L'E-COMMERCE ALL'EPOCA DEL COVID-19
UNA SFIDA PER LAVORATORI E SINDACATI

Marcel Spatari (Syndex)
2020

Indice

	RIASSUNTO ESECUTIVO	2
	INTRODUZIONE	4
1.	CORONABOOST PER I PURE PLAYER	5
2.	I RETAILER TRADIZIONALI FATICANO A COMPETERE	14
3.	E-COMMERCE, LAVORATORI E SINDACATI NEL MONDO POST- COVID 19	20

Questo studio è stato svolto con il sostegno della fondazione Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)

RIASSUNTO ESECUTIVO

La pandemia COVID-19 ha avuto un profondo impatto sulle vendite al dettaglio a livello mondiale e ha rappresentato 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 modo di fare commercio in circostanze straordinarie. Mentre alcune aziende di e-commerce puro 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 o di biglietti per lo spettacolo. 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 settori in cui i negozi fisici 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.

Nel complesso, la pandemia è stata una benedizione per le aziende di e-commerce. Il lockdown e la reticenza a recarsi nei negozi hanno spinto i clienti verso lo shopping online, che ha comportato 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 rimangano in rosso a causa dei continui investimenti su larga scala. La pandemia ha favorito importanti sviluppi tra i 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 di generi alimentari, mentre Rakuten ha deciso di chiudere le sue attività in Germania perché non raggiungeva una dimensione sufficiente per diventare redditizia. .

Sebbene alcuni studi segnalino che la pandemia ha segnato un balzo in avanti di 10 anni nella diffusione del digitale tra i consumatori e le imprese, in questo rapporto dimostriamo che l'aumento temporaneo dell'e-commerce dovuto alla pandemia è stato in realtà inferiore tra le aziende più grandi ed è stato ostacolato da numerosi colli di bottiglia tra i rivenditori tradizionali con filiali di e-commerce. Nonostante l'evidente impulso delle vendite online , gli effetti della pandemia non possono superare un paio d'anni se vogliamo esprimerli in "tassi di penetrazione" a giudicare dai tassi di crescita degli anni precedenti.

La pandemia ha accentuato il divario strutturale tra i pure player e i rivenditori tradizionali in termini di utilizzo degli asset. Mentre i retailer tradizionali investono in inventario, impianti e immobili per gestire le loro attività, gli operatori dell'e-commerce hanno una quota molto importante di beni detenuti 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 dei margini, nonchè di un contenimento delle spese in conto capitale. I pure player sono ora più ricchi e sempre più investitori versano il loro denaro in queste società.

Nella competizione con i colossi del web, gli operatori tradizionali perdevano terreno prima dell'arrivo della pandemia. Le librerie e i negozi di giocattoli languivano da anni, e più recentemente gli ipermercati hanno iniziato a sentire la pressione del commercio elettronico. Malgrado gli sforzi delle grandi catene di ipermercati per adeguarsi alle tendenze del mercato, la concorrenza degli hard discount, dei negozi di alimentari e dell'e-commerce ha portato a una diminuzione dei loro ricavi, soprattutto nel segmento non alimentare. Gli investimenti nel comparto dell' e-commerce non si sono rivelati redditizi, in quanto la consegna delle merci richiede un enorme dispiego di risorse. Da recenti studi è emerso che i modelli online più comuni per la vendita al dettaglio di generi alimentari hanno margini negativi e non sono sostenibili come operazioni autonome. Tuttavia, le aziende alimentari continuano a investire nelle loro divisioni di e-commerce per soddisfare le esigenze degli investitori del mercato finanziario e per paura di non sostenere la concorrenza qualora l'e-commerce di generi alimentari diventasse redditizio in futuro. Il caso di Ocado nel Regno Unito è emblematico a questo proposito: la catena di supermercati senza supermercati non ha ancora realizzato profitti dalla sua fondazione nel 2000, ma è diventata il secondo rivenditore di generi alimentari più apprezzato in Europa, dopo Ahold Delhaize.

Il fast-fashion è stato particolarmente colpito dalla pandemia. Le vendite sono calate drasticamente in marzo-aprile, con la chiusura dei negozi fisici. Gli aumenti a due o tre cifre delle vendite online hanno potuto fare ben poco per compensare le perdite, e la redditività è precipitata a

livelli insostenibili durante il trimestre di lockdown. Il modello di business fast-fashion si basa su una catena di fornitura allungata in cui le merci viaggiano velocemente dalle fabbriche ai negozi con pochissime capacità di stoccaggio nella distribuzione. In questa situazione, le strozzature strutturali hanno limitato la possibilità di promuovere e persino di evadere gli ordini online durante il lockdown. In effetti, nel settore fast-fashion, il commercio elettronico è visto come una nuova funzione del modello di business integrato piuttosto che come un canale di vendita separato. Già prima della pandemia i principali retailer del settore annunciavano ingenti investimenti per lo sviluppo di soluzioni omnicanale, e il lockdown non ha fatto altro che stimolare questa tendenza.

