



MADE
in (digital)
ITALY





Made in (digital) Italy

è un prodotto di
Innovative Publishing S.r.l.

Copyright 2023. Tutti i diritti riservati

www.startmag.it
www.innovativepublishing.it

A cura di

Michele Guerriero, Mauro Giansante, Chiara Muresu, Carlo Terzano

Redazione

Via Sicilia 141, 00187 Roma
T. +39 06 87758077
info@startmag.it

Progetto grafico

L'asterisco di Barbara Elmi

Stampa

Grafica Internazionale S.r.l., Roma

Chiuso in redazione
Febbraio 2023

Stampa
Grafica Internazionale Roma
www.graficainternazionale.it

Allegato omaggio alla rivista quadrimestrale *Start Magazine*,
anno VII n. 1/2023

CON IL SUPPORTO DI





SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1. MADE IN (DIGITAL) ITALY	7
1.1 Digitale e(è) fisico: superare le barriere per crescere	7
1.2 Il contributo dell'eCommerce all'imprenditoria italiana	15
1.3 Imprese senza frontiere: l'opportunità digitale dell'export	19
1.4 Più digitale, più lavoro: creare occupazione con l'eCommerce	26
CAPITOLO 2. STRUMENTI PER INNOVARE	30
2.1 Esporre, promuovere, pagare: i servizi per vendere	30
2.2 La logistica che fa la differenza	35
2.3 eCommerce si diventa: la formazione per la vendita <i>online</i>	42
CAPITOLO 3. STORIE DI SUCCESSO	47
3.1 L'artigianato tradizionale di Dalle Piane Cashmere	47
3.2 Emilia Food Love, le prelibatezze italiane esportate nel mondo	49
3.3 I casalinghi di Omada Design	51
3.4 Il business familiare e l'arte del legno di Mobili Fiver	53
3.5 AfroRicci: un brand nativo online, una soluzione per i capelli	54
3.6 L'agroalimentare di Gnavolini Raccolta Sapore, una realtà storica	55
Bibliografia	59
Sitografia	61







INTRODUZIONE

Mentre il Decennio Digitale europeo prende avvio, e con esso vede la luce la strategia di rinnovamento tecnologico e culturale a più ampio spettro mai concepita nel continente, il nostro Paese è chiamato una volta per tutte a riconoscere ed accogliere la digitalizzazione come una priorità imprescindibile: lo chiede l'Europa, lo prescrive il Piano nazionale di ripresa e resilienza, ma è ormai a tutti i livelli una convinzione largamente condivisa. Meno largo è il consenso su come questa tanto auspicata digitalizzazione vada realizzata: quali siano le direttrici di sviluppo, gli attori coinvolti e gli strumenti da utilizzare. L'esperienza pandemica, che ha impresso una formidabile accelerazione ai processi in corso, ha mostrato quanto sia vasto il potenziale di crescita insito nel sistema Italia, e in particolare quanto di questo potenziale possa essere espresso dal nostro tessuto imprenditoriale, purché debitamente incoraggiato e supportato sulla strada dell'innovazione. Incoraggiamento e supporto, tuttavia, non significano chiusura corporativa e sussidi, magari strizzando l'occhio a quei fermenti antiglobalisti che ignorano il ruolo fondamentale svolto dall'alleanza tra globale e locale per lo sviluppo dei territori.

Al contrario: il Made in Italy ha bisogno di abbracciare l'apertura. Grazie al digitale, la nostra eccellenza nazionale ha l'opportunità di trasformare processi produttivi e distributivi in termini di efficienza, e guadagnare in efficacia del contatto con il consumatore finale; ma per farlo deve aprirsi a nuovi canali, a nuovi mercati, a nuovi modi di fare ciò che è sempre stato fatto diversamente, e che proprio per questo va cambiato. Tra gli agenti del cambiamento spicca il commercio elettronico, più volte evocato – ora per essere additato come il responsabile della rovina dei piccoli esercizi, ora come rimedio salvifico alla perdita di competitività nazionale. Su questo punto in particolare occorre fare attenzione: per cambiare non serve reinventare la ruota, ricominciando da capo dove esistono strade già battute, ma avvalersi di strumenti innovativi già sperimentati con successo per fare di più e meglio. La stella polare, qui, non può che essere il cliente, con le sue esigenze, i suoi comportamenti, i suoi *feedback* – che vanno raccolti, ascoltati, perseguiti come occasione di miglioramento. Se si guarda al cliente, diventa più facile lasciar perdere eventuali velleità autoreferenziali per concentrarsi sul reale obiettivo: quello di soddisfare le sue richieste di qualità, convenienza, comodità e soddisfazione, l'unico perseguendo il quale si persegue allo stesso tempo la crescita del proprio business, nella più piena ottica “win-win”.

Questo volume, dedicato ad approfondire il tema della digitalizzazione delle nostre imprese attraverso il commercio elettronico, rappresenta il contributo che i ricercatori di *Start Magazine* hanno voluto offrire a un dibattito che necessita, a nostro avviso, di essere riportato entro i binari della realtà e della sensatezza, per risultare costruttivo e giovare davvero ai consumatori, tanto quanto alle imprese, e in definitiva al Paese tutto.

Michele Guerriero



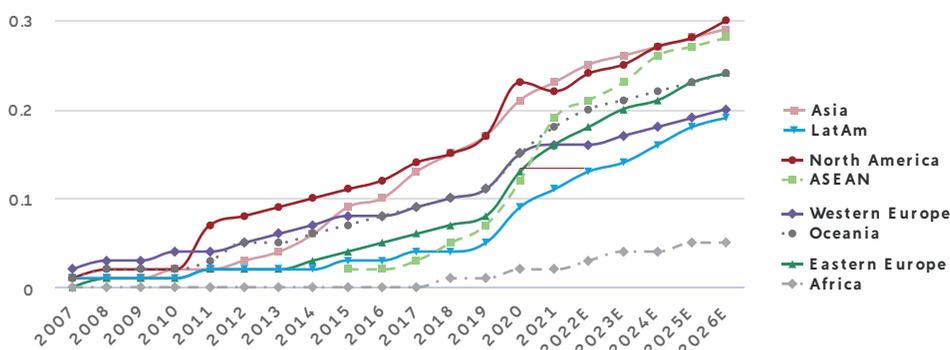
CAPITOLO 1. MADE IN (DIGITAL) ITALY

1.1 Digitale e(è) fisico: superare le barriere per crescere

- Il trend di crescita del commercio elettronico resta positivo anche per i prossimi anni
- Lo *shopping* è “*phygital*”: *online* e tradizionale sono complementari, non alternativi
- L'eCommerce non danneggia il commercio fisico ma completa l'esperienza utente in ottica multicanale

Negli ultimi anni, l'eCommerce ha conosciuto una notevole crescita globale, solitamente attribuita alla necessità imposta dall'emergenza pandemica¹. Secondo i dati di Morgan Stanley², le vendite *online* sono passate dal rappresentare nel 2019 il 15% del totale delle vendite al dettaglio a livello globale, al 21% nel 2021. La percentuale ha quindi raggiunto il 22% nel 2022, con un lieve rallentamento, ma secondo gli analisti la tendenza generale non cambierà, raggiungendo il 26% entro il 2026, a maggior riprova del fatto che è il comportamento d'acquisto dei consumatori a essere ormai cambiato, includendo ormai pienamente lo *shopping online* accanto a quello *offline*.

■ **Figura 1 - Penetrazione eCommerce per Regione**



Fonti: Euromonitor, National Data Sources, stime Morgan Stanley Research

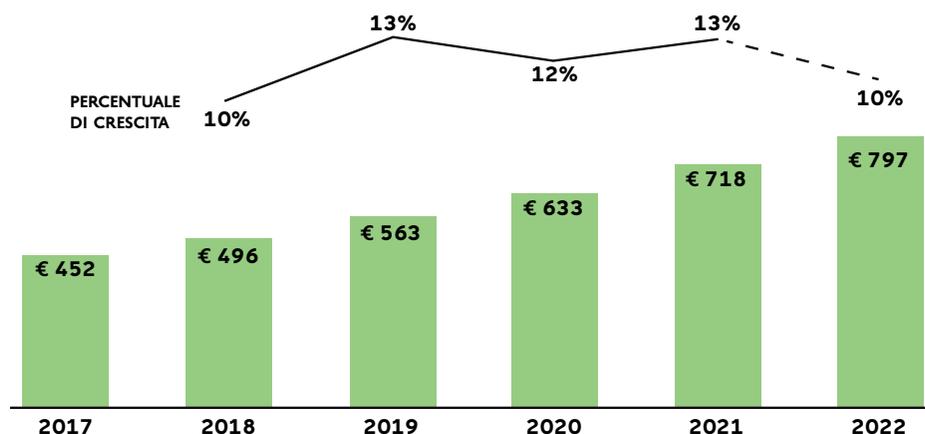
1 Al proposito, la ricerca condotta dall'Osservatorio eCommerce B2C del Politecnico di Milano nell'edizione 2022 sostiene, al contrario, che la crescita generale del settore eCommerce sarebbe stata superiore in assenza delle condizioni imposte dalla pandemia: senza CoViD-19, stimano i ricercatori, gli italiani nel 2020 avrebbero speso online 4,1 miliardi di euro in più (36,6 invece di 32,5), e nel 2021 il valore degli acquisti eccedente sarebbe stato di 3,5 miliardi di euro (42,9 invece di 39,4). Cfr. <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/e-commerce-acquisti-online-crescita-2021>.

2 Stronger for Longer in Global eCommerce, Morgan Stanley, aprile 2022 (cit. in <https://www.morganstanley.com/ideas/global-e-commerce-growth-forecast-2022>)



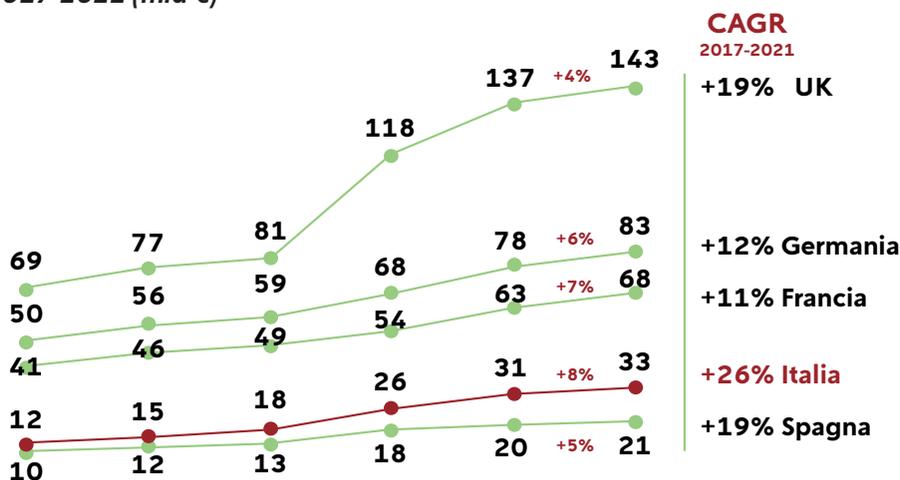
In particolare in Europa, l'eCommerce ha registrato nel 2021 una crescita nel segmento B2C, anche se in alcuni Paesi è stato registrato un lieve calo in concomitanza con l'attenuazione delle restrizioni dovute alla pandemia. I tassi di crescita più elevati, come accade ormai da qualche tempo, corrispondono ai Paesi dell'Europa orientale, ma è all'Europa occidentale che si deve ancora lo sviluppo della quota maggiore del fatturato totale, pari al 63% (rispetto al 2% dell'Est Europa)³.

■ **Figura 2 - Fatturato eCommerce B2C e tasso di crescita, totale EU**



Fonte: European eCommerce Report

■ **Figura 3 - Acquisti eCommerce B2C di prodotto nei principali Paesi europei, 2017-2022 (mld €)**



Fonte: Politecnico di Milano

³ "European eCommerce Report 2022", eCommerce Europe, 2022



Dopo la cessazione delle restrizioni, è stata la crescente incertezza dello scenario internazionale ad avere indubbiamente un impatto sul ritmo di crescita dell'eCommerce: tra le possibili cause del rallentamento ci sono, secondo i ricercatori del Politecnico di Milano, le conseguenze economiche delle tensioni socio-politiche, con l'aumento dei costi delle materie prime e il calo del potere d'acquisto dei consumatori⁴. Sotto questo aspetto, tuttavia, i ricercatori fanno rilevare come il canale di vendita *online* risente in misura inferiore l'impatto del balzo inflazionistico, grazie alla trasparenza dei prezzi: uno dei benefici del commercio via web, che facilita i confronti per i consumatori e aumenta quindi la concorrenza. Anche per questo, il *trend* resta positivo, con un valore complessivo degli acquisti eCommerce stimato in crescita del 15% nel 2022 rispetto al 2021 e con un tasso di penetrazione sul totale degli acquisti di prodotti *online* in crescita di almeno un punto percentuale in tutti i principali mercati nazionali.

La distinzione riportata in questi dati tra eCommerce e retail tradizionale potrebbe far pensare a una cesura netta tra i due mondi, legittimando una prospettiva che nella realtà dei fatti è ormai obsoleta. Da anni infatti il concetto di *shopping* ha valicato i confini tra i canali di vendita, al traino di un consumatore ormai sempre più abituato a pratiche di acquisto ibride, attraverso le quali sviluppare un'unica esperienza: per dirla con Deloitte, "they're not *shopping online*. They're not *shopping* in-store. They're just *shopping*"⁵.

■ **Figura 4 - Integrazione del canale fisico e online nel comportamento d'acquisto**



4 Cfr. <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/e-commerce-acquisti-online-crescita>
 5 "Insight IQ: Consumer Preferences Embrace A Mix Of Physical And Digital", Deloitte - CCIA, 2021



Questo è stato vero anche durante la pandemia, a dispetto dell'impressione che tutti gli acquisti fossero stati costretti a trasferirsi sul canale digitale dalle limitazioni imposte agli spostamenti. Come sottolinea il report di GlobalData⁶ rilasciato nell'epoca immediatamente successiva ai primi *lockdown*, la situazione imposta a pandemia dal CoViD-19 non ha diviso le modalità di vendita, ma ha avvicinato il commercio *online* e quello fisico, riflettendo il modo in cui il consumatore ha sempre visto la vendita al dettaglio: come un mercato unico. I modelli vincenti si confermano quindi capaci di offrire al consumatore un'esperienza di acquisto senza interruzioni e indipendente dal canale, in grado di incontrare le esigenze dei clienti – spesso meglio soddisfatte dal fatto di utilizzare più canali per effettuare acquisti. Non di rado, infatti, i clienti hanno dichiarato di aver sentito la nostalgia della frequentazione fisica dei negozi, che hanno apprezzato ancora di più essendo stati costretti a privarsene; d'altro canto, più della metà di coloro che avevano iniziato il loro percorso di acquisto *online* lo hanno poi concluso nel negozio fisico⁷. Sempre stando alle dichiarazioni dei consumatori – in questo caso rese in un'indagine condotta a livello globale dal Capgemini Research Institute tra ottobre e novembre 2021⁸ – la preferenza accordata dalla maggior parte di essi (soprattutto nella fascia anagrafica dei cosiddetti “boomer”, dai 57 ai 75 anni) alla visita dei negozi è destinata a crescere in fase postpandemica, aumentando la frequenza della visita dei negozi. Anche nelle successive alternanze di *lockdown* e riaperture, le strategie di vendita *multichannel* si sono confermate cruciali, con un ruolo indispensabile svolto dai negozi fisici per garantire la copertura della domanda: per esempio, consentendo il ritiro o il reso *in-store* della merce acquistata su internet (secondo Deloitte il 27% delle vendite di eCommerce vengono consegnate in negozio), utilizzando l'inventario del negozio per coprire gli ordini *online*, o addirittura organizzando la consegna in modalità “drive-in” per evitare l'affollamento in sede. A determinare la chiusura degli esercizi che non hanno superato la fase di crisi pandemica, sostengono gli analisti di Deloitte, più che il presunto strapotere del digitale sembra essere stato il mancato adeguamento all'evoluzione di una *selling proposition* ormai irreversibilmente ibrida, le cui diverse componenti si rafforzano vicendevolmente: come mostrano i dati relativi alle transazioni *in-store*, il loro valore è cresciuto del 10% tra il luglio 2019 e il luglio 2021, il che mostra come – a dispetto del variare della frequenza – il gradimento e l'importanza di questa esperienza sono rimasti invariati, se non cresciuti. Commentando l'affermazio-

6 “Multichannel Retail And Covid-19”, GlobalData, september 15, 2020

7 “Insight IQ: Consumer Preferences Embrace A Mix Of Physical And Digital”, cit. p. 4

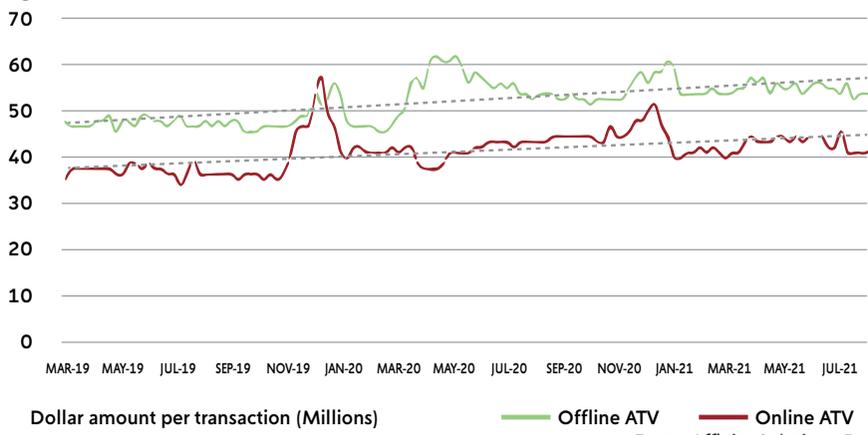
8 “What matters to today's consumer – 2022 consumer behavior tracker for the Consumer Products and the Retail Industries”, Capgemini Research Institute, 2022



ne “facile, provocatoria, apparentemente ovvia e frequentemente pubblicata, ma alla fine falsa” secondo la quale “il digitale sta uccidendo il commercio fisico”, gli analisti di Deloitte chiosano: “Come molte cose, la verità è più complicata, sfaccettata e complessa”.

