



UNIVERSITA' POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTA' DI INGEGNERIA

Corso di Laurea triennale in INGEGNERIA GESTIONALE

INGEGNERIA DELLA RESILIENZA E COVID 19

RESILIENCE ENGINEERING AND CORONAVIRUS DISEASE

Relatore: Chiar.mo

Prof. **Maurizio Bevilacqua**

Tesi di Laurea di:

Mattia Rabottini

Correlatore: Chiar.mo

Dott. **Giulio Marcucci**

A.A. 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE	5
1. RESILIENZA E CRISI	6
1.1 RESILIENZA VOLKSWAGEN.....	7
1.2 ORGANIZZAZIONE RESILIENTE: CARATTERISTICHE.....	8
2. CRISI COVID-19	14
2.1 RESILIENZA: ARMA CONTRO IL COVID-19.....	15
2.2 COVID-19: SETTORI IN ESPANSIONE E IN CRISI.....	17
3. E-COMMERCE	21
3.1 FORME E MODELLI DI E-COMMERCE.....	23
3.2 I TREND DELL'E-COMMERCE.....	25
3.3 E-COMMERCE E COVID-19.....	27
3.4 E-COMMERCE PRIMA DELLA PANDEMIA.....	29
3.5 E-COMMERCE: VANTAGGI E SVANTAGGI.....	31
3.6 E-COMMERCE: RISCHI SULLA SICUREZZA.....	35
3.7 PROTOCOLLO DMARC.....	36
4. WEB TAX	39
4.1 WEB TAX TRANSITORIA.....	40
4.2 ESCLUSIONE DALLA TASSAZIONE.....	41
4.3 IMPRESE INTERESSATE ALLA WEB TAX.....	42
4.4 DIGITAL TAX.....	43
4.5 ANALISI CONFCOMMERCIO.....	46
CONCLUSIONI	48
SITOGRAFIA	50

INTRODUZIONE

Il termine resilienza deriva dal latino **resilio**, il cui significato originario indicava l'attività-sforzo di risalita sull'imbarcazione capovolta dalla forza del mare. Oggi invece questo concetto viene utilizzato nell'ambito della fisica e dell'ecologia; nel primo caso si evidenzia la proprietà di alcuni metalli di resistere agli urti senza deformarsi, evocando anche le idee di flessibilità e adattamento. Nel secondo si evidenzia la capacità di alcuni ecosistemi di riprendersi dopo gravi shock e di ritornare ad un equilibrio simile a quello precedente. Il concetto di resilienza si può trovare anche in campo medico; in questo caso ci si riferisce all'adattamento positivo, alla capacità di mantenere o riguadagnare la salute mentale, nonostante si verifichino avversità. Secondo una recensione critica di Wald, Taylor, Asmundson, Jang, & Stapleton (2006) nella quale, osservando le persone che sono state maltrattate nell'infanzia, i ricercatori sono giunti alla conclusione che la vulnerabilità o la resilienza di qualsiasi persona nel corso della vita possono essere determinate da una complessa iterazione delle singole vicende: contesto sociale, natura degli eventi avversi, numero, intensità e persistenza dei fenomeni.

Sulla base del suddetto studio, si possono distinguere capacità resilienti di tre tipi:

1. **Istintive**: presenti soprattutto nel corso dei primi anni di vita, quando i processi mentali sono dominati da egocentrismo e senso di onnipotenza.
2. **Affettive**: rispecchiano la maturazione affettiva, il senso dei valori, il senso di sé e la socializzazione.
3. **Cognitive**: quando il soggetto può utilizzare le capacità intellettive e simbolico-razionali.

CAPITOLO 1

1. RESILIENZA E CRISI

La resilienza viene considerata come una “competenza”, presente in ogni individuo e organizzazione, la quale permette di non soccombere ad eventi avversi, bensì di reagire, giungere o ritornare allo stato di equilibrio precedente. Da diversi decenni ormai si parla di resilienza organizzativa, intesa come la proprietà intrinseca di un’organizzazione tale da consentire di fronteggiare eventi gravi o vincoli continui e importanti, adattandosi all’ambiente, alle situazioni e ai cambiamenti continuando nelle proprie attività e modificandole eventualmente. L’organizzazione resiliente è quasi sempre preparata al peggio ed è dotata di criteri, strumenti e standard predefiniti che consentono di operare risposte istantanee e adeguate alle situazioni di crisi. Generalmente il management dell’organizzazione acquisisce anche competenze attraverso la disamina dei propri errori. In questo modo trasforma le vicende inaspettate e traumatiche in iniziative confacenti, nonché efficaci ed orienta i propri dipendenti ad azioni condivise, efficienti ed etiche. Inoltre, è in grado di utilizzare soluzioni alternative fra idealità e pragmatismo, ugualmente valide, trasformando “vision” e “mission” in accorte operazioni strategiche finalizzate al benessere dell’organizzazione. Gli elementi che caratterizzano l’organizzazione resiliente risiedono nei valori che essa stessa riconosce per raggiungere gli obiettivi propri e quelli delle persone, pervenire a risultati condivisi sostenendo ritmi consapevolmente adeguati, consentire relazioni funzionali e interpersonali adeguate e concilianti, combinare il lavoro aziendale con la vita personale dei propri dipendenti. La storia è piena di crisi economiche che mettono in difficoltà molte aziende e innumerevoli lavoratori, ma è importante tenere presente la frase del capo-staff di Barack Obama: “non bisogna mai sprecare un periodo di crisi” (Rham Emanuel 2008). Tale affermazione fa riferimento alle numerose aziende o persone che hanno saputo trarre vantaggio dai periodi di difficoltà; una delle tante può essere considerata Airbnb, azienda lanciata nel 2008,

anno della grande crisi immobiliare che ha messo in ginocchio gli Stati Uniti, la quale, inventando il mercato degli acquisti a breve termine, ha permesso alle località prive di strutture turistico-ricettive di dotarsi di alberghi e diventare così luoghi adibiti all'accoglienza. La crisi, dunque, può essere vista anche un propulsore di nuove idee e di nuove opportunità.

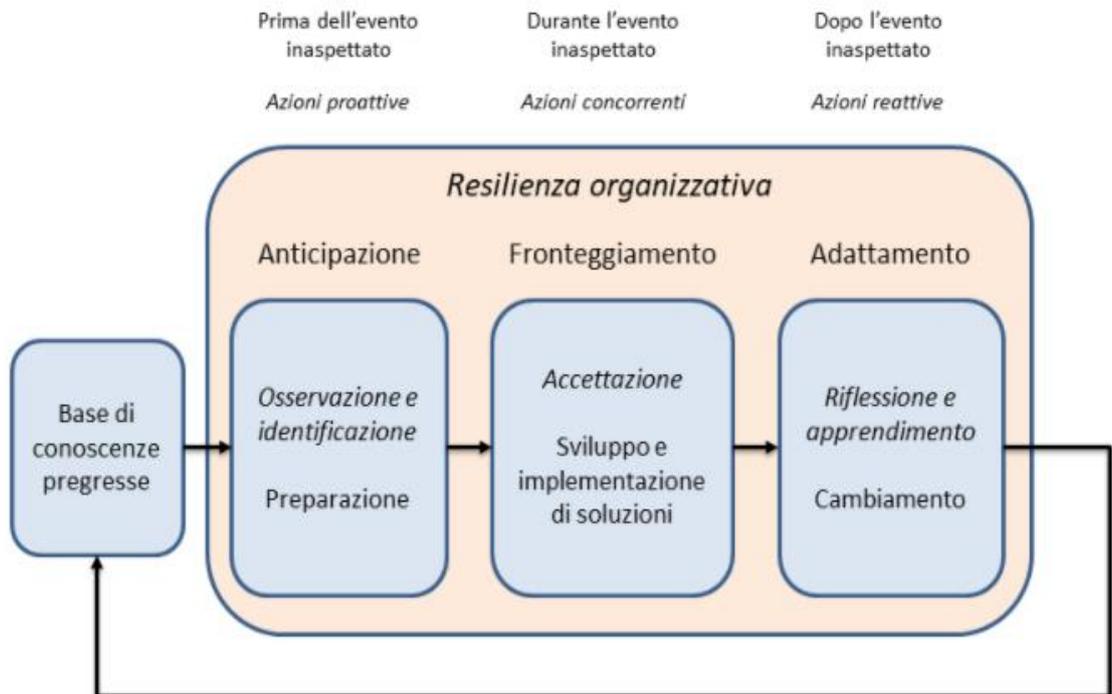
1.1 RESILIENZA VOLKSWAGEN

Volkswagen, casa automobilista tedesca nata nel 1937, nell'anno successivo presentò sul mercato il "Maggiolino", che riscosse un grosso successo in tutto il mondo. Con il trascorrere degli anni la Volkswagen aumentò notevolmente le sue dimensioni fino a diventare una delle case automobilistiche più importanti e amate nel mondo. Nel 2015, però in un comunicato rilasciato dall'EPA (United State Environmental Protection Agency), l'azienda tedesca fu accusata di aver illegalmente installato un software di manipolazione progettato per aggirare le normative ambientali sulle emissioni di NOx e sull'inquinamento da gasolio. Infatti, a parere dell'EPA, il software era in grado di rilevare il momento in cui le auto venivano sottoposte ai test di emissioni consentendo di superarli pienamente. Lo scandalo causò il crollo del 40% nella capitalizzazione dell'azienda e furono aperte numerose inchieste giudiziarie e furono arrestati alcuni manager. Quindi l'azienda fu costretta ad affrontare conseguenze negative sul piano economico e anche i gravi danni d'immagine, ma negli anni successivi il management ha introdotto un notevole esempio di resilienza aziendale. Infatti, Matthias Müller, l'amministratore del gruppo, al Financial Times ha dichiarato: "La crisi è stata un grosso problema per noi e ci è costata parecchio, ma in realtà ha funzionato come un acceleratore che ci ha spinto a cercare di risolvere una serie di problemi che fino a quel momento non eravamo stati in grado di affrontare". È suo il merito di essere riuscito a risollevare la Volkswagen dopo il tracollo. Il colosso automobilistico, infatti, ha migliorato la redditività e ha iniziato ad investire nella ricerca e nello

sviluppo delle autovetture elettriche, continuando a superare nelle vendite i due concorrenti più agguerriti: Toyota e General Motors. La Volkswagen è stata un grande esempio di resilienza, poiché la società si è trovata all'improvviso in mezzo ad uno grande scandalo. Grazie alle scelte appropriate dei suoi manager e alla fiducia, accumulata in quasi cento anni di storia, dei consumatori verso il marchio, è riuscita a superare la crisi uscendone più rafforzata.

1.2 ORGANIZZAZIONE RESILIENTE: CARATTERISTICHE

Fra i numerosi modelli che illustrano componenti e fasi della resilienza organizzativa, quello di Duchek (2019) sembra essere molto efficace.



Esso prevede:

- Azioni di anticipazione, da svolgere prima dell'evento inaspettato (azioni proattive).
- Azioni di fronteggiamento, da introdurre durante l'evento inaspettato (azioni concorrenti).
- Azioni di adattamento, da realizzare dopo l'evento inaspettato (azioni reattive).

