il servizio è fornito, seppure con modalità diverse, anche dall'operatore *Pure click E-Price* e da alcune delle catene del bricolage. Questa stessa tendenza è peraltro una realtà in via di consolidamento in altri paesi europei.

In termini di impatti sulla redistribuzione del lavoro all'interno della filiera, applicando il consueto schema opportunamente adattato, gli effetti stimabili sono i seguenti:

	-	-	Marketing del Service Provider	Processi vendita del Service Provider	Cedi e logistica Retailer	Gestione amministrativa	PdV	Shop Expedition	Installazione e Post vendita
Vendita abbinata di servizi post-vendita						+	+		--

In termini qualitativi, anche in questo caso si genera una maggiore domanda di attività lavorative in punto vendita, attività caratterizzate da medio-alta complessità ed elevata specializzazione; diversamente dal caso precedente si tratta di attività molto difficilmente terziarizzabili. Inoltre, anche in questo caso si concretizza una maggiore complessità della gestione amministrativa delle attività.

4.2 – Una visione d’insieme per la filiera dell’elettronica di consumo

	-	-	Marketing del Service Provider	Processi vendita del Service Provider	Cedi e logistica Retailer o Pure Click	Gestione amministrativa Retailer	PdV Retailer	Shop Expedition	Installazione e post-vendita
e-commerce gestito da player Pure Click					+++	--	--	--	
e-commerce gestito dal Retailer con approccio Omnichannel					++		--	--	

Lo schema riportato nella pagina precedente riassume in una visione d’insieme le diverse innovazioni che stanno caratterizzando la filiera dell’elettronica di consumo (come perimetrata a inizio capitolo) e gli impatti di tipo quantitativo, in termini di redistribuzione del lavoro lungo i diversi stadi della filiera.

Da questa visione d’insieme si possono trarre alcune prime conclusioni per la filiera dell’elettronica di consumo:

- anche in questo caso, come per la filiera food, il principale driver è la disponibilità del consumatore finale ad acquistare insieme ai prodotti quote sempre maggiori di servizio, nella logica della *service economy (do it for me)*, pagando quindi lui per attività svolte da altri soggetti (di fatto personale pagato dai retailer);
- la maggior parte dei servizi, di cui il consumatore finale è disponibile a pagare un prezzo in contraccambio di risparmio di tempo, può ed è di fatto svolta all’interno del perimetro organizzativo del retail, determinando quindi la possibilità di crescita dell’occupazione all’interno di questo stadio della filiera;
- la grande differenza con la filiera food è il peso dell’e-commerce sulla filiera e quanto questa modalità di vendita sia gestita da operatori diversi da retailer tradizionali, cioè da imprese che operano con il modello di business *Pure click*: mentre nel Food l’incidenza, perlomeno in Italia, è ancora marginale (cfr. capitolo 7) e gli operatori tra-

4. Nuovi formati e modalità di vendita: le casistiche nella filiera elettronica di consumo

dizionali si sono mossi per tempo anche sull'e-commerce, nell'Elettronica l'incidenza degli acquisti online è significativa e con una quota di mercato rilevante controllata da operatori *Pure click* despecializzati o specializzati proprio nell'Elettronica; l'implicazione diretta di questo fatto è che il progressivo sviluppo dell'e-commerce genera crisi occupazionali nelle catene tradizionali, o perlomeno in quelle che non riescono a spingere l'e-commerce, e, al contempo, la crescita occupazionale nelle aziende che operano con il modello *Pure click* trattanti queste merceologie (di fatto quelle specializzate e tutte quelle despecializzate);

- il tipo di processi di lavorazione di cui emerge la necessità all'interno del perimetro organizzativo dei retailer sono di due tipi: legati alla logistica delle merci (preparazione e consegna di prodotti acquistati online) nei centri di distribuzione specializzati nell'e-commerce (cosiddetti *fulfillment centers*) e legati, invece, alle vendite in senso stretto, in special modo alle vendite complesse, per le attività nei punti vendita;
- infine, va segnalato che, a differenza del Food, e anche per le ragioni che abbiamo sopra menzionato, le evoluzioni in atto in questa filiera hanno comunque un oggettivo impatto negativo sulla "quantità" di ore lavoro da espletarsi nei punti vendita.

5. Nuovi formati e modalità di vendita: le casistiche nella filiera fashion

Seppure caratterizzata da una minore innovazione commerciale rispetto ad altre, la filiera dei prodotti fashion (abbigliamento, calzature, pelletteria ecc.) è la seconda più importante per valori dei consumi nelle economie più evolute.

Anche questa filiera sta vivendo una progressiva penetrazione del fenomeno dell'e-commerce, inizialmente considerato improbabile in queste merceologie.

È inoltre una filiera dove si sono diffusi fenomeni di integrazione verticale, sia a valle da parte dell'industria (grandi griffe della moda) che ha aperto reti di negozi monomarca, sia a monte da parte della distribuzione cosiddetta *fast fashion* (Zara, H&M ecc.) che ha integrato le fasi di creazione e, in parte, di produzione. Questi fenomeni, seppure molto rilevanti in questo momento storico nel processo di evoluzione della filiera, non lo sono però rispetto all'obiettivo del nostro studio, non implicando di fatto processi di redistribuzione del lavoro tra i diversi stadi/operatori della filiera.

Al contempo, altri fenomeni che si stanno affermando come nuove modalità di proposizione dell'offerta distributiva o addirittura come nuovi formati di retailing rimangono, perlomeno al momento, con una rilevanza

marginale nel quadro di questa filiera e i loro concreti impatti in termini di “redistribuzione” del lavoro da uno stadio a un altro della filiera sono quantitativamente inconsistenti. Tra questi fenomeni quello maggiormente degno di nota è lo sviluppo dei prodotti confezionati su misura (custom made) e in particolare la tendenza di realizzare la customizzazione direttamente in negozio: alcuni marchi, soprattutto quelli del fashion system (ad esempio Gucci e Burberry), stanno introducendo all'interno degli store aree o stanze adibite alla personalizzazione, che danno al cliente la possibilità di scegliere ogni singolo elemento che compone un prodotto, rendendo l'esperienza d'acquisto più esperienziale.

Di fatto, quindi, rispetto agli obiettivi di questo progetto, in questa filiera le casistiche rilevanti sono tutte legate allo sviluppo delle diverse formule di e-commerce.

5.1 – Le principali casistiche

Come per la filiera dell'Elettronica, anche nella filiera fashion lo sviluppo dell'e-commerce è così caratterizzato:

- si sta sviluppando gestito non solo dalle catene del settore, ma anche e soprattutto attraverso lo sviluppo di *pure player* del settore dell'e-commerce, prevalentemente con modelli di business specializzati nel Fashion;
- si tratta di siti plurimarca (come nell'elettronica) ma anche di siti monomarca o riconducibili a singoli negozi;
- anche in questo settore il web ha modificato il processo a monte di quello di acquisto, ossia quello di ricerca e confronto delle informazioni sui prodotti, con il diffondersi del *webrooming* e dello *showrooming*.

Anche in questa filiera, in termini di redistribuzione delle attività si vanno a configurare, se osservate dal punto di vista del retailer tradizionale che gestisce una rete di punti vendita fisici, di fatto quattro casistiche diverse.

Quando l'operatore di e-commerce è esterno alla filiera e diverso dal retailer che gestisce reti fisiche di negozi (cosiddetto *player Pure click*) e non

si manifestano fenomeni né di *showrooming* né di *webrooming* ma tutte le fasi di acquisto avvengono online, il processo di redistribuzione delle attività è il seguente:

	-	-	Trasf. industr.	Logistica	Centri distributivi del player Pure Click	CEDI Retailer	PdV Retailer	Shop Expedition	Installazione e Post vendita
e-commerce gestito da player Pure Click					+++	--	--	--	

Quando invece la vendita attraverso l'e-commerce viene realizzata attraverso il sito delle stesse imprese che gestiscono la rete di punti vendita, e sempre prescindendo dagli effetti di *webrooming* e *showrooming*, il processo di redistribuzione del lavoro lungo la filiera è il seguente:

	-	-	Trasf. industr.	Logistica	Cedi e logistica Retailer	Laboratori Retailer	PdV	Shop Expedition	Installazione e Post vendita
e-commerce gestito dal Retailer con approccio Omnichannel					++		--	--	

Invece, gli impatti dello *showrooming*, a prescindere da ogni valutazione sul tipo di operatore presso il quale avvengono gli acquisti, sono i seguenti:

	-	-	Trasf. industr.	Logistica	Cedi e logistica Retailer	Laboratori Retailer	PdV	Shop Expedition	Installazione e Post vendita
Effetti Showrooming							+	=	

Viceversa, gli effetti specifici del *webrooming* sono i seguenti:

	-	-	Trasf. industr.	Logistica	Cedi e logistica Retailer	Laboratori Retailer	PdV	Shop Expedition	Installazione e Post vendita
Effetti Web rooming							-	=	

Va però sottolineato che in questo settore vi è una importante peculiarità. Come accennato più sopra, si tratta di un settore dominato sempre più da imprese “verticalizzate”, cioè da imprese che controllano direttamente sia la fase produttiva sia quella distributiva: è così per le grandi griffe della moda, come pure per le catene di fast fashion e sempre più anche per marchi specializzati del settore. Da questa peculiarità deriva che sia lo *showrooming* sia il *webrooming* avvengono di fatto all’interno dell’ecosistema del singolo brand: la visione del prodotto (e la sua prova) e l’acquisizione delle informazioni utili, quindi poi l’acquisto avvengono, nel caso di aziende verticalizzate, in punti vendita e/o sul sito di e-commerce comunque gestiti dalla stessa impresa. Gli impatti della progressiva riduzione delle ore lavoro nei punti vendita, di cui parleremo nel capitolo 7, si manifestano comunque.

6. Piatti pronti e prodotti freschi nel Food: i possibili sviluppi a medio termine

I fenomeni descritti nei capitoli precedenti hanno prodotto significativi impatti, in termini sia quantitativi sia qualitativi, sugli assetti occupazionali delle filiere e in particolare sull'occupazione nelle catene distributive.

Una quantificazione precisa di questi impatti a livello di sistema risulta molto complessa, da un lato per la totale assenza di dati macrodisponibili, dall'altro perché gli impatti complessivi sono il frutto di una serie di micro-decisioni assunte a livello di singole catene distributive tra loro molto diverse, sia in termini di motivazione di fondo della decisione sia di modalità operative con cui sono state implementate, talvolta anche modificando le soluzioni adottate nel corso del tempo. Questo elemento è emerso in modo evidente nelle interviste realizzate al management, in particolare della filiera food. Un esempio utile a comprendere quanto appena affermato riguarda il tema della lavorazione e/o produzione dei prodotti alimentari freschissimi "pronti per il consumo" all'interno del perimetro organizzativo delle catene distributive. Dalle interviste con i manager delle catene è emerso che le soluzioni adottate sono state molto diverse, in conseguenza sia delle caratteristiche delle reti e dei punti vendita, sia delle strategie aziendali, sia infine dello specifico reparto; inoltre, in molti casi vi è stata

un'evoluzione nel tempo delle soluzioni operative adottate. Alcune catene e su alcuni reparti hanno scelto di puntare sulla realizzazione dei processi produttivi completi nei singoli punti vendita; altre e/o per altri reparti hanno scelto di realizzare in punto vendita solo "l'ultimo miglio" della produzione (partendo da semilavorati) o il suo confezionamento; altre ancora hanno deciso di centralizzare la produzione in alcuni punti vendita di maggiori dimensioni (tendenzialmente gli ipermercati) che poi riforniscono gli altri punti vendita della catena; altre infine, per molte o alcune delle produzioni di prodotti freschissimi e di gastronomia, hanno imboccato la strada della costruzione di veri e propri laboratori esterni ai punti vendita in cui realizzare le produzioni che vengono poi consegnate ai negozi.

Per tutti i fenomeni su cui si sta ragionando quello che in realtà conta di più sono quindi le decisioni assunte a livello di singola catena, sia sino ad oggi sia, soprattutto, nel futuro a medio termine. Per tale motivo in questo capitolo sono esposti dati e informazioni che consentono di avere un quadro dei fenomeni al momento attuale e gli elementi per valutarne l'evoluzione, e quindi gli impatti sugli assetti occupazionali, a medio termine. Partendo dai dati di riferimento presentati e calandoli sulla specifica realtà aziendale sarà possibile ipotizzare e valutare in termini probabilistici le evoluzioni a medio termine e quindi gli impatti sugli assetti occupazionali.

Nei paragrafi che seguono vengono illustrati i dati utili per valutare la situazione ad oggi e le possibili evoluzioni dei principali fenomeni che stanno modificando l'assetto occupazionale nella filiera food, fatta eccezione per il tema dell'e-commerce che viene affrontato nel capitolo seguente con un approccio comparativo tra le filiere.

6.1 – Il tempo dedicato alla preparazione dei cibi

L'ISTAT realizza con cadenza quinquennale l'indagine campionaria "Uso del tempo", che è parte di un sistema integrato di indagini sociali (Indagini Multiscopo sulle famiglie). Essa costituisce un importante strumento di osservazione su come le persone organizzano la propria giornata e sulle relazioni tra i tempi quotidiani dei suoi componenti. L'indagine viene realizzata con il coinvolgimento di un campione di circa 27 mila famiglie (per

un totale di circa 60 mila individui) distribuite in 508 Comuni italiani di diversa ampiezza demografica. Tecnicamente i componenti (di età superiore ai 3 anni) delle famiglie campione sono chiamati a descrivere il modo in cui hanno trascorso un'intera giornata, attraverso la compilazione di un diario giornaliero compilato personalmente (per i bambini da 3 a 10 anni il diario può essere compilato da un genitore). In esso gli intervistati devono riportare tutte le attività svolte durante le 24 ore della giornata facendo riferimento a delle unità di tempo di 10 minuti (144 unità di tempo nella giornata). L'informazione che si ricava dai diari, dunque, presenta un livello di dettaglio estremamente elevato, non comparabile con quello ricavato dai tradizionali questionari a domande fisse. Le attività giornaliere indagate sono 40, raggruppate in 8 macro-attività: dormire, mangiare e altra cura della persona; lavoro retribuito; istruzione e formazione; lavoro familiare; volontariato e partecipazione civile e religiosa; tempo libero; spostamenti finalizzati; tempo non specificato;

Tra le 40 attività della vita quotidiana oggetto dell'indagine campionaria ISTAT, quella di interesse specifico in questa sede è "cucinare, lavare e riordinare le stoviglie". Non vi è dubbio che include anche altre attività diverse da quella strettamente di nostro interesse (il tempo dedicato alla preparazione dei cibi), ma al contempo si tratta di una approssimazione molto significativa, anche perché il tempo dedicato alle altre due sotto attività (lavare e riordinare le stoviglie) è senz'altro ridotto e tendenzialmente omogeneo per singola occasione di consumo (pranzo, cena ecc.).

I dati che vengono qui riportati sono quelli riferiti all'indagine realizzata nell'anno 2013. Le altre due uniche indagini realizzate (nel 2002 e nel 2008) presentano alcune diversità metodologiche e statistiche (la metodologia era ancora in fase di affinamento) che non rendono completamente comparabili i dati.

Dall'analisi delle tre indagini (2002, 2008, 2013) emerge una tendenziale riduzione del tempo occupato dalla preparazione dei cibi, ma è l'analisi dei tempi rilevati nel 2013 e articolati per i diversi profili di individui che consente di evidenziare i fenomeni che nel medio e lungo periodo consolidano il sempre minor tempo dedicato alla preparazione del cibo. È

perciò su questa analisi comparata dei dati della rilevazione 2013 che concentriamo l'attenzione.

Peraltro, la prossima indagine è pianificata per l'anno 2018 e quindi tra circa 12 mesi sarà disponibile una serie di dati più aggiornati da confrontare con quelli qui esposti.

Passando all'analisi dei risultati dell'indagine, osserviamo prima i dati del totale campione e della sua suddivisione di genere, articolati per giorno feriale, sabato e domenica.