Tornando alla situazione europea, è comprovato che la presenza *online* giovi ai negozi fisici: una ricerca di Oliver Wyman⁹ sul territorio continentale mostra che, in riferimento alle evidenze emerse in Germania e Francia, il 52% dei negozi che avevano aperto una vetrina virtuale ha visto crescere tra il 2017 e il 2020 i risultati del proprio business, contro il 39% di quelli che vendono soltanto *offline*. Anche in questo caso, viene smentito l’assunto della cannibalizzazione dei punti vendita fisici da parte del digitale: per il 99% dei rivenditori indipendenti francesi attivi nel commercio elettronico, e per il 94% di quelli tedeschi, gli acquisti tramite il canale tradizionale sono rimasti uguali o sono addirittura aumentati dal momento in cui hanno aperto anche il canale web. Questa evidenza, continua il rapporto, è in linea con i risultati di un sondaggio di ACSEL, l’Associazione dell’economia digitale in Francia, secondo la quale il 56 per cento degli intervistati consideravano l’eCommerce una leva efficace anche per accrescere le vendite *offline*. La situazione non è esclusiva di Germania e Francia: il Digital Economy and Society Index (DESI) mostra che tra il 2015 e il 2021 il numero di piccole e medie imprese (SME) che hanno integrato la tecnologia nel processo di vendita, aprendo all’eCommerce, è cresciuto di 3 punti percentuali, raggiungendo quasi il 20% del totale di questa categoria di imprese; il fatturato per le stesse aziende è cresciuto del 2%, con una componente da vendite *online* pari al 12% nel 2021¹⁰.

Figura 5 - Valore medio della transazione retail



Fonte: Affinity Solutions, Deloitte

⁹ “Is eCommerce good for Europe? Economic and environmental study”, Oliver Wyman, 2022

¹⁰ “Digital Economy and Society Index 2022 – Thematic Chapters”, European Commission, 2022, p. 63





Per il nostro Paese, che nella classifica europea del DESI 2022 si è posizionato al 18° posto (in crescita dal 20° dell'anno precedente), il valore di questo fatturato è del 9%: anche il numero di PMI che vendono *online* che si attesta sotto il 13%, è significativamente basso. Molta strada quindi resta da fare, soprattutto considerando che rispetto al comportamento dei consumatori il nostro Paese non fa eccezione. È pur vero che in Italia nel 2021 solo il 47,6% di cittadini tra i 16 e i 64 anni ha compiuto in media un acquisto nella settimana, comparato con il 68,3% dei thailandesi o il 64,5% dei messicani¹¹: è altrettanto vero che chi rientra già in questa percentuale si mostra ben conscio dei vantaggi e degli svantaggi dei due principali canali di vendita, orientandosi sempre più verso la modalità di acquisti “in sinergia”, in particolare per quanto riguarda alcuni settori merceologici (abbigliamento ed elettronica *in primis*, come risulta anche da una ricerca realizzata da Vision&Value¹²). Le modalità di combinazione tra i vari canali sono molteplici, e incrociano le varie componenti della *customer journey* (esplorazione, informazione, prova, scelta, acquisto, prenotazione, consegna, reso e gestione post-vendita): dalla *survey* condotta da Doxa¹³ emerge un quadro composito di attività *phygital*, con svariate possibilità di sinergia, che in ogni fase – e in ogni settore – lasciano aperta la possibilità di “cambiare canale”.

12

Figura 6 - Qualità e frequenza delle attività phygital nel 2020-2021



Fonte: BVA Doxa

11 eCommerce in Italia 2022, Casaleggio e Associati, maggio 2022, p. 7

12 “Infrastrutture digitali: definizioni, effetti sui consumatori e le imprese, opzioni strategiche per massimizzarne il valore”, novembre 2022, cap. 2 (retrieved from <https://visionandvalue.com/portfolio/infrastrutture-digitali-definizioni-effetti-sui-consumatori-e-imprese-opzioni-strategiche-per-massimizzarne-il-valore/?lang=it>)

13 “Phygital Shopping Experience: opportunità per i retailers per incrementare loyalty e sales”, BVA Doxa - Salesforce, 2021





Efficienza, servizi utili, personalizzazione – sempre con un occhio attento alla gestione della privacy – sono per i clienti gli elementi essenziali dell’esperienza di acquisto, che si svolga *offline* ovvero *online*: superare la barriera tra i due mondi sembra essere dunque la strada obbligata, l’unica per crescere.

■ I VANTAGGI DEL CANALE DIGITALE PER GLI ACQUIRENTI

L’acquisto *online* rappresenta ormai una parte integrante dell’esperienza dei consumatori, ma non è solo una questione di abitudine: l’eCommerce è anche fonte di vantaggi effettivi a loro carico. Sono numerose le ricerche che cercano di quantificare i benefici che le persone hanno ottenuto grazie alla possibilità di accedere ai servizi sul web: tra queste, una ricerca ha provato a calcolare l’effettivo *surplus* per i clienti del commercio elettronico¹⁴. Lo studio ha utilizzato tra l’altro i dati delle transazioni sulle carte di credito e di debito tra il 2007 e il 2017, ma anche il gradiente di distanza dai negozi fisici, le stime sui costi di trasporto e la distribuzione territoriale dei negozi, per ottenere una stima della convenienza per il consumatore – che risulta positiva, fino allo 0,4% in più, in termini di comparazione tra l’acquisto in Rete e il viaggio fino al negozio più vicino – e dell’aumento della qualità e della varietà di prodotti e servizi accessibili – che corrisponde a un valore positivo dell’1,06%. Tra i vantaggi va inoltre annoverato l’aumento della concorrenza: attestato, tra gli altri, da una ricerca condotta sul Giappone¹⁵, che ha evidenziato un abbassamento dell’indice dei prezzi affrontato dai consumatori di 0,9 punti percentuali. Un ulteriore studio ha sostenuto che almeno un quarto dell’incremento del benessere apportato dall’eCommerce sia riconducibile alla maggiore concorrenza¹⁶. La presenza di vantaggi per i clienti finali emerge ora anche dal rapporto sulle infrastrutture digitali realizzato da Vision&Value¹⁷, che riporta le evidenze di una ricerca ad ampio raggio sulle cosiddette “piattaforme”, incluse quelle destinate al *retail* elettronico. L’ampliamento della gamma di prodotti e servizi disponibili e la possibilità di compararli rapidamente, oltre che di consultare i pareri

14 Dolfen, P., Einav, L., Klenow, P. J., Klopock, B., Levin, J. D., Levin, L., Best, W., *Assessing the gains from ecommerce*. No. W25610. National Bureau of Economic Research, 2019

15 Jo, Y., Matsumura, M., Weinstein, D. E., “The Impact of eCommerce on relative prices and consumer welfare”, NBER Working Paper 2019

16 Bronnenberg, B. J., Huang, Y., “Gains from Convenience and the Value of eCommerce”, CEPR Discussion Paper No. DP15707, January 2021

17 “Infrastrutture digitali: definizioni, effetti sui consumatori e le imprese, opzioni strategiche per massimizzarne il valore”, cit



e le recensioni di altre persone, sono ritenuti un beneficio determinante da parte degli acquirenti: l'incremento delle opportunità di approvvigionamento riguarda in particolare settori come l'elettronica (rispetto al quale il 69% dei quali dichiara di preferire l'utilizzo di un *marketplace*) e i libri (considerando che oltre l'80% dei consumatori dichiara di vivere in un'area priva di librerie in prossimità). Per altri settori, come l'alimentare, è cruciale poter utilizzare la consegna a domicilio: gli italiani che dichiarano di utilizzarla spesso sono passati dal 6 al 21%, coerentemente con il dato che nel 2021 ha visto crescere le vendite di *food online* del 23%, pari a un valore di 1,8 miliardi di euro). Anche in questo caso, il grande assortimento di scelte risulta vincente: dal 2020 al 2021 i prodotti alimentari disponibili nell'*online* sono aumentati di circa il 20%, contro il 3% dell'aumento dell'assortimento *offline*. Anche nello studio di V&V si sottolinea in ogni caso come l'esperienza di acquisto preferenziale resti quella multicanale, che ha coinvolto nel 2021 l'88% della popolazione italiana. Questo è rimasto vero non soltanto nel settore dei freschi, ma anche in quello dell'abbigliamento, o dell'elettronica, nei quali disporre della consulenza di un esperto, magari personalizzata, e poter verificare personalmente l'aspetto sensoriale della merce restano importanti. Anche sotto l'aspetto della personalizzazione, tuttavia, l'acquisto *online* viene apprezzato dai consumatori: il fatto di essere profilati, grazie alla raccolta e all'analisi dei dati di navigazione e di quelli di acquisto, è ritenuto accettabile – o “molto accettabile” dal 68% degli acquirenti *online*, che ritengono evidentemente vantaggiosa la possibilità di accedere a proposte di acquisto su misura.



1.2 Il contributo dell'eCommerce all'imprenditoria italiana

- L'eCommerce ha impatto positivo su tutte le imprese della filiera, con particolare riferimento alle PMI
- Le imprese medio-piccole hanno significativi margini di crescita grazie all'eCommerce, anche in termini di infrastrutture e occupazione
- La digitalizzazione offre a negozi di prossimità e imprese medio-piccole l'occasione di innovare l'approccio di vendita anche *offline*

La crescita delle imprese italiane è già nei fatti legata all'integrazione delle tecnologie nel processo di vendita, e più in particolare all'adozione del canale *online*. A dirlo sono i dati sulla variazione del fatturato – positivo (in media cresciuto del 37%) o neutrale nel 2021 per l'84% delle imprese che vendono in Rete, in particolare dei settori alimentare, casa-ufficio e arredamento¹⁸. Secondo i dati raccolti dai ricercatori Netcomm, al macro-aggregato allargato delle vendite *online* nel nostro Paese è riconducibile un fatturato di quasi 41 miliardi di euro nel 2020, in crescita del 13,1% medio annuo (CAGR) dal 2016, per un'occupazione di 175mila lavoratori circa, anch'essi in crescita costante (+7,6% ca.) sin dal 2016¹⁹. Già in epoca pre-pandemica l'analisi della distribuzione del valore lungo la filiera mostrava un segno positivo di crescita estesa pressoché uniformemente ai vari settori del macro-aggregato: dai *marketplace* ai *retailer online*, alle piattaforme pubblicitarie su internet, alle società che forniscono servizi integrati per la presenza su web, fino a quelle che svolgono attività di *customer care*.

L'impatto positivo dell'eCommerce e del *digital retail* va tuttavia considerato non solo in riferimento alla parte finale della catena del valore – le imprese che vendono –, ma va esteso alle aziende che offrono servizi a supporto (come il *packaging*, la logistica o i pagamenti), componenti di un macro-aggregato che sempre secondo Netcomm ha raggiunto i 27 miliardi di euro di fatturato nel 2020 (con una crescita media annua del 13,6% dal 2016), e ha occupato circa 203mila lavoratori, con una crescita media annua di quasi il 16% dal 2016. Se si considera il macroaggregato complessivo (vendite *online* e servizi a supporto), l'eCommerce diventa il "primo settore per incremento del proprio peso relativo sul fatturato complessivo delle imprese private italiane, con un

¹⁸ eCommerce in Italia 2022, cit, p. 12

¹⁹ "Il ruolo e il contributo dell'eCommerce e del digital retail alla crescita e alla trasformazione digitale". Position Paper, The European House – Ambrosetti per Netcomm, gennaio 2023

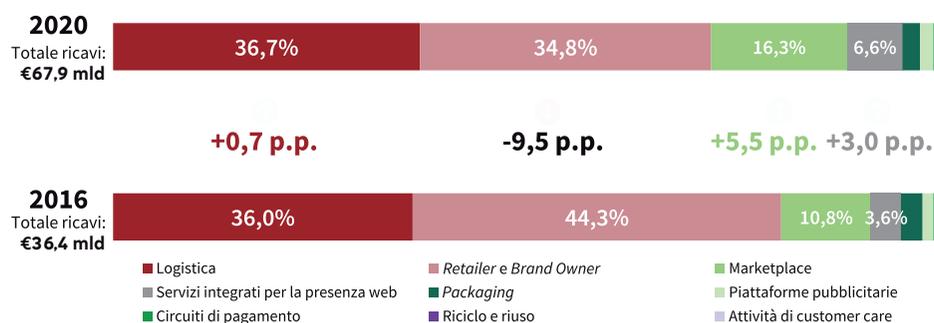


peso del 40,6% sulla crescita complessiva del fatturato del totale delle attività economiche del settore privato negli ultimi 5 anni”²⁰.

Un discorso a sé merita, nell’ambito del macrosettore delle vendite *online*, quello dei *marketplace*, che com’è possibile verificare dal grafico sotto riportato, presenta la maggiore crescita del fatturato nel quadriennio 2016-2020 (+5,5 p.p.). Come ha mostrato uno studio dell’OECD²¹ su 43 Paesi, relativo al periodo tra il 2013 e il 2018 – cruciale per la diffusione della cosiddetta *platform economy* –, la crescita del traffico sugli intermediari *online* (generalmente intesi, inclusi quindi i siti di *eCommerce*) influisce positivamente sulla produttività del lavoro delle aziende coinvolte, decrescendo solo marginalmente al persistere dell’aumento del traffico. Per i ricercatori, grazie ai servizi forniti dagli intermediari *online* – logistica, *marketing*, pubblicità personalizzata, risoluzione delle controversie e altri – le imprese possono raggiungere nuovi clienti e migliorare la qualità del servizio, aumentando i ricavi. Il tutto a parità di *effort* lavorativo: in realtà, i risvolti sul versante occupazionale sono altrettanto positivi, come avremo modo di vedere, così come quelli sulle opportunità che diventa possibile cogliere sui mercati esteri attraverso l’*export*. A beneficiare di questi vantaggi possono essere soprattutto le imprese medio-piccole, particolarmente diffuse sul territorio italiano (sono circa 160mila le società che impiegano tra 10 e 249 addetti e hanno un giro d’affari tra 2 e 50 milioni di euro²²).

16

■ **Figura 7 - Ripartizione della Rete del valore dell’eCommerce e del digital retail in Italia per macro-settore: focus su fatturato (%) 2016 VS 2020**



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA Bureau van Dijk per Consorzio Netcomm, 2023

20 “Il ruolo e il contributo dell’eCommerce e del digital retail alla crescita e alla trasformazione digitale”, cit. p. 6
 21 Costa, H., Nicoletti, G., Pisu, M., von Ruedem, C., “Are online platforms killing the offline star? Platform diffusion and the productivity of traditional firms”, OECD Economics Department Working Papers No. 1682, ECO/WKP(2021)33, <https://dx.doi.org/10.1787/1e2bbe10-en>
 22 Cfr. “Rapporto Regionale PMI 2022”, Confindustria-Cerved, 2022, p. 9





Esaminando i vari fattori che definiscono il posizionamento “green, digital and competitive” delle PMI europee, il report del Lisbon Council²³ sottolinea la *performance* deludente dell'Italia (21° in classifica su 27 Paesi nel *ranking* generale): basti pensare che solo il 12% delle piccole e medie imprese nazionali ha al suo interno una figura di ICT specialist. Se tuttavia si scende ad esaminare i sotto-indicatori, si scopre che il posizionamento del nostro Paese in tema di digitalizzazione delle PMI è al di sopra della media europea, e che ci sono quindi buone premesse per avanzare in classifica anche per quanto riguarda la percentuale di imprese medio-piccole che effettuano vendite tramite eCommerce (limitato al 18%) e quindi il *turnover* realizzato (che non supera il 9%). Nella classifica dell'e-Trade Alliance, che misura la *performance* sul commercio elettronico delle PMI nei vari Paesi, l'Italia si trova già alla ventesima posizione, grazie all'elevata percentuale di esportazioni tramite questo canale, pari al 53% contro una media Ue del 25%: segno che le aziende – sia pure di dimensioni contenute – che hanno già intrapreso questa strada non hanno tardato a scoprirne i vantaggi²⁴.

PMI E MARKETPLACE

La potenzialità sviluppata dalle PMI che hanno deciso di approfittare delle potenzialità dei *marketplace* è significativa: il caso più evidente è quello di Amazon, che ospita ormai oltre 20mila piccole e medie imprese italiane (cresciute del 10% circa tra il 2020 e il 2021). Le PMI italiane hanno venduto più di 100 milioni di prodotti su Amazon nel 2021 – pari a circa 200 prodotti al minuto – in crescita (oltre il 30% in più) rispetto agli 80 dell'anno precedente; per 200 aziende, queste vendite hanno significato per la prima volta nel 2021 il superamento del milione di euro di ricavi. Si parla sia di vendite nel segmento *consumer* (o B2C) sia *business*: a presidiare quest'ultimo è stato nel 2021 il 20% di aziende in più, con un numero di 6 milioni di articoli venduti in diverse categorie – per esempio IT, *hospitality*, prodotti sanitari, forniture per ufficio, prodotti per la manutenzione. Le aziende che vendono su Amazon sono concentrate in particolare in cinque regioni italiane – Lombardia, Campania, Lazio, Puglia, Veneto: è da sottolineare la presenza di numerose PMI provenienti dalle regioni del Centro-Sud, il che conferma l'importante funzione del commercio

17

²³ Hofheinz, P., Moise, C., Osimo, D., “Green, Digital and Competitive – An SME Agenda for the 21th Century”, *Policy Brief*, Vol. 15, No. 1, The Lisbon Council, 2022. Vol. 15, No. 1 (2022)

²⁴ Cfr. Netti, E., “Così per le PMI la via dell'export passa dall'eCommerce”, *Il Sole 24 Ore*, 29 giugno 2022 (retrieved from <https://www.ilsole24ore.com/art/per-pmi-via-dell-export-passa-dall-e-commerce-AEcoMuiB>).



elettronico nello stimolare la crescita anche in regioni e in territori carenti dal punto di vista infrastrutturale. Non a caso, le piccole e medie imprese che aprono gli *store* elettronici provengono spesso da comunità rurali o piccole città.

Se si guarda in particolare al valore dell'*export*, la possibilità di accedere a 21 *marketplace* diversi ha messo capo nel solo 2021 a ricavi per 800 milioni di euro, oltre il 30% in più del 2020. Più della metà delle PMI sulla piattaforma hanno infatti esportato i propri prodotti – soprattutto quelli per la casa e la cucina, per la bellezza, per lo sport e il tempo libero, per industria e scienza e per salute e cura della persona, stando alle categorie di Amazon –, raggiungendo clienti in tutto il mondo. Le regioni dalle quali provengono le aziende che spiccano per vendite all'estero sono la Lombardia, la Campania, il Lazio, il Veneto e il Piemonte²⁵.

In termini di crescita occupazionale, la scelta operata dalle PMI che vendono su Amazon ha consentito loro di creare circa 60mila posti di lavoro ad oggi (aumentati di 10mila unità nel 2022 rispetto ai 50mila del 2021).