Il processo descritto è realizzabile sulla scorta delle conoscenze pregresse, condivise a livello di esperienza, basate sull'osservazione attenta della realtà e dei fatti accaduti, arricchite dal circuito dell'interdisciplinarietà che permette l'esame da differenti punti di vista. La resilienza organizzativa, come abbiamo già affermato in precedenza, è una risorsa importante e necessaria per le aziende, che riescono così a superare i momenti di difficoltà. Per imprenditori e manager è molto difficile introdurla e implementarla nella propria azienda; innanzitutto, essi dovrebbero essere predisposti senza remore alla resilienza e successivamente applicarla all'azienda e farla recepire a tutti i dipendenti. Il processo chiaramente non è semplice e né immediato, ma occorrono mesi o addirittura anni per preparare un'impresa ad essere resiliente, cambiando i processi produttivi, la struttura organizzativa e la mentalità dei lavoratori. Una particolarità della resilienza è senza dubbio l'esperienza; grazie ad essa le aziende possono diventare sempre più forti e capaci di adattarsi alle avversità, similmente agli esseri umani che, grazie al bagaglio di esperienze accumulate nella vita, di fronte alle difficoltà reagiscono con energia e riescono così a superare le avversità. Per creare un'azienda resiliente bisogna è necessario instaurare relazioni stabili con i clienti ed offrire prodotti di qualità. Le organizzazioni devono far leva sull'eccellenza del prodotto, sull'affidabilità dei processi e sul comportamento responsabile del personale. È indispensabile aumentare la spesa nel marketing e introdurre iniziative rivolte a valorizzare l'immagine del prodotto cercando di penetrare in nuovi mercati, previa

analisi delle opportunità e dei possibili ostacoli per essere sempre competitivi con le imprese concorrenti. L'affidabilità dei processi invece è sinonimo di qualità; è determinata dalla solidità di essa e dalla conformità alle prescrizioni legislative riguardanti la sicurezza, la salute dei lavoratori, la tutela ambientale e la trasparenza delle informazioni. Molto importante il ruolo svolto dalle persone e dal comportamento degli individui all'interno e all'esterno dell'azienda. Per i clienti è fondamentale la relazione fiduciaria con l'azienda, poiché comprare costantemente i prodotti di un'industria è condizionato dall'esperienza positiva sia per la qualità del prodotto sia per il rapporto con il personale: presupposti per il rafforzamento del marchio aziendale.

I **leader** svolgono un ruolo centrale e hanno il compito di valorizzare le potenzialità del personale all'interno dell'organizzazione, valorizzandone i contributi. Esso deve essere coinvolto e incoraggiato a fornire feedback e soluzioni, poiché è parte attiva nel business, essendo consapevole dei cambiamenti nel mercato e nelle esigenze dei consumatori. Le suddette caratteristiche sono utili all'azienda per stabilire una relazione stabile e duratura con il cliente, offrendogli servizi eccellenti e prodotti all'avanguardia, in modo da creare una resilienza basata sulla fiducia dei consumatori. Per creare un'organizzazione resiliente, inoltre, è necessario intervenire nei processi e nella struttura aziendale ampliando la solidità operativa, la supply chain e l'informazione.

I **manager** devono tener conto anche della **supply chain** (catena di approvvigionamento): negli ultimi decenni, infatti, le aziende hanno spostato la produzione in paesi esteri per diminuire i costi o si sono avvalse di imprese estere per acquistare componenti delle loro produzioni. Ciò ha portato certamente vantaggi alle imprese che hanno potuto ridurre notevolmente i costi, unitamente ad un aumento dei rischi legati ad un'improvvisa interruzione delle forniture importate con conseguenti danni per la reputazione e l'affidabilità del marchio.

Per prevenire l'insorgenza di questi problemi l'organizzazione deve:

- costruire la propria resilienza mappando tutti i possibili rischi della catena di approvvigionamento;
- pianificare la continuità operativa;
- selezionare accuratamente i fornitori;
- anticipare in modo efficace eventuali insorgenze dei rischi;

La fondamentale resilienza da implementare da parte delle aziende è quella relativa all'informazione, la quale permette di instaurare rapporti trasparenti verso l'esterno, ovvero con i clienti e i fornitori. I maggiori rischi e minacce possono pervenire dalla sempre più notevole digitalizzazione degli anni recenti e futuri; essa ha consentito a molte aziende di rendere più efficaci e più produttivi i processi, ma rendendo le organizzazioni vulnerabili ad attacchi di spionaggio e sabotaggio da parte di agenti esterni. Il problema suddetto può essere superato implementando la resilienza informativa all'interno dell'azienda: archiviando, raccogliendo ed utilizzando le informazioni e i dati in modo tale da salvaguardare sia quelli interni all'azienda sia quelli riguardanti i clienti, i quali hanno diritto alla salvaguardia dei propri dati in possesso delle aziende senza il timore che questi siano divulgati e utilizzati illegalmente. Dunque, creare un'organizzazione resiliente è molto difficoltoso e necessita di tanti sforzi da parte dei manager, che grazie alle loro capacità devono sviluppare lo spirito di appartenenza aziendale e farlo interiorizzare a tutti i dipendenti e collaboratori all'interno dell'impresa. Essi, quindi, devono essere il punto di riferimento dell'organizzazione, adottando decisioni difficili e non sempre condivise, ma tutte orientate a creare un'azienda forte e resiliente, la quale sia pronta ad anticipare almeno in parte i pericoli o le crisi che potrebbero abbattersi sull'organizzazione. In occasione delle crisi economiche le aziende devono essere in grado di non fallire e riuscire a sopravvivere nel lungo periodo. Per affrontare al meglio le eventuali difficoltà le organizzazioni devono essere guidate al proprio interno da manager con riconosciuta leadership e devono essere sempre predisposte all'innovazione. Questi sono i due elementi essenziali per le aziende, tali da assicurare un vantaggio competitivo. Essi sono fondamentali per la

vita dell'organizzazione in tutti i momenti, ma diventano indispensabili per poter superare i periodi di crisi senza eccessivi danni.

La **leadership** è una dote innata che difficilmente si riesce ad acquisire nel corso della vita, deve essere posseduta da tutti i manager che gestiscono un'azienda. La leadership esplica sempre la sua influenza positiva, diventando imprescindibile nei periodi di difficoltà, poiché in tali momenti i manager devono dimostrare di essere all'altezza dell'incarico, quindi di saper gestire in maniera adeguata l'azienda con efficacia ed efficienza.

I **manager** hanno il compito di sviluppare la loro organizzazione in senso resiliente e indirizzarla verso tale percorso; infatti, essi sono il punto di riferimento organizzativo e devono dimostrare la loro leadership.

I leader devono sviluppare un rapporto di fiducia sia con tutti i dipendenti sia con gli stakeholders; la trasparenza si rivela fondamentale, poiché le decisioni manageriali devono essere accolte da tutti con responsabilità anche dai dipendenti, i quali possono fornire suggerimenti utili e degni di essere presi in considerazione, coinvolgendo gli stakeholders.

Il secondo driver, ovvero l'innovazione, dipende in gran parte dalla leadership del manager, poiché è sua responsabilità introdurre un approccio innovativo, fondamentale nell'economia contemporanea. Un driver chiave nel migliorare gli standard di vita dei consumatori è la crescita e il successo dell'azienda. L'investimento nella ricerca e sviluppo è essenziale per le organizzazioni che intendono produrre innovazione e competere nel mercato futuro (Tellis, Eisingerich, Chandy e Prabhu 2008). L'innovazione, quindi, è sempre più indispensabile per qualsiasi azienda sia nei periodi di crisi sia in quelli di stabilità economica. Le statistiche dimostrano che le aziende costantemente innovative, come Apple e Microsoft sono in grado di superare positivamente i periodi di crisi. I cicli economici negativi inducono le aziende a diventare resilienti e ad adottare nuove tecnologie, in tal modo la recessione si rivela uno stimolo per implementare nuove metodologie produttive. L'esperienza supporta la convinzione che le crisi o i periodi difficili per l'economia esigono l'adozione di soluzioni creative. Infine, l'innovazione consente di

prevenire le crisi: le aziende, investendo in ricerca e sviluppo, possono creare o sviluppare nuovi prodotti per fidelizzare sempre di più i loro clienti e per attrarne di nuovi. Grazie allo sviluppo e all'implementazione di nuove tecnologie, le aziende acquisiscono vantaggi competitivi nei confronti dei concorrenti, capitalizzando la resilienza che si rivelerà molto importante nei periodi di crisi.

CAPITOLO 2

2. CRISI COVID 19

In generale le organizzazioni non erano preparate alla crisi provocata dal Covid-19; essa ha mostrato come sia importante per la ripresa economica sapersi adattare velocemente ai cambiamenti repentini e mettere in atto le risposte adeguate che le situazioni richiedono, mobilitando le capacità di innovazione. L'inizio del 2020 è stato segnato dalla pandemia Covid-19 che, originandosi dalla Cina, ha invaso tutti i continenti, colpendo e mettendo in difficoltà sanitaria ed economica numerosi stati. Tale pandemia, del tutto inaspettata, ha sorpreso tutti gli stati del pianeta che, trovandosi impreparati, hanno dovuto prendere decisioni molto importanti e complicate in poco tempo. Il coronavirus ha dato una scossa improvvisa ai modelli organizzativi delle aziende di tutto il mondo, evidenziando debolezze strutturali da colmare al più presto e stimolando con forza azioni innovative, non necessariamente difficili da realizzare, ma da avviare rapidamente senza poterle pianificare. I manager si sono trovati nell'occhio del ciclone, stretti fra l'urgenza delle nuove regole da introdurre, farle rispettare e renderle efficienti (lo smart working, soprattutto) e la necessità di non cedere moralmente all'avanzare dell'epidemia, cercando invece di immagazzinare idee e progetti per essere pronti nella fase della ripresa. I dirigenti pubblici e privati hanno reagito con calma e grande senso di responsabilità alla crisi del coronavirus; le reazioni nelle attività produttivo-economiche e negli uffici sono state generalmente positive, senza arrendersi alle difficoltà ma cercando di farvi fronte con gli strumenti a disposizione. Molte aziende hanno avuto difficoltà a gestire le relazioni con clienti e fornitori appartenenti a paesi esteri in diverse fasi dell'epidemia, affrontando situazioni di grande complessità anche per le iniziative messe in atto dai vari governi per fronteggiare la crisi.

2.1 RESILIENZA: ARMA CONTRO IL COVID 19

Il coronavirus ha avuto un duro impatto su molte aziende che si sono trovate in difficoltà a causa della diminuzione della domanda da parte dei consumatori. Il calo dei consumi è stato il problema principale che le aziende hanno dovuto affrontare in questo periodo. I consumatori, trovandosi in difficoltà economica, hanno diminuito i loro acquisti e hanno iniziato ad indirizzarli sempre di più verso le piattaforme online, innescando una tendenza difficilmente reversibile. I leader aziendali, oltre a tenere conto delle esigenze dei propri lavoratori e dei clienti nella gestione delle imprese, devono sviluppare la resilienza all'interno dell'organizzazione per sfruttare le opportunità che la crisi COVID-19 offre. I manager, per affrontare una crisi così complicata, devono valutare l'ampia diversità delle soluzioni per evitare il più possibile il rischio di decisioni fallimentari. In considerazione delle incertezze economiche determinate dall'evoluzione dell'epidemia, occorre valutare tutti gli scenari possibili e trovare la relativa soluzione. Secondo uno studio eseguito della Deloitte, azienda che si occupa di consulenza, i manager devono operare alcune azioni fondamentali per rendere l'azienda resiliente durante le emergenze e sono:

- **Istituire un team dedicato all'emergenza:** il manager deve scegliere persone sia interne che esterne all'organizzazione che si dedichino interamente alla gestione della crisi, con il potere di compiere decisioni rapide e concrete. Questo team, chiamato anche crisis committee, solitamente è creato prima delle emergenze, ma in casi di estrema necessità può essere creato immediatamente.

- **Valutare i rischi e definire le risposte:** le aziende resilienti dovrebbero piani di risposta già pronti per le emergenze. Quando questo non avviene i manager dovrebbero valutare tutti i possibili rischi e tutte le possibili conseguenze che una eventuale emergenza può avere sull'organizzazione, monitorando tutti gli impatti futuri. In seguito, valutare assieme al crisis committee come agire basandosi anche sulle risorse a disposizione dell'azienda.

- **Definire un piano di comunicazione:** nella situazione di crisi è necessario raccogliere informazioni utili all'azienda e attivare i flussi di comunicazione con clienti, fornitori e dipendenti. Infine, in tale frangente, è utile comunicare con le Pubbliche Amministrazioni per essere sempre aggiornati su nuove direttive o decreti.

- **Salvaguardare la salute dei dipendenti:** come già affrontato in questo capitolo le aziende devono mettere in primo piano la sicurezza dei lavoratori, attuando una serie di procedure precedentemente definite.

- **Governare i rischi legati alla supply chain:** i vari lockdown mondiali hanno generato rischi per molte aziende legati alla gestione delle scorte a causa delle chiusure dei canali di approvvigionamento. Dunque, per garantire la resilienza occorre riorganizzare tutti i processi tenendo conto delle risorse a disposizione.

