



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di laurea magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

**L'IMPATTO DEL COVID-19 SUL
COMMERCIO ELETTRONICO: IL CASO
DEL PURE PLAYER EUROCALI**

**THE IMPACT OF COVID-19 ON E-
COMMERCE: THE CASE OF THE
EUROCALI PURE PLAYER**

Relatore:
Prof.ssa Sara Bortoloni

Tesi di laurea di:
Francesco Schiavoni

Anno accademico 2020-21

*Ai miei genitori, che non mi hanno
fatto mai mancare il loro sostegno*

ABSTRACT

La pandemia ha profondamente alterato l'andamento dell'economia mondiale, ma in questo contesto di globale recessione non tutti i settori economici hanno subito lo stesso impatto. L'e-commerce nell'ultimo anno è entrato definitivamente nelle nostre vite, e per molte realtà economiche, nella maggior parte retailer, è stato determinante per sopravvivere alla crisi che la pandemia ha provocato.

Il commercio elettronico con il Covid-19 è stato uno dei pochi settori che non ha subito un contraccolpo negativo, diventando una delle principali soluzioni per gli attori del mercato. Acquistare scarpe e abiti online, fare la spesa online, ordinare la cena dallo smartphone: sono attività che la pandemia ha trasformato in abitudini consolidate e non più in una scelta di tipologia di acquisto. Queste nuove abitudini hanno conseguentemente portato i retailer a adeguarsi e a dover innanzitutto cambiare mentalità, per cominciare a proporre offerte adeguate ad un nuovo tipo di acquirente che si muove con rapidità e agilità tra l'online e l'offline. A definire quindi le scelte strategiche dei retailer in questo ultimo anno è l'omnicanalità, che garantisce ai clienti una customer experience senza soluzione di continuità, sia che stiano facendo acquisti online da desktop o da mobile, sia in un negozio fisico.

L'obiettivo di questo studio è quello di far emergere i risultati economici positivi che hanno interessato il mondo dell'e-commerce, analizzando le caratteristiche principali del nuovo consumatore attraverso la descrizione dei nuovi modelli di consumo e dei continui mutamenti della domanda. L'analisi del caso di studio è inserita nell'elaborato, con la testimonianza di una azienda pure player, per confermare la grande crescita del settore e la capacità d'adattamento delle aziende e-commerce alle richieste dei consumatori.

INDICE

Introduzione	5
<u>CAPITOLO 1 L'E-COMMERCE: LE ORIGINI DEL FENOMENO E L'IMPATTO DEL COVID-19</u>	7
1.1 Dall'Edi al World Wide Web: le origini dell'e-commerce	7
1.2 L'e-commerce e il XXI secolo	9
1.3 E-commerce: aspetti definatori e classificazione	12
1.4 Benefici e criticità dell'e-commerce	20
1.5 I dati e-commerce precedenti al Covid-19	25
1.6 Dal 2019 al 2020: le implicazioni del Covid-19 sull'e-commerce	32
1.7 I dati e-commerce nel 2020: panoramica internazionale e situazione Italia	36
<u>CAPITOLO 2 IL NUOVO CONSUMATORE</u>	43
2.1 L'impatto del Covid nel processo di acquisto del consumatore	43
2.1.1 Il nuovo customer journey	43
2.1.2 Un consumatore sempre più digitale	49

2.2 L'impatto del Covid sui modelli di consumo	56
2.3 L'influenza della pandemia sul rapporto con il brand	63
<u>CAPITOLO 3 IL RETAIL E IL COVID-19</u>	70
3.1 L'impatto del Covid-19 nel settore retail	70
3.2 Strategie dei retailer per rispondere alla pandemia: l'importanza dell'omnicanalità	74
3.2.1 Come la pandemia ha trasformato il negozio fisico nella logica omnicanale	78
3.3 I successi dei pure player durante la pandemia	82
<u>CAPITOLO 4 IL CASO EUROCALI SRL</u>	90
4.1 Introduzione al caso di studio	90
4.2 Storia dell'azienda Eurocali	91
4.3 Il business Eurocali oggi	94
4.4 L'impatto della pandemia in Eurocali	97
4.5 Eurocali e gli scenari futuri	106
Conclusioni	109

Bibliografia	112
Sitografia	116

INTRODUZIONE

La pandemia di coronavirus scoppiata nel 2020 ha cambiato molti dei paradigmi esistenti sul piano sociale, economico e tecnologico, generando nuove abitudini di consumo e lavoro. Il risultato sotto il profilo strettamente economico si è tradotto in un'accelerazione della transizione, già in essere, dagli acquisti fisici all'e-commerce. Le molteplici misure volte a ridurre il contagio, che hanno imposto chiusure forzate a molti punti di vendita fisici hanno favorito l'utilizzo di tecnologie digitali per gli acquisti. L'affermazione dell'e-commerce ha così consolidato emergenti modelli di business con nuovi canali di vendita sia negli scambi B2B che B2C. Il processo di digitalizzazione vissuto dai retailers è stato necessario, per continuare ad avere una relazione con il consumatore, il quale ha profondamente cambiato il suo ruolo con nuove modalità di acquisto che hanno stravolto i modelli d'interazione esistenti tra consumatore e azienda (Pantano et al., 2020). Quest'elaborato analizza il forte impatto della pandemia sulle dinamiche dell'e-commerce, sottolineando come questa crisi sanitaria abbia favorito la crescita dell'intero settore del commercio elettronico. A dimostrazione delle conseguenze economiche positive, che rappresentano certamente un'eccezione nel panorama mondiale, viene presentato un caso di studio: l'analisi di un pure player, ossia un'azienda che opera interamente online, nel periodo pre e post-pandemico. Nel primo capitolo viene descritto lo sviluppo dell'e-commerce attraverso un'analisi storico-temporale, seguita da una presentazione delle caratteristiche e dei vantaggi che lo hanno portato a diventare una modalità affermata per l'acquisto e la vendita di prodotti/servizi. Vengono successivamente inseriti dati relativi alla diffusione dell'e-commerce nel mondo, facendo un confronto tra il 2019 e il 2020. Nel secondo capitolo l'attenzione è portata al ruolo del consumatore, con una prima analisi che tratta il cambiamento del processo di acquisto. Segue un approfondimento che delinea i principali caratteri del

consumatore in piena pandemia, cercando di arrivare a determinare l'impatto del Covid-19 sui modelli di consumo. Nel terzo capitolo inizialmente vengono descritte le principali strategie adottate dalle aziende di retail in risposta al mutato contesto socio-economico, con attenzione particolare a una serie di punti chiave che hanno costituito l'elemento fondante per la ripresa di queste attività. Successivamente l'elaborato espone la realtà vissuta dai pure player, centrando il focus sul trend di crescita vissuto in forte contrasto con i rivenditori fisici. Il quarto capitolo vede l'analisi di un caso aziendale, con la volontà di andare a certificare attraverso la presentazione di un'attività di e-commerce che è significativamente cresciuta nell'ultimo anno, l'impatto positivo della pandemia sul settore del commercio elettronico.

1. L'E-COMMERCE: LE ORIGINI DEL FENOMENO E L'IMPATTO DEL COVID-19

1.1 Dall'Edi al World Wide Web: le origini dell'e-commerce

L'E-commerce per come lo si studia oggi, ha inizio negli anni Settanta. In quel periodo nacque l'EDI, Electronic Data Interchange, ovvero il primo servizio attraverso il quale era possibile trasferire documenti in formato elettronico. L'EDI, sviluppato e commercializzato da una società di trasporti, fu progettato per consentire ad un acquirente di estrarre un ordine di acquisto da un'applicazione e di inviarlo al fornitore, dove automaticamente veniva inserito in un'applicazione di immissione degli ordini di vendita. Il suo obiettivo era quello di accelerare la consegna e l'elaborazione delle informazioni ottenendo in tal modo un'enorme efficienza in termini di risparmio di tempo e costi che si traduceva in un miglior servizio al cliente (Vladimir, 1996). Il servizio era molto utile data la sua semplicità nell'automatizzare gli acquisti, specie nelle realtà che si occupavano di importanti volumi di prodotti. Tuttavia, erano state individuate delle complicazioni dovute sia ai costi di implementazione del sistema sia ad eventuali costi relativi a future modifiche (Angeles, 2000). In seconda battuta L'EDI non essendo un sistema interattivo, non permetteva una negoziazione tra acquirente e venditore e quindi la realizzazione di una vera e propria relazione di mercato, imponendo l'accettazione dei termini dati della transazione senza possibilità di confronto.

Agli inizi degli anni Novanta il World Wide Web ha disegnato un nuovo orizzonte, per la diffusione del Commercio Elettronico. Internet stava già cambiando le nostre vite, modificando la logica di fruizione delle informazioni, ma fu nel 1990 che vennero gettate le fondamenta per l'e-commerce quando Tim Berners-Lee creò uno spazio ipertestuale globale in cui le persone condividevano informazioni attraverso nuovi strumenti come il protocollo HTTP e il linguaggio

HTML. Il web, seppur statico e monodirezionale, poteva rappresentare un veicolo per la presentazione di prodotti. Le imprese iniziarono a capire che, con l'ipertestualità connessa al World Wide Web, Internet rappresentasse una nuova opportunità di business attraverso la quale offrire ai consumatori e ad altre imprese la possibilità di fare acquisti in tutto il mondo scegliendo tra una varietà di prodotti e servizi mai vista (Amit et al., 2000). Successivamente le aziende pubblicarono i primi cataloghi e brochure per presentare le loro produzioni all'interno del web con l'obiettivo di stabilire una presenza online che permettesse di visualizzare i prodotti sul proprio computer e far comprendere al consumatore se il prodotto potesse essere in linea con le sue preferenze. Lo sviluppo di tale presenza online fu accelerato da due fattori: l'interactivity e la customer intimacy (Scherer et al., 2003). L'alto livello di interazione mise il consumatore al centro della transazione creando una relazione in cui i bisogni del cliente venivano scoperti, modificati, soddisfatti dalle aziende; mentre la customer intimacy creò i presupposti per una conoscenza profonda del consumatore che agevolò le aziende nei primi tentativi di personalizzazione dell'esperienza. Fu possibile coniugare la comunicazione di massa al tema della personalizzazione, in una relazione più intima con il cliente che permise alle aziende stesse di recuperare con facilità informazioni sui comportamenti individuali e tendenze dei propri clienti, così da soddisfare le esigenze dei consumatori in modo più efficiente (Scherer et al., 2003). L'affermazione del commercio elettronico non solo come strumento di presentazione, ma anche di distribuzione e di vendita di prodotti passò attraverso il superamento del limite della sicurezza degli acquisti online (Aljifri et al., 2003). A tal proposito, venne sviluppato un protocollo di sicurezza, Secure Socket Layers (SSL), e un certificato di crittografia creato da Netscape nel 1994, attraverso i quali fu possibile trasmettere in sicurezza dati su Internet. I browser Web furono così in grado di identificare se un sito avesse un SSL autentificato e, in

base a questo, determinare se potesse essere considerato attendibile. Si arrivò quindi ad uso commerciale di Internet, che si concretizzò nell'e-commerce come frutto di una convergenza tra le principali tecnologie dell'informazione e le più importanti pratiche commerciali (Vladimir, 1996). Nel 1994 l'imprenditore Dan Kohn effettuò il primo acquisto online della storia degli e-commerce tramite il portale Net Market. Il primo prodotto acquistato online fu un CD di Sting, Ten Summoner's Tales, comprato per 12,48 dollari da un suo amico. Un anno dopo nel 1995, Jeff Bezos dal suo garage di Seattle spedì il suo primo libro venduto su Amazon.com., inseguendo il sogno di creare "la più grande libreria della terra". Mentre in Italia, il primo ordine online risale al 3 giugno 1998 quando IBS.it ricevette il primo ordine dalla California: "La Concessione del Telefono" di Andrea Camilleri.

1.2 L'e-commerce e il XXI secolo

Il contesto sociale, economico, culturale del XXI ha accelerato la crescita dell'e-commerce a livello globale. Si sono ampliate le strade che hanno portato alla ricchezza attraverso il commercio elettronico e contemporaneamente è cresciuta la competizione con nuove e affermate realtà. Chiaramente, il settore del commercio elettronico agli inizi degli anni 2000 era in una fase embrionale, specie per il segmento business to consumer dove le preoccupazioni sulla sicurezza dei pagamenti, privacy dei dati personali e le barriere all'accesso influivano negativamente sulla sua crescita (Goyal et al., 2019). L'e-commerce Business-to-Business nel 2004 era di gran lunga il segmento più ampio nel mondo dell'e-commerce, rappresentando circa il 93% di tutto il commercio elettronico a livello globale (Mallach et al., 2006). Uno dei principali vantaggi derivanti dall'e-commerce B2B che cambiò radicalmente le strategie aziendali era la possibilità di gestire in modo più efficiente la catena del valore, nello specifico la funzione

dell'approvvigionamento. L'e-commerce unito ai primi tentativi di esternalizzare alcune funzioni aziendali consentì alle imprese di formare nuove partnership globali riuscendo ad aumentare la competitività attraverso quattro importanti vantaggi: minor costi di intermediazione, minor costi di acquisto dettati da una maggiore efficienza logistica, una migliore capacità di accesso, raccolta ed elaborazione delle informazioni associate alla gestione della catena di fornitura e maggior sviluppo della quota di mercato (Mallach et al., 2006). Pertanto, le efficienze dell'e-commerce B2B, portarono a profitti più elevati focalizzando l'attenzione su un notevole risparmio dei costi. L'e-commerce business-to-consumer rappresentava solamente il 7% di tutto il commercio elettronico nel 2004, nonostante stesse crescendo circa sette volte in più rispetto a un canale tradizionale rivolto ai consumatori (Mallach et al., 2006). Le ragioni alla base di questo notevole ritmo di sviluppo erano: l'alta probabilità di acquisire nuovi clienti, una maggiore esposizione internazionale, e l'impegno a fornire migliori servizi ai clienti. I dati della realtà dell'e-commerce nel 2021 sono significativamente diversi. La principale ragione sta nella crescita di Internet in relazione all'aumento del numero di Internet users e al miglioramento dell'infrastruttura sia per quantità che per velocità delle linee (Drigas et al., 2013). Nel marzo 2000 il numero di Internet Users in tutto il mondo era di 360 milioni, il 5% della popolazione; gli Stati Uniti e il Giappone facevano registrare i numeri più alti con 95 e 47 milioni¹. Ad oggi è la Cina con 854 milioni di Internet Users a contare il numero più alto, per un totale nel mondo di 4,5 miliardi. Il valore del mercato globale dell'e-commerce B2B nel 2019, è stato di 12,2 miliardi, mentre quello del B2C ha superato i 3,5 miliardi di dollari in tutto il mondo con circa 1,92 miliardi di persone che hanno acquistato beni o servizi online².

¹<https://www.internetworldstats.com/top20.htm>

²<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

L'importante crescita del valore di entrambi i mercati evidenzia come l'e-commerce stia chiaramente generando una nuova enorme ricchezza, principalmente attraverso start-up imprenditoriali e iniziative aziendali. Per il mercato B2B l'evoluzione delle tecnologie dell'e-commerce negli anni ha determinato un risparmio di tempo e una maggiore qualità nell'identificazione di nuovi fornitori e nella consultazione dei contenuti con una crescente trasparenza nelle informazioni di acquisto (Ocloo et al., 2020). Inoltre, i miglioramenti nella digitalizzazione hanno determinato una maggiore efficienza nei processi di logistica e nella consegna semplificando i servizi di assistenza al cliente. Lo sviluppo del commercio elettronico legato al B2B si è indirizzato sempre più nell'applicazione di strategie pensate per il mondo B2C. Se infatti fino a qualche anno fa era ancora possibile concepire un approccio più tradizionale che vedeva il cliente adattarsi ai processi dell'azienda fornitrice, oggi le esperienze anche nel contesto online B2B diventano fortemente personalizzate e orientate alla creazione di una strategia costruita per l'individuo che acquista online, proprio come avviene nel mercato B2C. Il focus nelle strategie B2B è diventato la creazione di una partnership tra azienda e clienti in un'ottica B2B2C, al fine di supportare e incentivare la vendita al consumatore finale.

Nel mercato B2C, la grande differenza rispetto ai primi anni 2000 è la continua ricerca da parte delle aziende di creare una comunicazione one-to-one con i propri clienti che si sviluppi attraverso una customer experience unica, sfruttando tutte le opportunità che i canali digitali mettono a disposizione (Corbitt et al., 2003). Grazie all'utilizzo di piattaforme intelligenti e integrate continue informazioni quantitative e qualitative sui clienti arrivano alle funzioni aziendali potenziando l'intera capacità di ascolto e migliorando le esperienze d'acquisto e le modalità di offerta in termini di prodotti e/o servizi. Questa forte correlazione tra la dimensione dell'e-commerce e il processo CRM (Customer Relationship

Management) contribuisce a garantire una shopping experience più personalizzata. Un ulteriore tema che ha spinto l'evoluzione dell'e-commerce B2C è il superamento di un diffuso scetticismo legato al tema della sicurezza degli acquisti online, riguardante il trasferimento e il successivo trattamento di dati relativi ai metodi di pagamento. Per arrivare a nuove categorie di consumatori era necessario adottare delle soluzioni che riducessero l'incertezza dei potenziali clienti nella fase conclusiva dell'acquisto. Negli ultimi anni sono stati fatti rapidamente dei passi in avanti, con la definizione di nuovi affidabili sistemi di pagamento esterni come Paypal, Worldpay e Skrill, che hanno contribuito a migliorare la fiducia delle persone nel commercio elettronico. Inoltre, con lo sviluppo della tecnologia mobile si sono affermate modalità di pagamento via smartphone tramite Android o Apple Pay, per citare i più conosciuti, o il futuristico VRPay in cantiere per Alibaba.

1.3 E-commerce: aspetti definitivi e classificazione

L'avvento delle reti telematiche e di Internet ha dato la possibilità di vendere e acquistare un bene o un servizio servendosi di un computer, determinando una trasformazione del classico modo di agire all'interno del mondo del commercio. Grazie alle sue caratteristiche, la rete ha favorito la nascita e lo sviluppo di nuove idee dando la possibilità di concludere contratti senza la presenza simultanea delle parti in uno stesso luogo fisico. Il WTO definisce il commercio elettronico come la "produzione, distribuzione, commercializzazione, vendita o consegna di beni e servizi tramite mezzi elettronici"³. La letteratura accademica presenta varie

³https://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/mc11_e/briefing_notes_e/bfecom_e.htm#:~:text=Electronic%20commerce%2C%20or%20e%2Dcommerce,and%20services%20by%20electronic%20means%22.&text=These%20WTO%20bodies%20were%20instructed,WTO%20agreements%20and%20e%2Dcommerce.

definizioni di commercio elettronico, essendo una materia che vede una alta complessità nell'integrazione delle variabili che compongono il proprio modello di business. Una definizione omogenea, condivisa da più studiosi, è quella che descrive il commercio elettronico come l'interazione tra i sistemi di gestione dati, comunicazione e sicurezza, in funzione dello scambio di informazioni relativo alla vendita di prodotti o servizi (Ahangari, 2013). Il commercio elettronico è un'opportunità di business che ha cambiato in modo radicale la vita umana, diffondendosi rapidamente, poiché è riuscito ad abbattere molte delle limitazioni imposte dall'economia tradizionale e ad impattare positivamente sui costi aziendali e sulla produttività. Basti pensare alle nuove realtà che si affermano con il commercio elettronico: mercati e negozi virtuali che non occupano uno spazio fisico, consentendo l'accesso e la circolazione in questi spazi a chiunque nel mondo e in qualsiasi momento. Queste caratteristiche assieme alla crescente automazione delle operazioni determinano un costo minore di gestione dell'attività rispetto al commercio tradizionale (Niranjanamurthy et al., 2013). In particolare, questi punti di forza del commercio elettronico sono stati fondamentali per piccole e nuove imprese che hanno potuto così intraprendere un'attività abbattendo i costi più significativi.

Lo strumento principale per ogni azienda e-commerce è certamente il sito; questo rappresenta infatti allo stesso tempo sia la vetrina dove collocare, secondo strategie commerciali, i cataloghi dei prodotti, sia il canale attraverso cui si completa la transazione economica (Ahangari, 2013). Il sito può far riferimento sia ad un punto vendita di un singolo produttore, sia ad un grande store online che offre marchi diversi, creando vetrine digitali dove è possibile selezionare, osservare e ordinare le merci. Visti i frequenti cambiamenti nelle preferenze e nei comportamenti d'acquisto dei consumatori, ogni attività di e-commerce deve

avere importanti competenze digitali e una pianificazione strategica precisa per riuscire a valorizzare il proprio sito (Ahangari, 2013).

La struttura del commercio elettronico può essere suddivisa in tre grandi macro-temi. A tal proposito, Ahangari (2013) propone un framework volto ad individuare i punti chiave utili per avere successo in un ambiente molto competitivo:

- **Infrastruttura:** è la prima parte del framework e racchiude l'insieme di hardware, software, database con il quale vengono condivise le informazioni all'interno del web.
- **Servizi:** sono la seconda parte del framework, includono un'ampia gamma di servizi utili nella ricerca di informazioni dei partner commerciali e nella definizione delle operazioni conclusive delle negoziazioni.
- **Prodotti e Strutture:** rappresentano la terza e ultima parte del framework, è l'insieme che contiene le reali forniture di beni e servizi e le loro relative previsioni per una migliore collaborazione e condivisioni nello scambio di informazioni con i partner commerciali.

L'e-commerce ha cambiato il paradigma del commercio tradizionale, con nuovi processi di ricerca e sviluppo del prodotto, e con l'utilizzo di canali di vendita e comunicazione che hanno rivoluzionato i metodi di acquisto. Le informazioni sui prezzi erano facilmente nascoste al consumatore, dando vita spesso ad asimmetrie informative tra le parti. L'e-commerce ridisegna la posizione passiva del consumatore, garantendogli una facoltà informativa che prima non esisteva. La realtà del commercio elettronico fa leva sul grande quantitativo di dati che attraverso opportuni strumenti di analisi facilita l'identificazione delle richieste dei consumatori, la definizione dei comportamenti e le relative aspettative. Inoltre,

all'interno del circuito del commercio tradizionale i consumatori erano ostaggi di limiti geografici e sociali, che impedivano loro di poter acquistare il miglior prodotto al miglior prezzo come è possibile oggi con l'e-commerce. Il cliente vede crescere il suo potere commerciale, potendo cambiare le proprie priorità e i propri gusti in qualsiasi momento. Si arriva quindi a sottolineare alcune caratteristiche strutturali dell'e-commerce, di seguito elencate (Shafiyah et al., 2013):

- *STANDARD UNIVERSALI*: L'e-commerce ha modificato la bilancia dei costi del commercio attraverso una condivisione globale degli standard proposti. I costi maggiori del commercio tradizionale, dovuti all'acquisto e alla gestione di uno spazio fisico, non sono presenti nel mondo dell'e-commerce dove esistono meno barriere economiche all'entrata che danno margine all'imprenditore di poter applicare prezzi più bassi. La natura minore dei costi nel commercio elettronico interessa anche i consumatori, i quali vedono semplificare gli sforzi nella comprensione del valore di un prodotto attraverso una relazione diretta con il fornitore che con trasparenza mette a disposizione le informazioni sui prezzi e sui tempi e termini di consegna.
- *UBIQUITÀ*: Le persone con l'e-commerce possono fare shopping mentre sono in viaggio, guardano film o sono a cena. Il commercio elettronico ha cambiato i metodi di acquisto, dando la possibilità di comperare da qualsiasi luogo, in qualsiasi momento e su qualsiasi dispositivo. Ciò ha portato ad una significativa riduzione dei costi di transazione, ad un minor sforzo mentale nelle fasi di acquisto e ad una riduzione dei tempi necessari per concludere l'operazione di acquisto.
- *VARIETÀ DI PRODOTTO*: Il consumatore necessita di molto tempo per trovare una varietà di prodotti offline. Le persone solitamente entrano in 2-

3 negozi per trovare un prodotto che intendono acquistare, questo non solo determina un aumento del tempo ma anche dell'insoddisfazione nell'incapacità di trovare il prodotto giusto. Il commercio elettronico offre la possibilità di visitare molti siti in pochissimi minuti, ed è così più facile, in una varietà più ampia, riuscire a trovare il prodotto giusto. Inoltre, la condivisione dei prodotti selezionati con una persona di fiducia è immediata, indipendentemente da dove questa si trovi e porta ad una maggiore serenità del consumatore nell'approccio ad un acquisto.

- *GLOBALITÀ*: Il mercato dell'e-commerce non ha confini, limiti geografici o culturali, l'unica barriera è l'accesso ad Internet. È facile comprendere che si è davanti ad un pubblico infinito. Il tema della territorialità che esiste nel commercio tradizionale, viene meno nell'e-commerce dove il superamento nell'utilizzo dei mezzi classici come televisione, radio, riviste rompe i limiti geografici e determina una espansione a livello globale.
- *INTERATTIVITÀ*: Le tecnologie nel commercio elettronico permettono un alto grado di interattività. I siti web di e-commerce, i proprietari di negozi online, gli operatori di marketing possono connettersi costantemente con i clienti attraverso social media, e-mail, attivando una comunicazione personalizzata che aggiorni il cliente in tempo reale sui prodotti. Il confronto continuo con il consumatore è una caratteristica che agevola l'acquisizione di informazioni e aiuta ad indagare sulle sue preferenze al fine di fidelizzare i clienti in portafoglio e trovarne dei nuovi.
- *PERSONALIZZAZIONE*: L'esperienza personalizzata si traduce nelle capacità delle persone di acquistare ciò che realmente vogliono. Le aziende di e-commerce attraverso l'utilizzo di una serie di strumenti tecnologici che appartengono al mondo del marketing digitale sanno individuare con maggior precisione il prodotto ricercato dal consumatore.

Il corposo nucleo di informazioni di cui le aziende dispongono, riesce ad aumentare l'efficacia delle azioni di marketing, definendo un'offerta con prodotti personalizzati sulla base delle preferenze e dei comportamenti d'acquisto dei consumatori.

- **DENSITÀ INFORMATIVA:** Internet è per definizione un luogo virtuale all'interno del quale enormi quantitativi di informazioni viaggiano e sono disponibili per gli attori del mercato. Confrontando le tecnologie dell'e-commerce con le modalità meno recenti di condivisione dei dati si evidenzia una riduzione notevole nei costi delle attività di acquisizione, di archiviazione e comunicazione delle informazioni. Parallelamente il mondo dell'informazione cresce in termini di tempestività e capacità di diffusione. Questi sviluppi consentono ai consumatori di accedere al mercato con una maggior consapevolezza e trasparenza informativa sulle principali variabili che guidano l'acquisto. Dall'altro lato aumenta il carico informativo per i commercianti, utile a conoscere le caratteristiche dei consumatori e a descrivere una più efficiente strategia di segmentazione.

I metodi per classificare le varietà di e-commerce sono diversi, ognuno dei quali basa il suo criterio su differenti fattori. Esistono quindi una serie di variabili per la classificazione del commercio elettronico, che vanno dalle diverse modalità in cui si realizza lo scambio del bene o del servizio alla tipologia del bene/servizio trattato. Una delle classificazioni più importanti è quella che considera come variabile: la natura delle parti che effettuano le transazioni (Nemat, 2011).

Business-to-Business:

Il Business-to-Business (B2B) descrive le transazioni commerciali tra aziende, ad esempio tra un produttore e un grossista, o tra un grossista e un rivenditore. Il volume delle transazioni B2B è molto più alto del volume del B2C. La ragione

principale di ciò è che in una tipica catena di fornitura ci saranno molte transazioni B2B riguardanti sottocomponenti o materie prime e una sola transazione B2C, relativa alla vendita del prodotto finito al cliente finale. Le aziende con l'utilizzo dell'e-commerce sono in grado di migliorare l'efficienza di diverse funzioni aziendali, tra cui la gestione dei fornitori, la gestione dell'inventario e la gestione dei pagamenti. Inoltre, i software aziendali sono in grado di controllare meglio i costi dei fornitori riducendo i costi di elaborazione degli ordini di acquisto e i tempi del ciclo ordine-spedizione-fattura. In questo modo, aumenta il vantaggio di poter elaborare, ad un costo inferiore più ordini di acquisto nello stesso arco di tempo. La tecnologia di e-commerce può servire ad abbreviare il ciclo, grazie ad un rapido accesso e una migliore gestione dei dati dei partner commerciali. Infine, le aziende sono in grado di ridurre il numero di errori materiali e aumentare la velocità di elaborazione delle fatture.

