



**Ente Bilaterale Nazionale Terziario**

# **LE ABITUDINI DI ACQUISTO DEI CITTADINI ITALIANI**

## **E-COMMERCE E RIFLESSI SU CONSUMI, IMPRESE, LAVORO E RELAZIONI SINDACALI**

LE ABITUDINI DI ACQUISTO DEI CITTADINI ITALIANI



**Ente Bilaterale Nazionale Terziario**

A cura di  
Salvo Leonardi  
Introduzione di  
Fulvio Fammoni



## 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](http://www.ce-mu.it) • e-mail: [info@ce-mu.it](mailto:info@ce-mu.it)



**Ente Bilaterale Nazionale Terziario**

# **Le abitudini di acquisto dei cittadini italiani**

**E-commerce e riflessi su consumi, imprese,  
lavoro e relazioni sindacali**

*A cura di  
Salvo Leonardi*

*Introduzione di  
Fulvio Fammoni*



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

Finito di stampare nel mese di giugno 2021

**SOMMARIO**

Pag

<b>Introduzione di Fulvio Fammoni</b>	5
<i>L'evoluzione demografica del paese</i>	6
<i>L'accesso alle nuove tecnologie digitali</i>	6
<i>Gli effetti della pandemia</i>	8
<b>1. L'e-commerce: i numeri di un fenomeno in espansione</b>	13
<b>1.1 Il quadro offerto dall'ISTAT relativo alle imprese</b>	13
<b>1.1.1 Come cambia il quadro delle attività delle imprese fra il 2019 e il 2020 rispetto all'emergenza sanitaria</b>	16
<b>1.1.2 Il ruolo del commercio elettronico rispetto alle diverse forme distributive</b>	21
<b>1.2 I dati della Casaleggio Associati</b>	22
<b>1.2.1 L'e-commerce nel mondo e in Europa</b>	23
<b>1.2.2 Il trend dell'e-commerce in Italia</b>	25
<b>1.2.3 L'e-commerce ai tempi del Coronavirus</b>	26
<b>1.3 L'e-commerce secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano</b>	31
<b>1.4 Altre indagini empiriche</b>	35
<b>2. Il sondaggio realizzato da FDV e Tecnè</b>	45
<b>3. L'e-commerce e il suo impatto sull'occupazione e sul lavoro</b>	59
<b>3.1 L'impatto quantitativo sull'occupazione</b>	60
<b>3.2 L'impatto qualitativo sulle condizioni di lavoro</b>	66
<b>4. Il ruolo del sindacato e della contrattazione collettiva</b>	77
<b>5. Considerazioni finali</b>	87

**Nota metodologica: Ricerca «Gli impatti sociali ed economici del Covid sul mondo del lavoro»**

a cura di Tecnè e Fondazione Di Vittorio del  
30 novembre 2020

93

**Riferimenti bibliografici**

97

# Introduzione



## Introduzione

*di Fulvio Fammoni*

Le abitudini di acquisto dei cittadini hanno subito molte variazioni nel corso del 2020, la più rilevante delle quali è rappresentata dalla forte crescita dell'e-commerce. E ciò in un quadro altrimenti caratterizzato da un significativo decremento generale dei consumi. Il principale fattore di questi mutamenti risiede indubbiamente nella pandemia da Covid-19, con le sue svariate conseguenze sociali e le ripercussioni su mobilità, chiusure, orari, che riguardano le diverse attività commerciali e la vita dei cittadini. E tuttavia, altri elementi erano già presenti, nel segno di un mutamento profondo delle abitudini di consumo; non soltanto in Italia. Basti pensare all'andamento demografico, alla diffusione delle nuove tecnologie, all'effettiva capacità di accesso delle persone, al mutamento degli scenari economici e alle conseguenze sulle propensioni al consumo.

L'allungamento dei tempi di durata delle crisi, rispetto ad altre fasi precedenti – l'ultima quella del 2008 – tende a provocare mutamenti nei comportamenti delle persone, che si consolidano e si stratificano e si sedimentano nel tempo, assumendo caratteristiche di strutturalità, per la cui modifica non basterà l'eventuale ritorno a situazioni simili a quelle pre-crisi.

## ***L'evoluzione demografica del paese***

Come accennato, l'evoluzione demografica determina mutamenti sociali significativi, anche per ciò che riguarda le quantità e modalità di acquisto. Come è noto, la popolazione è in calo e la sua evoluzione è diversa per area geografica, con un 50% della popolazione concentrato in 5 regioni e con una diminuzione dei residenti soprattutto nei piccoli comuni (-5.000 abitanti) mentre aumenta nelle altre realtà, in particolare nei comuni oltre i 50.000 abitanti. L'Italia è un paese che continua ad invecchiare e questo ha conseguenze sociali, economiche e culturali. L'età media negli ultimi dieci anni passa da 43 a 45 anni e dal 1951 l'aumento è superiore in media a 13 anni. Di particolare rilievo, rispetto ai temi dell'accesso alle nuove tecnologie, sono i dati relativi ai titoli di studio. I laureati rappresentano il 13,9% della popolazione, mentre il 35,6% ha un diploma di secondaria superiore. Quindi, nel 2019, ancora il 50% della popolazione non raggiunge questi livelli di istruzione: oltre il 45% ha – infatti – un livello di istruzione medio-basso a cui si aggiunge un 4,6% di analfabeti o comunque senza alcun titolo di studio.

6

Le differenze culturali sono fortemente ramificate anche in relazione all'ampiezza demografica dei comuni, in particolare la percentuale di laureati passa dal 9,2% nei comuni fino a 5.000 abitanti, al 21,9% oltre i 250.000 abitanti.

Le regioni con occupati sopra il 50% sono solo 4 e tutte al Nord, mentre le 8 regioni con il dato più basso sono tutte nel Mezzogiorno. La quota percentuale più alta di occupati è nei comuni tra i 90 e 100.000 residenti.

## ***L'accesso alle nuove tecnologie digitali***

Questi andamenti demografici sono uno degli aspetti, come vedremo, che influenzano le modalità di consumo, in particolare legate all'accesso alle nuove tecnologie digitali e conseguentemente l'e-commerce. La pandemia ha portato contestualmente ad un incremento dell'utilizzo dello smart working, del commercio elettronico e dei pagamenti elettronici, ma nonostante questo permangono alcuni problemi strutturali. Nonostante una costante crescita nel corso degli ultimi anni, l'Italia rimane ancora arretrata rispetto alla media europea nella

diffusione e nell'utilizzo di Internet e dei mezzi digitali (DESI, 2020). Da una recente indagine condotta dall'istituto Tecne (v. tab. 1), il 25% delle famiglie italiane, ancora nel 2019, non disponeva di una connessione a banda larga e se poco più del 50% si collegava ad Internet quotidianamente, questo dato si diversificava sostanzialmente per età, realtà geografica ed abitativa, livello di istruzione. Fra le grandi città (78%) e i piccoli comuni (68%) la differenza di accesso alla banda larga è molto ampia. Dove è presente un laureato la connessione è sopra il 90%, dato che si dimezza dove il titolo di studio è al massimo la terza media. L'Italia è il secondo paese al mondo per età delle persone e fra le famiglie composte esclusivamente da ultrasessantacinquenni, il collegamento a banda larga scende al 34%. Le motivazioni addotte da chi non utilizza Internet sono: la mancanza di capacità, ritenere Internet uno strumento non interessante (molto probabilmente una percentuale di questo dato deve essere sommata alla risposta precedente), motivazioni di ordine economico (costo collegamenti e strumenti necessari). Solo un terzo delle famiglie italiane dichiara di avere un computer o un tablet a casa, molto più ampio è l'uso del cellulare ma non tutto è risolvibile con questo strumento; solo il 18% delle famiglie ha più di due computer. Come detto, nel 2020, anche se non sono ancora disponibili dati definitivi, la diffusione dell'utilizzo di questi strumenti è stata più ampia, non fosse altro come meccanismo difensivo utilizzato sia dalle persone che dalle imprese, per arginare l'effetto delle misure di contenimento legate alla diffusione del virus, ma in tutta evidenza si tratta di problemi ancora in gran parte esistenti.

Un interessante riferimento può essere desunto da una ricerca sull'utilizzo di Internet da parte degli italiani.

**Tabella 1 - Cosa fanno gli italiani su Internet: 2019-2020**

Cosa fanno su Internet	2019	2020
Mandano/ricevono mail	71%	81%
Consultano archivi, enciclopedie, servizi di traduzione online	54%	62%
Leggono notizie su siti specializzati	53%	61%
Usano i social network	53%	61%
Giocano, guardano film, ascoltano musica	50%	57%
Cercano informazioni su merci e servizi	49%	56%
Cercano informazioni e servizi sanitari	42%	48%
Usano servizi bancari	43%	44%
Cercano informazioni e servizi su viaggi e vacanze	35%	33%
Caricano contenuti sul web	29%	33%
Usano servizi di archiviazione remota	31%	31%
Scaricano applicazioni	21%	23%
Cercano lavoro	16%	18%
Esprimono opinioni su temi sociali e politici	14%	16%
Fanno formazione online	9%	12%
Vendono merci e servizi	9%	10%
Firmano petizioni, partecipano a consultazioni online	8%	9%

Fonte: Tecnè, 2020

## ***Gli effetti della pandemia***

Gli effetti della pandemia tendono oggi a dilatarsi nel tempo. Siamo a circa un anno dalla sua comparsa in Italia e, pur auspicando un rapido successo della vaccinazione, il 2021 sarà un anno ancora fortemente segnato da questi problemi, con le conseguenti ricadute di tipo sanitario, economico, psicologico e di prospettiva nel futuro per i cittadini. I dati sulla fiducia sono un aspetto importante, hanno forti conseguenze anche dal punto di vista economico oltre che psicologico perché la fiducia nel futuro rappresenta uno dei principali motori dello sviluppo. Al suo posto, le incertezze e le paure invece rappresentano un potente freno alla crescita economica e alla propensione al consumo, portando, chi ne ha le possibilità, al rifugio nel risparmio cautelativo. Ultima prova ne è che nelle fasi di riapertura delle attività, dopo la prima fase Covid,

il livello dei consumi si è comunque mantenuto inferiore all'anno precedente. Precedenti ricerche della Fondazione Di Vittorio, in collaborazione con l'istituto Tecne, ci hanno dimostrato come tutto questo incida sui consumi.

La crisi si riflette negli standard di vita e nei comportamenti di consumo e quando, addirittura, le quantità di prodotti che si può acquistare scende al di sotto delle necessità, le scelte delle famiglie si indirizzano prima su una riduzione della qualità dei prodotti legata ovviamente anche al loro costo. Successivamente, in un mix di riduzione di qualità e quantità, con richiesta di sostegno alle istituzioni per poter effettuare la spesa alimentare e anche con una richiesta di aiuto economico a parenti ed amici. Una scelta di necessità perché – invece – negli anni i cittadini italiani si erano sempre più indirizzati verso acquisti responsabili con controllo della provenienza, controllo della data di scadenza, verifica della tutela dei lavoratori, privilegio verso prodotti non inquinanti e verso produzione italiana.

In questa situazione, è evidente che cambiano profondamente le abitudini di acquisto, si fa molta più attenzione a ciò che si compra, agli sprechi e all'utilizzo degli avanzi alimentari, ci si indirizza verso punti di vendita che prevedono risparmio. Il forte aumento degli acquisti online è quindi un combinato fra le necessità di tutela sanitaria, la chiusura di alcuni punti vendita, il prezzo dei prodotti.

Sulla base di queste premesse, la ricerca ha preso a riferimento anzitutto i dati ufficiali dell'ISTAT riferiti alle imprese nel corso del 2020. Due in particolare i rapporti pubblicati negli ultimi giorni del 2020 e a inizio 2021 invece, l'ultimo rapporto dedicato all'andamento del commercio al dettaglio, dai quali abbiamo estrapolato, oltre ad alcuni riferimenti generali, i paragrafi relativi alla vendita e al consumo via Internet, nelle sue diverse modalità. Contestualmente, abbiamo esaminato alcuni dei principali report sulle tematiche dell'e-commerce, proponendo i dati e le letture offerte della Casaleggio Associati e del Politecnico di Milano, che sul tema si sono accreditati come le principali e più aggiornate fonti di esame e monitoraggio.

La sezione centrale e inedita, di questo rapporto, è la ricerca svolta dalla FDV, in collaborazione con l'Istituto Tecne, sulla base di un campione di 2.000 casi di popolazione maggiorenne, articolato per genere,

classe di età, professione, settore di attività e area geografica<sup>1</sup>.

Infine, vengono presentate alcune indicazioni (in questa fase di forte sviluppo del fenomeno ancora preliminari e da riconsiderare nel prossimo futuro sulla base dei mutamenti che intercorreranno), sul possibile impatto del commercio elettronico su occupazione, lavoro e sul ruolo del sindacato e della contrattazione collettiva.

---

<sup>1</sup> Vedi Nota metodologica in appendice.

## 1. L'e-commerce: i numeri di un fenomeno in espansione



## 1. L'e-commerce: i numeri di un fenomeno in espansione

### 1.1 Il quadro offerto dall'ISTAT<sup>2</sup> relativo alle imprese

Nel 2020 cresce notevolmente la quota di imprese che forniscono sui propri siti web informazioni sui prodotti offerti (55,5% dal 33,9% nel 2019). Questa indagine, per quanto riguarda le vendite on line, si concentra in particolare sui dati relativi al 2019. Nel corso dello scorso anno, il 97,5% delle imprese con almeno 10 iPad utilizza connessioni in banda larga fissa o mobile. Rimane stabile la quota di imprese che fornisce ai propri addetti dispositivi portatili (ad es. computer portatili, smartphone, tablet), che permettono una connessione mobile a Internet per scopi aziendali/lavorativi (62,6%; era 62,4% nel 2019).

Aumenta così la percentuale di addetti che utilizzano un computer connesso a Internet per svolgere il proprio lavoro (53,2%; era 49,9% nel 2019). Tale incremento è sicuramente in parte dovuto alla risposta

<sup>2</sup> Report ISTAT, «Imprese e ICT Anno 2020» del 22 dicembre 2020.

delle imprese alla pandemia iniziata a marzo 2020. Le differenze maggiori tra il 2019 e il 2020 sono tra le imprese del commercio al dettaglio (dal 48,8% al 58,0%), dell'industria dei prodotti in legno e carta, stampa (dal 39,1% al 45,5%) seguite da quelle dei settori della ristorazione (dal 21,6% al 26,7%) della metallurgia (dal 38,0% al 43,2%).

L'indagine ha colto altri possibili segnali di reazione alle difficoltà indotte dall'emergenza sanitaria: il deciso aumento di imprese con sito web che rendono disponibili informazioni sui prodotti e servizi offerti (dal 34% del 2019 al 55% del 2020) e di quelle che utilizzano servizi cloud (dal 23% del 2018 al 59% del 2020).

Nel 2019 la percentuale di imprese con almeno 10 addetti che hanno effettuato vendite online continua a essere contenuta (16,3%) sebbene si sia registrato un incremento di due punti percentuali rispetto all'anno precedente. Una crescita più consistente ha riguardato le imprese con almeno 250 addetti, che risultano anche le più attive nel mercato delle vendite elettroniche (40,2%, dal 35,6% nel 2018) rispetto a quelle con 10-49 addetti (15,2%, dal 12,8% nel 2018).

Dal punto di vista economico, la quota di fatturato da vendite derivanti da ordini ricevuti online sul fatturato totale passa al 12,7% dall'11,5% del 2018; sono le imprese con 100 addetti e oltre che fanno da traino (circa il 17%) rispetto a quelle di minore dimensione (5,6%).

La percentuale di imprese che nel corso del 2019 hanno venduto via web (13,7%) cresce di 1,8 punti percentuali e, tra queste, prevalgono quelle che hanno avuto come clienti i consumatori privati (84,1%) anziché imprese e amministrazioni pubbliche (57,2%).

Il canale web continua a essere preferito rispetto a quello degli scambi elettronici di dati in un formato stabilito (EDI) che è stato utilizzato dal 4,3% delle imprese con almeno 10 addetti (3,4% nel 2018). Tuttavia, quest'ultimo canale, impiegato soprattutto nelle transizioni *business-to-business* (B2B), continua a generare ancora una quota di fatturato online superiore a quello derivante dalle vendite effettuate via web (rispettivamente 8,6% e 4,0% del fatturato totale, mentre era 8,4% e 3,1% nel 2018, 6,2% e 4,6% nel 2017). È fabbricazione dei mezzi di trasporto il settore che registra la quota più alta di fatturato complessivo scaturita da vendite di prodotti e servizi tramite scambi elettronici di dati (38,6%).

Al contrario, in alcuni settori dei servizi, più orientati agli scambi con

consumatori privati, è maggiore la quota di ricavi derivanti da vendite via web, app e *marketplace*, come per i servizi delle agenzie di viaggio (20,2% del fatturato deriva dal web e solo il 4,2% dal B2B) e delle imprese ricettive (rispettivamente 37,8% e 2,3%). Per effetto delle limitazioni dovute alla pandemia, per questi settori è attesa una variazione negativa nel prossimo anno mentre per altri la prossima indagine coglierà un salto tecnologico ed economico riferito all'ausilio delle vendite online.

I settori che contribuiscono maggiormente al fatturato online delle imprese con almeno 10 addetti si confermano quelli del commercio all'ingrosso e al dettaglio (30,8%).

In termini di imprese che effettuano vendite online, quelle del settore del commercio contribuiscono per quasi un terzo (28,9%), seguono i servizi di alloggio (19,4%) che tuttavia concorrono soltanto al 2,5% del fatturato online totale e al 7,7% di quello via web.

Nel 2019, le imprese che hanno venduto beni e servizi via web nel corso dell'anno precedente hanno dichiarato di averlo fatto nel 76,8% dei casi (75,8% nel 2018) tramite siti web o app dell'impresa e nel 64,3% attraverso *marketplace* o app di intermediari utilizzati da molteplici imprese (60,7% nel 2018; 64,1% nel 2017).

Tra le imprese che hanno venduto beni e servizi via web, l'uso di piattaforme digitali è particolarmente diffuso nel settore della ristorazione (99,4%; era 62,8% nel 2018) e dei servizi ricettivi (97,6%; era 97,9% nel 2018) dove sono attivi alcuni tra i principali intermediari online conosciuti sul mercato.

In termini economici, l'84,4% delle vendite deriva da ordini ricevuti su canali propri e il restante 15,6% da quelli connessi a intermediari digitali. In controtendenza rispetto ai totali nazionali emergono il settore delle costruzioni e della fabbricazione di computer nei quali circa il 91% dei ricavi via web proviene da vendite effettuate tramite piattaforme digitali, seguono le imprese della ristorazione (64,2%; dal 36,0% nel 2018) e quelle del settore ricettivo (62,6%; 60,6% nel 2018).

Tra le imprese che vendono online tramite siti web o app da un intermediario, il 37,0% ha dichiarato di avvalersi di un solo *marketplace* mentre il 63,0% utilizza due o più canali.

Lo studio di questo indicatore nei prossimi anni aiuterà a definire il modello business online utilizzato dalle imprese. In particolare, la mono-canalità viene preferita dall'81,6% delle imprese delle attività pro-

fessionali, scientifiche e tecniche, dal 79,4% delle imprese attive nella fabbricazione di coke e di prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio e dal 74,3% di quelle delle industrie alimentari.

Il settore degli alloggi (78,7%), le agenzie di viaggio (70,4%), le attività immobiliari (69,7%) utilizzano più di due piattaforme per le vendite via web.

### **1.1.1 Come cambia il quadro delle attività delle imprese fra il 2019 e il 2020 rispetto all'emergenza sanitaria<sup>3</sup>**

Nonostante il 32,4% delle imprese (con il 21,1% di occupati) segnali rischi operativi e di sostenibilità della propria attività, il 37,5% ha richiesto il sostegno pubblico per liquidità e credito, che ha ottenuto nell'80% dei casi.

La diffusione della vendita di beni o servizi mediante il proprio sito web è quasi raddoppiata, coinvolgendo il 17,4% delle imprese. Nel corso della rilevazione, il 68,9% delle imprese ha dichiarato di essere in piena attività, il 23,9% di essere parzialmente aperta, svolgendo la propria attività in condizioni limitate in termini di spazi, orari e accesso alla clientela. Il 7,2% ha invece dichiarato di essere chiuso: si tratta di circa 73 mila imprese, che pesano per il 4,0% dell'occupazione. Di queste, 55 mila prevedono di riaprire mentre 17 mila (pari all'1,7% delle imprese e allo 0,9% degli occupati) non prevedono una riapertura.

L'85% delle unità produttive «chiuse» sono micro-imprese e si concentrano nel settore dei servizi non commerciali (58 mila unità, pari al 12,5% del totale), in cui è elevata anche la quota di aziende parzialmente aperte (35,2%). Le attività sportive e di intrattenimento presentano la più alta incidenza di chiusura, seguite dai servizi alberghieri e ricettivi e dalle case da gioco. Una quota significativa di imprese attualmente non operative si riscontra anche nel settore della ristorazione (circa 30 mila imprese di cui 5 mila non prevedono di riprendere), e in quello del commercio al dettaglio (7 mila imprese). Il 28,3% degli esercizi al dettaglio chiusi non prevede di riaprire rispetto all'11,3% delle strutture ricettive, al 14,6% delle attività sportive e di intrattenimento e al 17,3% delle imprese di servizi di ristorazione non operative.

<sup>3</sup> Report ISTAT, «Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19» del 14 dicembre 2020.

Il 68,4% delle imprese (che rappresentano il 66,2% dell'occupazione) dichiara una riduzione del fatturato nei mesi giugno-ottobre 2020 rispetto allo stesso periodo del 2019. Nel 45,6% dei casi il fatturato si è ridotto tra il 10% e il 50%, nel 13,6% si è più che dimezzato e nel 9,2% è diminuito meno del 10%. Rispetto a quanto rilevato per il bimestre marzo-aprile 2020, si conferma dunque un'elevata incidenza di imprese con il valore delle vendite in flessione (erano il 70%) ma si riduce l'intensità: il 41,4% delle imprese aveva infatti riportato una riduzione del fatturato superiore al 50% rispetto agli stessi mesi del 2019, il 27,1% tra il 10 e il 50% e il 3% meno del 10%.