Dopo la pandemia, le imprese del retail vogliono essere pronte ad affrontare le nuove emergenze e probabilmente aumenteranno i loro investimenti nella robotica e nell'automazione. L'aumento della domanda di e-commerce durante la pandemia ha portato a un maggiore utilizzo di robot nei magazzini e di casse automatizzate nei negozi. In queste circostanze, i pure players sembrano essere in una posizione migliore per avere successo in un mondo automatizzato e robotizzato, quanto meno perché detengono grandi quantità di denaro da investire in ricerca e sviluppo.

La diffusione dello smart working, dovuta alla pandemia, incrementerà l'uso dei servizi cloud, e i colossi del web come Amazon e Alibaba ne trarranno vantaggio esclusivamente attraverso le divisioni di servizi web. L'aumento della domanda di servizi cloud porterà più denaro ai colossi del web, denaro che potrebbe essere destinato a pratiche commerciali che hanno poco a che fare con la modernizzazione, come la conquista di quote di mercato attraverso prezzi predatori, la distruzione dei concorrenti e la costruzione di monopoli che prima o poi aumenteranno i prezzi e ne cattureranno i profitti.

Già da molto tempo si dice che le condizioni di lavoro dei pure player sono al di sotto di livelli accettabili. Amazon, che si avvale di centinaia di migliaia di lavoratori nei magazzini e nei servizi di consegna, ha eroso le condizioni di lavoro per ottenere un maggiore vantaggio competitivo. In generale, l'esplosione dell'e-commerce in tutto il mondo ha aumentato il numero di posti di lavoro nei magazzini, sebbene la qualità sia tutt'altro che soddisfacente.

Si ritiene che l'e-commerce, l'automazione, la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale possiedano le potenzialità per aumentare la ricchezza a livelli senza precedenti, ma la questione fondamentale è come questa ricchezza sarà distribuita. La sindacalizzazione e la rappresentanza collettiva dei lavoratori nel commercio elettronico si è rivelata un compito difficile - anche a causa delle politiche apertamente antisindacali messe in atto dai giganti del web. I dividendi digitali sono raccolti quasi esclusivamente dai dirigenti, dagli azionisti e dai fondi di venture capital, mentre i lavoratori hanno difficoltà ad operare a ritmi più serrati e nel rispetto delle norme sanitarie.

Al di là delle condizioni di lavoro, l'aumento del commercio elettronico pone un'altra importante sfida sociale: il commercio online è gravato da una tassazione bassa e i colossi del web sono famosi per l'evasione fiscale. Questo problema diventa ancora più evidente con la crisi del COVID-19, poiché la pandemia ha messo a nudo lo scarso finanziamento strutturale dei sistemi sanitari in tutto il mondo. A questo proposito, i sindacati chiedono non solo il rispetto dei diritti dei lavoratori nel settore del commercio elettronico, ma anche una più equa distribuzione dei dividendi digitali nella società , promuovendo un livello dignitoso di protezione sociale per tutti in ogni circostanza.

INTRODUZIONE

L' E-commerce era in piena evoluzione prima della pandemia …

L'impennata del commercio elettronico non è una novità. Numerose fonti indicano una crescita sostenuta del commercio elettronico e, 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 2018-2020 con un rallentamento previsto al 15-17% nel 2021-2013. Queste statistiche non hanno tenuto conto degli effetti dirompenti della pandemia di coronavirus a livello globale, che sta dando un impulso significativo all'attività di e-commerce.

…mentre il commercio al dettaglio tradizionale era in sofferenza

Prima ancora 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 pressione, in quanto il commercio tradizionale fatica ad adattarsi ai tempi che cambiano. Come hanno dimostrato Holman e Buzek (2018),[1] 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. FaUn 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

Come sottolineato nei precedenti rapporti, l'e-commerce è un mondo molto eterogeneo in cui gli attori possono rientrare in molteplici classificazioni. Malgrado ciò, i sindacati devono interagire con operatori del settore riconducibili a due tipologie fondamentali:

- I **pure player**, aziende relativamente giovani che operano essenzialmente online e con l'eventuale ausilio di negozi fisici,

- I **player ibridi**, rivenditori tradizionali che operano attraverso punti vendita tradizionali e che hanno sviluppato canali di vendita online integrati o separati.

Sebbene la linea che separa le due categorie sia talvolta confusa, le strategie sindacali rivolte a queste due categorie di operatori sono molto diverse.

1 Holman, Lee and Buzek, Greg. *Retail's Radical Transformation/Real Opportunities. Beyond the "Retail Apocalypse"* to a Bright Future. August, 2018

1

CORONABOOST PER I PURE PLAYER

La pandemia è stata una manna per le aziende di e-commerce

Secondo Adobe, che calcola l'indice dell'economia digitale (Adobe Digital Economy Index) sulla base di trilioni di transazioni online su 100 milioni di prodotti, durante la pandemia di COVID-19 "*lo shopping online è diventato il principale canale commerciale per effetto delle misure di distanziamento sociale imposte in tutto il mondo, che hanno spostato online gli acquisti precedentemente effettuati in negozio*". Confrontando il 13-25 marzo con il periodo di riferimento del 1-11 marzo, Adobe ha rilevato un aumento complessivo dell'e-commerce negli Stati Uniti del 25%, spinto in gran parte dal settore alimentare, che è raddoppiato durante il periodo. Nello stesso periodo, gli ordini sono aumentati del 55% per le attrezzature per il fitness e del 40% per computer e monitor.[2]