Business-to-Consumer:

Il Business-to-Consumer (B2C) delinea le attività di aziende e organizzazioni che servono i consumatori finali con prodotti e/o servizi. Un esempio di transazione B2C potrebbe essere una persona che acquista un paio di scarpe da uno store online. La vendita avviene direttamente con i meccanismi tradizionali, oppure indirettamente tramite una serie di metodi d'asta. Le aziende che decidono di operare nel canale B2C devono costruire un rapporto diretto e personalizzato con il cliente. Occorre che le aziende pensino ad un sito con una facile accessibilità, dotato di una chiara e completa informazione studiata per sciogliere i dubbi che i consumatori hanno prima dell'acquisto. Il sito deve superare i limiti del cliente legati alla distanza garantendo una transazione semplificata e sicura.

Consumer-to-Business:

Consumer-to-Business (C2B) è il trasferimento di servizi, beni o informazioni dalle persone alle imprese, è un modello di business dove i consumatori finali

creano prodotti e servizi che vengono utilizzati da imprese e istituzioni. Questo modello rovescia il rapporto classico tra azienda e consumatori.

Consumer-to-Consumer:

Il commercio elettronico Consumer to Consumer (C2C) vede i consumatori essere protagonisti sia dal lato vendita che dal lato acquisto. È la forma più recente del commercio elettronico e sta diventando sempre più popolare con la nascita di siti che gestiscono aste online. Un esempio comune che vede la presenza di terze parti sono i siti di aste, in cui un consumatore pubblica un articolo in vendita e altri consumatori fanno un'offerta per acquistarlo. I siti sono intermediari utili a favorire l'incontro tra i consumatori e generalmente addebitano una tariffa fissa o una commissione. Il modello C2C facilita lo scambio di informazioni e feedback tra gli users, attivando spazi virtuali che attraggono specifici target con un determinato interesse come ad esempio i blog. Questi ultimi sono molto funzionali per le aziende on-line, poiché aiutano a monitorare e raggiungere una domanda sempre più frammentata. Il concetto di C2C ha attivato un nuovo modello nel quale gli acquirenti della rete non solo attingono alle informazioni sui prodotti ma sono loro stessi a produrne restituendo feedback.

Business-to-Government:

Business-to-Government (B2G) è un derivato del mondo B2B e comprende l'insieme delle transazioni commerciali di prodotti e servizi a vari livelli di governo statale e locale. Di norma, un modello B2G riguarda transazioni come l'approvvigionamento di servizi, la collaborazione per progetti, il noleggio di applicazioni online e database destinati a scopi governativi.

Government-to-Business:

Government-to-Business (G2B) è l'interazione online non commerciale tra governo centrale/locale e il mondo d'impresa. Le transazioni di questo tipo generalmente includono un modo conveniente per gestire i pagamenti e le

procedure legali, come il rinnovo dei documenti, riducendo in modo significativo il lavoro burocratico. Un classico esempio di G2B è un sito web del governo con cui le aziende risolvono gli adempimenti fiscali.

Government-to-Consumer:

Le transazioni online Government-to-Business (G2C) possono semplificare la comunicazione tra organizzazioni governative e cittadini. Le possibili attività includono la condivisione di informazioni, il pagamento di tasse (per istruzione, affitto, servizi di consulenza, ecc.), rinnovo di licenze. Attraverso questo canale si facilita l'interazione dei cittadini con i servizi pubblici migliorandone l'erogazione. Gli Enti governativi garantiscono dei servizi più performanti, dove si eliminano i lunghi tempi di attesa. In aggiunta viene a crearsi una relazione diretta con il consumatore che determina una maggiore chiarezza nell'indicazione dei passaggi necessari a concludere l'attività. Nel lungo periodo l'introduzione di determinate attività comporta una netta riduzione dei costi del servizio pubblico.

Government-to-Government:

Government-to-Government (G2G) è l'interazione online non commerciale tra organizzazioni, dipartimenti e autorità governative, sia a livello internazionale che a livello regionale.

1.4 Benefici e criticità dell'e-commerce

Il commercio elettronico con i fattori chiave citati in precedenza ha segnato grandi cambiamenti, rispetto al commercio tradizionale. Rappresenta una delle attività economiche che ha visto un'incessante crescita nel XXI secolo, grazie agli enormi vantaggi creati per le aziende e i consumatori. In particolare, sono numerose le potenzialità che il commercio elettronico riserva sia al consumatore sia alle aziende.

Dal lato del consumatore, sono stati individuati i vantaggi di seguito elencati (Niranjanamurthy et al., 2013):

- L'e-commerce offre la possibilità ai consumatori di comparare facilmente prodotti e marchi, alla ricerca delle migliori condizioni di acquisto. Le informazioni per effettuare confronti sono facile da reperire e hanno diverse origini: recensioni dei clienti, descrizione dei prodotti, video di utilizzo e guide ai prodotti. Inoltre, esistono molti siti di shopping comparativo con l'unico obiettivo di consentire ai consumatori di confrontare i prodotti in base alle metriche di prezzo e sconto.
- L'e-commerce non ha confini, i consumatori possono acquistare prodotti anche se non si trovano in una determinata area urbana, una determinata nazione o continente. I clienti possono arrivare da luoghi diversi alla stessa velocità, nel tempo di un click.
- La varietà di prodotti tra i quali scegliere rappresenta sicuramente uno dei vantaggi più importanti. Il fatto di non aver limiti in termini di dimensioni di scaffali, di spazi agevola i negozi di e-commerce nel presentare molti prodotti e creare quindi un'offerta che incontri le preferenze di un numero più ampio di clienti.
- I consumatori possono acquistare in qualsiasi giorno e in qualsiasi momento. Visti i serrati ritmi di vita che caratterizzano la routine dei consumatori e la loro crescente dimensione multitasking, avere la possibilità ogni volta che si vuole di poter effettuare un acquisto coniuga preferenze e necessità dei consumatori.
- L'e-commerce sostiene dei costi di gestione inferiori di un negozio fisico, e questo determina una riduzione dei costi a carico dei clienti. Infatti, i prezzi online sono in genere inferiori rispetto ai prezzi dei negozi

tradizionali e i siti di e-commerce sono in grado di offrire più sconti e promozioni.

- Nel mondo online spariscono completamente i tempi di attesa, non esistono le lunghe code. Il consumatore nel momento in cui desidera apre il sito e conclude l'acquisto. Questa caratteristica garantisce una comodità unica rispetto al commercio tradizionale eliminando le frustrazioni derivanti dall'attesa negli store.

Analogamente, è possibile individuare anche una serie di opportunità che l'e-commerce riserva alle aziende (Niranjanamurthy et al., 2013):

- La vendita online offre al rivenditore un'importante quantitativo di dati sui clienti. I consumatori in genere forniscono il loro nome, indirizzo e-mail e numero di telefono quando effettuano il check-out o si registrano su un sito, e trascinano con loro anche una vasta gamma di comportamenti e di dati demografici che aiutano i rivenditori a comprendere i loro meccanismi di scelta in modo più corretto. Le aziende online attraverso la grande mole di dati studiano il customer journey delle varie tipologie di cliente per riuscire ad intercettare il cliente e ad influenzarlo nei suoi comportamenti di acquisto. Ad esempio, un rivenditore online, utilizzando i dati sul consumatore, può inviare un'e-mail ai potenziali clienti che hanno abbandonato i loro carrelli, motivandoli e ricordando loro di controllarlo.
- Con l'e-commerce, i confini geografici diventano irrilevanti non solo per il consumatore. Infatti, le aziende che si avvalgono di un e-commerce possono verosimilmente vendere in tutto il mondo, senza essere limitati come nel caso dei negozi fisici. L'e-commerce ha liberato le imprese dal vincolo della posizione geografica concedendo la possibilità di confronto con l'intero mercato globale attraverso la definizione di una offerta che

riesca a soddisfare la domanda di mercati dove prima era impensabile arrivare a stringere relazioni.

- Le attività di e-commerce sono aperte 24 ore su 24, 7 giorni su 7, 365 giorni l'anno. Anche se l'assistenza clienti potrebbe non funzionare, l'automazione garantisce che il resto del processo di vendita sia sempre scorrevole.
- L'e-commerce elimina la necessità di un negozio fisico, il che determina minori costi fissi per l'azienda e riduce significativamente il costo del personale poiché la maggior parte delle attività di e-commerce è automatizzata. Inoltre, l'implementazione di una strategia di marketing di un negozio di e-commerce è più conveniente rispetto alla promozione offline basti pensare all'utilizzo di strumenti come Facebook Ads. Questi risparmi sui costi si traducono in prezzi più bassi da offrire al consumatore.
- La crescita di una realtà online incontra minori difficoltà in termini di spazio rispetto a quella di un negozio fisico. Logicamente la presenza online in un orizzonte di crescita deve essere supportata da importanti investimenti in termini di logistica ma elimina la necessità di aprire un nuovo negozio in un altro luogo poiché si è già alla portata di un mercato globale.

Nell'analizzare il mondo dell'e-commerce, oltre ai principali vantaggi dai quali deriva il successo e l'affermazione del commercio elettronico, è importante descrivere le criticità per capirne i punti di debolezza e aver piena consapevolezza delle difficoltà che si incontrano nel commercio elettronico (Franco et al., 2016).

Il tema sicurezza rappresenta uno dei più grandi svantaggi dell'e-commerce (Aljifri et al., 2003). Le persone temono di fornire informazioni personali e finanziarie perché alcuni siti web non sono in grado di condurre transazioni

autentiche. Sono stati apportati diversi miglioramenti in relazione alla crittografia dei dati ma la paura nel fornire informazioni sulla carta di credito e il rischio di identità rappresenta ancora uno dei più grandi limiti alla crescita dell'e-commerce. In aggiunta esiste ancora diffusa incertezza nell'operare in un mondo elettronico senza carta e senza volto. Nonostante gli importanti passi in avanti, è presente ancora dello scetticismo legato ad un confronto con delle organizzazioni imprenditoriali che non hanno una presenza fisica, questo aspetto fa sì che le persone optino per i negozi tradizionali dove sicuramente la capacità di sviluppo di una relazione face to face ne è uno dei punti di forza. Correlata a tale problematica emerge un ulteriore fattore critico nella scelta di un prodotto online ovvero l'impossibilità di provare il prodotto prima dell'acquisto. Ci sono molti prodotti che i consumatori vogliono toccare, sentire, ascoltare, assaggiare e annusare prima di acquistare, e questa incapacità porta a volte a prediligere il canale offline. Il consumatore nel tempo è diventato sempre più esigente ed impaziente (Gregori et al., 2019). Una componente fondamentale dello shopping è la gratificazione immediata, e questa a volte si scontra con l'acquisto online che lascia a mani vuote il consumatore per il tempo necessario alla consegna. In tal senso, diventa indispensabile cercare di eliminare ritardi che andrebbero a dilatare ulteriormente l'incontro tra il prodotto e il cliente. Parallelamente alla crescente centralità del consumatore, nel mondo dell'e-commerce, c'è da sottolineare l'aumento di competitività di alcuni mercati che richiede un notevole impiego di risorse per definire una strategia di marketing che consenta di ottenere visibilità: andando oltre alla singola campagna con Google Adwords. Il marketing è una funzione aziendale centrale in un contesto di e-commerce e a volte alla competenza interna è necessario il supporto di un'agenzia specializzata.

La principale barriera per il commercio elettronico è il possesso di un dispositivo fisso o mobile che abbia accesso ad Internet. Questa si potrebbe pensare sia una

problematica secondaria, ma ancora in troppe zone del mondo l'accesso ad Internet non è scontato. A latere, è bene considerare le principali problematiche di ordine tecnico riscontrate nell'utilizzo di Internet: l'eccessivo traffico sulle linee di rete, lenti caricamenti dei siti, difficoltà di utilizzo dei software e di trasmissione dei dati. Queste complicazioni rallentano la navigazione, frenano le visite dei siti e quindi i possibili acquisti. Infine, la possibilità di avere una platea molto estesa determina il confronto con culture diverse, potendo risultare poco opportuni per alcuni di essi. È necessario che i rivenditori online acquisiscano informazioni sui differenti usi e costumi, in modo tale da riuscire a adattare i contenuti in relazione ai diversi paesi. Ad esempio, potrebbe essere funzionale una personalizzazione del contenuto legata al momento nel quale il consumatore sceglie la lingua.

1.5 I dati e-commerce precedenti al Covid-19

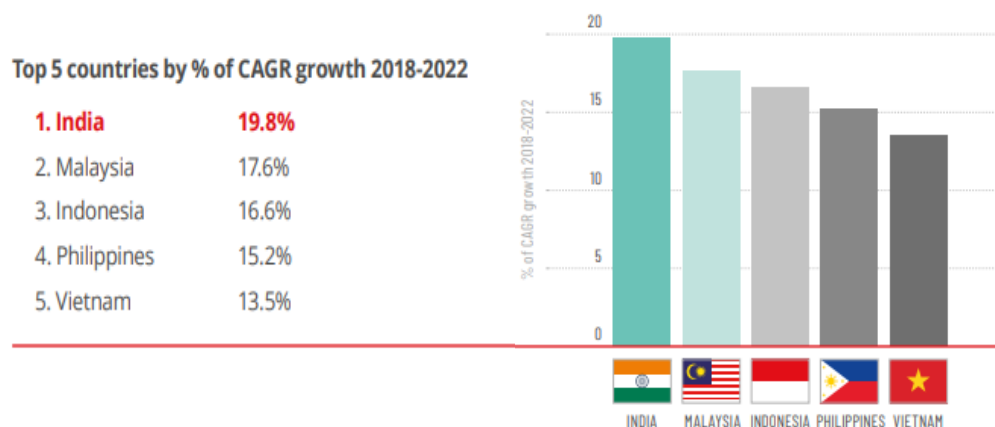
L'e-commerce mondiale nel 2019, tra B2C e B2B, ha fatturato 15.751 miliardi di dollari. Il canale B2C nel mondo valeva 3.535 miliardi di dollari, il 20% in più rispetto al 2018⁴. Nel 2019, l'80% degli Internet users ha ricercato online un prodotto/servizio e il 74% ha effettuato almeno un acquisto, per un totale di circa 3 miliardi di acquirenti nel mondo, con un tasso di conversione pari 1,72%. La Cina si confermava nuovamente il mercato più potente, con un fatturato di 1.935 miliardi di dollari, il 54,7% del mercato. Questo dominio cinese nel 2019, che vedeva il 59% della popolazione digitale cinese acquistare online, era dovuto principalmente all'utilizzo diffuso di Internet nell'intera nazione, segnato da un tasso di penetrazione di Internet del 61% su una popolazione di 1,44 miliardi⁵. Gli Stati Uniti, nello stesso anno, facevano registrare 587 miliardi di dollari di vendite

⁴<https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf>

⁵<https://www.statista.com/statistics/236963/penetration-rate-of-internet-users-in-china/>

online, circa un terzo di quelle cinese, con un altissimo tasso di penetrazione di Internet del 90% tra i suoi 329 milioni di abitanti. Nel 2019 anche il Giappone aveva un ruolo da protagonista tra i più grandi mercati di e-commerce nel mondo con 89,9 milioni di acquirenti e 104 miliardi di dollari di entrate⁶. La grande efficienza della rete infrastrutturale giapponese garantiva un elevato livello di servizi sia di assistenza al cliente che di consegna con quasi la totalità delle spedizioni garantite in giornata. L'India trainava il grande sviluppo dell'e-commerce all'interno dell'area Asia-Pacifico essendo il paese maggiormente in crescita con 46 miliardi di dollari di fatturato, +31,9% rispetto al 2018. In particolare, tutta l'area del sud-est asiatico stava crescendo, facendo stimare che il valore del commercio on-line avrebbe superato i 300 miliardi di dollari entro il 2025 (Fig.1).

Figura 1. Primi 5 paesi per % di crescita CAGR 2018-2022



Fonte: GLOBAL ECOMMERCE MARKET RANKING 2019, 2019

⁶https://www.worldretailcongress.com/_media/Global_e-commerce_Market_Ranking_2019_001.pdf

Nel 2019 l'e-commerce in Europa era caratterizzato dalla più alta percentuale di penetrazione di Internet: pari all'85% e in aumento del 5% rispetto al 2018, con 727 milioni di europei che avevano accesso a Internet⁷. Tale quota saliva ad almeno il 90% in dieci paesi, e i valori più elevati erano registrati in Svezia (98%) e in Danimarca (97%). Nel 2019 in Europa il 60% delle persone con età compresa tra 16 e i 74 anni aveva effettuato almeno un acquisto online⁸. Il continente europeo presentava una situazione molto disomogenea al suo interno per livelli di utilizzo dell'e-commerce; paesi come il Regno Unito e la Germania trascinavano il settore del commercio elettronico, rappresentando la metà dell'intero mercato europeo; mentre scarsi livelli di penetrazione dell'e-commerce, dettati oltre che da una rete infrastrutturale poco efficiente anche da una scarsa competenza digitale dei consumatori, caratterizzavano Romania (23%) e Bulgaria (22%). Il Regno Unito nel 2019 risultava il mercato e-commerce più grande d'Europa, con un valore di circa 106 miliardi di sterline. Gli acquirenti online del Regno Unito erano molti esigenti, avevano grandi aspettative per marchi stranieri e richiedevano una spedizione flessibile che potesse incontrare i loro frenetici orari. Grandi protagonisti di questo mercato erano i millennial il cui utilizzo degli strumenti informatici quasi costante nelle ventiquattro ore, costituiva il motivo principale di questa massiccia partecipazione al commercio digitale. Il Regno Unito faceva registrare il terzo maggior numero di acquirenti online in rapporto alla popolazione totale quasi l'80% della popolazione, con un tasso di penetrazione di Internet al 96%⁹, rappresentando così il riferimento dell'e-commerce in Europa. Tuttavia, gli sviluppi politici dominati dalla Brexit stanno

⁷<https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf>

⁸https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200420-2?fbclid=IwAR3d9Xj-X3qTzwduTHWtsl4kIpUSnzFvnXtN92Cd_-1fDsTXc5c43z8Gnzs

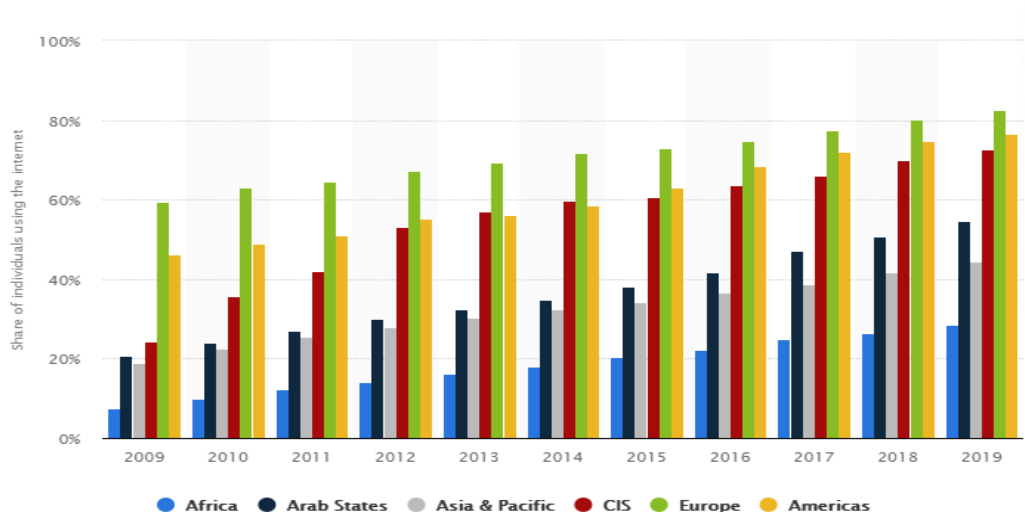
⁹<https://www.postnord.dk/siteassets/pdf/analyser/e-handel-i-europa-2019.pdf>

già avendo e potrebbero avere un notevole impatto nel mondo dell'economia, e quindi anche nell'e-commerce. L'uscita dall'Unione Europea ha comportato maggiori controlli doganali su consegne e resi complicando i meccanismi del commercio elettronico. Tale situazione di difficoltà ha già mostrato le sue prime negative conseguenze per il mercato inglese; ad esempio, la tedesca N26, una delle aziende protagoniste del momento in ambito fintech, ha annunciato nel 2019 che non continuerà ad operare nel Regno Unito, concentrandosi invece su altri mercati¹⁰. La Germania era il più grande mercato e-commerce dell'Unione Europea contando 63,9 milioni di acquirenti online nel 2019, con un tasso di penetrazione di Internet pari al 95% (Fig.2). È il mercato e-commerce più longevo di Europa e gran parte della popolazione possiede competenze digitali avanzate. La caratteristica che ha segnato la continua crescita della Germania è la logistica. Grazie alla presenza di numerosi hub strategici presenti nel territorio, alla sua localizzazione geografica e alla presenza delle più efficienti e importanti infrastrutture nel mondo è considerata la porta d'entrata del continente europeo, rendendolo il mercato perfetto in una strategia globale. I paesi del Sud Europa hanno accelerato la loro crescita in termini di commercio elettronico. La Spagna era considerata avere grandi prospettive, e queste sono state ampiamente rispettate nel 2019 quando arrivò a registrare 31 milioni di consumatori online. L'Italia sebbene fosse entrata in recessione all'inizio del 2019, fece importanti passi in avanti nel processo di digitalizzazione del paese anche in risposta agli investimenti fatti da Amazon; il colosso americano dell'e-commerce ha investito più di 1,6 miliardi di euro nella sua attività italiana dal 2010, contribuendo a sollevare l'interesse per l'e-commerce nel paese. Contemporaneamente l'UE ha stanziato ingenti finanziamenti volti a migliorare il livello delle infrastrutture digitali in Italia, soprattutto nel sud. Il dato dell'aumento del 60% in Italia e del

¹⁰<https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf>

30% in Spagna del numero di nuovi consumatori on-line dal 2014 al 2019 aiuta a capire le tendenze di sviluppo del commercio elettronico in questi paesi¹¹.

Figura 2. Tasso di penetrazione di Internet dal 2009 al 2019



Fonte: STATISTA, 2021

In Italia la diffusione del commercio elettronico nel 2019 ha visto come protagonisti 37 milioni di consumatori on-line, con il 62% della popolazione tra i 15 e i 79 anni ad aver effettuato almeno un acquisto¹². Il fatturato e-commerce relativo al canale B2C in Italia era di 48,5 miliardi di euro, con una crescita del 17% sul 2018 (Fig.3).

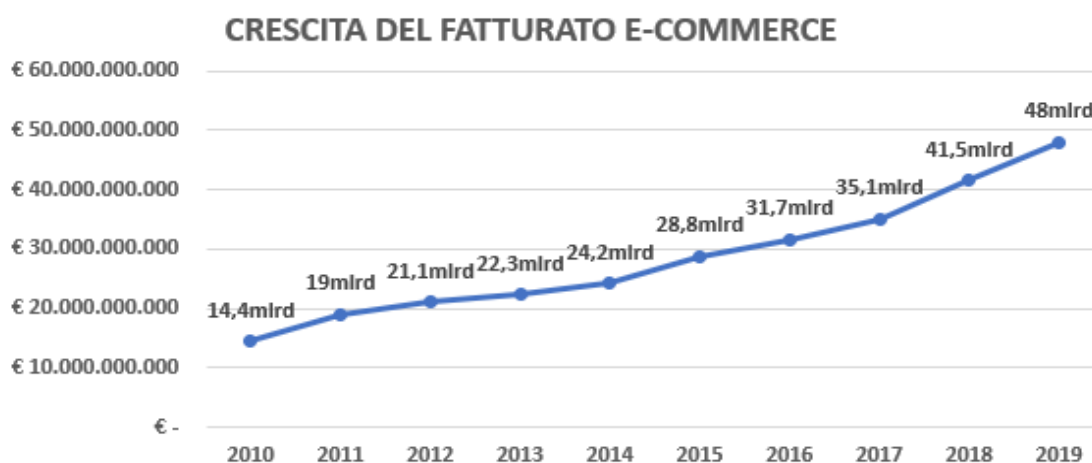
Il valore dell'online retail salì a 31,6 miliardi di euro, registrando l'incremento in valore assoluto più alto di sempre, 4,1 miliardi di euro. L'e-commerce rappresentava ancora una piccola parte degli acquisti complessivi con un tasso di penetrazione del 7,3%, ma continuava ad essere il principale responsabile della crescita del retail con un impatto del 65%. Gli acquisti online sono infatti

¹¹<https://www.postnord.dk/siteassets/pdf/analyser/e-handel-i-europa-2019.pdf>

¹²<https://www.postnord.dk/siteassets/pdf/analyser/e-handel-i-europa-2019.pdf>

aumentati del 15% rispetto al 2018, mentre i consumi complessivi sono rimasti sostanzialmente stabili. I dati di Idealo¹³ hanno mostrato come l'80% degli acquirenti digitali italiani abbia effettuato in media almeno un acquisto on-line al mese. Questa analisi emerse dalla classificazione dei consumatori digitali italiani sulla base della loro frequenza d'acquisto. Sono state individuate tre categorie di acquirenti: gli intensivi coloro i quali hanno acquistato almeno una volta a settimana, rappresentavano il 20%, gli sporadici, i quali hanno effettuato un acquisto ogni trimestre o meno, il 20% e gli abituali che hanno comperato on-line almeno una volta al mese, rappresentavano il 60%.

Figura 3. Crescita del fatturato e-commerce italiano 2010-2019



Fonte: Rielaborazione Personale, 2021

Nel 2019 lo studio di Postnord analizzò come per il consumatore medio italiano la consegna abbia rappresentato una delle variabili cruciali per la scelta di acquisto. La volontà del consumatore italiano è quella di una consegna veloce e flessibile che riesca il più delle volte a far arrivare il prodotto a casa lo stesso giorno dell'acquisto. Per spiegare questo forte attaccamento ad una consegna veloce, si

¹³<https://www.ideal.it/magazine/e-commerce/e-commerce-italia-report-2020-ideal>

pensi al modello familiare tipico italiano dove spesso è presente una persona in casa che può ricevere i prodotti, a causa del più alto tasso di disoccupazione in Europa, che la caratterizza. Il 93% di coloro che hanno acquistato on-line ha utilizzato Amazon; la percentuale più alta tra i paesi europei. Gli altri due marketplace maggiormente diffusi erano: eBay che nel 2019 ha avuto 35 milioni di venditori professionisti nel mercato italiano e Zalando che ha introdotto una collaborazione con Poste Italiane dando la possibilità ai clienti di restituire i prodotti acquistati in 12.000 uffici postali italiani.

L'Italia è un paese frammentato in termini di diffusione del commercio elettronico. Nel 2019 come oggi sul territorio italiano c'è un problema di bassa o inesistente copertura nelle aree più lontane dai grossi centri urbani, con l'effetto di ridurre le potenzialità di acquisto di alcune fette di popolazione. Infatti, il vero punto dolente emerso dal report DESI 2020 è la connettività delle aree rurali; dove il 10% delle abitazioni non è raggiunto da nessuna rete fissa e il 41% non ha accesso a connessioni a banda larga. In aggiunta chiunque voglia stabilire una presenza digitale in Italia, deve essere a conoscenza che la sfida non dipende solo dalle scelte imprenditoriali e dalla necessità di maggiori investimenti nelle infrastrutture di TLC ma ci sono da considerare anche le basse posizioni dell'Italia in molte classifiche sul digitale. Nel 2019 solo il 42%, della popolazione tra 16 e 74 anni possedeva competenze digitali di base o superiori¹⁴. Questo significa che 15 milioni di italiani navigano su Internet con competenze inferiori a quelle di base e come naturale conseguenza molti siti web e numerosi servizi offerti ai clienti potrebbero rimanere inutilizzati dai consumatori.