- **Mantenere relazioni con i clienti e controllare l'andamento del mercato:** le conseguenze del Covid-19 hanno portato ad una recessione mondiale, la quale ha causato un cambiamento della domanda e dell'orientamento dei consumi da parte dei clienti. Il leader deve cercare di anticipare e comprendere i cambiamenti e comunicare con i clienti per mantenere il rapporto in condizioni favorevoli per entrambi.

- **Gestire gli stakeholder e seguire strategie di sviluppo sostenibile:** per mantenere salda l'immagine dell'azienda i manager devono comunicare con gli stakeholder il possibile impatto che la crisi può avere sull'organizzazione, condividendo le decisioni atte ad affrontarla da parte del management e del crisis committee

I comportamenti elencati quelli che il manager dovrebbe adottare per cercare di contrastare al meglio la crisi. Le aziende che si trovano in difficoltà minore e possiedono maggiore stabilità finanziaria tale da superare indenni le difficoltà senza ingenti sforzi, possono considerare questa crisi come un'opportunità per investire nell'innovazione e aumentare la loro resilienza. Per implementare il processo innovativo in un periodo di recessione, le aziende devono procedere ad un'attenta analisi di vari fattori. Bisogna, prima di tutto, capire le necessità dei consumatori e l'impatto che queste possono avere sul business, poiché non sempre i prodotti richiesti dai consumatori possono essere soddisfatte con le risorse dell'impresa. Quindi, si pone la necessità di scegliere se dedicarsi all'innovazione di prodotti e servizi simili a quelli che già commerciavano o se entrare in nuovi settori con ampia prospettiva futura; in quest'ultimo caso possono scegliere di collaborare con altre aziende di settori diversi per possibili join venture. Dopo aver valutato tutte le variabili le organizzazioni devono definire in fretta la loro strategia e le modalità di investimento nell'innovazione, poiché la pandemia da coronavirus ha accelerato i tempi decisionali delle aziende. Allorchè la pandemia inizia ad attenuarsi le aziende devono iniziare a ristrutturarsi e riformarsi. Le organizzazioni, grazie alla resilienza, possono superare l'enorme difficoltà provocata da questa crisi, tornando alla situazione pre-Covid, in cui l'economia presumibilmente inizierà a svilupparsi nuovamente.

2.2 COVID: SETTORI IN ESPANSIONE E IN CRISI

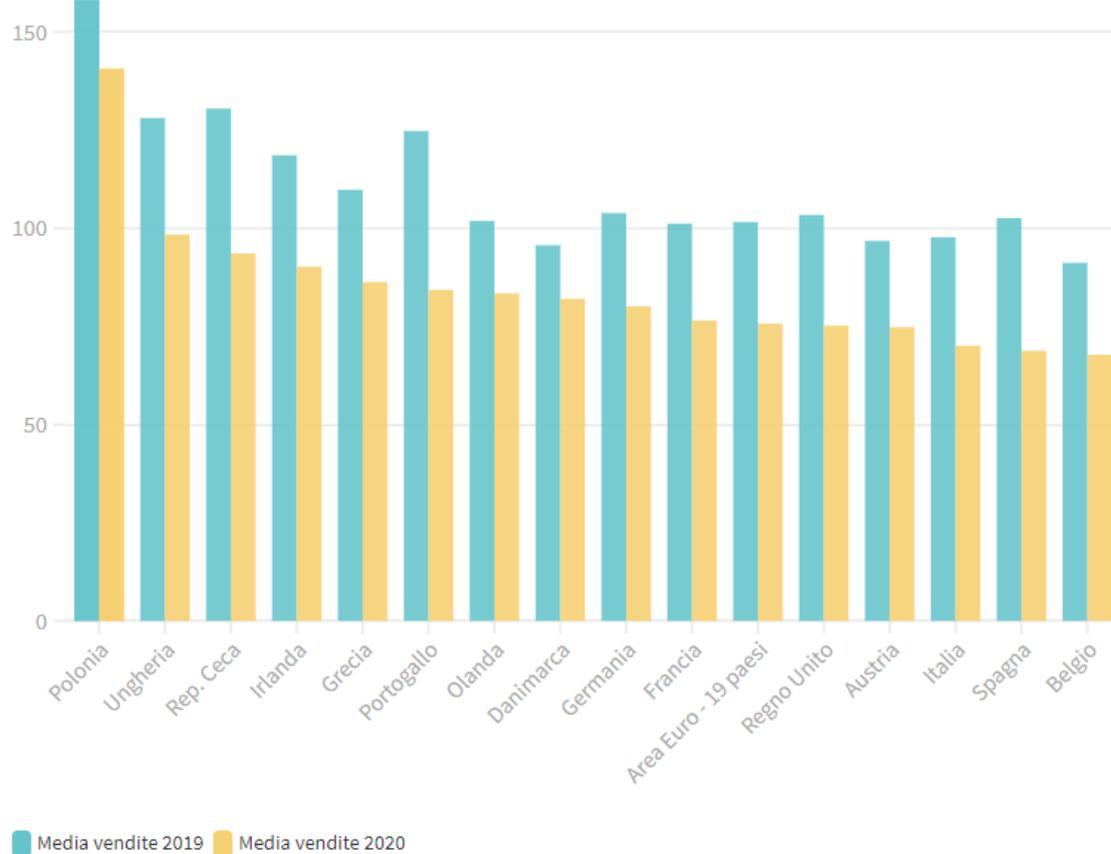
Molti settori hanno tratto beneficio dalla pandemia (Covid 19) e hanno aumentato il fatturato e le vendite: tra questi vi è senza dubbio, da segnalare, quello legato all'igiene e alla pulizia a causa delle stringenti norme varate dall'Oms, per la sanificazione degli spazi pubblici, dei negozi e dei ristoranti. Da sottolineare l'impennata dei servizi online, che vanno dalle applicazioni per la consegna del cibo a domicilio, ai siti streaming fino a giungere ai servizi della comunicazione. Dalle numerose indagini statistiche che sono state effettuate, è emerso che i maggiori beneficiari del lockdown sono state tutte le grandi catene organizzate di

distribuzione dei beni. Le vendite sono aumentate in doppia cifra rispetto agli anni precedenti nei suddetti settori e in ogni mese hanno registrato un guadagno di +2,7% rispetto al precedente. Per grandi distribuzioni organizzate si intende la vendita al dettaglio attraverso una rete di supermercati, per cui il settore alimentare ha senz'altro registrato la miglior performance. Per quanto riguarda il settore dell'e-commerce, esso ha affermato la sua grande importanza durante il periodo dell'emergenza sanitaria. Il primo grande colosso ad aver raggiunto fatturati esorbitanti è senza dubbio Amazon, che ha registrato una crescita esponenziale degli ordini. Oltre ai vari siti di e-commerce, anche le aziende di packaging hanno incrementato le loro produzioni e di conseguenza hanno aumentato il proprio fatturato, lavorando molto più del solito. Per quanto sia stato un periodo molto difficile per tutta la popolazione mondiale, si sono verificati elementi positivi per quanto riguarda i prodotti di consumo e i servizi. In tale contesto si è affermata l'importanza strategica di internet e di tutti i siti e-commerce che propongono una grande varietà di prodotti, soddisfacendo le necessità e i gusti dei consumatori in un momento storico molto difficile. La vendita al dettaglio è stato uno dei settori maggiormente in difficoltà, anche se con delle importanti differenze tra i vari comparti. Per esempio, l'indice Eurostat, che misura il fatturato della vendita al dettaglio riguardante cibo e bevande, è diminuito nel 2020 di un solo punto rispetto alla media del 2019, nonostante i ristoranti e gli esercizi commerciali siano stati soggetti a limitazioni e chiusure. Invece, l'indice generale delle spese al dettaglio, che esclude il consumo di cibo e carburante, mostra una forte diminuzione del fatturato in molti paesi; in Italia la differenza tra il 2020 e il 2019 è di 13 punti, in Francia di 6 e nel Regno Unito di 4.

L'industria dell'abbigliamento e del tessile è stata penalizzata in modo maggiore: l'indice che ne calcola il fatturato medio a livello europeo è diminuito di 26 punti tra il 2019 e il 2020. Questa ampia differenza è dovuta sia ai molteplici mesi in cui i negozi del settore sono stati obbligati a lavorare a ritmo ridotto, sia ai cambiamenti nello stile di vita e nelle necessità dei consumatori che la pandemia ha introdotto.

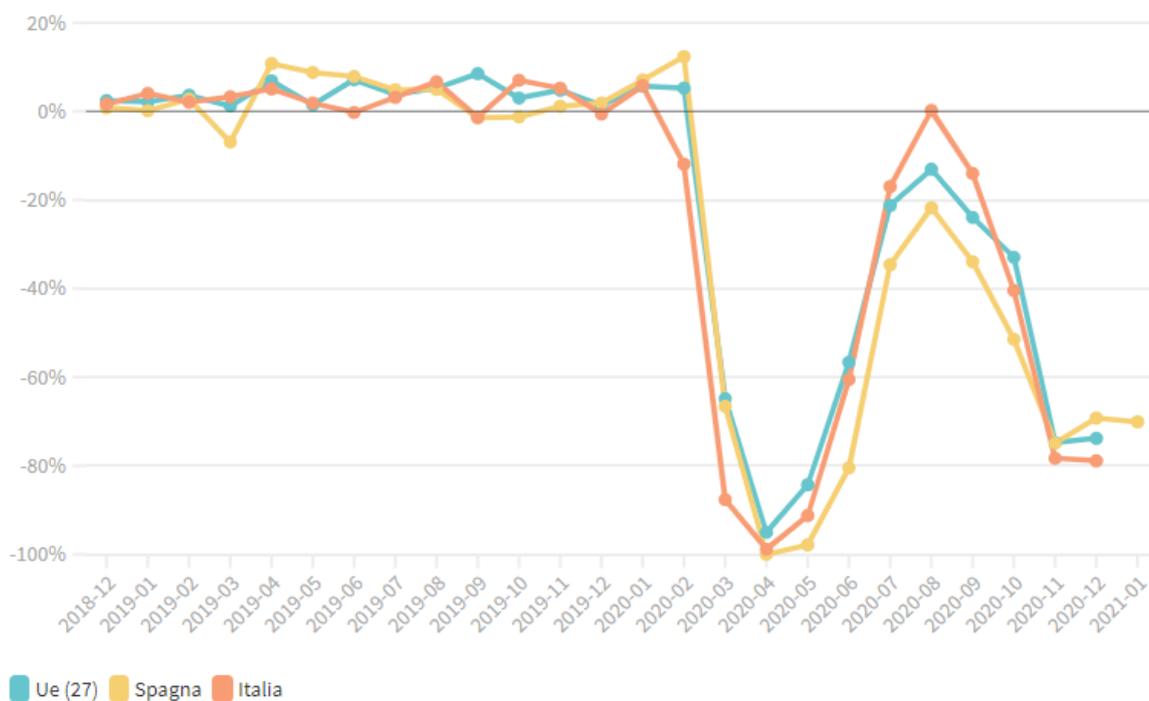
A livello europeo nel 2020 i beni medicali, farmaceutici e della cosmesi hanno registrato vendite in linea con il 2019, ma con importanti differenze tra i diversi paesi. Il confronto tra marzo 2020 e 2019 dell'indice di acquisto al dettaglio nei suddetti settori, mostra variazioni negative per l'Italia (-12) e per il Regno Unito (-1), mentre in Germania e Francia si sono registrati valori positivi (rispettivamente +5 e +16).

Indice della vendita al dettaglio per settore tessile e abbigliamento



La pandemia ha penalizzato fortemente anche il turismo, che nell'Unione Europea ha registrato un rallentamento uniforme in tutti gli stati membri. Rispetto al 2019, gli arrivi nelle strutture turistiche sono diminuiti del 44 per cento su base annuale, calcolata come media mensile. Aprile, maggio, novembre e dicembre del 2020 hanno avuto riduzioni di oltre il 70 per cento dei turisti rispetto all'anno precedente. In Italia, ad aprile il turismo è diminuito del 98,8 per cento rispetto allo stesso mese del 2019 e l'unico dato positivo del 2020 è stato l'aumento dello 0,2 per cento nel mese di agosto. Questo crollo ha avuto una ricaduta negativa sui lavoratori del settore. Infatti, i dati provvisori dell'Istat mostrano una diminuzione di oltre 300 mila occupati nel primo semestre del 2020.