18



200 prodotti venduti al minuto dalle PMI su Amazon



Categorie di maggior successo

- 1** Casa e Cucina
- 2** Bellezza
- 3** Sport e Tempo libero

²⁵ In particolare, per quanto riguarda la situazione delle PMI che operano nel contesto territoriale del Nord-Ovest, l'opzione per il commercio elettronico è diventata maggioritaria nel corso degli anni pandemici. Secondo il Report dell'Osservatorio Italiano sul Commercio Elettronico, relativo a una ricerca campionaria condotta sullo stato dell'arte delle aziende provenienti da questo territorio, il 66,7% delle 530 aziende interpellate ha investito per aprire un canale di vendita online, e di queste l'87,5% lo ha fatto per acquisire nuovi potenziali clienti. Cfr. OICE "Stato dell'arte delle aziende del Nord-Ovest. Presenza sul web e commercio elettronico". Osservatorio Italiano Commercio Elettronico, 2021 (retrieved from <https://www.osservatorioecommercepmi.it/>)





Il processo di digitalizzazione delle attività delle PMI, promosso anche grazie alle *partnership* pubblico-privato messe in campo tra il governo e gli operatori digitali, ha riflessi positivi anche al di là del suo ambito: come riporta lo studio di Vision&Value già citato²⁶, non solo i negozi di prossimità e le imprese medio-piccole approfittano delle opportunità per ampliare la loro clientela, ma sono stimolate a innovare l'approccio nella vendita ai clienti *offline*, per rendere distintiva l'esperienza di visita del negozio fisico rispetto alla frequentazione dei punti vendita della grande distribuzione o dei centri commerciali. Un caso particolare è quello delle librerie indipendenti, tra i soggetti tradizionalmente ritenuti più minacciati dall'avvento dell'*online*: la ricerca mostra infatti in atto un processo di espansione dell'offerta culturale di questi attori, coerentemente con il loro importante ruolo sul territorio, grazie alla leva della prossimità, tanto da far registrare nelle dichiarazioni degli intervistati un valore superiore nel post-pandemia rispetto a quanto era stato in precedenza – il 28% ha acquistato un libro in una di queste librerie rispetto al 24% del 2019 –, a differenza di quanto accade per le librerie tradizionali che vedono scendere il dato di 10 punti percentuali.

1.3 Imprese senza frontiere: l'opportunità digitale dell'export

19

- L'export digitale rappresenta un'opportunità cruciale per le imprese italiane, ma bisogna superare ostacoli infrastrutturali
- La *partnership* tra PMI e *marketplace* è una strategia chiave, supportata a livello istituzionale
- Gli strumenti per la protezione dei marchi *online*, cruciale per l'export digitale, supportano il valore del Made in Italy

Nell'ottica delle imprese, l'export rappresenta una delle strategie più significative per la riduzione dei costi, l'incremento dell'efficienza, il miglioramento della produttività e la competitività a livello internazionale. Questo vale anche per l'export digitale attraverso l'eCommerce, ancora più importante per le imprese medio-piccole, nativamente confinate a un mercato domestico contenuto. Il Digital Economy and Society Index²⁷ fotografa la situazione del continente europeo, rilevando come le esportazioni *online* offrano alle PMI l'opportunità di affermarsi a livello europeo e internazionale: nel quadro spicca la situazione italiana, che a fronte di una quota di PMI che vendono *online*

²⁶ "Infrastrutture digitali: definizioni, effetti sui consumatori e le imprese, opzioni strategiche per massimizzarne il valore", cit

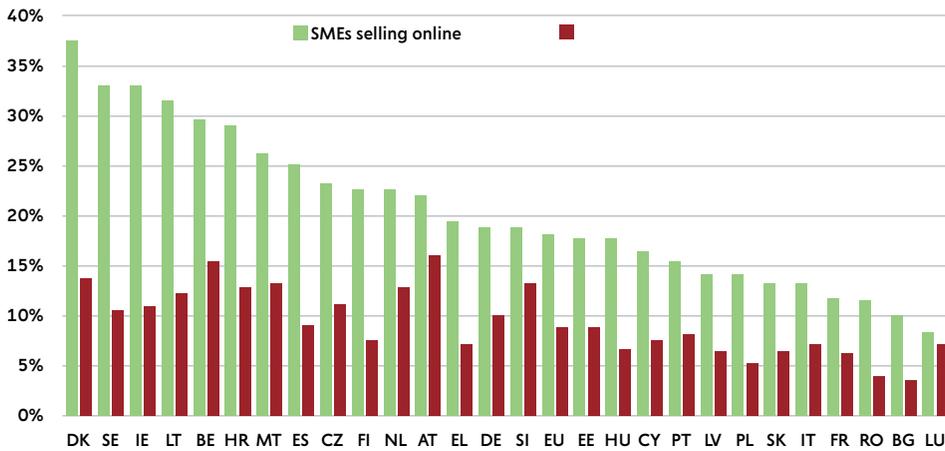
²⁷ "Digital Economy and Society Index 2022 – Thematic Chapters", *ibidem*





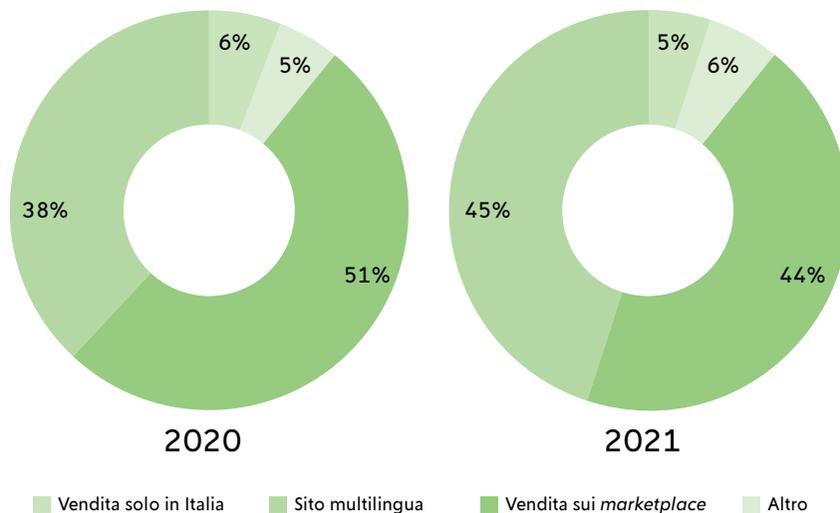
poco superiore al 12% riporta una percentuale di circa l'8% di esse che esporta in digitale agli altri Paesi Ue. Una proporzione più equilibrata che altrove (per esempio, nel caso della Danimarca), che non basta tuttavia per farne una buona notizia.

Figura 8 - PMI che vendono online e che esportano online ad altri Paesi europei nel 2021 in percentuale



Fonte: Digital Economy and Society Index, 2022

Figura 9 - Presenza internazionale delle aziende italiane per canale di vendita



Fonte: Casaleggio e Associati, 2022



Per quanto riguarda il nostro Paese, l'*export* digitale riguarda in effetti ancora un sottoinsieme relativamente ridotto di imprese. Tra l'ottobre 2019 e il febbraio 2020 una *survey* condotta su 225 aziende e citata dal rapporto annuale ICE riscontrava, per oltre della metà delle aziende rispondenti, che più della metà adottasse esclusivamente canali di esportazione tradizionali, come importatori, distributori o reti fisiche²⁸. Secondo altre fonti, delle aziende attive nel commercio elettronico, il numero di quelle che esportano supera di poco la metà: soprattutto, come rileva il rapporto di Casaleggio e Associati, nei settori alimentari, casa-ufficio e arredamento²⁹. Tipicamente, si tratta di imprese che per riuscire a penetrare nei mercati esteri hanno sviluppato un sito multilingue, oppure che si sono rivolte alla vetrina offerta dai *marketplace*; come vedremo, si tratta di una strategia vincente, e come tale supportata anche a livello istituzionale nel nostro Paese. Dai dati del report emerge come nel 2021 il fatturato di queste aziende derivante da vendite estere abbia raggiunto il 32% sul totale, in aumento rispetto alla quota del 29% relativa al 2020.

Il panorama generale, tuttavia, non è uniforme: una prima considerevole differenza tra i risultati ottenuti grazie all'eCommerce su mercati esteri esiste tra i due segmenti *consumer* e *business*. Se quest'ultimo, come fa rilevare l'Osservatorio Export Digitale della School of Management del Politecnico di Milano, ha registrato una riduzione del volume di affari del 5% tra il 2019 e il 2020 (con un valore stimato di 127 miliardi di euro nel 2020, il più basso degli ultimi anni³⁰) a causa dello stop imposto dal *lockdown*, la tendenza generale all'*export* digitale per il segmento B2C risulta da anni stabilmente in crescita a due cifre, anche se in molti casi lo strumento del commercio elettronico è stato adottato solo di recente nell'ambito delle strategie di esportazione per l'accesso a nuovi mercati (più della metà degli esportatori digitali che nel 2020 lo usava da meno di 4 anni). Anche in questo caso, il fenomeno pandemico ha avuto un ruolo cruciale: nel corso del 2020, la contrazione dell'*export* tradizionale secondo i ricercatori ha favorito la crescita dell'incidenza del digitale, stimato al 9% sul totale. La metà circa delle esportazioni digitali italiane sono destinate al mercato europeo, mentre per il 17% del campione intervistato il Paese destinatario sono gli Stati Uniti, con circa il 25% del valore, e a seguire altri Paesi (tra i quali, ben distante, la Cina). Le previsioni sono comunque rosee per l'andamento delle vendite digitali B2C fino al 2024, con un tasso di

²⁸ "Rapporto eCommerce: Le opportunità per il Made in Italy", Italian Trade Agency, 2021, p. 14

²⁹ "eCommerce in Italia 2022", cit., p. 33

³⁰ Il già citato rapporto ICE riporta un valore complessivo consistentemente più alto e pari, a fine 2020, a circa 395 miliardi di euro: la differenza sembra tuttavia attribuibile al fatto che i dati citati nel rapporto si riferiscono ad una definizione estesa del concetto di eCommerce B2B, comprendente tutte le transazioni nelle quali l'ordine viene scambiato in modo elettronico

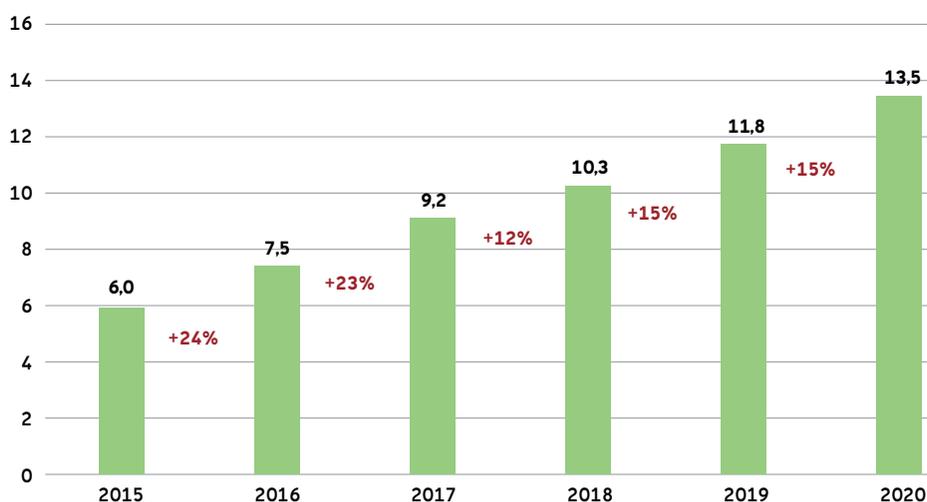


crescita medio annuo per il nostro Paese del 7,6% – appena sotto la media mondiale³¹.

La consistente opportunità rappresentata dai mercati esteri può essere colta dalla generalità delle aziende solo a patto di superare gli ostacoli strutturali: in questo senso, le dimensioni contano, e l'*export* digitale per le imprese medio-piccole rischia di restare un miraggio, se non adeguatamente supportato da strumenti e condizioni abilitanti adeguate. Secondo una recente indagine campionaria condotta su 115 PMI italiane da UPS in collaborazione con Nathan Associates, Confartigianato Imprese, Federvini, Unioncamere e PIN-Polo Universitario Città di Prato dell'Università di Firenze, il potenziale delle PMI italiane deve fare i conti con i gap di digitalizzazione, ma anche con l'accesso troppo impegnativo alle informazioni sui mercati internazionali, sulle regolamentazioni commerciali cui conformarsi e sulle regole doganali da rispettare (per il 60% delle aziende intervistate); con la gestione delle tasse e dei dazi (per il 57%), con il supporto alle spedizioni e alla logistica (per il 50%). Dalla ricerca emerge l'eloquente quadro di un mondo in fermento, che per accelerare in maniera decisiva ha quindi necessità di essere attivamente supportato: oltre che per affrontare regole e normative, anche operativamente, ad esempio per affrontare le spese legate al *marketing* e al *branding online* (esigenza dichiarata dal 43% del campione).

22

■ **Figura 10 - L'export digitale italiano B2C (mld € e %)**



Fonte: Osservatorio Export Digitale School of Management, Politecnico di Milano, 2022

31 "Rapporto eCommerce: Le opportunità per il made in Italy", cit. pp. 16-17





In generale, è diffusa la consapevolezza che l'eCommerce rappresenti uno strumento potente, se si è in grado di utilizzarlo: in questo senso, il 47% delle aziende segnala come punto di attenzione il recupero dei costi sopportati per vendere *online*, mentre il 60% delle aziende a conduzione femminile auspica maggiore facilità nell'accesso a finanziamenti per potenziare questo canale di vendita³².

A questo proposito si è mossa l'Agenzia ICE, che ha siglato negli ultimi anni numerosi accordi per favorire l'accesso delle aziende italiane ai principali *marketplace* internazionali, in grado di agevolare la distribuzione estera anche in termini di supporto al *marketing* e al *branding*, grazie a vetrine *ad hoc*³³. La *partnership* con i *top player* mondiali si inquadra nella strategia dell'Agenzia per generare traffico e incrementare la visibilità delle aziende italiane, promuovendo in questo modo il Made in Italy sui principali *marketplace online*, nella consapevolezza del ruolo essenziale che queste giocano nell'economia digitale. A maggio 2022, in occasione dell'evento di presentazione dei "Made in Italy Days" di Amazon, il ministro degli Esteri Luigi Di Maio sottolineava come i 33 contratti sottoscritti dall'agenzia ICE consentissero in quel momento a 6mila imprese nazionali di essere presenti in altrettanti Paesi del mondo attraverso i *marketplace*, e in particolare come la vetrina virtuale realizzata nell'ambito dell'iniziativa specificasse visibilità ai prodotti nazionali in sette principali mercati di sbocco del nostro *export* – Spagna, Francia, Germania, Gran Bretagna, Stati Uniti, Giappone e Emirati Arabi Uniti – oltre che sul nostro territorio. Più di recente, a novembre 2022, in occasione del rinnovo dell'intesa tra Agenzia ICE e Amazon – che ha visto aggiungersi Paesi Bassi, Polonia e Svezia agli altri Paesi in cui sono già presenti le Vetrine Made in Italy –, allora presidente di ICE Carlo Ferro ha ribadito l'impegno dell'Agenzia a promuovere il prodotto nazionale nel mondo: un obiettivo che, tanto più in uno scenario dei mercati globali complesso come quello attuale, richiede più formazione e innovazione per accompagnare le PMI nella transizione digitale dei modelli di business. In questa direzione, Ferro ha evidenziato come ICE abbia messo in campo 20 nuove azioni, portando il numero delle PMI che esportano *online* fino a 7mila sulle 33 vetrine del Made in Italy avviate grazie alle intese con alcuni tra i primari *marketplace* nel mondo, e consentendo così all'*export* italiano di accrescere la componente del commercio *online* dal 6 al 9% in tre anni.

³² Cfr. Netti, E., "Così per le PMI la via dell'export passa dall'eCommerce", cit

³³ Cfr. <https://export.gov.it/sviluppa-business-con-export/promozione-azienda-estero-pmi/vendere-estero-pmi>



■ EXPORT E PROTEZIONE DEI MARCHI

La possibilità di cogliere pienamente l'opportunità rappresentata dalle esportazioni, facendo leva su un'etichetta rinomata come quella del Made in Italy, passa anche per la capacità di proteggere tutti quei marchi che ad essa fanno riferimento come garanzia della propria qualità, mettendo tutte le imprese – anche e soprattutto le PMI – in grado di tutelare la proprietà intellettuale dei loro prodotti e servizi. Negli ultimi anni, lo sviluppo del commercio elettronico, così come quello dei social media, sono stati accompagnati da una crescita costante delle violazioni dei diritti di proprietà intellettuale, che danneggiano tanto i titolari dei diritti quanto i consumatori³⁴. A questo scopo, i principali *player* del commercio elettronico, così come le maggiori piattaforme di social media e di pagamenti digitali, hanno messo in campo un sistema che combina precise regole di condotta per gli utilizzatori – che è necessario conoscere, accettare e rispettare per avere la possibilità di utilizzare il servizio – con la disponibilità di strumenti per contrastare il fenomeno, a partire dalla procedura nota come “notice and take down”, che prevede la possibilità di segnalare facilmente i casi sospetti di violazione dei diritti di proprietà (ad esempio, prodotti contraffatti) e di richiederne la rimozione dal sito³⁵.

A questa stessa tipologia di strumento, come informa l'EU IPO (l'Ufficio dell'Unione europea per la proprietà intellettuale, che dispone di un proprio osservatorio attivo nel monitoraggio del fenomeno³⁶), appartengono i programmi specifici per la protezione della PI messi in atto dai *marketplace* per supportare, in cooperazione con i titolari, i loro diritti sui prodotti in commercio attraverso la Rete. Tra le funzionalità previste rientrano la disponibilità di un processo semplificato per notificare presunte violazioni, con una *dashboard* per tenere traccia dei risultati delle notifiche, ma anche *features* di ricerca avanzata mirate a individuare nel catalogo gli eventuali casi di potenziale violazione di diritti. Oltre a segnalare i prodotti contraffatti, in qualche caso è possibile per gli aventi diritto rimuoverli autonomamente: per esempio gli utenti iscritti al “Progetto Zero” di Amazon, che raccoglie 20.000 marchi in tutto

34 Per un'analisi sistematica dell'evoluzione e i modi operanti della contraffazione nei mercati online e degli strumenti attualmente utilizzati dagli operatori nel contrasto di queste minacce, si veda il progetto FATA–From Awareness to Action, realizzato dall'Università Cattolica del Sacro Cuore-Transcrime e dal ministero dell'Interno-Direzione Centrale della Polizia Criminale. <https://www.transcrime.it/progetti/fata-from-awareness-to-action/>

35 Cfr. <https://uibm.mise.gov.it/index.php/it/linea-diretta-anticontraffazione/tutela-della-proprietà-intellettuale-on-line>

36 Cfr. <https://euipo.europa.eu/ohimportal/en/web/observatory/e-commerce>



il mondo, possono effettuare l'operazione in modalità self-service. Tra i marchi iscritti a Project Zero, per ogni offerta rimossa da un marchio, le protezioni automatizzate di Amazon hanno rimosso proattivamente più di 1.000 sospette violazioni. Sempre su Amazon è possibile, grazie al programma di tracciamento "Transparency", verificare l'autenticità di un prodotto acquistato su Amazon, controllandone la data di produzione, il luogo e la data di scadenza tramite un codice apposito da scansionare sull'app del *marketplace*. Sebbene qualsiasi rivenditore possa scegliere di verificare questi codici, per i prodotti registrati in Transparency è Amazon che verifica il 100% delle unità di prodotto. Gli articoli privi di un codice valido vengono identificati e bloccati, in modo che solo i prodotti autentici raggiungano i clienti. La verifica è possibile per gli oltre 750 milioni di unità di prodotto, iscritti al programma, che coinvolge 23.000 marchi a livello globale.