Il commercio, in particolare quello al dettaglio, ha risultati in linea con quelli aggregati nonostante le limitazioni amministrative: il 42,3% registra un calo del 10-50%, il 10,6% di oltre il 50% e l'11,2% di meno del 10%. Molto più negativo l'andamento dei servizi ricettivi: il 43,5% delle imprese dichiara assenza di fatturato o di una diminuzione superiore al 50%, il 43% un calo del 10-50%. Analogamente, il comparto della ristorazione registra il prevalere di flessioni, anche se con un'intensità inferiore rispetto a quello ricettivo: il 26,7% non registra fatturato o subisce riduzioni di oltre il 50%, il 56,3% tra il 10-50%.

Tra i comparti in difficoltà spicca quello delle agenzie di viaggio e tour operator: l'88% dichiara un'assenza di fatturato o una perdita superiore al 50%. Diminuzioni superiori alla media si rilevano anche nel campo delle attività creative e artistiche, di produzione cinematografica e musicale, sportive e di intrattenimento, nell'assistenza sociale non residenziale, case da gioco, attività di noleggio e leasing, istruzione e nel settore della pubblicità e ricerche di mercato.

L'utilizzo della tecnologia ha avuto un forte impulso dalla crisi Covid. Gli effetti più immediati hanno riguardato un'accelerazione nella trasformazione digitale delle imprese e una modifica di processi aziendali chiave come la comunicazione all'esterno e i canali di commercializzazione di prodotti e servizi.

L'indagine si è focalizzata sull'impatto della crisi per quattro categorie di pratiche aziendali connesse all'adozione di tecnologie digitali. Quella più importante è l'espansione della connettività a banda ultra-larga; già ampiamente diffusa in periodo pre-Covid (il 46,2% delle imprese utilizzava connessioni via fibra, il 41,7% via rete mobile) ha visto un incremento combinato di qualità e disponibilità di 12 punti percentuali per

entrambe le modalità di connessione.

La disponibilità di connessione è stata la condizione per una vera esplosione dei servizi di comunicazione digitale con il pubblico. In primo luogo la potenziale clientela. I siti web aziendali, considerati già adeguati prima dell'emergenza dal 40,7% delle imprese, sono stati introdotti o migliorati da un ulteriore 12,4%, raggiungendo una copertura pari al 53%. L'incremento è simile in tutte le classi dimensionali, anche tra le imprese con 3-9 addetti che partivano da una diffusione del 35% e hanno raggiunto il 47%.

L'offerta al pubblico di servizi digitali complementari all'attività caratteristica delle imprese risulta in crescita. Innanzitutto l'interazione con la clientela attraverso i social media, già presente nel 22,2% delle imprese, è stata introdotta o migliorata durante la crisi Covid da un ulteriore 17,0%.

I servizi digitali (newsletter, tutorial, webinar, corsi, ecc.), che erano forniti dall'8,1% delle imprese, sono stati molto rafforzati o introdotti da una quota rilevante di imprese e sono ora resi disponibili dal 21,6% delle imprese.

Hanno avuto una diffusione non irrilevante anche gli investimenti tecnologici per migliorare la qualità e l'efficacia del sito web, con l'effetto secondario di generare dati sull'utilizzo del web da parte della clientela, essenziali per un'ottimizzazione della gestione. Tali investimenti, che in precedenza riguardavano l'11,2% delle imprese, sono divenuti pratica comune per un altro 12,6%.

L'utilizzo di canali di vendita online da parte delle imprese, sebbene in forte sviluppo, resta piuttosto limitato a causa di alcuni fattori strutturali. In primo luogo, la maggioranza delle imprese non vende i suoi prodotti o servizi ai consumatori finali ma piuttosto ad altre imprese e quindi non trova utile esporre il catalogo prodotti su un sito web, proprio o di intermediari. In secondo luogo, la rete del commercio al dettaglio tradizionale presenta un radicamento nel sistema economico che deriva anche dalla propensione della clientela all'interazione diretta con il venditore.

Nonostante ciò, la vendita di beni o servizi mediante proprio sito web (e-commerce) adottata prima della crisi Covid dal 9,2% delle imprese italiane con 3 addetti e oltre (circa 90 mila imprese) è quasi raddoppiata e riguarda attualmente il 17,4% delle stesse. Si stima quindi che circa

170 mila imprese dispongano attualmente di siti web per l'e-commerce.

Inoltre, una parte dell'offerta online di prodotti e servizi è mediata da piattaforme digitali che operano come intermediari commerciali tra una molteplicità di imprese e i consumatori. Queste piattaforme consentono alle imprese di entrare in contatto con un elevato numero di potenziali clienti, sia in Italia che all'estero, ma sono spesso legate a specifici settori e più costose della vendita diretta. Prima della crisi, le utilizzava il 2,7% delle imprese ma con l'emergenza la quota è salita al 6,5% (circa 64 mila imprese).

Se il cliente è un'impresa, i canali commerciali sono più diretti e con un'interazione costante tra fornitore e acquirente che non resta però impermeabile ai processi di digitalizzazione. L'interazione diretta con i clienti, ad esempio via e-mail, è addirittura il canale digitale di commercializzazione più utilizzato dalle imprese (15,7% pre-Covid, ha raggiunto il 27,8% durante la crisi, circa 275 mila imprese).

Anche il sistema dei pagamenti è influenzato dalla digitalizzazione. Dal 5,3% prima della crisi Covid, la quota di imprese che utilizzano sistemi di pagamento sicuro via Internet è passata al 10,5%. Riguardo la diffusione dei pagamenti elettronici (*cashless*), l'incidenza di imprese che li hanno adottati durante la crisi, essenzialmente nel settore del commercio, ha raggiunto il 15% dal 9,8% del periodo antecedente.

L'adozione di canali commerciali digitali resta strettamente legata alle specificità settoriali. Per l'e-commerce, l'utilizzo è più diffuso nei servizi turistici (trasporto e ricettività) e nelle attività editoriali (che includono anche la vendita di software); seguono altre tipologie di servizi come le telecomunicazioni o le assicurazioni. Gli incrementi emersi durante la crisi sono relativamente limitati ma interessano anche alcuni settori molto colpiti dall'emergenza che evidentemente, si preparano alla ripartenza.

Se le vendite via piattaforma sono utilizzate dai servizi editoriali e dall'industria delle bevande (che comprende anche i produttori di bevande alcoliche e, segnatamente, di vino) seguono diverse attività dei servizi: servizi postali attività ricettive e servizi di trasporto.

Per la vendita diretta, o via e-mail, spiccano ancora una volta i servizi turistici (comprese le agenzie di viaggio), insieme all'industria del tabacco e a quella delle bevande.

## 1. L'e-commerce: i numeri di un fenomeno in espansione

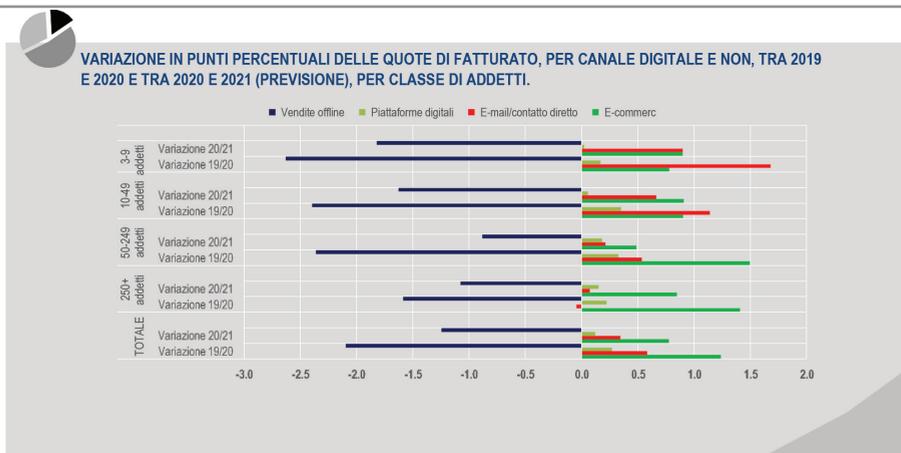
Dal punto di vista quantitativo, i canali di vendita digitali intermediano complessivamente, con riferimento al 2020, il 36,2% del fatturato delle imprese italiane con almeno 3 addetti. La quota più rilevante riguarda la vendita diretta per via digitale o e-mail, stimabile in circa il 18,2% del fatturato totale; segue l'e-commerce in senso stretto, con il 15,5% del totale, e la vendita via piattaforme pari al 2,6% del totale.

Le imprese – anche quelle più piccole – indicano inoltre una netta riduzione, nel confronto 2019-2020, della percentuale di fatturato realizzato attraverso i canali tradizionali non digitali a fronte di un incremento della quota di fatturato generato dai canali digitali. A livello aggregato, la perdita di quota dei canali non digitali è stimata in 2,1 punti percentuali, con cali superiori a 2,3 punti in tutte le classi di addetti esclusa quella delle imprese con 250 addetti e oltre.

La composizione del fatturato digitale non è uniforme tra le diverse classi di addetti, con le imprese di maggiore dimensione che spingono sull'e-commerce e quelle più piccole che ancora preferiscono modalità di interazione digitale con i clienti meno strutturate (es. e-mail).

Grafico 1

Variation in % delle quote di fatturato, per canale digitale e non, per classe di addetti



Fonte: ISTAT, 2020

### 1.1.2 Il ruolo del commercio elettronico rispetto alle diverse forme distributive<sup>4</sup>

L'ultimo report ISTAT sul commercio al dettaglio conferma gli andamenti precedentemente delineati. Su base tendenziale, a novembre 2020, le vendite al dettaglio diminuiscono dell'8,1% in valore e dell'8,4% in volume. A determinare il segno negativo sono le vendite dei beni non alimentari, mentre le vendite di beni alimentari sono in aumento. Rispetto a novembre 2019, il valore delle vendite al dettaglio diminuisce sia per la grande distribuzione (-8,3%) sia per le imprese operanti su piccole superfici (-12,5%). Le vendite al di fuori dei negozi diminuiscono del -14,3% mentre il commercio elettronico è in forte aumento (+50,2%).

**Tabella 2**  
**Commercio al dettaglio per forma distributiva e settore merceologico**

Novembre 2020, variazioni percentuali tendenziali su dati in valore (base 2015=100) (a)

Forma distributiva e settore merceologico	Novembre 2020 - novembre 2019	Gennaio - novembre 2020/ Gennaio - novembre 2019
<b>Grande distribuzione</b>	<b>-8,3</b>	<b>-2,7</b>
Alimentari	+2,5	+4,1
Non alimentari	-25,7	-14,9
Imprese operanti su piccole superfici	-12,5	-10,5
<b>Alimentari</b>	<b>+3,2</b>	<b>+3,7</b>
Non alimentari	-16,9	-14,9
<b>Vendite al di fuori dei negozi</b>	<b>-14,3</b>	<b>-13,9</b>
Commercio elettronico	+50,2	+34,8
<b>Totale</b>	<b>- 8,1</b>	<b>-5,6</b>

(a) Dati provvisori

Fonte: ISTAT

<sup>4</sup> ISTAT, «Commercio al dettaglio novembre 2020» del 12 gennaio 2021.

Oltre l'ISTAT, altri osservatori ed enti di ricerca si sono in questi anni focalizzati – specializzandosi – nel monitoraggio e nell'analisi dell'e-commerce, con particolare riguardo alla sua evoluzione nel nostro paese. Fra questi, due dei più accreditati in questo campo sono divenuti gli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano e la Casaleggio Associati (CA), che puntualmente, ogni anno ormai, redigono e pubblicano dei rapporti particolarmente dettagliati sullo sviluppo e la trasformazione – nelle strategie delle aziende e nelle scelte dei consumatori – del commercio digitale in Italia.

### **1.2 I dati della Casaleggio Associati**

L'ultimo rapporto della Casaleggio Associati (Pensare Digitale), si intitola *E-commerce in Italia 2020. Vendere online ai tempi del Coronavirus*, ed è stato pubblicato nel maggio del 2020, ovvero alla fine del primo, rigidissimo e del tutto inedito lockdown che avrebbe interessato il nostro paese, nell'*annus horribilis* che ci siamo appena lasciati alle spalle. Si basa sull'elaborazione di studi e ricerche di mercato, articoli ed esperienze di campo, ma anche survey online e interviste ad alcuni fra i maggiori operatori del mercato. L'indagine fotografa il nuovo balzo in avanti, compiuto dall'e-commerce nel peculiare scenario dei primi mesi dell'anno, iscrivendolo nella cornice di un'evoluzione mondiale e nazionale, di cui la CA aveva già da prima intrapreso un accurato monitoraggio, a partire dai dati del 2004 e sino all'immediata vigilia della crisi pandemica da Covid-19, con statistiche molto circostanziate relative a tutto il 2019. Nell'introduzione al rapporto, i curatori esprimono e chiariscono la loro opinione riguardo al fatto che, per effetto del coronavirus, il 2020 segnerà un «punto di svolta» nell'evoluzione del trend, già molto accelerato, se non anche esponenziale, che ha riguardato questo fenomeno nel corso degli ultimi tre lustri.

«Il 2020 sarà l'anno in cui tutti gli italiani scoprono la possibilità di acquistare online» – si legge, e al contempo, che «molti esercenti apriranno canali online inizialmente per poter smaltire il magazzino dei negozi chiusi, ma in seguito per poter completare in un nuovo spazio di domanda che si sta creando: l'acquisto online anche dei negozi locali». Non più solo la pizza a casa, sottolinea persuasivamente il rapporto, ma sempre di più persino la normalità di farsi recapitare a casa un banale cacciavite.

Possiamo riassumere i contenuti del rapporto in tre ambiti principali: quello relativo allo scenario mondiale e più specificamente dell'e-commerce, quello relativo alla situazione italiana, dal punto di vista del trend nell'arco degli ultimi quindici anni circa, e infine i dati relativi all'ultimo periodo, nel mondo e soprattutto in Italia, scomponendoli per tipologia di indicatore economico e per evoluzione dei vari settori merceologici.

### **1.2.1 L'e-commerce nel mondo e in Europa**

Il primo dato che si può a riguardo sottolineare è il livello di fatturato che, nel 2019 – ovvero alla vigilia dello scoppio della crisi pandemica – l'e-commerce ha fatto registrare nei due ambiti del c.d. B2C (*business-to-consumers*) e del B2B (*business-to-business*): una cifra pari a 15.751 miliardi di dollari. Il commercio online al dettaglio, ovvero il B2C, costituisce poco meno di un quarto del totale, con un incremento del 20% sull'anno precedente e con la prospettiva di un nuovo ragguardevole balzo alla fine del 2020.

Se si guarda all'incidenza sul totale delle vendite al dettaglio, l'e-commerce B2C ha riguardato nel 2019 il 14,1% del totale delle vendite al dettaglio nel mondo, con un aumento sull'anno precedente del 15%, che secondo le previsioni delle agenzie specializzate potrebbe, entro il 2023, salire al 22%.

L'area Asia-Pacifico è quella in cui il fenomeno fa registrare la diffusione maggiore, e in costante e rapido aumento, costituendo il 64,3% del totale del mercato, e una crescita sull'anno precedente del 25%. Un dato favorito dalla crescita esponenziale degli utenti connessi ad Internet, per lo più tramite rete di telefonia mobile, pari oggi alla metà del totale su scala mondiale e ben 2,3 miliardi di individui. Oggi sei paesi su dieci, fra quelli nel mondo in cui l'e-commerce sta crescendo di più, appartengono a questa vasta e popolosissima area del pianeta. Nel 2019, il fatturato di quest'area è stato pari a 2,2 miliardi di dollari, con paesi come la Cina, che guidano questa graduatoria con una quota del mercato pari a qualcosa come il 54% e un fatturato di poco inferiore – da sola – ai 2 mila miliardi, e gli Stati Uniti, che registrano un terzo del fatturato della Cina (587 miliardi), seguiti a distanza da paesi come India, Filippine, Malesia, Indonesia, Corea del Sud, con fatturati nettamente più bassi ma indici di crescita assolutamente ragguardevoli,

nell'ordine anche del 30% in un solo anno.

L'Europa, dal canto suo, è il continente col numero percentualmente più alto di abitanti connessi ad Internet, in un ordine pari oggi all'85% e 727 milioni di utenti, contro una media mondiale del 59%, e che – anche qui – accede in larghissima maggioranza tramite dispositivo mobile. Le vendite online al dettaglio, nel 2019, erano state pari a 309 miliardi di euro, con un incremento sull'anno precedente del 10%. Ma il dato che probabilmente colpisce di più, nel caso dell'Europa, è che il 70% della sua popolazione ha – nell'arco dell'anno – effettuato almeno un acquisto online. A testimonianza della penetrazione di questo modello di business e di consumo fra le abitudini emergenti e sempre più diffuse in questa parte di mondo. Si stima che questa percentuale possa salire fino a sfiorare l'80% già nel giro di due o tre anni. Il Regno Unito guida la classifica europea del mercato e-commerce, con un valore intorno ai 130 miliardi di euro, seguito dalla Germania (74 miliardi) e Francia (63 miliardi). Da sottolineare come però siano due paesi dell'area mediterranea – come Spagna e Italia – a far registrare un incremento più accelerato.

Il rapporto richiama l'attenzione sulle dinamiche dell'e-commerce trans-nazionale, al di là di quello strettamente domestico, sui mercati stranieri. Una scelta particolarmente ricorrente fra i consumatori europei, che vi si rivolgono abitualmente, prediligendo mercati come quello cinese, statunitense o britannico.

Dal punto di vista settoriale e merceologico, le vendite al dettaglio online sono più diffuse nel comparto della moda e dell'elettronica di consumo e media e del tempo libero, con valori pari ricompresi fra i 90 e i 60 miliardi, e medie annue di crescita nell'ordine dell'8-10%, con gli articoli per la casa, la salute e la bellezza e ancora l'alimentare, ancora indietro in termini di volumi, ma particolarmente dinamici – in quest'ultima fase – dal punto di vista dei ritmi di espansione, mediamente del 12%. Oggi si stima un fatturato medio per utente, in Europa, pari a 558 euro.

L'età è una variabile estremamente rilevante per comprendere le nuove abitudini di consumo che si stanno diffondendo nel mondo. E che si riflette, evidentemente, nel diverso rapporto che le varie generazioni hanno instaurato coi dispositivi digitali, specialmente fra i *Millennials* o dalla c.d. «Generazione Z». Oggi il 30,7% degli acquirenti online, nel mondo, appartiene alla fascia di età 25-34, seguita da quella 35-44 (24,8%) e da quella 18-24 (19,8%). In altre parole, il 75% circa degli ac-

quirenti che nel mondo si rivolgono al commercio online al dettaglio ha oggi meno di 44 anni, e la metà meno di 34. Gli utenti fra i 45 e i 54 anni ricoprono il 16,8% del totale, e gli ultra 55 il 7,9%, con un aumento significativo e in continua crescita degli over-65 che stanno prendendo l'abitudine di fare acquisti online. Dati, questi, che ci offrono uno spaccato molto realistico su quale potrà essere il trend di diffusione, nel giro dei prossimi anni, per non dire decenni. Specie dopo l'accelerazione, in alcuni frangenti quasi esponenziale e ancora tutta da calcolare, impressa in questi mesi dalla pandemia, coi suoi corollari restrittivi in termini di chiusura o limitazione precauzionale dei normali terminali di vendita al dettaglio da parte delle autorità pubbliche.

### **1.2.2 Il trend dell'e-commerce in Italia**

Per inquadrare l'attuale entità dell'e-commerce nel nostro paese, un primo parametro utile – come già per la sezione precedente – è indubbiamente rappresentato dal suo fatturato, colto nel suo trend di crescita, sia nei valori assoluti che di incremento percentuale, fatto registrare ogni anno su quello precedente. Qui il report della CA si basa su fonti ed elaborazioni proprie, e parte dal 2004 per giungere al 2019, laddove il dato del 2020 potrebbe arrivare proprio nelle settimane in cui divulgheremo questo nostro studio. Ebbene, il primo dato da cui partire è probabilmente l'ultimo rilevato nella sua completezza: il 2019. Anno nel quale il fatturato dell'e-commerce in Italia – nelle sue svariate sfaccettature – ha fatto registrare un valore pari a 48,5 miliardi di euro. All'inizio del periodo considerato, che del resto corrisponde a quello che su scala planetaria ha via via reso possibile la diffusione importante di questo fenomeno, ovvero il 2004, il fatturato in Italia era stato pari a 1,6 miliardi di euro. Da allora a oggi, gli incrementi più spettacolari si sono concentrati nei primi sei anni di rilevazione, quando la media degli incrementi sull'anno precedente ha oscillato fra un minimo del 29% nel 2005 al picco del 58% nel 2009, con livelli altrimenti intermedi, superiori in media al 40%. Dopo un +32% nel 2011, nel 2012 – complice probabilmente la crisi che in quella fase ha percorso la nostra economia – scende d'improvviso al 12%, e poi persino ad un mero +6% nel 2013, che è l'anno in cui l'incremento raggiungerà il suo livello più basso in assoluto. Seguito dal +8% del 2014, nonché – da allora – un ritmo un

po' altalenante, fra il 10 e il 20% di aumento l'anno, con i due anni precedenti alla crisi attestati rispettivamente ad un +18% ed un +17%. A trainare i consumi online è stato soprattutto il canale mobile, che nel 2019 ha transato in media il 43,5% del fatturato delle aziende italiane di e-commerce. Con aumenti medi, negli ultimi due o tre anni, del 10%. Ancora sette anni fa, dal canale mobile passava solo il 10% delle transazioni di commercio elettronico.