Arrivi in alloggi turistici (variazione percentuale su anno precedente)



CAPITOLO 3

3. L'E-COMMERCE

Nell'ultimo decennio, Internet è diventato sempre più un canale attraverso cui le persone comprano e vendono beni e servizi. Il commercio elettronico è sempre più apprezzato dai clienti e il settore sta registrando una crescita senza precedenti, soprattutto negli ultimi anni. Lo sviluppo tecnologico permette al settore e-commerce di essere utilizzato da una platea crescente di consumatori in modo efficace. Infatti, lo sviluppo della rete Internet, le tecnologie come 3G, 4G e Wi-Fi, l'ascesa di "dispositivi mobili web-enabled e la diffusione dei social network hanno contribuito alla diffusione del fenomeno a livello mondiale. Viviamo in un'epoca in cui il commercio elettronico offre la possibilità di acquistare (da casa propria) qualsiasi prodotto (italiano e non) grazie ad un semplice click sul proprio dispositivo. Il consumatore è nella condizione di scegliere e valutare migliaia di opzioni di acquisti direttamente dalla propria abitazione. Conseguentemente, si registra un numero sempre più elevato di imprese presenti nella rete, con risorse informatiche più moderne, in grado di registrare una quantità enormi di dati e informazioni sui consumatori, utili alla realizzazione di analisi e previsioni per l'ottimizzazione delle strategie di un'azienda. La nascita dell'e-commerce, o commercio elettronico, è iniziata all'inizio degli anni Settanta con l'introduzione dell'EDI (Electronic Data Interchange), un sistema che permetteva la possibilità di scambiare documenti e informazioni in formato elettronico. In quel periodo, il sistema fu ritenuto molto costoso e di conseguenza il suo utilizzo rimase limitato a causa dell'assenza di Internet, poichè la piattaforma utilizzava reti private di telecomunicazioni. Dunque, la trasmissione dei dati non risultava essere semplice e diretta, in quanto il sistema non permetteva l'interazione tra venditori e compratori; l'unica soluzione possibile rimaneva quella di accettare solo i termini della transazione. Successivamente, lo sviluppo

della rete Internet fornì all'EDI gli strumenti necessari per sviluppare un sistema più adeguato al commercio elettronico. Le pagine web dei primi siti di e-commerce erano ancora lontane dallo standard odierno ed erano caratterizzate da cataloghi online contenenti le caratteristiche merceologiche dei vari prodotti. Il processo d'acquisto prevedeva che l'ordine fosse inviato tramite e-mail e successivamente evaso manualmente. Soltanto con l'avvento delle nuove tecnologie all'inizio del duemila furono creati i primi carrelli virtuali: software che permettono di ordinare e pagare alla fine della navigazione un prodotto, precedentemente selezionato all'interno di un virtual shop. **L' e-commerce**, che in italiano viene identificato con il "commercio elettronico", è definito come l'insieme delle transazioni commerciali effettuate via Internet. Tale definizione è però riduttiva poiché l'e-commerce non si esaurisce nella semplice transazione, ma può abbracciare anche altre fasi e aspetti della relazione negoziale tra produttore (offerta) e consumatore (domanda). L'e-commerce, dunque, concerne tutte le relazioni commerciali, effettuate mediante l'uso di computer e reti telematiche, finalizzate allo scambio di informazioni correlate alla vendita di beni e servizi. La prima definizione, a riguardo, viene esplicitata in una Comunicazione della Commissione Europea nel 1997: "Il commercio elettronico consiste nello svolgimento di attività commerciali per via elettronica. Basato sull'elaborazione e la trasmissione di dati (tra cui testo, suoni e immagini video) per via elettronica, esso comprende attività disparate quali: commercializzazione di merci e servizi per via elettronica; distribuzione online di contenuti digitali; effettuazione per via elettronica di operazioni quali trasferimenti di fondi, compravendita di azioni, emissione di polizze di carico, vendite all'asta, progettazione e ingegneria in cooperazione; online sourcing; appalti pubblici per via elettronica, vendita diretta al consumatore e servizi post-vendita".

Successivamente, il Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato invece, con il documento "Linee di politica industriale per il Commercio Elettronico" emanato in data 30 luglio 1998, conferisce al commercio elettronico un significato più generico: "lo svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica che comprende

attività diverse quali: la commercializzazione di beni o servizi per via elettronica, la distribuzione online di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa, appalti pubblici ed altre procedure di tipo transattivo delle Pubbliche Amministrazioni".

L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) che, negli ultimi anni, è stata protagonista della pubblicazione di una serie di direttive su questo fenomeno, nel documento OCDE/GD(97)185 descrive l'e-commerce nei seguenti termini: "Il commercio elettronico si riferisce in generale a tutte le forme di transazioni relative ad attività commerciali, comprese le organizzazioni e gli individui, che si basano sull'elaborazione e sulla trasmissione di dati digitalizzati, inclusi testi, immagini sonore e immagini". Però la maggior parte dei consumatori associa l'e-commerce ad una mera operazione di acquisto o vendita di un prodotto in un negozio virtuale o per meglio dire online. Il commercio elettronico descritto dai sopracitati documenti è più di una semplice operazione di acquisto online, perché comprende tutti gli scambi che avvengono per mezzo della rete tra un'organizzazione ed una parte terza.

3.1 FORME E MODELLI DI E-COMMERCE

In relazione alla tipologia di bene trattato e alla modalità di vendita, occorre distinguere le seguenti forme:

- **e-commerce indiretto:** quando l'oggetto della transazione è un bene materiale. Esso rappresenta la forma di commercio che più si avvicina a quella tradizionale, dal momento che il bene viene spedito all'acquirente attraverso i canali tradizionali (vettore o spedizionario).
- **e-commerce diretto:** quando l'oggetto della transazione commerciale è un bene immateriale, il quale non necessita di un supporto fisico per essere trasferito all'acquirente (operazioni effettuate in modalità telematica).

In base alle parti coinvolte nella transazione commerciale, si possono distinguere diverse tipologie di e-commerce.

- **Business-to-Business (B2B):** è l'espressione inglese che fa riferimento agli scambi commerciali tra aziende ed è, di solito, riferita alle transazioni commerciali elettroniche che avvengono tra queste. Più genericamente indica i rapporti stabiliti tra aziende lungo la catena di valore prima che il prodotto arrivi al consumatore finale.
- **Business-to-Consumer (B2C):** è il modello più noto di commercio elettronico e riguarda l'acquisto di beni e servizi da parte del consumatore finale. La sua espansione ha coinciso con la capillare diffusione di Internet negli uffici e nelle case. Da un lato ha permesso ad aziende di tutto il mondo di entrare in contatto con consumatori altrimenti difficilmente raggiungibili, dall'altro, per i consumatori stessi, si è aperta la possibilità di avere accesso ad un'offerta più ampia di prodotti, rimanendo nel proprio domicilio con l'ausilio di un semplice computer.
- **Consumer-to-Consumer (C2C):** questa forma di commercio elettronico è molto popolare e si è sviluppata negli anni grazie all'attivazione di numerosi siti che gestiscono aste on line. Il sito, in questo caso, gestisce sia l'ambiente dove gli utenti interagiscono sia gli importi delle transazioni. Le modalità di regolazione delle transazioni sono stabilite sia dal venditore che dall'acquirente (eBay è l'emblema perfettamente rappresentativo di questa modalità di scambio commerciale).
- **Consumer-to-Business (C2B):** questo tipo di relazione può essere considerata come l'inverso del modello di business B2C tra impresa e consumatore. Nelle transazioni C2B, il consumatore finale offre dei prodotti o dei servizi che verranno successivamente utilizzati da aziende e organizzazioni. È l'azienda che in genere paga per beni o per

servizi, i quali possono assumere forme diverse come nel caso di una pratica commerciale innovativa generata da un individuo e implementata da un'azienda. Un'altra possibile forma di C2B è quella in cui un consumatore specifica una necessità e le varie imprese competono o fanno offerte per soddisfare tale necessità.

3.2 I TREND DELL'E-COMMERCE

I principali trend che hanno caratterizzato il commercio elettronico negli ultimi anni sono:

- **Dropshipping:** “Il dropshipping è un modello di vendita grazie al quale il venditore vende un prodotto ad un utente finale, senza possederlo materialmente nel proprio magazzino e implica, in sostanza, la funzione di intermediario tra il produttore o il fornitore e il cliente. Questo può essere un modello di business redditizio soprattutto per le imprese di e-commerce che non hanno molto capitale per iniziare” (D’Acquisto, 2014). Questo sistema permette al venditore di acquistare un prodotto nel momento in cui il cliente ha effettuato l’ordine, minimizzando le spese ed evitando il costo di magazzino. Infatti, le imprese che hanno utilizzato il dropshipping come modello di vendita hanno realizzato un aumento medio del proprio fatturato intorno al 32,7 %.
- **Personalizzazione per il cliente:** insieme allo sviluppo della vendita multicanale è cresciuta sempre di più la necessità di una personalizzazione del prodotto da parte del cliente all’interno di ciascun canale. Le imprese hanno preso coscienza sempre più che uno stesso cliente può entrare in contatto con esse attraverso diversi mezzi di comunicazione e che è indispensabile riconoscerlo, al fine di evitare esperienze che potrebbero danneggiare la relazione. Infatti, secondo una ricerca condotta da Epsilon (2018) su 1000 consumatori tra i 18 e 64 anni, offrire ai clienti un’esperienza sempre più personalizzata si traduce in una maggiore disponibilità di quest’ultimi a comprare un

prodotto da una determinata azienda, stimolando la possibilità di fidelizzazione del consumatore.

- **Il packaging tra personalizzazione e ambiente:** secondo lo studio “Driving Customer Loyalty With Fast Delivery and Quality Packaging” condotto dalla Dotcom Distribution (2016) su un campione di oltre 500 compratori online, il packaging ha un impatto significativo sulla fedeltà dei clienti verso il marchio. Infatti, il 40% dei consumatori afferma che sarebbe pronto ad acquistare da un rivenditore in forma continuativa, qualora il pacco relativo al primo ordine sia arrivato in forma di regalo o in formato premium. Note personalizzate appositamente per il singolo cliente e confezioni di qualità hanno, quindi, la capacità di migliorare la percezione del compratore verso il brand, diventando anche un fattore di differenziazione rispetto ai propri concorrenti. Allorchè i consumatori sono entusiasti dell'esperienza offerta da un marchio, è più probabile che la condividano con i propri coetanei. Spesso la condivisione di video o immagini sui social network attrae l'attenzione di amici e familiari considerando la diffusione capillare dei sopracitati moderni mezzi di comunicazione. Secondo Maria Haggerty (2015), più della metà dei consumatori ha utilizzato i social media per trovare una foto o un video riguardanti oggetti da acquistare e il 55% afferma di aver acquistato un prodotto dopo la visione di un unboxing video. Un'azienda ha la possibilità di influire sulla fedeltà e il giudizio del proprio cliente, ma deve rendersi conto che il processo di fidelizzazione non si conclude con la mera spedizione del prodotto per mezzo di un pacco qualsiasi.

In seguito ai livelli di inquinamento sempre crescenti negli ultimi anni, il consumatore è diventato più sensibile alle tematiche ambientali richiedendo maggior attenzione in questo campo da parte delle aziende. In questo frangente, l'e-commerce influenza in modo significativo la quantità di carta destinata al riciclo; è quindi indispensabile offrire oltre alla personalizzazione del packaging, anche la sua sostenibilità ambientale.