Le iniziative che agevolano i venditori nella difesa dei propri marchi non si limitano ai *tool* digitali: soprattutto quando sono coinvolte imprese che hanno iniziato il loro percorso nell'innovazione dei canali di vendita. Amazon ha dedicato specificamente alle PMI il programma "IP Accelerator", che intende facilitare, ma anche rendere più conveniente, la tutela della proprietà intellettuale, non solo su Amazon: il programma offre infatti agli imprenditori la possibilità di entrare in contatto con una rete selezionata di studi legali specializzati nella protezione della PI, che mettono a disposizione i loro servizi e la loro consulenza a tariffe fisse e competitive, a partire dalla registrazione del marchio. Già a questo stadio, agli imprenditori che aderiscono al programma viene fornito l'accesso al Brand Registry (il servizio di gestione della proprietà intellettuale fornito da Amazon, disponibile in 19 Paesi – Italia inclusa – e che raccoglie 700.000 marchi), in modo da poter avvalersi della tutela garantita dagli strumenti di protezione anche prima dell'approvazione ufficiale della registrazione del marchio (che potrebbe richiedere mesi o addirittura anni). Nel solo 2021 Amazon ha investito più di 900 milioni di euro nel mondo alle attività di contrasto di frodi, contraffazione e abusi, che impegnano in esclusiva circa 12.000 persone; nello stesso anno, i prodotti contraffatti che la società ha individuato, isolato e smaltito come previsto dalle normative sono stati oltre 3 milioni, provenienti da magazzini e stabilimenti che la stessa Amazon ha collaborato con le forze dell'ordine e con i titolari dei diritti per rintracciare e far chiudere.



1.4 Più digitale, più lavoro: creare occupazione con l'eCommerce

- Il settore dell'eCommerce è protagonista della creazione di posti di lavoro in Italia, al 2° posto nel Paese per crescita dell'occupazione del settore privato a livello nazionale
- L'effetto è positivo sia in termini quantitativi sia qualitativi, ed esteso a tutta la filiera, fino alla nascita di start-up e nuove imprese

Nel 2021, le nuove assunzioni del settore eCommerce in Italia sono state quasi 16mila³⁷: di questi, sono 4.500 quelli creati dalla sola Amazon³⁸. Come già evidenziato, si tratta di un settore con un indotto ragguardevole, che racchiude molteplici ramificazioni: una vera e propria “Rete del valore”³⁹, com'è stata definita, generatrice di un ecosistema virtuoso di servizi abilitanti del settore del commercio elettronico, tenuto insieme da relazioni commerciali di svariata tipologia. I numerosi servizi che sostanziano la Rete si traducono in altrettante attività intraprese da differenti soggetti: dai produttori ai distributori, dalle società di logistica a quelle di *packaging*, dai gestori di pagamenti alle piattaforme pubblicitarie su internet, fino alle società che forniscono servizi integrati per la presenza e la visibilità su web, e che svolgono attività di *customer care*.

26

Per valutare compiutamente la capacità di creare occupazione bisogna quindi considerare congiuntamente ciascuno di questi ambiti, che impiegano insieme un numero di lavoratori in costante crescita. Se infatti si considera nel suo complesso la Rete del valore dell'eCommerce e del *digital retail*, solo dal 2016 al 2020 si parla di un tasso di crescita medio annuo (CAGR) di occupati dell'11,6%, fino a superare i 378mila addetti, con un aumento di circa 160mila unità rispetto all'anno di partenza⁴⁰. Per i ricercatori Netcomm, ogni 100 lavoratori direttamente riconducibili alle attività del settore, se ne attivano ulteriori 141 nella filiera collegata.

37 “L'eCommerce spinge l'occupazione in Italia: quasi 16mila nuove assunzioni nel 2021, Forbes.it, 11 maggio 2022 (retrieved from <https://forbes.it/2022/05/11/le-commerce-spinge-loccupazione-in-italia-quasi-16mila-nuove-assunzioni-nel-2021/>)

38 Secondo uno studio realizzato da The European House – Ambrosetti sull'occupazione generata in Italia da grandi imprese italiane o straniere operanti nel Paese negli ultimi 10 anni, Amazon è risultata l'azienda privata che ha creato più posti di lavoro nel nostro Paese in questo periodo. Cfr. “La presenza di Amazon in Italia e il suo impatto economico”, Amazon, 2022, p. 2

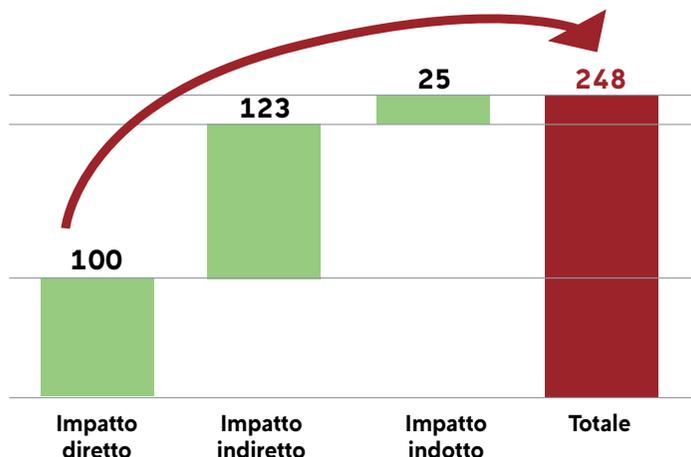
39 Liscia, R., “eCommerce, dopo il boom arriva il consolidamento: ecco tutte le opportunità”, AgendaDigitale.it, 26 settembre 2022 (retrieved from <https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/ecommerce/e-commerce-dopo-il-boom-arriva-il-consolidamento-ecco-tutte-le-opportunita/>)

40 “Il ruolo e il contributo dell'eCommerce e del digital retail alla crescita e alla trasformazione digitale”, cit. p. 6





■ **Figura 11 - Impatto diretto, indiretto e indotto generato dall'investimento aggiuntivo nella filiera estesa dell'eCommerce e del digital retail in Italia (Euro), 2023**



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti per Consorzio Netcomm, 2023

Già nel 2018, secondo le elaborazioni di Oliver Wyman⁴¹, per ogni lavoratore di un'azienda di commercio elettronico c'erano almeno 1,2 lavoratori della relativa filiera, quindi coinvolti nel settore allargato (con particolare riferimento al segmento del *delivery*), comprendendo sia gli addetti stabili sia quelli temporanei. Per avere un termine di paragone, nel caso del *retail* fisico il rapporto era solo di 1 a 0,2. Siamo quindi stabilmente di fronte a un'attivazione più che significativa di sviluppo e di occupazione, che si trasmette a tutta la filiera, coinvolgendo il 16% dei settori dell'economia italiana e più di un terzo del totale delle imprese (680mila nel 2020): visto nel suo insieme come Rete del valore, l'eCommerce pesa per il 21% della crescita dell'occupazione nel nostro Paese negli ultimi 5 anni, ponendosi al 2° posto tra i 99 settori analizzati da Netcomm del settore privato per variazione relativa dell'incidenza sull'occupazione del settore privato in Italia⁴². Quando si esprimono valutazioni che coinvolgono gli operatori attivi nel settore, insomma, bisogna ragionare in termini di impatto distribuito su tutta la filiera: sia in verticale – dai soggetti maggiori, tra i quali i *marketplace*, ai piccoli distributori che si avvalgono dei loro servizi – sia in orizzontale – dai fornitori delle vetrine digitali, che rappresentano l'estremo più visibile (e non di rado più esposto alle obiezioni dei detrattori del settore), ai trasportatori, ai confezionatori, ai promotori e a tutti gli altri responsabili dei vari segmenti della catena del valore. Un valore non solo quantitativo, ma anche qualitativo – considerando i vari ruoli di alta

41 "Is eCommerce good for Europe? Economic and environmental study", cit

42 "Il ruolo e il contributo dell'eCommerce e del digital retail alla crescita e alla trasformazione digitale", cit. p. 7



specializzazione – dagli sviluppatori *software* e IT agli ingegneri e agli altri talenti impiegati a vario titolo nel settore – che si riverbera diffusamente ben oltre i limiti della pagina web del negozio *online*.

Nel solo ambito della logistica, sono migliaia i posti di lavoro creati in tutto il mondo per i conducenti di veicoli dedicati alla consegna dei prodotti acquistati *online*: e questo non soltanto all'interno delle maggiori società, già affermate, ma anche favorendo la nascita e la crescita di nuove imprese: per restare ad Amazon, il suo programma Delivery Service Partner (DSP) prevede infatti un volume di consegne definito da Amazon, la possibilità di accedere alla tecnologia di consegna dell'azienda, formazione pratica e sconti su una suite di risorse e servizi, inclusi i *leasing* di veicoli e un'assicurazione completa. Nel 2021 gli Amazon Delivery Service Partner europei attivi nelle consegne a domicilio erano più di 400, che impiegavano oltre 40.000 conducenti; mentre in Germania e in Italia Amazon ha stanziato rispettivamente un fondo di 500.000 euro a favore delle donne imprenditrici, interessate ad avviare la propria attività di consegne.

Oltre che su settori già esistenti, gli effetti positivi si vedono anche sulla nascita di nuove proposte di business, che oltre a innovare e aggiungere valore al sistema promettono di incrementare ulteriormente il numero degli occupati ascrivibili all'ambito dell'eCommerce. Non solo nuovi *seller*, che pure dimostrano la vitalità della concorrenza nel panorama delle vendite *online*, ma anche giovani società ad alto contenuto tecnologico, in grado di integrare e potenziare i sistemi e metterli in sicurezza.

28

■ **Figura 12 - Rapporto tra lavoratori diretti e indiretti del settore eCommerce**

	eCommerce jobs ¹	Fulfilment jobs of internal eCommerce jobs	Outsourcing rate of eCommerce fulfilment ²	Total outsourced fulfilment jobs	Parcels delivered per FTE/day	Total delivery jobs
France	47,130		20%-32%	9,000-17,000	70-115	23,000-42,000
Germany	204,317		30%-35%	66,000-83,000	68-100	87,000-128,000
Italy	13,683		20%-25%	2,500-4,000	60-70	22,000-26,000
Netherlands	25,293	75%	40%-45%	13,000-16,000	68-100	15,000-22,000
Poland	28,718		30%-35%	9,000-12,000	68-100	13,000-19,000
Spain	13,301		18%-30%	2,000-4,000	60-75	19,000-23,000
Sweden	14,856		20%-25%	4,000-5,000	68-100	3,000-5,000
United Kingdom	136,082		40%-50%	68,000-102,000	69-75	102,000-111,000
Total	483,380			175,000-238,000		286,000-376,000
Jobs required for 1 eCommerce job				0.4-0.5		0.6-0.8

1 Employees includes full- and part-time; 2. Interpolated numbers with lower confidence in Italy

Fonte: Oliver Wyman





Nel solo segmento B2B, le start-up attive a livello internazionale sono 165, attive nella fornitura di soluzioni alle aziende, in particolare nell'ambito della eSupply Chain Execution⁴³. Sul versante B2C, a dare una significativa spinta alle professionalità emergenti sono i nuovi canali attraverso i quali è divenuto possibile accedere all'acquisto di prodotti: il numero di sviluppatori che si concentrano sulle *skill* per gli assistenti virtuali abilitati all'eCommerce, come Alexa, superano i 700mila in tutto il mondo. In Italia, si segnalano diverse realtà emergenti impegnate nel supporto ai grandi *brand* per raggiungere migliori obiettivi di vendita sui grandi *marketplace*, in un'ottica di integrazione e di massimizzazione delle possibili opportunità⁴⁴; nella consapevolezza che "i principali *marketplace* sono diventati dei motori di ricerca, l'ambiente virtuale di riferimento per gli acquisti, anche solo per effettuare comparazioni qualitative e valutazioni di prezzo. Sono loro ad aver completamente ridefinito le regole dell'eCommerce, sia per il cliente finale (garantendo livelli di servizio e di esperienza elevatissimi) sia per le aziende che vogliono cimentarsi con il settore digitale"⁴⁵.

43 Olivares, P., "Le start-up a servizio dell'eCommerce B2B", *Osservatori.net*, 26 settembre 2022 (retrieved from https://blog.osservatori.net/it_it/startup-e-commerce-b2b)

44 Cfr. <https://www.agi.it/economia/news/2022-10-30/parte-da-napoli-nuovo-polo-export-digitale-18649680/>

45 Barbàra, U., "Parte da Napoli il nuovo polo dell'export digitale", *AGI*, 30 ottobre 2022 (retrieved from https://www.adnkronos.com/logistica-e-commerce-da-fby-fulfillment-by-yocabe-5-consigli-per-migliorare-la-logistica-e-aumentare-le-conversioni_1C8BW93rRHHzV6cGgAOCr)



CAPITOLO 2. STRUMENTI PER INNOVARE

2.1 Esporre, promuovere, pagare: i servizi per vendere

- I *marketplace* sono un punto di riferimento per i consumatori *online* e una soluzione ottimale per i venditori che abbracciano la digitalizzazione
- Tra i servizi messi a disposizione dei venditori rientrano spazi dedicati su web, strumenti di *digital marketing* e di condivisione e recensione, ma anche sistemi di pagamento

Se la pubblicità è l'anima del commercio, qual è l'anima dell'eCommerce? La risposta a questa domanda richiede alcune considerazioni basate su una necessaria premessa: il commercio elettronico è parte integrante di un contesto complesso come quello della Rete, che strutturalmente produce un sovraccarico di informazioni a carico di utenti che faticano sempre più a orientarsi e distinguere quelle davvero rilevanti ai propri fini. La sempre maggiore carenza di tempo da dedicare alla ricerca e l'altrettanta crescente difficoltà di attenzione prolungata determinano un comportamento tutt'altro che lineare da parte dei navigatori, che sono talvolta disorientati dalla grande disponibilità di prodotti e alternative, e pur avvertendo la necessità di conoscere tutte le alternative per operare la migliore scelta non sono certi che le informazioni acquisite siano effettivamente sufficienti. Proprio per questa ragione, quando si tratta di acquistare *online* la scelta dei prodotti e dei servizi si svolge sempre più spesso all'insegna di siti comparatori, siti rivenditori e recensioni di altri acquirenti i quali risultano "fondamentali per guidare la scelta, così come il parere di *influencer* ed esperti"⁴⁶. L'avvento della pandemia, spingendo verso l'*online* un numero consistente di persone, ha peggiorato l'effetto di saturazione a loro carico⁴⁷, generando una rinnovata esigenza di linearità e di semplicità. In questa chiave, i navigatori italiani hanno consolidato la propria predilezione per i *marketplace*⁴⁸, visti non solo come punti di riferimento in grado di proporre molteplici *brand* e quindi agevolare la ricerca⁴⁹, ma anche come garanzia di praticità.

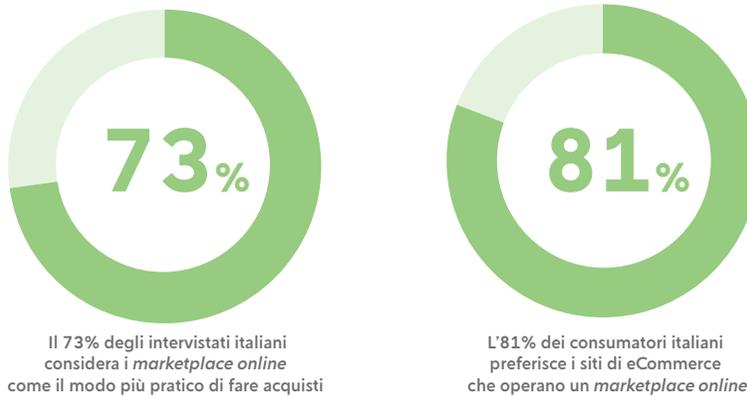
46 "Phygital Shopping Experience: opportunità per i retailers per incrementare loyalty e sales", BVA Doxa – Salesforce, cit 47 Cfr. GfK Insight Summit Italy 2022 (<https://www.gfk.com/it/events/gfk-insight-summit-italy-2022>)

48 Cagnazzo, S., "Gli italiani sempre più innamorati dei marketplace", la Repubblica, 1 giugno 2022 (retrieved from https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/trend/2022/06/01/news/gli_italiani_sempre_piu_innamorati_dei_marketplace-352025039/)

49 "Infrastrutture digitali: definizioni, effetti sui consumatori e le imprese, opzioni strategiche per massimizzarne il valore", cit



■ **Figura 13 - Preferenza dei consumatori italiani per i marketplace**



Sondaggio realizzato con la partecipazione di 9.000 consumatori a livello globale, tra cui 1.000 consumatori italiani, condotto dal Gruppo Schlesinger

Fonte: Mirakl, *Lo stato dell'arte sull'utilizzo dei marketplace online, gennaio 2022*

Dal punto di vista dei venditori – in particolare se si tratta di imprese medio-piccole che fanno della qualità e dell'artigianalità il loro punto di forza, come quelle italiane – l'effetto di saturazione si traduce nel rischio di essere travolti dalla marea di proposte più evidenti e meglio promosse sul web, senza riuscire a raggiungere efficacemente i potenziali clienti. Non basta, insomma, essere *online*, come sarebbe stato facile pensare in conseguenza del *boom* pandemico, il quale “ha generato in molti l'illusione che bastasse semplicemente ‘cavalcare l'onda’, senza considerare la necessità di un'adeguata preparazione”⁵⁰. Ecco perché il miglior approccio al commercio elettronico da parte delle imprese non passa necessariamente per il *fai-da-te*: armarsi e partire (pure con le migliori intenzioni) per il *mare magnum* del web, sperando di essere notati tra i marosi, potrebbe tradursi in un naufragio prima ancora di essere riusciti a issare la propria bandiera. In quest'ottica, il “porto sicuro” dei *marketplace* diventa un valido rifugio non solo per gli acquirenti, alla ricerca del classico *one-stop-shop* per non complicarsi ulteriormente la vita, ma anche per i venditori che desiderano raggiungerli nel modo più veloce e più efficace possibile, intraprendendo un percorso di digitalizzazione del *business* consapevole e ben supportato.