Tempo dedicato a "Cucinare, lavare e riordinare le stoviglie"

Dati in ore e minuti

Totale campione 15 anni e più

ISTAT, 2013

Genere	Domenica	Sabato	Giorno feriale	Giorno medio settimanale complessivo
Uomini	0,27	0,25	0,25	0,25
Donne	1,44	1,44	1,45	1,45
Totale campione	1,07	1,06	1,07	1,07

Le evidenze da sottolineare rispetto agli obiettivi del nostro progetto sono perlomeno tre:

- a fronte di una media generale di tempo dedicato pari a 1 ora e 6-7 minuti, le donne dedicano 1 ora e tre quarti al giorno mentre gli uomini solo 25 minuti;
- le donne dedicano all'attività oltre il quadruplo del tempo degli uomini; quindi ogni altro impegno delle donne (ad esempio il lavoro o i figli, come vedremo) sottrae una quota di tempo rilevante nell'economia domestica alla preparazione del cibo e spinge verso una maggiore domanda di cibi pronti, *ready to eat*, semi preparati ecc.;
- non esiste più alcuna differenza, nel tempo dedicato alla preparazione del cibo, tra la domenica (e in parte il sabato) e i giorni lavorativi: gli anni del "grande pranzo domenicale" sono finiti; anche questo

momento della vita familiare viene organizzato utilizzando maggiormente prodotti preparati o viene addirittura sostituito dal pranzo al ristorante.

Passando poi all'analisi per classe di età emergono significative differenze molto rilevanti ai fini del presente progetto.

Tempo dedicato a "Cucinare, lavare e riordinare le stoviglie"

Dati in ore e minuti

*Totale campione 15 anni e più – Giorno medio settimanale
ISTAT, 2013*

Classe di età	Uomini	Donne	Totale campione
15-24 anni	0,08	0,31	0,19
25-44 anni	0,20	1,32	0,56
45-64 anni	0,28	2,06	1,18
65 anni e più	0,38	2,04	1,27
Totale campione 15 anni e più	0,25	1,45	1,07

Sia per gli uomini sia per le donne al crescere dell'età aumenta il tempo dedicato alla preparazione dei cibi; concentrandoci sulle classi di età superiori ai 25 anni, nel caso degli uomini vi è quasi il raddoppio del tempo dedicato (38' nell'ultima classe di età vs 20' per i 25-44enni), mentre per le donne l'incremento è pari a 32 minuti (da 1h 32' a 2h 04'); il dato evidenzia le differenti abitudini che si stanno consolidando nelle diverse generazioni; via via che le generazioni più giovani avvanzeranno negli anni "trasporteranno" anche nelle classi di età più mature una minore propensione a dedicar tempo alla preparazione del cibo rafforzando quindi, e in modo significativo, la domanda di cibi semilavorati, cotti, preparati, *ready to eat* ecc.

Anche la condizione lavorativa delle donne incide in modo rilevante sui tempi dedicati sia dalle stesse sia dagli uomini alla preparazione dei pasti. L'evidenza emerge analizzando i dati di coppia riferiti a diverse condizioni lavorative della donna.

*Tempo dedicato a "Cucinare, lavare e riordinare le stoviglie"**Dati in ore e minuti**Persone in coppia, classi di età 25-64 anni – Giorno medio settimanale**ISTAT, 2013*

Genere	Condizione lavorativa della coppia	Tempo dedicato Giorno medio settimanale
Totale coppia	Coppia con entrambi i partner occupati	1,55
	Coppia con uomo occupato e donna non occupata	2,48
	Coppia in altra condizione	2,59
Uomini	Coppia con entrambi i partner occupati	0,24
	Coppia con uomo occupato e donna non occupata	0,12
	Coppia in altra condizione	0,34
Donne	Coppia con entrambi i partner occupati	1,31
	Coppia con uomo occupato e donna non occupata	2,36
	Coppia in altra condizione	2,25

Le evidenze sono nette:

- osservando i dati totali di coppia, nel caso in cui entrambi i partner sono occupati il tempo dedicato si riduce di quasi 1 ora rispetto al caso di coppie con donna casalinga; nel caso di entrambi i conviventi non occupati (disoccupati o pensionati o altre condizioni particolari) la differenza supera l'ora;
- la condizione lavorativa della donna porta l'uomo a raddoppiare il tempo dedicato alla preparazione dei cibi (da 12' a 24'), ma il tempo dedicabile e dedicato dalla donna si riduce drasticamente di oltre 1 ora (da 2h 36' a 1h31').

Considerando che in Italia l'aumento della percentuale di donne occupate è un trend di medio periodo molto consolidato (non si è arrestato neanche negli anni della crisi 2008-14) e che il divario con gli altri paesi europei è ancora rilevante c'è da attendersi che, via via che aumenterà il ruolo della donna nel mondo lavorativo, si ridurrà sensibilmente il tempo che il genere dedicherà alla preparazione dei cibi e quindi proseguirà l'impulso alla crescita della domanda di cibi semi lavorati, cotti, preparati, *ready to eat* ecc.

Inoltre, se si comparano questi dati, che sono riferiti alle coppie, con quelli totali (che includono quindi anche le famiglie monocomponente) precedentemente esposti, considerando solo le due classi di età 25-64 anni emergono i seguenti confronti:

il dato totale campione evidenzia una somma del dato uomini più donne di 1h52' nella classe 25-44 anni e di 2h 34' per la classe 45-64 anni;

entrambi questi dati sembrano complessivamente inferiori a quelli relativi alle coppie, che oscillano tra 1h 55' e le 2h 59' a seconda delle condizioni lavorative dei due componenti la coppia.

Sembrirebbe quindi di poter dedurre che la condizione di single produca una riduzione del tempo dedicato alla preparazione dei pasti.

Come lo stato di single (sia prima sia dopo una convivenza) sia una caratteristica che influenza, riducendolo, il tempo dedicato alla preparazione dei pasti risulta evidente anche da altri dati dell'indagine ISTAT dedicati proprio al confronto tra le famiglie monocomponente e quelle con più componenti. Nella tabella che segue si riporta il dato della macro-attività "Lavoro familiare", al cui interno è ricompreso anche il tempo dedicato alla cucina, non essendo disponibile con il dettaglio di stato civile e numerosità di componenti delle famiglie il dato relativo alla sola attività di preparazione dei pasti.

*Tempo dedicato a "Lavoro familiare"**Dati in ore e minuti**Totale campione 15 anni e più – Giorno medio settimanale**ISTAT, 2013*

Genere	Coniugato/a	Celibe/Nubile	Separato/ Divorziato	Vedovo/a
Donne	5,59	2,28	4,11	4,02
Uomini	2,08	1,07	2,02	2,41

I dati confermano l'ipotesi già evidenziata: la condizione di single porta a dedicare minor tempo al lavoro domestico e quindi ragionevolmente anche a quello specifico di preparazione dei pasti. Volendo quantificare le evidenze:

- le donne, se coniugate dedicano a questa macro-attività quasi 6 ore del proprio tempo, mentre nel caso in cui siano single il tempo dedicato è compreso tra le 2h 28' (caso nubile) e le 4h 11' (caso separata/divorziata); quindi la condizione di single porta alla riduzione del tempo dedicato a queste attività domestiche di circa il 30% (caso separata/divorziata) o di circa il 55% (nubile);
- per gli uomini, se coniugati dedicano a questa macro-attività 2h 8', decisamente di più rispetto alla situazione di celibato (1h 7') e simile al caso di separato/divorziato; solo il vedovo dedica a questa macro-attività più tempo rispetto al coniugato, ma è ragionevole ipotizzare che questo sia legato alle diverse abitudini consolidate nelle diverse classi di età che abbiamo già messo in evidenza.

Anche questi dati confermano quindi come la casistica della famiglia monocomponente, altro fenomeno in continua crescita in Italia, porti a ridurre il tempo dedicato alla preparazione dei pasti e quindi stimoli la componente di domanda riconducibile ai pasti già pronti in tutto o in parte.

Un altro elemento che condiziona in modo rilevante il tempo dedicato alla preparazione dei pasti è la presenza o no in casa dei figli della coppia.

Nella tabella che segue è analizzato il fenomeno concentrandoci su due casistiche: coppie senza figli presenti nello stesso nucleo familiare e coppie con due o più figli coabitanti.

Per la classe di età 25-44 anni, a seconda della condizione lavorativa della donna, nel caso di assenza di figli (penultima colonna) la coppia dedica alla preparazione dei pasti un tempo compreso tra 1h 23' e 2h 19', viceversa quando in casa sono presenti due o più figli il tempo dedicato dalla coppia varia tra 2h 4' e 2h 50', quindi circa 30'-40' minuti in più; questo maggior tempo dedicato è quasi interamente dedicato dalla donna mentre per gli uomini si manifesta una sostanziale invarianza.

Tempo dedicato a “Cucinare, lavare e riordinare le stoviglie”

Dati in ore e minuti

*Persone in coppia, classi di età 25-44 anni – Giorno medio settimanale
ISTAT, 2013*

Genere	Condizione lavorativa della coppia	Coppia senza figli Età della donna: 25-44 anni	Coppia con due o più figli Età della donna: 25-44 anni
Coppia	Coppia con entrambi partner occupati	1,23	2,04
	Coppia con uomo occupato e donna no	2,19	2,50
Uomini	Coppia con entrambi partner occupati	0,23	0,25
	Coppia con uomo occupato e donna no	0,12	0,10
Donne	Coppia con entrambi partner occupati	1,00	1,39
	Coppia con uomo occupato e donna no	2,07	2,40

Concludendo anche su questo aspetto: la presenza di figli in casa incrementa il tempo dedicato alla preparazione dei pasti; quindi la progressiva riduzione della natalità e in particolare la riduzione del numero di figli per coppia sembra spingere verso un processo di riduzione del tempo dedicato alla preparazione del cibo e alimenta quindi ulteriormente la domanda di cibi semi lavorati, cotti, preparati, *ready to eat* ecc.

Evidenze simili emergono conducendo la medesima analisi per le cop-

pie con l'età della donna compresa nell'intervallo 45-64 anni: in questi casi la presenza di figli determina un incremento del tempo dedicato alla preparazione dei pasti compreso tra i 5' e i 20' e anche qui è soprattutto la donna a dedicare più tempo.

Tempo dedicato a "Cucinare, lavare e riordinare le stoviglie"

Dati in ore e minuti

Persone in coppia, classi di età 45-64 anni – Giorno medio settimanale

ISTAT, 2013

Genere	Condizione lavorativa della coppia	Coppia senza figli Età della donna: 45-64 anni	Coppia con due o più figli Età della donna: 45-64 anni
Coppia	Coppia con entrambi partner occupati	1,46	2,06
	Coppia con uomo occupato e donna no	2,51	2,55
Uomini	Coppia con entrambi partner occupati	0,21	0,24
	Coppia con uomo occupato e donna no	0,15	0,11
Donne	Coppia con entrambi partner occupati	1,25	1,42
	Coppia con uomo occupato e donna no	2,36	2,44

L'ultima analisi riguarda le differenze territoriali. Proponiamo qui l'analisi relativa alla classe di età più adulta (65 anni e più) che meglio potrebbe fotografare le differenti abitudini domestiche.

I dati, in particolare al livello di coppia (ultima colonna della tabella che segue), mostrano una omogeneità di abitudini molto forte lungo la penisola: il differenziale tra l'area geografica che dedica più tempo alla preparazione dei pasti (Isole con 3h11') e quella che dedica meno tempo (Nord-Est con 2,54') è inferiore al 9% (solo 17 minuti); molto simile il dato riferito alle sole donne, mentre per gli uomini il divario aumenta sensibilmente, ma questi incidono in modo ridotto sul tempo complessivamente dedicato dalla coppia alla preparazione dei pasti.

*Tempo dedicato a “Cucinare, lavare e riordinare le stoviglie”
Dati in ore e minuti
Coppie, classi di età 65 anni e più – Giorno medio settimanale
ISTAT, 2013*

Area geografica	Uomini	Donne	Totale coppia
Nord-Ovest	0,34	2,28	3,02
Nord-Est	0,26	2,28	2,54
Centro	0,31	2,29	3,00
Sud	0,23	2,42	3,05
Isole	0,28	2,43	3,11
Totale Italia	0,29	2,33	3,02

Se quindi non vi sono sostanziali differenze territoriali, con riferimento agli obiettivi del presente progetto, è ragionevole ipotizzare che la riduzione del tempo dedicato alla preparazione dei pasti si manifesterà via via che in ogni territorio della penisola si consolideranno gli altri fenomeni che abbiamo prima analizzato.

In sintesi, concludendo questa analisi che mira a fornire elementi utili per prevedere l'evoluzione degli assetti occupazionali nella filiera e in particolare il numero di occupati nelle imprese distributive: molti dei fenomeni sociali che in Italia sono in fase di sviluppo (perlomeno l'aumento delle famiglie monocomponente, l'aumento dell'occupazione femminile e la riduzione della natalità e del numero di figli per famiglia), uniti al progressivo avanzare nell'età delle classi di età ora intermedie che già attualmente evidenziano chiare e diverse propensioni nell'organizzazione del proprio tempo di vita, produrranno un'ulteriore e significativa riduzione del tempo dedicato dagli italiani alla preparazione dei pasti e quindi stimoleranno ulteriormente la domanda di cibi semilavorati, cotti, preparati, *ready to eat* ecc., e conseguentemente un ulteriore riassetto occupazionale all'interno della filiera food. Non sembrano esistere differenze territoriali significative: nella misura in cui i fenomeni citati si manifesteranno, essi produrranno gli stessi effetti tanto al nord quanto al sud della penisola.

A completamento di queste conclusioni va sottolineato che le tenden-

ze che abbiamo messo qui in evidenza, oltre a spingere la domanda di cibi semilavorati, cotti, preparati, *ready to eat* ecc. commercializzati dai retailer, continueranno anche a sostenere l'espansione dei consumi dei pasti fuori casa in ristoranti, bar, pub ecc. e quelli dei pasti preparati in questi luoghi e poi consegnati a casa attraverso i servizi di food delivery garantiti da Foodora, Just Eat, Deliveroo, Uber Eats e altri operatori.

6.2 – Lo sviluppo dei reparti a vendita assistita nella GDO

Alla crescente domanda di cibi e piatti semilavorati, cotti, preparati, *ready to eat* ecc., risponde, nella filiera a monte del consumatore, l'industria, proponendo i prodotti di IV e V gamma, i piatti pronti, quelli *ready to eat*, i lavorati a base di carne pronti da cuocere ecc.; in effetti molte di queste nuove produzioni dell'industria hanno avuto negli ultimi anni importanti riscontri della domanda, spinta proprio – come abbiamo visto nel paragrafo precedente – dal sempre minore tempo dedicato dagli italiani alla preparazione del cibo; ad esempio, citando alcuni dati recenti dell'ultimo anno: zuppe pronte + 45,2%, insalate pronte +25%, frullati e centrifugati +14%, prodotti di carne pronti da cuocere + 18,5%.

A questa domanda di prodotti *ready to eat* stanno rispondendo anche le catene distributive sviluppando l'offerta di prodotti preparati: primi e secondi piatti preparati e cotti, verdure cotte (in vario modo), prodotti gastronomici ecc. Contemporaneamente le catene distributive della filiera food stanno potenziando la produzione diretta di prodotti freschissimi; questa linea vale soprattutto per il pane e la pasticceria, ma si sta estendendo via via anche a segmenti sempre più ampi dei prodotti gastronomici, della carne (lavorati pronti da cuocere, hamburgeria ecc.) e del pesce (sushi ad esempio). Infine, la GDO sta rispondendo a questa tendenza della domanda incrementando il numero e il servizio dei banchi al taglio/a vendita assistita che consentono di servire al cliente prodotti confezionati e porzionati secondo le specifiche da lui richieste.

Tutte queste linee di sviluppo dei fatturati che le catene GDO stanno implementando trovano riscontro comune nella presenza all'interno dei punti vendita di reparti a vendita assistita (carne, pesce, ortofrutta, panet-

teria e prima di tutto ovviamente salumi, latticini e gastronomia) e/o di reparti con produzioni dirette di prodotti freschi (soprattutto, storicamente gastronomia e rosticceria, più recentemente anche panetteria e pasticceria): la presenza di questi reparti costituisce quindi un importante indicatore della situazione ad oggi e anche delle possibilità di ulteriore sviluppo.

Peraltro, questa tipologia di reparti, oltre a costituire la condizione necessaria per poter proporre in area vendita i prodotti pronti e freschi prodotti dalle catene, rappresenta di per sé anche una determinante di incremento dell'occupazione nelle catene distributive in quanto determina la produzione di un servizio *ad hoc* per ogni cliente, servizio che necessita di tempi di produzione enormemente superiori al caso del confezionamento per i banchi self service (cosiddetto *take away*) o alla sola esposizione di prodotti industriali.