3.3 E-COMMERCE E COVID-19

Con l'aumento di 10.000 imprese che vendono online negli ultimi 5 anni, la crescita del 17% del fatturato nel 2019 e il sovvertimento dell'architettura delle attività a seguito della pandemia, l'*e-commerce* si conferma uno dei settori più dinamici e discussi dei nostri tempi. La digitalizzazione segue uno sviluppo esponenziale da anni ed ormai influenza la nostra quotidianità sotto molti aspetti, anche su come decidiamo di passare il nostro tempo libero e sui cibi che vogliamo portare in tavola. Nell'analisi di questa evoluzione magmatica è necessario considerare l'impatto dell'emergenza sanitaria. Infatti, le misure per il contenimento della diffusione del coronavirus hanno iniziato a rivoluzionare le tendenze dei consumi di tutte le persone ed è in virtù della sua natura trasversale che l'*e-commerce* si presenta come lo specchio ottimale delle tendenze e gusti dei cittadini e probabilmente, in futuro, porterà cambiamenti anche nel commercio al dettaglio. La pandemia ha avuto un profondo impatto sulle vendite al dettaglio a livello mondiale e ha rappresentato, in generale, uno stress test per tutto il settore del commercio. Il lockdown imposto in tutto il mondo ha messo a nudo i punti di forza e le debolezze del commercio in circostanze straordinarie. Mentre alcune aziende esclusivamente di e-commerce hanno prosperato durante il lockdown, sfruttando l'aumento della domanda online; altre hanno visto la loro attività penalizzata dalla scomparsa di interi comparti, come la vendita di biglietti aerei per gli spettacoli. Gli esercizi commerciali tradizionali sono stati colpiti in modo non uniforme, mentre alcune catene di alimentari hanno continuato a gestire i loro negozi fisici e hanno ulteriormente migliorato i servizi click-and-collect. I commercianti dei negozi fisici che sono stati chiusi come il fast fashion, gli elettrodomestici, le librerie o i negozi di fai da te non sono riusciti a compensare le perdite attraverso la vendita online. Secondo il rapporto di Unioncamere pubblicato il 18 maggio, tra il 2015 e il 2020, le imprese attive nella vendita al dettaglio attraverso internet sono cresciute ad una media annua del 14,5%, arrivando a quota 23.386 unità. È un dato espressione del fiorente sviluppo degli *shop online*, se si

considera che nel settore del commercio al dettaglio si sono ridotti in termini numerici i punti di vendita. Il tasso di decrescita annuo calcolato nell'ultimo quinquennio è pari all'1%, una contrazione questa; che ha portato il numero di unità commerciali totali presenti sul mercato ad abbassarsi da 866.291 (marzo 2015) a 821.540 (marzo 2020). In Italia, a investire maggiormente sulla vendita attraverso il web sono stati gli imprenditori del Sud, presumibilmente per far fronte alla carenza di infrastrutture sul territorio. Infatti, sebbene sia la Lombardia a registrare l'aumento maggiore in termini assoluti con 1.845 nuove unità in 5 anni, sono la Campania e la Basilicata a tenere il ritmo di espansione più elevato (+25,4%), immediatamente seguite da Calabria (+22,6%) e Sicilia (+16,8%). Molte imprese non sono riuscite a soddisfare l'aumento improvviso della domanda, che si è manifestato con la crescita media degli ordini del 96% (ad esempio i settori dell'intrattenimento online, dell'istruzione o della distribuzione di generi alimentari). Nell'organizzazione dell'attività imprenditoriale gli ambiti sotto stress sono lo smartworking (31%), la logistica (27%) e l'approvvigionamento del prodotto (21%). In risposta alle pressioni dei clienti, le strategie adottate sono state diverse e vanno dall'utilizzo delle code virtuali allo store online, alla limitazione delle vendite a determinate categorie di utenti. Nel complesso, la pandemia è stata una manna per le aziende di e-commerce. Il lockdown e la difficoltà a recarsi nei negozi hanno spinto i clienti verso lo shopping online, che ha registrato un sostanziale aumento del numero di ordini, così come dei volumi di vendita e dei ricavi. Anche la redditività è stata incrementata, sebbene alcune società risultino in deficit a causa dei continui investimenti su larga scala. La pandemia ha favorito un notevole sviluppo dei colossi del web: La divisione retail internazionale di Amazon è diventata redditizia per la prima volta, Alibaba ha aumentato gli investimenti nella vendita al dettaglio dei generi alimentari, mentre Rakuten ha deciso di chiudere le sue attività in Germania poiché non raggiungeva una dimensione sufficiente per diventare redditizia. La pandemia ha accentuato il divario strutturale tra i pure player e i rivenditori tradizionali per quanto riguarda l'utilizzo degli asset (risorse). Mentre i retailer tradizionali investono nell'inventario, impianti e immobili per gestire meglio le loro attività, gli

operatori dell'e-commerce hanno una quota molto importante di beni in contanti ed investimenti a breve o lungo termine. La tendenza si è rafforzata, in quanto i pure player hanno mantenuto un livello di free cash flow eccezionalmente buono durante la pandemia, beneficiando di un aumento delle vendite e di maggiore profitto, nonché di un contenimento delle spese in conto capitale. I pure player sono diventati più ricchi e sempre più investitori collocano il loro denaro in queste società.

3.4 E-COMMERCE PRIMA DELLA PANDEMIA

L'impennata del commercio elettronico non è una novità. Numerose fonti documentali indicano una crescita sostenuta della suddetta forma di commercio negli anni antecedenti alla pandemia sebbene la metodologia alla base delle statistiche disponibili non sia sempre chiara. La maggior parte degli analisti concorda sul fatto che si tratta di una corretta rappresentazione della realtà. Secondo i dati di eMarketer pubblicati nel 2019, l'e-commerce al dettaglio ammontava a 2,9 trilioni di dollari nel 2018 e si stimava che avrebbe raggiunto i 4,2 trilioni di dollari nel 2020 e quasi 5 trilioni di dollari nel 2021. Il tasso di crescita annuale è stato stimato intorno al 19-22% nel triennio 2018-2020, con un rallentamento previsto al 15-17% nel 2021-2023. Queste statistiche non tengono conto degli effetti dirompenti della pandemia da coronavirus a livello globale, che sta dando un impulso significativo all'attività di e-commerce. Prima della crisi del coronavirus, la vendita al dettaglio dell'e-commerce era fiorente, mentre molti negozi fisici erano in difficoltà. Sebbene la concorrenza diretta dell'e-commerce non sempre sia stata la causa della chiusura dei negozi, si è aggiunta un'ulteriore difficoltà, in quanto le strutture del commercio tradizionale faticano ad adattarsi ai cambiamenti repentini. Come hanno dimostrato Holman e Buzek (2018), le principali cause di chiusura dei negozi negli ultimi anni sono le seguenti:

1. Eccessiva espansione dell'impronta del punto vendita oltre i livelli sostenibili;
2. La gestione del Private Equity che comportava per le aziende un livello di indebitamento insostenibile;
3. Rifiuto di ammodernare i sistemi o di migliorare l'esperienza del cliente;
4. Un modello di business obsoleto, rimasto immutato per decenni e che non rispecchia l'evoluzione del tempo

I due principali gruppi di attori nell'e-commerce sono:

- I **pure player**, aziende relativamente giovani che operano essenzialmente online e con l'eventuale ausilio di negozi fisici.
- I **player ibridi**, rivenditori che operano attraverso punti vendita tradizionali e che inoltre hanno sviluppato canali online integrati o separati.

Vi sono tuttavia diversi segnali che invitano alla cautela. La domanda è cresciuta solo per alcune tipologie di prodotti, mentre è fortemente diminuita per altre. In alcuni casi, ciò ha avuto un impatto importante sui risultati economici aggregati. Inoltre, tutti gli operatori economici mostrano preoccupazione per le ripercussioni future della pandemia sui mercati. Qualora dovesse verificarsi una grave crisi economica, il calo della domanda dei consumatori e le interruzioni della supply chain spegneranno l'euforia. Per quanto riguarda la forza lavoro, tutte le aziende hanno evidenziato l'implementazione dello smart working per il personale d'ufficio e l'adozione di ulteriori misure per la tutela della salute e della sicurezza degli altri dipendenti. Alcune aziende hanno sottolineato la necessità di procedere alla automazione accentuata nei magazzini e nella logistica per far fronte all'emergenza sanitaria, mentre altre hanno sottoscritto accordi per assorbire temporaneamente i lavoratori delle aziende duramente colpite dal lockdown.

3.5 E-COMMERCE: VANTAGGI E SVANTAGGI

Acquistare online è diventata una consuetudine per molti consumatori, un'alternativa concreta ed efficace al classico shopping nel punto vendita fisico. Alcuni anni fa, erano pochi i consumatori che si avvalevano del commercio online. Oggi sono in larga parte svanite molte resistenze derivanti dalla scarsa fiducia nella sicurezza di una transazione online, ma permangono ancora numerose perplessità su altri aspetti dell'e-commerce. Gli utenti hanno ben chiaro l'idea che l'acquisto online offre benefici che il negozio fisico non può offrire.

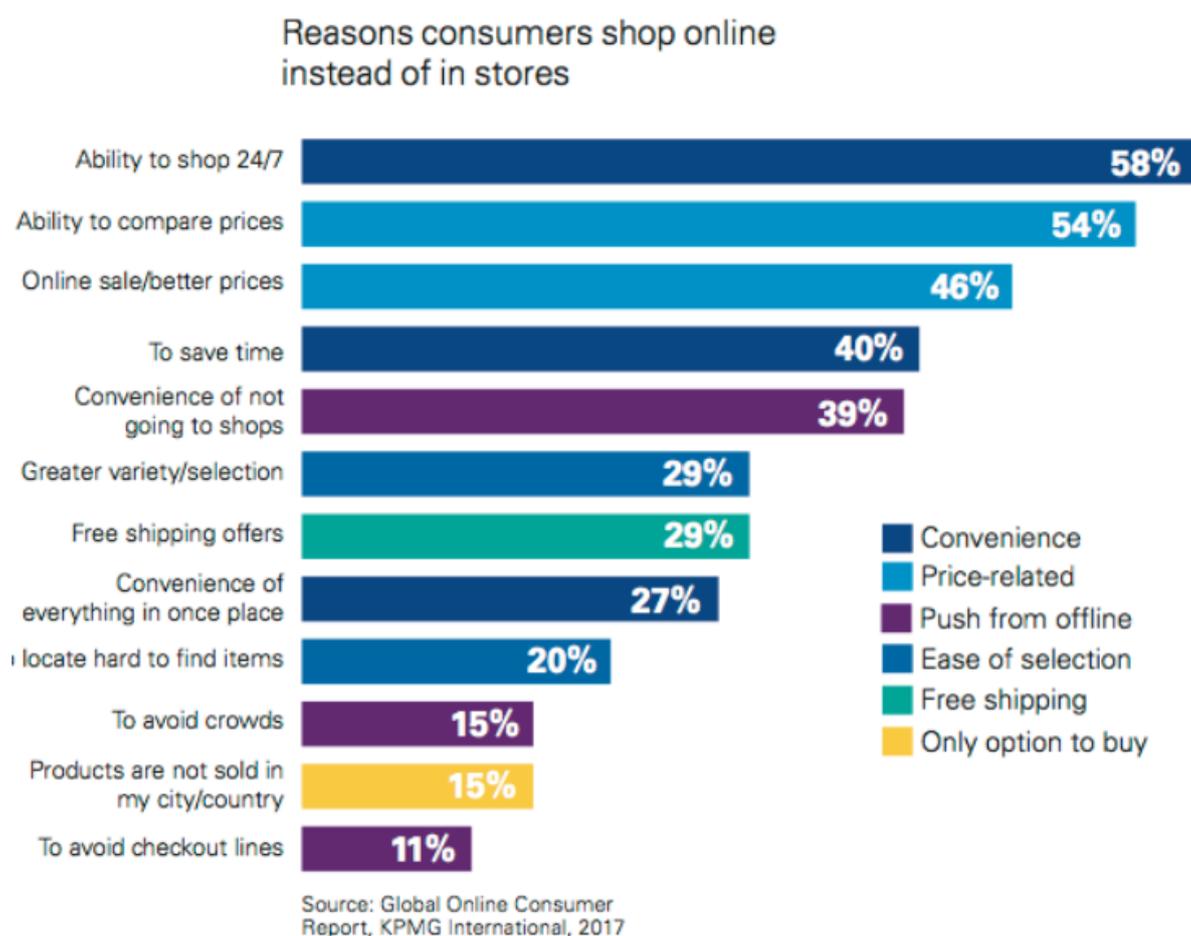
I principali vantaggi e svantaggi percepiti dagli utenti in riferimento all'e-commerce e agli acquisti via internet sono:

- **Negozio aperto 24 ore su 24, 7 giorni su 7:** uno dei vantaggi principali per cui i consumatori scelgono di comprare online è la possibilità di acquistare in qualunque momento del giorno e della notte. Il negozio online è sempre aperto e questo facilita il consumatore, che può gestire come meglio crede il tempo da dedicare allo shopping.
- **Possibilità di comparare i prezzi per scegliere il più conveniente:** se si acquista online è possibile con pochi click visitare diversi siti che vendono il prodotto desiderato e scegliere quello che offre il prezzo più conveniente.
- **Risparmio di tempo:** recarsi fisicamente in un punto vendita può richiedere molto tempo. È necessario spesso spostarsi in auto con tutte le problematiche connesse al traffico e al parcheggio. Talvolta, nonostante l'impegno profuso, il prodotto desiderato non è disponibile nel negozio oppure non soddisfa. L'acquisto online permette di risparmiare tempo, in quanto il prodotto è a portata di mouse.
- **Grande varietà di scelta anche di prodotti di nicchia:** la rete è piena di negozi virtuali che possono essere 'visitati' in maniera molto semplice. Offrono al consumatore la possibilità di trovare realmente ed esattamente i prodotti desiderati, anche nel caso di beni difficili da

reperire sul mercato oppure inesistenti nella propria città; la rete offre la possibilità di trovarli e acquistarli.