Il punto di forza degli intermediari *online* sta nella disponibilità di un set completo di servizi per gli imprenditori, che possono disporre come preferiscono per fare il loro ingresso nel mondo del commercio elettronico equipaggiati con tutto ciò che serve per aprire la propria vetrina digitale, farsi conoscere e seguire l'evoluzione del comportamento dei consumatori lungo la *customer*

⁵⁰ Liscia, R., “eCommerce, dopo il boom arriva il consolidamento: ecco tutte le opportunità”, cit



journey, ascoltando i loro bisogni e analizzando la loro risposta in modo da ottimizzare la propria offerta. Non più semplice “pubblicità”, insomma, ma un dialogo costante tra domanda e offerta, che si incontrano immancabilmente in Rete anche quando sono geograficamente e persino culturalmente lontanissime. Indispensabile è anzitutto poter contare sull’allestimento di uno spazio web per esporre i propri prodotti che sia visibile, senza essere invasivo; facile da trovare e da navigare; che fornisca le informazioni essenziali sulle offerte con chiarezza, ma senza dimenticare di evidenziarne i vantaggi. La promozione di questo spazio, e quindi del proprio marchio, va di pari passo con le opportunità dischiuse dal *digital marketing*, non sempre familiare ai piccoli imprenditori, ma che sono essenziali per curare l’immagine dei prodotti, individuare il *target* cui rivolgersi e arrivare ad esso in maniera precisa ed efficace. E tutto questo a dispetto della dimensione, piccola a piacere, dell’azienda, e della distanza che la separa dal suo cliente.

■ EXPORT E PROTEZIONE DEI MARCHI

La Vetrina Made in Italy del sito Amazon è nata nel 2015, con l’obiettivo di diffondere lo stile e la tradizione dei prodotti italiani, realizzati tanto da grandi aziende quanto da imprese medio-piccole e artigiani, ma sempre caratterizzati da ricercatezza dei materiali, attenzione ai dettagli e creatività. Da allora, la Vetrina ha fatto da ambasciatrice del marchio “Made in Italy” su tutti i più grandi store Amazon del mondo (oltre a quello italiano), dagli Stati Uniti (Amazon.com), al Regno Unito (Amazon.co.uk), dalla Germania (Amazon.de) a Francia (Amazon.fr) e Spagna (Amazon.es), dal Giappone (Amazon.co.jp) agli Emirati Arabi Uniti (Amazon.ae), cui si sono di recente aggiunti Polonia (Amazon.pl), Svezia (Amazon.se) e Paesi Bassi (Amazon.nl).

Si tratta di un’iniziativa realizzata grazie alla duratura *partnership* con l’Agenzia ICE, nel quadro di un più ampio accordo che a partire dal 2019 ha interessato circa 2.200 PMI italiane, ed ha messo a disposizione dei clienti Amazon circa 280.000 nuovi prodotti. Una collaborazione finalizzata al potenziamento della visibilità dei prodotti italiani sui mercati internazionali di maggiore rilevanza strategica, e in questo senso sinergica rispetto a campagne come Be IT, la campagna di *nation branding* a sostegno del Made in Italy promossa dalla Farnesina in collaborazione con Agenzia ICE cui anche Amazon ha aderito. In occasione



di questa adesione, Amazon ha annunciato l'impegno a supportare le piccole e medie imprese italiane ospitate sul *marketplace* perché raggiungano entro il 2025 l'ambizioso traguardo degli 1,2 miliardi di euro all'anno di vendite all'estero: un impegno ribadito con il rinnovo dell'intesa, riconfermata a novembre 2022⁵¹. L'obiettivo, senz'altro sfidante, non è tuttavia impossibile da raggiungere, considerando che nel 2022 la selezione dei prodotti Made in Italy disponibili in tutti i negozi Amazon che ospitano la Vetrina ha superato quota 1 milione di articoli, con più di 4.500 artigiani e PMI italiane che sono riusciti a raggiungere con successo il mercato internazionale grazie ad essa, e 17 percorsi regionali italiani che dispongono di una sezione dedicata all'interno della Vetrina: Sicilia, Calabria, Sardegna, Campania, Toscana, Piemonte, Veneto, Emilia-Romagna, Lombardia, Puglia, Abruzzo, Friuli-Venezia Giulia, Marche, Provincia Autonoma di Trento, Calabria, Valle d'Aosta e Liguria. Concretamente, le imprese che si avvalgono della Vetrina Made in Italy possono contare sul supporto di Amazon durante la fase di registrazione, lancio e crescita, con un servizio di assistenza da account manager, webinar formativi e guide operative dedicati, traffico aggiuntivo generato dalle campagne di *digital advertising* finanziate dall'Agenzia ICE, oltre naturalmente alla visibilità sui siti Amazon internazionali.

In occasione del rinnovo dell'intesa tra Agenzia ICE e Amazon, l'accordo si è arricchito con il lancio del progetto pilota "Amazon Incubator", mirato a fornire alle aziende che aderiranno al programma gli strumenti necessari alla crescita del loro business oltre i confini nazionali. Nell'ambito del progetto, che avrà la durata di un anno, Amazon ed Agenzia ICE selezioneranno più di 100 PMI con maggiore potenziale per guidarle passo per passo nella realizzazione di un piano per rafforzare la propria presenza *online*

Nel contesto digitale, i clienti stessi sono i migliori promotori dei prodotti e servizi che hanno acquistato: i loro *feedback* consentono di personalizzare sempre più l'offerta, proponendo il prodotto e/o il servizio giusto al momento giusto, e abilitando quindi un'esperienza di acquisto meno invasiva e più lineare, soddisfacente al punto da essere ripetuta e segnalata ad altri. Attraverso i vari canali di contatto messi a disposizione dagli intermediari – tra i

⁵¹ "ICE e Amazon, rinnovato l'accordo per la promozione del Made in Italy nel mondo", Agenzia Nova, 22 novembre 2022 (retrieved from <https://www.agenzianova.com/news/ice-e-amazon-rinnovato-laccordo-per-la-promozione-del-made-in-italy-nel-mondo/>)



quali i messaggi e le recensioni –, è possibile interagire con la clientela prima, durante e dopo l'acquisto, rispondendo ai dubbi e alle domande dei potenziali acquirenti. La possibilità non solo di contattare il venditore, ma anche di recensire il suo servizio di vendita, nonché il prodotto acquistato, hanno cambiato radicalmente il settore, migliorando la qualità e la concorrenza, e offrendo l'opportunità anche agli operatori più piccoli, ma capaci e desiderosi di crescere, di farsi largo e affermarsi nelle preferenze dei consumatori. In un recente sondaggio, il 79% dei consumatori interpellati hanno dichiarato che le *review* di Amazon rappresentano per loro la principale fonte di informazione pre-acquisto⁵². Com'è noto, tuttavia, non sempre le recensioni corrispondono a realtà: possono essere false, diffamatorie e persino frutto di azioni mirate da parte di alcuni venditori per migliorare il proprio posizionamento. A differenza che sui piccoli negozi *online*, strutturalmente meno dotati di strumenti per reagire contro questa forma di truffa, sulle grandi piattaforme il fenomeno è stato ormai attentamente circoscritto e arginato: i maggiori *player* (e Amazon in particolare) si sono mostrati persino pronti a colpire i colpevoli denunciandoli in sede giudiziaria, a tutela della concorrenza e a garanzia dei consumatori⁵³. L'analisi dei comportamenti di navigazione e di acquisto, tramite i dati e i sistemi di business analysis è infine funzionale al monitoraggio in tempo reale dell'andamento delle vendite, e quindi dell'ottimizzazione del processo e della qualità complessiva.

34

Per massimizzare l'esperienza di acquisto *online*, un ruolo determinante è infine quello giocato dai sistemi di pagamento, che seguono a ruota la digitalizzazione dell'intero processo. Secondo i dati di Casaleggio e Associati, l'utilizzo delle carte di credito come mezzo per pagare gli acquisti è decisamente cresciuto durante la pandemia (raggiungendo il 50% del totale contro il 41% della rilevazione precedente), a discapito del bonifico bancario (passato all'8% dal precedente 15) e del tradizionale pagamento alla consegna (che scende al 9% dal precedente 12)⁵⁴. Tra il primo e gli altri, si fa strada il sistema del *digital wallet* (28% del totale contro il precedente 26%), operato da attori come Paypal, Amazon Pay, Apple Pay e Google Pay, che ha il vantaggio di garantire ai clienti un'esperienza senza soluzione di continuità, al venditore la sicurezza di una transazione protetta, anche contro le frodi, e allo Stato la tracciabilità delle transazioni, riducendo rischi di evasione fiscale. L'integrazione

⁵² "Infrastrutture digitali: definizioni, effetti sui consumatori e le imprese, opzioni strategiche per massimizzarne il valore", cit

⁵³ Borgobello, M., "Le recensioni false su Amazon sono un reato: ecco cosa e chi rischia", *Agendadigitale.eu*, 21 ottobre 2022 (retrieved from <https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/ecommerce/le-recensioni-false-su-amazon-sono-un-reato-ecco-cosa-e-chi-rischia/>)

⁵⁴ "eCommerce in Italia 2022", cit., p. 44





del pulsante dedicato al *wallet*, che consente di pagare la merce utilizzando il metodo già memorizzato e senza ad esempio dover reinserire i dati relativi all'indirizzo o alla carta di credito (e nel caso di Amazon Pay, senza neppure la necessità di un nuovo account), rappresenta un ulteriore servizio funzionale all'ottimizzazione del processo di vendita caratteristico della dimensione digitale.

2.2 La logistica che fa la differenza

- Le imprese che si accostano al commercio elettronico esprimono una domanda importante di servizi logistici
- Il segmento delle consegne a domicilio resta fondamentale per il commercio elettronico, in base alle esigenze consolidate tra i consumatori
- La gestione della logistica e in particolare delle consegne, se affidata a un servizio centralizzato e tecnologicamente avanzato, è più efficiente e sostenibile

Nella dimensione *online*, i fondamentali del commercio sono tutti ancora validi, ma potenziati dal digitale: la possibilità di tracciare le vendite, di evadere tempestivamente gli ordini, di gestire l'inventario e il magazzino e di portare a termine le consegne il più rapidamente ed economicamente possibile. A fare la differenza è quindi una logistica efficiente: obiettivo tanto più sfidante per le imprese che hanno abbracciato solo recentemente la digitalizzazione, e non sono quindi ancora in grado di muoversi autonomamente sull'intera filiera dei servizi. La logistica abbraccia l'immagazzinamento dei prodotti, la preparazione degli ordini e la consegna al cliente finale, fino a estendersi potenzialmente anche alla gestione dei servizi post vendita (resi, rimborsi, *customer care*). Tipicamente, tuttavia, il segmento più difficile da coprire per raggiungere il consumatore è proprio l'ultimo miglio: è anche il più visibile, sebbene sia solo all'apice della catena appena descritta, che comprende tutti i numerosi passaggi precedenti. L'insieme del processo è supportato da una tecnologia avanzata che rende possibile la coincidenza tra il massimo beneficio per il consumatore e il minimo costo per il venditore, grazie ai servizi avanzati messi a disposizione dai fornitori, che negli ultimi hanno ulteriormente incrementato la loro proposta. Secondo l'Osservatorio Contract Logistic 2021 del Politecnico di Milano, tra le nuove attività rientrano la gestione degli imballaggi, che coinvolge il 54% dei committenti; l'alimentazione di sistemi di produttivi,



per il 39%, la trasformazione di prodotto che interessa il 26% e l'intervento nelle fasi del processo produttivo che richiedono competenze specifiche sui cicli tecnologici (17%)⁵⁵.

Com'è possibile allora soddisfare, nell'ambito della complessiva domanda di servizi logistici, la specifica esigenza di consegna a domicilio anche per i venditori di dimensioni più ridotte? Di fatto, dal 2020 al 2022 – in risposta alla crescente pressione esercitata sul sistema dei servizi di spedizione dall'enorme crescita della domanda a causa della pandemia – è cresciuto conseguentemente anche il numero di aziende che hanno preferito esternalizzare questo specifico segmento, non di rado affidandolo ai *marketplace*⁵⁶: le imprese che hanno fatto questa scelta sono passate dal 2 al 10% nell'ultimo anno. Significativamente, questa scelta sembra essere stata premiante: sempre nell'ultimo anno, la percentuale di venditori che hanno giudicato soddisfacente il servizio di spedizione di cui si sono avvalsi è passata dal 25 al 36%. Nello stesso periodo, sono state oltre 8.500 le PMI che hanno usufruito del servizio Logistica di Amazon per la spedizione a domicilio dei loro prodotti, con incrementi sulle vendite che hanno raggiunto il 50%: anche se resta sempre possibile, pure per le imprese che hanno optato per una presenza sui *marketplace*, scegliere di gestire in autonomia il magazzino, la spedizione e il servizio clienti.

36

Tra la scelta di affidarsi a un gestore di consegne e fare in proprio, o addirittura fare a meno di questa opzione, esiste una differenza che ha impatti anche sul piano ecologico: non necessariamente, tuttavia, a favore della seconda possibilità. Senz'altro, parlando di commercio elettronico, tra i costi vanno considerati anche quelli ambientali, che fanno parte a pieno titolo dell'impatto del settore, e che nell'ottica della sempre maggiore attenzione al tema della sostenibilità delle imprese non possono essere trascurati. In effetti, questo emerge con chiarezza anche dalle indagini condotte sui consumatori: la ricerca condotta da UPS nel 2021 evidenzia che le aspettative di sostenibilità dei consumatori, in particolare i più giovani, sono alte sia che si acquisti da grandi multinazionali sia da piccoli rivenditori, e coinvolgono tanto l'uso di imballaggi sostenibili e la compensazione dell'impatto ambientale delle consegne, quanto la disponibilità di opzioni di consegna alternative (come i *locker* o gli *hub*), l'elettrificazione del parco veicoli di consegna e il raggiungimento di un numero minimo di articoli da consegnare per incoraggiare la riduzio-

⁵⁵ "Osservatorio Contract Logistic 2021: al via la transizione verso la sostenibilità all'insegna del digitale", "Digital4Biz", 19 novembre 2021 (retrieved from <https://www.digital4.biz/supply-chain/osservatorio-contract-logistics-2021-ricerca-dati/>) 7

⁵⁶ "eCommerce in Italia 2022", cit. p. 43





ne dei viaggi totali per le consegne⁵⁷. L'ipotesi che il commercio elettronico sia responsabile di un impatto negativo sull'ambiente resta nondimeno tutta da verificare. Anzitutto, occorre prendere in considerazione i dati complessivi sull'impatto ambientale effettivo dell'acquisto fisico, comparato a quello elettronico, secondo il già citato studio di Oliver Wyman, il rapporto tra i due è senz'altro a favore dell'*online*, visto che il fatto di recarsi in un negozio fisico con un veicolo per effettuare l'acquisto emette tra 1,5 e 2.9 volte più CO₂ rispetto a ordinare *online* un prodotto non alimentare⁵⁸, se si considerano tutti i fattori (ad esempio, nel 50% lo spostamento in automobile, la restituzione di alcuni prodotti, l'accumulo di acquisti nello stesso viaggio). Nelle aree urbane, le consegne riconducibili all'eCommerce generano solo lo 0,5% del traffico totale, laddove il *retail* tradizionale è responsabile dell'11%. Il raffronto tra canale fisico e digitale è uniformemente a sfavore del primo nei vari Paesi presi in esame dall'indagine; se si considera in particolare l'Italia, l'impatto per l'acquisto di 400g di abbigliamento e simili è 2.6 volte superiore per lo shopping fisico. Per l'acquisto di 350g di libri e materiale informatico, l'impatto è di 1.5 volte superiore per lo shopping fisico.

Figura 14 - Comparazione tra acquisti via eCommerce e in negozio a livello nazionale

Product weight (g) ²	Fashion			Books			Consumer Electronics			Average cross-product ¹		
	Online	Physical retail	Ratio	Online	Physical retail	Ratio	Online	Physical retail	Ratio	Online	Physical retail	Ratio
France (Paris)	561	1,016	1.8x	227	224	1.0x	375	525	1.4x	354	513	1.5x
France (National)	593	972	1.6x	273	427	1.6x	428	427	1.0x	397	580	1.5x
Germany (National)	1,096	4,291	3.9x	829	1,256	1.5x	914	1,390	1.5x	988	2,853	2.9x
Italy (National)	1,047	2,763	2.6x	696	1,072	1.5x	870	960	1.1x	898	1,764	2.0x
Spain (National)	1,166	2,311	2.0x	605	1,599	2.6x	860	1,732	2.0x	897	1,916	2.1x
United Kingdom (London)	700	1,422	2.0x	425	804	1.9x	528	876	1.7x	584	1,126	1.9x
United Kingdom (National)	854	1,972	2.3x	583	974	1.7x	638	860	1.3x	729	1,444	2.0x
Min	561	972	1.6x	227	224	1.0x	375	427	1.0x	354	513	1.5x
Max	1,166	4,291	3.9x	829	1,599	2.6x	914	1,732	2.0x	988	2,853	2.9x
Average³	954	2,888	2.9x	653	1,065	1.6x	757	1,088	1.4x	815	1,970	2.3x

1. Weighted by e-commerce sales per product category for each country (Euromonitor, 2019); 2. Weighted by the number of e-commerce parcels per country (Oliver Wyman estimate, 2019).

Fonte: Oliver Wyman

⁵⁷ *Idem*, pp. 15-17

⁵⁸ "Is eCommerce good for Europe? Economic and environmental study", cit. p. 5



Analogamente, lo studio di Vision&Value⁵⁹ mostra che un modello centralizzato di logistica e *delivery* consente di razionalizzare l'intero processo, e quindi di ridurre l'inquinamento, rispetto alla situazione di qualche tempo fa, nella quale ogni consumatore si recava indipendentemente al negozio. Proprio questo modello sembra essere l'obiettivo principale di chi punta al ripristino di una prevalenza del commercio di prossimità: malgrado il fatto che, come abbiamo già visto, le abitudini dei consumatori sono ormai stabilmente orientate verso la multicanalità, e le evidenze tutt'altro che univoche a supporto della tesi che i negozi locali vengano danneggiati dall'eCommerce.