**Tabella 3**  
**Crescita del fatturato e-commerce**

*Variazione % - Fatturato in miliardi di €*

<b>2004</b>	1.645.683.000 €	
<b>2005</b>	2.123.495.000	+29%
<b>2006</b>	3.286.223.000	+55%
<b>2007</b>	4.868.336.000	+48%
<b>2008</b>	6.364.907.000	+31%
<b>2009</b>	10.037.544.000	+58%
<b>2010</b>	14.357.589.000	+43%
<b>2011</b>	18.970.504.000	+32%
<b>2012</b>	21.154.120.000	+12%
<b>2013</b>	22.337.275.000	+6%
<b>2014</b>	24.188.468.000	+8%
<b>2015</b>	28.850.766.000	+19%
<b>2016</b>	31.671.827.000	+10%
<b>2017</b>	35.133.577.000	+11%
<b>2018</b>	41.519.772.000	+18%
<b>2019</b>	48.546.741.581	+17%

*Fonte: Casaleggio Associati, 2020*

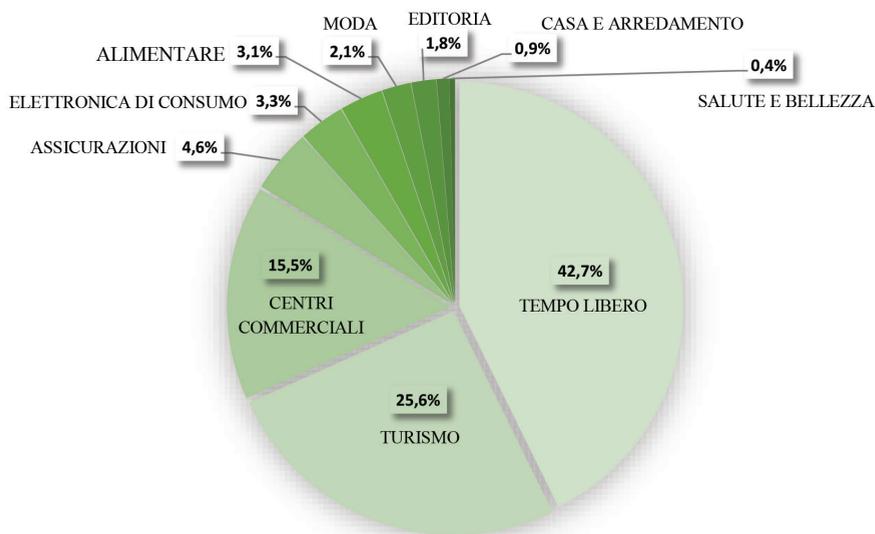
Oggi, secondo lo studio della CA, il 12 % delle aziende italiane opera nell'e-commerce e il 79% lo fa in ambito consumer. Quelle che vendono solo in Italia sono il 39%, mentre il 61% si è già rivolto anche ai mercati esteri.

Se spostiamo il nostro sguardo alla distribuzione settoriale, notiamo discostamenti – anche molto significativi – fra i dati che abbiamo poc'anzi riportato, in ambito mondiale ed europeo e i nostri. Non sono infatti la moda e l'elettronica di consumo e media a guidare la classifica delle vendite online, bensì – e di gran lunga fino alla crisi pandemica

del 2020 – il tempo libero, che ha da solo rappresentato il 42% dell'intero fatturato nazionale per questo ramo del commercio, con un raddoppio sull'anno precedente che, nel 2019, era stato del 21%. Dietro segue il turismo, col 25,6%, in crescita del 7%, e che tuttavia già prima dei noti e pesantissimi contraccolpi dell'ultimo anno, risultava – secondo le valutazioni della CA – un settore già piuttosto maturo per l'e-commerce, anche a dispetto del potenziamento dei tour operator e delle agenzie di viaggio registrato negli ultimi anni. Al terzo posto i centri commerciali, col 15,5% e una crescita del 25%. A grande distanza dalla vetta della classifica, tutti gli altri settori, con volumi sempre inferiori al 5% del fatturato globale.

Le assicurazioni, al 5,6%; l'elettronica di consumo, al 3,3%; l'alimentare – trainato dal food delivery e dal largo consumo, al 3,1%, e già in forte ascesa lungo un trend che nel 2020 ha conosciuto un'autentica impennata; l'editoria, all'1,8%, ma con la sottolineatura del fatto che oggi un libro su quattro viene venduto online; gli articoli per la salute e la bellezza, che in forte crescita, si fermano allo 0,4% sul totale; dopo casa e arredamento, 0,9%.

**Grafico 2**  
**Distribuzione del fatturato e-commerce in Italia 2019**



Fonte: Casaleggio Associati, 2020

### 1.2.3 L'e-commerce ai tempi del Coronavirus

L'effetto della pandemia da Covid-19 sull'e-commerce, nel corso del 2020, è stato enorme, in termini quantitativi e qualitativi, con impatti estremamente diversificati sulle economie nazionali e soprattutto fra i vari settori, oggi ancora non del tutto precisati, anche per ciò che riguarda il lascito destinato a protrarsi nel futuro immediato e di medio periodo. Il Rapporto della CA ha preso in esame i primi tre mesi dell'anno, elaborando i primi dati disponibili in quella prima cruciale fase, offrendo un quadro particolarmente dettagliato riguardo al paese che per primo aveva fatto i conti con la pandemia – ovvero la Cina – e profilando alcuni elementi previsionali. Come quello relativo alla propensione all'acquisto tramite Internet, ripreso da una indagine cinese, che già nel primo mese della pandemia, a inizio anno, faceva registrare il 50% in Cina e il 31% in Italia, da parte di acquirenti che si dichiaravano intenzionati a passare dall'abituale acquisto nei negozi a quello online.

In tutti i casi, le cifre riportate sono destinate – secondo quando ammettono gli stessi curatori del rapporto – ad una revisione al rialzo delle stime, a seguito del perdurare dell'emergenza sanitaria e, aggiungiamo noi, alla nuova impennata mondiale, avvenuta con la seconda ondata, nell'ultimo quadrimestre dell'anno, dopo la breve tregua estiva.

Riguardo brevemente alla Cina, che a marzo – all'apice della sua emergenza – mette in quarantena 500 milioni di persone, con conseguente calo, se non crollo, dei volumi produttivi e dei fatturati, la sostituzione degli acquisti online a quelli offline è stata massiccia ed ha consentito di contenere danni assai maggiori. L'aumento dell'e-commerce si è fortemente concentrato sui beni di prima necessità, le assicurazioni e i prodotti sanitari. Riguardo ai primi, colpisce il dato riferito da Carrefour, che in quelle settimane fa registrare una impennata delle vendite online del 600%. In ragione dell'epidemia, i prodotti base per la prevenzione dell'epidemia aumentano dell'88%, i farmaci del 67%, gli alimentari del 49%. Di contro, i tracolli peggiori si fanno sentire nel settore della ristorazione e delle attività legate a cene o comunque socialità fuori casa, e ovviamente ai viaggi; in tutti e tre i casi, con perdite superiori a uguali al 90%. Il crollo dei viaggi, per un paese che da solo copre il 10% del traffico internazionale, ha ovviamente provocato forti ripercussioni sul turismo globale, compreso ovviamente il nostro. La lo-

gistica, su cui si regge ampiamente il successo dell'e-commerce, è stata sottoposta a un pesantissimo stress per poter venire incontro alla domanda crescente. Giganti come Alibaba o JD.com hanno segnalato un aumento nella consegna dei pacchi per complesso di appartamenti, da 140 a 200 al giorno; Amazon, da 50 a 160.

Nel resto del mondo, e in Europa, la situazione non è stata in quei mesi troppo dissimile, se non per l'aggravante – molto seria – di essere entrati gradualmente dopo nell'emergenza (con l'Italia, come noto, prima fra gli europei), salvo poi sperimentarne una perduranza e recrudescenza assai più critica, e di fatto ancora ad oggi tutt'altro che rientrata. Molte aziende di e-commerce hanno inizialmente fatto registrare severe diminuzioni delle vendite, in molti casi dovute alla mancanza di stock, dopo il blocco di numerose attività produttive non essenziali, e con criticità dovute a ritardi nelle consegne o all'aumento dei costi. Il rapporto della CA, attingendo ad una vasta pubblicistica internazionale e nazionale, riferisce di numerosi casi nazionali, o anche di singoli colossi specializzati nel settore, o di noti marchi «marketplace», come Amazon, Ebay, Alibaba. Dappertutto si segnalano incrementi, talvolta enormi, nel ricorso ad esempio all'entertainment e delle piattaforme in streaming, con Netflix nel ruolo di protagonista assoluto. Lo shopping online di generi alimentari è stato più o meno generalizzato, con aumenti che hanno fatto la fortuna dei supermercati e soprattutto dell'home delivery.

L'Italia, primo paese in Europa coinvolto dalla pandemia, con la necessità di bloccare per primo, o ridurre alcune attività produttive, ha fatto registrare mutamenti molto importanti.

I soli siti della grande distribuzione organizzata, nei primi mesi dell'anno, hanno visto un incremento del 250%, e così anche il food delivery. L'intera filiera del commercio al dettaglio online – dalla produzione alla logistica passando ovviamente per la distribuzione – si è trovato, nell'arco di tempo di qualche giorno, a fare i conti con un aumento delle richieste tanto forte quanto repentino. Le abitudini delle famiglie sono profondamente cambiate, come nel caso della didattica a distanza, con riflessi sull'acquisto di laptop, notebook, stampanti, delle piattaforme per le video-chiamate e le tele-conferenze o webinar, indispensabili spesso per poter effettuare quel lavoro agile (o smart working), passato da poche centinaia di migliaia a circa 8 milioni, nel giro di qualche giorno, la scorsa primavera. Spettacolare la crescita anche dei canali in

streaming per il cinema. A fronte di settori e comparti in espansione, in qualche caso persino clamoroso, come fra quelli evocati poc'anzi, se ne aggiungono altri che invece hanno subito contraccolpi pesanti, pesantissimi, anche per ciò che attiene agli ambiti dell'e-commerce. Su tutti, la quasi totalità della filiera turistica, a partire dal travel online (biglietti e prenotazioni, siti turistici, airlines, case-vacanza, ecc.), agli eventi, al noleggio di auto; realtà nelle quali il crollo già nei soli primi tre mesi dell'anno era stato dell'ordine di un meno 60-70%, solo in piccola parte attenuato nei mesi estivi, salvo ricadere pesantemente a partire dall'autunno.

Il rapporto della CA, nella sezione dedicata alla survey, cita una serie di casi in cui gli operatori economici – nella produzione, nella commercializzazione e nella logistica – hanno messo in campo una serie di contromisure, al fine di contenere il danno provocato dalla fortissima diradazione dei consumi, a cominciare da quelli offline, presso negozi di prossimità e centri commerciali. Diversamente da quello che si sarebbe indotti a ritenere, le aziende e-commerce non hanno visto crescere il proprio fatturato; anzi; a dichiarare un calo, nell'indagine, è stata oltre la metà (54%), laddove a indicare un aumento solo il 21%. Il 58% ha inoltre dichiarato di non vedere all'orizzonte un miglioramento dei propri affari.

Nella logistica si sono registrati problemi seri a livello di spedizioni e consegne, tale è stato – per i comparti e i player che più hanno beneficiato del ricorso agli acquisti online – l'incremento delle richieste. La ricerca cita il caso di Amazon, che a un certo punto ha dovuto contingentare le consegne, o alla inedita istituzione di code virtuali agli store online. Come nel caso di Carrefour, che nelle settimane più critiche della prima ondata, poteva richiedere anche due ore di fila davanti allo schermo di casa, prima che per l'acquirente arrivasse il suo turno.

Il Rapporto della CA si chiude con una previsione sulle prospettive complessive del 2020, sottolineando innanzitutto le possibili ripercussioni sull'insieme dei consumi, indotte dalla concomitante contrazione dei posti di lavoro e dei redditi di quanti, pur salvaguardando il posto di lavoro, hanno dovuto fare i conti con forme più o meno estese di ammortizzatori sociali e minore potere di spesa. Una crescita nel complesso importante dell'e-commerce; trainata in particolare dalla grande distribuzione e dal food delivery, a cui si legga un pezzo della filiera alimentare. Crescita sostenuta anche dei settori salute e bellezza, su cui

una piattaforma come Ebay segnala incrementi dell'ordine del +62%. Ripercussioni molto positive anche per i centri commerciali, in crescita del 25% sull'anno precedente. Bene anche le assicurazioni, con pacchetti specifici per rischio contagio Covid.

Male il settore moda, che come sottolineano i curatori del rapporto, era già in crisi a causa della chiusura di sempre più negozi e store fisici, ed ora colpito dalla contrazione dei volumi produttivi, come anche dalla domanda di acquirenti sempre più domesticati dal lavoro da casa e dalle ripetute chiusure serali della vita sociale. Pesante, infine, l'impatto negativo su tutta la filiera del turismo, particolarmente depressa dalla seconda ondata, come già con la prima, dopo la timida ripresa dei mesi estivi.

### **1.3 L'e-commerce secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano**

Frutto di un attento e costante monitoraggio, che dura ormai da poco più di 20 anni, il Politecnico di Milano aveva presentato nell'ottobre 2019 – alla vigilia dello scoppio della grande pandemia da Covid-19 – i risultati dell'ultima ricerca del suo Osservatorio e-commerce B2C, intitolata *L'e-commerce B2C: il motore di crescita e di innovazione del Retail!*. Salvo poi, nel corso del 2020, fornire degli importanti aggiornamenti, a luglio e poi ad ottobre, al passo che l'impatto che l'emergenza sanitaria stava producendo su questo settore dell'economia internazionale e italiana.

Alla fine del 2019 i dati salienti erano più o meno questi. Gli acquisti e-commerce del tipo B2C nel mondo valgono 3 mila miliardi di euro, con la Cina a fare la parte del leone, detenendo da sola la quota di 1,3 miliardi, con gli USA distanziati a quota 680 miliardi. In Europa, il tasso di penetrazione è pari al 20% nel Regno Unito, 16% in Germania, 14% in Francia, 7,3% in Italia, che però insieme alla Spagna vanta incrementi annui nell'ordine del 15%, a fronte di media di circa il 10% nei tre paesi in testa alla classifica.

Il valore degli acquisti online, nel 2019, aveva superato in Italia i 31 miliardi di euro, con un +15% rispetto all'anno prima, col più alto incremento assoluto di sempre, pari a poco più di 4 miliardi. La crescita è stata trainata dall'acquisto di prodotti, che a quella data aveva raggiunto i 18,1 miliardi di euro (+21%), trainati sia dai comparti storici – come

l'informatica e l'elettronica (comparto più rilevante, col suo valore complessivo di 5,3 miliardi) e l'abbigliamento (3,3 miliardi) – sia da quelli emergenti, come l'arredamento e l'home living (1,7 miliardi), il Food&Grocery (1,6 miliardi), l'editoria (1 miliardo). Per quanto riguarda invece i servizi, gli acquisti sono avvenuti per un valore di 13,5 miliardi; al primo posto vengono turismo e trasporti, che con 10,9 miliardi, si confermano il primo comparto dell'e-commerce italiano, seguiti dalle assicurazioni (1,5 miliardi), incentrati sulle RC Auto.

Nel complesso, l'e-commerce riguarda il 7,3% degli acquisti complessivi che si effettuano nel nostro paese. Erano il 6,5% l'anno prima, con una rilevante differenza tra prodotti (6%) e servizi (11%); con una forchetta che varia fra l'1% del Food&Grocery – pur in grossa crescita – e il 36% nel turismo. Una «piccola parte», nel complesso, come ammettono i curatori della ricerca, salvo aggiungere che esso è responsabile del 65% della crescita complessiva del Retail, sia online che offline. Se i consumi complessivi sono aumentati appena dell'1,5% (dati 2019), quelli online lo sono invece del 15%. Grazie all'e-commerce, l'export italiano aveva visto la possibilità di aumentare le vendite a consumatori stranieri per un valore di 4,4 miliardi, grazie specialmente agli operatori del trasporto, al turismo e all'abbigliamento, particolarmente apprezzati sui mercati europei (58%) e degli USA (20%).

A luglio del 2020, nella fase relativamente più tranquilla della pandemia – fra la prima e la seconda ondata – l'Osservatorio B2C del Politecnico di Milano ha fornito un primo e importante aggiornamento, alla luce del tremendo impatto provocato dall'emergenza nell'arco dei primi mesi dell'anno. Proiettando in chiave previsionale i trend in corso – prima però che scoppiasse, in proporzioni inattese, la seconda ondata – l'istituto si è spinto a prevedere per la fine dell'anno un incremento degli acquisti online di prodotto dell'ordine di 22,7 miliardi, pari ad un +26% rispetto all'anno prima (4,7 miliardi), quando a quella voce il valore si era attestato a 18 miliardi nel 2019 e a 14,8 miliardi nel 2018. Si badi: prodotti e non anche servizi, o il totale fra i due settori. Rispetto al totale del retail, si passa da una penetrazione del 6% all'8%.

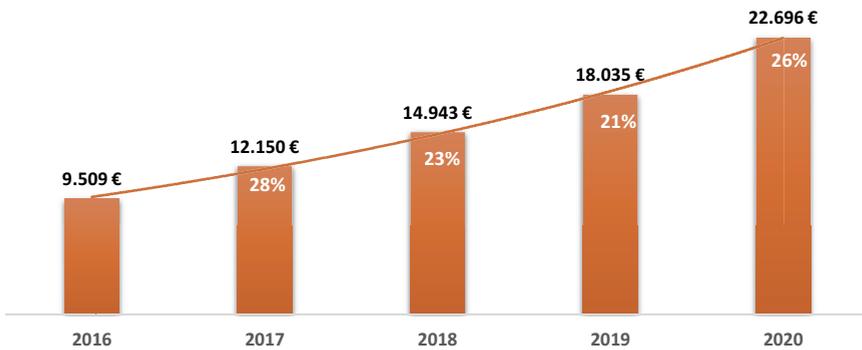
A fare registrare i ritmi di crescita più elevati, i comparti emergenti, ovvero il Food&Grocery, che da solo genera 2,5 miliardi e un +56%, e l'arredamento e l'home living, con 2,3 miliardi e +30%. I settori considerati maturi crescono comunque con un tasso ragguardevole, sia pure

## 1. L'e-commerce: i numeri di un fenomeno in espansione

inferiore a quello degli altri due; l'informatica e l'elettronica di consumo raggiunge 6 miliardi e un +18%, l'abbigliamento, 3,9 miliardi e un +21% e l'editoria, 1,2 miliardi e un + 16%.

**Grafico 3**  
**Gli acquisti e-commerce B2C di prodotto**

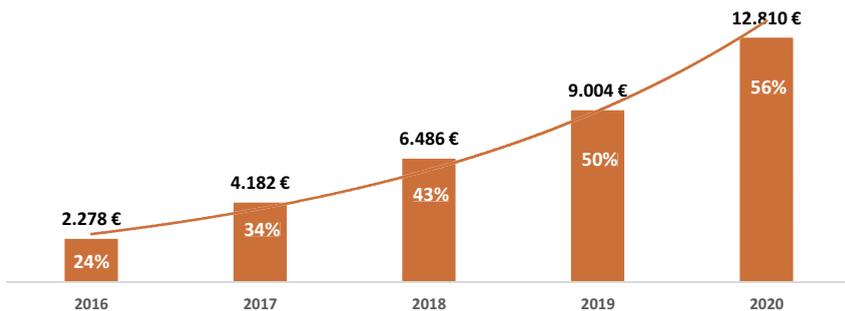
Valori in mln di €



Fonte: Osservatorio e-commerce B2C

**Grafico 4**  
**Gli acquisti e-commerce B2C da smartphone**

Valori in mln di €



Fonte: Osservatorio e-commerce B2C

Nel commentare questi dati, Riccardo Mangiarancina, Responsabile scientifico dell'Osservatorio del Politecnico, ha sostenuto che durante l'emergenza di questi mesi: *«Tra le poche certezze [...] vi è il ruolo che l'e-commerce sta svolgendo per la ripresa del commercio e dei consumi, certificati dai continui investimenti in atto per potenziare il canale digitale (tramite sito proprio, aggregatori, marketplace) o per favorire modalità di vendita fondate sull'integrazione tra esperienze online e offline (.). L'e-commerce, dopo essere stato per anni un canale secondario, ha acquisito oggi un ruolo determinante nella riprogettazione delle strategie di vendita e di interazione con i consumatori».*

In definitiva, durante il lockdown, il commercio elettronico ha costituito il principale, se non l'unico, motore di generazione dei consumi, con ricadute probabilmente molto significative e durevoli anche nel medio e lungo periodo. I modelli di consumo stanno cambiando, come anche la dimestichezza delle persone con le tecnologie digitali, come attesta l'utilizzo sempre più pervasivo degli smartphone, in ogni ambito ormai della vita quotidiana e sociale. *«Un cambiamento epocale e invocato dai consumatori – proseguono nello staff dell'Osservatorio milanese – che richiederà, soprattutto per i modelli più tradizionali di retail, profonde revisioni di processo e di organizzazione, investimenti, capacità di ascolto dei clienti e molta creatività».* Ciò avrà ripercussioni sui negozi fisici di prossimità, ma secondo questa analisi, non univocamente negativi come probabilmente si sarebbe indotti a ritenere.

Grazie alla tecnologia digitale, alle piattaforme e alla capillarizzazione delle reti logistiche – è la tesi – i negozi di un territorio potranno fare sistema fino ad organizzarsi in micro-marketplace locali, raccogliendo in un'unica piattaforma l'offerta dei commercianti, non solo per soddisfare la domanda del bacino di utenza locale, ma anche per favorire un ampliamento dei propri confini, fino ad una inedita esportazione dei propri prodotti. Un *proximity commerce*, che – secondo questa interpretazione – permetterà l'integrazione tra i grandi player del commercio elettronico e i piccoli negozianti, i quali grazie alle nuove opportunità del delivery, potranno raggiungere i clienti residenti nelle zone limitrofe.

Nel frattempo, ad ottobre 2020, quando era ormai chiaro che una seconda ondata stava per abbattersi sul nostro come su quasi tutto il resto del mondo, di certo in Europa e nelle Americhe, l'Osservatorio del Politecnico di Milano ha fornito nuovi e più aggiornati dati, rispetto a

quelli relativi alla prima metà dell'anno. Ne emerge un quadro chiaro-scurale, con un saldo complessivo, forse sorprendentemente negativo – nell'ordine totale di un -3% – fra un boom nell'acquisto dei prodotti non in grado di sopravanzare il tremendo crollo nei servizi. Se i primi sono infatti cresciuti di un +5,5 miliardi in dodici mesi, i secondi si sono letteralmente dimezzati (-47%), a causa principalmente del tracollo che ha colpito il turismo e i trasporti.