Sulla base di questa premessa riportiamo di seguito un'analisi realizzata *ad hoc* specificatamente per questo progetto sulla presenza, articolata per regione e formato di punto vendita, dei seguenti tre reparti che con certezza generano un livello di servizio che risponde alla crescente domanda di piatti pronti e preparati e di prodotti freschi prodotti *in loco* dalla catena distributiva:

- banco a vendita assistita di salumi, formaggi e gastronomia;
- reparto panetteria e pasticceria fresca;
- reparto pescheria.

I dati disponibili in relazione agli altri reparti (macelleria e ortofrutta) e al murale self-service non consentono infatti di distinguere tra vendita self-service e vendita assistita, né di individuare e quantificare i volumi di prodotti preparati pronti o semilavorati venduti in questi altri due reparti e nelle strutture self-service del reparto salumi, formaggi e gastronomia. Passando all'analisi dei dati, ci focalizzeremo prima su quelli a totale Italia, poi sui dati divisi per regione e infine sulle differenze tra i diversi formati di punto vendita.

I dati a totale Italia di presenza dei tre reparti "motori" dello sviluppo dei fatturati attraverso il servizio e la possibilità di vendere produzioni della stessa catena distributiva sono riportati nella tabella che segue.

Numero e % di punti vendita con presenza di specifici Reparti – Totale Italia

Analisi TradeLab su dati Nielsen, 2017

N° PdV Totale	N° PdV Banco assistito salumi, formaggi e gastronomia	% Banco assistito salumi, formaggi e gastronomia	N° PdV Reparto pane e pasticceria freschi	% Reparto pane e pasticceria freschi	N° PdV Reparto pescheria	% Reparto pescheria
26.230	23.200	88%	8.160	31%	4.695	18%

In Italia su oltre 26.000 punti vendita della GDO:

- l'88% dispone di un banco a vendita assistita per salumi, formaggi e gastronomia (colonne 2 e 3); di fatto su questo servizio la copertura è quasi completa e quindi gli spazi di ulteriore crescita sono limitatissimi; tutto dipende quindi solo dalle decisioni delle singole aziende di sviluppare ulteriormente le produzioni interne di piatti pronti o semilavorati vendibili a questo banco;
- ben diversa è la situazione per il reparto di panetteria e pasticceria fresca; solo il 31% dei punti vendita ne è provvisto (colonne 4 e 5); gli spazi di sviluppo sono molto ampi: si potrebbe arrivare a triplicare le attuali dotazioni;
- ancor più bassa la dotazione di reparto pescheria (solo il 18% dei negozi, come esposto nelle ultime due colonne); anche qui lo spazio è amplissimo, ma vanno riconosciute le oggettive peculiarità della merceologia, sia in termini di approvvigionamento e gestione, sia in termini di sua possibilità di lavorazione aggiuntiva, diversa dalla pulizia e dal porzionamento, realizzabile nei punti vendita o in laboratori delle catene distributive.

Proseguendo con l'esprimere la penetrazione di questi tre reparti, non in termini di numerosità di punti vendita, ma in termini di mq. totali di area vendita complessiva (non del reparto, in quanto dati non disponibili a livello pubblico) dei negozi che li propongono si delinea un quadro in parte diverso.

*Numero e % di mq. di area di vendita con presenza di specifici Reparti
Totale Italia*

Analisi TradeLab su dati Nielsen, 2017

Mq PdV Totale	Mq anco assistito salumi, formaggi e gastronomia	% Mq Banco assistito salumi, formaggi e gastronomia	Mq Reparto pane e pasticceria freschi	% Mq Reparto pane e pasticceria freschi	Mq Reparto pescheria	% Mq Reparto pescheria
17.183.604	15.406.023	90%	8.916.434	52%	7.755.210	45%

Se si confrontano i dati delle due tabelle emerge che mentre i dati relativi al banco a vendita assistita sono quasi identici (90% vs 88%), i dati relativi a panetteria/pasticceria (52% vs 31%) e pescheria (45% vs 18%) evidenziano che i negozi di più grandi dimensioni riescono a dotarsi di questi ultimi due reparti; detto in altri termini, lo sviluppo ulteriore della vendita di prodotti freschi e freschissimi e di proprie produzioni è fortemente correlato ai formati di punto vendita che si apriranno nei prossimi anni. È ragionevole pensare che questa stessa considerazione valga anche per il Reparto Macelleria assistita.

L'analisi per regione consente però di mettere in luce situazioni fortemente diversificate e quindi spazi di crescita molto diversi.

Cominciamo dal reparto con maggiore copertura: il banco assistito per la vendita di salumi, formaggi e gastronomia.

6. Piatti pronti e prodotti freschi nel Food: i possibili sviluppi a medio termine

*Presenza del banco a vendita assistita salumi, formaggi e gastronomia
Numero di punti vendita e mq.
Analisi TradeLab su dati Nielsen, 2017*

Regione	N° PdV con reparto	Mq. con reparto	% PdV con reparto	% Mq. con reparto
Totale Italia	23.200	15.406.023	88%	90%
Abruzzo	540	363.894	87%	86%
Basilicata	375	149.888	94%	95%
Calabria	1.087	576.255	96%	95%
Campania	2.436	1.081.970	96%	95%
Emilia-Romagna	1.435	1.129.225	86%	89%
Friuli-Venezia Giulia	539	424.189	85%	88%
Lazio	1.959	1.330.053	85%	88%
Liguria	657	337.029	83%	87%
Lombardia	2.567	2.743.753	83%	89%
Marche	791	509.210	95%	95%
Molise	122	66.544	87%	85%
Piemonte	1.368	1.181.419	80%	86%
Puglia	1.859	911.694	93%	91%
Sardegna	1.145	516.244	90%	88%
Sicilia	2.158	1.175.568	91%	90%
Toscana	1.078	755.403	89%	91%
Trentino-Alto Adige	694	300.282	90%	88%
Umbria	538	311.873	96%	95%
Valle d'Aosta	51	33.758	89%	90%
Veneto	1.801	1.507.772	85%	88%

Per questo reparto anche l'analisi per regione evidenzia quindi che gli spazi per potenziare ulteriormente la presenza di banchi a vendita assistita sono marginali: l'ulteriore crescita delle vendite di produzioni fresche aziendali dipende perciò solo dalle decisioni delle singole aziende di avviare o potenziare (per chi già le ha) le produzioni interne di piatti pronti o semilavorati vendibili a questo banco.

Sono invece molto diversificate le situazioni con riferimento alla presenza dei reparti di panetteria/pasticceria fresca all'interno dei punti vendita della GDO.

Osservando i dati della tabella che segue e prima di tutto quelli riferiti al numero di punti vendita, emergono tre gruppi di regioni: in 6 la copertura di questo reparto raggiunge il 50-60% dei negozi della GDO; in altre 7 la copertura è tra il 28 e il 45%; infine in altre 7 regioni la penetrazione è decisamente inferiore con punte sotto il 10% in tutto il Sud tranne la Sardegna. La comparazione tra dati in numero di punti vendita e in mq confermano l'importanza della dimensione dei punti vendita per prevedere l'inserimento di questo reparto.

6. Piatti pronti e prodotti freschi nel Food: i possibili sviluppi a medio termine

Presenza del reparto panetteria e pasticceria fresche – Numero di punti vendita e mq.

Analisi TradeLab su dati Nielsen, 2017

Regione	N° PdV con reparto	Mq. con reparto	% PdV con reparto	% Mq. con reparto
Totale Italia	8,160	8.916.434	31%	52%
Abruzzo	212	229.019	34%	54%
Basilicata	30	29.902	8%	19%
Calabria	38	72.442	3%	12%
Campania	175	207.972	7%	18%
Emilia-Romagna	1.005	958.547	60%	76%
Friuli-Venezia Giulia	322	325.044	51%	68%
Lazio	918	790.582	40%	52%
Liguria	175	166.144	22%	43%
Lombardia	1.524	2.217.227	49%	72%
Marche	434	358.775	53%	67%
Molise	12	25.328	9%	32%
Piemonte	477	767.601	28%	56%
Puglia	103	198.081	5%	20%
Sardegna	446	305.684	35%	52%
Sicilia	168	237.388	7%	18%
Toscana	636	565.556	53%	68%
Trentino-Alto Adige	409	210.620	53%	62%
Umbria	247	197.762	44%	61%
Valle d'Aosta	16	23.030	28%	61%
Veneto	816	1.029.820	38%	60%

I dati in mq, infine, danno anche un'indicazione degli spazi di penetrazione del reparto in termini di ulteriori punti di vendita: per 13 regioni (con dati tra il 50 e il 72%) si può ipotizzare una penetrazione massima ancora da realizzare che riguarda un ulteriore 15-20% di negozi (più pre-

cisamente, di mq. di negozi); per le altre regioni gli spazi di crescita sono maggiori, sino ad arrivare al caso della Calabria per la quale, comparandola con i dati di Emilia o Lombardia e pur tenendo conto delle peculiarità territoriali e di urbanizzazione, si potrebbe stimare uno spazio di crescita perlomeno di 4-5 volte la dotazione attuale, allineandosi ad esempio a Trentino, Abruzzo e Sardegna.

Il quadro della penetrazione per regione del reparto pescheria (tabella in pagina seguente) è simile al precedente, ma con alcune differenze:

per questo reparto il differenziale tra dati in numeriche dei punti vendita e dati in mq. sottolinea ancor di più rispetto al reparto precedente che si tratta di una formula di vendita propria e approntabile solo da strutture di grandi dimensioni;

osservando i dati espressi in mq. emerge che le regioni con un indice di copertura compreso tra il 40 e il 61% sono 14 su 20; è ragionevole pensare che il dato della Lombardia (61%) non sia lontano dalla saturazione e che quindi per molte regioni lo spazio di ulteriore penetrazione di questo reparto sia ridotto; più ampio per le altre 6 Regioni che comunque hanno praticamente tutte una dotazione che già ora riguarda almeno il 25% delle superfici di vendita.

*Presenza del reparto pescheria – Numero di punti vendita e mq.
Analisi TradeLab su dati Nielsen, 2017*

Regione	N° PdV con reparto	Mq. con reparto	% PdV con reparto	% Mq. con reparto
Totale Italia	4.695	7.755.210	18%	45%
Abruzzo	123	189.074	20%	45%
Basilicata	96	56.152	24%	36%
Calabria	84	156.300	7%	26%
Campania	209	296.840	8%	26%
Emilia-Romagna	360	644.135	22%	51%
Friuli-Venezia Giulia	150	233.114	24%	48%
Lazio	695	818.439	30%	54%
Liguria	103	149.880	13%	39%

6. Piatti pronti e prodotti freschi nel Food: i possibili sviluppi a medio termine

Lombardia	859	1.882.044	28%	61%
Marche	132	232.334	16%	43%
Molise	18	31.180	13%	40%
Piemonte	335	735.726	20%	53%
Puglia	206	268.142	10%	27%
Sardegna	225	247.533	18%	42%
Sicilia	174	293.967	7%	22%
Toscana	286	448.780	24%	54%
Trentino-Alto Adige	126	104.127	16%	30%
Umbria	108	141.008	19%	43%
Valle d'Aosta	8	21.810	14%	58%
Veneto	398	804.625	19%	47%

Gli spazi di ulteriore penetrazione del reparto pescheria ci sono, ma sembrano più ristretti, anche in considerazione della peculiarità della merceologia, rispetto a quelli del reparto panetteria/pasticceria: per molte delle regioni il limite di saturazione sembra infatti vicino, mentre per le regioni del Sud (ad esempio Calabria e Campania) la dotazione risulta già ora, perlomeno in termini di mq., superiore a quella del reparto panetteria/pasticceria.

L'analisi per formato di punto vendita conferma e circostanzia meglio le conclusioni che abbiamo esposto nelle pagine precedenti. Le tabelle che seguono espongono i dati, per tutti i 3 reparti, prima in termini di percentuale di punti vendita e poi di mq.

*Numero e percentuale di punti vendita con presenza di specifici reparti – Dati per formato di punto vendita, totale Italia
Analisi TradeLab su dati Nielsen, 2017*

Tipologia	N° PdV Totali	% Reparto assistito salumi, formaggi e gastronomia	% Reparto pane e pasticceria freschi	% Reparto pescheria
Ipermercato	296	100%	96%	97%
Superstore	594	99%	90%	92%
Supermercato	8.173	98%	44%	33%
Discount	5.143	51%	19%	9%
Superette	12.024	97%	23%	6%

*Numero e percentuale di mq. di area di vendita con presenza di specifici Reparti – Dati per formato, totale Italia
Analisi TradeLab su dati Nielsen, 2017*

Tipologia	Mq	% Reparto assistito salumi, formaggi e gastronomia	% Reparto pane e pasticceria freschi	% Reparto pescheria
Ipermercato	2.215.512	100%	97%	97%
Superstore	1.993.537	99%	91%	93%
Supermercato	7.214.003	99%	51%	45%
Discount	3.249.854	51%	21%	11%
Superette	2.510.698	97%	23%	6%

Per il banco a vendita assistita salumi, formaggi, gastronomia, gli unici spazi di penetrazione aggiuntiva potrebbero esserci nel formato discount, in particolare se si consolidasse lo sviluppo su metrature superiori e con *concept* di vendita più ibridi (soft discount e simili).

Per il reparto panetteria/pasticceria lo sviluppo sembra poter riguardare oltre ai discount (le principali catene di questo formato lo hanno avviato proprio in questi ultimi anni) anche i supermercati, soprattutto quelli di mag-

giori dimensioni ancora sprovvisti di questo reparto. In entrambi i casi la dimensione dei punti vendita rendono più percorribili soluzioni che in tutto o in parte prevedano la realizzazione del processo produttivo in laboratori dedicati a livello di catena; a questo riguardo diventa determinante la concentrazione delle reti delle singole catene in ambiti territoriali ristretti.

Il confronto dei medesimi dati, espressi in mq., riferiti a due situazioni regionali che si pongono agli antipodi (Lombardia e Calabria) consente di apprezzare meglio gli spazi di ulteriore penetrazione dei reparti, in particolare nelle regioni, come la Calabria, in cui la proposizione d'offerta della GDO sulle merceologie fresche e freschissime e sui piatti pronti/preparati è ancora indietro.

*Numero e percentuale di mq. di area di vendita
con presenza di specifici Reparti
Dati per formato di vendita, Lombardia
Analisi TradeLab su dati Nielsen, 2017*

Tipologia	Mq	% Reparto assistito salumi, ormaggi e gastronomia	% Reparto pane e pasticceria freschi	% Reparto pescheria
Ipermercato	736.626	100%	99%	100%
Superstore	545.077	100%	67%	51%
Supermercato	1.082.363	99%	51%	45%
Discount	3.249.854	51%	21%	11%
Superette	2.510.698	97%	23%	6%

*Numero e percentuale di mq. di area di vendita
con presenza di specifici Reparti
Dati per formato di vendita, Calabria
Analisi TradeLab su dati Nielsen, 2017*

Tipologia	Mq	% Reparto assistito salumi, ormaggi e gastronomia	% Reparto pane e pasticceria freschi	% Reparto pescheria
Ipermercato	38.430	100%	61%	100%
Superstore	45.822	100%	42%	88%
Supermercato	301-596	99%	10%	25%
Discount	99.341	69%	- %	1%
Superette	124.042	99%	1%	1%

In sintesi, si conclude questa analisi sul livello di penetrazione dei reparti che costituiscono la precondizione in punto vendita per lo sviluppo delle vendite di prodotti serviti al banco e/o preparati freschi (offerte da cui dipende la possibilità di incrementare le ore lavoro all'interno del perimetro organizzativo delle catene distributive) con le seguenti considerazioni:

- per il banco a vendita assistita gli spazi di ulteriore penetrazione sembrano esserci complessivamente per il formato discount e marginalmente per gli altri formati più grandi (iper, super e superstore) nelle regioni del Sud Italia;
- per il reparto pescheria, anche tenendo conto delle complessità connesse alla merceologia, vi sono senz'altro maggiori spazi di ulteriore penetrazione, in particolare per i formati discount e supermercati, soprattutto nelle Regioni del Sud, ma anche marginalmente in alcune Regioni del Centro e del Nord Italia;
- ancor più significativi gli spazi di penetrazione aggiuntiva per il reparto panetteria/pasticceria, abbastanza generalizzati per formati (discount, superette, supermercato e marginalmente anche per superstore e ipermercati) e per contesti territoriali (poche le Regioni in cui è ragionevole ipotizzare si sia arrivati al plafond di penetrazione);
- non sono disponibili dati relativi al servizio a vendita assistita dei re-

parti macelleria e ortofrutta ma è plausibile considerare penetrazioni inferiori a quelle dei reparti pescheria e panetteria/pescheria; si tratta comunque di merceologie su cui l'introduzione della vendita assistita presenta maggiori criticità in termini di costi e minori riscontri in termini di vendite incrementalì.