- **Evitare la folla:** affrontare l'affollamento è uno degli aspetti negativi per l'acquisto presso un negozio fisico. I centri commerciali sono gremiti di gente; alle casse possono incontrarsi lunghe code. Tali inconvenienti non esistono quando si procede all'acquisto online. La cassa è sempre libera, non esiste folla.

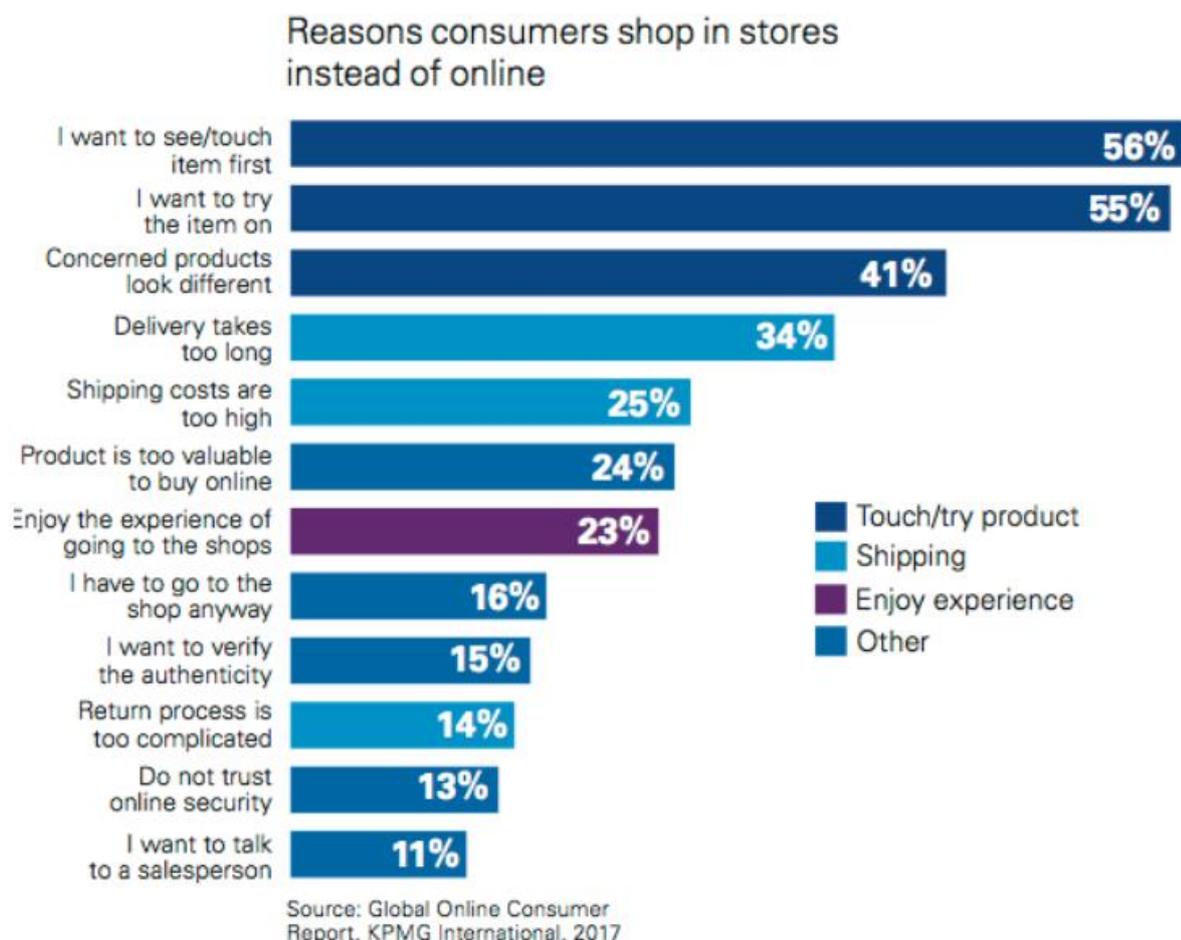
(Studio condotto da **KPMG International**)



Analizziamo ora gli svantaggi legati all'utilizzo dell'e-commerce sulla base delle ricerche effettuate:

- **Impossibilità di vedere e provare fisicamente l'oggetto:** tra i principali svantaggi dell'acquisto online vi è l'impossibilità di vedere, toccare, annusare e provare fisicamente l'oggetto che si desidera comprare.
- **Tempi di consegna lunghi:** talvolta i corrieri adibiti alla consegna dei prodotti acquistati online possono impiegare molti giorni per recapitare l'oggetto. Ciò può provocare malumori e favorire la sfiducia dei consumatori all'acquisto online dei prodotti.
- **Necessità di comprare un prodotto molto prezioso:** i prodotti preziosi, come per esempio anelli di fidanzamento o automobili, non sono generalmente acquistati tramite il web. Per tali prodotti si preferisce ancora l'acquisto nel negozio fisico.
- **Difficoltà del processo di restituzione della merce che non soddisfa:** alcuni consumatori hanno dichiarato di essere restii all'acquisto online a causa del complicato processo per la restituzione della merce appena comperata. Il problema può essere superato rendendo chiaro il meccanismo di reso e offrendo continua assistenza al cliente.
- **Mancanza di fiducia nei sistemi di e-commerce:** una parte dei consumatori intervistati ha dichiarato la sfiducia nei sistemi di sicurezza associati all'e-commerce. Nel confrontare questo dato nel corso degli ultimi anni si può notare un netto calo nella percentuale degli sfiduciati. Circa un decennio fa un utente su due ammetteva di non fidarsi dell'e-commerce, oggi il tasso si è ridotto al 13%.
- **Bisogno di parlare con un commesso:** infine, alcuni consumatori hanno dichiarato di non affidarsi ai sistemi di shopping online perché

avvertono la necessità di confrontarsi con un commesso prima di procedere all'acquisto. Per ovviare a questo problema si possono implementare nel sito aziendale sistemi di chat che consentano al possibile cliente di avere una guida nel processo decisionale dell'acquisto.



Proofpoint, società attiva nella sicurezza informatica e compliance, ha condotto un'analisi approfondita sulle misure di protezione introdotte dai principali siti italiani di commercio elettronico, verificando la presenza e la completa implementazione del protocollo DMARC (Domain-based Message Authentication Reporting and Conformance). Il citato protocollo impedisce ai cybercriminali di impossessarsi dell'identità di un'organizzazione e riduce il rischio di frodi via e-mail per i clienti. Si tratta infatti di un argomento particolarmente delicato

soprattutto nel periodo della pandemia, considerando i tanti nuovi consumatori che si sono avvicinati all'e-commerce durante la crisi Covid-19.

È un dato accertato che la pandemia ha portato in pochi mesi ad una accelerazione nella digitalizzazione da parte di utenti e imprese. I dati Istat lo confermano: ad aprile 2020 il commercio tradizionale ha registrato un vero e proprio crollo rispetto all'anno precedente con un calo del 16,4% per la grande distribuzione e del 37,1% per le imprese operanti su aree limitate. Il commercio elettronico si è sviluppato in modo esponenziale, con una crescita del +27,1% rispetto all'aprile 2019.

3.6 E-COMMERCE: RISCHI SULLA SICUREZZA

Digitalizzazione ed e-commerce comportano una serie di rischi legati alla sicurezza, che potrebbero compromettere non solo lo shopping degli utenti. Non sempre i clienti si recano direttamente sul sito di un determinato retailer. A volte decidono di visitarlo in seguito ad un messaggio relativo a una promozione o ad un'offerta speciale. Ma quante sono le e-mail che ogni giorno promettono sconti, a cui accedere tramite un link incluso nel testo? Sono tutte legittime e sicure? Forse è opportuno non fidarsi ciecamente in ogni circostanza. I criminali informatici utilizzano regolarmente il metodo dell'impersonificazione (spoofing) dei domini per spacciarsi per organizzazioni simili a siti di e-commerce, inviando un'e-mail da un indirizzo che sembra il medesimo del mittente legittimo. Ciò rende quasi impossibile per un normale utente di Internet identificare un mittente falso da uno reale.

“I brand più noti – ha spiegato Luca Maiocchi, country manager di Proofpoint in Italia – portano con sé un atteggiamento generalmente positivo da parte del consumatore, che tende ad accettare con fiducia comunicazioni in arrivo da un marchio che conosce. Gli hacker lo sanno e cercano di sfruttare questa predisposizione, impersonificando i brand più noti e familiari per ognuno di noi. Esistono misure per difendersi e difendere i consumatori, è decisamente preoccupante però che non siano adottate in modo più esteso”.

3.7 PROTOCOLLO DMARC

Per molte organizzazioni, la possibilità di ridurre il rischio di frodi via e-mail è legata all'utilizzo di DMARC (Domain-based Message Authentication, Reporting and Conformance), un protocollo e-mail adottato a livello globale come un vero e proprio "controllo passaporti" per la sicurezza della posta elettronica.

Il protocollo verifica che il dominio del mittente non sia utilizzato in modo illegittimo. DMARC effettua una verifica basandosi sugli standard DKIM (DomainKeys Identified Mail) e SPF (Sender Policy Framework) per garantire che il messaggio e-mail non mostri un dominio impersonificato in modo illegittimo. L'autenticazione protegge dipendenti, clienti e partner dai criminali informatici che intendono usare un dominio noto e fidato. L'analisi Proofpoint ha preso in considerazione i dieci principali siti di e-commerce divisi per categorie merceologiche (classifica di Semrush) e di beni alimentari (fonte Altroconsumo), per un totale di 79 siti web. Il risultato non è confortante: quasi il 90% non protegge adeguatamente il cliente dai rischi di frode online attraverso la posta elettronica.

Sebbene quasi la metà dei rivenditori analizzati (39 su 79) disponga del protocollo DMARC, solo l'11% (9 su 79) ha attivato la modalità "reject" (rifiuto), che fornisce il livello di protezione più rigoroso e raccomandato, in quanto assicura una protezione attiva dei loro clienti dalle frodi via e-mail. Nella sostanza, la modalità reject impedisce che un messaggio e-mail di un determinato dominio raggiunga il destinatario, se non è stato inviato dal mittente legittimo.