Alla vigilia della nuova e terribile impennata dei contagi, e delle misure di emergenza varate da pressoché tutti i governi europei, e il nostro non meno degli altri, la situazione italiana si presentava come segue: un mercato degli acquisti online del valore complessivo di 30,6 miliardi (era di 31,6 l'anno prima, e in crescita sull'anno ancora precedente di un +15%). In particolare; l'acquisto di prodotti è stato pari a 23,4 miliardi, con aumenti che si confermano anche nella nuova rilevazione, particolarmente significativi nei settori emergenti, come il Grocery&Food (+70%) e l'arredamento e home living (+32%); seguito da abbigliamento (+22%), informatica ed elettronica di consumo (+20%) ed editoria (+18%). Forte battuta d'arresto invece nei servizi; perdono il 47% sull'anno precedente, intestandosi solo 7,2 miliardi nel totale. Un dato trainato in basso dal turismo e trasporto, che da soli perdono il 56% ed un valore di 4,8 miliardi, e dagli eventi, con ripercussioni sul ticketing, a causa del divieto per mesi di attività come concerti, mostre, cinema e rappresentazioni teatrali. Si salvano solo le assicurazioni, che registrano una crescita del 6%, con un valore complessivo di 1,6 miliardi. Quell'aumento dell'e-commerce, che ancora la scorsa estate veniva atteso – per la fine dell'anno – in un +26%, non c'è dunque stato, a causa di una seconda ondata che ha avuto un impatto gravissimo e – diversamente dalla prima – molto più esteso geograficamente, ad esempio per quanto riguarda l'Europa e il nostro paese, dove tutte le Regioni hanno subito gravi conseguenze dalla diffusione del contagio.

### **1.4 Altre indagini empiriche**

Oltre all'ISTAT, la Casaleggio Associati e l'Osservatorio del Politecnico di Milano, altri studi e monitoraggi ci offrono spaccati interessanti riguardo alla natura dell'e-commerce in Italia, ad esempio relativamente alle nuove abitudini di consumo che si stanno sempre più diffondendo. Nel

suo *Rapporto Italia 2020*, ad esempio, l'Eurispes ha tratteggiato tre tipi di acquirenti online: gli habitués, gli occasionali e i refrattari. Secondo questo studio, gli italiani che ormai fanno spesso o abitualmente acquisti online sono il 30%, di cui spesso il 20% e abitualmente il 9,7%. Poco meno della metà (il 48,5%) acquista sul web solo qualche volta (29,8%) o raramente (18,7%), laddove infine il 21,4% dichiara di non essersi mai rivolto allo shopping online. L'età costituisce una variabile molto rilevante, nel definire gli orientamenti e gli stili di consumo degli acquirenti. Sono infatti i più giovani – come del resto segnalava lo studio della CA – a propendere maggiormente per questo genere di compere, forti evidentemente di una maggiore dimestichezza con le tecnologie digitali, e con lo smartphone in particolare. Le percentuali fra quanti – in età compresa fra i 18 e i 34 anni – si stagliano al di sopra del 50%; più precisamente, il 56,2% fra i 18-24enni e il 52% tra i 25-34enni. Dati che calano progressivamente tra le fasce d'età superiore, fino a un drastico decremento fra gli ultra-65enni (10,9%). Il 53,9% del campione interpellato da Eurispes acquista online un prodotto dopo averlo visto e provato precedentemente in negozio. Un terzo degli acquisti online avviene tramite smartphone, siano essi prodotti o servizi. In totale, Eurispes stima in 24 milioni gli italiani che ormai ricorrono allo shopping online, attratti da prezzi molto convenienti, dalla possibilità di effettuare acquisti ad ogni ora del giorno e anche della notte, con la possibilità – per i più fidelizzati – di godere di benefici aggiuntivi. Un dato molto significativo e in costante crescita, ma ancora piuttosto lontano da quello dei britannici o dei tedeschi, che è di quattro o tre volte superiore che da noi. Un dato che i ricercatori dell'Eurispes attribuiscono all'ancora troppo limitato investimento su questo asset da parte dei produttori, nonché dal forte ritardo con cui gli italiani si stanno abituando ad abbandonare l'uso del denaro contante, come anche al fatto che molte attività commerciali non si sono attrezzate per tempo alle transazioni con carte di credito, di debito o prepagate. Si acquistano di più biglietti aerei, capi di abbigliamento, libri, giocattoli, articoli per la casa e, oggi sempre di più, cibo e bevande, e ancora musica, prodotti informatici ed elettronici. In una tabella comparativa pubblicata sul Venerdì di Repubblica del 24 dicembre, si elencavano i prodotti più venduti su Amazon in alcuni paesi europei, fra cui il nostro. Colpisce che nelle prime tre posizioni, in Italia, vi siano integratori alimentari, probiotici e magne-

sio, non troppo diversamente in ciò dal Regno Unito e dalla Germania, dove al primo posto c'è la curcuma biologica, seguita da barrette proteiche, creatina, vitamine e altre sostanze di tipo nutrizionale. In Francia e in Spagna, la contesa ai vertici della graduatoria è fra le buste trasparenti perforate A4 e una calcolatrice molto sofisticata.

Nel 2018, la società di analisi e consulenza Trade Lab, insieme al Ce-Mu, il centro studi multiservizi della Filcams-CGIL, aveva effettuato un'indagine sull'impatto dell'e-commerce sull'elettronica di consumo<sup>5</sup>. Un settore fra quelli più interessati dalla crescita di queste nuove forme di consumo, secondo un trend che si è certamente consolidato nel corso dell'ultimo anno, anche a causa dell'impennata dello smart working e della didattica a distanza, con l'acquisto di laptop, tablet, PC, smartphone, stampanti, cartucce e tutto quanto possa favorire il lavoro e l'insegnamento a distanza. Da quell'indagine di un paio d'anni fa emergeva come gli elettrodomestici costituissero ancora il macro-segmento più rilevante di questo mercato (41%), laddove però i due in maggiore espansione fossero la telefonia, ovvero gli smartphone (31%) e l'informatica, specialmente i tablet (24%). La multicanalità ha fatto registrare una forte crescita, in particolare nel segmento delle grandi superfici alimentari (GSA) e specializzate (GSS), come quelle appunto di elettronica, e non specializzate, mercatoni e cash&carry (GSNS). I siti online hanno minori costi fissi e la guerra dei prezzi – con politiche deflattive molto aggressive, come nel caso di Amazon – si ripercuotono in un forte abbassamento dei margini di imprese, fino ad oggi anche molto solide, ed ora costrette a fare i conti con una crisi senza precedenti. Fra le conseguenze che tutto ciò sta determinando vi è la riduzione dei punti vendita e delle loro dimensioni, con la grave crisi che ha riguardato i grandi centri specializzati soprattutto nell'elettronica di consumo (Trony, Madiaworld, Unieuro), con la perdita di centinaia di posti di lavoro, come nel caso di Trony, e gravi peggioramenti nelle condizioni di lavoro.

Altre importanti sfaccettature del fenomeno e-commerce ce li fornisce il rapporto Netcomm, realizzato in collaborazione con The European House-Ambrosetti, intitolato *Il ruolo e il contributo dell'e-commerce e del digital retail alla crescita e alla trasformazione digitale (2020)*. In ag-

<sup>5</sup> R. Manieri, *Elettronica di consumo: serve una nuova strategia*, in «Diario Terzairio – Rassegna Sindacale», aprile 2018.

giunta a quanto già evidenziato negli altri studi che abbiamo citato, qui si sottolinea come il commercio elettronico si collochi – complice l'emergenza sanitaria – al terzo posto fra le attività economiche nazionali, per quanto riguarda l'incidenza del fatturato del settore privato, generando ricavi per 3,5 miliardi di euro, in aumento sul 2019 del 6,3%. La visione aggregata delle vendite online e dei servizi a supporto mostra come l'intera rete del valore dell'e-commerce e del digital retail in Italia generi ricavi per più di 55 miliardi di Euro, in crescita del 17,9% medio annuo nel quinquennio 2015-2019, a fronte di oltre 290 mila lavoratori, (+13,0% tra il 2015 e il 2019) e di 680 mila imprese: più di un terzo del totale delle imprese di capitali in Italia e pari al 16% dei 1.215 settori dell'economia italiana.

Secondo questo studio, le aziende che oggi vendono online sono poco meno di 2 milioni e rappresentano il 34% del totale, con una distribuzione piuttosto equilibrata su tutto il territorio nazionale, malgrado il fatturato si concentri principalmente nelle regioni del Nord-Ovest, con la Lombardia che da sola si aggiudica il 39% del fatturato. Le stime sull'evoluzione del fatturato dell'e-commerce a fine 2020 in Italia, secondo questo rapporto, indicavano un incremento del +6,3% (+3,46 miliardi di Euro) che, raffrontate alla contrazione attesa del PIL nazionale, evidenzerebbero le caratteristiche di resilienza e competitività del settore. Positivo, secondo i curatori di questo rapporto, l'impatto anche sul versante dell'occupazione, grazie alle numerose figure professionali che si formano intorno a questo nuovo modello di business e di consumo: dalla fase di progettazione della piattaforma, a quella relativa al marketing, fino ai servizi pre- e post-vendita, ad esempio nel ramo della logistica. Secondo i curatori del rapporto, il settore conta circa 136.000 posti di lavoro, con un valore in crescita costante dal 2015 ad un tasso medio annuo del 14,2%. Al suo interno, la logistica è il comparto con la maggior crescita, per fatturato (+13,4% medio annuo nel periodo 2015-2019) ed occupati (+14,4%).

L'intero retail italiano sta mutando il suo profilo, con una forte crescita delle attività multicanale, da parte dei punti vendita, ampliando le modalità di vendita online secondo un trend che difficilmente, una volta che ci saremo lasciati alle spalle la pandemia, tornerà agli schemi precedenti al suo scoppio. Il rapporto Netcomm-Ambrosetti enfatizza molto i vantaggi derivanti dalle opportunità di penetrazione sui mercati internazio-

nali, rispetto alle quali – tuttavia – occorrerà potenziare maggiormente la digitalizzazione del paese che, a riguardo, si attarda nella parte bassa della graduatoria europea, più prossimi ai paesi balcanici che a quelli più virtuosi del continente. Oggi il 70% degli operatori intende rafforzare la forza lavoro per il canale online. Ciò richiederà però un grosso sforzo per colmare il livello attuale di alfabetizzazione digitale del personale, in cui all'incirca 11 milioni di persone dispone di livelli bassi di competenze informatiche, specie fra i meno giovani, e verso i quali andrà indirizzato un serio programma per l'apprendimento permanente attraverso piani formativi aziendali, focalizzati sulle nuove tecnologie digitali, magari affiancando giovani studenti a lavoratori con seniority elevata.

Grandi opportunità per le PMI per raggiungere i propri target e accrescere competitività e quote di mercato. Lo sottolinea il rapporto Net-comm-Ambrosetti e lo ribadisce quello dell'Istituto per la Competitività (I-Com), nel suo recente studio intitolato *La trasformazione digitale del Made in Italy. Sfide e scenari in tempi di crisi*, presentato lo scorso novembre in un convegno organizzato in collaborazione – si badi – con Amazon. La ricerca è stata condotta su un campione di circa 16.000 piccole e medie imprese italiane. La tesi è che le aziende che si rivolgono anche al canale di vendita online abbiano una probabilità nettamente maggiore di conseguire ricavi maggiori, rispetto a quelle che utilizzano esclusivamente i canali tradizionali di vendita. Con l'auspicio di salire rapidamente intorno a una quota di penetrazione del 30%, rispetto all'attuale 8%. I benefici per il fatturato sarebbero impressionanti, fino a 534 miliardi di euro. Benefici economici a cui si accompagnano quelli legati – secondo I-Com – alla grande flessibilità che questo modello di business garantisce, come dimostrato in questi mesi di crisi ed emergenza pandemica, nei quali il canale di vendita elettronico ha consentito di mantenere un certo livello di consumi, quanto meno dei prodotti, laddove per i servizi – come abbiamo visto – il bilancio si è rivelato molto più critico. Lo studio evidenzia anche la presenza di rischi, a causa innanzitutto di una concorrenza che si sta facendo sempre più agguerrita, anche in questo ramo dello shopping. Si raccomanda dunque di intraprendere politiche mirate di promozione della digitalizzazione delle imprese, insieme all'eliminazione o riduzione delle barriere tariffarie e non, così da non precludere il pieno accesso ai mercati esteri. In particolare, gli analisti dell'I-Com suggeriscono di sostenere la partici-

zione delle PMI agli accordi sottoscritti dall'Istituto per il Commercio Estero (ICE) con le grandi piattaforme online. «Questo consentirebbe alle realtà più piccole e poco avvezze a questo canale di vendita di sfruttare architetture di business rodiate per esporre sulle vetrine globali i propri prodotti»<sup>6</sup>.

In definitiva, l'e-commerce è in grado di determinare un certo numero di vantaggi, rispetto ai canali tradizionali, come anche una serie di criticità. Alla prima categoria possiamo certamente ascrivere le opportunità di tipo spaziale e geografico, con la possibilità di vendere a consumatori di tutto il mondo, anche ad opera di piccole realtà, ora in grado di promuovere i propri prodotti a target altrimenti inarrivabili e irraggiungibili. Un altro vantaggio è quello temporale, senza limite alcuno – orario o giornaliero – nella messa in vendita e nell'accesso da parte dei consumatori. Altrettanto decisivo è il fattore legato al costo di prodotti e servizi, alleggerito di saltare la mediazione della rete dei punti vendita, accorciandone la filiera e i prezzi correlati, a reciproco vantaggio di produttori e consumatori finali. Un ulteriore vantaggio è costituito dalla possibilità di profilare l'utente, grazie al sofisticato sistema di algoritmi e degli strumenti del *Customer Relationship Management* (CRM), in grado di consentire una raccolta capillare di dati quantitativi e qualitativi inerenti alle scelte individuali di consumo, e dunque di mapparne, prevenirne e stimolarne – mediante campagne pubblicitarie sempre più personalizzate – le intenzioni di acquisto.

Fanno invece parte delle criticità, il venire meno di un contatto diretto col venditore e – fisico – col bene che si vuole acquistare, punto di forza invece dei negozi fisici. Il saldo fra i nuovi posti creati, attraverso la costruzione di piattaforme di vendite o l'espansione – a tratti esponenziale – del ramo logistico, e quelli cancellati dalla scomparsa di migliaia di negozi ed esercizi commerciali, non in grado di reggere la competizione da costi, molto aggressiva, generata dal commercio elettronico. Le ripercussioni che, questa competizione fortemente condizionata dalla logica del low cost, determina sull'insieme delle condizioni di lavoro di quanti si trovano a presidiare l'intera filiera dell'e-commerce. Dagli addetti ai magazzini e allo stoccaggio, fino agli spedizionieri e agli addetti

<sup>6</sup> G. Massaro, *La trasformazione digitale per il Made in Italy: l'impatto dell'e-commerce sulle PMI*, in Public Policy 3 dicembre 2020.

dell'«ultimo miglio», «porta a porta», nel delivery, sottoposti alla tirannia sempre più implacabile del just in time e della sua logica esasperata. Con forme sempre più pervasive, e a volte del tutto inedite, di assoggettamento disciplinare e autentico (neo-)taylorismo digitale, suscettibili di una grave e infatti allarmante regressione sul terreno del rispetto della dignità dei lavoratori, e dei loro diritti, individuali ma anche collettivi, dal punto di vista del riconoscimento e delle agibilità dell'attività sindacale, che è quanto andremo ad esaminare in prossimi paragrafi.



## 2. Il sondaggio realizzato da FDV e Tecnè



## 2. Il sondaggio realizzato da FDV e Tecnè

Fin dall'avvio della crisi pandemica è apparso evidente che il terziario sarebbe stato il settore più esposto all'impatto economico determinato dall'emergenza sanitaria, in ragione delle caratteristiche delle attività che rientrano nel settore. Un settore che, è bene ricordarlo, in Italia rappresenta il 79% delle imprese, il 55% del fatturato, il 58% del valore aggiunto, il 68% degli occupati e il 63% dei lavoratori dipendenti.

In questa indagine, realizzata da FDV e Tecnè, prendiamo in esame vari aspetti relativi ad un campione di popolazione maggiorenne articolato per genere, classe d'età, professione, settore di attività e area geografica per 2.000 casi complessivi, raffrontando anche i risultati di tutti i lavoratori occupati con un campione dei lavoratori del terziario<sup>7</sup>. Dai risultati della ricerca, nella graduatoria dei timori rispetto alla situazione che stiamo vivendo, prevale la preoccupazione su disoccupazione e povertà (86%) seguita da una marcata apprensione relativa al rischio di contrarre direttamente l'infezione (78%) o che si ammalino i familiari (72%). In particolare, nella successiva tabella vengono evidenziate le preoccupazioni relative alle conseguenze economiche, alla povertà, e agli impatti relativi sull'educazione e formazione dei figli.

<sup>7</sup> Vedi nota metodologica in appendice.

**Tabella 4**  
- Alcune delle principali paure rispetto all'epidemia di Covid-19

	Tutti gli intervistati	Lavoratori terziario
Sono preoccupati delle conseguenze economiche sul bilancio familiare	63%	63%
Hanno paura di diventare poveri a causa della pandemia	45%	43%
Temono gli impatti negativi sull'educazione e la formazione dei figli	39%	36%

Fonte: Tecnè-FDV

I comportamenti adottati rispondono alla necessità di contenere la diffusione del virus attraverso il distanziamento sociale e una scrupolosa attenzione all'igiene personale.

Il 90% ha dichiarato di indossare sempre la mascherina in luoghi pubblici, l'82% evita di frequentare posti affollati, il 77% pone maggiore attenzione all'igiene personale e delle mani, il 49% fa attenzione a toccare oggetti di uso comune nei luoghi pubblici e il 46% evita i contatti ravvicinati con amici e colleghi di lavoro.

Per quanto riguarda le misure che gli intervistati vorrebbero fossero adottate per contrastare il diffondersi dell'epidemia, al primo posto c'è il tracciamento diffuso, che vede come conseguenza una quarantena per isolare immediatamente chi dovesse risultare positivo al coronavirus.

Se però, nella prima fase la misura del lockdown ha raccolto ampi consensi nell'opinione pubblica, in quella che è stata ribattezzata «seconda ondata» sembra raccogliere assai meno consensi e i parziali mutamenti di questi dati sono continui e molto rapidi. Quello che però risulta più rilevante ai fini dell'attuale indagine è che l'epidemia ha cambiato profondamente il tracciato quotidiano, disponendosi su un agire che si configura intorno al distanziamento sociale e alla protezione economica del proprio nucleo familiare. I nuovi comportamenti dipendono solo in parte dai limiti imposti dai decreti governativi. Riflettono, infatti, modifiche sostanziali nella relazione con il mondo esterno all'ambito familiare, con cambi radicali e veloci negli stili di vita.

Si incontrano meno gli amici, si riducono le attività legate al benessere e all'entertainment, si frequenta di più il proprio quartiere anche

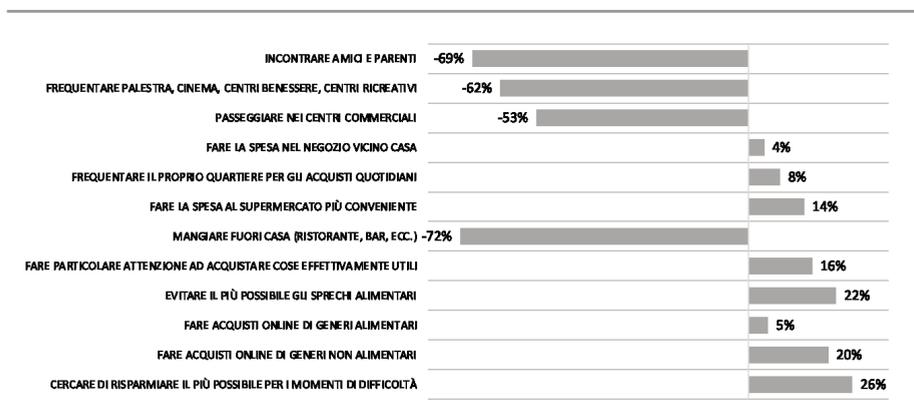
per le piccole spese quotidiane. Si pranza meno fuori casa (-72%) e cresce l'attenzione nel cercare il supermercato più conveniente (+14%), evitando gli sprechi alimentari (+22%) e gli acquisti non effettivamente necessari (+16%), rinviando quelli non indispensabili in questo momento specifico. La strategia è cercare di risparmiare il più possibile per i momenti di difficoltà (+26%).

**Tabella 5**  
**La quotidianità nel post-Covid**

	Più di prima	Come prima	Meno di prima	Né prima, né ora
Incontrare amici e parenti	6%	17%	75%	2%
Frequentare palestra, cinema, centri benessere, centri ricreativi	4%	5%	66%	25%
Passeggiare nei centri commerciali	11%	10%	64%	15%
Fare la spesa nel negozio vicino casa	24%	53%	20%	3%
Frequentare il proprio quartiere per gli acquisti quotidiani	28%	50%	20%	2%
Fare la spesa al supermercato più conveniente	30%	52%	16%	2%
Mangiare fuori casa (ristorante, bar, ecc.)	4%	8%	76%	12%
Fare particolare attenzione ad acquistare cose effettivamente utili	29%	52%	13%	6%
Evitare il più possibile gli sprechi alimentari	33%	55%	11%	1%
Fare acquisti online di generi alimentari	12%	28%	7%	53%
Fare acquisti online di generi non alimentari	23%	34%	3%	40%
Cercare di risparmiare il più possibile per i momenti di difficoltà	34%	57%	8%	1%

Fonte: Tecnè-FDV

**Tabella 6**  
**Le differenze tra prima e dopo il Covid**



Fonte: Tecnè-FDV

Il nuovo palinsesto della quotidianità si riflette nei consumi delle famiglie, colpite oltretutto da un calo dei redditi netti, solo in parte compensati dalle misure del governo.

La stima della possibile contrazione complessiva, in termini di volume di spesa, è senza precedenti, -228 euro rispetto all'anno scorso (-9%). La contrazione più ampia dal 2017 che –però– racconta solo in parte (quantitativa) le modifiche avvenute nei comportamenti d'acquisto. Infatti, aumenta leggermente la spesa alimentare (+4%) e resta sostanzialmente stabile l'incidenza dei costi fissi dell'abitare (affitto o mutuo), con un lieve aumento delle spese relative alle forniture di acqua, gas ed energia. Crollano, invece, le spese no-food: abbigliamento e calzature (-23%) beni e servizi per la pulizia e manutenzione della casa (-20%); spese di trasporto (-28%); tempo libero (-35%).