Ostacolare il commercio elettronico, magari insistendo sull'impatto ambientale negativo delle consegne a domicilio, potrebbe non sortire l'effetto sperato sull'ambiente, ma più in generale potrebbe nuocere al *retail* e alla digitalizzazione delle imprese, senza necessariamente giovare ai soggetti che si propone di sostenere, ossia i piccoli venditori. Il mondo del *delivery*, di fatto, recentemente cresciuto in funzione della grande domanda espressa dai consumatori, ha visto la nascita e la prosperità di tanti fornitori coinvolti nel servizio. Come già abbiamo visto, una quota non irrilevante dei lavori creati dal commercio elettronico è legata proprio a quest'ambito, che ha visto nascere nuove imprese – anch'esse PMI, nazionali, quindi – incoraggiate dagli investimenti che i *marketplace* hanno fatto in particolare a favore di quelle capitanate da donne. In Italia, ad esempio, i fornitori di consegna di cui si avvale Amazon impiegano un numero crescente di corrieri locali che a loro volta si avvalgono di numerosi addetti; nel contempo, la stessa Amazon ha investito attivamente nella decarbonizzazione delle sue attività operative, compresi i servizi di consegna operati dai suoi fornitori, ad esempio tramite l'adozione di veicoli a zero emissioni allo scarico, impegnandosi per oltre 1 miliardo di euro da qui al 2027 per elettrificare e decarbonizzare ulteriormente la rete dei trasporti europea dei suoi fornitori di servizi di consegna. A fronte di un impegno condiviso nei confronti della sostenibilità, il dibattito sembra piuttosto vertere sugli strumenti migliori per mantenerlo: strumenti che sono già a disposizione dei grandi attori dell'eCommerce e che già consentono loro di agire concretamente per l'ambiente. Voler difendere l'ambiente puntando a colpire questi attori appare poco sensato, e rischia di punire invece i soggetti minori, che non sono ancora in grado di mettere in atto misure altrettanto importanti⁶⁰. In questo senso, secondo alcune proposte avanzate da qualche tempo, se davvero

⁵⁹ "Infrastrutture digitali: definizioni, effetti sui consumatori e le imprese, opzioni strategiche per massimizzarne il valore", cit

⁶⁰ "Il governo valuta un'imposta su consegne nell'ultimo miglio", *Trasporto Europa*, 21 novembre 2022 (retrieved from <https://www.trasportoeuropa.it/notizie/logistica/il-governo-valuta-unimposta-su-consegne-nellultimo-miglio/>)





si vuole favorire l'adozione di nuove modalità di trasporto ecosostenibile da parte dei “padroncini” (che rappresentano l'80% delle aziende di consegne in Italia), l'ideale sarebbe incentivare il ricambio del parco veicoli, per velocizzare la diffusione dei veicoli meno inquinanti⁶¹.

■ LA NUOVA LOGISTICA PASSA PER LA MICROMOBILITÀ

L'impegno “Shipment Zero” di Amazon prevede l'obiettivo di consegnare il 50% delle spedizioni con zero emissioni nette di CO₂ entro il 2030 – il che significa che, a partire dal centro logistico di prelievo dell'articolo, passando per i materiali di imballo e le modalità di trasporto a domicilio, le emissioni sono azzerate. Con il Climate Pledge, l'azienda si è impegnata ad azzerare le emissioni nette di CO₂ entro il 2040. Già dal 2022 è stato interrotto l'utilizzo dei cuscini d'aria in plastica e sacchetti di plastica monouso per la spedizione dei prodotti attraverso la rete logistica italiana, ed è stato rinnovato l'accordo con il ministero dell'Ambiente e della sicurezza energetica che prevede da parte di Amazon l'assunzione diretta dell'onere economico, a carico dei venditori sul *marketplace*, per la raccolta dei rifiuti elettrici e delle batterie. Nel 2021, l'azienda ha consegnato in Italia più di 7 milioni di pacchi tramite veicoli elettrici a zero emissioni allo scarico: in tutta Europa, i pacchi sono stati 100 milioni, grazie tra l'altro a più di 3.000 van elettrici, che diventeranno 10.000 entro il 2025.

Più di recente, il *marketplace* ha annunciato un ulteriore contributo alla sostenibilità ambientale: il lancio in Italia di quattro hub di micromobilità, situati nelle città di Milano, Napoli, Genova e Bologna, che unitamente all'impiego di cargo scooter elettrici a zero emissioni allo scarico consentiranno di adottare nuovi metodi di consegna, allo scopo di operare consegne dell'ultimo miglio più sostenibili, e quindi migliorare la qualità dell'aria, alleviare la congestione del traffico e ridurre l'inquinamento acustico nei centri urbani. Gli hub di micromobilità, che consistono in depositi di dimensioni contenute e ubicati in posizioni centrali, sono strategicamente pensati per aree ad alta densità di popolazione, come quelle urbane (sono già più di 20 in Europa le città coinvolte. Al posto dei tradizionali van, a circolare e consegnare sono mezzi alternativi, come i cargo scooter elettrici cui a fine 2022 era dovuto già il 25%

⁶¹ Casini, S., “L'economia digitale deve fare i conti con la logistica urbana per renderla più sostenibile”, *Techeconomy2030*, 27 luglio 2022 (retrieved from <https://www.techeconomy2030.it/2022/07/27/leconomia-digitale-deve-fare-i-conti-con-la-logistica-urbana-per-renderla-piu-sostenibile/>)

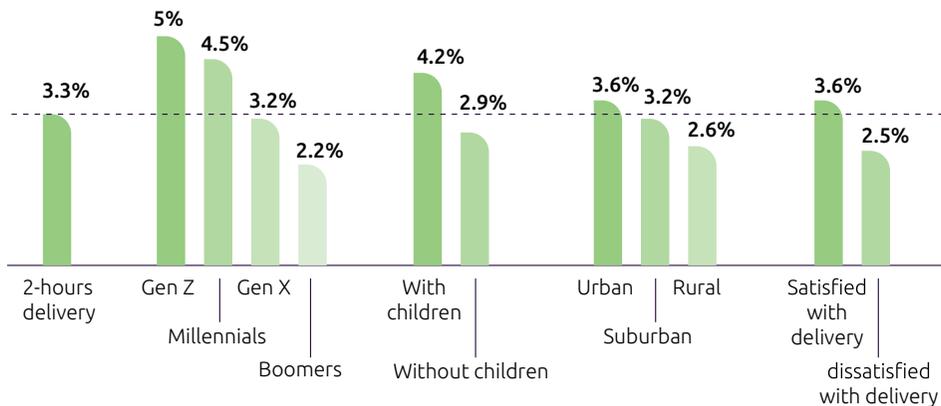


dei pacchi recapitati nell'area C di Milano grazie all'hub di Rogoredo, il 60% dei pacchi nella ZTL di Napoli, e il 100% di quelli consegnati a Genova – percentuale obiettivo, nel 2023, anche per il più recente hub di Bologna).

L'intenzione di incoraggiare e anzi rivitalizzare l'abitudine di acquistare dal piccolo negozio sotto casa va quindi perseguita nel contesto di un processo già ampiamente in atto, che punta in maniera irreversibile verso la multicanalità. A mettere a dura prova questi operatori, come già precisato, non è il digitale in sé: la vicenda del CoViD-19 ha rappresentato un acceleratore per l'ibridazione dei canali di vendita, e gli esercizi che non hanno superato questa prova sono quelli che hanno voltato le spalle a un'evoluzione che, pur volendola ignorare, resta impossibile da arrestare. Per rimanere al tema della consegna a domicilio, si tratta ormai di un dato acquisito per i clienti, che assegnano a questa opportunità un'importanza che può difficilmente essere sopravvalutata. Secondo i dati di UPS, il 48% dei consumatori europei ritiene che la consegna a domicilio sia più pratica, e la indica come uno dei 5 motivi principali per la scelta di fare acquisti *online* invece del negozio⁶², mentre il report di Capgemini già citato⁶³ mostra inoltre che a livello globale la disponibilità della consegna rapida è un fattore critico, tanto da giustificare il pagamento di un corrispettivo aggiuntivo.

40

■ **Figura 15 - Propensione al pagamento per consegne rapide per acquirenti distribuiti su fasce d'età**



Fonte: Capgemini

62 "Report Smart eCommerce 2021: cosa cercano gli acquirenti europei in un eCommerce", UPS, marzo 2021, p. 8

63 "What matters to today's consumer – 2022 consumer behavior tracker for the Consumer Products and the Retail Industries", cit





Ostacolare l'utilizzo di un servizio tanto ambito non gioverebbe ai consumatori, che potrebbero non solo ritrovarsi a portare il peso economico di eventuali imposte aggiuntive rispetto alla Digital Services Tax del 2020, ma anche a vedere messi in discussione benefici acquisiti che si riflettono anche a livello sociale. La riduzione dei costi di trasporto legata al commercio elettronico, infatti, secondo gli studi ha un effetto di parificazione delle opportunità, in quanto consente alle persone che vivono in aree remote di ottenere un maggiore accesso a beni e servizi. Ad esempio, secondo alcuni ricercatori, i consumatori che nei Paesi Bassi vivono più lontano dai negozi tradizionali traggono i maggiori benefici dalla disponibilità del commercio elettronico, ma anche chi vive più vicino alle aree commerciali se ne avvantaggia, grazie alla maggiore concorrenza⁶⁴. L'impatto sulla crescita dei consumi, secondo altri studi, è maggiore nelle aree rurali e più povere, con un effetto complessivo di riduzione della disuguaglianza⁶⁵: l'esame di un programma di espansione del commercio elettronico a livello nazionale per raggiungere le famiglie rurali, in un'altra ricerca⁶⁶, mostra un guadagno in termini di benessere, in particolare per le famiglie rurali più giovani o in mercati più remoti.

Puntare alla rinuncia alla consegna a domicilio da parte dei consumatori appare insomma non solo illusorio ma dall'utilità discutibile. Il fatto di poter offrire un servizio efficiente di spedizione degli articoli, insieme ai resi gratuiti (al primo posto assoluto nelle richieste dei consumatori per gli acquisti *online*) sembra ormai un dato acquisito, dal quale non si torna indietro, a prescindere dalla dimensione dell'operatore di vendita, e che risulta determinante anche per la fidelizzazione dei clienti. L'alternativa alla centralizzazione delle spedizioni e del *delivery* resta l'autogestione – che stando ai dati riportati tuttavia non giova affatto all'obiettivo dichiarato – o addirittura il ritorno a uno scenario palesemente anacronistico, nel quale gli scambi commerciali tornino a essere principalmente di prossimità, senza l'uso di mezzi di locomozione propri, non intermediati e gestiti da attori che si muovono in un ambito strettamente locale, a vantaggio delle disuguaglianze. Come è stato sottolineato da Roberto Liscia, presidente di Netcomm, l'unica vera vittima di un simile approccio rischia di essere la digitalizzazione delle imprese italiane, *in primis* quelle piccole e medie, “che hanno trovato nel digitale, in questi ultimi anni, una risorsa

64 Bronnenberg, B.J., Huang, Y.F. “Gains from Convenience and the Value of E-Commerce” CEPR Discussion Paper No. DP15707, January 2021

65 Luo, X., Wang, Y., Zhang, X. “eCommerce development and household consumption growth in China”, World Bank Policy Research Working Paper, 8810, 2019

66 Couture, V., Faber, B., Gu, Y., & Liu, L. “Connecting the countryside via e-commerce: evidence from China”, American Economic Review: Insights, 3(1), 2021, pp. 35-50



strategica per lo sviluppo del loro *export*, raggiungendo consumatori in tutto il mondo grazie all'eCommerce"⁶⁷.

2.3 eCommerce si diventa: la formazione per la vendita *online*

- Lo sviluppo dell'eCommerce va di pari passo con quello delle competenze digitali per gestire il contesto della vendita *online*
- Le figure professionali dell'eCommerce sono sempre più ad alta specializzazione: tra le attività svolte spiccano logistica e gestione di magazzino, ma anche informatica

Per digitalizzare, ormai è risaputo, bisogna possedere le competenze adeguate. Non a caso, il già menzionato DESI-l'Indice di Digitalizzazione dell'Economia e della Società europeo, considera il capitale umano al primo posto tra le dimensioni di cui misurare le *performance* dei singoli Paesi, per verificarne lo stato di avanzamento in ambito digitale. Le sottodimensioni includono sia le *digital skill* di base sia quelle avanzate, proprie degli specialisti del settore. Rispetto a una media continentale del 27,5% di persone in possesso almeno delle competenze digitali di base, l'Italia si colloca al terzultimo posto con una percentuale del 23,1%, con il 3,69% che non possiede alcuna competenza. Come abbiamo già visto, il posizionamento del nostro Paese è ugualmente basso quando si tratta di commercio elettronico, con una percentuale di diffusione pari al 13%, inferiore alla media Ue; in questo senso, il DESI insiste sulla necessità di sostenere sforzi integrati per guidare le imprese del nostro Paese verso la digitalizzazione, non solo incoraggiando gli investimenti ma anche sviluppando capacità e valorizzando il capitale umano⁶⁸. Occorre quindi cominciare proprio dalle competenze necessarie a orientarsi nel contesto digitale per dominarne le coordinate fondamentali e accingersi quindi ad operare con gli strumenti del *digital marketing* e della vendita *online*.

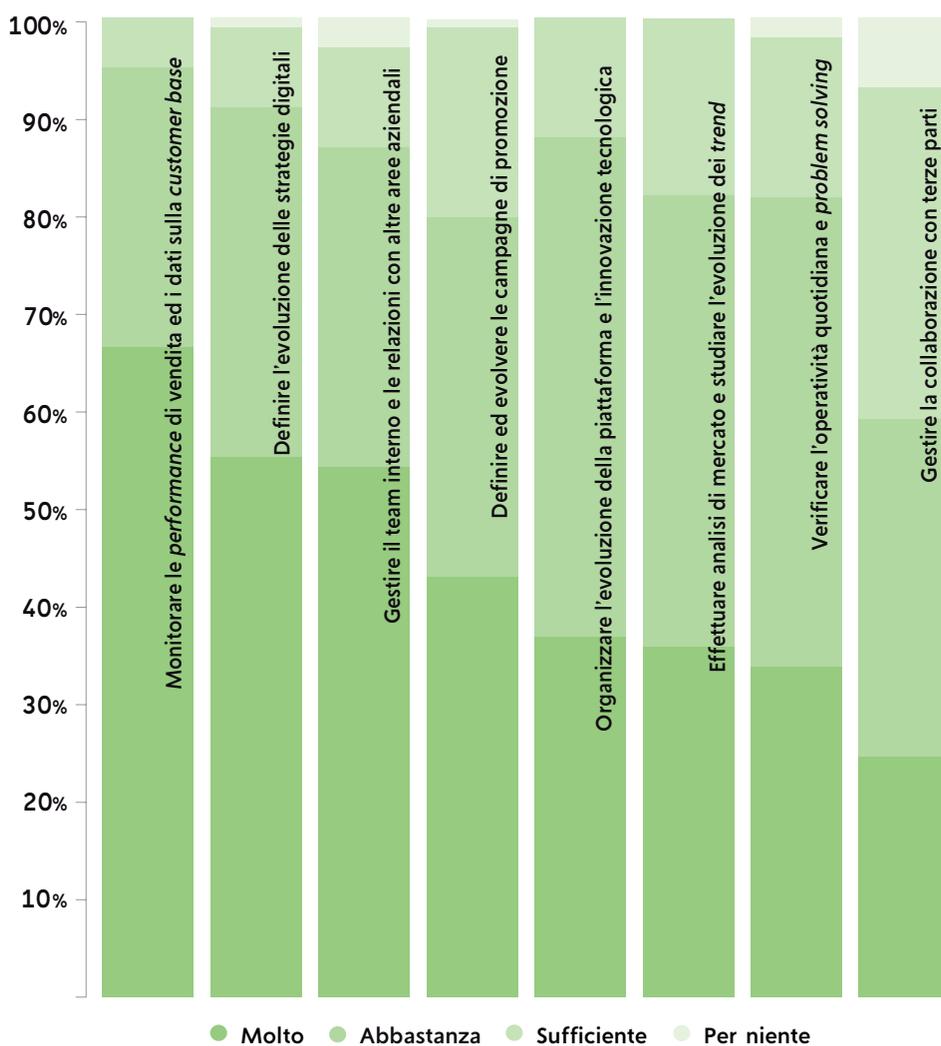
Per aspirare al ruolo di eCommerce manager bisogna essere infatti in grado di svolgere una serie di attività sempre più complesse: effettuare analisi di mercato e studiare l'evoluzione dei *trend*, definire l'evoluzione delle strategie digitali, definire le campagne di promozione, organizzare l'evoluzione della piattaforma e l'innovazione tecnologica, monitorare le *performance* di vendita ed i dati sulla *customer base*, e naturalmente gestire l'operatività quotidiana

67 Pereira, L., "Amazon Tax? Fatti, numeri e problemi", Start Magazine, 20 novembre 2022 (retrieved from <https://www.startmag.it/innovazione/amazon-tax-fatti-numeri-e-problemi/>)

68 "Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) - Italia", European Commission, 2022, p. 15

e i rapporti con le terze parti⁶⁹. Secondo una ricerca di Nomisma⁷⁰, tra le competenze maggiormente richieste dalle aziende che collaborano con Amazon, e hanno introdotto nuove figure professionali in organico, rientrano la conoscenza dei sistemi eCommerce (62%), la logistica e la gestione di magazzino (49%), ma anche l'informatica (46%): a maggior riprova che, come si diceva, l'impatto occupazionale del commercio elettronico va valutato in termini qualitativi oltre che quantitativi.

Figura 16 - Attività rilevanti per il ruolo di eCommerce Manager



Fonte: Casaleggio e Associati

⁶⁹ "eCommerce in Italia 2022", cit, p. 45

⁷⁰ "Il contributo del marketplace di Amazon nell'innovazione di impresa", Nomisma, 2022, cit. in <https://www.nomisma.it/il-contributo-di-amazon-nellinnovazione-di-impresa/>



Il possesso delle technicalità necessarie non dipende solo dalla pregressa esperienza nell'ambito commerciale, e questo fattore potrebbe scoraggiare le imprese che si accingono a valutare la digitalizzazione delle vendite, allontanandole da un'opportunità che è allo stesso tempo una direzione quasi obbligata verso la crescita. La disponibilità di un programma di formazione specifico riveste un importante ruolo di supporto in questo senso: seguirlo può aiutare a conoscere il mondo del commercio elettronico e iniziare a familiarizzare con le sue regole e con i suoi strumenti.

■ ACCELERA CON AMAZON

Il programma gratuito di formazione “Accelera con Amazon”, lanciato a novembre 2020, è mirato a fornire alle PMI italiane gli strumenti e le competenze per la digitalizzazione, in modo da abilitarle a lanciare o sviluppare ulteriormente la propria attività *online* a livello nazionale e internazionale, a prescindere dalla loro presenza sul sito di Amazon. L'iniziativa, che rientra tra quelle promosse dal ministero dell'Innovazione tecnologica e della transizione digitale su canali Solidarietà Digitale e Repubblica Digitale, ha supportato nel corso del 2022 oltre 25.000 PMI, che si aggiungono a quelle già coinvolte dal lancio del programma, per un totale di oltre 35.000 imprese. Sempre nel 2022 sono state erogate circa 13.000 ore di lezione *online*, tenute dai massimi esperti del settore. Il programma, che nella prima edizione aveva coinvolto almeno un 55% dei partecipanti del tutto nuovo al mondo della vendita *online*, ha visto molte delle realtà aderenti avviare il proprio business online a seguito della frequenza dei corsi e estendere la propria offerta a livello internazionale.