Gli spazi aggiuntivi di penetrazione dei reparti che abbiamo prefigurato in questo paragrafo costituiscono una delle strade attraverso le quali si può concretizzare il processo di redistribuzione del lavoro lungo la filiera food, generando più ore lavoro e quindi più occupazione all'interno del perimetro organizzativo delle imprese distributive.

L'altra leva che può concorrere a rafforzare questo fenomeno di redistribuzione delle ore sono le strategie d'offerta che possono adottare le catene distributive, rafforzando la propria offerta di prodotti freschi e freschissimi, finiti (pronti da cuocere o da mangiare) o semilavorati, ma prodotti all'interno del proprio perimetro organizzativo (laboratori o punti vendita): in quest'ambito gli spazi di miglioramento e sviluppo sono ancora molto significativi, ma anche le complessità delle decisioni e gli investimenti necessari; sono questi due – secondo i manager intervistati – gli elementi che rallentano lo sviluppo della GDO lungo questo asse.

Infine, rimane il fatto che su questo tipo di produzioni le catene distributive sono di fatto concorrenti delle imprese produttive e tanto più sono le seconde a coprire i gap di domanda, tanto minore rimane lo spazio di sviluppo per le catene distributive. Quindi è vero che il minor tempo che i consumatori stanno via via dedicando alla preparazione dei pasti si tradurrà – e si è già tradotto – in un processo di redistribuzione delle ore lavorate a beneficio dei soggetti a monte, ma al contempo dipende dalla capacità competitiva dell'industria di trasformazione e delle catene distributive la possibilità di internalizzare all'interno del proprio perimetro organizzativo queste ore lavoro a cui il consumatore rinuncia. In verità la redistribuzione del tempo dedicato alla preparazione del cibo può andare anche a beneficio della ristorazione (in tutte le sue forme), che su questi segmenti della domanda Food è in oggettiva concorrenza sia con l'industria sia con la distribuzione.

7. E-commerce:
impatti sulle filiere
e possibili evoluzioni
a medio termine

In questo capitolo affrontiamo il tema della quantificazione degli impatti dello sviluppo dell'e-commerce sugli assetti occupazionali delle filiere, e in particolare sull'occupazione nello stadio distributivo, fornendo alcuni dati utili per prevedere a medio termine l'evoluzione del fenomeno in Italia. Il tema viene affrontato in modo trasversale alle filiere, comparando gli impatti e i possibili sviluppi nei diversi settori, per mettere in evidenza proprio le differenze e i diversi percorsi evolutivi delineabili.

Come abbiamo detto anche nei capitoli precedenti, l'e-commerce ha prodotto senz'altro significativi impatti, in termini sia quantitativi sia qualitativi, sugli assetti occupazionali delle filiere e in particolare sull'occupazione nelle catene distributive. Una quantificazione precisa di questi impatti a livello di sistema risulta molto complessa, da un lato per la totale assenza di dati macrodisponibili, dall'altro perché gli impatti complessivi sono il frutto della sommatoria di una pluralità di specifiche situazioni di filiera e aziendali.

L'e-commerce è anche un fenomeno ancora molto recente e in continua e rapidissima evoluzione; inoltre, perlomeno nella filiera food, i processi di reazione competitiva delle catene con punti vendita fisici sono stati sino ad ora, e ragionevolmente saranno anche nel futuro, molto rilevanti: se si affermasse il modello *Click&Collect* gli impatti sugli assetti occupazionali sarebbero profondamente diversi dal caso in cui predominasse il modello di domiciliazione e, ancora di più, di *Pure Click*.

Per tutti i fenomeni su cui si sta ragionando quello che in realtà conta di più sono però i fatti e le decisioni assunte a livello di singola catena e/o di operatore e-commerce, sia ad oggi sia soprattutto nel futuro a breve e medio termine. Per tale motivo in questo capitolo vengono esposti dati e informazioni che consentono di avere un quadro dei fenomeni al momento attuale e, al contempo, anche utili per valutarne l'evoluzione, e quindi gli impatti sugli assetti occupazionali a medio termine. Partendo dai dati di riferimento presentati e calandoli sulla specifica realtà aziendale sarà possibile ipotizzare e valutare la situazione ad oggi della singola realtà e, in termini probabilistici, le evoluzioni a medio termine e quindi gli impatti sugli assetti occupazionali.

Nel capitolo affrontiamo prima il tema della quantificazione degli impatti occupazionali dell'e-commerce nelle tre filiere, partendo da quella dell'elettronica di consumo (paragrafo 1) su cui l'impatto attuale e prospettico si ipotizza essere maggiore, per poi passare alla filiera fashion e poi a quella food (paragrafi 2 e 3). Sintetizzeremo poi i risultati di una ricerca condotta negli USA (paragrafo 4) e, nel paragrafo 5, affronteremo il tema chiave della esternalizzazione ad aziende specializzate, da parte degli operatori e-commerce, dei servizi di consegna al domicilio dell'acquirente; questa scelta determina un'allocazione dei costi di consegna non all'interno del perimetro organizzativo degli operatori *Pure Click* ma di quello di aziende specializzate del settore dei trasporti, aziende a cui si applicano contratti di lavoro diversi da quelli del commercio. Infine, nel paragrafo 6, forniremo alcuni dati che consentono di comparare i livelli di penetrazione raggiunti dall'e-commerce in diversi contesti territoriali e per diversi settori merceologici; si tratta di dati utili per prevedere, in termini sia di impatti sia di velocità, lo sviluppo dell'e-commerce in Italia.

7.1 – Gli impatti dell'E-commerce sull'occupazione nella filiera elettronica di consumo

È opinione comune che la filiera dei prodotti di elettronica di consumo sia, perlomeno sino ad oggi, quella più impattata dal fenomeno dell'e-commerce; si tratta anche della filiera in cui gli effetti del fenomeno si stanno manifestando, in Italia come in altri mercati, da più anni ed è quindi ragio-

nevole considerarli maggiormente “consolidati” e più adatti a descrivere una situazione non più solo embrionale, fermo restando che stiamo parlando di un fenomeno ancora in rapidissima evoluzione.

L’analisi degli influssi viene condotta per tutte le filiere con la medesima metodologia: comparando i dati di bilancio, e in particolare il costo del lavoro, delle aziende che operano nel settore della distribuzione “tradizionale” (con punti vendita fisici) e di quelle che operano attraverso l’e-commerce con formule tendenzialmente *Pure click*. Per garantire maggiore rappresentatività la comparazione è stata fatta scegliendo, per quanto possibile, imprese con caratteristiche e dimensioni diverse e/o utilizzando dati relativi a cluster di imprese e/o elaborando anche un dato medio.

L’analisi sviluppata nella tabella che segue illustra la media 2015-16 dei dati di tre catene tradizionali italiane specializzate in elettronica di consumo e, nella quarta colonna, una media semplice dei dati delle tre catene.

Le catene prese in esame sono:

Mediamarket Spa, che è controllata dall’omonimo gruppo tedesco, leader europeo in questo settore; anche in Italia la catena ha questa posizione nella distribuzione di elettronica di consumo e controlla 116 punti vendita di grande superficie, distribuiti in 17 regioni; il fatturato complessivo nei due anni considerati si è attestato oltre i due miliardi di euro (2,136 nel 2015 e 2,050 nel 2016);

Unieuro Spa, secondo player del mercato nazionale con un fatturato nel 2015 pari a 1,545 miliardi di euro e nel 2016 pari a 1,660 miliardi di euro; rispetto al leader ha una rete molto più articolata in termini di dimensioni e formati, solo in parte controllata direttamente; i punti vendita a insegna Unieuro sono oltre 500;

SuperMedia Spa, che è invece una catena locale (Lombardia) con soli 19 punti vendita ma facente parte di un gruppo (Italmark) attivo in diversi segmenti della grande distribuzione (food, bricolage, elettronica di consumo, profumerie, centri commerciali).

Tutte le tre catene analizzate sviluppano in realtà anche attività di e-commerce, ma questa riveste comunque un ruolo ridotto o addirittura

marginale nei business complessivi; non essendo disponibili i dati di conto economico depurati da questa attività sono analizzati i dati complessivi di ogni catena.

*Conti economici in forma scalare, dati in percentuale sulle vendite
Analisi TradeLab su dati di Bilancio 2015-16*

CONTO ECONOMICO	(1) MediaWorld Media 2015-16	(2) Unieuro Media 2015-16	(3) SuperMedia Media 2015-16	(4) Media 1+2+3 Media 2015-16
Vendite nette Iva	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costo del venduto	85,1%	80,2%	83,3%	83,0%
Margine Lordo	14,9%	19,8%	16,7%	17,0%
Altri Ricavi	10,8%	2,4%	0,9%	7,0%
Margine Netto	25,7%	22,2%	17,6%	24,0%
Costo del Lavoro	10,4%	8,4%	8,1%	9,5%
Altri Costi Operativi	13,3%	11,2%	7,8%	12,3%
Cash Flow (EBITDA)	1,9%	2,6%	1,7%	2,2%
Ammortamenti e accanton.	1,2%	1,2%	1,5%	1,2%
Risultato Operativo (EBIT)	0,7%	1,4%	0,2%	1,0%
Proventi (oneri) finanziari	-0,1%	-0,4%	-0,4%	-0,3%
Proventi (oneri) straordinari	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Risultato pre-imposte	0,6%	1,0%	-0,2%	0,7%
Imposte	0,3%	0,3%	0,0%	0,3%
Risultato Netto	0,3%	0,7%	-0,2%	0,5%

Dall'analisi dei dati emergono, rispetto agli obiettivi della ricerca, le seguenti evidenze:

- il costo del lavoro ha un'incidenza abbastanza omogenea, compresa, a secondo dell'azienda, tra il 10,8 e l'8,1% del valore del fatturato netto;

il Margine Netto di Mediaworld (25,7%) e Unieuro (22,2%) risulta simile; ben diverso è invece quello di Supermedia (17,6%), realisticamente ricollegabile alla minore dimensione e quindi a un minore potere negoziale;

il Risultato Operativo dei primi due operatori è positivo e, in presenza di Oneri finanziari e Straordinari a livello fisiologico, sono positivi anche i dati di redditività prima e dopo le imposte.

Passando ai dati degli operatori e-commerce, l'analisi si concentra su due aziende *Pure Click* che presentano entrambe la caratteristica di essere focalizzate quasi esclusivamente sulle merceologie del settore dell'elettronica di consumo, garantendo così una omogeneità di confronto con le catene con punti vendita fisici sopra analizzate.

Le aziende analizzate sono:

- *E-price Operations Srl* è, per valore di fatturato, il quarto marketplace di e-commerce in Italia (i primi due operatori sono Amazon e E-Bay), ma il primo con la precisa specializzazione nei prodotti di elettronica di consumo; ha sviluppato nel 2015 un fatturato di 235 milioni di euro; sono analizzati i dati dei conti economici 2014 e 2015 perché l'anno 2016 è stato caratterizzato da alcune operazioni straordinarie che lo rendono meno rappresentativo;
- *Monclick Srl* è per valore di fatturato il secondo marketplace attivo in Italia specializzato nel segmento dell'elettronica di consumo; nel 2014 ha chiuso l'esercizio con quasi 77 milioni di euro di fatturato, mentre nel 2015 ha superato i 98 milioni di euro; a inizio 2017 l'azienda è stata interamente ceduta al gruppo Unieuro; anche per questa realtà si analizzano i conti economici degli anni 2014 e 2015.

*Conti economici in forma scalare, dati in percentuale sulle vendite,
media anni 2014-15*

Analisi TradeLab su dati di Bilancio 2014-15

CONTO ECONOMICO	(1) E-Price Media 2014-15	(2) Monclick Media 2014-15	(3) Media 1+2 Media 2014-15
Vendite nette Iva	100,0%	100,0%	100,0%
Costo del venduto	72,0%	95,2%	78,8%
Margine Lordo	28,0%	4,8%	21,2%
Altri Ricavi	1,8%	3,7%	2,4%
Margine Netto	29,8%	8,5%	23,5%
Costo del Lavoro	8,4%	2,5%	6,6%
Altri Costi Operativi	22,1%	7,4%	17,8%
Cash Flow (EBITDA)	-0,7%	-1,4%	-0,9%
Ammortamenti e accanton.	2,9%	0,1%	2,1%
Risultato Operativo (EBIT)	-3,6%	-1,5%	-3,0%
Proventi (oneri) finanziari	-0,3%	0,0%	-0,2%
Proventi (oneri) straordinari	0,0%	0,0%	0,0%
Risultato pre-imposte	-3,9%	-1,5%	-3,2%
Imposte	-0,8%	-0,4%	-0,7%
Risultato Netto	-3,1%	-1,2%	-2,5%

Dall'analisi dei dati emergono, rispetto agli obiettivi della ricerca, le seguenti evidenze:

- il conto economico di Monclick risulta caratterizzato da dati di marginalità fortemente ridotta; questo dato fa supporre che vi siano a monte politiche di acquisto non efficaci o che siano state utilizzate politiche di *pricing* fortemente aggressive; più in generale le strutture di costo dei due player risultano profondamente diverse;
- concentrandosi su E-price, il costo del lavoro ha una incidenza pari all'8,4% sul valore del fatturato netto; è inoltre possibile che parte dei costi del lavoro siano in realtà allocati tra gli altri Costi operativi (22,1%) essendo ragionevole ipotizzare che, almeno in parte, le at-

tività di *delivery* siano esternalizzate ad aziende specializzate; in ogni caso sarebbero costi del lavoro allocati al di fuori del perimetro organizzativo dell'operatore commerciale e quindi sottoposti a un contratto collettivo nazionale diverso da quello del commercio;

- per Monclick invece siamo di fronte a un profilo di costi del lavoro fortemente più contenuto (2,5%); lo stesso vale per gli altri Costi operativi (solo 7,4%);
- i dati di Cash-flow, Reddito Operativo e redditività pre e post imposte sono fortemente negativi per entrambi gli operatori, prefigurando un'aggressività di prezzo che non potrà essere sostenibile nel medio termine, a meno che la crescita dei volumi non produca una progressiva riduzione dell'incidenza dei costi, e quindi anche del costo del lavoro, che scenderebbe al di sotto dei valori attuali.

Comparando le due serie di dati (retailer tradizionali vs market place specializzati) si arriva alle seguenti conclusioni:

- nel caso di E-price l'incidenza del costo del lavoro è allineata a quella degli operatori con la rete di negozi fisici più efficienti (8,4 vs 8,1-8,4%), ma nel medio termine è ragionevole che si riduca, sia in ragione di una crescita dimensionale e conseguenti economie di scala, sia perché l'azienda ha necessità di innalzare il livello di redditività spingendo le vendite a valore, a parità di costi, attraverso manovre a rialzo sul pricing;
- Monclick invece evidenzia dati di incidenza del costo del lavoro fortemente inferiori alle catene di retail tradizionale (2,5 vs 10-8%); le ragioni di questa ridottissima incidenza del costo del lavoro sono da ricondursi alla completa esternalizzazione delle fasi di *delivery*; peraltro questa situazione, qui fotografata con i dati del 2015, potrebbe essere oggetto di almeno parziale superamento in futuro, dopo la recente acquisizione di Monclick a opera di Unieuro e la possibile adozione del modello Click&Collect utilizzando proprio la rete di negozi della catena acquirente;
- ricordando che al momento E-price è, in termini di fatturato, circa un nono di MediaWorld e circa un settimo di Unieuro, è fondato sup-

porre che la crescita dimensionale degli operatori *Pure Click* determinerà una riduzione dell'incidenza del costo del lavoro di 1-2%, che nel caso di E-price significherebbe arrivare a una incidenza del 6-7%;

- detto in altri termini se, guardando i dati esposti, il costo del lavoro di una catena di retailer specializzata nell'elettronica di consumo ha una incidenza dell'8-10%, la medesima componente di costo, nelle aziende di e-commerce con la medesima specializzazione merceologica, ha un'incidenza di circa l'8% ma prospetticamente, con il crescere dei fatturati dovrebbe attestarsi intorno al 6,5%; questo significa, a parità di stipendio medio, una riduzione compresa tra il 20 e il 35% del numero di dipendenti, a seconda della dimensione dell'operatore *Pure Click*;
- è però vero che gli operatori *Pure Click* di questo settore tendono a terziarizzare all'esterno le attività di consegna, affidandole ad aziende di logistica specializzate; questo fatto è confermato da diverse informazioni acquisite nel corso dell'indagine e anche dall'elevato livello di costi operativi degli operatori *Pure Click* (per E-price, ad esempio, pari al 22,1% del fatturato); quindi è vero che lo sviluppo dell'e-commerce porta a una riduzione del numero di addetti nel corrispondente (dal punto di vista merceologico) settore del retail, ma è anche vero che, oltre alla creazione di posti di lavoro all'interno del perimetro organizzativo dell'operatore *Pure Click*, l'E-commerce genera nuovi posti di lavoro anche nelle aziende della logistica specializzate in questo tipo di consegne; quindi l'impatto complessivo sulla filiera è negativo ma meno di quanto appaia in prima analisi.