¹⁴<https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/desi-2020-il-punto-piu-basso-per-litalia-tutti-i-problemi-da-risolvere/>

1.6 Dal 2019 al 2020: le implicazioni del Covid-19 sull'e-commerce

La pandemia globale Covid-19 è certamente uno degli eventi cruciali del 2020 con implicazioni che dureranno tutto il decennio. I leader nazionali, e le istituzioni devono affrontare scelte difficili con livelli di incertezza senza precedenti per affrontare una crisi che plasmerà in modo permanente l'ordine sociale ed economico del futuro, come è avvenuto con altri eventi storici. Le persone stanno facendo i conti con una realtà cambiata rapidamente basti pensare al divieto di assembramento o alle indicazioni sul numero di persone che possono entrare all'interno di un negozio. Sempre più città sono soggette a blocchi e restrizioni, che ordinano di chiudere attività commerciali non essenziali come ristoranti, bar, cinema e palestre. Nel frattempo, molti lavoratori si trovano ad affrontare nuove sfide legate al tema del lavoro, sia per le conseguenze occupazionali che questa crisi comporta, sia per le nuove dinamiche lavorative, come il lavoro da remoto.

Uno dei cambiamenti principali che la pandemia ha indotto, specie nei periodi di lockdown, è rappresentato dalla modifica delle abitudini di acquisto dei consumatori (Sheth, 2020). Quando si apprese la reale portata del Covid-19 e l'Organizzazione Mondiale della Sanità dichiarò lo stato pandemico, le persone risposero facendo scorta, comprando forniture mediche come disinfettante per le mani e mascherine e oggetti essenziali per la casa come carta igienica e pane. Gli esseri umani rispondono alle crisi, in particolare alle situazioni incerte e rischiose su cui non si ha alcun controllo, con dei comportamenti che fanno trasparire sicurezza e pieno controllo della situazione. Paul Marsden, uno psicologo dei consumi presso la University of the Arts di Londra, ha affermato che: "*Gli acquisti di panico possono essere intesi come il risultato dei nostri tre bisogni psicologici fondamentali*"¹⁵. Questi bisogni sono: l'autonomia o la necessità di

¹⁵<https://www.bigcommerce.com/blog/covid-19-ecommerce/#understanding-panic-buying-and-coronavirus>

sentirsi in controllo delle proprie azioni, la parentela intesa come un insieme di azioni a beneficio delle nostre famiglie e la competenza ovvero la capacità di fare l'acquisto intelligente nel momento giusto. Tuttavia, la pandemia con l'importante carico di incertezza e - talvolta di informazioni contraddittorie - ha aggiunto a questi tre fattori, l'elemento della "mentalità della folla". Dove la decisione di acquisto, ovvero quella di fare scorta si sviluppa nell'assistere all'acquisto di altri soggetti e vedere successivamente una scarsità di prodotti necessari. Questa struttura cognitiva non fa altro che convalidare la decisione di fare scorta.

La crisi Covid-19 ha accelerato l'espansione dell'e-commerce e ha cambiato le dinamiche di consumo che lo caratterizzavano (Bhatti et al., 2020). L'utilizzo del canale on-line ha permesso alle imprese di continuare a lavorare malgrado le restrizioni sui contatti e altre misure di confinamento; contemporaneamente ha fornito ai clienti l'accesso in piena sicurezza e comodità a una varietà significativa di prodotti. L'influenza del Covid-19 ha portato ad allargare i confini dell'e-commerce, includendo nuove aziende, nuovi segmenti di consumatori come gli anziani e nuovi prodotti come i generi alimentari.

Le vendite online B2B e B2C hanno registrato un aumento a causa della pandemia; le transazioni di e-commerce in molti paesi sono passate in parte dai beni e servizi di lusso alle necessità quotidiane (Bhatti et al., 2020). Infatti, da quando si è incominciato a percepire la portata della crisi il commercio on-line ha visto molte aziende e consumatori rispondere facendo scorta beni di prima necessità come forniture mediche (disinfettanti per le mani, maschere chirurgiche) e alimenti non deperibili. Le misure applicate da molti governi con chiusure temporanee di attività non essenziali e forti restrizioni sugli spostamenti hanno favorito l'allontanamento sociale, con una decrescita degli acquisti in alcune categorie di prodotto. Ad esempio, tra i segmenti più significativi del commercio elettronico drasticamente precipitati in termini di valore ci sono quello del turismo

e dei viaggi. Sebbene alcuni settori abbiano segnato una decrescita, altri hanno fatto registrare un picco negli acquisti online come per il settore del Food. Contemporaneamente è aumentata la domanda per un'ampia gamma di servizi digitali, indispensabili per ricorrere al commercio elettronico. L'aumento del numero di consumatori che ricorrono ai servizi digitali ha stimolato sia i fornitori di questi servizi, sia gli operatori di telecomunicazioni a migliorare la loro capacità di rete e a offrire pacchetti dati e servizi a prezzi vantaggiosi.

Un ruolo di riferimento nell'affermarsi del commercio elettronico è da attribuire ai governi centrali. Affinché le misure di allontanamento volte a contenere l'ulteriore diffusione di Covid-19 potessero diventare realmente efficaci, diversi governi in tutto il mondo hanno incoraggiato l'acquisto online come una valida alternativa all'acquisto fisico. Così facendo i consumatori hanno adattato i loro modelli di acquisto e i relativi comportamenti per ridurre al minimo i rischi di contrarre l'infezione.

In questo contesto economico, l'Organizzazione Mondiale del Commercio ha indicato come nel 2020 l'e-commerce abbia contribuito significativamente a supportare l'economia mondiale intervenendo con vigore e vitalità e dimostrando la sua importanza ed efficacia nell'intero settore del commercio. Di seguito si elencano una serie di punti chiave, all'interno del contesto pandemico, riguardanti il commercio elettronico nel mondo¹⁶:

- La pandemia Covid-19 ha portato i consumatori ad incrementare lo shopping online, l'uso dei social media, le teleconferenze e gli streaming di video e film. È quindi aumentata la domanda di servizi digitali che danno accesso ad Internet. Di conseguenza la capacità di rete ha dovuto essere urgentemente adattata sia dagli operatori che dai governi per riuscire a supportare il grande carico di utenti.

¹⁶https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/ecommerce_report_e.pdf

- Il commercio online di beni e servizi è stato, in parte, influenzato negativamente dalle limitazioni dovute al virus, sia dal lato dell'offerta che dal lato della domanda. Ne sono conseguite interruzioni, ritardi di consegna e annullamenti definitivi degli ordini. Sono sorte o sono state ulteriormente amplificate alcune problematiche durante questa pandemia. Queste includono problemi di sicurezza dei prodotti, pratiche ingannevoli, problemi di sicurezza informatica, necessità di maggiore larghezza di banda.
- La pandemia ha evidenziato la palese necessità di colmare il divario digitale, ribadendo la centralità dell'e-commerce nel mondo. Molti ostacoli tradizionali si sono accentuati e hanno continuato ad impedire una maggiore partecipazione alle attività di commercio elettronico da parte di piccoli produttori, venditori e consumatori in particolare nei paesi meno sviluppati.
- La natura globale del Covid-19 e il suo impatto sul commercio elettronico hanno incoraggiato il rafforzamento della cooperazione internazionale. La pandemia ha chiarito che il commercio elettronico può essere una soluzione reale per i consumatori. Inoltre, l'e-commerce può anche supportare le piccole imprese, facendo accrescere la loro competitività, diventando un motore economico sia per la crescita interna che per un orizzonte internazionale.

1.7 I dati e-commerce nel 2020: panoramica internazionale e situazione Italia

In un contesto macroeconomico di recessione che ha interessato tutto il mondo, con un calo delle vendite al dettaglio totali del 3%, l'e-commerce è riuscito a

continuare nel suo trend di crescita¹⁷. Nonostante un 2020 impegnativo per l'intera economia, i nuovi dati suggeriscono che le vendite di e-commerce in riferimento al mercato B2C hanno registrato un tasso di crescita del 27,6%, con vendite che hanno raggiunto ben oltre 4.000 miliardi di dollari e si prevede che nel 2022 potrebbero superare un valore di 5.000 miliardi¹⁸.

Negli Stati Uniti d'America l'impatto del Covid-19 ha fatto aumentare gli acquisti online raggiungendo i 794 miliardi di dollari. Un valore che si prevedeva di raggiungere solamente oltre il 2022. La quota online delle vendite al dettaglio totali è in costante aumento, con una penetrazione dell'e-commerce che ha raggiunto il 21,3%. Un dato in forte crescita se si pensa che nel 2018 era al 14,3% e nel 2019 al 15,8%¹⁹. L'aumento di oltre cinque punti percentuali della penetrazione dell'e-commerce è di gran lunga il più grande balzo mai registrato negli Stati Uniti per le vendite al dettaglio. Le vendite online hanno rappresentato il 101% dei guadagni al dettaglio nel 2020; significa che le vendite attraverso tutti gli altri canali, negozi e call center, sono diminuite. È la prima volta nella storia che le vendite di e-commerce rappresentano tutti i guadagni delle vendite al dettaglio.

La Cina nel 2020 ha visto crescere il numero di Internet users, arrivato a quasi 990 milioni. Circa 782 milioni di cinesi ora utilizzano Internet per fare acquisti, un aumento di 72 milioni di persone da quando è scoppiata la pandemia. La Cina è da otto anni il più grande mercato retail online, e nel 2020 è riuscita a confermare

¹⁷<https://www.emarketer.com/content/worldwide-ecommerce-will-approach-5-trillion-this-year>

¹⁸<https://www.emarketer.com/content/worldwide-ecommerce-will-approach-5-trillion-this-year>

¹⁹<https://www.digitalcommerce360.com/2021/02/15/ecommerce-during-coronavirus-pandemic-in-charts/>

questo grande risultato con aumento delle vendite del 10,9% rispetto all'anno precedente, per un valore di 2.296 miliardi di dollari²⁰.

Il commercio elettronico ha segnato una notevole crescita anche in Europa, soprattutto a causa delle stringenti misure per il contenimento della pandemia adottate nelle maggior parte degli stati europei. Queste misure hanno limitato di molto gli spostamenti e indotto molti consumatori a preferire il canale online, facendo aumentare la pressione sull'e-commerce. Tutto il continente è stato colpito dal Covid-19, alcuni paesi però più di altri, hanno dovuto affrontare un vero e proprio bollettino di guerra. Il report di Postnord evidenzia la stretta correlazione tra l'elevata preoccupazione presente nei paesi più colpiti (Italia, Spagna, Francia) e un maggiore aumento rispetto alla media europea dei nuovi acquirenti online. Il dato in crescita dei consumatori è inoltre dettato dallo scarso livello di digitalizzazione presente in alcuni paesi europei, tra i quali Spagna e Italia. Le nuove abitudini, i cambiamenti posti dalle misure di allontanamento sociale e i significativi progressi e miglioramenti nell'infrastruttura di Internet, che continua ad essere ampliata in funzione di una maggiore larghezza di banda del 5G, sembrano aver accelerato il processo di digitalizzazione di queste nazioni con un incremento di persone che si sono avvicinate all'e-commerce. Nonostante una maturità digitale diffusa nel continente europeo, l'arrivo della pandemia ha stimolato il mondo dell'e-commerce facendo crescere la percentuale (+4%) dei consumatori che acquista online, arrivata al 64% nel 2020. L'incremento ha visto nuovi gruppi di consumatori precedentemente riluttanti, come le persone over 60 iniziare ad acquistare online. A testimoniare l'allargamento della platea di consumatori c'è la Germania che nel 2020 ha visto un acquirente su tre avere più

²⁰<https://forbes.it/2021/02/05/la-cina-raggiunge-un-nuovo-record-conta-quasi-1-miliardo-di-utenti-internet/#:~:text=La%20Cina%20si%20%20C3%A8%20classificata,1%20C8mila%20miliardi%20di%20dollari.>

di 60 anni. Un dato in contrasto con quello del 2019 che vedeva questa fascia di età rappresentare meno di un quarto delle vendite di e-commerce. La Germania è una nazione matura e ha consolidato nel tempo la propria posizione all'interno di tale contesto competitivo. La solidità economica tedesca espressa attraverso un forte potere d'acquisto le ha permesso di affrontare la pandemia meglio di molti altri paesi europei, sebbene il suo PIL sia sceso del 2,2% tra il quarto trimestre del 2019 e primo trimestre del 2020. Nell'economia tedesca, è da registrare un aumento del valore del mercato dell'e-commerce del 10%, con una spesa complessiva di 103 milioni di euro. In seguito, alle restrizioni imposte dal governo in quest'ultimo anno, il 29% dei consumatori tedeschi ha affermato di aver acquistato più spesso a causa della pandemia²¹.

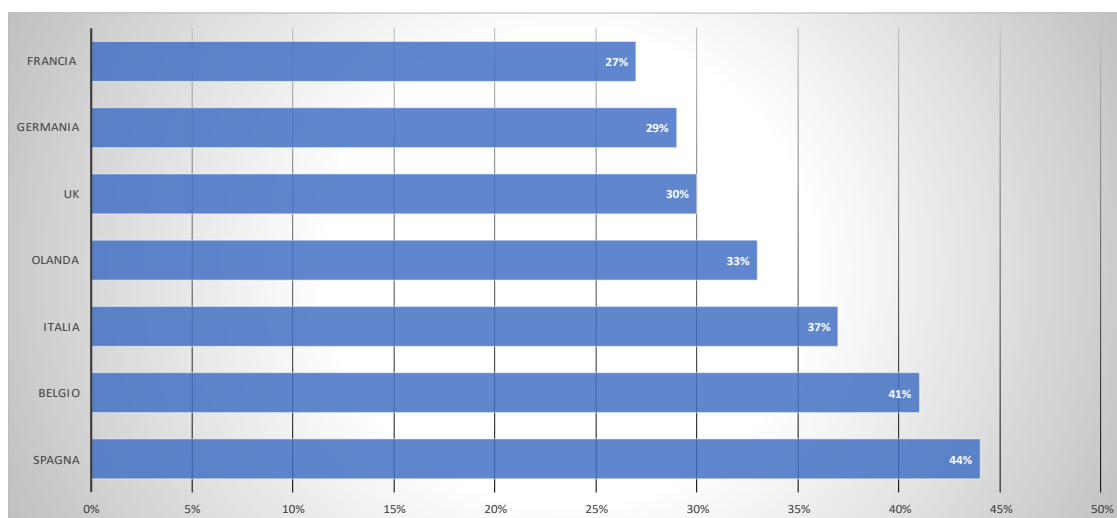
Il Regno Unito è uno dei protagonisti in tema di e-commerce rappresentando il terzo paese per fatturato al mondo, superato solo da Cina e Stati Uniti. Il 23 marzo 2020, il Regno Unito ha imposto il primo blocco in risposta all'epidemia di Covid-19, diversi giorni dopo molti altri paesi europei. Malgrado questo ritardo, le chiusure sono state necessarie e quasi 20 milioni di consumatori inglesi hanno dichiarato di aver fatto acquisti online più spesso a seguito della pandemia di coronavirus. La quota di retail e-commerce nel Regno Unito è schizzata al 31,3% nel secondo semestre del 2020, dopo che tra il primo trimestre del 2018 e il primo trimestre del 2020 era cresciuta del 3%, registrando il 20,3%²². La realtà e-commerce inglese ha acquisito una importanza decisiva a livello mondiale tanto da diventare nel 2020 il primo paese al di fuori degli Stati Uniti in cui Amazon ha lanciato Amazon Shipping, azienda di proprietà che si occupa della consegna.

²¹<https://www.postnord.se/siteassets/pdf/rapporter/e-commerce-in-europe-2020.pdf>

²²<http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/e-commerce-in-the-time-of-covid-19-3a2b78e8/>

La Spagna è stato uno dei primi paesi europei a essere duramente colpito dalla pandemia, con il paese in lockdown dal 14 marzo. Le conseguenze economiche dettate dalla pandemia sono andate a sommarsi ad un continuo aumento della sensibilità rispetto al prezzo relativa all'importante crisi finanziaria che da dieci anni stava interessando il paese. Nonostante questa situazione economica generale, il settore e-commerce a causa della pandemia ha visto accelerare nel 2020 la crescita espressa nei precedenti anni, con un aumento di 2 milioni di consumatori. Un dato che certifica come la fase di sviluppo del commercio elettronico sia stata causata dalla pandemia è il 44% di acquirenti spagnoli che dichiara di aver acquistato online con maggior frequenza in questo ultimo anno (Fig.4).

Figura 4. % di consumatori che hanno acquistato più spesso a causa della pandemia



Fonte: Rielaborazione Personale, 2021

L'Italia è stato il primo paese in Europa duramente colpito dalla pandemia di coronavirus. Il governo dichiarò il lockdown il 9 marzo ed il suo PIL è sceso di quasi il 5% tra il quarto trimestre del 2019 e il primo trimestre 2020. Sono 2 milioni i nuovi consumatori online in Italia per un totale di 39 milioni, dei quali

1,3 attribuibili all'impatto del Covid-19²³. Il valore dell'e-commerce e del digital retail in Italia ha generato ricavi per circa 58,6 miliardi di euro. Il dato in crescita rispetto al 2019 è dettato in parte dalle stringenti misure a contrasto del virus. Durante i mesi di marzo, aprile, maggio scorsi i retail italiani sono stati colti di sorpresa dall'esigenza dei consumatori di acquistare online ed hanno fatto fatica a seguirne l'evoluzione. Un percorso in salita per le aziende italiane come Esselunga, che ad esempio ha istituito il sistema delle code digitali: dove un consumatore ha aspettato anche un'ora prima di poter inoltrare il proprio ordine online a causa di una impreparazione del supermercato a gestire l'esponentiale crescita degli acquisti.

L'impatto delle limitazioni imposte ha trasformato alcune abitudini di consumo e costretto il potenziamento di progetti di e-commerce per numerosi attori del settore, generando effetti visibili sui numeri del mercato italiano. A fronte della crescita più rilevante di sempre degli acquisti online di prodotto (+5,5 miliardi di euro in 12 mesi), i servizi dimezzano il loro valore (-47%) a causa della crisi che ha colpito, in primis, il settore di turismo e trasporti. In valore assoluto sono tre i comparti che hanno contribuito maggiormente alla crescita: 1,1 miliardi sono realizzati dal Food&Grocery, 1 miliardo dall'Informatica ed elettronica di consumo e 700 milioni dall'Abbigliamento²⁴.

Questo aumento dei consumatori online, lo si valuta anche in relazione ad una minore maturità del commercio elettronico italiano rispetto alla media europea. Un indicatore di questa situazione è la scarsa diffusione di Internet nella popolazione, che si attesta nel 2020 all'83%. Quindi in un contesto di necessità,

²³https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/conad/2020/09/03/news/il_grande_balzo_degli_econsumatori266123876/#:~:text=Da%20inizio%20del%202020%20sono,attribuire%20all'impatto%20del%20coronavirus.

²⁴<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/nellitalia-post-lockdown-gli-acquisti-online-valgono-30-6-mld-con-un-aumento-degli-acquisti-di-prodotto-plus31>

molti consumatori che non avevano mai avuto l'interesse ad avvicinarsi al commercio elettronico hanno avuto una forte motivazione che li ha spinti ad approcciarsi a queste nuove modalità di commercio. Nonostante il crescente utilizzo del commercio elettronico, la spesa media mensile per consumatore è diminuita, perché gli acquirenti in una fase di incertezza hanno preferito rinviare gli acquisti importanti concentrandosi sui prodotti di tutti i giorni²⁵. Come prevedibile, il calo maggiore delle vendite nel circuito del commercio digitale si è registrato nel settore del turismo e dei viaggi; circa il 75% in meno di spesa per singolo consumatore.

Tuttavia, il mercato del commercio elettronico è chiaramente in crescita e molte imprese estere stanno investendo nel paese. Ad esempio, Zalando ha aperto un magazzino nella primavera del 2020 nei pressi di Verona che occupa ad oggi 1000 lavoratori. La struttura permette all'azienda di velocizzare le consegne nei mercati del Sud Europa e di potenziare il servizio per i clienti italiani. Come in molti altri paesi europei, Amazon ha rafforzato la propria posizione di mercato raggiungendo in Italia una quota di mercato del 16%. I motivi di una modesta crescita delle attività italiane di e-commerce all'interno del circuito economico nazionale sono da individuare in una digitalizzazione ancora poca diffusa soprattutto tra le piccole e medie imprese che impedisce loro una dimensione che si affianchi o sostituisca al canale tradizionale.

In conclusione, si può affermare che l'e-commerce nel 2020 è riuscito a superare le aspettative di crescita in Italia e in tutto il resto del mondo, facendo registrare una sempre più alta competizione. L'alto ritmo di innovazione, la varietà di nuove tecnologie e la pandemia globale hanno creato una crescente tensione economica e

²⁵https://www.ansa.it/pressrelease/tecnologia/2021/01/25/boom-degli-e-commerce-e-delle-vendite-online.come-sono-cambiati-gli-acquisti-online-durante-covid-19_8600928d-6513-454a-ba8b-2f4a856a3598.html

operativa. Quest'ultimo fattore ha cambiato la vita dei consumatori dall'oggi al domani, portando i rivenditori ad accelerare il processo di innovazione digitale e obbligandoli a ripensare le modalità e gli strumenti di vendita.

2. IL NUOVO CONSUMATORE

2.1 L'impatto del Covid nel processo di acquisto del consumatore

2.1.1 Il nuovo customer journey

Il customer journey si compone di una serie di punti distinti, detti touchpoint, che presentano momenti nei quali si realizza l'interazione tra brand e individuo. La gestione della sequenza di interazioni che compone il customer journey prende il nome di customer experience. Un cliente durante il suo ciclo di vita è protagonista di una serie di interazioni che hanno forti impatti comportamentali ed emotivi; ed è proprio in queste occasioni di contatto che vengono scambiate informazioni, dati e sensazioni (Gregori et al., 2019). È fondamentale avere chiara tale definizione di customer experience poiché molto spesso viene confusa con elementi diversi della relazione fra cliente e impresa, quali il customer care, il customer service, la customer relationship, la customer satisfaction. La customer experience è un *costrutto multidimensionale* che ha acquisito sempre più rilevanza, inseguito alla crescente importanza assunta dal valore dell'esperienza (Gregori et al., 2019). Il consumatore vive una interazione non focalizzando unicamente l'attenzione sulla base della qualità del prodotto o servizio ma sul valore dell'esperienza percepita/vissuta in prima persona e da altri clienti, questo anche relativamente al fatto che la qualità si è mostrata essere, nella gran parte dei casi, un valore aleatorio e completamente relativo (Gregori et al., 2019). Una corretta customer experience richiede investimenti per essere progettata e realizzata, ma i benefici economici ottenibili superano di gran lunga i costi. Lo studio e quindi la cura per un'esperienza che dev'essere costruita e gestita attorno alle esigenze, alle aspettative e ai desideri delle persone, genera un cliente più fedele alimentando il

passa-parola e diminuendo il tasso di abbandono, entrambi fattori che riducono il costo di acquisizione del singolo cliente e il costo di retention²⁶.

La digitalizzazione ha cambiato radicalmente la relazione tra l'impresa e il cliente, facendo diventare il ruolo dell'esperienza, intesa come il complesso di reazioni e sensazioni razionali, emozionali che un certo incontro o scambio suscita, l'elemento cardine del business, dal quale dipende il successo dell'azienda. Si è assistito ad una rapida e significativa evoluzione che ha segnato il passaggio dall'erogazione di prodotti e servizi standardizzati, unidirezionali, ad una relazione personale che vede un continuo dialogo tra cliente e impresa. Questa evoluzione è stata supportata da un aumento negli anni dei canali di accesso, fruizione, comunicazione e interazione che hanno favorito una sempre più spinta personalizzazione delle esperienze.

I rapidi progressi tecnologici hanno quindi permesso ai clienti di interagire con i fornitori di prodotti e servizi in molti modi diversi. I clienti ad oggi, visti i crescenti livelli di digitalizzazione raggiunti, sfruttano differenti opzioni di interazione, nelle fasi di pre-acquisto, acquisto e post-acquisto. Di conseguenza, il processo di acquisto diventa molto più complesso rispetto al passato (Mass et al., 2018). Queste interazioni assumono un ruolo centrale nella creazione di valore sia per le aziende, sia per i clienti; risulta quindi decisivo per le aziende comprendere le scelte di interazione dei clienti per fornire loro la customer experience desiderata. Il customer journey non è più lineare come indicavano i teorici del marketing prima dell'esplosione di Internet e delle strategie di omnichannel retail, è un processo complesso, dinamico e sempre più segmentato, in continua evoluzione proprio perché in stretta relazione con lo scenario attuale, anche questo veloce e mutevole in brevissimo tempo (Gregori et al., 2019). Oltre ad avere una

²⁶<https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/customer-experience-cos-e-perche-e-strategica-per-le-aziende-e-quali-sono-le-tecnologie-per/>

pluralità di strumenti per informarsi sia online che offline, il consumatore partecipa attivamente alle sue scelte d'acquisto, incrementando notevolmente la consapevolezza e la conoscenza del mercato. Il nuovo modello di customer journey, quindi, è caratterizzato da una prima fase di puro interesse e di ricerca di informazioni (Pre-Acquisto), da una seconda fase di decisione dell'acquisto (Acquisto) e da un'ultima fase successiva all'acquisto dove l'interazione azienda/cliente si traduce in una relazione più o meno solida (Post-Acquisto) (Gregori et al., 2019).

Il momento di *Pre-Acquisto* vede l'impatto dei canali tradizionali (passaparola, pubblicità, telemarketing ecc.) diminuire decisamente rispetto al passato. Le informazioni sui prodotti e servizi vengono ricercate soprattutto su smartphone e pc, evidenziando come i consumatori siano profondamente influenzati dai canali online. La crescente autonomia dei consumatori nell'effettuare una ricerca online ha cambiato i punti di riferimento che li guidano negli acquisti. La figura degli assistenti in negozio è stata completamente rimpiazzata dai siti comparatori e dai social media. Ma non tutte le piattaforme sono uguali: per essere ritenute affidabili devono essere aperte a tutti, e quindi non accessibili su invito delle stesse aziende. Vengono privilegiate e considerate più credibili le piattaforme dove si può esprimere liberamente la propria opinione senza paura di essere censurati.

Nell'ultimo anno i consumatori del mondo e-commerce sono aumentati a dismisura per via delle difficoltà negli spostamenti, delle lunghe code fuori dai supermercati e delle numerose chiusure. Questo aumento, unito alla volontà di creare un senso di comunità in un contesto di isolamento sociale ha generato di riflesso un numero sempre più alto di soggetti che hanno consultato recensioni prima di procedere all'acquisto. Nel 2020 circa il 92% dei consumatori ha letto

recensioni online per valutare i prodotti o i servizi di un brand²⁷. Tutte le piattaforme sono state coinvolte dalle app più comuni ai social media sempre più utilizzati come risorsa secondaria per acquisire informazioni aziendali. Le recensioni hanno assunto un ruolo di maggior rilievo; i consumatori, infatti, valutando la credibilità delle recensioni, si sono costruiti un'idea personale sull'efficacia dell'e-commerce, per tutelarsi all'interno di un sistema in cui le proposte di vendite on-line fasulle nell'ultimo anno sono cresciute esponenzialmente. Il comportamento dei consumatori è quindi cambiato, controllano meglio le recensioni degli altri clienti, senza limitarsi ad osservare il numero delle stelline ma approfondendo la lettura dei feedback in particolare di quelli negativi. Le recensioni non solo forniscono ai consumatori molti più dettagli, ma vengono anche utilizzate come fonte imparziale, rispetto a ciò che il marchio ha da dire di sé.