Tra i partner coinvolti nel programma rientrano non solo l'ICE, che ha stretto con Amazon un'intesa articolata per il supporto del Made in Italy, ma la POLIMI Graduate School of Management del Politecnico di Milano, Netcomm, Confagricoltura, Confcommercio Giovani Milano, Regione Marche, Conflavoro PMI, e le Regioni Sicilia, Liguria, Umbria, Abruzzo e molti altri. In particolare, i protocolli d'intesa (MoU) firmati con le Regioni prevedono il sostegno alla digitalizzazione e all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese del territorio, la promozione dei prodotti Made in Italy attraverso la Vetrina Amazon Made in Italy e l'organizzazione di attività formative dedicate alle piccole e



medie imprese. Tra le attività formative proposte dal programma Accelera con Amazon alle PMI rientrano una serie di corsi *online* gratuiti su un'ampia gamma di tematiche, dalle più semplici a quelle più avanzate, accessibili tramite un hub di apprendimento online realizzato con il Politecnico di Milano.

Sempre insieme al Politecnico di Milano sono stati progettati i Bootcamp intensivi (nel 2022 5 Bootcamp consistenti in 3 giorni di formazione live tenuti da Polimi Graduate School of Management, destinati alle piccole e medie imprese italiane, con accesso preferenziale alle aziende dei partner del programma *online* (Regione Sicilia, Regione Liguria, Regione Marche, Regione Abruzzo e agli associati Conflavoro – PMI).

Ancora, il programma prevede la realizzazione di Accademie virtuali, con percorsi di webinar tematici realizzati in collaborazione con i partner. Nel 2022, questo ambito ha visto la realizzazione di 13 Accademie virtuali, consistenti in webinar ed eventi digitali su temi quali il *brand positioning*, la trasformazione digitale e la gestione del cambiamento, i finanziamenti per le PMI, il web *marketing* e molti altri, organizzate con i principali partner di Amazon (tra i quali Conflavoro-PMI, Formaterziario-Confindustria Giovani Milano, Netcomm, ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale, Associazione Italiana Editori, illimity bank, Vanity Fair Italia).





CAPITOLO 3. STORIE DI SUCCESSO

3.1 L'artigianato tradizionale di Dalle Piane Cashmere

- Dalle Piane idea, progetta e realizza i suoi capi esclusivamente in Italia
- L'internazionalizzazione resta il principale obiettivo dello sbarco nel web di questa azienda familiare toscana

Tradizione e innovazione si intersecano all'ombra del marchio Dalle Piane Cashmere che affonda le proprie radici nell'esperienza di una famiglia di artigiani, la famiglia **Dondini**, che da ben tre generazioni tramanda di padre in figlio l'arte tessile italiana. Radici profonde, dunque, ben piantate in un terreno, quello di Prato, in Toscana, da sempre fertile per questo particolare comparto. Proprio in queste terre, già dal 1200, venivano realizzati indumenti di alta manifattura venduti in tutta Europa.

Forse non porterà sulle spalle gli oltre 800 anni di storia tessile toscana ma la storia di Dalle Piane Cashmere è comunque longeva, di quelle plurigenerazionali. Tutto ha avuto inizio con la filatura del nonno Walter, che trasformava in filati e rocche la lana. I figli, Roberto e Massimo, appena hanno potuto, hanno iniziato a lavorare nella filatura di famiglia.

La vera intuizione del commercio è *rosa* e dovuta allo spirito imprenditoriale delle mogli dei due fratelli, Luana e Lorella, che propongono di sperimentare la via dell'attività commerciale vendendo prodotti con un proprio marchio. E così, quasi per gioco, nel 1988 apre il maglificio Angorelle. Nel 2001, dopo gli importanti riconoscimenti da parte di rinomate griffe del lusso, la famiglia Dondini decide di fare il salto di qualità, dando vita al *brand* Dalle Piane Cashmere.

E il futuro familiare pare già assicurato: "Mia cugina ha un bimbo di un anno e mezzo, Federico, che proprio pochi giorni fa ha iniziato a giocare con i rocchetti: siamo fiduciosi che raccoglierà il testimone", racconta emozionato **Leonardo Dondini**, figlio di Roberto e Luana, responsabile dell'eCommerce dell'azienda. Sì, perché quella di Dalle Piane Cashmere, come già si anticipava, è una storia di tradizione, che porta avanti con orgoglio la qualità produttiva manifatturiera italiana attraverso la certificazione 100% Made in Italy, ma anche di innovazione. "Abbiamo aperto il nostro canale *online* nel 2010,



mentre cinque anni più tardi siamo entrati nella Vetrina del Made in Italy di Amazon”, racconta Leonardo.

I capi Dalle Piane sono ideati, progettati e realizzati esclusivamente dall'azienda, in Italia. E, grazie all'*online*, hanno conquistato clienti in tutta Europa, sbarcando anche negli Stati Uniti. “Oggi siamo molto presenti sul web rispetto al canale tradizionale: oltre il 70 per cento del fatturato proviene dall'*online*”, spiega sempre Leonardo Dondini che poi prosegue: “Amazon ci ha dato la possibilità di espanderci all'estero con un investimento molto contenuto. I costi che avremmo dovuto sostenere per aprire un negozio o uno *showroom* in un altro Paese sarebbero stati insostenibili per una realtà come la nostra”.

Aver presidiato l'*online* prima della pandemia e aver anticipato il tema della transizione tecnologica e digitale ha consentito a Dalle Piane Cashmere di avvertire meno di altre realtà l'impatto dovuto al CoViD-19, anche se ovviamente c'è stato ed è risultato significativo: “Noi, grazie al *marketplace online*, avremmo potuto continuare a vendere senza problemi anche se il nostro negozio fisico era chiuso – ricorda Leonardo –, il problema, però, è che per via dei *lockdown* le persone non sentivano l'esigenza di vestirsi in cashmere”.

● 48 L'*online*, comunque, ha permesso di reggere lo scossone: “Soltanto nel periodo natalizio del 2020 abbiamo recuperato con l'eCommerce quanto avevamo perso fino a segnare persino un +10 per cento sul 2019, un *trend* che è proseguito anche nel 2021 con un +60% appena le restrizioni sono state allentate, mentre quest'anno, complici la crisi economica e l'inflazione, l'ubriacatura pare finita, soprattutto in Europa; di contro continuano a essere promettenti i dati che arrivano dagli USA”.

L'internazionalizzazione resta il principale obiettivo dello sbarco nel web di questa azienda familiare toscana: “Nella Ue per anni il nostro primo mercato è stato quello britannico, poi con la Brexit sono aumentati i problemi legati allo sdoganamento e alla gestione dei resi. Ora il Paese europeo in cui vendiamo di più – prosegue sempre il responsabile eCommerce di Dalle Piane Cashmere – è la Germania anche se è un mercato atipico, che fa grandi numeri ma pure tantissimi resi. Dato che questo atteggiamento ha un impatto significativo sulla sostenibilità, visto che raddoppia le spedizioni per ciascuna operazione che si conclude con un rientro, confidiamo in un cambiamento culturale”.

Quanto all'Italia: “Siamo amareggiati dal modo in cui la politica si appropria del cambiamento tecnologico. La demonizzazione dell'eCommerce è sciocca: qui a Prato, per esempio, a uccidere i negozi storici non sono stati i *marketplace*





online, bensì la grande distribuzione. E ci sono più librerie ora che vent'anni fa, nonostante la diffusione degli ebook, perché gli esercenti hanno iniziato a offrire altri servizi capaci di fidelizzare l'utenza. Quando sento proposte come fare chiudere gli eCommerce la domenica, le tasse sui robot o abbassare il tetto del Pos, rabbrivisco e mi viene il dubbio se l'Italia voglia colpire gli imprenditori che investono: chi governa dovrebbe capire che a noi costa più gestire i pagamenti col contrassegno, che sono anche lentissimi in caso di reso visto che il rimborso seguirà il medesimo canale, che non quello, immediato, *cashless*. Ma, soprattutto, chi governa dovrebbe capire – chiosa Leonardo – che il resto del mondo andrà avanti anche senza di noi e che già ora nel nostro Paese l'arretramento tecnologico è tale che tantissime persone non sono incentivate a fare acquisti *online* e ancora meno risultano gli imprenditori pronti a investirvi. Noi, invece, ci abbiamo sempre creduto, perché le potenzialità dello strumento sono infinite e ci permetteranno, con un po' di lavoro, di raggiungere mercati altrimenti inarrivabili come la Corea e il Giappone”.

3.2 Emilia Food Love, le prelibatezze italiane esportate nel mondo _____

49

- L'Emilia vanta prodotti gastronomici molto caratterizzanti, ben conosciuti dagli stranieri
- Per aumentare il grado di fiducia, Emilia Food Love sta lavorando anche al tracciamento della filiera dei singoli prodotti tramite *blockchain*

All'estero, noi italiani, siamo ciò che valiamo. E valiamo tanto, più di quanto non pensiamo dentro i nostri confini. Ce lo ha detto **Andrea Magnone**, fondatore, insieme alla moglie **Rossella**, di Emilia Food Love. L'idea è nata negli States, poco più di dieci anni fa, grazie a un viaggio. Non uno qualsiasi, ma quello di nozze. Ci sono voluti anni per mettere su il progetto, sono serviti sacrifici e tempo. Ma adesso Emilia Food Love è una realtà internazionale. Anche grazie alla Vetrina Made in Italy di Amazon.

“Siamo nati tra la fine del 2016 e il 2017, da allora selezioniamo i migliori prodotti 100% emiliani e li distribuiamo in tutto il mondo”, spiega Andrea che, insieme alla moglie, entrambi trentaseienni, hanno deciso di puntare su questo lavoro anche se prima facevano tutt'altro nella vita. Cinque anni fa la svolta, con uno *store online*. “Io avevo una passione per la tecnologia e grazie al viaggio Oltreoceano ho realizzato quanto potenziale Made in Italy abbiamo in casa”.





Entrambi calabresi, sono diventati emiliani di adozione: “L’Emilia più di tutte le regioni italiane ha prodotti molto caratterizzanti, ben conosciuti dagli stranieri: i tortellini, la lasagna, il parmigiano reggiano, l’aceto balsamico. Sono tutti molto famosi nel mondo e allora ci siamo detti: perché non esportarli ovunque?”. “La difficoltà grossa è stata tessere una Rete di produttori su un progetto che partiva da zero. Abbiamo creduto e scommesso in un’idea. Siamo partiti da una piccolissima gamma di prodotti, ora ci stiamo ampliando sempre più e manteniamo l’idea iniziale”. Che ha avuto enorme successo proprio per la sua semplicità. “I prodotti sono sempre emiliani, fanno eccezioni solo pochissimi ingredienti come la cipolla di Tropea”, precisa Andrea, che tornando con la mente alle prime fasi ricorda come il sito nacque addirittura solo con dominio britannico, ovviamente ben prima della Brexit: “Anche nei Paesi scandinavi abbiamo esportato tanto da subito. Con Amazon abbiamo colto l’occasione di lavorare sulla Vetrina del Made in Italy. Il nostro obiettivo era sì vendere ma anzitutto far conoscere il nostro prodotto”.

Grazie all’eCommerce, il fatturato è esploso da 100mila a 600mila euro annui nella fase critica del CoViD-19. “L’Inghilterra garantiva più del 40% degli introiti fino alla Brexit. Poi abbiamo sostituito il Regno Unito con gli USA, abbiamo aperto lì una società con cui facciamo *import* ma vendendo sempre da qui, dall’Italia”. Una internazionalizzazione a tutto tondo, insomma. Oggi gli States garantiscono il 60% del fatturato, Amazon vale il 15% dei guadagni totali e il fatturato ormai supera il milione di euro per il 2022. “In Italia lavoriamo, purtroppo, poco”, ammette **Magnone**. “Ma anche perché non ci abbiamo investito mai tanto”. Mentre nel resto del Vecchio continente dominano Londra, Berlino, Stoccolma, Oslo, Amsterdam e Copenhagen. Per il 2023 l’obiettivo minimo è potenziare l’*export* proprio in Germania e Francia.

“A livello fisico abbiamo un magazzino con il laboratorio ma non abbiamo un negozio di vendita vero e proprio”, specifica ancora Andrea. E tra i prodotti, c’è poco da fare, il parmigiano è quello che fa gola a tutti. Anche se in estate lascia il primo posto del podio a pasta e salumi. Tutte eccellenze del Bel Paese che i clienti stranieri apprezzano proprio per il fatto di provenire direttamente dall’Italia. Per aumentare il grado di fiducia, Emilia Food Love sta lavorando anche al tracciamento della filiera dei singoli prodotti tramite *blockchain*. “Se io mi propongo come venditore di cibo emiliano”, dice giustamente Andrea, “occorre che dimostri al cliente questa mia peculiarità”.

E già si guarda al Giappone. Lo sbarco sarà da pianificare con cura, ma intanto Emilia Food Love ha già cominciato a sondare il terreno del mercato grazie alla



Vetrina Amazon. “Stiamo replicando la strategia adottata in America: un anno e poco più di test per capire quali prodotti possono piacere e quale ritorno ci può essere”.

3.3 I casalinghi di Omada Design

- Omada vanta trenta macchinari e cinquanta dipendenti, anche giovani e produce casalinghi da 25 anni
- Con l'eCommerce e senza barriere social si può comunicare meglio all'esterno la propria identità

“Siamo un'azienda che produce plastica e che probabilmente sarebbe odiata da Greta Thunberg, ma voglio sottolineare che abbiamo creato un imballaggio riciclabile”, esordisce così **Alessio Adamo**, alla guida dell'azienda Adamo Srl di Castelfidardo, in provincia di Ancona. “Lavoriamo nel paese delle fisarmoniche ma produciamo casalinghi”, in plastica appunto.

Eppure, secondo Alessio, il boom delle vendite non è dovuto alla pandemia. “Sì, la gente è rimasta a casa, ha avuto tempo per cucinare e navigare *online* ma il processo secondo me era già in corso”. *Processo* è la parola chiave. “Da circa 25 anni creiamo prodotti, io stesso nasco come creativo, progettavo”. Poi il digitale si è preso sempre più spazio. “Io non mi occupavo del profilo commerciale ma mi son detto: dobbiamo valorizzare di più i nostri prodotti”. Serviva vendere meglio ciò che si faceva in Omada, in sostanza entrare nella testa del cliente. “Oggi l'utente quando fa un ordine *online* è già informato su tutto, tu devi solo soddisfare le sue esigenze in termini di servizio offerto”. Conta l'esperienza, dice **Alessio Adamo**, oltre che il prodotto in sé. Omada vanta trenta macchinari e cinquanta dipendenti, anche giovani. “Ho assunto una ragazza otto mesi fa e oggi guida il comparto dei social e dei cataloghi pubblicitari”. Agli Under 30 va data responsabilità.

Quanto ha aiutato Amazon? Parlano i numeri. Un fatturato da cinque milioni di euro, con risultati sempre più incoraggianti dalle vendite *online*. Inizialmente fruttavano solo 30mila euro, poi con le pubblicità si è toccato quota 250mila euro e il terzo anno è arrivato il boom del milione. Quest'anno, solo via eCommerce, Omada raggiungerà i due milioni di euro.

Il segreto? “Abbatte le barriere via social, comunicando all'esterno chi sei e cosa fai. Tutto nasce dalla divulgazione del tuo *brand*, dalla capacità di ascolto



dei clienti perché è a loro che vendi e quindi devi essere bravo ad apprezzare le critiche oltre che i consigli”, rivela ancora Alessio. Secondo il quale per operare su internet e offrire un servizio pressoché perfetto conta anzitutto conoscere i dettagli sulle regole di vendita all'estero, se vendi oltre i confini nazionali.

“Ho provato a formare il personale interno per l'*online*, ma il problema in quel caso è che l'impiegato risponde che “abbiamo sempre fatto così”. Allora ho assunto una ragazza giovane che in sei mesi è diventata responsabile della parte social: il vantaggio è che i ragazzi di oggi hanno una dimestichezza inaudita. Io ho 50 anni e ho avuto tante esperienze ma i giovani hanno la vivacità di voler realizzare i propri obiettivi”. Entusiasmo, spensieratezza e spirito d'iniziativa. L'opportunità del digitale si vede nel lavoro con l'estero: “Abbiamo sempre lavorato a livello internazionale anche prima di operare *online*, abbiamo partecipato per dieci anni a fiere di ogni tipo. Ma provenendo dall'Italia eravamo una goccia nel mare”, ricorda Alessio. “Grazie ad Amazon ci siamo creati un'immagine digitale con cui ottenere l'opinione dei clienti”. L'identità, oggi, è digitale e commerciale. Questa è la chiave per rimanere ossessionati solo e soltanto dal cliente, “al quale devi sempre dare una risposta, offrire una soluzione”. Anche perché, quando l'ordine viene effettuato è già tutto fatto con il pagamento, “a te che vendi resta solo da assicurare un servizio puntuale e completo” ricorda Adamo.

52

Il digitale ha dato vita anche a nuove professioni, oltre che a nuove opportunità di diffusione commerciale: sono nate specializzazioni che prima non c'erano, come l'advertiser, l'esperto Seo... Qualifiche per le quali non occorre per forza la presenza fisica quanto un computer (ma bastano anche un tablet o uno smartphone) e una buona connessione. Tutto ciò permette di capire quanta attenzione serva ai dettagli di ogni passaggio del rapporto venditore-cliente.

Oggi Omada commercia in tutto il mondo ma “voglio l'America”, confessa **Alessio Adamo**. “Vendiamo di più in Italia, ovviamente, per comodità linguistiche e commerciali. Ma con Amazon abbiamo aperto un canale paneuropeo, la Germania è stato un Paese dove con l'eCommerce abbiamo svoltato: siamo partiti da zero e abbiamo fatto in un anno quasi 800mila euro lavorando con DHL per spedire velocemente e agli stessi costi italiani”.

La mole di lavoro si è fatta via via più importante: “Mi chiedo se riusciremo a reggere con il carico di lavoro ma, per citare Maria Montessori, l'unica cosa certa è il cambiamento in noi”. E nel caso di Omada il cambiamento ha significato evoluzione e crescita, sempre verso nuovi obiettivi.





3.4 Il business familiare e l'arte del legno di Mobili Fiver

- Da 20 anni l'azienda esporta la qualità del legno italiano con enorme successo
- Le mire espansionistiche caratterizzano Mobili Fiver, che punta sempre più ai mercati oltre oceano, ove la domanda è tanta

Un business familiare che ha optato sin dalla nascita sulle vendite *online*, affidandosi al *Marketplace* di Amazon per ampliare sempre di più il proprio mercato. Ecco Mobili Fiver. “Siamo produttori. Questa è la nostra forza”, spiega **Clara Campos**, CMO di Mobili Fiver.