A quest'ultimo punto, che peraltro si manifesta in modo differente nelle filiere, è dedicato un approfondimento nel paragrafo 5.

7.2 – Gli impatti dell'E-commerce sull'occupazione nella filiera fashion

La filiera del tessile abbigliamento (fashion), seppure caratterizzata da una minore innovazione commerciale, è, in termini di consumi, la seconda

più importante nelle economie evolute; anche in questa filiera la diffusione dell'e-commerce sta crescendo con effetti considerevoli sugli equilibri di settore e può potenzialmente modificare gli equilibri che si sono consolidati, anche in Italia, negli ultimi decenni attraverso i processi di integrazione verticale sia da parte dell'industria (i grandi marchi del lusso – ma non solo – che si sono integrati a valle aprendo proprie reti di negozi monomarca) sia della distribuzione (le catene *fast fashion* che si sono integrate a monte).

In questa filiera la penetrazione dell'e-commerce sembra più indietro rispetto alla filiera dell'elettronica di consumo, ma anche in Italia la situazione è egualmente in forte evoluzione.

La filiera Fashion presenta inoltre due caratteristiche che la collocano a “metà strada” tra l'elettronica di consumo e il Food:

- diversamente dall'elettronica di consumo, i prodotti di tessile abbigliamento presentano delle caratteristiche (essenzialmente, la taglia, il colore, il tessuto e, per i capispalla, anche il taglio e le proporzioni) non agevolmente apprezzabili e valutabili dall'acquirente attraverso il web; almeno parte dei prodotti food presentano una situazione simile, seppure derivante da tutt'altre caratteristiche (freschezza, sapore, qualità intrinseca ecc.), ma la ripetitività degli acquisti attenua o azzerava queste difficoltà degli acquirenti, perlomeno per i prodotti noti e conosciuti, che quindi risultano in qualche modo favoriti e più adatti ad essere commercializzati attraverso l'e-commerce;
- se nell'elettronica sembrano prevalere gli operatori *Pure Click* e soprattutto generalisti e nel Food, invece, un ruolo molto rilevante – se non addirittura dominante – sembra lo possano giocare i player *Click&Mortar* (in particolare *Click&Collect*) con reti di negozi preesistenti, nel Fashion sembra, a livello **sia** internazionale **sia** nazionale, si stia consolidando una situazione in cui il mercato dell'e-commerce è controllato sia da grandi operatori *Pure Click* plurimarca **sia** da tanti operatori *Click&Mortar*, più piccoli e soprattutto monomarca.

Per il segmento delle aziende distributive specializzate di questa filiera l'analisi si è concentrata su quattro catene del fast fashion:

- *Zara Italia Srl*, che è la succursale italiana di Inditex, leader mondiale nel *fast fashion* (attivo in 93 paesi con oltre 2.200 negozi, 8 differenti insegne, oltre 150.000 dipendenti e oltre 100 miliardi di fatturato); in Italia la catena opera con una rete di negozi di grande superficie, localizzati sia in centro città **sia** nei centri commerciali, e ha raggiunto nel 2016 un fatturato di 896 milioni di euro (784 nel 2015);
- *Hennes & Mauritz Srl*, meglio nota come *H&M*, è anch'essa la succursale italiana di una catena internazionale specializzata nel *fast fashion*; in Italia H&M ha oltre 150 negozi e nel 2016 ha sviluppato un fatturato di 756 milioni di euro (738 nel 2015);
- anche *Mango Italia Srl* è una catena del *fast fashion*, attiva in Italia con punti vendita di grande superficie e un fatturato 64 milioni di euro nel 2016;
- *Gap Italy Srl*, fa parte dell'omonimo gruppo internazionale di *fast fashion*; in Italia ha 10 punti vendita di grandi dimensioni e ha raggiunto nel 2016 il fatturato di 42 milioni di euro.

L'analisi viene sviluppata sui dati di ciascuna delle 4 catene e sulla media dei dati delle prime 3, posto che i dati di Gap evidenziano redditività operativa e profittabilità negative.

I dati analizzati sono quelli relativi agli ultimi 2 esercizi disponibili: 2015 e 2016.

Inoltre, si segnala che anche questi player operano sia offline che online, ma che non essendo disponibili dati di conto economico distinti l'analisi viene condotta sui dati complessivi di business.

*Conti economici in forma scalare, dati in percentuale sulle vendite,
media anni 2015-16*

Analisi TradeLab su dati di Bilancio 2015-16

CONTO ECONOMICO	(1) Zara Italia 2015-16	(2) H&M Italia 2015-16	(3) Mango 2015-16	(4) Media 1+2+3 2015-16	(5) Gap Italia 2015-16
Vendite nette Iva	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costo del venduto	51,4%	52,6%	60,3%	52,3%	43,7%
Margine Lordo	48,6%	47,4%	39,7%	47,7%	56,3%
Altri Ricavi	0,8%	2,0%	39,3%	2,8%	5,9%
Margine Netto	49,5%	49,4%	79,1%	50,6%	62,2%
Costo del Lavoro	15,0%	18,9%	21,6%	17,0%	19,5%
Altri Costi Operativi	24,8%	24,4%	39,1%	25,2%	54,3%
Cash Flow (EBITDA)	9,7%	6,1%	18,4%	8,4%	-11,6%
Ammort. e accantonam.	3,8%	3,1%	12,8%	3,9%	4,8%
Ris. Operativo (EBIT)	5,8%	2,9%	5,6%	4,5%	-16,5%
Proventi (oneri) finanziari	0,1%	0,0%	-0,4%	0,0%	-0,2%
Proventi (oneri) straord.	0,1%	0,3%	-0,4%	0,2%	0,0%
Risultato pre-imposte	6,0%	3,2%	4,8%	4,7%	-16,7%
Imposte	2,3%	1,1%	-0,8%	1,7%	0,3%
Risultato Netto	3,7%	2,1%	5,6%	3,0%	-16,9%

Dall'analisi dei dati, e concentrandosi in particolare su quelli dei conti economici di Zara e H&M, molto simili tra loro, emergono le seguenti evidenze:

- il costo del lavoro ha un'incidenza decisamente più alta rispetto al caso dell'elettronica di consumo e si attesta per i due operatori principali (Zara e H&M) tra il 15 e il 18,9%; le altre due catene (Gap e Mango) esprimono incidenze di questa componente di costo ancora maggiori, pari rispettivamente al 19,5 e al 21,6%;
- il Margine Netto dei due principali operatori (Zara e H&M) è quasi totalmente allineato (49,5% e 49,4%), indicatore di logiche di *pricing* sostanzialmente identiche;

- anche gli altri Costi Operativi di queste due catene sono fortemente allineati (24,8 e 24,4%), come pure gli Ammortamenti e accantonamenti (3,1 e 3,8%);
- infine, per entrambe queste due catene, ma anche per Mango, risultano decisamente positivi i valori di EBITDA, EBIT e Reddito Netto; in particolare il risultato netto dopo le imposte oscilla tra il 2,1 (H&M) e il 5,6% (Mango).

Per l'e-commerce analizziamo, invece, il principale operatore (modello *Pure Click*) sul mercato italiano:

- *Yoox Net-A-Porter Group S.p.A.* (in forma abbreviata YNAP S.p.A.), azienda italiana attiva nel settore delle vendite online di beni di moda, lusso e design; ha assunto questa denominazione dal 5 ottobre 2015 in seguito alla fusione tra YOOX GROUP e THE NET-A-PORTER GROUP, due tra le principali società di moda online; le vendite nel 2015 furono di oltre 922 milioni di euro, mentre dopo la fusione hanno raggiunto i 1.870 milioni di euro.

*Conti economici in forma scalare, dati in percentuale sulle vendite
Analisi TradeLab su dati di Bilancio 2015-16*

CONTO ECONOMICO	(1) Yoox 2016	(1) Yoox 2015	(1) Yoox Media 2015-16
Vendite nette Iva	100,0%	100,0%	100,0%
Costo del venduto	60,1%	53,5%	57,9%
Margine Lordo	39,9%	46,5%	42,1%
Altri Ricavi	0,0%	0,0%	0,0%
Margine Netto	39,9%	46,5%	42,1%
Costo del Lavoro	11,5%	8,2%	10,4%
Altri Costi Operativi	20,5%	29,4%	23,5%
Cash Flow (EBITDA)	7,9%	9,0%	8,3%
Ammortamenti e accantonamenti	4,9%	3,9%	4,6%
Ris. Operativo (EBIT)	3,0%	5,0%	3,7%

Proventi (oneri) finanziari	-0,2%	-0,1%	-0,2%
Proventi (oneri) straordinari	-0,2%	-2,6%	-1,0%
Risultato pre-imposte	2,6%	2,3%	2,5%
Imposte	0,8%	0,5%	0,7%
Risultato Netto	1,8%	1,8%	1,8%

Dall'analisi dei dati di conto economico di Yoox, che – ricordiamo – fattura 1.870 miliardi di euro, si distinguono, rispetto agli obiettivi della ricerca, le seguenti evidenze:

- il Margine Netto si posiziona nei due diversi anni tra il 46,5 e il 40%, quindi con dati inferiori a quanto esprimono le catene tradizionali di *fast fashion*; questo differenziale potrebbe spiegarsi sia con i diversi modelli di business (*fast fashion* monomarca integrato a monte vs *marketplace* plurimarca) **sia** con politiche di prezzo più aggressive del market place;
- il costo del lavoro, pari all'8,2% nel 2015, cresce all'11,5% nel 2016 nonostante il raddoppio del fatturato in seguito alla fusione tra Yoox e Net-a-porter; la drastica riduzione degli altri Costi operativi, scesi con la fusione dal 29,4 al 20,5%, consente di ipotizzare che nel 2015 parte del costo del lavoro fosse, nella società acquirente, in realtà allocato, in conseguenza dell'esternalizzazione dei servizi di consegna, proprio tra questi Costi operativi;
- fortemente positivi i dati di Cash-flow, Reddito Operativo e redditività pre e post imposte, con quest'ultima che si attesta all'1,8% sia nel 2015 **sia** nel 2016.

Comparando le due serie di dati (retailer tradizionali vs Yoox) si arriva alle seguenti conclusioni:

- se si considera più rappresentativo (in quanto con minore esternalizzazione del servizio di consegna) il conto economico del 2016 di Yoox, l'incidenza del costo del lavoro di questo operatore di e-commerce (11,5%) è decisamente inferiore a quella delle catene di *fast fashion*, che oscilla invece tra il 15 e il 21.6%;

ricordando che Yoox esprime già ora un fatturato sostanzialmente doppio rispetto a Zara e H&M, è ragionevole pensare che questo gap di incidenza del costo del lavoro non si dovrebbe incrementare in modo sostanziale, perlomeno a parità di condizioni; l'utilizzo del condizionale deriva dal fatto che rimane il dubbio che dopo la fusione vi possano essere interventi di razionalizzazione dei costi del lavoro;

- al contempo, ragionando sulle diverse scale dimensionali delle 4 catene tradizionali, si evidenzia che esiste una chiara correlazione inversa tra dimensione del fatturato e incidenza del costo del lavoro; ad esempio: Zara ha un fatturato di 896 milioni di euro e una incidenza del costo del lavoro del 15%, mentre Mango ha fatturato 64 milioni di euro ed evidenzia una incidenza del 21,6% del costo del lavoro;
- in sintesi, l'attività di e-commerce, perlomeno a livelli dimensionali significativi, come sono quelli attuali di Yoox (1,9 miliardi di euro) o quelli della stessa Yoox nel 2015 (900 milioni), viene sviluppata, rispetto alle catene di fast fashion di simili dimensioni (quale è Zara), con una più ridotta incidenza del costo del lavoro compresa tra il 23% (11,5% di Yoox con fatturato di 922 milioni vs 15% di Zara con fatturato di 896 milioni di euro nel 2015) e il 35% circa (11,5 di Yoox vs 18,9% di H&M che è però di taglia più piccola);
- detto in altri termini, il trasferimento di fatturato dal commercio offline al commercio online in questo settore determina, a parità di stipendio medio, una riduzione pari a circa il 23% dei posti lavoro nel retail;
- anche per questo settore è però vero che gli operatori *Pure Click* terziarizzano all'esterno le attività di consegna, affidandole ad aziende di logistica specializzate; quindi è vero che lo sviluppo dell'e-commerce porta a una riduzione del numero di addetti nel corrispondente (dal punto di vista merceologico) settore del retail, ma è anche vero che oltre alla creazione di posti di lavoro all'interno del perimetro organizzativo dell'operatore *Pure Click*, l'e-commerce genera nuovi posti di lavoro anche nelle aziende della logistica spe-

cializzate in questo tipo di consegne; quindi l'impatto complessivo sulla filiera è negativo ma meno di quanto appaia in prima analisi; questo aspetto viene approfondito – come detto – nel successivo paragrafo 5.

7.3 – Gli impatti dell'e-commerce sull'occupazione nella filiera food

Il livello di penetrazione dell'e-commerce nella filiera food, in Italia come negli altri mercati, è decisamente inferiore rispetto a quello delle filiere dell'elettronica di consumo e del Fashion, come peraltro a quelli di numerose altre filiere. Le ragioni di questa situazione sono sostanzialmente riconducibili a tre fattori:

- il minore costo unitario dei prodotti, che aumenta l'incidenza dei costi di consegna al domicilio e obbliga a realizzare acquisti di ampi panieri di spesa; questo secondo fatto, determinando l'impiego di tempi comunque rilevanti per "costruire" online il paniere di prodotti da acquistare, abbatte il differenziale di tempo tra spesa online e spesa nel punto vendita fisico;
- la minore standardizzazione di alcune merceologie e – più in generale – alcune caratteristiche dei prodotti (freschezza, sapore, qualità intrinseca ecc.) che non sono agevolmente apprezzabili e valutabili dall'acquirente attraverso il web; questo vale perlomeno per i prodotti "nuovi" o non conosciuti dall'acquirente, che quindi negli acquisti via web tenderà a realizzare acquisti ripetitivi di panieri "consolidati" di prodotti a lui ben noti;
- soprattutto, la reattività delle catene distributive della filiera food, sia attuale **sia** prospettica, che stanno puntando a controllare, sia in Italia **sia** su altri mercati esteri, gran parte del business, lasciando agli specialisti del modello *Pure Click* quote marginali o comunque molto ridotte rispetto a quanto può accadere in altre filiere.

Questi elementi di contesto si sono tradotti in un processo di penetrazione – a parte i marginali fenomeni di piccole aziende – del mercato dell'e-commerce da parte di operatori specializzati che si è avviato in Italia molto in ritardo rispetto ad altri mercati e soprattutto rispetto ad altre filiere.

Di fatto la penetrazione dell'e-commerce in Italia è ancora embrionale; inoltre, la quasi totalità dei bilanci degli operatori che hanno quote rilevanti di attività di e-commerce sono "inquinati" dal fatto che la medesima società svolge anche – se non in maniera predominante – altre attività che nulla hanno a che fare con l'e-commerce; infine, ovviamente, i bilanci delle catene della GDO che da tempo fanno e-commerce non sono utilizzabili perché questo rappresenta una quota largamente minoritaria, se non proprio marginale, del loro business. Per queste ragioni sono stati utilizzati come benchmark anche i dati di bilancio di un operatore estero; purtroppo, la disponibilità di dati molto dettagliati sugli operatori delle catene GDO italiane consentono di fare delle valutazioni egualmente interessanti e utili.