La seconda fase è quella di *Acquisto*, dove si realizza la piena integrazione tra i canali online e offline. Un nuovo modello di acquisto, nato da questa integrazione, e che si è ampiamente diffuso nel 2020 con le restrizioni legate al virus è il modello BOPIS (Buy Online Pickup In-Store). Il BOPIS aumenta la soddisfazione dei clienti, proponendo una soluzione di acquisto facile, veloce ed efficiente. Tale modello offre la possibilità ai clienti di acquistare i prodotti e ritirarli in-store con comodità, senza ritardi e con i tempi desiderati, definendo una migliore customer experience. In aggiunta, l'opportunità di avere davanti a sé il cliente al momento del ritiro dell'acquisto permette di sviluppare una relazione che, nella migliore delle ipotesi, porta alla vendita di un articolo complementare o aggiuntivo. Questo modello chiamato anche *click&collect* (prenota e ritira) è fortemente voluto dai consumatori poiché riduce il tempo di permanenza all'interno dei punti vendita abbattendo di molto le occasioni di contagio. Autogrill, ad esempio, ha attivato a

²⁷<https://www.vendasta.com/blog/50-stats-you-need-to-know-about-online-reviews/>

luglio 2020 la funzionalità Click&Good all'interno della propria mobile app, offrendo la possibilità ai propri clienti di prenotare il pasto direttamente da smartphone, per poi ritirarlo successivamente in appositi pick-up point all'interno dei locali durante le pause dei viaggi in auto²⁸. Un'ulteriore modalità particolarmente apprezzata dai consumatori Asiatici, ma che si è ampiamente diffusa anche in Europa è il live streaming. Il marchio Motivi ha introdotto questa tendenza a partire dal 15 giugno lanciando in Italia un'innovativa piattaforma di live streaming shopping. Le sessioni sono ambientate e condotte all'interno di alcune boutique Motivi, dove le venditrici presentano in video le nuove collezioni. Durante lo streaming, i clienti attraverso una chat dedicata hanno la possibilità di interagire: per richiedere assistenza in tempo reale e accedere alla vendita istantanea degli articoli tramite un semplice click sulle relative immagini.

La fase di *Post-Acquisto*, ultima sezione del customer journey, rappresenta l'inizio di un loop che porterà nuovamente il cliente ad interagire con il brand. I consumatori odierni sono alla ricerca di un'esperienza continua che unisca i momenti di pre-acquisto a quelli di post-acquisto, dentro e fuori dallo store. Le aspettative dei consumatori nella fase di post-acquisto si realizzano quando ogni aspetto – personalizzazione del prodotto, consegna della merce, programma di fedeltà, assistenza – è curato nei dettagli ed è strettamente correlato agli altri macro-momenti. Il customer care è il nodo centrale della fase di post-acquisto, e comprende il concetto di attenzione al cliente (Karakaya et al., 2010). L'insieme delle cure e delle attenzioni rivolte al cliente interessano sia la comprensione dei suoi bisogni e dei suoi desideri, sia l'individuazione di eventuali problemi di tipo assistenziale e relazionale prima che diventino irrecuperabili. I servizi di assistenza al cliente sono stati una funzione aziendale che ha assunto un ruolo ancor più decisivo in questo contesto di emergenza sanitaria. Improvvisamente i

²⁸<https://www.digital4.biz/marketing/strategie-di-retail-marketing/>

viaggi cancellati, le limitazioni agli spostamenti individuali, le chiusure dei negozi e delle attività produttive, lo stravolgimento delle strutture sanitarie hanno spinto molte persone impaurite, ansiose, e talvolta disperate, a rivolgersi ai servizi di customer service. In alcuni settori come turismo e trasporti le aziende hanno dovuto inizialmente gestire molte richieste relative alle numerose prenotazioni in essere, per poi fare i conti con un calo drastico delle attività. In altri settori economici, invece, il picco di richieste si è protratto per tutta la fase dell'emergenza, si pensi a molti e-commerce ed ai servizi in streaming. In questa situazione di forte incertezza, il consumatore sente la necessità di doversi fidare del brand e per farlo ha bisogno di informazioni, assistenza e supporto continuo nel confronto con una serie di sfide del tutto nuove. Le imprese hanno iniziato a prendersi cura dei clienti in maniera efficace, offrendo loro un supporto vero e preoccupandosi delle loro attuali problematiche. In un momento in cui gran parte dell'attività economica si è spostata online, riuscire ad offrire un'assistenza digitale 24 ore su 24 è la chiave per una strategia efficace di customer service. Soprattutto nella fase iniziale dell'emergenza le logiche omnichannel hanno caratterizzato il customer service, facendo prevalere la necessità di creare un contatto umano attraverso live chat o canali vocali, che hanno consentito di ricostruire una comunicazione diretta con il cliente. Questo fenomeno ha enfatizzato due trend già in atto da tempo, ossia l'inserimento di aree aggiuntive per l'assistenza clienti e la ricerca del giusto equilibrio nel mix dei canali di interazione. L'orizzonte del customer service richiesto dai clienti vede la piena integrazione tra i canali real time (voce e messaggistica) e quelli self-service (blog, community, pagine di supporto al cliente) con una linea comunicativa variabile a seconda del canale utilizzato ma sempre caratterizzata dalla coerenza informativa che permea la strategia di customer service.

2.1.2 Un consumatore sempre più digitale

I comportamenti dei clienti e le loro interazioni sono cambiati in modo significativo e, sebbene continueranno a cambiare, l'aumento dell'uso dei servizi digitali rimarrà. Ben il 75% delle persone che ha utilizzato i canali digitali per la prima volta ha indicato che continueranno ad utilizzarli quando le cose torneranno alla normalità²⁹. Le implicazioni del Covid-19 hanno accelerato l'adozione del digitale. Il crescente utilizzo della tecnologia per lavorare, giocare e rimanere in contatto ha introdotto nuove abitudini digitali. Non è sorprendente poiché date le misure di blocco presenti nei paesi il canale digitale rappresenta l'unica opportunità per le persone di connettersi con chi è al di fuori del proprio nucleo familiare. Ciò che è interessante è la rapida adozione e la varietà dei servizi online offerti e utilizzati; che si tratti di scopi transazionali, educativi o personali. Di conseguenza, i consumatori non si aspettano più solo l'esperienza che veniva offerta prima, ma hanno sviluppato aspettative digitali molto più elevate. Questo è il motivo per cui tutte le aziende, da chi opera in grandi mercati o in nicchie, devono accelerare la loro adozione digitale e trasformare le loro operazioni per soddisfare i consumatori e offrire loro l'esperienza che si aspettano.

La pandemia da Covid-19 ha favorito la digitalizzazione degli acquisti di prodotti e servizi, modificando i comportamenti dei consumatori e accelerando notevolmente la rapidità delle transazioni commerciali. Il risultato è un numero maggiore rispetto ad inizio pandemia di consumatori digitali e di soggetti propensi a cercare prodotti e servizi on-line. La conferma di questo passaggio al digitale arriva dallo studio di Monitor Deloitte secondo cui il 30% dei consumatori europei ha provato per la prima volta lo shopping online e l'e-banking durante la

²⁹<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days>

prima ondata Covid³⁰. Il dato ancor più significativo che testimonia l'allargamento della platea dei consumatori digitali è quello che fa emergere come la metà dei pensionati in questa pandemia abbia utilizzato per la prima volta il commercio elettronico. L'adozione digitale non è più legata all'età, ma coinvolge tutte le generazioni. Ogni fascia d'età ha iniziato a adottare una nuova mentalità in cui ci si affida ai canali digitali per apprendere e acquistare, piuttosto che alle tradizionali fonti di informazione. Gli acquisti online sono aumentati del 71% nel secondo quadrimestre del 2020, e secondo un'indagine britannica dell'Office for National Statistics, le vendite online correlate al totale del settore retail sono passate dal 18,7% di luglio 2019 al 28,1% dello stesso mese nel 2020, registrando una crescita del 9,4%. Un sondaggio condotto da FIS Global ha indicato che il 58% dei consumatori ha dichiarato di spendere più soldi online; il 27% si è abbonato ad almeno un nuovo servizio di streaming digitale e il 42% ha acquistato di più tramite dispositivi mobili³¹. Molte persone hanno inoltre provato per la prima volta la consegna a domicilio di beni essenziali e articoli per l'igiene. Il risultato è stato un aumento significativo della penetrazione dell'e-commerce nel comparto di generi alimentari, dal 13% prima della pandemia a oltre il 31% alla fine di marzo³². In Italia, il settore enogastronomico ha registrato una crescita complessiva del 227% e un aumento del 70% delle transazioni digitali dal 9 marzo al 5 aprile³³. Gli acquisti online sono aumentati in tutte le aree geografiche

³⁰<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/strategy/articles/umanesimo-digitale--stella-polare-della-ripresa---deloitte-italy.html>

³¹<https://www.forbes.com/sites/davidarmano/2020/09/09/covid-19-will-be-remembered-as-the-great-accelerator-of-digital-transformation/?sh=753101d03cb2>

³²<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/rapidly-forecasting-demand-and-adapting-commercial-plans-in-a-pandemic>

³³https://www.repubblica.it/economia/2020/04/26/news/spesa_online_nel_primo_mese_di_lockdown_balzo_del_227_per_gli_alimentari-254937508/

dalla prima diffusione della pandemia, con aumenti da 6 a 10 punti percentuali nella maggior parte delle categorie di prodotti. I dati affermano quindi che le transazioni online stanno rapidamente diventando una nuova normalità per i consumatori.

Tuttavia, non si tratta solo di commercio elettronico, poiché con i blocchi indotti dal coronavirus, le persone hanno iniziato ad utilizzare anche le app di videoconferenza per rimanere in contatto con le famiglie e gli amici. Queste app digitali influenzano notevolmente le abitudini quotidiane, abbattendo le barriere dello spazio e del tempo e promuovendo la capacità di lavorare e socializzare in modo relativamente fluido; inoltre rappresentano una soluzione temporanea alle incerte scadenze obbligate dall'isolamento sociale. Ad aprile 2020 il tempo speso sulle app di videoconferenza come Zoom e Microsoft Teams è aumentato del 9348% rispetto alla media del quarto trimestre 2019, mentre i download sono aumentati del 6288%. Anche Houseparty, un'app di videoconferenza, particolarmente popolare tra la generazione Z, ha visto una crescita significativa in Europa; in Italia, i download settimanali dal 15 al 21 marzo 2020 sono aumentati di 423 volte rispetto al livello medio del quarto trimestre del 2019, mentre in Spagna i download sono particolarmente esplosi, raggiungendo nella settimana dal 15 al 21 marzo un numero di download pari a 2360 volte la media settimanale registrata nel mese gennaio³⁴. Queste app di social networking tendono a trarre grandi vantaggi dall'effetto di rete, in cui il valore per un utente aumenta gradualmente al numero di amici e familiari che utilizzano l'app.

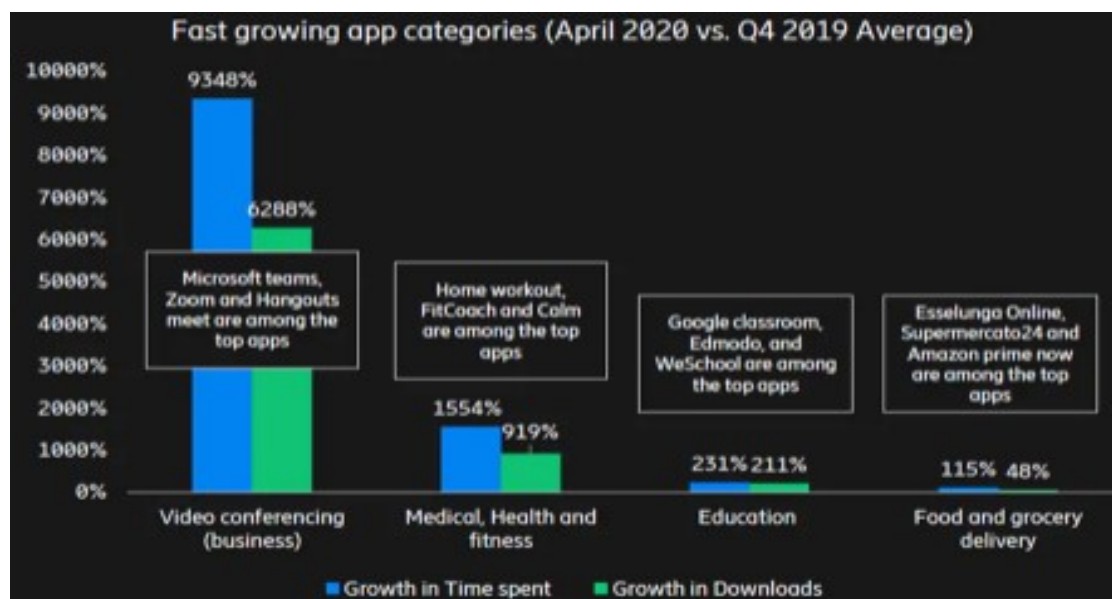
Questa rapida diffusione del digitale continuerà poiché i vincoli in corso sulla mobilità incentivano le persone ad imparare e ad utilizzare più ampiamente questi canali. Infatti, da un sondaggio di ConsumerLab di Ericsson³⁵ è emerso come il

³⁴<https://www.appannie.com/en/insights/market-data/video-conferencing-apps-surge-coronavirus/>

³⁵<https://www.ericsson.com/it/news/3/2020/gli-italiani-e-la-tecnologia-durante-covid-19>

60% degli italiani continuerà a usare servizi per le videoconferenze anche dopo la pandemia, nello specifico il 40% degli studenti per frequentare corsi di laurea o master universitari (Fig.5).

Figura 5. L'aumento dell'utilizzo delle App con i cambiamenti legati alla pandemia



Fonte: Ericsson Consumer & IndustryLab analysis, 2020

Gli italiani hanno utilizzato sempre di più Internet e gli strumenti digitali per comprare e trovare informazioni su prodotti e servizi. Nell'ultimo anno il numero di consumatori che usufruisce di servizi di e-commerce o per i quali il digitale ha assunto un ruolo nel proprio percorso di acquisto sono 46,5 milioni, pari all'88% della popolazione italiana e in crescita di 2,6 milioni rispetto all'anno precedente³⁶. Gli acquirenti digitali italiani che hanno fatto almeno un acquisto nel 2020 sono 30 milioni; di cui quasi 20 milioni sono consumatori multicanale che passano con disinvoltura dai canali offline a quelli online e utilizzano Internet in tutte le fasi del processo d'acquisto. I consumatori hanno definito nuovi percorsi di acquisto ibridi basati sull'alternanza di strumenti e punti di contatto fisici e

³⁶<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/consumatori-multicanale-2020>

digitali. Sono emersi dagli studi dell'Osservatorio Multicanalità nuovi profili di utenti Internet che hanno modalità di approccio differenti con i brand, relative ad un diverso utilizzo della rete nella loro quotidianità. Fra questi utenti i più maturi sono i Digital Rooted (5,7 milioni, l'11% del totale), che presentano grande sensibilità ai consigli degli influencer e hanno una maggiore dotazione tecnologica e familiarità con lo shopping online rispetto agli altri utenti. Un secondo profilo è quello dei Digital Engaged (8,8 milioni, 17%), che utilizza la rete in modo più intenso e disinvolto, guardando con fiducia a nuove forme di pagamento ma mantenendo un legame con il punto vendita. Assieme ai Digital Rooted, i Digital Engaged vedono nel digitale uno strumento attraverso il quale è possibile comparare i prezzi e condividere in forum e social media opinioni e recensioni dei prodotti acquistati. I Digital Bouncers (11,9 milioni, 22%) considerano il digitale cruciale nelle fasi pre e post acquisto, ma prediligono acquistare direttamente in store. Il quarto profilo, i Digital Rookies (20,1 milioni, 38%) è quello che presenta il maggior numero di utenti ma anche quelli meno digitalizzati. Questi consumatori nutrono diffidenza per il digitale, e lo utilizzano con grande attenzione in casi di stretta necessità, evitando categoricamente i pagamenti digitali. Un ultimo profilo è indicato dagli Digital Unplugged (6,2 milioni, 12%), utenti che preferiscono i canali tradizionali per acquisire informazioni su prodotti e servizi; e considerano come fondamentale e unica l'esperienza in negozio poiché genera una relazione diretta e di fiducia con il cliente. Il settore con gli utenti più digitali è quello dei viaggi, che vede l'utilizzo di Internet presente in tutte le fasi del processo di acquisto. Nel settore dei viaggi il 75% dei consumatori si informa online prima di procedere all'acquisto e il 65% lo effettua alternando le modalità in rete a quelle offline, seguito da elettronica/informatica (rispettivamente 69% e 58%) e assicurazioni (44% e

35%)³⁷. Nei settori di largo consumo, farmaci/integratori, beauty e abbigliamento, invece, il punto vendita ha ancora un'importanza maggiore rispetto ai canali digitali sia nella fase di ricerca delle informazioni che nella fase centrale di acquisto.

Il processo di digitalizzazione del consumatore che è fortemente accelerato nel 2020 vede nell'aumento dell'utilizzo dei pagamenti digitali una delle principali motivazioni. Paesi storicamente fedeli al contante, come l'Italia, ma anche Germania e Giappone, hanno visto una riduzione dell'uso del cash maggiore o uguale al 30%. Altri Paesi, come Australia, Canada e Gran Bretagna, hanno continuato nel loro percorso indirizzato verso l'addio a monete e banconote. A livello globale sempre più venditori hanno iniziato ad accettare pagamenti contactless durante la crisi, anche per transazioni di piccolo importo. E le società che emettono le carte hanno alzato i limiti per le transazioni contactless, ovvero quelle che si effettuano senza digitare il Pin (Sénant et al., 2020).

Nonostante il calo dei consumi di oltre il 13%, i pagamenti digitali hanno raggiunto i 5,2 miliardi di transazioni, passando dal 29% al 33% del valore totale dei pagamenti in Italia³⁸ e quindi incrementando la penetrazione rispetto al contante (Fig.6). L'Italia prima del lockdown di marzo 2020, nella classifica europea delle transazioni con carta pro-capite, era al 24° posto; sebbene facesse registrare tassi di crescita promettenti, i pagamenti digitali non avevano ancora plasmato completamente le abitudini di acquisto degli italiani. La pandemia ha inciso significativamente su questo cambio di passo; le priorità e le modalità di rapporto con gli altri sono state stravolte e quindi anche le tipologie di pagamento.

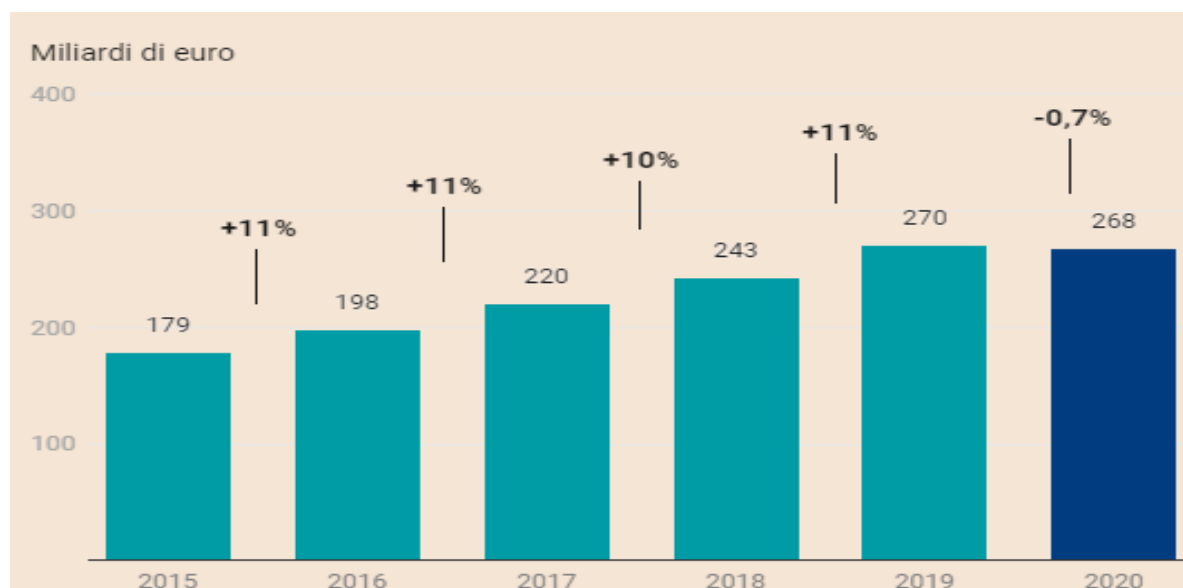
³⁷<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/consumatori-multicanale-2020>

³⁸<https://www.ilsole24ore.com/art/balzo-pagamenti-digitali-italia-ma-contante-resta-mezzo-preferito-ADg6qKPB>

Oltre alla pandemia, alcune iniziative del Governo hanno favorito l'utilizzo di pagamenti digitali avvicinando più persone a questo metodo di pagamento.

Nelle forti difficoltà attraversate nell'ultimo anno è possibile considerare il pagamento digitale come un vero e proprio alleato del consumatore, al pari dell'e-commerce. La crescita maggiore si è registrata per le transazioni e-commerce, che hanno visto un'impennata del 107% nel volume passando da 8.861.211 transazioni nel 2019 a 18.310.077 nel 2020. Lo smartphone è stato nel 2020 il device preferito dagli italiani per eseguire pagamenti da remoto e acquisti online, superando il PC: il mobile commerce ha raggiunto i 15,65 miliardi e una penetrazione sul totale e-commerce del 51%, segno di una sempre maggiore facilità e velocità nell'uso di questo dispositivo.

Figura 6. Valore del transato relativo al digital payment in Italia, 2015-2020



Fonte: Osservatorio Innovative -www.osservatori.net, 2020

L'incremento è dettato inoltre dai pagamenti effettuati con smartphone all'interno dei negozi, comparto che in Italia è aumentato complessivamente dell'80% raggiungendo un valore vicino ai 3,5 miliardi di euro. Questa realtà sta prendendo

sempre più piede grazie alle numerose app che prevedono la virtualizzazione della carta nello smartphone. I consumatori che utilizzano strumenti di pagamento innovativi, come lo smartphone, percepiscono una maggior comodità e sicurezza che poi difficilmente tendono ad abbandonare.

Il 2020, pur nella sua drammaticità, può rappresentare un turning point per il settore dei pagamenti digitali. Il passaggio che sta attraversando il paese verso una digitalizzazione più matura e diffusa, unito alla volontà di mantenere le distanze e limitare i contatti da parte degli italiani e ad una miglior rapidità e facilità di utilizzo rappresentano tre valide ragioni che affermeranno i pagamenti digitali nel prossimo biennio.

2.2 L'impatto del Covid sui modelli di consumo

Le abitudini di consumo delle persone possono essere cambiate in modo permanente o temporaneo da quattro diversi driver. Il primo è rappresentato dall'insieme degli eventi che cambiano il contesto sociale delle persone come, il parto o il matrimonio³⁹. Un secondo fattore è la tecnologia, con l'avvento di Internet prima e dell'Intelligenza artificiale poi le imprese hanno creato nuovi modelli di business. Un terzo fattore trainante è rappresentato dalle nuove norme e dai regolamenti; un chiaro esempio sono i sussidi per la produzione di energia solare ed eolica che hanno incoraggiato nel tempo il passaggio a fonti di energia pulita. L'ultimo driver è quello che riguarda eventi inaspettati: catastrofi naturali, disastri causati dall'uomo o le pandemie (Sheth, 2020). A questi quattro grandi driver si sommano fattori culturali, sociali, personali e psicologici che definiscono le differenti scelte di acquisto dei consumatori nel mondo. I fattori culturali includono variabili che influenzano il comportamento di ampi gruppi di

³⁹<https://www.swissre.com/institute/research/topics-and-risk-dialogues/health-and-longevity/covid-19-and-consumer-behaviour.html>

consumatori. I fattori di influenza sociale sono gruppi di riferimento come la famiglia, gli amici e l'ambiente di lavoro; questi ambiti relazionali hanno un ruolo sociale decisivo nella definizione dello status del consumatore (Sherman et al., 1997). I fattori personali che influenzano il comportamento di acquisto includono età, professione, reddito e stile di vita del consumatore; mentre i fattori psicologici sono da ricercare nella motivazione individuale, nell'atteggiamento, nella percezione e nella capacità di apprendimento di ciascun consumatore (McGuire et al., 2010).

L'impatto del Covid-19 sui modelli di consumo è stato immediato con ripercussioni e cambiamenti che hanno interessato tutti settori economici ed interi paesi e culture. Uno dei principali cambiamenti riguarda i modelli di mobilità che hanno risentito fortemente dei blocchi e delle misure di allontanamento sociale imposte dalla pandemia. I viaggi aerei sono stati particolarmente colpiti dalle restrizioni, le compagnie aeree hanno operato il 49% in meno di voli nel 2020 rispetto al 2019, passando da 33,2 milioni di voli a soli 16,8 milioni⁴⁰. Il traffico passeggeri ha subito un calo del 67% e potrebbe impiegare anni per tornare ai livelli pre-Covid-19, poiché il settore aereo aveva già impiegato molto tempo per riprendersi dalla crisi finanziaria del 2008/2009. A livello locale, il cambiamento dei modelli di mobilità mostra un uso ridotto del trasporto pubblico, principalmente a causa di considerazioni sulla sicurezza e sull'igiene degli stessi mezzi. La salute rappresenta oggi più che mai la priorità e quindi velocità e costi per raggiungere le destinazioni passano in secondo piano. Da questo si evince un maggiore utilizzo di veicoli privati e un uso più attento delle opzioni di mobilità condivisa. Ad esempio, più persone vanno in bicicletta e molti governi stanno rispondendo, fornendo le infrastrutture necessarie. Tuttavia, solo un terzo di

⁴⁰<https://www.travelquotidiano.com/trasporti/cirium-la-pandemia-ha-cancellato-21-anni-di-crescita-del-traffico-aereo/tqid-395763>

questa nuova infrastruttura sembra permanente il che indica che questo cambiamento potrebbe essere temporaneo e andare a scomparire nel lungo periodo. Man mano che i vaccini saranno introdotti e contestualmente si avrà un calo del rischio di infezione, le persone potranno tornare ai trasporti pubblici e al ride sharing, specialmente nelle città che sono già congestionate⁴¹.

La rapida diffusione del Covid-19 e il suo impatto hanno aumentato l'importanza di temi come salute e benessere. Un'indagine sui consumatori ad agosto ha rilevato che la maggior parte degli intervistati ha citato la "salute personale" e la "salute di amici e familiari" come le loro maggiori preoccupazioni⁴². In Italia, ad esempio, circa il 4% delle persone ha smesso di fumare e la percentuale dei soggetti che dormono nove ore al giorno è aumentata di circa nove volte (Di Renzo et al., 2020). Le persone stanno adottando stili di vita più sani in risposta alla pandemia, osservando con più rigore diete varie e salutari e dedicandosi regolarmente all'attività fisica. Sempre più persone si stanno concentrando sul fitness e questo emerge da una maggiore frequenza di allenamento rispetto al periodo pre-pandemico; soggetti che prima riuscivano a fare esercizio solo occasionalmente, una o due volte a settimana, ora con più tempo a disposizione hanno aumentato gli allenamenti settimanali (Di Renzo et al., 2020). Infatti, la percentuale delle persone che dedica tempo all'esercizio fisico in cinque o più giorni alla settimana è passata dal 6 al 16%, con un aumento medio del 9,9%, in particolare per l'allenamento a corpo libero (Di Renzo et al., 2020). Inoltre, il numero di utenti online nelle app per il fitness è aumentato del 25% arrivando a

⁴¹<https://eandt.theiet.org/content/articles/2020/11/covid-19-cycling-infrastructure-building-spre-ignores-safety-needs/>

⁴²https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-130/Accenture-Retail-Research-POV-Wave-Seven.pdf

826 milioni in tutto il mondo nel 2020, stimando un miliardo di utenti entro il 2024⁴³.