**Tabella 7**  
**Spesa media mensile delle famiglie in euro,**  
**correnti e variazione percentuale 2020/2019**

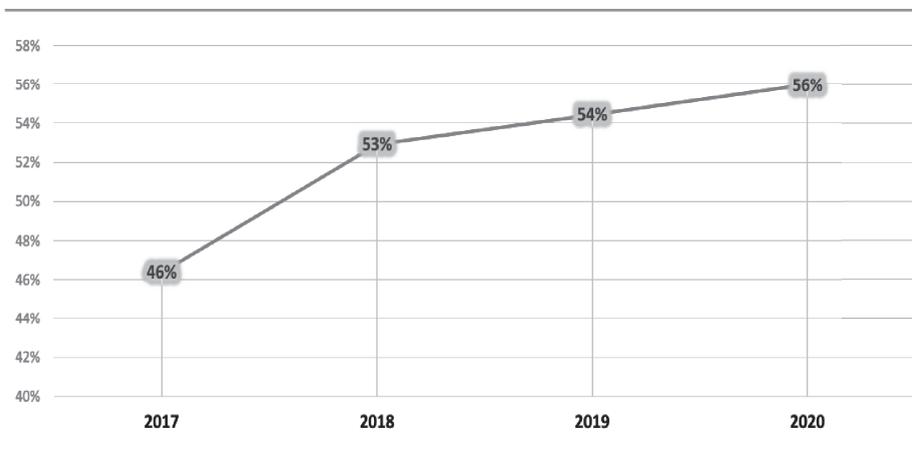
	2017	2018	2019	Stima 2020	Variazione 2020/2019
Alimentari, bevande e tabacchi	502	508	510	532	+4%
Abbigliamento e calzature	119	119	115	88	-23%
Affitto o mutuo abitazione	662	670	661	651	-2%
Spese per forniture acqua, gas ed energia	198	198	198	213	+8%
Beni e servizi per la pulizia e la manutenzione della casa	92	90	90	072	-20%
Elettrodomestici, mobili, tessuti, apparecchi e utensili	57	53	058	50	-14%
Spese per la salute e l'istruzione	139	137	134	125	-7%
Spese di trasporto (compresi costi di esercizio/acquisto)	291	293	289	208	-28%
Tempo libero, ricettività e ristorazione	260	258	257	166	-35%
Altre spese	245	246	249	228	-8%
<b>In complesso</b>	<b>2.565</b>	<b>2.572</b>	<b>2.561</b>	<b>2.333</b>	<b>-9%</b>

Fonte: Elaborazione Tecnè-FDV

Questo cambio delle strategie di consumo (che, come verificato in precedenti crisi, potrebbe essere di non breve periodo) si somma alla crescita degli acquisti online, spostando ancora più in là il punto di ricaduta negativo degli effetti sul commercio tradizionale. Rispetto al 2019 crescono di 2 punti le famiglie che sperimentano il commercio elettronico.

Può apparire poco rilevante, ma questa è solo una parte di un fenomeno che negli anni sta prendendo forma. L'altra parte, quella più consistente, è la crescita della quota di acquisti online da parte di chi già lo faceva precedentemente, con incrementi che arrivano all'80% per l'abbigliamento e gli articoli per la casa e sfiorano il 30% nell'alimentare.

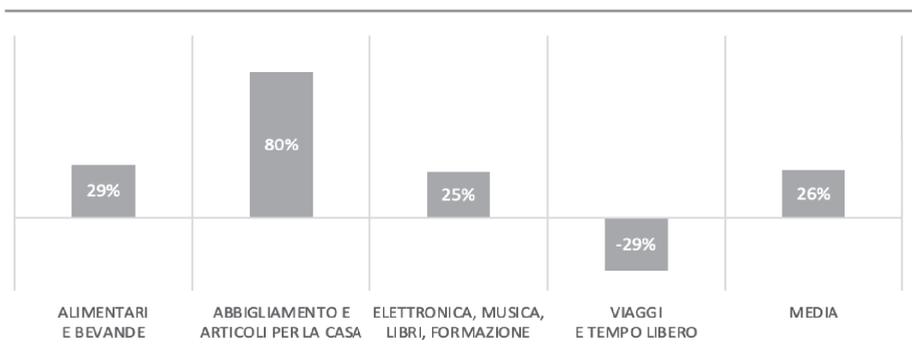
**Grafico 5**  
**Famiglie che acquistano online**



Fonte: Tecnè-FDV

In media la crescita della spesa online è del +26% rispetto al 2019, sfiorando i 23 miliardi di euro, nonostante un calo significativo (-29%) degli acquisti relativi al tempo libero.

**Grafico 6**  
**Incremento degli acquisti online 2020/2019**



Fonte: Tecnè-FDV

I cambiamenti avvenuti negli stili di vita e nei comportamenti di consumo sono destinati a sedimentarsi e a lasciare segni profondi nel vissuto quotidiano. Finita l'emergenza sanitaria, infatti, il 26% continuerà a vivere le relazioni, le amicizie e l'uso del tempo libero nelle modalità

attuali e il 28% continuerà a fare acquisti e adottare gli stessi comportamenti di consumo sperimentati in questo periodo. Il peso più forte esercitato dall'emergenza e dalla conseguente crisi economica provoca differenze più marcate fra i lavoratori del terziario.

**Tabella 8**  
**Il ritorno alla normalità al termine dell'emergenza sanitaria**

Per quanto riguarda amicizie e tempo libero	Tutti gli intervistati	Lavoratori terziario
Tornerà agli stili di vita precedenti	74%	66%
Continuerà con le modalità attuali	26%	34%
Per quanto riguarda i consumi	Tutti gli intervistati	Lavoratori terziario
Tornerà fare acquisti nelle modalità precedenti	72%	65%
Continuerà con le modalità attuali	28%	35%

Fonte: Tecnè-FDV

Altrettanto importante nelle conseguenze sociali ed economiche è la percezione del rischio di subire un degrado nelle mansioni o nel reddito, oppure di perdere il lavoro. Ciò che colpisce è la convinzione che la contrazione economica determinata dall'epidemia incida sui livelli occupazionali, sui redditi e sulle mansioni dei lavoratori più di quanto non faccia la crescita del commercio elettronico e l'innovazione tecnologica.

Il 39%, infatti, ritiene che l'epidemia rappresenti un rischio per la sua occupazione (47% tra i lavoratori del terziario), il 29% pensa che un fattore di crisi sia il commercio elettronico (38% nel terziario) e il 31% che i pericoli arrivino dall'innovazione tecnologica e dall'intelligenza artificiale (38% nel terziario).

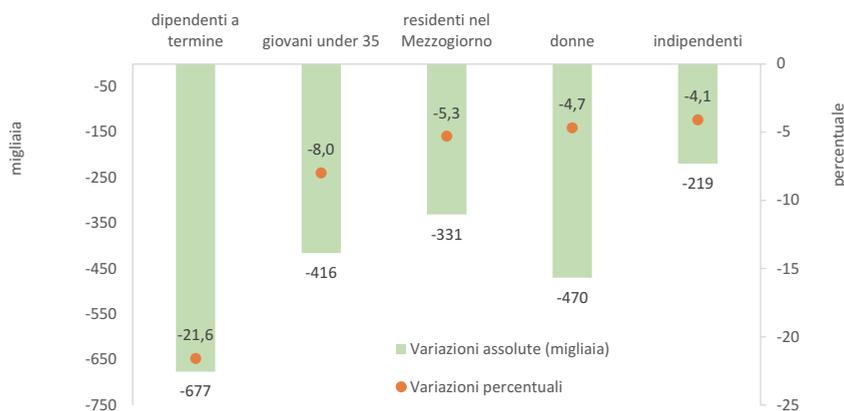
**Tabella 9**  
**I rischi di perdita del reddito e del posto di lavoro - Solo occupati**

A seguito dell'epidemia teme ripercussioni negative sul suo lavoro, sui suoi redditi o sulle sue mansioni?	<b>Tutti gli occupati</b>	<b>Lavoratori terziario</b>
<b>Si</b>	<b>39%</b>	<b>47%</b>
No	61%	53%
In questo periodo è cresciuto l'acquisto di beni e servizi in modalità online. A seguito di questo, teme ripercussioni negative sul suo lavoro, sui suoi redditi o sulle sue mansioni?	<b>Tutti gli occupati</b>	<b>Lavoratori terziario</b>
<b>Si</b>	<b>29%</b>	<b>38%</b>
No	71%	62%
L'innovazione tecnologica e l'introduzione dell'intelligenza artificiale stanno cambiando modo di lavorare e produrre. A seguito di questo, teme ripercussioni negative sul suo lavoro, sui suoi redditi o sulle sue mansioni?	<b>Tutti gli occupati</b>	<b>Lavoratori terziario</b>
<b>Si</b>	<b>31%</b>	<b>38%</b>
No	69%	62%

Fonte: Tecnè-FDV

Ed infatti il calo dell'occupazione è stato rilevante, nel secondo trimestre del 2020 si sono persi 470 mila occupati su base congiunturale e ben 841 mila nell'arco dei 12 mesi.

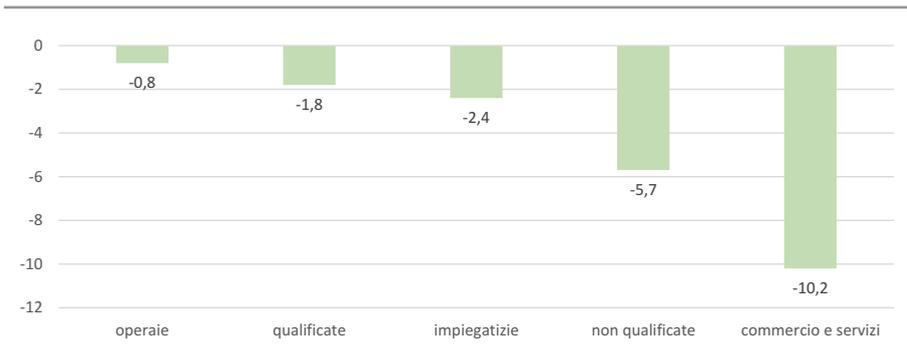
**Grafico 7**  
**Variazioni tendenziali del numero di occupati nel II trimestre 2020 – Dati grezzi**



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT della RCFL

A pagare sono stati soprattutto i soliti noti ed in particolare i dipendenti a tempo determinato (-677 mila unità), un numero che copre da solo l'80% dell'occupazione complessiva, i giovani under 35, le donne e i lavoratori del mezzogiorno. Il crollo dell'occupazione ha interessato in particolare gli impieghi nei servizi e nel commercio.

**Grafico 8**  
**Variazioni tendenziali percentuali del numero di occupati nei grandi gruppi professionali (II trimestre 2020 / II trimestre 2019)**

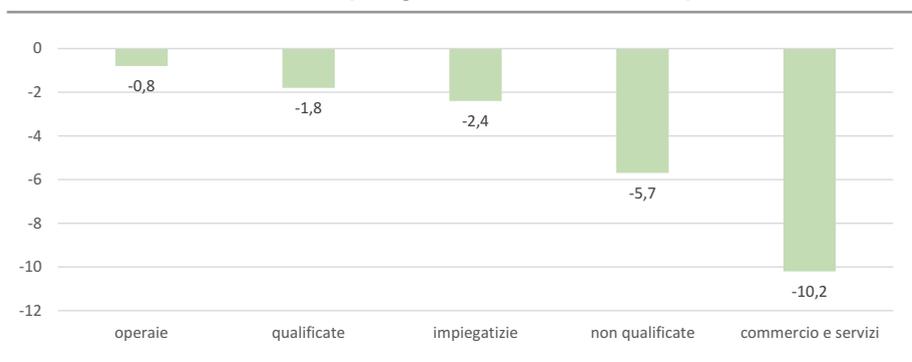


Fonte: Il mercato del lavoro nel II trimestre 2020, ISTAT, statistiche flash (11 settembre 2020)

Tra le professioni più colpite spiccano camerieri, baristi, cuochi, commessi ed esercenti delle vendite al minuto, collaboratori domestici e badanti. La risposta delle imprese alla violenza e alla velocità della crisi è andata prevalentemente nella direzione di una riduzione delle ore lavorate (68%).

Il ricorso senza precedenti alla cassa integrazione ha provocato un vero e proprio smottamento delle ore lavorate: nel secondo trimestre dell'anno -15,2% su base congiunturale e addirittura -22% su base tendenziale, una contrazione quindi ancora più marcata rispetto alla caduta del Pil. Il settore dei servizi ha visto un calo su base tendenziale nel periodo del -22,3%. Come conseguenza di questa riduzione, nel secondo trimestre 2020 il volume di attività calcolato in unità di lavoro equivalenti a tempo pieno (ULA) si contrae in misura eccezionale rispetto al secondo trimestre 2019 (-17%).

**Grafico 9**  
**Variazioni congiunturali e tendenziali del numero di ore lavorate nel II trimestre 2020 (valori percentuali, dati destagionalizzati e corretti per gli effetti del calendario)**



Fonte: ISTAT, conti economici trimestrali (II trimestre 2020)

Con il progressivo allentamento delle disposizioni di chiusura, già dalla fine del secondo trimestre il calo dell'occupazione rallenta, con un andamento leggermente positivo a luglio, agosto e settembre; stazionario ad ottobre; e con una piccola ripresa nel mese di novembre portando il calo dell'occupazione su base annua a -390 mila unità.

In questo contesto, oltre i dati ISTAT illustrati nel paragrafo 1, la nostra indagine ha verificato anche le principali strategie delle imprese nel breve-medio periodo<sup>8</sup>.

Ai fini del focus della nostra ricerca sull'andamento dei consumi e sull'e-commerce, riportiamo soltanto i risultati sulle principali misure adottate dalle imprese per far fronte alla riduzione del fatturato.

Come si può notare, la risposta prevalente è andata nella direzione di una riduzione delle ore lavorate. Il blocco dei licenziamenti accompagnato da un massiccio ricorso alla cassa integrazione, ha mitigato l'impatto sull'occupazione il cui calo riguarda prevalentemente i lavoratori a tempo determinato e la perdita di lavoro conseguente alla chiusura delle attività per i lavoratori autonomi come indicato nelle tabelle precedenti.

Solo il 22% delle imprese ha adottato misure orientate a rendere più efficienti i processi di produzione e a modificare i canali di vendita

<sup>8</sup> Vedi nota metodologica in appendice

(15%), accelerando la transizione al digitale (9%); dati che trovano riscontro nel fatto che appena il 5% delle imprese ha percorso la strada dell'innovazione di prodotto (o di servizi) e soltanto il 2% si è orientata verso nuovi modelli di business.

Ciò dipende da molti fattori, tra cui la resistenza al cambiamento, ma è anche ascrivibile alla particolare conformazione della struttura produttiva italiana, composta da una miriade di micro e piccole attività poco capitalizzate e alla difficoltà di accesso al credito.

**Tabella 10**  
**Principali strategie strutturali delle imprese nel breve/medio periodo**

*Possibili più risposte*

Riorganizzazione dei processi di produzione/vendita e di utilizzo del personale	38%
Riduzione degli affidamenti esterni e dell'outsourcing	20%
Modifica dei canali di vendita	18%
Riduzione del numero di dipendenti e addetti	12%
Accelerazione dell'uso del digitale	12%
Produzione di nuovi beni e servizi	8%
Adozione di nuovi modelli di business	5%
Nuove partnership	5%
Nessuna strategia in particolare	32%

Fonte: Tecnè-FDV



### 3. L'e-commerce e il suo impatto sull'occupazione e sul lavoro



### 3. L'e-commerce e il suo impatto sull'occupazione e sul lavoro

Alla stregua di tutto quanto oggi attiene, e discende, dalla diffusione della digitalizzazione e – più in generale – dalla c.d. *quarta rivoluzione industriale* (Cipriani, Gramolati, Mari, 2018) – anche il commercio elettronico, che di queste trasformazioni è senz'altro una componente fra le più caratteristiche, interroga e suscita non poche preoccupazioni intorno all'impatto che essa è destinata a provocare sul lavoro, e che in realtà ha già cominciato a provocare. A partire dagli effetti sull'occupazione. Che cosa accade, che cosa accadrà, quando sempre più persone effettueranno i loro acquisti di beni e servizi, restandosene tranquillamente a casa, davanti ad uno smartphone o ad un tablet? Che ne sarà di quell'enorme numero di addetti e impiegati fino ad oggi occupati nei negozi di prossimità o dei centri storici, nei grandi centri commerciali di periferia, in tutte quelle attività commerciali e dei servizi con cui da sempre intratteniamo – a diretto contatto col personale – rapporti di compra-vendita, nelle banche e agli sportelli delle stazioni, nelle agenzie di viaggio come in quelle assicurative? Difficile, come per tutto quanto il resto attiene oggi al futuro del, fare previsioni. Specialmente in questo momento, in cui taluni effetti per così dire strutturali della digitalizzazione dei servizi o del retail si intersecano con una congiuntura

peculiare, come quella generata dalla crisi e dall'emergenza pandemica. Coi suoi effetti dirompenti su pressoché tutte le sfere in cui si dispiegano rapporti lavorativi, fra reiterati lockdown più o meno parziali, ricorso abnorme agli ammortizzatori sociali, boom dello smart working, fallimenti e chiusure a catena di negozi ed esercizi commerciali.

### **3.1 L'impatto quantitativo sull'occupazione**

Già nelle pagine precedenti, alcuni degli studi che abbiamo citato contengono dati e previsioni riguardo agli effetti occupazionali del e-commerce, sottolineando le grandi potenzialità di quella «distruzione creatrice», che mentre sul mercato del lavoro cancella interi segmenti di vecchi impieghi e profili professionali, al contempo, ne crea di nuovi; dal web design alla logistica. Con inflessioni, per gli istituti che ne hanno curato la redazione, per lo più ottimistiche, come quando – non a torto – si sottolinea il valore dell'e-commerce nell'aver in questi drammatici mesi consentito un significativo contenimento dei dati, garantendo canali di sbocco ad una produzione di beni altrimenti condannata a contraccolpi ancora più pesanti, non troppo diversamente da quanto non si è potuto impedire in buona parte dei servizi privati, letteralmente devastati dallo stravolgimento delle nostre tradizionali abitudini sociali e di acquisto. Dal ticketing per eventi, all'intera filiera online del turismo (trasporti, biglietterie, alloggi-vacanze), abbigliamento. Il tutto mentre fenomeni pressoché inediti come la didattica a distanza, nelle scuole, la telemedicina, i servizi web di banche e pubbliche amministrazioni, hanno generato non pochi disagi e frustrazioni fra acquirenti e clienti.

Studi americani, a giugno avevano rilevato un poderoso aumento di fatturato, nel settore retail online, nell'ordine di un +68%, in un mercato in cui la penetrazione di tutto il retail è di circa il 10% e un incremento previsto già per la fine del 2020 pari al 15%.

Al contempo, però, il numero di occupati nel settore offline si era contratto di ben 2,1 milioni di posti di lavoro. Probabilmente, questa è stata una chiave di interpretazione, più per il complesso disastroso e concatenante della crisi pandemica, che non per la diffusione della digitalizzazione in quanto tale. Fino a quel momento, infatti, vi erano stati segnali persino incoraggianti, con poco meno di 180.000 nuovi posti

di lavoro creati negli ultimi 15 anni. O ancora come quelli contenuti in un'analisi realizzata dall'*Economist Intelligence Unit*, secondo cui dal 2016 fino agli inizi dello scorso anno, il numero di posti di lavoro creati fra le professioni dell'ICT, anche in funzione dell'espansione dell'e-commerce, era aumentato del 19%. Clamoroso il caso della piattaforma di e-commerce più famosa del mondo, Amazon.

Dal 2012 al 2020 il numero dei suoi dipendenti a livello mondiale è cresciuto da poco meno di 90 mila a quasi un milione, con un incremento di 175.000 unità solo nell'ultimo anno, assunte a tempo determinato allo scopo di far fronte allo straordinario picco di richieste, indotte dalla crisi pandemica e dai vari lockdown istituiti in varie parti del mondo. Nel solo mercato nord-americano, 125.000 potrebbero essere stabilizzati definitivamente. In Italia, dove Amazon contava fino a pochi mesi fa 6.900 dipendenti, il numero è salito a 8.500, grazie al piano di assunzioni a tempo indeterminato, per far fronte alla domanda crescente da parte dei clienti, ed un migliore supporto per le piccole e medie imprese che vendono su Amazon<sup>9</sup>.

Le maggiori 40 società specializzate nel mondo nel retail tradizionale, ovvero offline, nello stesso arco di tempo hanno visto un aumento degli addetti pari a 1,4 milioni, ossia del 19%. Ma si stima anche che, al di fuori di queste eccellenze, per ogni posto di lavoro creato grazie all'e-commerce, due o tre siano andati perduti nei negozi fisici, al punto di indurre alcuni commentatori internazionali a parlare di *Retail Apocalypse*.

Secondo uno studio di The European House – Ambrosetti si prevede, per la fine del 2020, la chiusura di 80-90.000 negozi e la perdita tra i 220.000 e i 380.000 posti di lavoro: in sostanza, in un solo anno chiude-

<sup>9</sup> A fine 2019 oltre i due terzi dei circa 6.900 dipendenti (considerando i dati diffusi dall'azienda) erano occupati nei diversi centri di distribuzione presenti sul territorio nazionale. All'incirca il 20% degli addetti è occupata da Amazon Italia Customer Services Srl, mentre una quota del 15% è occupata da Amazon Italia Transport Srl. Per la distribuzione e la consegna, infatti, il marchio Amazon Logistics si avvale di un notevole numero di corrieri che costituiscono un'ampia rete di subfornitura la quale risponde, sul piano organizzativo e tecnologico, ad Amazon stessa. Nell'estate 2020, Amazon Italia ha comunicato che nel corso dell'anno si sarebbe avvicinata all'obiettivo di portare la forza lavoro a tempo indeterminato intorno alle 8.500 unità. Parte di questa forza lavoro è stata impiegata nell'avvio di nuovi stabilimenti (Castelguglielmo, in provincia di Rovigo, e Colleferro in provincia di Roma), ma ha anche contribuito a saturare gli attuali centri di distribuzione.

ranno più del doppio dei negozi chiusi nel periodo 2013-2019 e si perderà una percentuale di occupati tra il 15,5% e il 26,9% del totale<sup>10</sup>. Secondo un recente rapporto di Confcommercio (dic. 2020), il crollo dei consumi indotto dalla crisi pandemica ha provocato in un solo anno la chiusura di qualcosa come 350.000 esercizi commerciali. Fra gli osservatori, vi è chi per i prossimi 3-5 anni, prevede la chiusura in Italia di circa due o trecentomila negozi, pari a un 20% a un terzo del totale dei negozi in Italia (Gay, 2020). Dati che tuttavia sarebbe sbagliato attribuire unicamente alla crescita dell'e-commerce, e che invece ci dicono molto del grave calo del potere d'acquisto degli italiani, indotto dalla stagnazione salariale di questi anni, e da ultimo, dalle conseguenze della crisi da pandemia di questi anni, fra perdita di centinaia di migliaia di posti di lavoro e contrazioni salariali dovuti al ricorso estesissimo agli ammortizzatori sociali. La crisi pandemica dell'ultimo anno ha certamente accelerato gravemente un trend di forte criticità, che tuttavia non è nuovissimo. Il mercato interno italiano ha perso infatti circa 60 miliardi di euro di spesa negli ultimi otto anni.