Per il segmento della distribuzione food con reti di punti vendita fisici si analizzano i dati dei bilanci di oltre 100 catene della GDO; i dati illustrati si riferiscono a due distinti cluster di retailer: il primo si riferisce alle catene che controllano direttamente sia i punti vendita sia il centro di distribuzione e quindi i conti economici descrivono la struttura di costi e di ricavi dell'intero business; il secondo, invece, riguarda le catene della GDO che hanno un modello di business diverso, in cui un soggetto giuridico controlla il centro di distribuzione e altri soggetti (con ragioni sociali diverse) controllano e gestiscono i punti vendita che sono associati, con formule diverse di affiliazione, al centro di distribuzione. Nella prima delle due tabelle, per entrambi i cluster vengono esposti i dati sia del 2015 sia del 2016.

*Conti economici in forma scalare, dati in percentuale sulle vendite,
2015 e 2016*

Analisi TradeLab su dati di Bilancio 2015-16

CONTO ECONOMICO	GDO Food con controllo diretto CEDI e PdV 2016	GDO Food con controllo diretto CEDI e PdV 2015	GDO Food con solo CEDI (Pdv associati) 2016	GDO Food con solo CEDI (Pdv associati) 2015
Vendite nette Iva	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costo del venduto	78,0%	78,0%	95,3%	94,6%
Margine Lordo	22,0%	22,0%	4,7%	5,4%
Altri Ricavi	8,2%	7,9%	8,7%	7,9%
Margine Netto	30,2%	29,9%	13,3%	13,3%
Costo del Lavoro	12,8%	12,6%	1,8%	1,9%
Altri Costi Operativi	12,7%	12,7%	8,4%	8,5%
Cash Flow (EBITDA)	4,7%	4,6%	3,1%	3,0%
Ammortamenti e accanton.	3,2%	3,2%	1,2%	1,2%
Ris. Operativo (EBIT)	1,4%	1,4%	1,9%	1,8%
Proventi (oneri) finanziari	-0,3%	0,6%	0,1%	-0,1%
Proventi (oneri) straordinari	0,0%	0,1%	0,0%	0,1%
Risultato pre-imposte	1,1%	2,0%	2,0%	1,8%
Imposte	0,6%	0,8%	0,4%	0,4%
Risultato Netto	0,5%	1,3%	1,6%	1,4%

La seconda tabella qui sotto è invece stata sviluppata *ad hoc* per questa analisi.

*Conti economici in forma scalare, dati in percentuale sulle vendite
Analisi TradeLab su dati di Bilancio 2015-16*

CONTO ECONOMICO	Totale catena	Costi Centro di distribuzione	Costi Rete Punti vendita	Note
Vendite nette Iva	100,0%			Tali da garantire marginalità
Costo del venduto	69,9%			Dato medio cluster con PdV
Margine Lordo				Non considerato
Altri Ricavi				Non considerato
Margine Netto	30,1%			Dato medio cluster con PdV
Costo del Lavoro	12,7%	1,5%	11,2%	Totale pari a cluster con PdV
Altri Costi Operativi	12,7%	6,8%	5,9%	Totale pari a cluster con PdV
Cash Flow (EBITDA)	4,7%			
Ammortamenti e accant.	3,2%	1,0%	2,2%	Totale pari a cluster con PdV
Ris. Operativo (EBIT)	1,5%			
Proventi (oneri) finanziari	0,0%			Posti pari a 0
Proventi (oneri) straord.	0,0%			Posti pari a 0
Risultato pre-imposte	1,5%			
Imposte	0,7%			Dato medio cluster con PdV
Risultato Netto	0,8%			

Infatti, la disponibilità dei dati delle catene che gestiscono sia contemporaneamente centro distributivo e punti vendita sia solo il primo consente di sviluppare un conto economico virtuale, opportunamente articolato in modo distinto in costi afferenti il centro di distribuzione e costi afferenti i punti di vendita. Ovviamente la marginalità di questo operatore virtuale viene riproporzionata a quella media del cluster di catene che gestiscono anche i punti vendita e quindi, a parità di costi di acquisto merci, questo si ottiene allineando le vendite nette a un valore tale da garantire questa marginalità.

Dall'analisi dei dati di entrambe le tabelle emergono le seguenti considerazioni:

- il costo del lavoro è pari complessivamente al 12,7%, a metà strada tra i dati dell'elettronica di consumo (8-10%) e del fashion (15%);
- suddividendo questa componente di costo tra centro di distribuzione e rete di punti vendita risulta che il costo del lavoro afferente le reti di punti vendita è mediamente 7,5 volte quello relativo al centro di distribuzione della catena (11,2 vs 1,5%); questo elemento sarà molto importante nel fare delle valutazioni sull'impatto dell'e-commerce su questa filiera dato che nel modello *marketplace/Pure Click* vengono a mancare proprio i punti vendita, anche se – ovviamente – i processi di preparazione delle merci nei centri distributivi di cui stiamo parlando (cosiddetti CEDI) sono profondamente diversi da quelli dei *customer fulfillment centers* (CFC) degli operatori di e-commerce;
- infine, tutti i dati, peraltro di un campione molto ampio, relativi a EBITDA, EBIT e Reddito Netto risultano positivi; in particolare il risultato netto dopo le imposte per una catena che controlla anche i punti vendita è compreso tra lo 0,5 e il 1,3% (dati medi 2015 e 2016).

Per le ragioni che abbiamo esposto a inizio paragrafo, ben più complessa è la possibilità di analizzare per il mercato italiano i dati di operatori della filiera food attivi solo nell'e-commerce e con un minimo di massa critica. Per questa ragione l'analisi è stata estesa al leader *Pure Click* specializzato nel food in UK.

L'analisi è stata quindi condotta su:

- *Eataly Net Srl*, azienda del noto gruppo Eataly che gestisce le attività di e-commerce;
- *Ocado Group Plc*, principale operatore di e-commerce in UK specializzato nel Food, con modello *Pure Click*, che raggiungerà nel 2017 un fatturato di 1,66 miliardi di euro, di cui oltre 1,5 generati direttamente dalle vendite online; di questo operatore si analizzano,

utilizzando il preconsuntivo 2017, sia i dati totali di gruppo che quelli relativi al solo business e-commerce in senso stretto, che rappresenta il 92% dei ricavi complessivi.

*Conti economici in forma scalare, dati in percentuale sulle vendite
Analisi TradeLab su dati di Bilancio 2016 e preconsuntivo 2017*

CONTO ECONOMICO	(1) Eataly Net 2016	(2) Ocado (UK) 2017 (preconsuntivo) Gruppo	(3) Ocado (UK) 2017 (preconsuntivo) <u>Solo Divisione Retail</u>
Vendite nette Iva	100,0%	100,0%	100,0%
Costo del venduto	52,5%	65,5%	71,3%
Margine Lordo	47,5%	34,5%	28,7%
Altri Ricavi	9,4%	4,2%	3,7%
Margine Netto	56,8%	38,6%	32,5%
Costo del Lavoro (*)	36,0%	26,1%	21,2%
Altri Costi Operativi	46,3%	6,6%	5,3%
Cash Flow (EBITDA)	-25,5%	5,9%	6,0%
Ammortamenti e accanton.	13,5%	4,9%	5,3%
Ris. Operativo (EBIT)	-39,0%	1,0%	0,7%
Proventi (oneri) finanziari	0,0%	-0,9%	-0,9%
Proventi (oneri) straordinari	0,0%	0,0%	0,0%
Risultato pre-imposte	-39,1%	0,1%	-0,2%
Imposte	-10,1%	0,0%	0,0%
Risultato Netto	-29,0%	0,1%	-0,2%

(*) Per Ocado sono indicati i totali dei costi dei Centri di preparazione merci e del servizio di consegna.

La prima evidenza è che i dati relativi a Eataly Net appaiono poco utili agli obiettivi del progetto perché evidenziano un costo del lavoro elevatissimo e degli indici di redditività molto negativi (EBIT a -39% e Risultato netto a -29%), non sostenibili nel medio termine.

Concentrandosi quindi solo su *Ocado Plc Group*, e in particolare solo

sulla divisione Retail (dati di bilancio esposti nell'ultima colonna) si possono esprimere le seguenti considerazioni:

- si tratta – come detto – di una azienda che fattura oltre 1,5 miliardi di euro che corrispondono, a livello italiano, alle dimensioni di una catena pluriregionale leader, ossia a una dimensione delle strutture che già garantisce, perlomeno a livello di costi delle *operations*, adeguate economie di scala;
- l'assortimento proposto in termini di reparti e numero di categorie è collocabile a metà strada tra quello di un ipermercato e quello di un supermercato; i prodotti freschi e le specialità alimentari hanno una presenza rilevante nell'assortimento, più simile a quella di un superstore;
- il Margine Netto (32,5%) non è dissimile da quello che emerge dal campione di catene GDO italiane (30,1%); il differenziale potrebbe essere spiegato dalla maggiore incidenza delle merceologie non food tipiche degli ipermercati e/o dei prodotti freschi e delle specialità;
- il totale dei costi (lavoro, altri costi operativi e ammortamenti e accantonamenti) è pari al 31,8% sul valore delle vendite;
- dai dati pubblici non è esattamente individuabile l'incidenza del costo del lavoro in quanto è ricompresa all'interno delle più complessive voci di costo relative alla gestione dei CFC e di tutto il servizio di *delivery*; all'interno di queste voci di costo sono quindi inclusi anche tutti gli altri costi operativi, fatta eccezione per gli ammortamenti delle strutture edilizie, delle attrezzature e degli automezzi di consegna, componenti isolate in altre voci di costo del bilancio;
- questo dato riferito al totale dei Costi operativi di gestione dei CFC e del servizio di consegna è pari a 21,2%;
- possiamo inoltre applicare al totale dei costi di Ocado (che valgono, come detto sopra, il 31,8% delle vendite) la stessa articolazione emersa per Yoox (*Pure Click* del fashion) nel 2016, anche in considerazione delle dimensioni simili dei due player (comprese tra 1,5 e 2 miliardi di euro); nel 2016 Yoox ha mostrato un'incidenza del totale

dei costi (lavoro, altri operativi e ammortamenti e accantonamenti) pari al 36,9% sulle vendite; ponendo pari a 100 il totale dei costi, il solo Costo del lavoro rappresenta il 28,2% di questi costi; applicando questa stessa % a Ocado (pre-consuntivo 2017 divisione retail) si otterrebbe che il Costo del lavoro, a fronte di Costi operativi totali pari al 31,8%, varrebbe il 9,0% sulle vendite; ma abbiamo anche visto che nel costo del lavoro di Yoox sono esclusi i servizi di consegna dei prodotti in quanto terziarizzati, quindi questo dato del 9,0% deve essere considerato un dato minimo;

- con la stessa metodologia, ma utilizzando i dati medi di E-price (*Pure Click* dell'elettronica di consumo in Italia) come base di partenza, si otterrebbe che in Ocado il Costo del lavoro varrebbe l'8,0%; ma anche in questo caso il valore deve essere considerato minimo per lo stesso motivo citato poco sopra;
- in sintesi, è ragionevole pensare, pur tenendo conto delle differenze esistenti tra Italia e UK, che il costo del lavoro di Ocado si posizioni come minimo intorno all'8-9%;
- in considerazione della metodologia utilizzata a questo valore dell'8-9% di costo del lavoro va però ancora aggiunta la quota di costo del lavoro riconducibile alle attività di consegna, che in Ocado è comunque ricompreso all'interno della voce complessiva "Costi dei Centri di preparazione merci e del servizio di consegna", pari complessivamente al 21,2%; dando già per certa l'incidenza del costo del lavoro per la preparazione delle merci anche solo dell'8% è ragionevole ipotizzare che del 13,2% restante altri 3-4 punti percentuali siano allocabili al costo del lavoro degli autisti dei mezzi di consegna, portando il costo del lavoro a una incidenza totale dell'11-12%;
- nell'*Ocado Group plc Annual Report and Accounts for the 53 weeks ended 3 December 2017* (sostanzialmente il preconsuntivo 2017) è precisato che il valore medio della consegna è pari a euro 122,05 (sterline 107,20); applicando a questo valore i dati percentuali di cui sopra e trasformandoli in euro si ottengono i valori riportati nella ta-

bella che segue; sembrano dati complessivamente credibili e confermano quindi in termini generali la stima fatta, ovvero un'incidenza del Costo del lavoro, comprensivo di tutte le fasi di lavorazione sino alla consegna a domicilio, intorno al 12%.

*Ocado PLC – Incidenza dei Costi di consegna
Analisi TradeLab su dati di Bilancio e Annual Report preconsuntivo 2017*

DATO	Dato in sterline	Dato in euro
Valore medio della consegna	107,20	122,05
Valore per consegna del Costo totale dei centri di preparazione e del servizio di consegna (21,2%)	22,73	25,87
Valore per consegna del Costo del lavoro di preparazione e consegna (11%)	11,79	13,42
Valore per consegna del Costo del lavoro di sola consegna (4%)	4,29	4,88

Comparando quindi le evidenze e le stime ulteriori sopra esposte con riferimento ai due business, per la filiera food si possono esporre le seguenti conclusioni:

- l'incidenza del costo del lavoro delle catene GDO Food – e si ricorda che i dati sono riferiti a un campione di oltre 100 imprese – è pari al 12,7%, mentre per l'e-commerce focalizzato sul food questo dato è stimabile intorno al 12%;
- utilizzando questi dati, in sintesi, l'attività di e-commerce nella filiera food, già a livelli di fatturato che corrispondono a una catena pluri-regionale leader (circa 1,5 miliardi di euro di vendite al consumo), può essere sviluppata con un'incidenza del costo del lavoro inferiore di circa il 5% (12,0 vs 12,7%) rispetto alle catene della GDO con punti vendita fisici;
- detto in altri termini, il trasferimento di fatturato da supermercati e ipermercati a operatori *Pure Click*, all'interno della filiera food determina, a parità di stipendio medio, una riduzione di circa il 5% del numero di dipendenti; si tratta di un differenziale molto contenuto;

- va però messo in evidenza che nella filiera food, nel caso dello sviluppo di operatori *Pure Click* (come è appunto Ocado in UK) e non di sviluppo dell'e-commerce da parte delle catene di retail, si avrà un saldo negativo complessivo minimo, ma a fronte di una riduzione significativa del numero di lavoratori nel comparto retail (Contratto di lavoro del commercio) e un aumento di posti di lavoro nel comparto dell'e-commerce, a cui si dovrebbe applicare, sulla base degli orientamenti nazionali, il CCNL delle imprese di spedizione, autotrasporto merci e logistica.

Riprenderemo questo punto in modo organico per le tre Filiere analizzate nel paragrafo 5.

7.4 – Gli impatti dell'e-commerce sull'occupazione: i risultati di una ricerca negli USA

Una recentissima ricerca realizzata proprio sugli impatti dell'e-commerce sui livelli occupazionali e sulle ineguaglianze dei livelli salariali negli USA sembra giungere a risultati diversi, se non addirittura opposti, a quelli emersi nelle analisi condotte per la situazione in Italia. Nel valutare in modo comparato i risultati si deve tener conto, oltre che delle diverse metodologie utilizzate, anche delle profonde differenze esistenti tra il mercato nord americano e quello nazionale; ad esempio, il livello di penetrazione dell'e-commerce è molto maggiore negli USA, avendo raggiunto a totale merceologie commercializzate poco meno del 9% di quota; inoltre, fatta esclusione per le grandi città, le distanze da percorrere, sia per i consumatori per arrivare nei grandi *mall* commerciali sia per i mezzi di consegna dell'e-commerce, sono assai maggiori rispetto a quelle italiane.

La ricerca, dal titolo *How Ecommerce creates jobs and reduces income inequality*, è stata realizzata dal PPI – *Progressive Policy Institute*, *think tank* considerato vicino al Partito Democratico americano. I risultati di ricerca sono stati pubblicati nel settembre 2017 e si basano sull'analisi comparata delle serie di dati relativi al dicembre 2007 e al giugno 2017, quindi di un periodo sostanzialmente di 10 anni.

Il report finale di ricerca è integralmente disponibile sul web all'indirizzo

www.progressivepolicy.org.

Nelle pagine che seguono vengono illustrate, in modo sintetico e per punti, le principali conclusioni a cui giunge la ricerca; vengono poi esposti alcuni commenti e valutazioni frutto della comparazione delle metodologie utilizzate.

Le principali evidenze e conclusioni della ricerca del PPI sono sintetizzabili nei punti che seguono.