“È dalla dedizione e dalla passione per l'arte del legno che l'azienda nasce, nel 2011, come piccola impresa familiare che ancora oggi viene gestita dai cinque fratelli e sorelle. È nello stesso anno che Mobili Fiver ha deciso di approdare nel 'mondo *online*' attraverso il proprio sito web e, successivamente, è stato dato avvio alla collaborazione con Amazon che ci ha permesso di velocizzare i processi e raggiungere tanti Paesi”. Mobili Fiver nasce e cresce interamente *online*. Quasi per gioco, abbiamo iniziato a vendere dei tavolini da salotto su internet, si legge sul loro sito. “In poco tempo, le vendite hanno iniziato a crescere e abbiamo capito quanto i nostri prodotti piacessero. È stato proprio in quel momento che abbiamo intuito il nostro potenziale e abbiamo iniziato a lavorarci su”.

Sono 20 anni che l'azienda esporta la qualità del legno italiano oltremare con enorme successo, nonostante non venga fatto affidamento a rivenditori fisici. “Noi vendiamo i nostri prodotti esclusivamente attraverso il nostro sito, in più di 50 Paesi, e attraverso Amazon, in quasi tutta Europa. La nostra merce, infatti, non è disponibile in nessun altro negozio né in nessun altro *marketplace*”, sottolinea Campos.

Amazon, dunque, assume un ruolo centrale nel *business* dell'azienda che, negli anni, ha saputo far fronte a un aumento della domanda nel settore, nonostante, nel 2019, Mobili Fiver abbia dovuto fare i conti con la pandemia. “Quello che ci ha permesso di distinguerci nel mercato e non risentire dell'effetto pandemia – illustra Campos – è che siamo stati in grado di capire le tendenze e abbiamo attivato una strategia di comunicazione a 360° *ad hoc* per ogni Paese che, certamente, differisce per *trend* e domanda. Difatti, l'azienda durante la pandemia da CoViD-19 è cresciuta in modo esponenziale. Nel 2022, addirittura, la crescita è stata pari al 40%: è da tre anni che manteniamo questi numeri”.



“Attraverso la lettura dei dati è possibile constatare se vale la pena continuare a puntare su quel determinato Paese, poiché non tutti i mercati performano allo stesso modo”. *Sul marketplace* “la comunicazione dei prodotti è curata in ogni minimo dettaglio e personalizzata per ogni nazione”. Le mire espansionistiche caratterizzano *Mobili Fiver*, che punta sempre più ai mercati oltre oceano, ove la domanda è tanta, ma l’offerta non è da meno: “Dallo scorso anno – sottolinea la CMO di *Mobili Fiver* – abbiamo aperto il mercato americano, nonostante sia vastissimo. L’intenzione è inaugurare un centro logistico in Indiana. Dopo gli Stati Uniti, c’è il Canada, dove stiamo già vendendo via Amazon. Difatti, la nostra *vision* è far conoscere i nostri prodotti e portare l’arredamento Made in Italy e di qualità ovunque”.

3.5 AfroRicci: un brand nativo online, una soluzione per i capelli

- AfroRicci è un brand nativo *online* con rivenditori anche fisici
- Nel 2023 allargherà la platea di Paesi europei e non solo dove arrivare con i suoi prodotti

54

“AfroRicci – dichiara **Alice Edun**, CEO – è un’azienda specifica di prodotti per capelli afro che nasce da un’esigenza personale. Io, *in primis*, avevo il problema di non riuscire a trovare prodotti specifici per i miei capelli molto ricci. Per questo, ho dato vita a una mia idea che poi è diventata, nel tempo, ricerca e sviluppo fino a trovare aziende collaboratrici in grado di sviluppare i prodotti specifici per la cura dei capelli ricci. Si tratta di prodotti ecosostenibili, che si caratterizzano per la presenza di ingredienti e materie prime naturali”. AfroRicci, quindi, potrebbe essere definito un *brand* “nativo *online*” nonostante la presenza di diversi rivenditori fisici. Ma i canali preferenziali che l’azienda utilizza per la vendita dei propri prodotti sono principalmente due. “AfroRicci – spiega la fondatrice - dal 2015 è principalmente un eCommerce. Abbiamo diversi rivenditori in Italia e vendiamo anche all’estero. Le vendite avvengono tramite il nostro sito, ma ci serviamo soprattutto del *Marketplace* di Amazon, su cui di fatto siamo nati. Tra il 2016/2017 un Account Manager dedicato ci ha guidati passo dopo passo nell’apertura della vetrina virtuale”. Quanto alle conseguenze pandemiche su questo comparto così verticale: “Il CoViD-19 non ha influito sul nostro lavoro e sul nostro approccio. Anzi, per noi è stato un grande successo poiché abbiamo raddoppiato le vendite. In questo caso è stato fondamentale il posizionamento sui motori di ricerca, in particolar modo





durante il *lockdown* in cui da parte un po' di tutti veniva scoperta l'utilità degli eCommerce e degli acquisti *online*. Il rovescio della medaglia è stato che, per nostra sfortuna, durante la pandemia sono nate altre numerose realtà simili alla nostra: perciò abbiamo dovuto lavorare molto sul riposizionamento. Effettivamente, oggi c'è tanta domanda e ci sono tante offerte”.

Affidarsi al *Marketplace* di Amazon permette di rispondere alla crescente domanda e differenziarsi anche dai numerosi competitor. Inoltre, consente di avere accesso a numerosi vantaggi legati alla vendita attraverso l'opportunità – offerta da Amazon – di optare tra la vendita esclusiva del singolo prodotto o l'erogazione di pacchetti specifici creati *ad hoc*.

Nel caso di AfroRicci si tratta di un particolare che fa la differenza, perché come sottolinea la fondatrice “il servizio Amazon, per l'azienda, è stato fondamentale per la vendita del singolo prodotto. Difatti, sul nostro eCommerce vendiamo prevalentemente kit, mentre sul *markeplace* i clienti hanno l'opportunità di acquistare solo lo shampoo, ad esempio. Questo è stato ed è un modo utile per comprendere il comportamento dell'utente finale. Amazon – conferma Edun – è un grande vantaggio, soprattutto per chi vuole iniziare e per chi vuole farsi conoscere”.

Con riferimento al 2023 e al futuro, la collaborazione tra **Alice Edun** e Amazon si farà ancora più stretta: “Con Amazon, e in particolare con il nostro Account Manager dedicato, stiamo portando avanti un nuovo progetto per il 2023 per poter lanciare i nostri prodotti in altri Paesi, principalmente europei, dove sarà possibile usufruire sempre del servizio Amazon Prime e della logistica Amazon locale dei vari Paesi”.

55

3.6 L'agroalimentare di Gnavolini Raccolta Sapore, una realtà storica _____

- La realtà storica di Gnavolini è sbarcata *online* con la pandemia iniziando a gestire la distribuzione in Europa
- Negli anni si è focalizzata sull'olivicoltura per dare più credibilità al prodotto

“Con Amazon è come se il nostro prodotto avesse la possibilità di essere esposto, 24 ore al giorno, sette giorni alla settimana, nelle vetrine che affacciano sulle principali piazze italiane e, in futuro, europee”. È entusiasta della scelta fatta quasi per caso, più per la necessità dovuta alla pandemia che non per strategia commerciale, **Gianmichele Gnavolini**, titolare dell'omonima





azienda agro-alimentare umbra Gnavolini Raccolta Sapore.

“La nostra realtà, ormai storica nel panorama regionale, nasce ai piedi della famosa città di Assisi agli inizi degli anni '80 dalla passione che da sempre ha legato mio padre, Roberto Gnavolini, ai prodotti locali e prosegue oggi con l'amore che tutti noi contribuiamo a dare”, racconta sempre Gianmichele, amministratore dell'azienda di famiglia. Un ruolo che è arrivato a ricoprire per caso: “Nel 2005 la scomparsa prematura di mio padre fa sì che io, appena ventitreenne, abbia dovuto ritirarmi dagli studi per interessarmi di qualcosa di cui sapevo poco o nulla: l'attività di famiglia... iniziai quindi riscuotendo i crediti che l'azienda aveva in giro”.

A poco a poco Gianmichele crea la *sua* Gnavolini: “Con mio padre c'erano clienti prevalentemente a chilometro zero e qualcuno nazionale, volevo invece espandermi, arrivare più in là affiancando alla parte commerciale una agricola che ci desse le materie prime. Ho poi compreso che servisse specializzarsi e focalizzarsi sulla olivicoltura, per dare maggiore credibilità al prodotto”.

E quando le cose sembravano iniziare a girare “siamo stati travolti dal dramma della pandemia: i nostri clienti, in prevalenza ristoranti, bar, alberghi, catering, costretti a chiudere e noi con loro obbligati a fermarci. Era come se il mondo ci fosse crollato addosso. In un mese – ricorda il Ceo – abbiamo dovuto capire cosa fare per non implodere”. All'improvviso l'illuminazione: “Mi sono ricordato che casualmente, tre anni prima, mi ero iscritto su Amazon, ma all'epoca non ero mai riuscito ad avviare l'attività *online* in modo serio, preso com'ero dalle mille e più faccende imprenditoriali quotidiane”, continua Gianmichele.

“In quel periodo di *lockdown*, però, libero dai gravami dell'impresa tradizionale, potevo finalmente sperimentare cosa volesse dire aprire una propria vetrina virtuale su internet”.

“Amazon – prosegue sempre l'amministratore della Gnavolini – consente di seguire corsi che ti istruiscono su come realizzare le foto dei tuoi prodotti, come trovare le parole chiave migliori... insomma, come essere efficace sul web”. E i risultati non sono tardati: “Nel 2020, anno del CoViD-19, abbiamo chiuso i 12 mesi col medesimo fatturato registrato nel 2019, ma con la novità che i proventi arrivavano esclusivamente dall'eCommerce. Nel 2021 c'è stato perfino il raddoppio mentre a settembre 2022 le vendite risultavano già superiori del 37% rispetto al medesimo periodo nell'anno precedente”.

“Credo fortemente – prosegue Gianmichele – nelle vendite *online*: l'azienda di mio padre poteva ambire ad avere una clientela prevalentemente nazionale, ora invece abbiamo aperto quattro partite iva per gestire la distribuzione



in Germania, Francia, Repubblica Ceca e Polonia senza più passare dalle spedizioni transfrontaliere, in questo modo, attraverso la Logistica di Amazon, il cliente ha la consegna del prodotto in un solo giorno rispetto a quando lo ha acquistato *online*".

Oggi Gnavolini Raccolta Sapore, attraverso una rete distributiva capillare, fornisce il suo olio extra vergine di oliva a privati, negozi, catering e ristoranti d'Italia e all'estero, abbracciando Paesi europei e nordamericani, alimentando e facendosi promotore così, del buon gusto italiano a tavola. "Lo sbarco su Amazon ci ha consentito anche di assumere diverse figure *ad hoc*, innescando un inatteso circolo virtuoso che fa doppiamente il bene del territorio, da un lato attraverso l'occupazione e dall'altro con la vendita di prodotti locali".

Il Made in Italy della Gnavolini arriva al suo apice con la presentazione delle nuove linee d.o.p. Umbria e bio che si affiancano a quella più tradizionale dell'oro italiano estratto a freddo. La gamma di prodotti offerta intende stupire con sapori, colori e design esclusivi, pensati per veri e propri cultori delle tradizioni, delle innovazioni e del cibo raffinato. Che, grazie alle potenzialità dell'*online*, possono provenire da ogni parte del mondo.

Ma ciò che rende entusiasta Gianmichele del suo sbarco nell'*online* è che "Amazon ci sta *regalando il tempo*: prima faticavamo a stare dietro alle attività dell'impresa tradizionale mentre ora è possibile organizzarci meglio". Fattore non secondario che gli sta rendendo la vita molto più semplice: "Attraverso la Logistica di Amazon possiamo crescere: grazie a questo servizio abbiamo non solo le risorse per innovare tecnologicamente, ma soprattutto ho il tempo per strutturare nuovi progetti di crescita".

Una crescita sovvenzionata proprio dai proventi dell'eCommerce: "Quanto guadagnato con l'*online* viene prontamente reinvestito nella nostra attività dato che abbiamo l'intenzione di continuare a espanderci: attualmente il 65% del fatturato arriva dall'eCommerce e stiamo usando solo il 20-25% delle nostre possibilità. Vogliamo arrivare in tutta Europa e oltre, dagli USA ai Paesi asiatici fino a quelli emergenti che stanno iniziando a scoprire la qualità del Made in Italy. Le *chances* che Amazon dà a un'azienda piccola come la nostra sono illimitate, ma è nostra intenzione provare a sfruttarle tutte, appieno".





BIBLIOGRAFIA

Per la redazione del Libro si è fatto riferimento alle seguenti fonti:

- eCommerce Europe, 2022
- "Insight IQ: Consumer Preferences Embrace A Mix Of Physical And Digital", Deloitte - CCIA, 2021
- "Multichannel Retail And Covid-19", GlobalData, september 15, 2020
- "What matters to today's consumer – 2022 consumer behavior tracker for the Consumer Products and the Retail Industries", Capgemini Research Institute, 2022
- "Is eCommerce good for Europe? Economic and environmental study", Oliver Wyman, 2022
- "Digital Economy and Society Index 2022 – Thematic Chapters", European Commission, 2022
- eCommerce in Italia 2022, Casaleggio e Associati, maggio 2022
- Phygital Shopping Experience: opportunità per i retailers per incrementare loyalty e sales", BVA Doxa - Salesforce, 2021
- Dolfen, P., Einav, L., Klenow, P. J., Klopock, B., Levin, J.D., Levin, L., Best, W., Assessing the gains from ecommerce. No. W25610. National Bureau of Economic Research, 2019
- Jo, Y., Matsumura, M., Weinstein, D. E., "The Impact of eCommerce on relative prices and consumer welfare", NBER Working Paper 2019
- Bronnenberg, B. J., Huang, Y., "Gains from Convenience and the Value of eCommerce", CEPR Discussion Paper No. DP15707, january 2021
- "Infrastrutture digitali: definizioni, effetti sui consumatori e le imprese, opzioni strategiche per massimizzarne il valore", novembre 2022
- Il ruolo e il contributo dell'eCommerce e del digital retail alla crescita e alla trasformazione digitale", Position Paper, The European House – Ambrosetti per Netcomm, gennaio 2023
- Costa, H., Nicoletti, G., Pisu, M., von Ruedem, C., "Are online platforms killing the offline star? Platform diffusion and the productivity of traditional firms", OECD Economics Department Working Papers No. 1682, ECO/ WKP(2021)33
- Hofheinz, P., Moise, C., Osimo, D., "Green, Digital and Competitive – An SME Agenda for the 21th Century", Policy Brief, Vol. 15, No. 1, The Lisbon Council, 2022. Vol. 15, No. 1 (2022)
- OICE "Stato dell'arte delle aziende del Nord-Ovest. Presenza sul web e commercio elettronico", Osservatorio Ita- liano Commercio Elettronico, 2021
- Rapporto eCommerce: Le opportunità per il Made in Italy", Italian Trade Agency, 2021
- Netti, E., "Così per le PMI la via dell'export passa dall'eCommerce"



- La presenza di Amazon in Italia e il suo impatto economico”, Amazon, 2022
- Liscia, R., “eCommerce, dopo il boom arriva il consolidamento: ecco tutte le opportunità”, AgendaDigitale.it, 26 settembre 2022
- Olivares, P., “Le start-up a servizio dell’eCommerce B2B”, Osservatori.net, 26 settembre 2022
- Barbàra, U., “Parte da Napoli il nuovo polo dell’export digitale”, AGI, 30 ottobre 2022
- GFK Insight Summit Italy 2022
- Report Smart eCommerce 2021: cosa cercano gli acquirenti europei in un eCommerce”, UPS, marzo 2021
- Bronnenberg, B.J., Huang, Y.F., “Gains from Convenience and the Value of E-Commerce” CEPR Discussion Paper No. DP15707, January 2021
- Luo, X., Wang, Y., Zhang, X., “eCommerce development and household consumption growth in China”, World Bank Policy Research Working Paper, 8810, 2019
- Couture, V., Faber, B., Gu, Y., & Liu, L., “Connecting the countryside via e-commerce: evidence from China”, American Economic Review: Insights, 3(1), 2021
- “Indice di digitalizzazione dell’economia e della società (DESI) - Italia”, European Commission, 2022





SITOGRAFIA

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/e-commerce-acquisti-online-crescita-2021>

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/e-commerce-acquisti-online-crescita>

<https://www.morganstanley.com/ideas/>

<https://visionandvalue.com/portfolio/infrastrutture-digitali-defini->

<https://dx.doi.org/10.1787/1e2bbe10-en>

<https://www.ilsole24ore.com/art/per-pmi-via-dell-export-passa-dall-e-commerce-AEcoMUIB>

<https://www.osservatorioecommercepmi.it/>

<https://export.gov.it/sviluppo-business-con-export/promozione-azienda-estero-pmi/vendere-estero-pmi>

<https://www.transcrime.it/progetti/fata-from-awareness-to-action/>

<https://uibm.mise.gov.it/index.php/it/linea-diretta-anticontraffazione/tutela-della-proprietà-intellettuale-on-line>

<https://euipo.europa.eu/ohimportal/en/web/observatory/e-commerce>

<https://forbes.it/2022/05/11/le-commerce-spinge-l'occupazione-in-italia-quasi-16mila-nuove-assunzioni-nel-2021/>

<https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/e-commerce/e-commerce-do-po-il-boom-arriva-il-consolidamento-ecco-tutte-le-opportunita/>

https://blog.osservatori.net/it_it/startup-e-commerce-b2b

<https://www.agi.it/economia/news/2022-10-30/parte-da-napoli-nuovo-polo-export-digitale-18649680/>

https://www.adnkronos.com/logistica-e-commerce-da-fby-fulfillment-by-yocabe-5-consigli-per-migliorare-la-logistica-e-aumentare-le-conversioni_1C8BW93rRHHzV6cGgAOCr

<https://www.gfk.com/it/events/gfk-insight-summit-italy-2022>

https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/trend/2022/06/01/news/gli_italiani_sempre_piu_in_namorati_dei_marketplace-352025039/

<https://www.agenziaova.com/news/ice-e-amazon-rinnovato-l'accordo-per-la-promozione-del-made-in-italy-nel-mondo/>

<https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/e-commerce/le-recensioni-false-su-amazon-sono-un-reato-ecco-cosa-e-chi-rischia/>

<https://www.digital4.biz/supply-chain/osservatorio-contract-logistics-2021-ricerca-dati/>

<https://www.trasporto.europa.it/notizie/logistica/il-governo-valuta-unimposta-su-consegne-nell'ultimo-miglio/>

<https://www.techeconomy2030.it/2022/07/27/le-economia-digitale-deve-fare-i-conti-con-la-logistica-urbana-per-renderla-piu-sostenibile/>

<https://www.startmag.it/innovazione/amazon-tax-fatti-numeri-e-problemi/>

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