La percentuale più alta di adozione (80%) del protocollo DMARC si è riscontrata nel settore della moda (siti monomarca) e dei complementi di arredo; la più bassa (20%) tra gli shop di cosmetici. È preoccupante però che in diversi settori (cosmetici, alimentari, libri, elettronica di consumo) nessuno dei siti analizzati abbia scelto la modalità "reject". I clienti dei suddetti siti possono ricevere e-mail pericolose e di phishing

senza nessun controllo sui domini che appaiono al destinatario. Nello specifico, l'analisi dei diversi settori è la seguente:

- **Abbigliamento (monomarca):** 8 siti su 10 (80%) hanno implementato il protocollo DMARC. Solo 3 su 10 però hanno scelto la modalità "reject", che impedisce in modo preventivo alle e-mail provenienti da un dominio non legittimo di raggiungere i destinatari. Ciò significa per il 70% del campione preso in esame un rischio significativo di frode via e-mail.
- **Abbigliamento (multimarca):** 5 siti su 10 (50%) hanno implementato il protocollo DMARC. Solo 2 su 10 però hanno scelto la modalità "reject". In questo caso l'80% del campione preso in esame è esposto ad un rischio significativo di frode via e-mail.
- **Cosmetici:** 2 siti su 10 (20%) hanno implementato il protocollo DMARC. Nessuno però ha scelto la modalità "reject". Ciò significa per il 100% del campione preso in esame un rischio significativo di frode via e-mail.
- **Elettronica di consumo:** 4 siti su 10 (40%) hanno implementato il protocollo DMARC. Nessuno però ha scelto la modalità "reject". Questo significa per il 100% del campione preso in esame un rischio significativo di frode via e-mail.
- **Marketplace:** 5 siti su 10 (50%) hanno implementato il protocollo DMARC. Solo 2 su 10 però hanno scelto la modalità "reject". Questo significa per l'80% del campione preso in esame un rischio significativo di frode via e-mail.
- **Complementi d'arredo:** 8 siti su 10 (80%) hanno implementato il protocollo DMARC. Solo 2 su 10 però hanno scelto la modalità "reject".

Questo significa per l'80% del campione preso in esame un rischio significativo di frode via e-mail.

- **Libri:** 3 siti su 10 (30%) hanno implementato il protocollo DMARC. Nessuno però ha scelto la modalità "reject". Questo significa per il 100% del campione preso in esame un rischio significativo di frode via e-mail.
- **Alimentari:** la spesa online è diventata la scelta di molti nella fase di lockdown. 4 siti su 9 (44%) hanno implementato il protocollo DMARC. Nessuno però ha scelto la modalità "reject". Questo significa per il 100% del campione preso in esame un rischio significativo di frode via e-mail.

Per svolgere con successo le attività di e-commerce le aziende non possono ignorare le problematiche illustrate sia nella realizzazione di un sito funzionale e perfettamente a misura di utente, sia nella pianificazione di attività specifiche di marketing, le quali hanno lo scopo di sostenere le vendite e la fidelizzazione della clientela, ma soprattutto di garantire la sicurezza nei confronti dei clienti che effettuano acquisti sui siti internet. La semplice creazione di un sito, per quanto ottimale possa essere dal punto di vista tecnologico, non basta a ottenere ricavi importanti dal commercio elettronico. Sono necessarie attività strategiche per relazione con i clienti, in modo da agevolare la conoscenza del sito e dei prodotti offerti, inducendoli ad acquistare grazie ad efficaci strategie di marketing. Tra le azioni più valide ci sono quelle basate sul Social Media Marketing, che consentono ad un'azienda di stabilire un rapporto forte, diretto e duraturo con i suoi clienti abituali e potenziali. Per sviluppare le competenze necessarie per l'uso ottimale dei media, in modo da favorire il business dell'impresa è indispensabile formare alcune persone all'interno dell'azienda tramite validi corsi di formazione.

CAPITOLO 4

4. WEB TAX

Le aziende di commercio elettronico hanno accumulato enormi profitti grazie anche alla pandemia. Riuscivano, però, ad essere esenti dal fisco grazie ad una legislazione carente che non stabiliva la tassazione sui guadagni negli stati dove la ricchezza veniva prodotta. Per cui erano avvantaggiate rispetto alle aziende tradizionali, in quanto usufruivano di un aiuto ingiusto determinando squilibrio nel trattamento fiscale tra imprese. La web tax è un'imposta che nasce per assoggettare a tassazione il fatturato prodotto da imprese non residenti nel territorio nazionale che, operando nella rete attraverso prestazioni di servizi immateriali, producono ricavi in Italia senza pagare imposte sui relativi redditi, in quanto privi di stabile organizzazione. L'industria digitale, infatti, non avendo frontiere, genera fatturato senza la presenza fisica in un determinato stato e questo distorce gli equilibri, sia fiscali che concorrenziali, rispetto all'industria tradizionale. L'imposta si applica ai ricavi derivanti dalla fornitura di determinati servizi digitali, da parte di imprese sia italiane che estere.

Di seguito i servizi sottoposti a tassazione:

- trasmissione di dati raccolti da utenti e generati dall'utilizzo di un'interfaccia digitale;
- veicolazione su un'interfaccia digitale di pubblicità mirata agli utenti della medesima interfaccia;

- messa a disposizione di un'interfaccia digitale multilaterale, che consente agli utenti di essere in contatto e di interagire tra loro, anche al fine di facilitare la fornitura diretta di beni o servizi.

Per “**interfaccia digitale**” s’intende qualsiasi software, compresi i siti web o parte di essi, e le applicazioni, anche mobili, accessibili agli utenti attraverso cui sono prestati i servizi digitali dai soggetti passivi dell’imposta.

La tassa si applica sui ricavi realizzati dai soggetti passivi d’imposta nel corso dell'anno solare. Per soggetti passivi sono da intendersi le imprese che, durante l’anno solare precedente all’introduzione dell’imposta, singolarmente o a livello di gruppo, hanno:

- realizzato un totale di ricavi di almeno 750.000.000 euro derivanti da servizi digitali;
- percepito almeno 5.500.000 euro nel territorio dello Stato.

I ricavi sono tassati al lordo dei costi e al netto dell'IVA e di altre imposte indirette.

4.1 WEB TAX TRANSITORIA

Il primo tentativo per introdurre la web tax in Italia risale alla Legge di Stabilità del 2014. Un tentativo legislativo dimostratosi fallimentare per l’opposizione della Commissione Europea, che ritenne fosse un freno alla libera circolazione di servizi e beni all’interno dell’Unione Europea. La proposta legislativa, infatti, imponeva alle multinazionali del web che i servizi pubblicitari potevano essere acquistati solamente dai soggetti con partita IVA italiana e, di fatto, escludeva dal mercato tutti gli operatori che non erano in possesso di una partita IVA italiana. Pochi anni dopo, con l’introduzione dell'art. 1-bis del D.L. 24 aprile 2017, n. 50, (convertito, con modificazioni, dalla Legge 21 giugno 2017, n. 96), si sanciva una particolare procedura di cooperazione e collaborazione rafforzata tra le multinazionali del web e il fisco. In tal modo diventa il secondo tentativo

di disciplinare la complessa materia. Fu definita web tax transitoria, in quanto prevedeva una sorta di collaborazione forzata con le grandi imprese che, tramite una determinata procedura, avrebbero potuto richiedere una valutazione all’Agenzia delle Entrate sulla sussistenza o meno dei requisiti per essere tassate. Come se, per esempio, Amazon chiedesse allo Stato italiano di verificare il possesso dei requisiti per essere tassata. Una procedura facoltativa, che avrebbe permesso, ai soggetti non residenti in Italia, una previsione anticipata degli importi dovuti per le attività svolta sul territorio italiano. Inoltre, la procedura stabilita avrebbe consentito di individuare i profitti tassabili realizzati sul territorio dello stato italiano, che sfuggivano al fisco a causa della difficoltà di stabilire la sede dell’organizzazione e di conseguenza anche degli stessi contribuenti. In questo modo le multinazionali avrebbero, poi, potuto definire i debiti precedenti accumulati nei confronti del fisco attraverso il sistema dell’accertamento con adesione, in cui avrebbero beneficiato di un abbattimento delle sanzioni del 50%.

4.2 ESCLUSIONE DALLA TASSAZIONE

La norma prevede espressamente che non sono tassabili i ricavi derivanti dai servizi sopra citati, forniti a soggetti che si considerano controllati, controllanti o controllati dallo stesso soggetto controllante in base alle disposizioni del Codice civile. Non si considerano, invece, "servizi digitali" e, pertanto, sono esclusi dalla tassazione:

- la fornitura diretta di beni e servizi, effettuata in seno ad un servizio di intermediazione digitale;
- la fornitura di beni o servizi ordinati attraverso il sito web del fornitore nei casi in cui quest’ultimo non faccia da intermediario;
- la messa a disposizione di un'interfaccia digitale volta esclusivamente a fornire agli utenti, contenuti digitali, servizi di comunicazione o servizi di pagamento;

- la messa a disposizione di un'interfaccia digitale per gestire servizi bancari e finanziari;
- la cessione di dati da parte dei soggetti che forniscono i predetti servizi bancari e finanziari;
- lo svolgimento delle attività di organizzazione e gestione di piattaforme telematiche per lo scambio dell'energia elettrica, del gas, dei certificati ambientali e dei carburanti.

4.3 IMPRESE INTERESSATE ALLA WEB TAX

La web tax colpisce le imprese o i singoli soggetti che fanno attività d'impresa che, nel corso dell'anno solare precedente a quello di imposizione, conseguono un ammontare complessivo dei ricavi (generati in tutto il mondo) di almeno 750 milioni di euro, di cui almeno 5,5 milioni euro realizzati nel territorio italiano per prestazione di servizi digitali. Sono parametri definiti per tassare principalmente i player del web, escludendo le imprese italiane, considerate in forte svantaggio per le imposte dirette alle quali sono sottoposte, come ad esempio l'IRES. Nell'era dell'economia digitale sono quattro i colossi del web che con i loro fatturati contribuiscono per miliardi di dollari e di euro all'attività economica mondiale: Google, Facebook, Apple, Amazon. Nell'estate del 2020 i Ceo dei colossi tecnologici sono stati convocati dal Congresso degli Stati Uniti per un'audizione in cui si precisasse la loro posizione in rapporto alle leggi antitrust. L'incontro si è protratto per oltre un anno e alla conclusione dell'indagine, Tim Cook di Apple, Mark Zuckerberg di Facebook, Sundar Pichai di Google e Jeff Bezos di Amazon hanno dovuto fornire risposte chiare alle domande incalzanti dei deputati americani. Risultato dell'incontro è stato sintetizzato in un rapporto di oltre 400 pagine, stilato da democratici esperti in materia, della sottocommissione

antitrust alla Camera dei deputati statunitense. Nella relazione sono evidenziati i meccanismi economici attraverso i quali le Big Tech hanno accresciuto il loro potere in diversi ambiti, utilizzando a loro vantaggio il monopolio che detengono sul mercato.

4.4 Digital Tax

La digital tax, introdotta in Italia con la Legge di Bilancio 2019, in seguito modificata con la manovra finanziaria del 2020, è un'imposta sui servizi digitali (ISD), nonché la versione italiana della web tax, tanto discussa tra l'Unione Europea e l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico). In breve, è la risposta "personalizzata" dell'Italia alla mancanza di una normativa generale condivisa al livello mondiale dagli stati e da tutti i soggetti coinvolti, ma ha suscitato interesse negli altri stati della UE nella prospettiva di regolamentare la fiscalità digitale. Non solo l'Italia, infatti, ma anche la Francia, l'Ungheria, la Germania, la Spagna e la Gran Bretagna hanno adottato la digital tax con la prospettiva che si giunga ad un accordo globale ed efficiente riguardo la web tax. La difficoltà nel regolamentare e adeguare la fiscalità digitale tra i vari Stati con un sistema di tassazione univoco sorge da alcune particolari differenze. Una tra le tante la variabilità della base imponibile su cui deve essere applicata la tassa, riducendo così l'autonomia d'azione dei governi oppure l'incidenza, nell'ambito della fiscalità digitale, sull'economia statale delle aziende presenti sul mercato. In attesa che si giunga ad una web tax europea, l'Italia ha introdotto la sua digital tax sui servizi con istruzioni operative, ufficializzate dall'Agenzia delle Entrate nel provvedimento del 15 gennaio 2021, a seguito della proroga della scadenza prevista dal Decreto Legge n. 3/2021. Nell'era dell'economia digitale, si sta predisponendo in Europa un nuovo sistema di tassazione per le imprese che operano in rete. L'obiettivo è quello di garantire equità fiscale e concorrenza leale tra industria online e quella tradizionale.