La tesi di fondo della ricerca è che l'e-commerce è essenzialmente una "macchina" per trasformare in lavoro salariato le ore di shopping non retribuite dei consumatori finali; parte di queste ore di shopping non retribuito si trasformano in ore di lavoro nei *fulfillment center*, la denominazione dei centri di preparazione delle consegne per l'e-commerce e nelle attività di consegna al domicilio dell'acquirente.

Il punto di partenza della ricerca è che nella fase di espansione del commercio negli USA, precedente allo sviluppo di Amazon e degli altri operatori e-commerce e invece caratterizzata dallo sviluppo dei grandi *mall* e delle grandi strutture di vendita (appellate "big box store"), a fronte di un quasi raddoppio della produttività commerciale (vendite per dipendente) nel periodo 1990-2010, la retribuzione settimanale dei dipendenti di queste strutture è rimasta sostanzialmente identica; inoltre, gli stessi dipendenti sono stati progressivamente sempre più penalizzati in termini di numero di ore lavorate nella settimana (sempre maggior numero di part-time) e di programmazione dell'orario di lavoro (sempre meno conciliabile con le esigenze di vita). I ricercatori individuano due possibili, e combinabili, ragioni per le quali l'incremento di produttività non si è trasformato in incrementi dei salari: perché la maggior parte delle risorse sono state investite nella realizzazione di centri commerciali sovradimensionati e eccessivamente qualificati in termini architettonici; e/o perché la fonte dell'incremento delle vendite non era nell'organizzazione dei punti vendita, ma in altre fasi a monte della *supply chain* commerciale, in particolare nelle politiche di marketing.

La rivoluzione commerciale dell'e-commerce si è avviata nella seconda metà degli anni Novanta e analizzando i dati 2007-2017 di fatto si valutano

gli effetti dei secondi 10 anni di questo ventennio di sviluppo dell'e-commerce, che controlla ora – come detto – una quota di poco inferiore al 9% con riferimento alle diverse filiere di prodotti (escludendo quindi i servizi).

Dal punto di vista metodologico la ricerca si concentra sull'occupazione generata dai *fulfillment centers*, che nelle statistiche del lavoro in USA sono classificati all'interno del comparto commerciale all'ingrosso e/o nel settore del commercio elettronico o via posta; il punto di partenza è proprio l'analisi del numero di occupati in questo tipo di strutture, che vengono abitualmente localizzate in aree periferiche e poco popolate e con poche altre strutture e attività commerciali; questo aspetto risulta metodologicamente molto rilevante perché consente di verificare i dati totali USA con quelli di singole Contee, ove gli effetti dell'insediamento di *fulfillment centers* di Amazon o di altri *Pure players* dell'e-commerce sono facilmente isolabili ed estrapolabili.

Nel periodo 2007-17, sulla base delle elaborazioni della serie di dati a livello territoriale del *Bureau of Labor Statistics* (BLS), il settore del commercio al minuto basato su reti fisiche di punti vendita ha perso 159 mila occupati (pari a 140 mila in termini di unità *full time equivalent*) mentre il settore dell'e-commerce ha generato 405 mila nuovi posti di lavoro (401 in termini di unità f.t.e.); il saldo determinato dallo sviluppo dell'e-commerce è quindi positivo e pari a 261 mila f.t.e.; gli analisti del *Progressive Policy Institute* individuano in questi dati la prima e principale prova che conferma la tesi che lo sviluppo dell'e-commerce genera posti di lavoro poiché parte delle attività lavorative retribuite (gli addetti dei *fulfillment center* e gli autisti addetti alle consegne) sostituiscono il tempo non retribuito dedicato dai consumatori allo shopping.

Dal punto di vista metodologico gli analisti del PPI sottolineano che è possibile che i dati relativi ai posti di lavoro possano essere inficiati da errori a livello microterritoriale di categorizzazione non corretta delle imprese (o sedi secondarie, punti vendita e *fulfillment center*) ma evidenziano anche che questo errore potrebbe essere stato commesso sia in un senso che nell'altro; peraltro citano alcuni esempi specifici relativi ad alcuni microterritori in cui si dimostra come l'insediamento di un *fulfillment center* deter-

mini la creazione di nuovi posti di lavoro nel settore (vengono ad esempio citati i dati relativi alle Contee di Riverside in California e di Cumberland in Pennsylvania).

Gli stessi analisti del PPI evidenziano che una possibile interpretazione dei dati presentati, che potrebbe attenuare il valore delle conclusioni raggiunte, è che la velocità di generazione di nuovi posti di lavoro nell'e-commerce sia molto sostenuta mentre, al contrario, il processo di riduzione dei posti di lavoro nel segmento tradizionale del retail sia strutturalmente lento.

A conferma della tesi di fondo vengono invece anche citati i dati, sempre sviluppati a partire da quelli del BLS e relativi al 2016, che evidenziano che 262 milioni di americani sopra i 15 anni, dedicando allo shopping una media di 4h 55' a testa a settimana, investono tutti insieme circa 1,2 miliardi di ore per settimana in questa attività non retribuita, mentre al momento il totale delle ore lavorate settimanali retribuite nel settore del retail nel suo complesso (sia con punti vendita **sia** e-commerce) è pari a 950 milioni. Gli analisti del PPI passano poi a esporre i dati di confronto tra il 2007 e il 2016 che evidenziano come in questi quasi dieci anni il numero di ore dedicate allo shopping si sia ridotto di 64 milioni di ore, mentre sia cresciuto di 15,4 milioni il numero di ore retribuite nel settore commerciale (incluso l'e-commerce) e in quelli ad esso direttamente collegati (trasporti merci e stoccaggio nei magazzini).

Nella parte finale dello studio il PPI dimostra, utilizzando dati statistici di fonti pubbliche e private, che il settore dell'e-commerce negli USA retribuisce i lavoratori impiegati mediamente circa il 45% in più rispetto a quanto faccia il settore del commercio tradizionale basato su reti di punti vendita fisici, e contribuisce quindi in modo determinante a ridurre l'ineguaglianza delle retribuzioni tra il settore commerciale e gli altri settori. Si ricorda che l'ineguaglianza generatasi nel settore commerciale nei 20-30 anni precedenti al 2007 era anche il punto di partenza dello studio.

- Gli analisti del PPI, concludendo lo studio, mettono in luce alcuni elementi:
 - quanto sta avvenendo nel mondo del lavoro nel settore del retail è più una evoluzione che una rivoluzione;

- al momento, perlomeno negli USA, l'e-commerce sta aumentando la propria penetrazione di circa 1 punto percentuale all'anno; il dato puntuale citato è relativo all'anno terminante nel primo quadrimestre 2017 è pari a +0,7%;
- nel medio termine è prevedibile che proseguirà sia la lenta riduzione dei posti di lavoro nel settore del retail basato su reti di negozi fisici **sia**, al contempo, la rapida espansione dei posti di lavoro nelle imprese di e-commerce e nei settori a queste direttamente interconnessi, primo tra tutti il trasporto merci a brevissimo raggio;
- nel lungo termine è invece molto difficile fare previsioni per almeno due motivi: la possibilità, concreta ma al momento non prevedibile in termini di tempi, che nei *fulfillment centers* le attività umane siano sostituite da robot; il fatto che lo sviluppo di una rete che capillarmente controlli tutto il sistema di consegna in una determinata area territoriale e grazie alle interconnessioni internazionali sia in grado di garantire rapidissime consegne (ed eventuali resi) da tutto il mondo potrebbe aprire alla possibilità di sviluppo di modelli di business al momento non attivi che potrebbero rivoluzionare ulteriormente i perimetri dei diversi settori economici, creandone di nuovi; al proposito viene citato, come esempio che potrebbe concorrere a questa "rivoluzione", il tema dei prodotti personalizzati e su misura per il singolo cliente.

Rispetto alle finalità del nostro studio si possono proporre alcuni commenti e considerazioni sui risultati della *ricerca* del *Progressive Policy Institute* e sulle metodologie utilizzate, in particolare se confrontate con quelle utilizzate nei paragrafi precedenti di questo progetto.

- Le metodologie utilizzate da PPI e da noi in questo studio sono completamente diverse; la metodologia basata sull'analisi comparata delle strutture dei costi (e peraltro eseguita nel contesto italiano in cui la quota dell'e-commerce è ancora ridotta) individua di fatto quello che potrebbe essere il "punto di arrivo finale", una volta che siano state superate tutte le vischiosità del processo di riduzione del numero di occupati nel settore del retail basato su reti di negozi fisici;

viceversa, la metodologia utilizzata dal PPI mette in luce quanto potrebbe accadere – e negli USA sembra sia concretamente già accaduto – nella fase di transizione da un equilibrio a un altro, ovvero che, almeno in una prima fase e sino a quando prosegue il suo sviluppo, l'e-commerce crei rapidamente nuovi posti di lavoro mentre i retailer tradizionali procedono a una riduzione degli occupati con ritmi significativamente più lenti.

- Nella specifica situazione americana descritta nello studio del PPI questa lentezza dei retailer a reagire riducendo il numero di occupati è anche da ricondursi ragionevolmente al fatto che nei decenni subito precedenti vi è stato un forte incremento di produttività che non è stato trasferito nelle buste paga dei lavoratori e quindi ora, in questa nuova fase, i retailer tradizionali stanno preferendo, almeno in parte, non chiudere i negozi e licenziare meno che proporzionalmente rispetto al calo delle vendite, perché in ogni caso si trovano in una situazione di ancora buona o sufficiente produttività; peraltro, questa ipotesi è rafforzata dal fatto che, in un contesto di riduzione delle vendite, le proprietà immobiliari dei negozi preferiscano ridurre il costo delle locazioni che perdere l'affittuario, consentendo così a retailer di ottenere una riduzione su un'altra componente dei costi, anch'essa molto rilevante in termini di incidenza.
- La terza considerazione riguarda la peculiarità del contesto nazionale e il momento storico in cui lo sviluppo dell'e-commerce può produrre concreti effetti sull'occupazione del settore. Ad esempio: poco sopra abbiamo visto che la "riserva" di produttività accumulata dai retailer USA nel decennio 1990-2000 abbia consentito sino ad ora di procedere con molta lentezza nel processo di riduzione del numero degli occupati, ma in assenza di questa "riserva" di produttività il processo di riduzione sarebbe probabilmente più veloce; sicuramente rileva anche la dimensione media dei retailer tradizionali che controllano il mercato, perché le piccole dimensioni esaltano il gap di redditività tra il *business model* tradizionale e quello dell'e-commerce, come pure i suoi effetti sulla perdita di occupazione; o ancora,

se la crescita dell'e-commerce nel suo momento di maggiore espansione si combinasse con una situazione di crisi dei consumi è ragionevole attendersi che si otterrebbe una forte accelerazione dei processi di riduzione degli occupati nei punti vendita. Detto in altri termini: il momento storico in cui si concretizza l'accelerazione della penetrazione dell'e-commerce è una variabile molto rilevante.

7.5 – La rilevanza della terziarizzazione dei servizi di consegna da parte degli operatori di E-commerce

Nelle analisi condotte sulle tre filiere nei paragrafi precedenti non è stato possibile per due di queste (elettronica di consumo e fashion), partendo dall'analisi dei bilanci e quindi dai dati in essi disponibili, comprendere completamente l'impatto dello sviluppo dell'e-commerce sul numero di occupati della filiera; la ragione è che gli operatori Pure Click terziarizzano il servizio di consegna attraverso contratti con fornitori specializzati del settore della logistica e che, conseguentemente, il costo del lavoro da questi impegnato risulta allocato all'interno della voce di bilancio "Altri costi operativi" e non nella voce "Costo del lavoro".

Viceversa, nella filiera food, alcune informazioni aggiuntive, unite anche alla peculiarità della stessa filiera, hanno consentito di stimare ragionevolmente anche la componente di costo del lavoro riconducibile al servizio di consegna.

In questo paragrafo ripercorriamo per tutte le filiere questo aspetto dell'analisi, che risulta in verità molto importante per quantificare gli impatti dello sviluppo dell'e-commerce sul totale dei lavoratori impiegati, a prescindere da quale sia il comparto in cui risultano inquadrati e la specializzazione dell'azienda (se di e-commerce *tout court* o fornitrice di servizi logistici).

Partendo dalla filiera food, sulla quale abbiamo già sviluppato un ragionamento completo al paragrafo 3, le evidenze sono le seguenti:

- in questa filiera i soggetti che hanno maggiore possibilità di sviluppare l'e-commerce in Italia sembrano al momento le stesse catene della GDO, anche e in particolare sviluppando la formula del

Click&Collect; in questo caso qualunque variazione del numero di occupati rimarrebbe all'interno del perimetro organizzativo del settore commerciale;

- qualora in questa filiera anche in Italia si sviluppasse operatori *Pure Click* è probabile che questi operatori, per ragioni legate principalmente alla complessità del ciclo logistico (elevata numerosità di prodotti per ordine, presenza di prodotti freschi ecc.), gestiranno direttamente, senza terziarlo, anche il ciclo di consegna sino al domicilio del consumatore; la maggior parte delle casistiche a livello mondiale indica questa strada e anche l'analisi approfondita qui svolta sul principale operatore europeo Ocado (UK) lo conferma;
- come abbiamo già evidenziato nel paragrafo 3 in questa filiera lo sviluppo dell'e-commerce sembra, considerando l'intero insieme di attività coinvolte e quindi arrivando sino alla consegna al domicilio del consumatore finale, produrre una riduzione del numero di occupati, pari a circa il 5%;
- qualora lo sviluppo dell'e-commerce continui a concretizzarsi in Italia attraverso l'operatività delle stesse catene **GDO** questo saldo negativo si manifesterà tutto all'interno del perimetro organizzativo della **GDO**, con un travaso di ore lavorate dall'attività retail classica nei punti vendita ad attività di preparazione merci più complesse e per singolo pezzo (e non per cassa o pallet) svolte nei *fulfillment centers* dedicati e ad attività di consegna al domicilio del cliente finale;
- per la parte di business che si dovesse invece sviluppare attraverso operatori *Pure Click* si avrà un saldo negativo complessivo minimo (5%) ma a fronte di una riduzione significativa del numero di lavoratori nel comparto retail (Contratto di lavoro del commercio) e un aumento di posti di lavoro nelle aziende di e-commerce, a cui si dovrebbe applicare, sulla base degli orientamenti nazionali, il CCNL delle imprese di spedizione, autotrasporto merci e logistica;
- in questa filiera il valore del costo del lavoro imputabile alle attività di consegna al domicilio è ragionevolmente pari al 4% sul valore del venduto (cfr. pag. 68).

Con riferimento alla filiera fashion si devono elaborare invece considerazioni e valutazioni diverse:

- in questa filiera i soggetti che hanno maggiore possibilità di sviluppare l'e-commerce e che lo stanno facendo in Italia sono di due tipi: le stesse catene retail "verticalizzate" e gli operatori *Pure Click*; nonostante la radicale differenza di modello di business entrambi questi due tipi di operatori tendono, in questa filiera, a esternalizzare il servizio di consegna e quindi in entrambi i casi lo sviluppo dell'e-commerce in parte si concretizzerebbe comunque – e di fatto sta così accadendo – con la crescita del numero di occupati nelle imprese della logistica specializzati nella consegna sino al domicilio del consumatore finale;
- nel caso dello sviluppo dell'e-commerce da parte delle catene retail del fashion già verticalizzate, il travaso di vendite dal negozio fisico al web produrrebbe (cfr. paragrafo 2) una riduzione del numero di occupati compresa tra il 23 e il 35% all'interno del perimetro organizzativo delle stesse catene; contemporaneamente però l'esternalizzazione del servizio di consegna porterebbe – come appena detto – alla crescita di occupati nel comparto della logistica;
- partendo dalle stime fatte per la filiera food e prudenzialmente ipotizzando che il costo del fattore lavoro dedicato all'attività di consegna sia pari al 3% del valore del venduto, l'incidenza del costo del lavoro dell'operatore e-commerce passerebbe dall'11,5 al 14,5%; dal confronto con le incidenze degli operatori (cfr. dati Zara e H&M in paragrafo 2) si evidenzerebbe un recupero di addetti nel settore della logistica compreso tra il 20% (caso Zara) e il 12% (caso H&M), quindi con dei saldi negativi sull'occupazione complessiva del 5% circa (caso Zara) e 20% circa (caso H&M);
- nel caso di sviluppo di e-commerce da parte di operatori *Pure Click* invece i saldi complessivi in termini di numero di occupati nella filiera sarebbero gli stessi (-5/20%), ma con una forte emorragia di posti di lavoro nel retail e una più o meno parziale compensazione che si concretizzerebbe nell'aumento del numero di occupati nelle imprese

dell'e-commerce e in quelle specializzate nei servizi di consegna, settori entrambi inquadrabili all'interno del più generale comparto della logistica, quindi con diverso CCNL applicabile rispetto a quello del commercio.