Nel 2018 la spesa media annuale in termini reali – cioè al netto dell'inflazione – delle famiglie italiane è stata di 28.251 euro, inferiore di 2.530 euro ai livelli del 2011 (-8,2%). Una cifra superiore ad un mese intero di acquisti da parte di una famiglia media e anche alla perdita effettiva di reddito (-1990 euro) registrata nello stesso periodo. Si spende di meno praticamente su tutto – ad eccezione di istruzione e sanità – sebbene la *spending review* delle famiglie non abbia colpito con la stessa forza tutte le voci. Le conseguenze sul commercio al dettaglio sono state inevitabili. Solo fra il 2016 al 2017, sul territorio italiano, erano già stati chiusi ben 90 mila esercizi commerciali, con una predominanza di negozi appartenente al settore tessile e abbigliamento.

<sup>10</sup> Secondo i dati della distribuzione forniti da Federdistribuzione, in Italia alla fine del 2019 vi erano poco più di 901.000 negozi, di cui 652.000 non alimentari e 249.000 alimentari: si registrava un calo, rispetto al 2013, di circa 45.000 negozi, di cui circa 38.000 nel non alimentare e 7.000 nell'alimentare. In termini di fatturato questo settore vale 234 miliardi, occupa 2,38 milioni di persone e ha anche un forte impatto in termini di urbanistica. Già prima del Covid-19, sottolinea Aldo Gay in un suo articolo dedicato ai rischi di un *Apocalypse Retail* nel nostro paese, il settore registrava una contrazione numerica di punti vendita che interessava anche la distribuzione moderna. Infatti i negozi della Grande Distribuzione Organizzata sono passati dai 28.300 del 2013 ai 25.500 del 2019: tra essi l'unico canale cresciuto come numerica di punti vendita è quello dei discount.

Qualche anno fa, nel 2017, le due maggiori confederazioni europee delle parti sociali del settore retail e wholesale – ovvero EuroCommerce e UniGlobalUnion Europa – nell'ambito del dialogo sociale europeo, avevano realizzato un progetto congiunto di ricerca, dedicato all'analisi del mercato del lavoro in questi comparti, con un focus sulle conseguenze della diffusione dell'e-commerce. A questo riguardo, attraverso una serie di studi paese, era emerso come la digitalizzazione costituisca uno dei più importanti drivers del cambiamento in questo settore, nella direzione di nuovi modelli di business, nuove occupazioni ma anche la sostituzione di altri. Creazione e perdite sono entrambe iscritte nella traiettoria di questo fenomeno, e il saldo che se potrà trarre al momento è tutt'altro che chiaro. Di certo, occorreranno nuove e maggiori competenze digitali, da parte di tutti gli operatori interessati e ad ogni livello, laddove è molto probabile l'espansione di nuove forme di impiego, e in particolare di quelle autonome o para-autonome. Il rapporto sottolinea infatti come oggi le imprese possono ingaggiare «on demand» specialisti, ad esempio free-lance, nonché trattenere il loro personale su un piano di rapporti flessibili, in risposta alle fluttuazioni della domanda.

Il lavoro a tempo indeterminato e pieno dovrebbe ancora rimanere il rapporto di lavoro prevalente, ma in calo rispetto all'ascesa di impieghi atipici e ultra-atipici, come quelli a tempo parziale, a chiamata, *zero-hours*, in collaborazione e sotto forma di lavoro autonomo. Tutti trends di cui si delineano i tratti senza che tuttavia lo studio offra a riguardo cifre che non siano l'attuale composizione della forza lavoro di questi comparti, ma con riguardo principalmente a quella occupata offline.

Nell'ottobre 2019, l'istituto francese specializzato nella consulenza sindacale e dei CAE – il Syndex – ha curato un rapporto per UNI Global, intitolato *E-commerce: recent trends and impact on labour* e pubblicato nella forma del Working Paper. Come già per i dati presentati nello studio della Casaleggio Associati, anche qui si fa un ampio richiamo alle elaborazioni compiute e divulgate su Internet dal sito [statista.com](http://statista.com), fonte fra le più accreditate nello studio di questo fenomeno.

In premessa, i curatori dell'indagine raccomandano di non confondere fra le varie forme in cui si espleta l'e-commerce, tenendo distinto – ad esempio quello che va dal business al cliente (B2C), che è poi quello sul quale abbiamo finora concentrato la nostra attenzione prevalente, da business a business (B2B), da cliente a cliente (C2C) e infine

da business alle amministrazioni (C2A). Distinzione per lo più omessa, quando si tratta di e-commerce, come anche nel caso di chi esercita esclusivamente questo genere di impresa («pure players»), o piuttosto converte una parte del suo business tradizionale, offline, mediante il ricorso a piattaforme specializzate nella vendita online. Con riflessi importanti, ad esempio per la catena del valore e gli effetti sulla logistica. In ogni caso, conviene lo studio, l'espansione dell'e-commerce, in questi ultimi anni, è stata impressionante, con tassi di penetrazione che variano fra paese e paese (lo abbiamo già visto) ma che nel segmento B2C si poteva globalmente attestare su una media intorno al 15%, ed attese per il 2020 – prima però che scoppiasse la pandemia – a ridosso del 18%. L'Italia, in questo studio, rivelerebbe un tasso piuttosto modesto, pari nel 2019 al 3,2% del totale del retail, al 19° posto di una graduatoria mondiale in cui – oltre ai colossi attesi: Cina (23,1%), UK (19,1%) Corea del Sud (16%), e poi più giù, Francia (10%), Stati Uniti (9%), Germania (7,9%) – ci precedono anche paesi come la Romania (8%), la Polonia (7%), la Spagna (4,5%). Nell'approfondire le strategie e le performance finanziarie del commercio elettronico, il rapporto per l'Uni Global sottolinea un dato importante. Ovvero che la crescita delle vendite online è avvenuta grazie a politiche dei prezzi estremamente aggressive, non di rado a discapito di profitti e redditività degli investimenti, ma allo scopo primario di conquistare e fidelizzare sempre più clienti. I numerosi studi condotti su Amazon, da questo punto di vista, convergono tutti su questo elemento. Dei 208 miliardi di dollari di vendita, realizzati nel 2018 attraverso i suoi *Everything Stores*, Amazon ha ricavato profitti per non più di 5 miliardi. Con minori vendite, concorrenti minori hanno realizzato fatturati più grandi. Sono altri gli ambiti da cui il colosso di Jeff Bezos, sia pure grazie al suo straordinario sistema di vendite, ricava la maggior parte dei suoi proventi stellari. Ad esempio i servizi cloud e informatici offerti dai suoi server e dalla pubblicità, favorita dall'enorme numero di contatti e dall'elevato grado di profilazione di ogni singolo potenziale acquirente.

In questa corsa al massimo ribasso dei prezzi, come sempre nel modello consumistico del low-cost, a rimetterci sono i lavoratori di tutta la catena del lavoro, in termini di condizioni, paghe e diritti, con rapporti spesso ultra-atipici, non di rado mascherati dalla finzione giuridica delle collaborazioni autonome, e dunque fuori dal perimetro delle tutele la-

voristiche e socio-previdenziali del lavoro subordinato, come nel segmento in cui operano i «pure players», con il loro modello di business basato sull'apporto di una miriade dispersa di lavoretti pseudo-autonomi, fra *crowd-workers*, *riders* e impieghi «uberizzati».

La tesi dello studio è che oggi la vendita al dettaglio è uno dei settori più esposti all'automazione, è che l'e-commerce può anche essere letto come una forma avanzata di automazione, con la conseguenza – qui supportata dalle analisi condotte da PWC (2018) che il 34% dei posti di lavoro, nel retail e nella vendita all'ingrosso, a rischio di essere rimpiazzato dall'automazione. Con punte del 51% negli USA, e noi esattamente nella media, a livello del 35%, col Regno Unito al 42%, al 39%, laddove invece un paese che pure oggi si colloca al terzo posto nel mondo per penetrazione del e-commerce nel retail, è fra quelli in cui minore potrebbe essere l'impatto in termini di contrazione dei posti di lavoro (24%). Qui, come in ogni altro settore, le conseguenze della digitalizzazione e dell'automazione saranno molto differenziati, a seconda dei segmenti produttivi e dei profili professionali più coinvolti. Ovunque saranno richiesti impieghi con livelli più elevati di qualifica – ad esempio nel ramo ingegneristico, scientifico e tecnologico, dei sistemi informatici e della programmazione, degli analisti, dei creativi, degli editori e designers – necessari allo sviluppo delle piattaforme web, laddove i centri logistici richiederanno un maggior numero di magazzinieri e spedizionieri, come anche di autotrasportatori e addetti alle consegne dell'«ultimo miglio». Tutte tendenze già ampiamente osservabili e in presumibile espansione, a fronte del calo di molte figure oggi addette alla vendita nei negozi, cassieri, commessi, manager e agenti specializzati nella vendita, grossisti.

La diffusione dell'e-commerce è comunemente ritenuta fra le principali cause fra quelle che stanno determinando la straordinaria moria di negozi ed esercizi commerciali di tipo tradizionale. Un dato evocato dalle associazioni datoriali del commercio, ai tavoli negoziali con sindacati, per reclamare un sostanziale congelamento delle dinamiche salariali, insieme a concessioni sempre maggiori nell'utilizzo flessibile del personale. Una visione confutata dal sindacato internazionale di settore che, pur riconoscendo ed analizzando i rischi che l'e-commerce determina sull'insieme delle condizioni di lavoro, contesta l'assunto secondo il quale questo modello di business sia la causa principale della gravis-

sima crisi che sta investendo il retail tradizionale. Richiamando a faccenda propri i risultati di uno studio recente sulle trasformazioni di questo settore, UNI Global Union Commerce individua in altri fattori le cause che stanno maggiormente corrodendo la tenuta dei negozi fisici tradizionali, con la chiusura di un enorme e crescente numero di esercenti. Ovvero: la crescita massiccia delle superfici degli store, oltre livelli di sostenibilità; il rifiuto di modernizzare il sistema; il fallimento nell'aggiornare il modello di business in sintonia col mutamento dei tempi. Nel rapporto *Grocery Hypermarkets: Global Trends in Economic and Social Performances* (2018), si sostiene ad esempio come il retail tradizionale non sia necessariamente condannato dall'espansione dell'e-commerce, in quanto l'uno e l'altro potrebbero crescere contestualmente, a condizione che il primo sappia apportare le innovazioni che le sfide portate dal secondo richiedono. L'invito è a non enfatizzare esageratamente la concorrenza esercitata dal commercio elettronico, ricordando come – dopo tutto – esso oggi non ricopra che quote uguali o inferiori al 10% del mercato, nella maggior parte dei paesi più avanzati.

### **3.2 L'impatto qualitativo sulle condizioni di lavoro**

Al netto di ciò che accadrà, a bilancio, fra distruzione di posti di lavoro e creazione di nuovi, su cui qui come anche altrove forte rimane l'incertezza, forti preoccupazioni aleggiano intorno alla qualità dei lavori oggi generati dalla diffusione dei nuovi modelli di business legati alla digitalizzazione, inclusi ovviamente – e in grande parte – quelli collegati all'e-commerce. Come nel caso della vendita di beni e servizi tramite app e smartphone, attraverso l'utilizzo di algoritmi, secondo schemi nei quali forme più che tradizionali di organizzazione del lavoro – come ad esempio nei grandi centri di raccolta e smistamento delle merci, all'insegna di forme spinte e per certi versi persino inedite di neo-taylorismo – si intersecano con l'impiego di modalità di assoggettamento del tutto peculiari, per il grado di spersonalizzazione e rarefazione tecnologica con cui dissimulano – sotto le mentite spoglie dell'autonomia giuridica – elementi di subordinazione di fatto, socio-economica oltre che giuridica, deprivati di quelle protezioni e tutele già predisposte dal diritto del lavoro più tradizionale e standard.

Da un sondaggio condotto dalla Confederazione Europea dei Sindacati (CES) su un campione di 1500 funzionari e delegati sindacali di tutte l'UE, e avente per oggetto la loro percezione sulle conseguenze della digitalizzazione sul lavoro (2018), è emerso un quadro chiaroscurale, con differenze anche significative nei giudizi, sia riguardo al paese di appartenenza che alla diversa enfasi riposta sulle opportunità e sui rischi. Con un'enfasi maggiore sulle prime, da parte dei sindacalisti nordici, e invece sui secondi, da parte di quelli dell'Europa meridionale e continentale. Con singolare esito di riscontrare una forte dialettica dei giudizi, in capo a ciascun termine di riferimento. Ad esempio, sull'opportunità di creare nuove occasioni di impiego, o piuttosto di cancellarne; sulla riduzione piuttosto che sulla estensione del tempo di lavoro; sull'arricchimento o invece sull'impovertimento delle mansioni e dei profili professionali; sulle nuove opportunità per rapporti più collaborativi e ispirati alla partecipazione, o ad una prospettiva di forte indebolimento della rappresentanza sindacale nei luoghi di lavoro e ad una sostanziale erosione della contrattazione collettiva; fino alla possibilità di espandere i confini del business e del commercio, su una scala sempre più globalizzata, e la preoccupazione per una erosione della base fiscale imponibile, a livello di profitti e dividendi, e una contrazione dei contributi volti a finanziare la previdenza sociale. Da sottolineare come, da quel sondaggio, sia emersa la straordinaria attenzione che i sindacalisti italiani ripongono su questi temi, primi fra i colleghi europei a rivendicarli quale materia primaria nell'esercizio dei diritti di informazione e consultazione.

Non tutte le figure professionali, tuttavia, risentono – e sono destinate a risentire – alla stessa maniera dell'impatto del commercio elettronico su occupazione e condizioni di lavoro. Uno studio del 2016 realizzato dall'istituto sindacale europeo (ETUI) ne ha indagato le ripercussioni, distinguendo per tipologia di impiego, a seconda del suo carattere prevalentemente cognitivo e non routinario, routinario e manuale non routinario (Valenduc, Vendermin, 2016). L'impatto atteso, per ciascuno di questi tre profili, varia sia in rapporto all'occupazione che in termini di retribuzione. Nel caso dei lavori cognitivi non routinari, le conseguenze saranno presumibilmente positive su ambo i versanti, per via dell'elevata produttività e l'esigenza di più elevate competenze informatiche e digitali, a condizione però che vi sia una capacità a tradurre queste risorse in capacità negoziali; individuali e collettive.

Conseguenza negative si avranno invece fra quanti svolgono lavori di tipo routinario, di cui calerà la richiesta a causa della crescente automazione di buona parte delle mansioni oggi eseguite dal personale. Ambivalente, infine, l'impatto sui lavori manuali ma non routinari, per i quali l'e-commerce potrebbe generare effetti positivi sul terreno dell'occupazione, per via della forte crescita della domanda e dunque dell'attività, difficilmente rimpiazzabile – per questo segmento – dalle macchine, laddove ripercussioni negative potrebbero determinarsi a livello salariale, a causa della competizione innescata dai lavoratori rimpiazzati nelle occupazioni di routine.

Uno snodo centrale, a riguardo, è costituito dal fatto che l'e-commerce costituisce un modello di business intrinsecamente fondato su politiche dei prezzi molto aggressive, con la conseguenza di esercitare pressioni molto forti sul lavoro, nella direzione di un sostanziale peggioramento delle condizioni di impiego e sui salari. Specialmente fra quanti, in questo settore, operano quali «pure players». Come è stato rilevato (UNI Global Union, 2018), l'espansione dei «pure players» dell'e-commerce sta creando una competizione internazionale del tutto iniqua (*unfair*) fra lavoratori con livelli differenti di protezione sociale, provocando una situazione di social dumping generalizzato, a causa del quale è sempre più possibile fare ricorso a lavoro a basso costo, reso abbondante e disponibile dalla scala globale in cui si determinano le transazioni commerciali, con un impiego massiccio di bassi salari e rapporti precari di lavoro.

Se la qualità del lavoro viene indagata in rapporto al nesso eterocontrollo/autonomia, vi sono casi clamorosi in grado di attestare una forte persistenza, a tratti persino aggravata, dei vecchi schemi dell'organizzazione tayloristica e fordista del lavoro. Si prenda il caso di Amazon. La sua importanza, per le cose di cui stiamo trattando risiede nella straordinaria efficienza e produttività raggiunta, dirompente per la concorrenza, e tale da conferirle – di conseguenza – una valenza pressoché ideal-tipica per tutti quanti operano o si affacciano nel settore (Cattero, D'Onofrio, 2018). Le innovazioni introdotte dal colosso americano dell'e-commerce sono tante e tali da incarnare alcuni degli incubi più ricorrenti, fra quanti – accademicamente o sindacalmente – indagano sulle traiettorie che sta assumendo la produzione e la commercializzazione di beni e servizi, nell'era del management mediante algoritmi; di

quando, per dirla col titolo di una recente pubblicazione dedicata, «Il tuo capo è un algoritmo» (Aloisi, De Stefano, 2020). Ad esempio, attraverso un badge elettronico e un picker – una specie di «pistola scanner» dotata di lettore digitale, telecamera e microfono – ogni lavoratore viene costantemente istruito da un'app su dove è collocata la merce da prelevare e quale sia il percorso più veloce per raggiungerla, col risultato – fra gli altri – di consentire all'area manager un controllo costante e immediato della prestazione del picker, come anche la performance in tempo reale di ogni membro del team. Un dato che è parso aggravarsi ulteriormente quando Amazon ha annunciato l'adozione di un braccialetto elettronico a ultrasuoni, da applicare direttamente sul polso, al fine di liberare il picker dalla necessità di tenere una mano impegnata al momento di prelevare la merce dagli scaffali. Accrescendo ulteriormente la produttività di ogni singolo addetto, e con essa anche l'intensità e la saturazione del tempo di lavoro, nonché il controllo a distanza su ogni suo movimento. In base all'algoritmo in uso, si devono impiegare 8 secondi per prelevare una merce dagli scaffali. Un sistema che riproduce fra gli interminabili e defaticanti chilometri percorsi in lungo e largo tra i corridoi dei *fulfillment centres* (all'incirca una ventina ogni giorno) quella logica ferrea della tracciabilità e rapidità nelle consegne, che ha fatto la fortuna del colosso americano dell'e-commerce, ma che sta anche rendendo proibitivo il lavoro dei driver e dei corrieri nella logistica (Ambra, Pulignano, 2018), fra gli addetti alle consegne porta a porta. Con l'imperativo assoluto di consegnare tutte le merci di Prime entro il termine massimo di 48 ore. Servizi ovviamente esternalizzati, in cui Amazon Italia Logistics si avvale di una dozzina di consorzi indipendenti, e a centinaia di lavoratori precari, obbligati a seguire ogni giorno, festivi inclusi, i percorsi e i ritmi prestabiliti dagli algoritmi, uguali in tutto il mondo. La rivoluzione che, in questi ultimi decenni, ha investito questo settore – dal punto di vista del sistema organizzativo e giuridico dei trasporti; fra nuovi porta-container, liberalizzazione ed esternalizzazione dei servizi postali (Grappi, 2016) – rappresenta un fattore cruciale per la crescita del commercio elettronico. È un settore dominato a poche grandi multinazionali (Dhl, Tnt, Ups, FedEx) o grandi imprese postali a controllo statale, come Poste Italiane, che si è dotata di una serie di società specializzate in varie attività, inclusa la distribuzione di pacchi, con Sda principale corriere espresso di servizio di recapito veloce. Il si-

stema italiano appare oggi caratterizzato da un ampio ricorso all'appalto a grandi consorzi di cooperative e da queste in subappalto ad altre società cooperative di facchinaggio, all'insegna di una forte precarizzazione dei rapporti di lavoro (Ambra, Pulignano, 2018).

I carichi di lavoro, erano già molto faticosi prima del lockdown, specie nei momenti di picco stagionale (*Black Friday* o vigilia di grandi feste come Natale), inducendo i sindacati lombardi del trasporto ad uno sciopero degli addetti, a febbraio del 2019. Consegne che, per 8 ore di lavoro al giorno, potevano e possono tutt'ora arrivare anche a 160, da una media altrimenti stimabile intorno alle 50 consegne. «*Se fino a qualche anno fa avevamo cinque minuti per consegnare un pacco, oggi ne sono previsti 20 all'ora, cioè uno ogni tre minuti. All'incirca 300 confezioni per 170 fermate. Circa 230 chilometri per ogni turno di lavoro. Ma deve considerare che la mia prima consegna di solito è a 67 chilometri dal centro di distribuzione di Amazon*». «*Capita di dover individuare ville o compagnie dove i Gps di Amazon si arrendono e ci arrangiamo con mappe e telefonate. Ricerche che fanno perdere tempo rispetto a quanto stabilito l'algoritmo. E allora dobbiamo recuperare, perché ci sono portinerie che chiudono e clienti che hanno chiesto la consegna entro una certa ora. E poi il traffico, gli incidenti*»<sup>11</sup>. Se al furgone viene fatto un graffio, l'azienda può trattenere dallo stipendio anche 200 euro di franchigia.