Le esperienze di autoisolamento, i sentimenti di noia e monotonia che possono derivare dallo stare a casa per un lungo periodo hanno agevolato in alcune persone la ricerca di ricompense e gratificazione nel cibo, prevalendo sui segnali di sazietà e fame. È altrettanto vero che la consapevolezza della necessità di costruire uno stile di vita che riduca le problematiche di salute, come ad esempio l'obesità che favorisce gravi complicazioni in soggetti affetti da Covid-19, sta portando ad una maggiore attenzione sulla nutrizione e ha ridotto il rischio di sviluppo di comportamenti alimentari disfunzionali. I cambiamenti relativi alle abitudini alimentari durante l'emergenza Covid-19 mostrano come in Italia ci sia stato un aumento delle ricette fatte in casa (es. dolci, pizza e pane), di cereali, legumi, carni bianche e del consumo di bevande calde, e una conseguente diminuzione di prodotti preconfezionati come carne lavorata, bevande gassate, zuccherate e alcolici. Nello specifico durante il lockdown il 35,8% della popolazione ha dichiarato di mangiare più sano, con un incremento di frutta, verdura, noci e legumi (Di Renzo et al.,2020). Infine, un ultimo aspetto che garantisce la costruzione di uno stile di vita caratterizzato da un benessere generale, è una buona salute mentale. L'attenzione verso una corretta salute mentale è cresciuta a causa della pandemia, poiché molte persone sono state colpite dallo stress legato alla paura di contrarre il Covid-19 e ai cambiamenti che la nuova routine ha imposto come movimenti limitati, lavoro da casa e la paura di perdere il lavoro. A seguito di questa condizione di stress che ha indotto un diffuso disagio a livello psichico, si è registrato un aumento della domanda di servizi di benessere mentale indicatore di una maggiore consapevolezza raggiunta dalle persone. A confermare

⁴³<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/cresce-il-mercato-delle-app-per-il-fitness-nel-2024-utenti-a-quota-un-miliardo/>

questa tendenza, c'è un dato che mostra come il 73% dei consumatori americani si sia autodiagnosticato un problema di salute psicologico, che trova soluzioni in attività che stimolano curiosità, sorpresa e divertimento. Il passaggio a uno stile di vita più sano continuerà una volta usciti dalla pandemia poiché le persone hanno compreso l'importanza del benessere immunitario e di come questo sia strettamente correlato all'alimentazione, alla salute mentale e all'esercizio fisico. L'avvento della pandemia ha generato cambiamenti evidenti nel comportamento di acquisto. Le priorità dei consumatori sono state centrate sui bisogni più elementari come la richiesta di igiene, pulizia o beni alimentari non deperibili facendo crescere vertiginosamente la domanda per i prodotti di base e riducendo nello stesso tempo quella per la maggior parte delle categorie discrezionali. Il 67% dei carrelli digitali è stato occupato da prodotti alimentari e bevande, basti pensare al caso Carrefour che ha affermato di aver raddoppiato il numero di clienti online nel 2020. Ma la pandemia ha fatto impennare anche le vendite online degli altri prodotti non alimentari consolidando un trend già in atto che vede l'italiano su 4 aver aumentato, di oltre il 5% rispetto al 2019, la spesa per prodotti non food sui canali digitali. La crescita maggiore nel mercato italiano riguarda, escluso il settore Food& Grocery (+56%), il settore dell'arredamento e home living (+30%), il settore dell'Abbigliamento (+22%) e il settore dell'informatica ed elettronica di consumo (+18%)⁴⁴. In Cina e in India, la spesa sta riprendendo al di là dei generi alimentari e delle forniture domestiche, confermando un ottimismo più elevato rispetto al resto del mondo, dove ad esempio Europa e Giappone presentano alti livelli di preoccupazione sulle condizioni economiche dei paesi dopo la pandemia. I consumatori cinesi prevedono di aumentare la spesa per categorie non essenziali come viaggi e abbigliamento, mentre in India i consumatori hanno già aumentato

⁴⁴<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/nellitalia-post-lockdown-gli-acquisti-online-valgono-30-6-mld-con-un-aumento-degli-acquisti-di-prodotto-plus31>

la spesa in beni discrezionali affrontando spese per la stagione dei matrimoni e per i festival come quello del Diwali.

Il Covid-19 ha dettato grandi cambiamenti nei comportamenti interpersonali attraverso il distacco fisico, psicologico, emotivo e sociale che ha imposto una serie di nuove esperienze emotive. Il sentimento di condivisione con gli altri è meglio interpretato come un bisogno fondamentale che si manifesta nella vita di tutti i giorni. Infatti, sentirsi parte di uno o più gruppi gioca un ruolo importante nella costruzione dell'identità sociale di una persona. La rottura di questa identità sociale è uno dei sentimenti più dolorosi ed emotivamente spiacevoli che una persona possa provare perché comporta il rischio di danneggiare la propria capacità di relazionarsi con altri individui (Schiavio et al.,2012). L'eliminazione del contatto fisico prerogativa delle stringenti misure per il contenimento e la riduzione del contagio è diventata un'attitudine costante nei comportamenti delle persone. Questa propensione naturale nell'evitare qualsiasi tipo di contatto dovuta alla pandemia ha segnato una rottura nell'equilibrio sociale pre-pandemico favorendo l'utilizzo del commercio elettronico. Nel contesto di oggi, l'atto dello shopping è diventato un'esperienza molto diversa. Le aspettative esistenti in un mondo pre-Covid risultano lontane e concepite come errori nel momento in cui il comportamento antisociale è diventato più comune a causa di un crescente stress sottostante nato dalla preoccupazione di contrarre il virus (Eger et al., 2021). Questo contesto sociale, che presenta un nuovo codice universale di comportamento interpersonale, ha fatto sì che modelli come m-commerce potessero affermarsi con decisione. In un solo anno l'e-commerce mobile è notevolmente aumentato, tre consumatori su quattro hanno utilizzato il loro telefono cellulare per fare acquisti online⁴⁵. L'incremento è sicuramente legato

⁴⁵<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/01/20/five-e-commerce-trends-to-maximize-in-2021/?sh=6ed9f38e7d60>

all'aumento del tempo trascorso sui dispositivi mobili e alla diffusa capacità di utilizzo dei telefoni cellulari, che non si limita più ai giovani, ma abbraccia anche altre generazioni che con il tempo hanno acquisito sempre più competenze digitali necessarie per realizzare acquisti on-line. Lo smartphone oltre ad essere uno strumento sostitutivo per concludere un acquisto, spesso viene utilizzato per integrare l'esperienza nel negozio. Infatti, più della metà dei consumatori verifica la disponibilità di un prodotto tramite smartphone prima di recarsi in negozio e un terzo utilizza il proprio smartphone anche direttamente in negozio per cercare informazioni e recensioni su un determinato prodotto.

L'indagine internazionale Ey Future Consumer Index ha proposto cinque diversi profili di consumatore per il 2021 differenziati in base alle priorità che ne guideranno scelte e consumi. Priorità che assumono pesi diversi, e sono considerate dai brand driver centrali nella formulazione di strategie di marketing e innovazione⁴⁶.

- Il 31% darà priorità ai beni essenziali. Vivranno adattandosi ai loro mezzi finanziari. Non acquisteranno cose che non siano assolutamente necessarie e guarderanno sempre alle grandi promozioni. Non considerano molto le marche quanto i prodotti che le stesse vendono.
- Il 30% darà priorità alla salute. Proteggeranno la salute propria e della propria famiglia. Si focalizzeranno sulle cose più importanti della vita e su cosa percepiscono corretto per il lungo termine. Sceglieranno i prodotti di cui si fidano e che pensano siano sicuri. Minimizzeranno i rischi non necessari e compreranno on-line piuttosto che nei negozi.
- Il 17% darà priorità al pianeta. Cercheranno di tagliare gli sprechi e ridurre il loro impatto sull'ambiente. Si legheranno con altre persone che

⁴⁶https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/news/2020/december/ey-future-consumer-index-dicembre-2020-final.pdf

condividono gli stessi valori e compreranno marchi che riflettono i loro valori. Accetteranno più rinunce se questo aiuterà le generazioni future.

- Il 13% darà priorità alla società. Acquisiranno da grandi ed oneste aziende. Vorranno dimostrazioni che i bisogni della comunità sono messi al pari con i profitti.
- Il 9% darà priorità all'esperienza. Vivranno alla giornata e cercheranno esperienze che garantiranno di godere il meglio della vita. Proveranno nuove cose e cercheranno prodotti e servizi personalizzati. Acquisiranno marchi che comunicheranno molto a proposito della personalità di chi acquista quel marchio.

2.3 L'influenza della pandemia sul rapporto con il brand

I consumatori di tutto il mondo hanno risposto alla crisi e all'interruzione associata ai normali comportamenti dei consumatori provando acquisti diversi ed esprimendo una forte volontà di incorporare questi comportamenti in futuro. A supporto di questo trend, uno studio realizzato da McKinsey mette in luce come il 78% dei consumatori statunitensi abbia effettivamente cambiato negozio, marchio o modalità di acquisto in seguito alla pandemia⁴⁷.

Tale cambiamento ha apportato numerose conseguenze in termini di fedeltà alla marca. I driver di questa nuova necessità sono da ritrovare in primo luogo in una minore esigenza da parte dei consumatori, che interessa beni come carta igienica, disinfettante per le mani e prodotti per la pulizia. Un ulteriore elemento che ha contribuito a favorire questi nuovi comportamenti di acquisto è stata l'interruzione della catena di approvvigionamento. I consumatori spesso non sono riusciti a trovare il prodotto preferito presso il loro rivenditore abituale, e questa situazione

⁴⁷<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19>

ha portato molti di loro a provare nuovi marchi o a fare acquisti presso rivenditori differenti. Infine, anche il principio di solidarietà che vede una decisa volontà di supportare prodotti e realtà locali si riflette sia nei prodotti acquistati (ad esempio, di provenienza locale, artigianale) sia nel modo in cui i consumatori fanno acquisti (ad esempio, sostenendo i negozi della comunità).

Il valore del brand inteso come la sua reputazione e i suoi orizzonti di crescita sta assumendo un ruolo decisivo nel processo decisionale al pari di fattori come sicurezza, protezione, convenienza (Barnes, 2020). Queste sono ora tutte variabili di una nuova equazione del valore che i clienti tengono in considerazione nel prezzo di un prodotto e che hanno cambiato l'economia dell'esperienza. La pandemia ha deviato molti degli acquisti che prima venivano fatti attraverso i canali fisici verso quelli online; creando nuovi consumatori digitali che per necessità hanno dovuto acquistare attraverso nuove tecnologie che prima non conoscevano e per i quali offrire un'esperienza che richieda interazioni facili e senza sforzo. I consumatori hanno scoperto che Internet rende le loro routine più efficienti ed è probabile che questi nuovi comportamenti d'acquisto diventino permanenti anche una volta terminata la pandemia (Qiu et al., 2018). La consapevolezza di aver affrontato un evento storico che ha minato le certezze sociali, fa comprendere ai consumatori che la pandemia farà vivere in modo diverso nel prossimo futuro. I modelli di acquisto sono cambiati ed è probabile che rimangano tali per molto tempo poiché la crisi economica ha creato una forte pressione finanziaria alle famiglie che con difficoltà cercano di ricostruire la loro rete di sicurezza finanziaria. I clienti si sentono più vulnerabili, meno sicuri e desiderano delle esperienze di acquisto che considerino questi nuovi punti chiave. Il primo è la prova sociale intesa come il carattere cruciale del cambiamento, nel quale persone in difficoltà cercano aiuto e conferme negli altri. Nella grave ondata di pandemia, il consenso sociale che si sviluppa in un contesto mutevole nel quale

ogni soggetto approva le scelte dell'altro, è diventato fondamentale. La moda della preparazione casalinga di dolci o la popolarità dei video di esercizio fisico in casa durante l'emergenza Covid-19, ne sono due esempi che bene racchiudono l'importanza di sentirsi giusti nella ricerca dell'approvazione altrui, specie in un momento di crisi. Questo fattore si trasla perfettamente nel percorso decisionale di un acquisto dove per un consumatore diventa decisivo ricevere il consenso sociale. I brand rispondendo a questa crescente esigenza creano delle community che danno la possibilità ai consumatori, accomunati dalla necessità di sentirsi considerati nell'acquisto di un determinato prodotto, di condividere le proprie scelte di acquisto. Ma non solo, i brand percependo la volontà di condivisione da parte dei consumatori promuovono campagne social nelle quali richiedono ai consumatori di far emergere la loro esperienza con i prodotti/servizi comperati.

Le difficili prospettive economiche e lavorative del 2020 dovute alla pandemia hanno spinto gran parte dei consumatori a considerare con maggiore attenzione i prezzi; ed è proprio a causa di questa grande crisi che la forte sensibilità ai prezzi ha acquisito nuovamente rilevanza. Molti consumatori si sono indirizzati verso la ricerca di brand che proponessero occasioni, come promozioni o offerte. Dall'inizio dell'anno, gli italiani sono stati più propensi a scegliere brand più economici, locali o private label, che sono infatti cresciuti del 9,3%, incrementando così la loro quota di mercato nel largo consumo (28,4% vs. 27,8% del 2019)⁴⁸. La sensibilità ai prezzi dei consumatori si evidenzia anche nella scelta dei negozi: dopo la fine del primo lockdown, sono diminuiti del 3% gli acquisti nei punti vendita con indici di prezzo più alti, mentre i negozi con prezzi relativamente più bassi hanno riacquisito popolarità (+0,4%). Un'analisi di McKinsey & Company ha fatto notare come i due terzi dei consumatori siano

⁴⁸<https://www.retailfood.it/index.php/2020/12/15/nielsen-largo-consumo-gdo-2020/>

insicuri e meno ottimisti sugli effetti a lungo termine della pandemia⁴⁹. Anche coloro che conservano una mentalità positiva sul recupero dell'economia, per le settimane future preferiscono adottare un atteggiamento di spesa più cauto. L'insicurezza è stata la principale condizione emotiva dell'intero 2020, che ha ostacolato la curiosità di provare nuovi prodotti e servizi. C'è stata una attenzione particolare da parte dei consumatori verso ciò che già si aveva, passando da una precedente mentalità di forte consumismo in cui tutto era permesso, all'atteggiamento di chi ha come prerogativa il controllo e la conservazione di quanto già acquisito. I clienti piuttosto che acquistare nuovi prodotti o servizi, sentono la necessità di veder migliorare i servizi esistenti e di rimuovere quei disagi che potrebbero alimentare ulteriormente il nervosismo.

In uno scenario di forte incertezza, le persone hanno manifestato l'attitudine di riconoscersi e di trovare una sorta di rassicurazione nei valori promossi dai brand. Il lockdown ha imposto una nuova realtà dove sono stati i consumatori stessi che, per adattarsi e rispondere adeguatamente a questo contesto improvvisamente liquido, hanno iniziato a mettere in discussione pattern comportamentali e abitudini. Questo ha portato le persone ad avere maggiore consapevolezza e attenzione nei confronti dei propri comportamenti, anche quelli di acquisto, e del loro impatto a livello sociale e ambientale. Di conseguenza nei consumatori è nato il desiderio di sentire vicini i brand oltre che nelle enormi difficoltà affrontate nell'ultimo anno, anche in temi di responsabilità comportamentale. Questo è stato realizzato attraverso importanti investimenti sulla brand equity da parte delle aziende che hanno fornito risposte specifiche a nuovi bisogni creando premesse per lo sviluppo di una relazione più significativa portatrice di ideali e valori condivisi. La sostenibilità sociale è intesa come l'argomento d'unione nel nuovo

⁴⁹<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/how-consumer-goods-companies-can-prepare-for-the-next-normal>

rapporto tra consumatori e brand. Il desiderio dei consumatori che guida la loro scelta di acquisto fa riferimento alla considerazione delle aziende su temi come progresso e benessere sociale. In tale contesto i brand devono esprimere queste sensazioni proponendo iniziative che generino benefici tangibili per loro e per la comunità. In questo difficile periodo i consumatori hanno sentito l'esigenza di sostenere l'economia del paese, preferendo il consumo locale. Questa espressione di vicinanza alle economie locali messe in gravi difficoltà dall'epidemia di Covid emerge dai risultati di una ricerca condotta da Swg e dall'area studi di Legacoop, secondo cui l'82% dei consumatori privilegia i prodotti locali⁵⁰. Le aziende comprendendo l'importanza di questi gesti mettono in rilievo sia nelle loro strategie comunicative che nel loro packaging le radici italiane dei loro prodotti. La pandemia ha spinto i brand verso un nuovo approccio alla relazione con il consumatore, caratterizzato da una maggiore attenzione e sensibilità nel mettere al centro il rapporto con le persone. Il futuro fluido e incerto che caratterizza il contesto odierno favorisce nei consumatori l'ascolto dei valori comunicati dai brand e la successiva preferenza per quei marchi in grado di tradurre ideali in cui riconoscersi. I consumatori hanno apprezzato questa vicinanza delle aziende, con il 58% favorevolmente impressionato da come i brand siano riusciti ad offrire un servizio così complementare a queste esigenze e in grado di aiutare sia le comunità che i singoli. Nello specifico il 58% ha approvato i messaggi responsabili, il 54% le iniziative benefiche operate dai brand e la metà di tutti i consumatori apprezza i brand che affrontano i problemi legati al Coronavirus⁵¹. Sono dati che mettono in risalto quanto la pandemia stia facendo percepire a tutti

⁵⁰<https://www.corriere.it/economia/consumi/cards/comperare-made-italy-sostenere-l-economia-fanno-4-italiani-5/4-italiani-5-scelgono-prodotti-made-italy.shtml>

⁵¹<https://adage.com/article/cmo-strategy/5-consumer-trends-will-endure-after-covid-19-and-what-they-mean-marketers/2247986>

un pericolo concreto per la propria salute ed abbia reso ancor più rilevante rispetto al passato la necessità di contrastare problemi come inquinamento e cambiamenti climatici. Sono sempre più numerosi i consumatori che si dimostrano coinvolti e interessati al ruolo attivo di brand e aziende nei confronti della salvaguardia del pianeta, tutte condizioni ritenute necessarie per proteggere il mondo da future catastrofi. La crescente responsabilità in tema di sostenibilità ambientale dei consumatori, fa aumentare l'attenzione delle aziende nel soddisfare le esigenze ecocompatibili dei clienti. La volontà di tutelare l'ambiente sta crescendo, il 50% dei consumatori afferma infatti che le preoccupazioni ambientali influiscano sulle loro decisioni di acquisto. In questo aumento di consapevolezza un ruolo decisivo lo stanno giocando i millennial, protagonisti e sostenitori di nuove abitudini di consumo sempre più rispettose dell'ambiente. Vista la crescente attenzione sul tema della sostenibilità ambientale i venditori online devono presentarsi all'altezza di queste sfide intraprendendo azioni che coinvolgano l'intera azienda in tutte le sue fasi, dall'approvvigionamento alla consegna. Sebbene i rivenditori digitali possano non avere una vetrina, ciò non significa che la loro attività non abbia un impatto sull'ambiente. Al contrario, la grande distribuzione digitale gioca un ruolo decisivo nell'incremento dell'inquinamento urbano; una delle ragioni sta nell'aumento di veicoli per le consegne e nelle loro frequenti soste in aree urbane già fortemente congestionate dal traffico. La presenza di ampie offerte in un mercato sempre più competitivo ha messo in luce l'importanza dei servizi di reso e consegna con un significativo incremento dei chilometri percorsi da camion e furgoni pressoché vuoti rendendo questo tipo di spedizioni impattanti sull'ambiente. Inoltre, secondo Corepla, l'e-commerce ha rappresentato il 15% del totale della plastica immessa al consumo e la difficoltà con cui si riciclano le diverse parti dell'imballaggio, perché composto da materiali diversi, determina il fatto che il pacco ordinato online possa arrivare a causare l'emissione di 180 kg di

CO2, rispetto agli 11 kg della confezione presa in negozio⁵². Le aziende online devono intervenire proponendo merci che offrano un vantaggio ambientale nella riduzione degli sprechi di spedizione, utilizzando materiali riciclati o biodegradabili.

⁵²<https://www.techeconomy2030.it/2020/11/09/le-commerce-e-sostenibile-per-lambiente/>

3. IL RETAIL E IL COVID-19

3.1 L'impatto del Covid-19 nel settore retail

La pandemia Covid-19 ha sconvolto il settore della vendita al dettaglio, forzando la chiusura dei negozi fisici e causando forte incertezza per il futuro dell'esperienza in negozio. Le misure di contrasto al Covid-19 adottate negli ultimi mesi hanno influenzato direttamente l'offerta, la domanda e le operazioni quotidiane del settore retail. Una delle immagini caratterizzanti le prime settimane della pandemia è stata quella che raffigurava le lunghe code all'entrata dei supermercati ed interi scaffali vuoti. I titoli sugli acquisti di panico e l'accaparramento in massa di beni essenziali hanno generato un senso di crisi intorno alla vendita al dettaglio. Queste immagini e questi titoli hanno mascherato una serie di effetti molto più complessi, che poi hanno interessato l'intera economia mondiale.

Il commercio al dettaglio è uno dei settori economici più importanti poiché in media almeno 1 lavoratore su 12 è impiegato in questo settore e rappresenta quasi il 5% del PIL dell'economie OEDC⁵³. Inoltre, serve principalmente la domanda finale e quindi occupa una posizione importante nelle catene del valore sia come fornitore per le famiglie che come sbocco per i settori a monte.

L'impatto complessivo della diffusione del Covid-19 sulla vendita al dettaglio è stato significativo e allo stesso tempo eterogeneo, frutto dell'effetto combinato di tre caratteristiche.

In primo luogo, l'effetto delle misure di allontanamento sociale sulle singole imprese al dettaglio dipende dal fatto che siano ritenute essenziali o meno. Da un lato, la maggior parte delle attività di vendita al dettaglio non essenziali sono state

⁵³<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-the-retail-sector-impact-and-policy-responses-371d7599/>

chiuse; dall'altro le imprese di vendita al dettaglio essenziali abituate spesso ad operare in condizioni difficili, ha registrato un massiccio aumento della domanda durante e dopo il blocco, in particolare di prodotti alimentari. Parte di questo aumento è stato dettato dalla chiusura di settori come ristorazione e hospitality, che ha obbligato molte persone a rinunciare a viaggi e ristoranti. I consumatori hanno quindi adottato nuove abitudini come la preparazione in casa dei pasti, che nel 2020 ha visto stimare circa 503 milioni di pasti in più a settimana. Ad esempio, negli Stati Uniti, mentre le vendite dei rivenditori di abbigliamento sono diminuite dell'89,3% nell'aprile 2020, le vendite dei negozi di alimentari sono aumentate del 13,2% secondo il Census Bureau⁵⁴. La stessa situazione si è presentata in Europa dove le vendite di prodotti non alimentari sono diminuite del 23,8% nell'aprile 2020 su base annua, mentre le vendite di alimenti e bevande sono aumentate dell'1,2%⁵⁵.

In secondo luogo, i blocchi e le misure di distanziamento sociale hanno colpito più pesantemente i rivenditori con negozi fisici rispetto ai rivenditori online e in definitiva hanno accelerato il passaggio in corso dal mercato fisico alla vendita al dettaglio online. Un chiaro esempio è la Francia che ha visto la quota di mercato del commercio elettronico aumentata rapidamente fino a quasi il 10% delle vendite totali di beni di consumo durante il periodo di reclusione, rispetto ad un valore che era del 6% nel 2019. La stessa realtà è vissuta dal Regno Unito, dove l'Office for National Statistics ha segnalato che la percentuale delle spese di vendita al dettaglio online è aumentata dal 19,1% nell'aprile 2019 al 30,7% nell'aprile 2020, raggiungendo un livello record⁵⁶.

⁵⁴https://www.census.gov/retail/marts/www/marts_current.pdf

⁵⁵<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-the-retail-sector-impact-and-policy-responses-371d7599/>

⁵⁶<https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/retailindustry/bulletins/retailsales/april2020>

Un ulteriore aspetto emerso dalle pesanti conseguenze dettate dalla pandemia è stato lo shock a breve termine di alcune catene di approvvigionamento. Le aziende retail sono state travolte da picchi di domanda che hanno superato i sistemi di fornitura dei principali beni essenziali come farina, pasta, lievito, alcuni prodotti in scatola e anche di prodotti per l'igiene personale. La sicurezza della catena di approvvigionamento è stata quindi messa sotto i riflettori quando i rivenditori hanno dovuto affrontare nuove sfide legate ad un modello di fornitura che garantisse certezze dinanzi a dei numeri di acquisto mai visti.

L'attenzione si è rapidamente spostata sull'identificazione dei punti deboli nelle catene di approvvigionamento, spesso evidenziando la dipendenza da un singolo paese, e la presenza di pochi fornitori. Queste vulnerabilità sono emerse dopo che per decenni è stata data priorità al tema dell'efficienza dei costi rispetto a flessibilità o reattività.

L'impatto del Covid-19 ha quindi messo in luce l'eccessiva dipendenza da singoli fornitori e rotte di approvvigionamento provenienti da un unico paese, costringendo le aziende a considerare la diversificazione dei fornitori e persino il doppio approvvigionamento per garantire la continuità della fornitura. Dopo un periodo di panico iniziale, molti rivenditori hanno iniziato a dare delle risposte concrete sulla progettazione di catene di approvvigionamento più intelligenti, forti e diversificate. Le strategie che sono state poi implementate implicano l'utilizzo di catene di approvvigionamento brevi, flessibili e meglio attrezzate per affrontare gli shock di offerta e i rapidi cambiamenti nel comportamento dei consumatori osservati negli ultimi mesi.

Le difficoltà affrontate dal mondo retail dall'inizio della pandemia hanno avuto ripercussioni anche sotto il profilo occupazionale. Molti rivenditori non alimentari, costretti a chiusure prolungate durante l'anno, non hanno avuto altra scelta che chiudere. Le chiusure di questi negozi, sia temporanee che permanenti,

hanno avuto un impatto importante sull'occupazione nella vendita al dettaglio. La riduzione del lavoro in questo settore, che in genere comprende categorie di dipendenti giovani, donne e part-time, e l'uso di programmi di licenziamento sono state risposte necessarie. L'effetto combinato del Covid e del crollo dei consumi del 13% in Italia, pari ad una perdita di circa 120 miliardi di euro rispetto al 2019, ha spinto alla chiusura oltre 390.000 imprese del commercio non alimentare e dei servizi di mercato nel 2020⁵⁷. Di queste, 240.000, esclusivamente a causa della pandemia; il dato mostra come restrizioni e chiusure obbligatorie hanno acuito drasticamente la chiusura delle imprese rispetto al 2019, dove per quelle del commercio il numero è quasi raddoppiato (dal 6,6% all'11,1%) e addirittura più che triplicato per i servizi di mercato (dal 5,7% al 17,3)⁵⁸.

La conseguenza naturale della alta mortalità delle imprese e della riduzione dei consumi è stata la flessione di occupati che tra dicembre 2019 e dicembre 2020 era di 444mila unità.

Ma non solo l'Italia è stata oggetto di questa dura crisi occupazionale, il Covid-19 ha interessato l'intera occupazione europea con la Germania che ha fatto registrare un tasso di disoccupazione del 4,6%, che tradotti sono 2 milioni di disoccupati. Anche in Spagna i disoccupati sono aumentati, schizzando al 16,1%, con un aumento di 560 mila unità rispetto al 2019⁵⁹. A controbilanciare questi numeri negativi, c'è stata la necessità di inserire nuovi lavoratori, spesso temporanei, nella vendita al dettaglio di alimenti; utili a soddisfare le crescenti esigenze operative e la continua domanda. I lavoratori della vendita al dettaglio di prodotti

⁵⁷https://www.ilmessaggero.it/economia/news/confcommercio_negozii_covid_crisi_quante_impres_e_chiuse_2020_dati_settori_ultime_notizie-5668998.html

⁵⁸<https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-e-crisi-consumi-italia-sparite-oltre-300mila-impres-e-200mila-autonomi-AD2wQWAB>

⁵⁹https://ec.europa.eu/eurostat/documents/portlet_file_entry/2995521/3-01022021-AP-EN.pdf/db860f10-65e3-a1a6-e526-9d4db80904b9

alimentari sono stati riconosciuti come "lavoratori chiave" per il loro ruolo di mantenere operativi i sistemi di approvvigionamento alimentare.

3.2 Strategie dei retailer per rispondere alla pandemia: l'importanza dell'omnicanalità

Nei primi giorni di blocchi e chiusure l'incertezza è stata una delle sensazioni prevalenti nei retailers. In seguito, è subentrata la necessità di adottare nuove ed improvvise soluzioni che hanno visto rimescolare modalità e canali nel tentativo di tornare a servire efficacemente i clienti attraverso nuove strategie.