Passando infine alla filiera dell'elettronica di consumo si possono esporre considerazioni e valutazioni simili al Fashion:

- anche in questa filiera i soggetti che hanno maggiore possibilità di sviluppare l'e-commerce e che lo stanno facendo in Italia sono di due tipi: gli operatori Pure Click sia specializzati sia despecializzati e le stesse catene retail del settore; anche in questa filiera entrambi questi due tipi di operatori tendono a esternalizzare il servizio di consegna (per alcune merceologie addirittura coinvolgendo i produttori) e quindi in entrambi i casi lo sviluppo dell'e-commerce in parte si concretizzerebbe – come sta accadendo – attraverso la crescita del numero di occupati nelle imprese della logistica specializzate nella consegna sino al domicilio del consumatore finale;
- come abbiamo visto lo sviluppo dell'e-commerce porterebbe a una riduzione del numero di occupati nei punti vendita delle catene compresi tra il 20 e il 35%;
- facendo ragionamenti simili a quelli illustrati poco sopra per il fashion, l'esternalizzazione del servizio di consegna porterebbe alla crescita di occupati nel comparto della logistica;
- complessivamente il saldo totale sarebbe negativo e si attesterebbe tra il 10 e il 25%.

7.6 – La penetrazione dell’e-commerce attuale e a medio termine

Il processo di penetrazione dell’e-commerce è in pieno corso, tanto sul mercato italiano quanto in quello dei principali mercati internazionali.

Penetrazione percentuale dell’e-commerce

0(vendite online su Consumi totali)

Analisi TradeLab su dati:

Istat (2016 e 2017), TradeLab (2017) e NetComm (2017) per l’Italia, Progressive Policy Institute (2017), Polimi (2017), Citi Research (2017), IGD (2017) e altri per gli altri mercati

Settore	Italia	Francia	Germany	UK	USA
Totale prodotti e servizi	5,7%	12%	14%	19%	15%
Totale prodotti	ND	ND	ND	ND	8,5%
Elettronica di consumo (include informatica e i settori indicati in cap.4)	16,2%	22%	19%	26%	ND.
Abbigliamento	3,7%	6%	7%	14%	18%
Food (alimentari e bevande)	0,55%	5,3%	1,7%	6,9%	1,4%
Arredo e complementi di arredo	3,8%	ND	ND	ND	ND

I dati e le informazioni disponibili si focalizzano normalmente sui dati di crescita delle vendite e non sulla reale penetrazione sul mercato. Su questo punto specifico, assemblando i diversi dati disponibili, per i quali non si può garantire una uniformità di metodologia di costruzione, si può costruire la tabella di riferimento sopra esposta.

Sapendo che il fenomeno è ancora in piena espansione, ma anche che nei paesi a maggior tasso di penetrazione (in particolare UK) lo sviluppo sta significativamente rallentando e si sta concentrando sui settori merceologici in cui il livello di penetrazione è più basso, dai dati esposti in tabella si possono delineare alcuni possibili scenari di evoluzione a medio termine (4-5 anni) per l’Italia:

- è ragionevole pensare che vi sia spazio per una crescita ulteriore dell’e-commerce di prodotti pari circa a quattro volte quella attuale; questa ipotesi sembra essere confermata dal confronto con i dati UK e USA;

- i margini di sviluppo sembrano minori, ma ragionevolmente pari al raddoppio della penetrazione attuale, per la filiera dei beni di elettronica di consumo;
- per la filiera del *Fashion* le previsioni sono molto più incerte perché da un lato vi sono elementi che suggeriscono spazi di crescita molto rilevanti a fronte di una situazione italiana ancora molto arretrata, ma dall'altro è possibile che l'attenzione degli italiani per l'abbigliamento svolga un forte ruolo di freno o determini un tetto alla penetrazione a livelli molto inferiori a quelli di altri paesi; si può ipotizzare uno sviluppo dell'e-commerce che porti a canalizzazione delle vendite pari al doppio-quadruplo della situazione attuale;
- ancor più complesso è elaborare le previsioni per il food, dove si sommano, enfatizzati, i due elementi appena citati per la filiera dell'abbigliamento, ma anche il ruolo che potranno giocare sull'e-commerce le stesse catene della GDO con le formule *Click&Collect* (in cui quindi il punto vendita sopravvive e anzi si integra con l'online), di cui abbiamo detto nel capitolo dedicato a questa filiera.

8. Conclusioni

In questo capitolo finale riassumiamo le principali conclusioni della ricerca seguendo un ordine logico e citando al termine di ogni capoverso i capitoli di riferimento.

- Molte – se non tutte – le innovazioni di formato commerciale e/o di modalità di vendita determinano una modificazione del servizio commerciale erogato e conseguentemente del tempo che la forza lavoro deve dedicare per produrlo; queste innovazioni sono di origine endogena al comparto distributivo e non esogena (capitolo 2).
- L'introduzione di nuovi formati o modalità di vendita innesca un processo di redistribuzione delle ore lavoro all'interno della filiera: l'innovazione modifica la quantità di ore lavorate all'interno dell'azienda distributiva (produzione del servizio) e determina anche una variazione analoga, ma di segno opposto, delle ore lavorate da parte delle imprese di produzione fornitrici e/o del consumatore finale. In molti casi è proprio la disponibilità di quest'ultimo a pagare un servizio in cambio di un risparmio del proprio tempo di vita a innescare questo processo di redistribuzione del lavoro lungo la filiera (capitolo 2).
- Oltre agli aspetti quantitativi, vi sono almeno altri tre elementi che

sostanziano il processo di redistribuzione del tempo e del lavoro da uno stadio a un altro della filiera, determinando diversi assetti occupazionali: la dimensione qualitativa del lavoro (competenze, ruoli, mansioni, ecc.), gli orari di lavoro e la possibilità di esternalizzare le “nuove” attività a soggetti terzi fornitori del retailer (capitolo 2).

- L'evoluzione della tecnologia consente, attraverso l'introduzione di nuovi macchinari e strumentazioni, di supportare processi di produzione del servizio commerciale più efficienti che implicano un minore utilizzo della forza lavoro. Questa evidenza è prospetticamente molto rilevante perché vi sono numerose fasi del processo di produzione del servizio commerciale, sia nel punto vendita sia nel centro di distribuzione, che sono suscettibili di ulteriore e più sofisticata “automazione” e che quindi inesorabilmente potranno essere realizzate con minore impiego di forza lavoro (capitolo 2).
- Nella filiera food le principali casistiche specifiche sono (capitolo 3):
 - lo sviluppo dell'offerta di prodotti preparati/pronti freschi (in gastronomia e in altri reparti);
 - lo sviluppo dei prodotti di IV e V gamma e *ready to eat*.
- Con riferimento alla filiera food, molti dei fenomeni sociali che in Italia sono in fase di sviluppo (perlomeno l'aumento delle famiglie mono-componente, l'aumento dell'occupazione femminile e la riduzione della natalità e del numero di figli per famiglia), uniti al progressivo avanzare delle classi di età ora intermedie (25-64 anni) che già adesso evidenziano chiare e diverse propensioni nell'organizzazione del proprio tempo di vita, produrranno un'ulteriore e significativa riduzione del tempo dedicato dagli italiani alla preparazione dei pasti e quindi stimoleranno ulteriormente la domanda di cibi semilavorati, cotti, preparati, *ready to eat* ecc., e conseguentemente l'ulteriore riassetto occupazionale all'interno della filiera food. Non sembrano esistere differenze territoriali significative: nella misura in cui i fenomeni citati si manifesteranno, essi produrranno gli stessi effetti tanto al Nord quanto al Sud (capitolo 6).
- Sempre con riferimento alla filiera food, l'analisi sul livello di pene-

trazione dei reparti che costituiscono la preconditione in punto vendita per lo sviluppo delle vendite di prodotti serviti al banco e/o preparati freschi (offerte da cui dipende la possibilità di incrementare le ore lavoro all'interno del perimetro organizzativo delle catene distributive) evidenzia le seguenti possibilità di sviluppo (capitolo 6):

- per il banco a vendita assistita gli spazi di ulteriore penetrazione sembrano esserci complessivamente per il formato discount e marginalmente per gli altri formati più grandi (iper, super e superstore) nelle regioni del Sud Italia;
 - per il reparto pescheria, anche tenendo conto delle complessità connesse alla merceologia, vi sono senz'altro maggiori spazi di ulteriore penetrazione, in particolare per i formati discount e supermercati, soprattutto nelle regioni del Sud, ma anche marginalmente in alcune Regioni del Centro e del Nord Italia;
 - ancor più significativi gli spazi di penetrazione aggiuntiva per il reparto panetteria/pasticceria, abbastanza generalizzati per formati (discount, superette, supermercato e marginalmente anche per superstore e ipermercati) e per contesti territoriali (poche le regioni in cui è ragionevole ipotizzare si sia arrivati al plafond di penetrazione);
 - non sono disponibili dati relativi al servizio a vendita assistita dei reparti macelleria e ortofrutta ma è ragionevole ipotizzare penetrazioni inferiori a quelle dei reparti pescheria e panetteria/pescheria; si tratta comunque di merceologie su cui l'introduzione della vendita assistita presenta maggiori criticità in termini di costi e minori riscontri in termini di vendite aggiuntive.
- Per questo tipo di produzioni le catene distributive sono di fatto concorrenti delle imprese produttive e tanto più sono le seconde a coprire i gap di domanda, tanto minore rimane lo spazio di sviluppo per la distribuzione. Quindi, è vero che il minor tempo che i consumatori stanno via via dedicando alla preparazione dei pasti si tradurrà – e si è già tradotto – in un processo di redistribuzione delle ore lavorate a beneficio dei soggetti a monte, ma al contempo di-

pende dalla capacità competitiva dell'industria di trasformazione e delle catene distributive la possibilità di internalizzare all'interno del proprio perimetro organizzativo queste ore lavoro a cui il consumatore rinuncia. In verità, la redistribuzione del tempo dedicato alla preparazione del cibo può andare anche a beneficio della ristorazione (in tutte le sue forme), che su questi segmenti della domanda Food è in oggettiva concorrenza sia con l'industria sia con la distribuzione (capitolo 6).

- Nella filiera dell'elettronica di consumo sono identificabili due fenomeni specifici, entrambi già consolidati ma che potrebbero avere ulteriore sviluppo e generare quindi nuove opportunità di occupazione all'interno del perimetro delle catene retail (capitolo 4):
 - la vendita abbinata anche dei contratti dei service provider;
 - la vendita dei servizi post-vendita, in particolare del servizio di installazione.
- Nella filiera fashion non vi sono specifici rilevanti fenomeni che implicano processi di redistribuzione del lavoro lungo la filiera stessa.
- L'e-commerce è il principale fenomeno che sta modificando gli assetti occupazionali in tutte le filiere (capitoli 3-6 per la descrizione del fenomeno negli specifici contesti delle filiere).
- Gli impatti dell'e-commerce sugli assetti occupazionali, sulla base dell'analisi comparata dei conti economici dei diversi modelli di business in Italia sono così sintetizzabili (capitolo 7):
 - nell'elettronica di consumo (raggruppamento delle categorie vendute dagli specialisti di questo settore come MediaWorld) lo sviluppo dell'e-commerce determina, a parità di stipendio medio, una riduzione compresa tra il 20% e il 35% del numero di dipendenti, a seconda della dimensione dell'operatore *Pure Click* di e-commerce su cui si travasano le vendite; questa perdita di occupati nel settore commerciale verrebbe parzialmente compensata da un incremento dei posti di lavoro nel settore della logistica (aziende a cui viene terziarizzato il servizio di consegna) determinando comunque un saldo negativo complessivo compreso tra il 10% e il

25% degli occupati;

- nel fashion il trasferimento di fatturato dal commercio offline al commercio online, determina, a parità di stipendio medio, una riduzione compresa tra il 23% e il 35% del numero di dipendenti; molto dipende dalla dimensione della catena retail che subisce la riduzione delle vendite; anche in questa filiera la perdita di occupati nel settore commerciale verrebbe parzialmente compensata da un incremento dei posti di lavoro nel settore della logistica (aziende a cui viene terziarizzato il servizio di consegna) determinando comunque un saldo negativo complessivo compreso tra il 5% e il 20% degli occupati;
- nel food il trasferimento di fatturato da supermercati e ipermercati a operatori di e-commerce, siano essi le stesse catene che operatori *Pure Click* specializzati nel Food, determinerà ragionevolmente una riduzione limitata del numero di occupati, stimabile in circa il 5%; il punto rilevante è però che nel caso in cui si sviluppino gli operatori *Pure Click*, e se questi venissero inquadrati nel comparto della logistica, vi sarebbe un significativo travaso di posti di lavoro dal settore del commercio (**GDO**) a quest'altro comparto.
- Nelle filiere fashion e elettronica di consumo lo sviluppo dell'e-commerce dovrebbe indurre le catene retail a contrastarlo (se gestito dai concorrenti *Pure Click*) o assecondarlo (se gestito dalle stesse catene con l'approccio omnichannel) anche attraverso lo sviluppo delle competenze del personale in punto vendita e, nel secondo caso, introducendo anche degli incentivi economici per il personale di vendita che riesca a generare vendite online attraverso attività di vendita attiva in negozio (ad esempio nel caso di prodotti fuori stock o di prodotti ingombranti per i quali il cliente preferisce la consegna a domicilio);
- Una ricerca del *Progressive Policy Institute* sulla situazione negli USA nel periodo 2007-2017 sembra arrivare a conclusioni opposte, ossia che l'avvento dell'e-commerce crea posti di lavoro aggiuntivi. Le metodologie utilizzate da PPI e in questa ricerca sono però completa-

mente diverse; la metodologia basata sull'analisi comparata delle strutture dei costi (e peraltro fatta nel contesto italiano in cui la quota dell'e-commerce è ancora ridotta) individua di fatto quello che potrebbe essere il "punto di arrivo finale", una volta che siano state superate tutte le vischiosità del processo di riduzione del numero di occupati nel settore del retail basato su reti di negozi fisici; viceversa, la metodologia utilizzata dal PPI mette in luce quanto potrebbe accadere – e negli USA sembra sia concretamente già accaduto – nella fase di transizione da un equilibrio ad un altro, ovvero che, almeno in una prima fase e sino a quando prosegue il suo sviluppo, l'e-commerce crei rapidamente nuovi posti di lavoro mentre i retailer tradizionali procedono a una riduzione degli occupati con ritmi significativamente più lenti.

- Partendo da una comparazione dei dati relativi alla penetrazione del fenomeno dell'e-commerce in diversi mercati nazionali si possono delineare alcuni possibili scenari di evoluzione a medio termine (4-5 anni) in Italia (capitolo 7):
 - è ragionevole pensare che vi sia spazio per una crescita ulteriore dell'e-commerce di prodotti a totale merceologie pari circa a quattro volte quella attuale; questa ipotesi sembra essere confermata dal confronto con i dati UK e USA;
 - per la filiera dei beni di elettronica di consumo i margini di sviluppo sembrano minori, ma ragionevolmente pari al raddoppio della penetrazione attuale;
 - per la filiera del fashion le previsioni sono molto più incerte perché da un lato vi sono elementi che suggeriscono spazi di crescita molto rilevanti a fronte di una situazione italiana ancora molto arretrata, ma dall'altro è possibile che l'attenzione degli italiani per l'abbigliamento svolga un forte ruolo di freno o determini un tetto alla penetrazione a livelli molto inferiori a quelli di altri paesi; si può ipotizzare uno sviluppo dell'e-commerce che porti a canalizzazione delle vendite pari al doppio-quadruplo della situazione attuale;
 - ancor più complesso è fare le previsioni per il food, dove si som-

mano, enfatizzati, i due elementi appena citati per la filiera dell'abbigliamento, ma anche il ruolo che potranno giocare sull'e-commerce le stesse catene della GDO con le formule *Click&Collect* (in cui quindi il punto vendita sopravvive e anzi si integra con l'online); in realtà prevedere da ora futuri scenari appare molto azzardato anche perché la quota di penetrazione è pari solo al 0,55%.