In particolare, nel 2017, la Commissione Europea ha presentato due proposte legislative per la tassazione del digitale:

- la prima è rivolta a riformare le norme relative all'imposta sulle società in modo che gli utili siano registrati e tassati dove le imprese hanno una forte interazione con gli utenti attraverso canali digitali;
- la seconda, invece, risponde alla richiesta di vari Stati membri di introdurre un'imposta temporanea da applicare alle principali attività digitali che attualmente sfuggono a qualsiasi tipo di imposizione fiscale nell'UE.

In sede OCSE, è stato avviato un complesso e articolato lavoro, che coinvolge 135 paesi, finalizzato all'introduzione di una imposta (la Web Tax), con cui si vuole far fronte all'erosione della base imponibile nazionale e allo spostamento dei profitti verso stati con regimi fiscali eccessivamente favorevoli. Tuttavia, se entro il primo semestre 2021 non si giungesse ad un accordo tra gli stati aderenti all'OCSE, la Commissione Europea sarebbe pronta a presentare una proposta di legge per l'istituzione della Digital Tax Europea. Nel frattempo, diversi Stati stanno predisponendo una propria tassa sui servizi digitali. In particolare, l'Ungheria ha introdotto una tassa sui ricavi pubblicitari già nel 2015 con un'aliquota del 5,3%, aumentata al 7,5% nel 2017. Nel 2019, l'Austria ha approvato un disegno di legge che introduce una Web Tax del 5% sui ricavi pubblicitari digitali. Anche la Spagna ha approvato un disegno di legge che prevede la tassazione, nella misura del 3%, sulle entrate delle grandi imprese tecnologiche. Sulla stessa linea si attesta la proposta della Germania con una tassazione al 3% sui profitti delle grandi compagnie tecnologiche. La Repubblica Ceca ha previsto, invece, una web tax del 7%, sui ricavi realizzati attraverso la pubblicità web dei grandi gruppi e dalla vendita di dati personali. La Francia ha adottato, nel luglio 2019, la web tax con aliquota al 3% sui ricavi prodotti dalle grandi società che gestiscono piattaforme digitali o attività pubblicitarie online, anche se l'imposta è stata sospesa per tutto il 2020. L'Italia, in attesa del raggiungimento di un accordo in sede internazionale, ha deciso

comunque di adottare una propria imposta nazionale, simile a quella francese, con decorrenza dal 1° gennaio 2020.

Il raggiungimento di un equilibrio nell'ambito della fiscalità digitale, elaborato nel rispetto degli standard nazionali e internazionali, è uno degli obiettivi primari che l'OCSE spesso ha sostenuto. La web tax, come l'OCSE continua a sostenere, è uno strumento inevitabile per adeguarsi alla digitalizzazione crescente negli anni, nonché un istituto fondamentale per evitare i danni permanenti conseguenti alla crisi economico-finanziaria provocata dall'emergenza Coronavirus. Agli esordi del 2020, infatti, la diffusione della pandemia, che ha provocato il lockdown di moltissimi Paesi nel mondo, ha creato le condizioni per un utilizzo sempre più frequente e diffuso dei mezzi digitali come ausilio imprescindibile. La scoperta, in alcuni casi, e la conferma in altri, che l'acquisto online favorisce e agevola la soluzione delle incombenze quotidiane delle persone, che appaiono rassicurate dal fatto che con un semplice click possono procurarsi ogni prodotto desiderato. La diffusione sempre più accentuata della digitalizzazione ha accresciuto notevolmente la necessità di una regolamentata tassazione flessibile. La stessa tassazione riuscirebbe a ridare ossigeno alla fiscalità generale. È chiaro, dunque, che in un tale panorama la web tax è diventata per l'OCSE una vera e propria priorità, per garantire che le multinazionali e i Player del web facciano la propria parte nel lavoro di ripresa finanziaria dell'economia nei rispettivi paesi. Non è sicuramente un obiettivo semplice da raggiungere, poiché sono diversi gli ostacoli da superare prima di arrivare ad una soluzione accettabile in ambito europeo e internazionale. I ritardi nell'elaborazione di una web tax condivisa sono da individuare nei seguenti punti:

- equiparare, o meglio adattare, la web tax alle problematiche che riscontrano le piccole e medie imprese, colpite in modo particolare dalla crisi Coronavirus;

- risanamento delle finanze pubbliche grazie al contributo delle aziende, in modo tale da riattivare il traffico economico della fiscalità digitale europea;
- lo stato di emergenza ancora in atto continua a far aumentare l'uso dei servizi digitali e, dunque, ad accrescerne il potere;
- incentivi immediati per la ripresa delle attività che maggiormente sono state colpite dalla pandemia.

4.5 L'ANALISI DI CONFCOMMERCIO

La necessità di introdurre un'equa tassazione dell'economia digitale a livello OCSE è sollecitata da organizzazioni come la Confcommercio tramite il responsabile del settore fisco Vincenzo De Luca, il quale dichiara:

“In un contesto economico in cui la liberalizzazione degli scambi è stata implementata e in cui il progresso tecnologico ha annullato le distanze fisiche, rilevanza fondamentale è assunta dal riparto del potere impositivo tra gli Stati in cui ciascuna impresa opera localizzando una o più attività.

La digitalizzazione dell'economia, infatti, sul piano della produttività e della crescita economica ha permesso una maggiore efficienza dei processi produttivi e un incremento degli scambi informativi tra clienti e fornitori.

Tuttavia, l'impatto della digitalizzazione ha comportato un mutamento dei profitti delle imprese - i cui ricavi diventano mobili non essendo più collegabili ai mercati sui quali l'impresa è attiva - con un significativo impatto sulla fiscalità degli Stati in cui sono realizzati.

Pertanto, in considerazione di un sistema produttivo che ha smesso di funzionare nei modi consueti, risultano obsoleti sia i tradizionali sistemi

di tassazione sia i meccanismi per evitare la doppia imposizione dei redditi delle imprese multinazionali.

Sotto questo profilo, anche i tentativi di prevedere "Web Tax" nazionali o europee, transitoriamente destinate a colpire i ricavi derivanti da particolari operazioni condotte sul mercato digitale - senza un coordinamento comune e la condivisione di un più ampio disegno di armonizzazione delle legislazioni fiscali - rischiano di fallire, come è successo di recente in sede europea.

L'avvento della "new economy" e l'implementazione dei processi di digitalizzazione hanno permesso alle imprese di aggiudicarsi anche mercati esteri senza la necessità di collocarvi una sede fissa di affari, mediante l'impiego di metodi del tutto innovativi (e per lo più immateriali) che hanno fortemente abbattuto le barriere all'entrata dei mercati.

Tuttavia, al repentino cambiamento dei modelli di business delle imprese non ha fatto seguito un altrettanto radicale cambiamento dei sistemi di tassazione, che continuano ad essere ancorati ad una obsoleta idea di impresa.

Ciò posto, è evidente quanto sia indispensabile che gli sforzi dei Governi convergano verso un'azione comune tesa ad evitare che l'eccessiva frammentazione presente a livello ordinamentale crei la possibilità per i contribuenti di scegliere quello più conveniente, indirizzando i profitti nei Paesi a fiscalità privilegiata a svantaggio delle casse erariali dei singoli Stati, nonché a detrimento delle piccole e medie imprese.

Pertanto, diventa sempre più urgente che si elabori, a livello OCSE, una equa forma di imposizione delle imprese digitali, al fine di evitare che sorgano aree economiche deregolate e, dunque, defiscalizzate, in cui vengano prodotti redditi che riescono a sfuggire a qualsiasi forma di tassazione".

CONCLUSIONI

Con l'e-commerce sono cambiate le dinamiche commerciali e le abitudini di consumo delle persone. Prodotti e servizi sono ora disponibili in ogni momento della giornata, superando i limiti spazio-temporali che caratterizzavano i processi di vendita tradizionali. Ad essere coinvolti non sono solo i consumatori finali, ma anche commercianti e brand, che nell'e-commerce intravedono opportunità sempre più interessanti per raggiungere nuovi segmenti di mercato e allargare il proprio business. Però, ci si ritrova a dover operare in un contesto globale altamente competitivo, dove innovazioni e nuove tecnologie possono determinare il successo quanto il tracollo di un'organizzazione. A fronte di un mercato sempre più saturo, cambiano i meccanismi di vendita nel commercio elettronico, facilitati dalla presenza di attori che agiscono come intermediari e offrono servizi studiati ad hoc per i propri clienti. Canali come le vendite a tempo e i social marketplace, sia per i singoli utenti che per i marchi più noti, diventano mezzi rapidi e poco costosi per raggiungere un segmento diverso di consumatori e per aumentare le vendite (o addirittura per approcciarsi ad una nuova opportunità di fatturato). Caratteristica di queste piattaforme è la verticalità e di conseguenza il focus in un'industria ben specifica, utile anche ad aggregare persone con gli stessi interessi, stimolandone il senso di appartenenza e rafforzando il concetto di community online. Le piattaforme si fanno carico di una serie di attività che per i brand o i negozianti sarebbero altrimenti troppo onerose da affrontare singolarmente, senza dimenticare che spesso manca il know-how necessario. Per i consumatori, invece, i nuovi strumenti a disposizione, integrati alle piattaforme di e-commerce, permettono di guidare gli utenti nell'esperienza di shopping in un ruolo sempre più attivo. Si creano delle vere e proprie community in cui le persone hanno la possibilità di esprimere apprezzamenti, condividere le loro esperienze e influenzare le opinioni altrui. Cambiano le dinamiche di partecipazione e le modalità

con cui si raggiungono i clienti, elementi che vanno ad impattare direttamente sui meccanismi competitivi degli operatori digitali. Le conseguenze, alle quali ha portato il social commerce, si possono individuare nelle linee di innovazione che caratterizzano i modelli di business nati negli ultimi decenni. Un rapporto continuativo, che si concretizza con la possibilità di sottoscrivere abbonamenti per accedere ai servizi ma anche a prodotti fisici, si scontra con le offerte a disponibilità limitata, mirate a cogliere il lato irrazionale dei consumatori e incentrate sulla concorrenza sul piano dei prezzi. Spesso le dinamiche degli spazi digitali diventano bidirezionali: lo scambio avviene tra due parti e la piattaforma agisce come un intermediario che mette a disposizione il suo know-how tecnico per fare incontrare domanda e offerta. Vendite a tempo e marketplace presentano, quindi, tutte le caratteristiche dei business model di nuova generazione: una forte componente social, una profonda conoscenza dei consumatori e il ruolo di intermediario digitale che fornisce visibilità, servizi o nuove opportunità. Alla luce della nostra analisi possiamo concludere che conoscere gli elementi del vantaggio competitivo del proprio business model è determinante per la sopravvivenza degli operatori online nell'attuale contesto competitivo. Non è più possibile, infatti, giocare solo sulla leva del prezzo, poiché in tal caso basterebbe un nuovo competitor con condizioni economiche più vantaggiose per attirare l'interesse dei clienti insoddisfatti. Apportare modifiche che si scontrano con il core business finisce per risultare controproducente e scoraggiare la partecipazione attiva degli utenti, in un contesto come quello dell'e-commerce, dove ciò è un presupposto alla crescita.

SITOGRAFIA

<https://www.confcommercio.it/-/web-tax>

<https://www.zerounoweb.it/techtarget/searchsecurity/cybersecurity/commercio-elettronico-quanto-e-sicuro-ecco-i-rischi-delle-e-mail/>

<https://www.bsigroup.com/it-IT/I-nostri-servizi/La-resilienza-in-azienda/>

<https://vtex.com/it/blog/strategia/come-lecommerce-e-cambiato-in-europa-nel-2020-e-cosa-aspettarsi-in-futuro/>

<https://www.teknoring.com/news/modelli-e-strategie/resilienza-organizzativa-e-covid-19-strategie-fase-2/>

<https://digitexport.it/promuovere-e-vendere/le-commerce-in-europa-dati-e-tendenze.kl#/>

https://www.ansa.it/pressrelease/economia/2020/10/14/covid-19-ed-e-commerce-la-crescita-degli-acquisti-online_056dc908-615d-4cd4-a59e-58e887f9f4b1.html

<https://www.lavoce.info/archives/72840/crisi-da-covid-i-settori-piu-e-meno-colpiti/>

<https://www.digitelematica.it/commerce-italia-europa-a-che-punto-siamo/>