I rivenditori al dettaglio che avevano già una dimensione digital-first e omnicanalità si sono orientati più facilmente, mentre i rivenditori che hanno dato la priorità ai negozi fisici e al coinvolgimento faccia a faccia hanno fatto fatica a rispondere alle nuove richieste dei consumatori (Pantano et al., 2020).

Per i rivenditori, a maggior ragione in una situazione di crisi è fondamentale riuscire a definire una strategia imprenditoriale che riesca a focalizzare il reale momento economico vissuto dall'azienda e gli obiettivi che si intendono perseguire. Le organizzazioni che hanno reinventato rapidamente il loro approccio omnicanalità per creare una customer experience distintiva, lo hanno fatto attraverso tre principali qualità: flessibilità operativa, spirito d'osservazione e capacità predittiva. Queste qualità hanno di fatto indicato ai retailers la via della ripresa dalla pandemia.

L'attitudine alla rimodulazione dell'esperienza del consumatore nei periodi di crisi è stata il tratto caratterizzante di tutte quelle attività che sono riuscite a riemergere da situazioni di difficoltà economica. L'analisi della crisi finanziaria del 2008 è un utile esempio poiché mostra come i cosiddetti "leader dell'esperienza del cliente" hanno assistito a una flessione meno profonda, e con più celerità hanno raggiunto i risultati economici pre-crisi.

I rivenditori più esperti avevano già anticipato la creazione di strategie omnicanale che uniscono offline e online per coinvolgere i consumatori nella totalità dei loro canali di scelta. L'impatto del Covid-19 sul comportamento dei clienti ha accelerato l'allineamento delle nuove strategie dei retailers verso la direzione omnicanale. I retailers infatti in questo ambiente fortemente mutato, per risolvere le complicazioni legate alla pandemia e successivamente emergere in un ambiente altamente competitivo, hanno dovuto identificare una stella polare che guidasse le loro aspirazioni, con obiettivi specifici, raggiungibili attraverso interventi mirati quali: l'incremento dell'utilizzo del digitale, l'iniezione di innovazione nelle strategie omnichannel, la trasformazione delle operazioni in negozio e la definizione di un modello operativo più agile.

Il profondo impatto della pandemia sulle abitudini di acquisto dei consumatori ha aumentato l'urgenza per i rivenditori di espandere rapidamente la loro presenza digitale. I rivenditori hanno compensato parzialmente la diminuzione del traffico di clienti nei negozi fisici aumentando gli investimenti nella dimensione online. Questo sforzo ha visto la riallocazione dei fondi che prima erano rivolti a sostenere i media offline verso i canali digitali. Con maggiori investimenti nel marketing online, i retailers hanno così adattato le loro strategie ai nuovi comportamenti dei consumatori (Pantano et al., 2020). Gli adattamenti includono una maggiore attenzione all'azione del pagamento, attraverso l'offerta di soluzioni digitali veloci e sicure e il miglioramento della "shoppability" dei canali social (ad esempio, attraverso prodotti in primo piano e contenuti cliccabili su Instagram).

L'utilizzo dei canali digitali all'interno di una strategia omnichannel ha dato la possibilità di estendere la presenza e aumentare il coinvolgimento con i clienti. Il prolungato lockdown della primavera 2020 ha portato le aziende a testare nuovi metodi di coinvolgimento dei clienti. I download delle app sono aumentati dell'11% da gennaio ad aprile 2020 rispetto allo stesso periodo dello scorso anno;

attivando tutti quei retailers che non presentavano nella loro offerta digitale tali servizi. Il 45-50% dei rivenditori aveva già intenzione nel 2020 di dare la priorità alla realizzazione di una app che andasse ad accrescere il valore dell'esperienza, questi sforzi sono stati precipitosamente affrettati dalla pandemia. Inoltre, sebbene la creazione e l'importanza delle comunità online non siano nuove idee, nel 2020 hanno rappresentato uno dei canali più utilizzati per attivare un contatto con il cliente. I rivenditori hanno aumentato le interazioni dirette con i clienti attraverso il coinvolgimento nelle app e altri canali pertinenti, come le community. Nike China, ad esempio, ha attivato la sua comunità digitale offrendo allenamenti virtuali e ha visto un aumento dell'80% degli utenti attivi settimanali nella sua app⁶⁰.

Le aspettative dei clienti per i canali digitali sono in aumento e alcune variabili come la velocità del sito, la sicurezza e i tempi di consegna rappresentano i cardini che guidano le scelte di acquisto nelle piattaforme online. Per tenere il passo, i rivenditori hanno iniziato a progettare pagine web pensate e ottimizzate in funzione degli acquisti digitali. Uno degli obiettivi è quello di aumentare la velocità di caricamento delle pagine, poiché il tempo di caricamento ideale per le conversioni non è superiore ai 2,7 secondi (e ogni ritardo superiore ai 100 millisecondi può ridurre la conversione fino al 7 per cento). Sempre nella prospettiva di ottimizzazione delle pagine web, l'idea di rendere i prodotti più venduti, anche i più facili da trovare aiuta ad eliminare qualsiasi tipo di difficoltà di ricerca dando fluidità al percorso d'acquisto del cliente. Ulteriori priorità includono il corretto funzionamento delle landing page e la coerenza dei molteplici messaggi di marketing che possono provenire dai diversi touchpoint. I

⁶⁰https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Perspectives%20on%20retail%20and%20consumer%20goods%20Number%208/Perspectives-on-Retail-and-Consumer-Goods_Issue-8.pdf

retailers, preso atto del maggior numero di clienti che ha iniziato ad interagire con i dispositivi mobili, hanno provato a garantire canali digitali integrati, in grado di offrire servizi coerenti (come i carrelli della spesa aggiornati in tempo reale su tutti i dispositivi).

Per adattarsi ai nuovi comportamenti e alle preferenze dei clienti, i rivenditori hanno dunque dovuto valutare le loro attuali offerte omnicanale e creare nuove opportunità che andassero ad integrare le loro strategie proponendo innovazione e colmando le lacune presenti. Le innovazioni alle strategie omnicanale sono state chiaramente allineate alle esigenze emergenti dei clienti e integrate con i canali esistenti per supportare un'esperienza che fosse il più possibile complementare al cliente.

L'incapacità di coinvolgere i clienti in un ambiente fisico ha spinto alcuni rivenditori a portare l'emozioni dell'esperienza in negozio, online.

In primo luogo, i principali rivenditori hanno sostituito l'interazione personalizzata in negozio con offerte come appuntamenti virtuali, in cui gli addetti alle vendite utilizzano piattaforme di videoconferenza che consentono un'attenzione personalizzata ai clienti. Il live streaming aiuta il consumatore, semplificando la ricerca del prodotto e mettendo in condizione i rivenditori di comprendere al meglio i bisogni del cliente. Allo stesso tempo, queste opportunità incrementano le entrate e attraverso la condivisione di contenuti esperienziali fanno crescere la fedeltà al marchio. In Cina, ad esempio, Taobao Live ha reso più facile per i rivenditori fisici entrare a far parte della sua piattaforma di live streaming, favorendo un aumento del 719% dei commercianti partecipanti nell'aprile 2020 rispetto al mese precedente. Ciò ha permesso ai rivenditori di affrontare le sfide imposte dalla pandemia promuovendo prodotti attuali e lanci di nuove merci.

In secondo luogo, i rivenditori hanno sviluppato modelli di coinvolgimento alternativi per ridurre il rischio delle decisioni di acquisto digitale.

Nell'abbigliamento e nella moda, ad esempio, uno dei principali ostacoli all'acquisto online è storicamente l'incapacità dei clienti di vedere come gli articoli apparirebbero su di loro. Il marchio di gioielli Kendra Scott ha affrontato il problema lanciando una nuova piattaforma, Virtual Try-On, che utilizza tecniche di realtà aumentata e di machine learning. Questa nuova piattaforma, lanciata ad aprile in risposta al Covid-19, consente agli acquirenti di visualizzare in anteprima i prodotti, fornendo un'esperienza molto vicina a quella di un ambiente di vendita al dettaglio ma nel comfort della propria casa. I risultati sono stati significativi, l'azienda ha registrato un aumento del tasso di conversione del 250% nelle occasioni in cui i consumatori hanno visualizzato i prodotti in AR⁶¹.

In terzo luogo, il Covid-19 ha accresciuto l'importanza dei servizi di consegna, circa il 22% dei consumatori statunitensi ha utilizzato i servizi di consegna più di quanto non facesse prima della crisi. La richiesta crescente di questi servizi ha visto i rivenditori affrettarsi a proporre nuove idee e soluzioni per fornire consegne rapide ed efficienti. Un esempio è Panera, una catena statunitense di fast-food che ha ideato, sviluppato e lanciato un servizio di consegna di generi alimentari in due settimane continuando così a operare in piena emergenza sanitaria.

3.2.1 Come la pandemia ha trasformato il negozio fisico nella logica omnicanale

La pandemia ha modificato le naturali operazioni che si realizzavano all'interno degli store; il rispetto dei nuovi standard comportamentali ha generato preferenze diverse nei consumatori come il self-service. La priorità per molti clienti è centrata su piccole e semplici operazioni che consentono di entrare e uscire da un negozio nel modo più rapido e sicuro possibile. In Cina, ad esempio, il 65% dei

⁶¹<https://www.shopify.com/blog/3d-models-video>

consumatori ha dichiarato che rispetto a prima del Covid-19, c'è una maggiore attenzione rivolta alla sicurezza delle operazioni svolte all'interno dei negozi⁶². Fornire esperienze sicure, è stato il primo obiettivo dei rivenditori per alleviare le ansie dei clienti e consentire un ritorno alle interazioni di persona in piena sicurezza. I rivenditori hanno implementato politiche e processi in grado di garantire la massima sicurezza nell'acquisto. Le linee guida rappresentate dalle restrizioni sul numero dei clienti in negozio e dalle misure di sanificazione, e una comunicazione proattiva, chiara ed empatica hanno facilitato la gestione delle parziali riaperture. L'esperienza è quindi fortemente cambiata e vede la presenza di operazioni - metodi di pagamento senza contatto, processi di sanificazione - non negoziabili e concepite come requisiti di sicurezza sia per i clienti che per i lavoratori.

Il processo di riapertura, per i rivenditori che hanno chiuso negozi durante la pandemia ha offerto l'opportunità di stabilire nuovi modelli. Alcuni rivenditori hanno spostato elementi dell'esperienza al di fuori del punto vendita dati i limiti di clientela per metro quadrato nei negozi. Questo nuovo modello incentrato sull'affrontare nuove esigenze operative e sull'implementazione di pratiche più snelle ha prodotto efficienze del lavoro dal 5 al 15 per cento. I limiti sul distanziamento hanno inoltre dettato la riduzione del numero di dipendenti che possono trovarsi contemporaneamente nel negozio. I rivenditori hanno quindi rivisto le priorità, ricollocando il personale in attività come processi di apertura e chiusura, e soprattutto nella gestione dell'e-commerce. Le riaperture dei negozi hanno indotto i rivenditori a modificare gli orari del negozio, migliorando la programmazione e alterando il mix di dipendenti a tempo pieno e part-time.

⁶²https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Perspectives%20on%20retail%20and%20consumer%20goods%20Number%208/Perspectives-on-Retail-and-Consumer-Goods_Issue-8.pdf

Negli ultimi tre anni, i consumatori hanno spostato una quota crescente dei loro acquisti sull'e-commerce, che ha portato ad un calo sempre maggiore del traffico nei negozi fisici.

L'aumento del volume delle transazioni di e-commerce ha costretto i rivenditori a rivalutare la loro rete di negozi fisici, ridefinendo il ruolo dello store al centro dell'esperienza omnicanale vissuta dal cliente. La pandemia ha spinto i rivenditori ad andare oltre la visione tradizionale secondo cui gli store sono spazi fisici principalmente utili ad aumentare il coinvolgimento dei clienti. Alcuni nuovi modelli che hanno iniziato a svilupparsi e continueranno ad evolversi in un contesto commerciale che vede la frenata del retail controbilanciata dal balzo dello shopping digitale sono quelli che convertono i negozi in hub a servizio dell'e-commerce. In questo modello, implementato da molti rivenditori, le sedi fisiche vengono trasformate in nodi di evasione temporanei o permanenti per agevolare consegne più rapide. Altri modelli considerano l'evoluzione del ruolo del negozio fisico come componente centrale del viaggio omnicanale; in questa ottica i rivenditori utilizzano i loro negozi per istruire i consumatori sulle offerte di prodotto, rafforzare il posizionamento del loro marchio e supportare le vendite di e-commerce. Gli addetti alle vendite rimangono fondamentali per l'esperienza in questi negozi, ma svolgono più un ruolo di supporto al cliente.

Il ritmo del cambiamento nell'ambiente pandemico costringe i rivenditori a rivalutare continuamente le loro strategie. Questo approccio richiede maggiori informazioni in tempo reale sui clienti e un nuovo modello operativo agile per sfruttare queste informazioni e tradurle operativamente. In un contesto ancor più incerto come quello pandemico diventano cruciali le tecniche che sfruttano l'analisi del big data. Prima della pandemia, i leader digitali utilizzavano questi dati per ottimizzare l'esperienza del cliente, valutare la soddisfazione, identificare le tendenze del traffico e generare consigli di acquisto. Il cambiamento ha

suggerito di superare la concezione che considera il dato come unico meccanismo per l'input dei clienti e spingersi verso il monitoraggio in tempo reale delle tendenze dei consumatori e dei cambiamenti di comportamento. L'improvviso avvento del digitale negli ultimi mesi ha messo a disposizione dati ancora più dinamici e mutevoli che presentano un contesto economico fluido dal quale estrarre continuamente intuizioni immediate. Molti rivenditori al dettaglio essenziale, con lo studio dei big data hanno potuto osservare quanti e quali tipologie di consumatori hanno attivato un primo contatto o effettuato per la prima volta l'acquisto nei propri negozi fisici o canali digitali. Questi clienti porteranno in futuro i rivenditori ad effettuare approfondimenti e analisi di piani di fidelizzazione, messaggi e offerte che aiuteranno a mantenere la relazione con il cliente. I social media rappresentano un ulteriore canale che offre approfondimenti sui comportamenti dei consumatori in rapida evoluzione. Nel campo del marketing del settore retail, l'analisi dei dati provenienti dai social consente ai brand di agire con maggiori garanzie in situazioni mutevoli. Ad esempio, le tecniche di social listening permettono di monitorare l'attività degli utenti sui social network per controllare ciò che si dice riguardo al brand, ma anche per identificare i modelli di acquisto che potrebbero creare nuove opportunità per il business. Inoltre i rivenditori, mentre riformulano l'esperienza del cliente, dovrebbero coinvolgerlo nel processo di progettazione dell'esperienza per condividere il feedback, e contemporaneamente sviluppare nuove idee; da questo confronto è naturale infatti che si generino nuove offerte adatte a rispondere alle esigenze effettive del cliente.

Per la definizione di strategie agili diventa fondamentale nella posizione dei rivenditori accrescere la velocità con la quale vengono elaborate le informazioni e si sviluppano poi nuove offerte. Le aspettative dei consumatori in un contesto così dinamico possono essere soddisfatte solamente integrando alle capacità e

competenze interne le informazioni sui consumatori in tempo reale. I rivenditori possono conseguentemente ricalibrare più rapidamente il loro modello di business e le loro offerte per soddisfare le aspettative dei consumatori. La flessibilità dei rivenditori è stata la principale caratteristica che ha permesso di ripensare e sostenere con estrema celerità nuovi modelli omnicanale. L'approccio rapido nel rispondere con soluzioni concrete alle difficoltà emerse con la pandemia, come ad esempio la creazione di un nuovo servizio di consegna; ha giocato un ruolo significativo nella limitazione della perdita di quote mercato.

Una nuova normalità sta prendendo forma e le aspettative dei clienti continueranno a cambiare. I rivenditori che sono riusciti a concentrare il focus sull'esperienza del cliente e hanno risposto con agilità e innovazione nella loro esperienza omnicanale, sono riusciti ad attutire il forte impatto della pandemia mantenendo una forte competitività e nel breve e lungo periodo rafforzeranno i loro legami con i clienti. Questo passaggio non può prescindere da un team interfunzionale coeso, consapevole di dovere prendere nuove decisioni che iniziano dalla valutazione del punto di partenza, passano attraverso la definizione di un rapido percorso di sviluppo e si realizzano con l'implementazione della strategia.

3.3 I successi dei pure player durante la pandemia

L'e-commerce è un mondo eterogeneo, all'interno del quale esistono molteplici classificazioni che individuano i principali attori. La principale suddivisione è quella che vuole da un lato i pure player, aziende relativamente giovani che operano essenzialmente online e con l'eventuale ausilio di negozi fisici, e dall'altro i player ibridi ovvero rivenditori tradizionali che utilizzano punti vendita fisici e spesso integrano strategie di vendita online.

Il commercio elettronico ha rappresentato uno dei pochi settori economici che ha risposto positivamente alla pandemia di Covid-19, tanto che Adobe ha definito lo shopping online “*il principale canale commerciale per effetto delle misure di distanziamento sociale imposte in tutto il mondo*”⁶³. I numeri sono significativamente cambiati durante il primo lockdown di marzo, dove le stringenti misure hanno fatto aumentare drasticamente le vendite e-commerce, dal settore alimentare più che raddoppiato, al mondo della tecnologia (Elsayed et al., 2020).

Tuttavia, la crescita non ha riguardato allo stesso modo tutti gli attori dell’e-commerce poiché nell’aumento delle vendite online, i clienti non hanno sostituito i punti vendita tradizionali ai corrispondenti negozi on-line; ma spesso hanno preferito pure player come Amazon, eBay, Alibaba, jd.com, Rakuten, MercadoLibre, bol.com, Zalando, Otto o divisioni on-line dei principali rivenditori, come Walmart, Target, Auchan o Carrefour. In questo mutevole contesto economico, i piccoli operatori non sono stati quindi in grado di coprire i volumi persi nei negozi con l’aumento delle vendite online. Al contrario invece, la pandemia può essere considerata un fattore vincente dalle aziende di e-commerce. I pure player hanno tratto importanti benefici dal lockdown e dalla riluttanza dei clienti a recarsi in negozio, registrando un sostanziale aumento del numero di attivi e di ordini, nonché dei volumi di vendita favorendo un trend che prima del 2020 vedeva una crescita annua dei ricavi del 20%. Per evidenziare l’impatto della pandemia sui risultati dei pure player non è significativo il tasso di crescita in sé poiché questo sarebbe elevato in entrambi i riferimenti temporali, pre e post pandemia, ma lo studio dell’accelerazione indotta dalle specifiche condizioni del mercato. Un dato analizzato da Syndex che restituisce informazioni utili in tal

⁶³https://www.adobe.com/content/dam/dx/us/en/experience-cloud/digital-insights/pdfs/adobe_analytics-digital-economy-index-2020.pdf

senso, è il confronto della crescita, su base annua, del secondo trimestre con quella del primo trimestre 2020, dove la differenza in punti percentuali può essere attribuita all'impatto del lockdown. Questo calcolo ha mostrato come l'impulso dettato dalla pandemia nel secondo trimestre del 2020 per la maggior parte dei principali pure player, ha raggiunto un livello che oscilla tra 10 e i 20 punti percentuali⁶⁴. Con i più piccoli operatori statunitensi, come Overstock.com o Etsy, che grazie alle ridotte dimensioni hanno fatto segnare gli incrementi più significativi in termini di vendite. L'unica eccezione nel sondaggio rispetto a questa tendenza è stata la Rakuten, un'azienda giapponese di commercio elettronico, che ha vissuto un impatto negativo a causa della forte dipendenza dalla vendita di biglietti di viaggio e dello spettacolo, segmenti che sono stati fortemente colpiti dalla crisi (Fig.7).

Figura 7. I ricavi dei pure player nel primo/secondo trimestre 2020 rispetto allo stesso periodo del 2019

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

Fonte: L'E-COMMERCE ALL'EPOCA DEL COVID-19, 2021

⁶⁴https://uiltucs.it/wp-content/uploads/2021/02/syndex-uni-commerce-e-commerce-report-2020_IT.pdf

Lo stesso studio di Syndex ha analizzato l'indicatore della redditività facendo emergere come tutti i pure player esaminati hanno migliorato i margini ed i profitti durante il lockdown. Nel complesso, le aziende oggetto di studio hanno registrato un utile operativo record di 13 miliardi di dollari nel secondo trimestre del 2020, con aumento di 5,1 miliardi di dollari rispetto al secondo trimestre del 2019 e un utile netto complessivo di 15,6 miliardi di dollari, pari 9,2 miliardi di dollari in più rispetto al secondo trimestre del 2019.

Il confronto tra le performance economiche dei pure player e dei tradizionali retailer in termini di margini operativi è spesso complesso perché i modelli di business utilizzati sono profondamente diversi. La prima grande differenza riguarda e-commerce come Alibaba, eBay o Etsy, ovvero puri marketplace che inseriscono nel conteggio dei loro ricavi solamente le commissioni di vendita e quindi non il prezzo degli articoli venduti. Un ulteriore aspetto divergente è quello che riguarda l'integrazione delle attività non-retail nella rendicontazione aziendale dei pure player. Ad esempio, due colossi come Amazon e Alibaba hanno servizi di cloud che mostrano margini molto più elevati rispetto alla filiale di e-commerce.

In questo macro-confronto ci sono però delle differenze strutturali accentuate dalla pandemia, che possono essere analizzate.

La prima grande diversità riguarda il notevole aumento da parte dei pure player delle riserve di liquidità. Il rapporto di Syndex ha fatto emergere come solo quattro pure player nel secondo trimestre 2020 come Amazon, JD.com, Alibaba e Rakuten abbiano una liquidità superiore di 2,7 volte rispetto a quella di 10 grandi catene di ipermercati.

Una seconda differenza è quella che evidenzia come gli operatori del commercio elettronico abbiano mantenuto livelli di stock molto bassi e investito poco in immobilizzazioni. I rivenditori d'e-commerce hanno pochissimi beni immobili ad

eccezione degli operatori che possiedono infrastrutture fisiche per attività aggiuntive. La motivazione risiede nelle modalità in cui i pure player e i retailer tradizionali impiegano i loro asset: mentre i retailer tradizionali investono solitamente in stock, impianti e immobili per gestire le loro operazioni, gli operatori dell'e-commerce investono una quota molto importante dei loro asset in investimenti a breve o lungo termine. Tale tendenza si è rafforzata durante la pandemia grazie agli ottimi livelli di liquidità, ottenuti facendo leva sull'aumento delle vendite e dei margini e sul contenimento delle spese in conto capitale.

Amazon e Zalando sono due esempi di pure player, uno generalista e l'altro settoriale, che rappresentano la crescita verticale vissuta in quest'ultimo anno dal mondo e-commerce.

Amazon

Amazon nasce nel 1994 ed è oggi una delle più importanti aziende di commercio elettronico. Nel 2016 ha ampliato il suo business, dando vita ad Amazon Web Services (AWS): l'attività di cloud computing più completa ed utilizzata al mondo. La crescita di Amazon è andata oltre l'e-commerce e i servizi cloud, aggiungendo una dimensione fisica attraverso l'acquisto, effettuato nel 2017, della catena di negozi alimentari statunitensi Whole Foods. I ricavi aziendali, dal 2013 al 2019, sono aumentati in media del 46% l'anno rispetto al 10,3% di Microsoft o 8,7% di Apple⁶⁵. Negli Stati Uniti, Amazon è riuscita nel tempo ad acquisire il controllo del 50% del settore del commercio elettronico, e durante la crisi dovuta al Covid-19 il traffico sul sito Amazon.com è incrementato del 20%. Il lockdown ha favorito il passaggio verso gli acquisti online e Amazon ne ha tratto beneficio vedendo incrementare la domanda in tutte le sue attività: vendita online e offline, intrattenimento e cloud computing.

⁶⁵https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/attachments/pdf/amazoncovid_it.pdf

Questo contesto di crisi ha consolidato il ruolo di Amazon, che ha rafforzato la propria posizione rispetto alla concorrenza. Nel mese di marzo, le visite quotidiane sul sito Amazon.com sono aumentate del 9,4% e nello specifico in Italia le vendite sono cresciute del 9% nella prima settimana e del 21% nella seconda settimana di marzo. Le vendite del comparto alimentare sul sito Amazon.com nella settimana del 16-22 marzo 2020, sono raddoppiate rispetto alla settimana del 6-12 gennaio, mentre i prodotti di bellezza e per l'igiene personale hanno subito un incremento pari al 47%⁶⁶. Nel terzo trimestre 2020, Amazon ha registrato il triplo dell'utile netto rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, per un totale di 6,3 miliardi di dollari, raggiungendo un flusso di cassa operativo di 55,3 miliardi tra settembre 2019 e settembre 2020, più del 50% in più rispetto all'anno prima⁶⁷. Amazon è riuscita inoltre a trarre enormi vantaggi dalla rafforzata integrazione dell'online con l'offline, aumentando la capacità di consegna di generi alimentari oltre il 60% grazie all'incremento dei punti vendita: passati da 80 negozi Whole Food a più di 150 negozi. Il 2020 di Amazon è stato segnato da una svolta significativa quando nel secondo trimestre la divisione International Retail di Amazon è diventata redditizia per la prima volta nella storia dell'azienda. Nei primi mesi del 2021 Amazon ha raggiunto i profitti più alti della sua storia, con il valore delle azioni aumentato del 60% da inizio febbraio, e un trend di crescita in pieno contrasto rispetto alla difficile situazione affrontata dai molti proprietari di negozi fisici che già da anni faticavano con la concorrenza dei grandi player dell'e-commerce.

⁶⁶https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/attachments/pdf/amazoncovid_it.pdf

⁶⁷<https://www.ilpost.it/2020/11/30/amazon-pandemia-tasse/>

Zalando

Zalando è una piattaforma e-commerce europea, leader nel fashion e nel lifestyle, fondata a Berlino nel 2008. Nel 2020 Zalando ha ampliato in maniera importante il proprio customer base, con un'offerta completa rivolta a oltre 34 milioni di clienti attivi in 17 mercati. Il periodo economico particolarmente complicato affrontato nel primo semestre 2020 ha comunque restituito dati importanti come un incremento del GMV (Gross Merchandise Volume, volume lordo delle merci) del 25,1% a 4,72 miliardi di euro, e dei ricavi del 19,6% a 3,56 miliardi di euro rispetto a giugno 2019⁶⁸. Nello stesso periodo, Zalando ha inoltre raggiunto un Ebit rettificato di 113,3 milioni. L'azienda ha investito in nuove modalità di interazione con il cliente nel tentativo di riuscire a costruire relazione più profonde in mercati già esistenti. Le visite sul sito sono arrivate a quota 2 miliardi nel terzo trimestre del 2020, segnando un +27,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Il balzo delle visite ha dettato un aumento del 28,6% di ordini, che si è tradotto in una lievitazione dei ricavi del 26,7%. Complessivamente per Zalando il 2020 è stato un anno di crescita, certificato dai 10,7 miliardi di euro di Gmv, dai 8 miliardi di euro di ricavi che hanno segnato un aumento totale del 23,1% e da un Ebit rettificato di 420,8 milioni di euro, corrispondente a un margine del 5,3%⁶⁹. Questa crescita aziendale durante la pandemia da Covid-19 è stata trainata dall'accelerazione della domanda dei consumatori verso nuove offerte digitali, ed è il frutto di una eccezionale strategia di acquisizione dei clienti e degli ottimi risultati ottenuti dal Partner Program di Zalando e di Zalando Privé. L'andamento economico positivo vissuto nel 2020 ha permesso a Zalando di aggiornare in modo significativo le stime di crescita nel

⁶⁸<https://it.businessinsider.com/zalando-tira-le-somme-di-un-anno-di-strategia-a-impatto-zero-il-covid-19-ha-aumentato-la-richiesta-di-sostenibilita-da-parte-dei-clienti/>

⁶⁹<https://it.businessinsider.com/cosi-lanno-del-covid-ha-premiato-le-vendite-online-di-zalando/>

lungo periodo, con la possibilità di raggiungere oltre 30 miliardi di euro di Gross Merchandise Volume entro il 2025.