Attraverso le nuove opportunità offerte dalla tecnologia digitale, ogni residuo di autonomia del lavoratore nell'esecuzione delle sue mansioni, è stata del tutto eliminata, laddove il countdown del tempo calcolato dal software come sufficiente per il completamento dell'operazione, o l'algoritmo che governa percorsi e consegne dei pacchi, conferisce chiaramente i contorni di una riedizione della vecchia catena di montaggio taylor-fordista, nell'era della c.d. *quarta rivoluzione industriale*. «Il risultato è il medesimo: in entrambi i casi l'artefatto tecnologico è stato concepito e viene impiegato come strumento di imposizione di regole rigide, volte a escludere ogni autonomia di esecuzione. Essa inoltre incorpora ed esercita direttamente il controllo sulla prestazione. Ogni devianza emerge immediatamente: in modo ancora primitivo nel

<sup>11</sup> *Amazon e l'app che ci controlla*, interviste ad addetti alle consegne, «Corriere della sera», 26 febbraio 2019.

contesto meccanico, in forma panottica nel contesto digitale» (Cattero, D'Onofrio, 2018; p. 10). L'organizzazione in team di lavoro, lungi qui dal favorire una effettiva cooperazione orizzontale e de-gerarchizzata fra i suoi componenti, ne accentua marcatamente i tratti, attraverso il combinato disposto fra dispositivi tecnologici e verticalità del comando, sull'asse area management/team leader. La divisione del lavoro viene intensificata e ulteriormente parcellizzata, sia nelle due funzioni principali di ogni centro di distribuzione – ovvero l'*inbound*, per l'operazione di scarico e ricezione delle merci, della loro registrazione nell'inventario informatico e messa in stock, e l'*outbound*, nel quale ogni squadra si incaricherà del prelievo, dello smistamento, della etichettatura e imballaggio, dell'ulteriore smistamento e spedizione delle merci – sia a livello della logistica, nelle consegne di ultimo miglio (Massimo, 2019; p. 87). Polarizzazioni socio-tecniche, lungo l'asse dell'organizzazione gerarchica del lavoro – fra aree management e addetti alle varie fasi esecutive del lavoro a cui corrisponde una *dualizzazione contrattuale* (*ibidem*; p. 92) sempre più emblematiche dei nuovi mercati del lavoro, fra contratti a tempo indeterminato e lavoro in somministrazione, che in ragione della forte stagionalità delle vendite nel commercio online, può arrivare a disporsi su quote percentuali molto simili. Una duplice articolazione in grado di determinare delle «gerarchie mobili che l'azienda usa per governare la forza-lavoro» (*ibidem*; p. 100).

Buona parte delle riflessioni, e delle preoccupazioni, che riguardano la qualità delle condizioni di lavoro degli addetti al commercio elettronico, possono essere iscritte nell'alveo delle analisi che in questi anni stanno animando la ricerca socio-organizzativa intorno ai temi della digitalizzazione e delle sue ripercussioni nella sfera lavorativa (Dagnino, Nespoli, Seghezzi, 2017; Cipriani, Gramolati, Mari, 2018). Per le sue innumerevoli conseguenze, la qualificazione giuridica dei nuovi lavori digitali costituisce uno snodo decisivo, specie per un sistema come quello italiano, in cui poco o nulla è riservato alle tutele del lavoro autonomo.

La vicenda, divenuta emblematica, dei *riders*<sup>12</sup> – come altrove degli

<sup>12</sup> I lavoratori delle piattaforme nei settori delle consegne e dei trasporti, i *riders*, sono diventati in Italia il simbolo del lavoro con le piattaforme digitali e l'oggetto cardine di una molteplicità di azioni e proposte. Soprattutto attraverso l'azione, finora non univoca, della giurisprudenza. Nel luglio del 2018, le federazioni settoriali di CGIL, CISL e UIL,

autisti di Uber – verte principalmente intorno a questa questione e si allaccia a un dibattito che si protrae da anni, nella dottrina e nella giurisprudenza, intorno alla natura di prestazioni eseguite sempre più al di fuori delle coordinate spazio-temporali del lavoro subordinato tradizionale (Donini, 2016; Ichino, 2017; Signorini, 2018; Tullini, 2017; Smorto, 2018). Schematicamente: da un lato abbiamo quanti suggeriscono di evitare omologazioni forzose della fattispecie, operando piuttosto su una maggiore universalità delle tutele (Perulli, 2017; Treu, 2017; Caruso, 2018) che guardi di più alla vulnerabilità soggettiva che non alla qualificazione oggettiva della prestazione (Barbera, 2018); dall'altro quanti, nel rilevare i caratteri solo apparentemente autonomi del nuovo lavoro, ribadiscono l'attualità della fattispecie ex art. 2094 c.c., e con essa dei diritti lavoristici e sociali che vi si abbinano (Voza, 2017; Bavaro, 2018). Riverberi di questo dibattito si riscontrano nella recente disciplina legale delle collaborazioni eterodirette e in quella del lavoro agile, nei disegni di legge sul salario minimo e in alcune contraddittorie sentenze della magistratura, non soltanto italiana, su singoli casi determinati. Si tratta, auspicabilmente, di «far nascere un diritto dell'attività, al contempo comune e diverso, consentendo di attrarre nell'area del lavoro dipendente, la zona grigia di lavoratori giuridicamente autonomi, ma in situazione di dipendenza economica, ed evitando il rischio di una proliferazione dell'auto-occupazione e della sottoccupazione, senza nessuna garanzia sociale» (Lyon-Caen, 1995; p. 26). In altre parole, si potrebbe trattare di «ridefinire il lavoro dipendente, aggiungendo al criterio della subordinazione giuridica quello della dipendenza economica» (Dirringer, 2017; p. 160).

Di certo, intorno allo sviluppo del lavoro tramite piattaforme – e dun-

hanno siglato un primo accordo nazionale attraverso il quale i ciclo-fattorini sono pienamente riconosciuti nel contratto collettivo di logistica e trasporti, comprensivo di paga oraria garantita, assicurativa, previdenziale. L'orario di lavoro può essere a tempo pieno o parziale: max. 39 ore - 6 giorni / settimana. Sotto la pressione dei lavoratori e dei sindacati, il Comune di Bologna ha sottoscritto una Carta dei diritti del lavoro digitale. Il nuovo governo giallo-rosso intende: a) istituire una paga oraria minima, in particolare su misura per queste tipologie di lavoratori, attualmente non coperta da contratti collettivi di settore; b) promuovere un tavolo di negoziazione tra i principali datori di lavoro, sindacati e rappresentanti dei lavoratori, al fine di stipulare un accordo nazionale di settore. Una *moral suasion* quindi, senza escludere, in caso di fallimento, di intervenire direttamente per dare un quadro normativo a questi lavori.

que anche nel settore dei servizi e del commercio elettronico – si registra la più ampia diffusione di nuove e sempre più spinte forme di lavoro atipico e di rapporti di impiego sub-standard. Molti dei quali nell'area gravitazionale dell'autonomia giuridica, eludendo la stessa qualificazione di «lavoratore» e, con essa, dell'insieme delle tutele che nel mercato e nel rapporto di lavoro, ne accompagnano l'utilizzo. Si pensi al fenomeno dell'economia on-demand e del crowdworking; forme di esternalizzazione e a-territorialità, rivolte ad una «folla» indeterminata e invisibile di persone, contrattata tramite applicazioni informatiche (app), per lo svolgimento di singoli micro-task, all'interno di una piattaforma digitale, non di rado attraverso l'indizione di un concorso, a vantaggio del migliore o del più veloce. «Lavoretti» (Staglianò, 2018), quasi sempre sottopagati, se non anche gratuiti, e divenuti ormai la «quintessenza del mercato contemporaneo»; ovvero di «un sistema in cui l'unico modo per accedere ad un reddito è vendersi a meno in un sistema di gare al ribasso e l'unico modo per sopravvivere in un contesto dominato da retribuzioni sempre inferiori è essere disposti a lavorare sempre di più» (Coin, 2017).

Le conseguenze di questo slittamento, di questa deriva, sono evidenti e clamorose. E lo «scombussolamento» del diritto del lavoro, ma anche per le relazioni industriali, più completo (Aloisi e De Stefano, 2020). Si pensi ad esempio su un tema come quello della retribuzione, la cui entità viene sempre più svincolata dall'apporto concretamente fornito entro determinate coordinate spazio-temporali, a vantaggio delle performances conseguite, secondo uno schema che rievoca chiaramente – in forma digitalizzata – il più classico dei pagamenti a cottimo. Con una dilatazione dei tempi di lavoro e un abbattimento del rischio di impresa, col suo trasferimento a carico del «collaboratore». O alle implicazioni della smaterializzazione e spersonalizzazione del «capo» e del suo potere di comando, opacamente incorporato in un algoritmo della piattaforma. Un sistema per il quale: «Cercato e scovato il lavoratore, anche lì dove non sempre si vede, occorre trovare il datore di lavoro» (Voza, 2017; p. 13). O quello dell'organizzazione sindacale, dal momento che per queste figure essa diviene pressoché impraticabile, se non in via di diritto – come nella disciplina normativa che in molti paesi, ma non nel nostro, assimila e stigmatizza sanzionandola, questa forma di auto-tutela collettiva ad un patto di cartello che altera il diritto

della concorrenza – in via di fatto, per l'estrema frammentazione che per queste figure preclude, o comunque compromette pesantemente, il ricorso a forme organizzate e collettive di mobilitazione e negoziazione collettiva.

Dal punto di vista sindacale, le questioni principali riguardano il contrasto alla disoccupazione tecnologica, lo statuto dei *platform workers*, la trasparenza degli algoritmi, l'organizzazione del lavoro, la formazione continua, i controlli a distanza, un welfare diverso e più inclusivo. Una più corretta qualificazione legale, insieme a politiche di welfare più inclusive, sono condizioni indispensabili e sempre ineludibili, ma anche non sufficienti, fin quando non si riuscirà a dotare i *platform workers* di un adeguato sistema di diritti individuali e collettivi nel lavoro. Un ruolo fondamentale è chiamato a svolgerlo la contrattazione collettiva e, più in generale, il sistema delle relazioni industriali.

Capitolo 4  
Il ruolo del sindacato  
e della contrattazione collettiva



## 4. Il ruolo del sindacato e della contrattazione collettiva

Gli attori tradizionali del dialogo sociale e delle relazioni industriali rappresentano un fattore chiave per la gestione profonda innovazioni digitali che stanno investendo i modi con cui si producono e commercializzano beni e servizi (Kilhoffer, Lenaerts, Beblavý, 2017). Ciò richiede, ai sindacati, un aggiornamento dei repertori strategici e organizzativi (Degryse, 2016; Engblom, 2017; Faioli, 2017; Recchia, 2018; Aloisi, De Stefano, 2020), al fine di renderli rappresentativi fra quei *distributed workers*, dipendenti sotto il profilo sostanziale dell'etero-direzione e della soggezione socio-economica, ma ancora formalmente autonomi, e dunque esclusi dal tradizionale perimetro del diritto del lavoro e sindacale.

Quella dell'innovazione tecnologica – in tutte le sfere in cui essa si manifesta e dispiega, incluso evidentemente l'e-commerce – è una sfida verso la quale sindacati come quello italiano hanno scelto di porsi su un piano tutt'altro che aversativo, e a cui intendono piuttosto concorrervi attivamente, sul terreno delle politiche industriali e delle tutele del lavoro. L'assunto, ampiamente condiviso fra osservatori e quadri delle organizzazioni sindacali, è che la tecnologia non è neutra, e che il

suo impiego nell'organizzazione del lavoro – oggi come in passato – è fonte di abusi. E, in ragione di ciò, necessita di essere regolamentata e disciplinata attraverso un'adeguata modulazione fra sostegno legislativo, adeguamento della rappresentanza organizzata e del conflitto, contrattazione collettiva e impiego della magistratura. Come è stato scritto: «Il ruolo dei sindacati è garantire che la tecnologia sia lo strumento del lavoratore e non il contrario» (Degryse, 2016; p. 41).

Nel settore dell'e-commerce la parte maggioritaria delle aziende e dei lavoratori ricade ancora dentro i perimetri associativi e contrattuali di due settori principali: quello del commercio e quello dei trasporti, insieme a servizi postali e lavoro in somministrazione. Non senza sovrapposizioni e conflitti di giurisdizione, fra sindacati di settore, alimentati ovunque dalle politiche di esternalizzazione e frammentazione contrattuale perseguite dalle imprese, anche attraverso la fuoriuscita e riscrittura dei vari ambiti associativi. Malgrado la recente proliferazione di attori negoziali e contratti di settore dalla scarsa o nulla rappresentatività in termini di copertura, c'è da ritenere che a dominare la scena, fino ad oggi, siano ancora le federazioni afferenti alle maggiori confederazioni che animano il panorama italiano delle relazioni industriali. Ma anche in questo caso, le difficoltà non mancano di certo, e ciò soprattutto a causa della forte reticenza, se non anche dell'ostracismo, con cui alcuni fra i maggiori *players* si dispongono dinanzi alla prospettiva di instaurare relazioni sindacali regolari con le rappresentanze organizzate dei lavoratori. È internazionalmente nota l'ostilità di Amazon nei riguardi del sindacato e della contrattazione collettiva; dagli Stati Uniti, dove non ha esitato a ricorrere a licenziamenti collettivi quale rappresaglia e intimidazione anti-sindacale, alla Germania, dove aggira la normativa sulla codeterminazione, ritagliando per ogni sito un assetto societario e dimensionale al di sotto delle soglie prescritte, e si è a lungo rifiutata di intavolare rapporti negoziali col sindacato, strappati non senza grandi difficoltà nel nostro paese (Cattero, D'Onofrio, 2018; Ambra, D'Onofrio, 2020). Vi è poi, fra quanti operano nella consegna dell'ultimo miglio, nel comparto del delivery, il duplice rifiuto dei maggiori operatori del settore, quasi tutti multinazionali, a riconoscere lo statuto di lavoratori subordinati, nonché ad affiliarsi alle maggiori associazioni datoriali di settore. Rendendo in questo modo vana l'efficacia di eventuali contratti collettivi, come nel caso del contratto nazionale della logistica o di al-

cuni accordi locali, come quello siglato a Bologna, senza la firma delle aziende più presenti in quel territorio.

Dove la situazione diviene ancora più opaca e problematica, se possibile, è in tutte quelle realtà del lavoro on demand e tramite piattaforme, che attraverso i canali del *crowdworking* rendono oggi possibile buona parte del commercio elettronico.

Oggi i sindacati in Europa stanno sempre più orientando le loro strategie organizzative verso questo segmento del nuovo mercato del lavoro, nell'epoca della digitalizzazione e dell'intelligenza artificiale. L'attenzione si indirizza soprattutto ai *platform workers* online poco qualificati (Forlivesi, 2018), anche fintamente autonomi, dal momento che per quelli che esercitano nella forma della micro-impresa, ad esempio le partite Iva, può risultare estremamente arduo, se non addirittura negato, secondo la legislazione dell'UE, avvalersi del diritto a un'organizzazione di tipo sindacale. Ma esempi di organizzazione, anche su quel versante lì, non mancano; anche in Italia. I loro approcci strategici sono essenzialmente tre; a) l'*organizing*, ovvero il tentativo di organizzare i non organizzati, b) il *servicing*, attraverso l'offerta di servizi vari di sostegno individuale, consulenza e welfare occupazionale, c) l'*advocacy*, mediante campagne per ampliare la loro piena inclusione nei diritti collettivi e sociali fondamentali. Sul modello, ad esempio, di iniziative come quello della Carte universale dei diritti dei lavoratori, lanciata e promossa dalla CGIL in questi ultimi anni.

L'assunto di partenza, e al contempo l'obiettivo da rendere ovunque esigibile e sanzionabile, è che la libertà di associazione, il diritto di sciopero e quello alla contrattazione collettiva sono da intendersi, e rispettare, alla stregua di diritti fondamentali della persona, sanciti dall'ordinamento internazionale e italiano (De Stefano, 2016), e che oggi vanno riconosciuti ed estesi con chiarezza anche ai c.d. «falsi autonomi» e, in ogni caso, alle collaborazioni eterodirette.

In virtù del combinato disposto fra precarizzazione del lavoro e nuove modalità digitali del suo espletamento socio-tecnico, si assiste alla creazione di nuovi canali della rappresentanza organizzata e collettiva, dentro ma in taluni casi anche al di fuori delle tradizionali associazioni sindacali, secondo modelli che ripercorrono l'esempio del *social capital unionism* – molto incentrato su una logica di stampo neo-mutualistica – e di un *organizing* particolarmente rivolto alle nuove realtà del lavoro,

e dello sfruttamento digitale, con azioni rivolte al *capacity building* e alla messa in rete delle esperienze di resistenza e di lotta, sparse nei territori e persino in una prospettiva transnazionale (Ciccarelli, 2018; Donini et al., 2017; Tassinari, Maccarrone, 2017). In un'intervista pubblicata sui Quaderni di Rassegna Sindacale, Susanna Camusso ha molto enfatizzato la necessità di conferire una valenza «sovranazionale», oltre che «confederale» alle nuove vertenze indotte dalle grandi piattaforme tecnologiche. «Non basta la dimensione europea, anche se sarebbe già un bel passaggio [...]. Noi usiamo sempre Amazon come esempio. Oppure usiamo Alibaba. Quale governo è in grado di dire che la catena di fornitura che sta dietro ad Alibaba corrisponde non dico alla nostra Carta dei diritti, ma alle delibere fondamentali dell'Ilo o alle norme fondamentali della sicurezza alimentare? Il problema è che da un lato vi sono gli Stati o la Comunità che sono dei regolatori, e dall'altro le imprese che non rispondono a nessuna regolazione. Un processo di innovazione con queste caratteristiche ed esercitato fondamentalmente da alcuni grandi monopolisti mondiali pone molte questioni al sindacato e ai governi, e quindi alla politica» (2018; p. 14).

Anche il tradizionale conflitto di stampo industriale si sta evolvendo e adattando alle nuove caratteristiche del lavoro e dei lavoratori, adoperando e rivoltando a proprio vantaggio talune di quelle *facilities* e modalità organizzative ad oggi utilizzate dalle imprese per accrescere il proprio controllo su maestranze e personale, in ogni fase e snodo della catena del valore. Il sindacalismo internazionale ce ne offre oggi un repertorio interessante, che andrà appreso e opportunamente calato nei vari contesti locali, incluso ovviamente il nostro, nel quale non sono mancate certo sperimentazioni interessanti, come nel caso dei ciclofattorini o *riders* (Tassinari, Maccarrone, 2017; Donini et al., 2017). Si parla così di *digital activism* (sul tema Donini, 2016; Forlivesi, 2018; Faioli, 2017; Di Nunzio, 2018; Lassandari, 2017; De Vita, Lucciarini, Pulignano, 2018; Ambra e D'Onofrio, 2020; Aloisi, De Stefano, 2020), per descrivere quelle nuove forme di mobilitazione, diverse da quelle tradizionali, e poste in essere da quegli «artigiani digitali» che oggi operano negli svariati campi in cui si dispiega la nuova catena del valore, a monte e a valle del commercio elettronico. Forme di protesta informatica possono includere il c.d. *netstrike*, con forme di *virtual picket lines*, in grado di provocare l'interruzione dei servizi e il blocco di un sito Internet

fino a renderlo inutilizzabile (come è accaduto all'IBM nel 2007).

In altri casi si può ricorrere al c.d. *platform cooperativism* (Scholz, 2014), volto a sensibilizzare i clienti e stimolare il consumo critico puntando ai dati reputazionali delle aziende digitali, denunciando abusi con feedback negativo e campagne sui social media, con *twitterstorms* e *false-mob*, fra lavoratori che si connettono fra di loro, e rendendo non di rado i cittadini e consumatori co-protagonisti della mobilitazione (Rota, 2017). È accaduto ripetutamente con Amazon, negli USA, e più di recente in Germania, con Uber in Gran Bretagna e Spagna, o coi grandi gruppi del food delivery, anche in Italia, recentemente (Recchia, 2018).

Di recente, il Tribunale di Bologna ha svelato e condannato l'utilizzo in chiave antisindacale che Deliveroo aveva fatto dei suoi algoritmi, al fine di discriminare quei lavoratori che avessero eventualmente scioperato, utilizzando quel sistema di ranking con cui gli operatori della Gig economy – e in special modo quelli del ramo delivery – ricattano quei lavoratori che, prendendo per un momento sul serio il finto statuto giuridico di autonomi che viene loro imposto, volessero rifiutare un contatto o una chiamata. Un'ennesima riprova di quanto opaco e subdolo possa essere l'utilizzo degli algoritmi, anche in chiave anti-sindacale, per colpire un addetto che si è avvalso del suo diritto costituzionale di scioperare.

Negoziazione collettiva e partecipazione rivestono un ruolo insostituibile nella gestione consensuale dell'innovazione tecnologica e delle sue conseguenze (Seghezzi, 2016; Kilhoffer, Lenaerts, Beblavý, 2017; Cipriani, Gramolati, Mari, 2018; Gramolati, Sateriale, 2019). Si pensi solo alle inedite insidie che, le nuove tecnologie digitali, pongono alle lavoratrici e ai lavoratori sul terreno del loro diritto alla privacy. Nel 2017, UNI Global Union ha redatto un documento sull'*Ethical Artificial Intelligence*, nel quale vengono esposte alcune linee-guida riguardo al trattamento dei dati dei lavoratori. Tema estremamente sensibile, su cui in tutta Europa si registrano accordi, e in qualche caso leggi, volti a regolare l'uso della tecnologia nella sorveglianza dei lavoratori e, più in generale, nella gestione del personale, in difesa della dignità umana e della salute e sicurezza dei lavoratori (Aloisi e Di Stefano, 2020).

Nel 2018, in occasione di un Forum pubblico del WTO a Ginevra, la Confederazione internazionale dei sindacati (ITUC), insieme con la componente sindacale dell'ILO (TUAC), tenne una sessione di lavoro

intitolata *A workers' agenda for e-commerce*, nella quale – insieme a temi come la regolamentazione e il controllo democratico sull'utilizzo dei dati, sulla tracciabilità nella catena globale del valore, nella protezione dei lavoratori e nella promozione di un approccio centrato sul valore della persona nel posto di lavoro – si indicavano una serie di obiettivi che ogni sindacato avrebbe dovuto raccogliere e tradurre in strategie rivendicative e negoziali. Fra questi, l'impegno a farsi carico delle tutele di chi oggi svolge i lavori più duri e ingrati, contrastando l'uso e abuso di rapporti atipici e sub-standard (dal part-time, ai contratti a chiamata, fino a quelli in somministrazione); arginando la polarizzazione del lavoro e la crescita delle disparità salariali nell'ambito dello stesso settore di riferimento; promuovendo una migliore gestione dei carichi e degli orari di lavoro, con più congrue compensazioni per il lavoro straordinario e in turni e orari disagiati, come notturni, festivi e nei week end; facendo in modo che le nuove forme di lavoro digitalizzato migliorino l'organizzazione del lavoro, piuttosto che peggiorarlo; proteggendo la vita privata dei lavoratori dall'intrusione illimitata della comunicazione digitale, limitando la reperibilità e riconoscendo un diritto alla disconnessione fuori dagli orari pattuiti; assicurando il pieno accesso ai sistemi della protezione sociale a tutti, nonché a salari dignitosi (*living wages*), nelle regioni in via di sviluppo; promuovendo una formazione continua aggiornata alle nuove richieste indotte dal mercato e dalle tecnologie; costruendo un dialogo trasparente fra imprese e sindacati, attraverso una informazione e consultazione regolare su materie economiche, finanziarie e strategiche; contrastando ogni eventuale discriminazione di tipo anti-sindacale da parte delle imprese.