4. IL CASO EUROCALI SRL

4.1 Introduzione al caso di studio

La descrizione di questo caso di studio vuole presentare concretamente l'impatto del Covid all'interno di una realtà di e-commerce generalista, sottolineando la crescita vissuta dall'azienda nell'ultimo anno. La metodologia scelta è stata quella del caso di studio; la più adatta ad analizzare accuratamente nella sua unicità, e nella sua complessità la risposta del mondo e-commerce (Denzin et al., 2011). Infatti, il caso di studio descrive nello specifico l'esistenza di un fenomeno che si manifesta in circostanze rare o straordinarie (Eisenhardt et al., 2007). La scelta di Eurocali rappresenta un caso particolarmente significativo che conferma i risultati economici che hanno caratterizzato l'e-commerce nell'ultimo anno, e i cambiamenti nella domanda dei consumatori. Tale metodologia qualitativa offre importanti finalità esplorative che sono state studiate attraverso un'intervista che ha permesso la raccolta di significativi dati empirici (Siggelkow, 2007). L'intervista è uno dei più importanti metodi di raccolta di dati qualitativi, spesso utilizzata come studio pilota per raccogliere dati preliminari anche in studi di ricerca a stampo quantitativo (Dumay et al., 2011).

In preparazione all'intervista, è stata fatta una prima ricerca nella quale sono stati individuati i punti di interesse e gli opportuni collegamenti con l'elaborato. Questa prima parte ha permesso di definire una traccia del caso di studio, dalla quale è stata sviluppata successivamente un'introduzione all'intervista inviata al direttore generale di Eurocali, Marco Rizza, spiegando le ragioni della stessa e gli obiettivi del lavoro. L'intervista realizzata il 24 Aprile, si articolava su un nucleo di domande raggruppate per i seguenti argomenti: la storia dell'azienda, i business aziendali, l'impatto della pandemia sull'azienda, le risposte aziendali alle conseguenze del Covid e le prospettive aziendali. Ogni domanda è stata introdotta da una breve spiegazione, per indicare con precisione il tema trattato e il suo

obiettivo. La dimensione della ricerca, correlata all'intervista strutturata, ha una natura qualitativa che ha permesso di restare focalizzati sulla traccia, lasciando comunque spazio all'intervistato per approfondimenti su questioni che riteneva significative (Corcoran et al., 2004). Al termine dell'intervista, il direttore generale ha consegnato documentazioni e grafici a supporto all'analisi del caso di studio, consentendo di sfruttare ausili differenti nel medesimo caso studio e di attuare una triangolazione delle fonti di raccolta dei dati (Moggi, 2016). La pluralità delle fonti ha così dato maggior forza alla validità dello studio condotto (Eisenhardt, 1989). La struttura dell'analisi del caso di studio vede inizialmente una descrizione approfondita dell'azienda; inseguito sono trattati nel dettaglio i principali cambiamenti dettati dalla pandemia di Covid-19. In questa parte centrale dell'analisi sono forniti dati utili ad un confronto, in termini di numero di spedizioni, clienti e fatturato, tra l'anno 2019 e 2020. Segue uno studio che esamina le strategie adottate dall'azienda nell'ultimo anno, che le hanno permesso di raggiungere importanti risultati. Nella parte conclusiva, infine, sono presentati gli obiettivi aziendali che Eurocali si è promessa di raggiungere nel breve/medio periodo.

4.2 Storia dell'azienda Eurocali

Eurocali è stata fondata nel 2009 da due amici con la passione per la vendita online che avevano una semplice idea: rendere gli acquisti digitali sicuri per quei consumatori interessati a risparmiare. La passione per il mondo web e per la vendita unite alla necessità di avere un'entrata extra che potesse aiutare a coprire gli studi universitari, porta Michele Cesaretti e Marco Rizza ad approfondire le opportunità della vendita a distanza che c'erano in quegli anni tramite Internet. Non è stata una decisione semplice, i pro e i contro da valutare sono stati molti, ma entrambi hanno capito che valesse la pena correre questo rischio. Viene

lanciato così Eurocali, un negozio online che offre prodotti di utilizzo quotidiano a prezzi convenienti con l'obiettivo di far calare sensibilmente la spesa mensile di ogni consumatore. L'obiettivo dell'azienda, fin dalla sua nascita è quello di privilegiare e favorire relazioni di fiducia a lungo termine con il cliente, evitando vendite occasionali. I prezzi competitivi possono quindi essere considerati la punta dell'iceberg di un business che affonda le sue radici molto più in profondità. Nel 2009 Eurocali entra nel mercato iniziando a vendere articoli per fumatori come filtri, cartine e sigarette vuote. In brevissimo tempo, nel 2011, riesce a raggiungere un fatturato di 1.000.000€, integrando tra i suoi prodotti la vendita di caffè. I numeri crescono velocemente, il lavoro aumenta, ed Eurocali arriva ad essere un'azienda con una struttura solida e un mercato fatto di persone alla ricerca di un'occasione di risparmio sugli acquisti quotidiani. Un anno che segna la svolta nella crescita di Eurocali è il 2014, quando l'azienda riceve la proposta da parte di un'azienda del settore del LED di entrare in questo nuovo business. La decisione non è facile, poiché l'azienda deve comprendere se è in grado di cogliere un'opportunità di business che vede nuovi attori di riferimento come rivenditori, installatori e grossisti. L'azienda aveva visto nella realtà di Eurocali, un cliente che poteva garantire un'importante crescita grazie ai prezzi competitivi, l'ampio catalogo e la spedizione in 24 ore. Queste grandi caratteristiche sintetizzavano il modo più semplice e veloce per incrementare le entrate e risparmiare tempo prezioso. Eurocali accetta di entrare all'interno del mercato LED, e comprende in breve tempo che la scelta fatta è quella giusta. La richiesta di un professionista si trasforma in una cascata di proposte di collaborazione con grossisti, rivenditori, installatori che vogliono lavorare assieme ad Eurocali. Tutto va per il meglio, arriva la partnership con V-TAC nel settore dell'illuminazione LED e viene raggiunto un fatturato di 5.000.000€. L'aumento significativo del volume degli ordini comincia a far calare leggermente gli

standard aziendali abituali, facendo correre il rischio di non essere più in grado di riuscire a gestire un flusso di clienti così importante che faceva registrare circa 453 spedizioni al giorno. Eurocali risponde definendo tre punti chiave attraverso i quali riallineare le performance aziendali all'aumento esponenziale degli ordini: maggiore efficienza di magazzino, maggior rapidità nella gestione dell'ordine e un aumento dello spazio per referenze in pronta consegna. Nel 2017 riesce ad implementare queste tre modifiche, scegliendo di cambiare sede, acquisendo un immobile più grande ed investendo in magazzini automatici per lo stoccaggio delle merci e la gestione degli ordini. A questo investimento viene affiancato un piano di assunzione che vede l'inserimento di 20 nuovi dipendenti, che fa arrivare a 30 il numero dei lavoratori a fine 2017. Grazie a questo grande investimento, Eurocali riesce a gestire un numero sempre più significativo di clienti e raggiunge la definitiva consacrazione nel settore dell'illuminazione LED. Nel 2018: nasce il progetto Brand Partner che vede Eurocali stringere partnership con aziende del calibro di P&G, Reckitt Benckiser, Mars, Manetti & Roberts per la vendita sul sito e nei vari marketplace. L'anno successivo festeggia il traguardo dei 10 anni, contando un numero di dipendenti arrivato a quota 40. Eurocali nel 2020 fa nascere il progetto EurocaliPOINT dedicato alle tabaccherie con un'idea ben precisa: dare la possibilità di acquistare cartine e filtri al miglior prezzo di mercato ottenendo un risparmio garantito nonostante la tassa governativa del 1° gennaio 2020. L'acquisto di cartine e filtri dal 2020 è diventato più oneroso a causa dei rivenditori tradizionali che hanno cavalcato l'onda della tassa governativa per alzare i prezzi di oltre il 400% e ottenere il massimo profitto dalla situazione di esclusiva. Eurocali con questo progetto entra nel mondo delle tabaccherie offrendo la possibilità di comperare cartine e filtri al giusto prezzo facendo leva sui vantaggi e sulla convenienza che da sempre la caratterizzano. Nello stesso anno a causa dell'emergenza Covid-19 l'azienda decide di integrare per la prima

volta nel suo store prodotti per l'igiene e la prevenzione come mascherine, gel igienizzanti, guanti.

Eurocali conta ad oggi 60 dipendenti, migliaia di professionisti partner, un catalogo da oltre 7000 prodotti LED che l'hanno resa il più grande distributore di materiale LED online del centro Italia e oltre 90 mila recensioni di persone che hanno scelto Eurocali nel corso di questi 12 anni.

4.3 Il business Eurocali oggi

Eurocali è un'e-commerce generalista ovvero un negozio online che tratta diverse categorie di prodotti non correlati tra loro e non dipende quindi da una specifica categoria merceologica. L'offerta è molto ampia e contiene prodotti che spaziano dall'elettronica come batterie e LED, al Make-up, all'igiene personale, al food, ecc. L'azienda attraverso i contatti diretti con le aziende produttrici riesce a proporre prezzi competitivi con consegne rapide e assistenza professionale che garantiscono un notevole risparmio rispetto ai negozi tradizionali. Nel corso degli anni, Eurocali si è specializzata sulla vendita di prodotti di largo consumo, creando una vetrina di acquisto online per numerosi brand nazionali e internazionali. Ecco alcuni dei marchi che si possono trovare in vendita: AZ, Braun, Borbone, Cesar, Dash, Durex, Finish, Garnier, Gillette, L'Oréal, M&M's, Nivea, Oral-B, Swiffer, Veet e V-TAC. Ogni settore sviluppato da Eurocali comprende un'ampia gamma di articoli sempre disponibili in magazzino per la consegna in 24/48h. I prodotti in vendita sono accompagnati da descrizioni dettagliate, in modo da garantire ai clienti una scelta sicura e trasparente al 100% nella fase d'acquisto.

Il portafoglio clienti dell'azienda Eurocali è ampio e presenta diverse tipologie di consumatore che possono essere identificate in tre grandi macro-categorie. La prima è la categoria del cliente occasionale che esegue l'ordine spot

(Amazon/EBay) perché attratto da uno sconto o perché casualmente trova il prodotto nei vari portali dei marketplace. La seconda si identifica con il cliente ricorsivo, cioè colui che acquista settimanalmente o mensilmente preferendo la piattaforma eurocali.it. L'ultima categoria è quella che vede la definizione di un rapporto di stretta collaborazione, caratterizzata da alti livelli di fiducia nell'azienda che spinge il cliente ad acquistare regolarmente. Quest'ultima categoria fa riferimento maggiormente al business B2B correlato al LED (rivenditori o installatori) ed anche ai clienti che hanno accettato di prendere parte al progetto EurocaliPoint.

Il mercato servito è per il 97% quello nazionale, e il restante 3% interessa il continente europeo. Grazie all'utilizzo di piattaforme come Amazon, Ebay, Privalia, Saldi privati, Mano Mano, Jakala (collaborazione per campagne Vodafone, Sky, Enel) Eurocali ha aumentato e rafforzato negli anni la sua presenza all'interno del mercato italiano.

L'impegno dell'azienda è interamente volto alla costruzione di un rapporto di fiducia con i consumatori, che soddisfatti degli acquisti già completati saranno guidati verso una fruizione sempre più frequente dei prodotti Eurocali. L'azienda si impegna quotidianamente per creare un'esperienza di acquisto semplice e ben organizzata, guidata all'occorrenza da un supporto telefonico o via chat coordinato dallo staff customer service. Nel mondo online di oggi, la competizione è elevata su tantissimi aspetti, tuttavia, Eurocali considera fondamentale per la sua proposta aziendale il modo in cui l'azienda si presenta al mondo, come interagisce con la sua clientela in termini di assistenza e quale approccio utilizza nel risolvere eventuali problematiche. Eurocali crede profondamente in questo tipo di visione aziendale, ed applica un modello di business customer centric. Questo tipo di modello ovviamente si esprime in modi diversi e attraverso una molteplicità di attività non tutte visibili agli utenti; quella su cui Eurocali si concentra

maggiormente è l'assistenza clienti. Le aziende solitamente offrono due o tre canali di contatto e supporto. Tuttavia, a volte questo può non essere abbastanza per alcuni clienti e ciò può rivelarsi limitante per un cliente che invece necessita di un altro tipo di contatto. La situazione può rivelarsi ancor più limitante nel caso in cui una realtà aziendale vanta una clientela molto diversificata che presenta bisogni differenti. Questo è proprio il caso di Eurocali, i cui clienti vanno dal privato al rivenditore, ciascuno dei quali merita di essere trattato con la stessa attenzione. Per questo motivo Eurocali ha deciso di fornire un servizio clienti altrettanto diversificato offrendo un supporto clienti multi-canale ed interno. Eventuali problematiche o domande arrivano direttamente all'ufficio assistenza in azienda, senza che enti terzi filtrino o inoltrino mail e telefonate. Il team customer service, considerato il cuore dell'azienda, è così in grado di interagire in modo sinergico con il magazzino e con i reparti commerciali, riuscendo quindi a seguire ogni ordine dal principio e dedicandosi a ciascun cliente con le relative esigenze. Eurocali fornisce un'esperienza di customer service che mira a curare sia il tema della qualità che quello della quantità dei canali attraverso i quali contattare l'azienda. Ad esempio, per rispondere alla sempre più diffusa abitudine, che riguarda particolarmente i millennial, di preferire ad una chiamata telefonica una comunicazione via messaggio, Eurocali ha messo a disposizione tre piattaforme di messaggistica: WhatsApp, Telegram e Messenger. L'uso di Telegram, un servizio di messaggistica istantanea usato principalmente tra professionisti e imprese per la comunicazione aziendale, è funzionale per offrire assistenza ed avviare una comunicazione immediata con i professionisti del settore dell'illuminazione, oltre che con i clienti privati. Nello specifico Eurocali ha creato Eurocali Pro LED, dove quotidianamente è possibile rimanere aggiornati su prodotti LED in anteprima, promozioni e offerte limitate. La messaggistica di Messenger è presente per facilitare la comunicazione con tutti quei clienti che utilizzano con

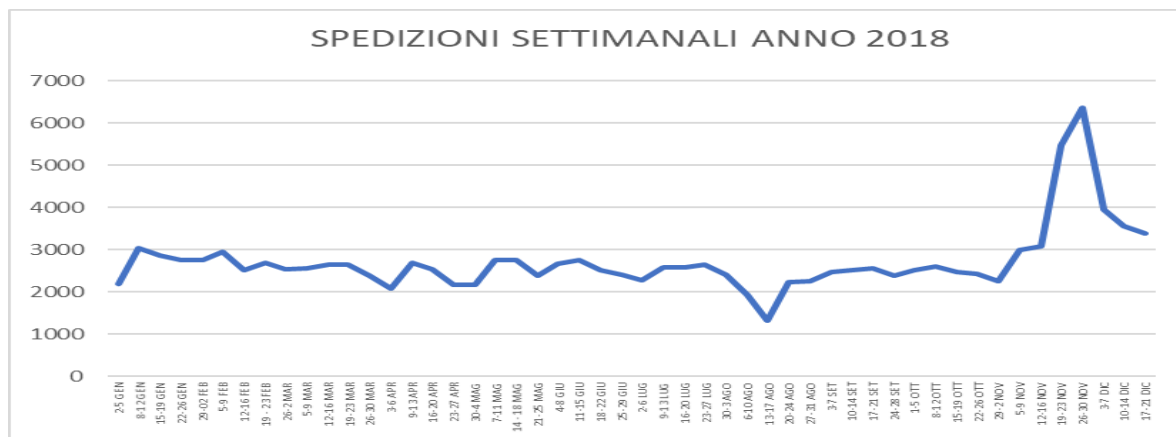
dimestichezza e costanza le piattaforme social. A queste vie di comunicazione moderne si affiancano metodi più tradizionali, come la chiamata telefonica o le mail. Per quanto concerne la comunicazione telefonica, questa assicura una relazione diretta e celere con a disposizione un servizio di prenotazione chiamata grazie al quale Eurocali contatterà il cliente nel giorno e nell'ora prestabilita.

L'altra direttrice del customer service Eurocali è la qualità. Oltre a tempistiche veloci il team di supporto ai clienti offre un'assistenza tecnica di qualità dettata non solo dalla conoscenza dei prodotti. Infatti, ciascun membro è caratterizzato da una professionalità che si basa sui principi di disponibilità e gentilezza, prima durante e dopo l'acquisto. A certificare queste caratteristiche del customer service, la presenza di numerose recensioni su piattaforme come Feeday o Trustpilot, aziende leader nel campo della veridicità, autenticità e imparzialità delle recensioni, dalle quali emerge chiaramente che disponibilità, competenza e tempestività rappresentano i punti focali del servizio. È proprio l'impegno quotidiano sulla funzione di customer service che permette ad Eurocali di mantenere standard qualitativi elevati nel tempo.

4.4 L'impatto della pandemia in Eurocali

Eurocali è una realtà solida ed in crescita, nei primi dieci anni di operatività è riuscita costantemente a migliorare i propri risultati economici. I numeri pre-Covid lo testimoniano già nel confronto tra il 2018 e il 2019, dove le spedizioni sono aumentate passando da 135.658 a 172.346 (Fig.8, Fig.9).

Figura 8. Spedizioni settimanali 2018



Fonte: Eurocali, 2018

Figura 9. Spedizioni settimanali 2019

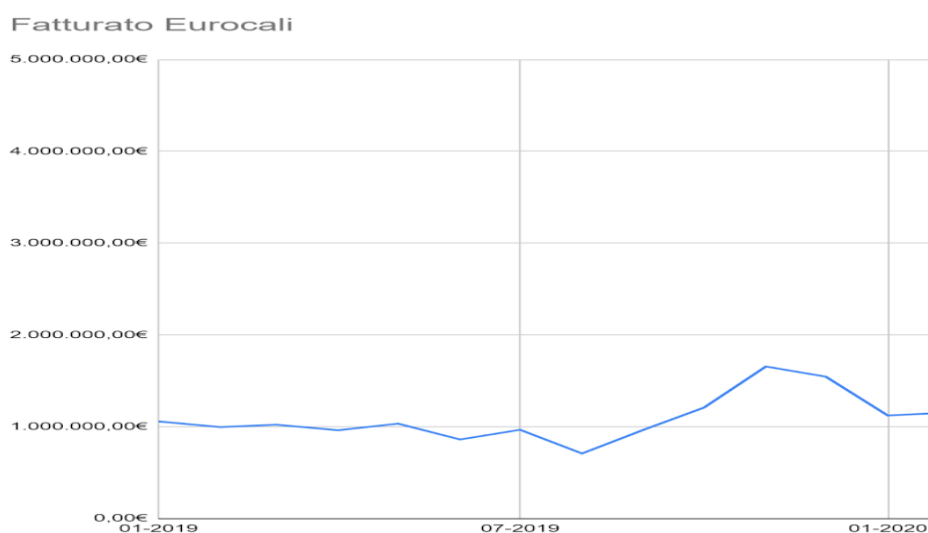


Fonte: Eurocali, 2019

Nel 2019 Eurocali ha assistito all'importante crescita del numero di nuovi clienti, in particolare l'aumento ha interessato i clienti dal lato B2B(LED), dove si è registrato un incremento totale di 991 unità che ha condotto il fatturato LED oltre la quota dei 5 milioni di €, con 28269 ordini. Il mercato B2C ha invece risentito positivamente del progetto Brand Partner, avviato nel 2018, che ha visto Eurocali stringere partnership con aziende del calibro di P&G, Reckitt Benckiser, Mars, Manetti & Roberts per la vendita sul portale Eurocali.it e nei vari marketplace.

Eurocali, grazie alle partnership sviluppate con brand leader a livello mondiale, è riuscita a proporre dal 2019 tantissimi marchi noti come: Finish, Braun, Gillette, Cesar, Mars, Durex, Veet, Scholl, Napisan, Garnier, Nivea, Vanish, Whiskas e molti altri. La necessità di gestire un numero maggiore di ordini ha portato l'azienda ad assumere personale, contando alla fine del 2019, un numero di 40 dipendenti. Nel 2019 il fatturato aziendale ha superato per la prima volta i 10 milioni €, con i business B2C e B2B ad equivalersi in termini di ricavi (Fig.10).

Figura 10. Andamento del fatturato 2019



Fonte: Eurocali, 2019

Come ci si poteva aspettare anche per Eurocali il 2020 è stato un anno diverso. Con l'emergenza Covid-19 l'azienda ha deciso di integrare nel suo store: prodotti per l'igiene e la prevenzione come mascherine, gel igienizzanti, guanti. L'inserimento di tali prodotti nell'offerta aziendale ha interessato sia il business B2B che il B2C. La domanda sempre più crescente relativa a questi prodotti, collegata al difficile momento vissuto da alcuni rivenditori che a seguito della

pandemia hanno subito un drastico rallentamento delle vendite ha determinato un numero significativo di ordinativi nel B2B. Analizzando nello specifico l'evoluzione del B2B, balza all'occhio come nel 2020 si sia assistito ad un repentino rallentamento del business relativo al LED. Questo trend economico è certificato dal fatturato LED 2020, fermatosi a quota 5.158.348€ che esprime un sostanziale allineamento rispetto al 2019. Conseguentemente il sensibile aumento totale del fatturato B2B nel 2020, arrivato a 5.720.289€, è da attribuire alla commercializzazione dei nuovi prodotti che hanno in parte nascosto la stazionarietà del LED, con un venduto di 561.913€. Inoltre, il maggiore incremento rispetto al 2019 dei nuovi clienti per il business B2B, si è riscontrato soprattutto nei mesi di aprile maggio e giugno, quelli di piena pandemia, dove la richiesta di gel e mascherina da parte dei rivenditori è schizzata alle stelle.

L'introduzione di prodotti come mascherine, gel igienizzanti e guanti monouso nel catalogo di Eurocali ha avuto un impatto straordinariamente positivo nel circuito B2C. La domanda di mascherine e gel igienizzanti ha raggiunto alti livelli di crescita in questo 2020, tanto da far registrare a livello nazionale una maggiore spesa complessiva per le famiglie in mascherine che in libri per la scuola. Entrambi questi prodotti sono entrati a far parte del paniere Istat per l'inflazione, elemento che li categorizza come consumi consolidati. Nello specifico per il business delle mascherine il canale online rappresenta lo strumento di vendita più utilizzato, secondo solo alle farmacie.

Eurocali in risposta a questo vertiginoso aumento di domanda, ha avviato una collaborazione in esclusiva con un'azienda italiana di mascherine assicurandosi l'intera produzione aziendale. Il vantaggio quindi di poter commercializzare l'intera produzione di un'azienda ha messo Eurocali nella posizione di poter fare significativi investimenti, costruendo attorno al brand una mirata strategia di marketing che ha portato entrambi a conseguire risultati inaspettati. L'aumento

del numero di ordini non si è fermato alle mascherine e ai gel ma ha interessato tutto il mondo che riguarda l'igiene con un incremento significativo dai prodotti riguardanti la pulizia della casa (detersivi, saponi, ecc.) a quelli appartenenti alla cura della persona (taglia barba, spazzolini, creme, cere per depilazione). In una domanda che complessivamente ha espresso una maggiore attenzione nei confronti di temi come igiene e pulizia, sono stati fondamentali per Eurocali le partnership con i grandi marchi come P&G, Reckitt Benckiser e Nivea (Tab.1, Tab.2). È facile comprendere dalle tabelle sottoelencate quanto questo settore abbia restituito numeri importanti per l'intera azienda.

Tabella 1. RECKITT BENCKISER 2020

RECKITT BENCKISER 2020- SELL IN MENSILE	
TOTALE	MESE
23.590 €	Gennaio-20
81.561 €	Febbraio-20
49.494 €	Marzo-20
88.254 €	Aprile-20
119.606 €	Maggio-20
49.633 €	Giugno-20
6.690 €	Luglio-20
32.879 €	Agosto-20
23.134 €	Settembre-20
50.162 €	Ottobre-20
49.592 €	Novembre-20
20.662 €	Dicembre-20
48.269 €	Gennaio-21
38.311 €	Febbraio-21
42.249 €	Marzo-21

Fonte: Eurocali, 2020

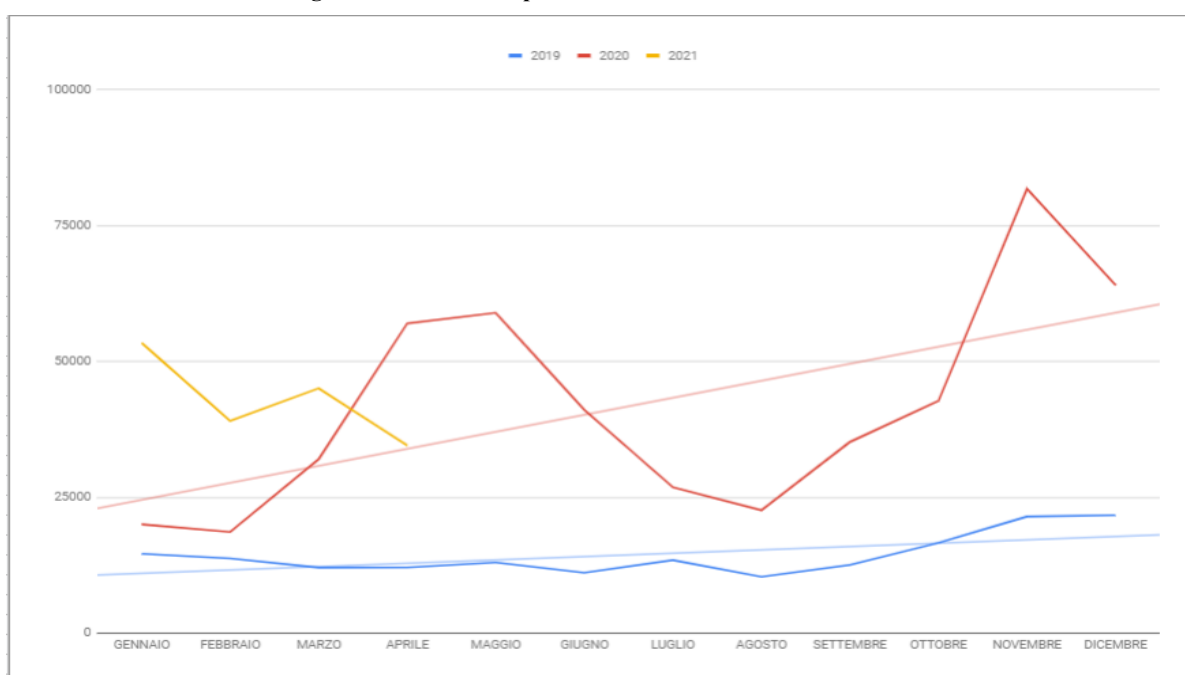
Tabella 2. P&G 2020

P&G 2020		
MESE	FATTURATO	N° ORDINI
Gennaio	87.919,03€	1904
Febbraio	83.131,68€	1980
Marzo	160.941,08€	4522
Aprile	314.949,23€	8479
Maggio	268.720,16€	6048
Giugno	198.544,85€	4093
Luglio	188.455,52€	3543
Agosto	105.285,69€	2287
Settembre	135.792,70€	3342
Ottobre	89.462,87€	2344
Novembre	185.300,96€	4302
Dicembre	137.381,78€	3308
TOTALE	1.955.885,55€	46152

Fonte: Eurocali, 2020

Anche il marchio Nivea, attraverso la piattaforma Privalia che garantisce la possibilità di poter definire offerte con particolari scontistiche per un periodo limitato di tempo, ha fatto segnare nel mese di aprile un sellout di 75.876,08€ che se comparato con i livelli medi pre-pandemici presenta un gap superiore ai 40mila €. L'aumento degli ordini, ha più che triplicato il numero di spedizioni rispetto al 2019. La crescita è iniziata nei mesi nei quali è esplosa la pandemia e si è successivamente stabilizzata, per poi continuare la sua impennata e raggiungere, a causa della seconda ondata, numeri ancor più elevati negli ultimi mesi del 2020 che contano nella settimana 2-6 novembre 19751 spedizioni e nella settimana 7-11 dicembre 25922 (Fig.11).

Figura 11. Confronto spedizioni 2019-2020-2021

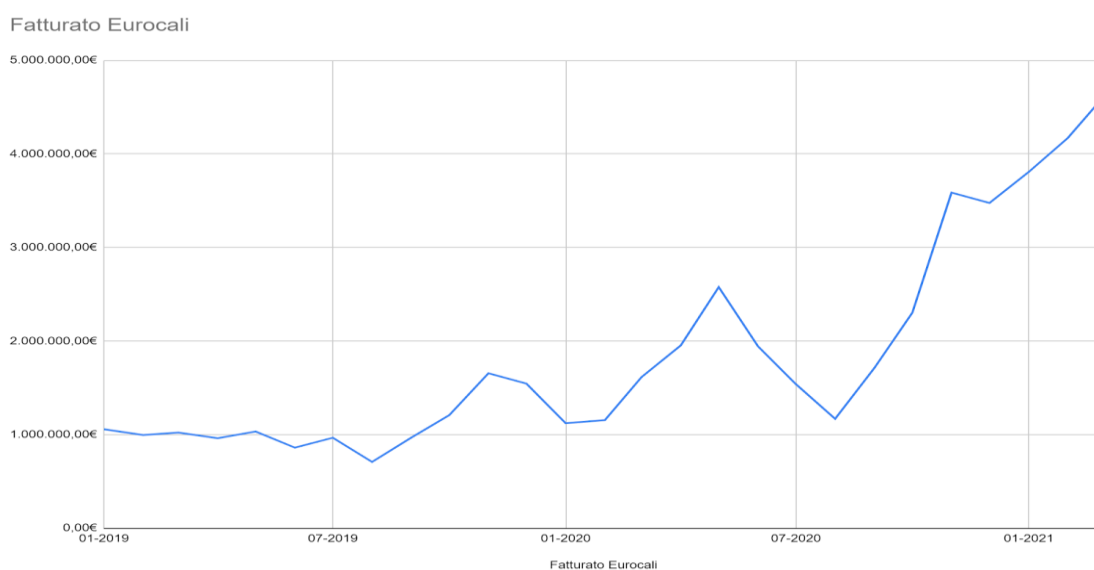


Fonte: Eurocali, 2021

Il fatturato aziendale è più che raddoppiato nel 2020 e in questa analisi diventa decisivo sottolineare come se da un lato l'apporto del B2B, con fatturato sugli

stessi livelli del 2019, sia stato praticamente nullo. Dall'altro il fatturato B2C che ha raggiunto i 15 milioni €, triplicando la performance del 2019, ha rappresentato il modello di business vincente che ha permesso di raggiungere risultati economici straordinari, non preventivati all'inizio del 2020 (Fig.12).

Figura 12. Andamento fatturato 2019-2020



Fonte: Eurocali, 2021

Il 2020 è stato un anno fortemente condizionato dal mondo e-commerce, come testimoniato dai dati dell'Osservatorio E-commerce B2C del Politecnico di Milano, che evidenziano nel corso del 2020 una crescita del numero di consumatori italiani online superiore alle 2 milioni di unità, con un picco di 1,3 milioni nei primi due mesi del primo lockdown⁷⁰. Ad oggi, gli italiani che acquistano online in modo più o meno assiduo sono 29 milioni, pari al 48% della popolazione nazionale. Tale domanda di cambiamento si è scontrata con una

⁷⁰<https://www.digital4.biz/marketing/e-commerce/e-commerce-trend-2021-le-5-tendenze-che-cambiano-il-settore/>

realità disomogenea, che presentava sia attività in grado di rispondere efficacemente a queste tendenze che aziende non sufficientemente ancora sviluppate per rispondere ad un numero significativo di ordini online. La pandemia ha accelerato il processo di digitalizzazione in atto, ed in questa realtà di forte cambiamento le aziende, per la maggior parte pure player, che già presentavano alcune caratteristiche fondamentali per la costruzione di un'offerta digitale, si sono trovate in possesso di un significativo vantaggio competitivo, che le ha portate successivamente a diventare le vere protagoniste dell'economia nel 2020. Eurocali poteva già contare su una struttura di navigazione del sito capace di ordinare e raggruppare i prodotti in categorie; e su un ulteriore aspetto centrale che riguarda la presentazione dei contenuti e delle schede prodotto per far sì che il consumatore riesca ad acquisire tutte le informazioni necessarie per prendere il più rapidamente possibile una decisione di acquisto. Inoltre, Eurocali ha da sempre offerto ai propri clienti un'ottimizzazione per i dispositivi mobili che garantisce ai clienti un'esperienza di acquisto completamente user friendly anche senza l'utilizzo di un pc.

La posizione di rilievo che Eurocali ha raggiunto anno dopo anno nel panorama e-commerce italiano, l'ha portata a confrontarsi dai primi mesi di lockdown con un numero di ordini dal lato B2C che non aveva mai evaso. La crescita esponenziale degli ordini ha costretto l'azienda ad affrontare nuove problematiche, che hanno per lo più interessato il magazzino.

La prima problematica logistica collegata a questo aumento è stata la carenza di spazio di stoccaggio, nonostante nel 2017 Eurocali si fosse trasferita in uno stabile di dimensioni maggiori, inserendo magazzini automatici verticali. L'aumento degli ordini dei prodotti ha generato un naturale aumento degli acquisti da parte di Eurocali per far fronte alla crescente domanda dei clienti, occupando così spazio nelle zone stoccaggio e determinando una notevole difficoltà nella

movimentazione. La problematica dell'organizzazione degli spazi è diventata ancor più cruciale a causa dei prodotti commercializzati a partire dal lockdown come mascherine e gel che hanno creato una riconfigurazione dei metodi lavorativi. Ad esempio, l'enorme richiesta di mascherine ha determinato una lavorazione che nel suo ciclo giornaliero dovesse avere la capacità di riuscire a coprire un gran numero di spedizioni tutte uguali (confezione da 10 mascherine vendute a 500-600 clienti al giorno). L'altra lavorazione che ha caratterizzato questo ultimo anno ha riguardato la spedizione dei liquidi come i gel igienizzanti; per i quali è stato necessario un conseguente adattamento della struttura d'imballaggio attraverso delle bolle in plastica.

Eurocali, capendo l'impossibilità di aggiungere ulteriore carico alla logistica interna, ha scelto di esternalizzare la totalità delle spedizioni relative alle mascherine appoggiandosi alla logistica di Amazon (FBA). La strategia di affidare ad una logistica esterna un numero di spedizioni così importante, è stata decisiva poiché ha permesso di evitare una situazione di estrema difficoltà che l'azienda non sarebbe stata in grado di gestire e di creare un nuovo equilibrio nella logistica interna che ha mantenuto a livelli pre-pandemici gli standard qualitativi aziendali.

I numeri in crescita hanno in aggiunta comportato un aumento del carico di lavoro per il personale presente. La soluzione immediata adottata da Eurocali per alleggerire il carico è stata quella di investire in personale aggiuntivo. Sono state quindi effettuate molte assunzioni che hanno interessato per lo più personale poco qualificato in molti casi giovane e alla prima esperienza lavorativa. L'inserimento di nuovo personale ha necessitato di una breve formazione on the job da parte del personale già presente in magazzino che logicamente è stato caricato di ulteriore stress e lavoro. Dopo un primo momento di naturale adattamento il personale aggiunto ha favorito una maggiore fluidità delle operazioni aziendali,

redistribuendo il carico di lavoro. Il personale all'interno dei magazzini in un anno è quindi triplicato rispetto a gennaio 2020, arrivando a 29 magazzinieri. Le responsabilità e i ruoli all'interno del magazzino sono ad oggi cambiate, infatti con la crescita del personale sono nate nuove posizioni di coordinamento che rappresentano sia punti di riferimento per i colleghi della stessa funzione aziendale che di raccordo con le altre funzioni aziendali.

4.5 Eurocali e gli scenari futuri

Eurocali è un'azienda che è sempre cresciuta negli anni e il trend vissuto nel 2020 non ha fatto altro che attestare con maggiore evidenza il posizionamento raggiunto nel panorama e-commerce italiano.

Il *Corriere della Sera* in collaborazione con l'azienda *Statista* nel settembre 2020 ha stilato la classifica delle 500 eccellenze italiane dell'e-commerce. La ricerca ha considerato più di 7000 negozi online tra multimarca, grandi catene internazionali, marketplace e piccoli negozi per arrivare poi a una classifica finale composta da 500 aziende suddivise in 8 categorie. Dalla lista iniziale di 7000 e-commerce è stata fatta una prima scrematura che ha visto avanzare gli shop online con maggiore traffico e altre caratteristiche necessarie per passare la fase di valutazione (sito in italiano, e-commerce b2c ecc.)⁷¹. Nella seconda fase della ricerca sono stati analizzati e testati 1.500 e-commerce sulla base di 6 criteri differenti: facilità d'uso; struttura del sito web; sicurezza, pagamento acquisto, consegna; servizio clienti; performance tecniche. Oltre a questa fase di test, parallelamente, è stato condotto anche un sondaggio online con la partecipazione di 3 mila consumatori che ha valutato la user experience degli store. La classifica stilata dal *Corriere della Sera* e *Statista* ha inserito Eurocali al quinto posto nella

⁷¹<https://www.eurocali.it/blog/stelle-e-commerce-eurocali-top-5-store-generalisti-n554>

categoria degli store generalisti, posizionandola sopra ad un colosso come Amazon che si è piazzato al nono posto (Fig.13).

Il risultato certifica il gran lavoro fatto da Eurocali negli anni, che garantisce assoluta affidabilità al cliente attraverso un'offerta che può vantare prezzi competitivi, consegne rapide, assistenza multicanale e uno store sempre più ampio.

Figura 13. La classifica stilata dal Corriere della Sera e Statista

GENERALE		
Classifica	Negozio online	Punteggio
1	dmail.it	91,45
2	vetrineinrete.net	90,50
3	bpm-power.com	90,42
4	bigprice.it	90,12
5	eurocali.it	89,03
6	bakaji.com	87,99
7	qvc.it	87,77
8	hse24.it	87,65
9	amazon.it	87,60
10	yeppon.it	87,12

Fonte: Eurocali, 2020

L'obiettivo principale che Eurocali si prefigge è quello di continuare a crescere, credendo fortemente nell'idea di store generalista. La capacità di riuscire a capire con anticipo quali sono i business emergenti ed integrarli all'interno del proprio catalogo ha favorito lo sviluppo di Eurocali. Un primo esempio assolutamente coerente con questa visione è quello del LED, nel quale Eurocali si è affacciata da subito e che nel corso degli anni ha restituito numeri importanti, diventando uno dei business cardini aziendali. L'altro esempio è quello delle mascherine, che con 600 spedizioni giornaliere ha consentito ad Eurocali nel 2020 di raddoppiare il fatturato aziendale. L'identità di e-commerce generalista, secondo il direttore generale di Eurocali, consente all'azienda di esplorare nuovi prodotti andando

oltre agli articoli di consumo che sono stati sempre trattati. L'opportunità che uno store generalista ha disposizione è quella di cogliere ed investire costantemente in occasioni di mercato poco sfruttate che presentano ampi margini di crescita. In questa direzione uno degli obiettivi a breve termine che Eurocali si propone di raggiungere è quello di integrare la piattaforma generalista Eurocali.it con 6/7 siti verticali ognuno specifico per un singolo settore merceologico. L'idea nasce dalla volontà di condurre direttamente il consumatore al prodotto desiderato, andando a ridurre la confusione informativa che la piattaforma Eurocali.it può generare nei confronti di un cliente già focalizzato nella ricerca di un prodotto. A latere di questa nuova struttura on-line, verranno poi sviluppate newsletters specifiche, cucite per i singoli consumatori che acquistano dal sito verticale. Questa progettualità si inserisce in una visione strategica che ha come obiettivo principale quello di riuscire a fidelizzare il maggior numero di clienti possibili creando relazioni a lungo termine.

CONCLUSIONI

L'elaborato evidenzia l'impatto che la crisi sanitaria ha avuto nel mondo e-commerce. La trasformazione digitale, già in corso negli ultimi anni, è stata profondamente accelerata dai significativi cambiamenti dettati dal Covid-19 e ha determinato l'affermazione di un nuovo profilo di consumatore, sia per quanto riguarda la domanda dei beni richiesti, sia per quanto riguarda le nuove modalità di interazione. Attorno al ruolo centrale assunto dal consumatore nell'offerta omnicanale delle aziende, la pandemia ha favorito l'adozione di emergenti modelli di acquisto con una forte dimensione digitale. L'e-commerce ha perciò rappresentato in questo periodo l'attività chiave nelle dinamiche degli scambi commerciali in grado di permettere a molte aziende di continuare ad essere operative.

La capacità dei retailers di riuscire ad implementare nel minor tempo possibile questa dimensione digitale, unita a processi operativi maggiormente agili e snelli, ha abbattuto parte delle barriere economiche imposte dal Covid-19. La realtà dell'acquisto digitale si è ampiamente diffusa, diventando l'unica soluzione possibile per rispondere efficacemente ai bisogni di un consumatore profondamente cambiato.

È stato evidenziato come il consumatore, tra i principali fattori decisionali alla base dell'esperienza di acquisto, abbia rivolto maggiore attenzione al rapporto qualità-prezzo dei beni e servizi acquistati. Inoltre, l'emergenza sanitaria ha suggerito una attenzione particolare ai retailers nel soddisfare il necessario bisogno del consumatore di vivere un'esperienza d'acquisto quanto più sicura possibile. Tale esigenza è stata manifestata dai consumatori, attraverso una maggiore considerazione dell'eticità dei brand, e dell'abilità di agire con responsabilità rispettando gli interessi dei molteplici interlocutori dell'azienda, dalla clientela al personale dipendente.

Alla mutata figura del consumatore, i retailers hanno risposto promuovendo quindi una significativa trasformazione digitale dell'offerta. Il meccanismo adottato è il risultato derivante dalla necessità dei brand di rispondere ad un repentino cambiamento delle abitudini del consumatore che ha interessato tutte le generazioni. L'accelerazione verso la direzione digitale, imposta dalla pandemia, ha costituito una sfida per tutti quei business che fino ad oggi non avevano sperimentato cosa significasse integrare al proprio negozio tradizionale la possibilità di vendere on-line. I dati presenti nell'elaborato hanno asserito la crescita e il conseguente aumento della redditività del canale digitale, evidenziando come nel contesto economico, stravolto dalla pandemia, le attività che hanno registrato in assoluto numeri positivi in termini di fatturato e ricavi siano i pure player dell'e-commerce.

Nel tentativo di confermare questa evidenza, si inserisce la presentazione del caso di studio che vede protagonista l'azienda di e-commerce Eurocali. Nella descrizione del caso in oggetto, l'analisi si concentra nel confronto tra gli anni pre e post Covid confermando come i pure player abbiano risentito positivamente della pandemia, obbligati, in conseguenza all'aumento del numero degli ordini, ad implementare delle strategie che ne semplificassero l'intera gestione, dalla presa in carico alla consegna.

Il mondo Retail stava già vivendo in epoca ante Coronavirus, un'importante fase di transizione dovuta alla crescita dell'e-commerce e diretta verso un nuovo paradigma, incentrato sul perno della omnicanalità. Da questo interessante scenario, in continua fase di evoluzione a causa della pandemia, si possono trarre alcune conclusioni che guideranno i retailers e pure players nella fase post-pandemica. Le evoluzioni sulle abitudini di consumo sono state evidenti e i clienti si sono abituati a nuovi tipi di servizi e relazioni con le aziende. Gli operatori dovranno comprendere che l'e-commerce giocherà un ruolo sempre più rilevante

nella futura fase di normalizzazione, guidato da consolidati modelli di acquisto che i consumatori hanno sperimentato in maniera crescente durante questa crisi.

BIBLIOGRAFIA

Ahangari, Y. (2013). Naneh karan, An Introduction To Electronic Commerce. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 2(4).

Aljifri, H. A., Pons, A., & Collins, D. (2003). Global e-commerce: a framework for understanding and overcoming the trust barrier. *Information Management & Computer Security*.

Amit, R., Zott, C., & Center, E. A. (2000). Value drivers of e-commerce business models.

Angeles, R. (2000). Revisiting the role of Internet-EDI in the current electronic commerce scene. *Logistics Information Management*.

Ariguzo, G.C., Mallach, E.G. and White, D.S. (2006) 'The first decade of e-commerce', *Int. J. Business Information Systems*, Vol. 1, No. 3, pp.239–255.

Barnes, S. J. (2020). Information management research and practice in the post-COVID-19 world. *International Journal of Information Management*, 55, 102175.

Bhatti, A., Akram, H., Basit, H. M., Khan, A. U., Raza, S. M., & Naqvi, M. B. (2020). E-commerce trends during COVID-19 Pandemic. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(2), 1449-1452.

Corbitt, B. J., Thanasankit, T., & Yi, H. (2003). Trust and e-commerce: a study of consumer perceptions. *Electronic commerce research and applications*, 2(3), 203-215.

Corcoran, P. B., Walker, K. E., & Wals, A. E. (2004). Case studies, make-your-case studies, and case stories: a critique of case-study methodology in sustainability in higher education. *Environmental Education Research*, 10(1), 7-21.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage.
- Di Renzo, L., Gualtieri, P., Pivari, F., Soldati, L., Attinà, A., Cinelli, G., ... & De Lorenzo, A. (2020). Eating habits and lifestyle changes during COVID-19 lockdown: an Italian survey. *Journal of translational medicine*, *18*, 1-15.
- Drigas, A., & Leliopoulos, P. (2013). Business to consumer (B2C) e-commerce decade evolution. *International Journal of Knowledge Society Research (IJKSR)*, *4*(4), 1-10.
- Eger, L., Komárková, L., Egerová, D., & Mičík, M. (2021). The effect of COVID-19 on consumer shopping behaviour: Generational cohort perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *61*, 102542.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, *14*(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, *50*(1), 25-32.
- Elrhim, M. A., & Elsayed, A. (2020). The Effect of COVID-19 Spread on the e-commerce market: The case of the 5 largest e-commerce companies in the world. *Available at SSRN 3621166*.
- Franco, C. E., & BulomineRegi, S. (2016). Advantages and challenges of e-commerce customers and businesses: in Indian perspective. *International Journal of Research-Granthaalayah*, *4*(3SE), 7-13.
- Goyal, S., Sergi, B. S., & Esposito, M. (2019). Literature review of emerging trends and future directions of e-commerce in global business landscape. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, *15*(1-2), 226-255.

Gregori, G., e Pascucci, F. (2019). *Il digital marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato “strumenti” e “strategia”*. Franco Angeli.

Joines, J. L., Scherer, C. W., & Scheufele, D. A. (2003). Exploring motivations for consumer Web use and their implications for e-commerce. *Journal of consumer marketing*.

Karakaya, F., & Barnes, N. G. (2010). Impact of online reviews of customer care experience on brand or company selection. *Journal of Consumer Marketing*.

McGuire, K. A., Kimes, S. E., Lynn, M., Pullman, M. E., & Lloyd, R. C. (2010). A framework for evaluating the customer wait experience. *Journal of Service Management*.

Moggi, S. (2016). *Il sustainability reporting nelle università* (Vol. 2). Maggioli Editore.

Nemat, R. (2011). Taking a look at different types of e-commerce. *World Applied Programming*, 1(2), 100-104.

Niranjanamurthy, M., Kavyashree, N., Jagannath, S., & Chahar, D. (2013). Analysis of e-commerce and m-commerce: advantages, limitations and security issues. *International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering*, 2(6), 2360-2370.

Ocloo, C. E., Xuhua, H., Akaba, S., Shi, J., & Worwui-Brown, D. K. (2020). The Determinant Factors of Business to Business (B2B) E-Commerce Adoption in Small-and Medium-Sized Manufacturing Enterprises. *Journal of Global Information Technology Management*, 23(3), 191-216.

Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, 209-213.

Philippe, R. A., Schiavio, A., & Biasutti, M. (2020). Adaptation and destabilization of interpersonal relationships in sport and music during the Covid-19 lockdown. *Heliyon*, 6(10), e05212.

Qiu, T., Chen, N., Li, K., Atiquzzaman, M., & Zhao, W. (2018). How can heterogeneous internet of things build our future: A survey. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*, 20(3), 2011-2027.

Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting & management*.

Sénant, Y., Ampenberger, M., Mathur, A., Clavel, J., Drummond, A., Dab, S., et al. (2020). *Global Payments 2020: Fast Forward into the Future*. Boston Consulting Group 2020.

Shafiyah, N., Alsaqour, R., Shaker, H., Alsaqour, O., & Uddin, M. (2013). Review on electronic commerce. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18(9), 1357-1365.

Sherman, E., Mathur, A., & Smith, R. B. (1997). Store environment and consumer purchase behavior: mediating role of consumer emotions. *Psychology & Marketing*, 14(4), 361-378.

Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?. *Journal of Business Research*, 117, 280-283.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of management journal*, 50(1), 20-24.

Vladimir, Z. (1996). Electronic commerce: structures and issues. *International journal of electronic commerce*, 1(1), 3-23.

SITOGRAFIA

<http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/e-commerce-in-the-time-of-covid-19-3a2b78e8/>

<https://adage.com/article/cmo-strategy/5-consumer-trends-will-endure-after-covid-19-and-what-they-mean-marketers/2247986>

https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/news/2020/december/ey-future-consumer-index-dicembre-2020-final.pdf

<https://eandt.theiet.org/content/articles/2020/11/covid-19-cycling-infrastructure-building-spree-ignores-safety-needs/>

https://ec.europa.eu/eurostat/documents/portlet_file_entry/2995521/3-01022021-AP-EN.pdf/db860f10-65e3-a1a6-e526-9d4db80904b9

https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200420-2?fbclid=IwAR3d9Xj-X3qTzwdUThWtsl4kIpUSnzFvnXtN92Cd_-1fDsTXc5c43z8Gnzs

<https://forbes.it/2021/02/05/la-cina-raggiunge-un-nuovo-record-conta-quasi-1-miliardo-di-utenti-internet/#:~:text=La%20Cina%20si%20%20C3%A8%20classificata,1%20C8mila%20miliardi%20di%20dollari.>

<https://it.businessinsider.com/cosi-lanno-del-covid-ha-premiato-le-vendite-online-di-zalando/>

<https://it.businessinsider.com/zalando-tira-le-somme-di-un-anno-di-strategia-a-impatto-zero-il-covid-19-ha-aumentato-la-richiesta-di-sostenibilita-da-parte-dei-clienti/>

https://uilitucs.it/wp-content/uploads/2021/02/syndex-uni-commerce-e-commerce-report-2020_IT.pdf

https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-130/Accenture-Retail-Research-POV-Wave-Seven.pdf

https://www.adobe.com/content/dam/dx/us/en/experience-cloud/digital-insights/pdfs/adobe_analytics-digital-economy-index-2020.pdf

<https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/desi-2020-il-punto-piu-basso-per-litalia-tutti-i-problemi-da-risolvere/>

<https://www.appannie.com/en/insights/market-data/video-conferencing-apps-surge-coronavirus/>

<https://www.bigcommerce.com/blog/covid-19-ecommerce/#understanding-panic-buying-and-coronavirus>

<https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf>

https://www.census.gov/retail/marts/www/marts_current.pdf

<https://www.corriere.it/economia/consumi/cards/comperare-made-italy-sostenere-l-economia-fanno-4-italiani-5/4-italiani-5-scelgono-prodotti-made-italy.shtml>

<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/cresce-il-mercato-delle-app-per-il-fitness-nel-2024-utenti-a-quota-un-miliardo/>

<https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/customer-experience-cos-e-perche-e-strategica-per-le-aziende-e-quali-sono-le-tecnologie-per/>

<https://www.digital4.biz/marketing/ecommerce/ecommerce-trend-2021-le-5-tendenze-che-cambiano-il-settore/>

<https://www.digital4.biz/marketing/strategie-di-retail-marketing/>

<https://www.digitalcommerce360.com/2021/02/15/ecommerce-during-coronavirus-pandemic-in-charts/>

<https://www.emarketer.com/content/worldwide-ecommerce-will-approach-5-trillion-this-year>

<https://www.ericsson.com/it/news/3/2020/gli-italiani-e-la-tecnologia-durante-covid-19>

<https://www.eurocali.it/blog/stelle-e-commerce-eurocali-top-5-store-generalisti-n554>

<https://www.forbes.com/sites/davidarmano/2020/09/09/covid-19-will-be-remembered-as-the-great-accelerator-of-digital-transformation/?sh=753101d03cb2>

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/01/20/five-e-commerce-trends-to-maximize-in-2021/?sh=6ed9f38e7d60>

<https://www.idealometro.it/magazine/e-commerce/e-commerce-italia-report-2020-idealometro>

https://www.ilmessaggero.it/economia/news/confcommercio_negozi_covid_crisi_quante_impresе_chiuse_2020_dati_settori_ultime_notizie-5668998.html

<https://www.ilpost.it/2020/11/30/amazon-pandemia-tasse/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/balzo-pagamenti-digitali-italia-ma-contante-resta-mezzo-preferito-ADg6qKPB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-e-crisi-consumi-italia-sparite-oltre-300mila-imprese-e-200mila-autonomi-AD2wQWAB>

<https://www.internetworldstats.com/top20.htm>

https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Perspectives%20on%20retail%20and%20consumer%20goods%20Number%208/Perspectives-on-Retail-and-Consumer-Goods_Issue-8.pdf

<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days>

<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/rapidly-forecasting-demand-and-adapting-commercial-plans-in-a-pandemic>

<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/how-consumer-goods-companies-can-prepare-for-the-next-normal>

<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-the-retail-sector-impact-and-policy-responses-371d7599/>

<https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/retailindustry/bulletins/retailsales/april2020>

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/consumatori-multicanale-2020>

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/nellitalia-post-lockdown-gli-acquisti-online-valgono-30-6-mld-con-un-aumento-degli-acquisti-di-prodotto-plus31>

<https://www.postnord.dk/siteassets/pdf/analyser/e-handel-i-europa-2019.pdf>

<https://www.postnord.se/siteassets/pdf/rapporter/e-commerce-in-europe-2020.pdf>

https://www.repubblica.it/economia/2020/04/26/news/spesa_online_nel_primo_mese_di_lockdown_balzo_del_227_per_gli_alimentari-254937508/

https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/conad/2020/09/03/news/il_grande_balzo_degli_e-consumatori-266123876/#:~:text=Da%20inizio%20del%202020%20sono,attribuire%20all'impatto%20del%20coronavirus

<https://www.retailfood.it/index.php/2020/12/15/nielsen-largo-consumo-gdo-2020/>

<https://www.shopify.com/blog/3d-models-video>

<https://www.statista.com/statistics/236963/penetration-rate-of-internet-users-in-china/>

<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

<https://www.swissre.com/institute/research/topics-and-risk-dialogues/health-and-longevity/covid-19-and-consumer-behaviour.html>

<https://www.techeconomy2030.it/2020/11/09/le-commerce-e-sostenibile-per-lambiente/>

<https://www.travelquotidiano.com/trasporti/cirium-la-pandemia-ha-cancellato-21-anni-di-crescita-del-traffico-aereo/tqid-395763>

https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/attachments/pdf/amazoncovid_it.pdf

<https://www.vendasta.com/blog/50-stats-you-need-to-know-about-online-reviews/>

https://www.worldretailcongress.com/_media/Global_ecommerce_Market_Ranking_2019_001.pdf

https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/ecommerce_report_e.pdf

https://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/mc11_e/briefing_notes_e/bfecom_e.htm#:~:text=Electronic%20commerce%2C%20or%20e%2Dcommerce,and%20services%20by%20electronic%20means%22.&text=These%20WTO%20bodies%20were%20instructed,WTO%20agreements%20and%20e%2Dcommerce

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/strategy/articles/umanesimo-digitale--stella-polare-della-ripresa---deloitte-italy.html>