All'ultima Conferenza di programma (2018), la CGIL ha lanciato lo slogan «contrattiamo l'algoritmo», a volerne rimarcare il carattere non neutro e socialmente negoziabile. Un approccio che richiederà innanzitutto di rinnovare gli strumenti contrattuali, «secondo una logica di rappresentanza generale e inclusiva del lavoro, combinata ad una maggiore tutela delle specificità», dal momento che il modello seguito fin qui «non è in grado di coprire l'intero arco dei bisogni sociali e del lavoro senza rimescolare fra loro livelli, materie, interlocutori e promotori».

Fra i percorsi contrattuali innovativi che sono stati indicati, vi è quello di impedire che il risultato e la retribuzione vengano affidati agli automatismi della tecnologia, come neppure il controllo del lavoro lungo la

catena del valore, senza che se ne conoscano e regolino anche contrattualmente le modalità di funzionamento e le conseguenze sulla privacy e sul lavoro. «Gli algoritmi non sono tecnologicamente imm modificabili, corrispondono a scelte fatte e non a realtà scientifiche oggettive. Gli algoritmi sono formule matematiche create dall'uomo secondo criteri predisposti per corrispondere a richieste di controllo dell'impresa». Ragion per cui, «contrattare l'algoritmo», insieme alla retribuzione, all'orario e al tempo di lavoro, diviene sempre più urgente, a partire dalla conoscenza dei principi di base del software impiegato. «L'algoritmo va verificato e modificato sulla base di un equilibrio tra necessità dell'impresa e diritto del lavoro. Esattamente come si è fatto nei confronti della tecnologia fordista e dell'organizzazione del lavoro taylorista rispetto alle presunte oggettività del sistema *Tempi e Metodi*. L'introduzione dell'algoritmo impone nuovi diritti di informazione e nuove capacità contrattuali» (CGIL, 2018; p. 25). «Contrattare la transizione e governare il cambiamento sono le uniche ricette in grado di assicurarci un futuro all'altezza delle attese più ambiziose», ammoniscono Aloisi e De Stefano, così da poter «disegnare e attuare un modello che veda l'umano al comando, con i decisori umani "al volante" delle trasformazioni tecniche e sociali» (2020; pp. 18-19).



## 5. Considerazioni finali



## 5. Considerazioni finali

La ricerca che abbiamo condotto propone una lettura dell'andamento e dei cambiamenti nella propensione ai consumi nel nostro paese, basata sull'evoluzione dell'e-commerce a vari livelli. Ne emerge, in generale, un andamento in continua espansione, come attestano le varie e autorevoli fonti messe a confronto, che pur facendo a volte riferimento a periodi temporali diversi, sono su questo convergenti. Con la pandemia da Covid-19, il fenomeno si è accentuato ulteriormente, diversificandosi in modo consistente. Probabilmente, visto il perdurare dello stato di emergenza legato alla crisi sanitaria, si produrranno effetti simili almeno per tutta la prima parte del 2021, che andranno verificati nella seconda parte dell'anno, e più stabilmente a partire dal 2022, anche sulla base dell'andamento della campagna vaccinale e di un auspicabile ritorno alla normalità, e più concretamente nel 2022.

Sono molti, infatti, i fattori in divenire che concorreranno a questa evoluzione. Alcuni dipenderanno dalla gravità della crisi economica che si determinerà nel corso del 2021. Ovvero, all'andamento dell'occupazione, della produzione e dei salari, al livello degli investimenti legati al *Recovery Plan*; con un effetto importante anche sull'andamento futuro dei consumi, sulla loro qualità e quantità, sull'evoluzione delle modalità di acquisto. In ogni caso, la pandemia ha già di per sé modificato i mec-

canismi di consumo delle famiglie, e questi effetti continueranno a prodursi per periodi non brevi, indipendentemente dall'eventuale ritorno a condizioni migliori.

Riguardo al commercio elettronico, che continuerà ad incrementarsi, si produrranno – sia nello scenario interno che internazionale – sviluppi diversificati negli andamenti fra *business-to-consumer* e *business-to-business*, diversità nelle scelte tra acquisti di prodotti ed acquisti di servizi, con conseguenze sia sui settori produttivi che sul futuro della logistica nel nostro paese. Andrà dunque verificata, in un paese tradizionalmente arretrato a riguardo, l'evoluzione dell'utilizzo della moneta elettronica: se la lieve crescita degli ultimi anni si accentuerà e l'eventuale effetto incrementale dei nuovi incentivi, ad esempio il *cash-back*, che pur non incidendo direttamente sulle vendite on line, aumenterà l'uso delle carte di pagamento a scapito del contante. Come pure la futura evoluzione di piattaforme digitali di *match marker*, di servizi a pagamento, vendita diretta tramite siti web e app dell'impresa o *marketplace*. Cambiamenti sono da attendersi anche nei punti di vendita fisici, con quelli più grandi che digitalizzeranno la *customer experience* del negozio e dei canali di vendita. Ma anche per gli altri, l'obiettivo diventerà quello di unire, con una strategia multicanale i vantaggi del negozio fisico (assistenza diretta, meccanismo relazionale, prova del prodotto, acquisto immediato) con quelli dell'online (abbondanza informazioni, comparazione prodotti, personalizzazione catalogo totale, ritiro diretto in negozio).

Una strategia che richiederà non solo di aggiungere l'e-commerce classico alla vendita offline, ma di procedere alla digitalizzazione del punto vendita, con revisioni del processo di organizzazione, investimenti e accesso al credito. La questione può riguardare singoli negozi, fino all'organizzazione di micro-marketplace digitali che raccolgano in un'unica piattaforma l'offerta di commercianti di una zona o di un territorio, potendo in questo modo soddisfare non solo l'utenza tradizionale, ma anche favorire un ampliamento dei propri confini di vendita.

L'e-commerce, dopo essere stato per anni un canale secondario pur in costante crescita, può dunque acquisire anche un ruolo determinante nella riprogettazione delle strategie di vendita e di interazione con il consumatore.

Tutto ciò premesso, occorre avere piena consapevolezza del nesso

stringente che lega la diffusione e il successo dell'e-commerce, la politica aggressiva dei prezzi che in esso viene condotta, con le ripercussioni critiche che ciò produce – nella produzione, nella commercializzazione e nella logistica – sia sui prezzi che sulle condizioni e i diritti dei lavoratori attraverso lavori sempre più precari, redditi bassi e stagnanti. Un circolo spesso non virtuoso in cui si avvita oggi il rapporto fra consumi e produzione, agevolato dalla mondializzazione delle fabbriche, dalla rivoluzione dei trasporti, dalla digitalizzazione degli acquisti e dalla possibilità di acquistare a debito, tramite carte. Non è di per sé una novità ma ciò che è invece inedita è la velocità e l'intensità con cui tutto ciò sta accadendo; e l'estrema polarizzazione che sottende, nel lavoro, fra segmenti che vedono accrescere sensibilmente la qualità cognitiva e creativa dei loro impieghi, ed altri assoggettati invece a regimi organizzativi e socio-tecnici fortemente regressivi, nel segno di un neo-taylorismo digitalizzato (Vecchi, 2017), più pervasivo che nella vecchia «organizzazione scientifica del lavoro», senza nemmeno beneficiare dei diritti e poteri che accompagnarono quella fase dello sviluppo (Aloisi, De Stefano, 2020).

Visto da una prospettiva sindacale, tale circolo racchiude molte delle sfide che – nell'era della globalizzazione e della digitalizzazione – cambiano le condizioni oggettive e soggettive del suo insediamento tradizionale, tra problemi e potenzialità.

Segnali di questo tipo, lo abbiamo visto, iniziano a manifestarsi un po' ovunque. Ma è anche nella sfera delle abitudini di consumo e degli stili di vita che occorrerà diffondere una sensibilità riguardo alla qualità dei prodotti e servizi – ovvero della sostenibilità sociale e ambientale che incorporano, compresa quella della tutela dei diritti di chi lavora – che vengono acquistati. Evitando in tal modo di decadere in ciò che André Gorz aveva pronosticato quale «società servile di massa» (1988) e che ora, con uno spostamento dialettico di vedute, Ricolfi ha chiamato la «società signorile di massa» (2019). Scongiorare ciò richiede oggi un intervento del legislatore da un lato, e quello delle parti sociali dall'altro, insieme alla magistratura del lavoro, già molto attiva su questo fronte.

Dal loro impegno concomitante, potranno evidenziarsi quegli elementi necessari affinché l'evoluzione dell'economia digitale – e dunque anche l'e-commerce – possano dispiegarsi entro gli argini di una adeguata sostenibilità e desiderabilità sociale. Si tratterà in particolare di operare

su più piani di intervento; vale a dire: a) *diritti del lavoro e welfare*, secondo lo schema delle tutela per cerchi concentrici, presente in diverse proposte di tutte le confederazioni sindacali; b) *politiche attive del lavoro*, incentrate sul diritto soggettivo alla formazione continua; c) *ammortizzatori sociali universali*, anche col supporto integrativo dei fondi bilaterali di solidarietà, per una gestione soft delle eventuali crisi e sospensioni occupazionali, indotte dalle innovazioni *labor-saving*; d) *contrattazione inclusiva e d'anticipo*, che metta la centro, insieme ai diritti degli atipici, l'organizzazione del lavoro; e in particolare quella indotta dall'uso degli algoritmi e dalle piattaforme digitali; e) *la democrazia industriale*, con l'ampliamento e l'approfondimento degli attuali diritti di informazione e consultazione, per una progettazione e gestione condivisa dell'innovazione di processo e di prodotto. Il rapporto di ricerca introduce ed analizza questi elementi, ma la fotografia della situazione attuale è, per molti dei motivi descritti, transitoria e in divenire. Per questo, risulterebbe particolarmente utile un approfondimento e una verifica, alla fine del 2021, e successivamente con una cadenza biennale.

## Nota metodologica



## Nota metodologica

### Ricerca «Gli impatti sociali ed economici del Covid sul mondo del lavoro»

*a cura di Tecnè e Fondazione Di Vittorio del 30 novembre 2020*

93

La ricerca è stata condotta tra il 23 e il 27 novembre 2020 intervistando un campione rappresentativo della popolazione maggiorenne e un campione di imprese.

- Il campione della popolazione maggiorenne è stato articolato per genere, classe d'età, professione, settore di attività e area geografica, per complessivi 2.000 casi.
- Il campione di imprese è stato articolato per settore, classe di addetti e area geografica, per complessivi 1.000 casi.

Le interviste sono state effettuate con metodo CATI-CAWI, utilizzando un questionario strutturato. Le variabili campionarie sono state ponderate in base ai più recenti dati ISTAT.

Il margine d'errore è pari a  $\pm 2,2\%$  per quanto riguarda il campione della popolazione maggiorenne e a  $\pm 3,1\%$  per quanto riguarda il campione di imprese.

Le stime economiche sono state effettuate tenendo conto delle risposte delle imprese e gli orientamenti dei consumatori e rese coerenti

con quelle effettuate da ISTAT e Unioncamere che hanno rappresentato un'indispensabile fonte di dati e analisi.

**Tavola degli errori statistici con intervallo di confidenza del 95%**

*N. casi: popolazione maggiorenne (2.000); occupati nel terziario (730); imprese totali (1.000) imprese del terziario (729)*

N. casi del campione	Risultati osservati									
	5% 95%	10% 90%	15% 85%	20% 80%	25% 75%	30% 70%	35% 65%	40% 60%	45% 55%	50% 50%
50	6.0	8.3	9.9	11.1	12.0	12.7	13.2	13.6	13.8	13.9
500	1.9	2.6	3.1	3.5	3.8	4.0	4.2	4.3	4.4	4.4
1.000	1.4	1.9	2.2	2.5	2.7	2.8	3.0	3.0	3.1	3.1
1.500	1.1	1.5	1.8	2.0	2.2	2.3	2.4	2.5	2.5	2.5
2.000	1.0	1.3	1.6	1.8	1.9	2	2.1	2.1	2.2	2.2
3.000	0.8	1.1	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.8	1.8
4.000	0.7	0.9	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.5	1.5	1.5
5.000	0.6	0.8	1.0	1.1	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4	1.4
6.000	0.6	0.8	0.9	1.0	1.1	1.2	1.2	1.2	1.3	1.3
7.000	0.5	0.7	0.8	0.9	1.0	1.1	1.1	1.1	1.2	1.2
8.000	0.5	0.7	0.8	0.9	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1
9.000	0.5	0.7	0.8	0.9	0.9	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1
10.000	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0
11.000	0.4	0.6	0.7	0.8	0.8	0.9	0.9	1.0	1.0	1.0
12.000	0.4	0.6	0.7	0.7	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
13.000	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9
14.000	0.4	0.5	0.6	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9
15.000	0.4	0.5	0.6	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
16.000	0.3	0.5	0.6	0.6	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8

## Riferimenti bibliografici



## Riferimenti bibliografici

- Aloisi A., De Stefano V. (2020), *Il tuo capo è un algoritmo*, Laterza.
- Ambra M.C., D'Onofrio M. (2020), *Il sindacalismo italiano alla prova di Amazon: tra vecchie strategie e rinnovamento organizzativo*, «Sociologia del lavoro», n. 158.
- Ambra M.C., Pulignano V. (2018), *Esternalizzazioni di impresa e strategie sindacali nella logistica: due casi a confronto*, «Sociologia del lavoro», n. 151; 136-154.
- Armano E., Murgia A., Teli M. (a cura di) (2017), *Platform Capitalism e confini del lavoro negli spazi digitali*, Mimesis.
- Bavaro V. (2018), *Questioni in diritto su lavoro digitale. Tempo e libertà*, «Riv. Giur. Lav.», n. 1.
- Barbera M. (2018). *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale, fra differenziazione e universalismo delle tutele. Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, vol. 158, n. 2; 403-422.
- Camusso S. (2018), *Un passaggio di fase e una scommessa per il futuro*, intervista su «Quaderni di Rassegna Sindacale», n. 2; 5-20.
- Caruso B. (2018), *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post-fordismo e industria 4.0*, «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», vol. 157, n. 1; 81-125.

- Casaleggio Associati (2020), *E-commerce in Italia 2020. Vendere online ai tempi del Coronavirus*, <<https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf>>.
- Cattero B., D'Onofrio M. (2018), *Lavoratori, sindacati e le fabbriche terziarie digitalizzate*, «Quad. Rass. Sind. », n. 1; 7.
- CES (2018), *Digitalization and workers participation: what trade unions, company level workers and online platform workers in Europe think*, Brussel.
- Ciccarelli R. (2018), *Forza lavoro*, Deriveapprodi.
- Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (2018), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press.
- Coin F., Marrone M. (2018), *Ambivalence: luci e ombre del lavoro digitale*, «Economia e società regionale», vol. XXXVI, n. 1; 25-35.
- Dagnino E., Nespoli F., Seghezzi F. (a cura di) (2017), *La nuova grande trasformazione del lavoro Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, Adapt Labour Studies e-Book, n. 62;
- Degryse C. (2016), *Digitalization of the economy and its impact on labour markets*, Working Paper, n. 2.
- DESI (2020), *The Digital Economy and Society Index*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-economy-and-society-index-desi>.
- De Stefano V. (2016), *Non-standard workers and freedom of association: a critical analysis of restrictions to collective rights from a human rights perspectives*, «Industrial Law Journal».
- De Vita L., Lucciarini S., Pulignano V. (2018), *Quali relazioni industriali per i lavoratori autonomi della digitalizzazione*, «Quaderni di rassegna Sindacale», n. 2; 139-160.
- Di Nunzio D. (2018), *L'azione sindacale nell'organizzazione flessibile e digitale del lavoro. Economia e società regionale*, vol. XXXVI, n. 2; 77-92.
- Donini A. (2016), *Il lavoro su piattaforma digitale: fra autonomia e subordinazione*, «Dir. Rel. Ind.», 174.
- Donini A., Forlivesi M., Rota A., Tullini P. (2017), *Towards collective protections for crowdworkers: Italy, Spain and France in the EU context*, «Transfer», vol. 23, n. 3; 207.
- Engblom S. (2017), *Una prospettiva sindacale su digitalizzazione e Gig eco-*

- nomy, «Riv. Giur. Lav.», n. 2; 357.
- Eurispes (2020), *Rapporto Italia 2020*.
- Eurocommerce and UNI Global Europe (2017), *Analysis of the labour market in retail and wholesale*, [https://www.eurocommerce.eu/media/138049/Labour\\_Market\\_Analysis\\_In\\_Retail\\_And\\_Wholesale\\_Executive\\_Summary.pdf](https://www.eurocommerce.eu/media/138049/Labour_Market_Analysis_In_Retail_And_Wholesale_Executive_Summary.pdf).
- Eurofound (2018), *Automation, digitalization and platforms: implications for work and employment*, Dublin.
- Faioli M. (2017), *Jobs «App», Gig economy e sindacato*, «Riv. Giur. Lav.», n. 2; 291.
- Ford M. (2017), *Il futuro senza lavoro. Accelerazione tecnologico e macchine intelligenti*, Il Saggiatore.
- Forlivesi M. (2018), *Sulla rappresentanza sindacale del lavoro digitale*, «Quad. Rass. Sind.», n. 1; 39.
- Gay A. (2020), *Retail apocalypse, perché in Italia non sarà la fine del mondo*, [www.informazioneenzafiltro.it/retail-apocalypse-perche-in-italia-non-sara-la-fine-del-mondo/](http://www.informazioneenzafiltro.it/retail-apocalypse-perche-in-italia-non-sara-la-fine-del-mondo/).
- Gorz A. (1988), *Metamorfosi del lavoro*, Bollati Boringhieri.
- Grappi G. (2016), *Logistica*, Ediesse.
- Huws U, Spencer N., Syrdal D., Holts K. (2017), *Work in the European Gig Economy, Research results from the UK, Sweden, Germany, Austria, the Netherlands, Switzerland and Italy*, FEPS, UniGlobal and University of Hertfordshire.
- Kilhoffer Z., Lenaerts K., Beblavý M. (2017), *The Platform Economy and Industrial Relations: Applying the old framework to the new reality*, CEPS Research Report 2017/12, August.
- Ichino P. (2017), *Le conseguenze dell'innovazione tecnologica nel diritto del lavoro*, Giuffrè.
- Istituto per la Competitività (2020), *La trasformazione digitale del Made in Italy. Sfide e scenari in tempi di crisi*, < [https://www.i-com.it/wp-content/uploads/2020/12/Studio-I-Com-La-trasformazione-digitale-del-made-in-Italy\\_novembre-2020.pdf](https://www.i-com.it/wp-content/uploads/2020/12/Studio-I-Com-La-trasformazione-digitale-del-made-in-Italy_novembre-2020.pdf)>.
- Lassandari A. (2017), *Problemi di rappresentanza e tutela collettiva dei lavoratori che utilizzano tecnologie digitali*, «Rivista Giuridica del Lavoro», n. 2; 68 ss.
- Loi P., Speziale V. (2017), *How labour law changes in the platform economy*, «Riv. Giur. Lav. », n. 2; 171.

- Massimo F. (2019), *Spettri del taylorismo. Lavoro e organizzazione nei centri logistici di Amazon*, «Quaderni di Rassegna Sindacale», n. 3; 83-101.
- Netcomm-The European House-Ambrosetti (2020), *Il ruolo e il contributo dell'e-commerce e del digital retail alla crescita e alla trasformazione digitale*, <https://www.consorzionetcomm.it/il-ruolo-e-il-contributo-delle-commerce-e-del-digital-retail-alla-crescita-e-alla-trasformazione-digitale/>.
- Osservatorio e-Commerce B2C (2019), *L'e-Commerce B2C: il motore di crescita e di innovazione del Retail!*, Politecnico di Milano.
- Perulli A. (2017), *Lavoro e tecnica al tempo di Uber*, «Riv. Giur. Lav.», n. 1; 195.
- Rota (2017), *Il web come luogo e veicolo del conflitto collettivo: nuove frontiere della lotta sindacale*, in Tullini P. (a cura di), *Web e lavoro*, Giappichelli.
- Recchia G. (2018), *Lavoratori digitali unitevi. Spunti di un rinnovamento sindacale*, «Quaderni di Rassegna sindacale», n. 2; 91-106.
- Ricolfi L. (2019), *La società signorile di massa*, La Nave di Teseo.
- Scholz T. (2014), *Platform Cooperativism vs. the Sharing Economy*, «Medium», December 5.
- Signorini E. (2018). *Il diritto del lavoro nell'economia digitale*, Giappichelli.
- Smorto G. (2018), *La tutela del contraente debole nella Platform Economy*, «Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali», vol. 158, n. 2; 423-444.
- Staglianò R. (2016), *Al posto tuo. Così web e robot ci stanno rubando il lavoro*, Einaudi.
- Staglianò R. (2018), *Lavoretti. Così la «sharing economy» ci rende tutti più poveri*, Einaudi.
- Syndex (2019), *E-commerce: recent trends and impact on labour*, Working Paper per UNI Global.
- Tassinari A., Maccarrone V. (2017), *The mobilization of gig economy couriers in Italy, some lessons for the trade union movement*, «Transfer», vol. 23, n. 3; 353.
- Tullini P. (a cura di) (2017), *Web e lavoro*, Giappichelli.
- UNI Global Union Commerce (2018), *Grocery Hypermarkets: Global Trends in Economic and Social Performances*.
- Valenduc G., Vandermin P. (2016), *Digitalization, between disruption and*

*evolution*, «Transfer», vol. 23, n. 2.

Vandale K. (2018), *Will trade unions survive in the platform economy?*, Working Paper ETUI.

Vecchi B. (2017), *Il capitalismo delle piattaforme*, Manifestolibri.