Nel Regno Unito, secondo ACI Worldwide, le vendite online nel marzo 2020 sono state superiori del 74% rispetto allo steso mese del 2019.[3] In Francia, le vendite a domicilio sono aumentate di oltre il 90% nella settimana del 16-22 marzo rispetto alla stessa settimana dell'anno scorso, mentre le vendite dei drive sono aumentate del 74%.[4] Per effetto del lockdown, che ha interessato un miliardo di persone in tutto il mondo,[5] il commercio online ha registrato una forte crescita nei paesi dotati delle infrastrutture adeguate in tal senso.

Tuttavia, la crescita non ha riguardato tutti gli operatori dell'e-commerce. Secondo un sondaggio condotto tra 304 rivenditori negli Stati Uniti, soltanto una minoranza (38%) si attendeva un aumento significativo delle vendite di e-commerce durante il lockdown.[6] Con l'aumento delle vendite dell'e-commerce durante la pandemia, i clienti non sempre passano dai punti vendita ai corrispondenti negozi on-line, ma piuttosto ai soliti sospetti come Amazon, eBay, Alibaba, jd.com, Rakuten, MercadoLibre, bol.com, Zalando, Otto o alle divisioni on-line dei principali rivenditori, come Walmart, Target, Auchan o Carrefour. L'aumento delle vendite online dei piccoli operatori non è stato in grado di sostituire i volumi persi nei negozi fisici.

Nel complesso, la pandemia è stata una manna per le aziende di e-commerce. Il lockdown e la reticenza a recarsi in negozio hanno spinto i clienti verso lo shopping elettronico, portando ad un sostanziale aumento del numero di attivi e di ordini, nonché dei volumi di vendita e dei ricavi. La redditività è stata anch'essa incrementata, sebbene alcune società rimangano in rosso a causa dei continui investimenti su larga scala. Vi sono tuttavia diversi segnali di 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 mostrano preoccupazione per le ripercussioni future della pandemia. Qualora dovesse verificarsi una grave crisi economica, il calo della domanda dei consumatori e le interruzioni della *supply chain* spegneranno l'attuale 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 di salute e sicurezza per gli altri dipendenti. Alcune aziende hanno sottolineato la necessità di un'ulteriore automazione nei magazzini e nella logistica in risposta all'emergenza sanitaria, mentre altre hanno sottoscritto accordi per assorbire temporaneamente i lavoratori delle aziende duramente colpite dal lockdown.

Il lockdown ha migliorato gli indicatori di redditività dei pure player

Ancor prima della pandemia, i ricavi dei pure player registravano una crescita annua del 20% circa. Per valutare

2 Vedi relazione Adobe Digital Economy Index, Adobe Analytics 2020 at https://www.adobe.com/content/dam/www/us/en/experience-cloud/digital-insights/pdfs/adobe_analytics-digital-economy-index-2020.pdf

3 Rispetto a marzo 2019, i volumi delle transazioni sono aumentati del 97% per i prodotti per la casa e l'arredamento, del 136% per i prodotti fai da te, del 163% per gli articoli da giardino, del 26,6% per l'elettronica, del 29,7% per i gioielli e del 18,6% per Telco. Vedi https://www.essentialretail.com/news/growth-ecommerce-sales-march/

4 Statista, https://www.statista.com/statistics/1102648/online-shopping-sales-increase-corona-virous-outbreak-france/

5 Quasi 1 miliardo di persone chiuse in casa in tutto il mondo a causa del Coronavirus, Agence France-Presse, 21 Marzo 2020. https://www.voanews.com/science-health/coronavirus-outbreak/nearly-1-billion-people-confined-homes-globally-due-coronavirus

6 Vedi: Coronavirus and e-commerce: It's complicated, Marking Land, March 12, https://marketingland.com/coronavirus-and-e-commerce-its-complicated-277480

l'impatto relativo del lockdown sulle attività dei pure player, dobbiamo considerare questo trend a lungo termine. Pertanto, nell'analizzare la crescita dell'e-commerce durante la pandemia non dobbiamo considerare il tasso di crescita in sé, ma piuttosto l'accelerazione indotta dalle specifiche condizioni del mercato. Per fare ciò, abbiamo confrontato la crescita su base annua del secondo trimestre con quella del primo trimestre del 2020, dove la differenza in punti percentuali può essere attribuita all'impatto del lockdown. Questo calcolo ha mostrato che per la maggior parte dei principali pure player, la spinta indotta dalla pandemia nel secondo trimestre del 2020 si attestava tra i 10 e i 20 punti percentuali, con una sola grande eccezione: per Rakuten l'impatto è stato negativo (-3,7 punti percentuali) a causa della forte dipendenza dalla vendita di biglietti di viaggio e dello spettacolo, segmenti che sono stati fortemente colpiti dalla crisi. Per contro, gli operatori statunitensi più piccoli, come Overstock.com o Etsy, hanno visto un incremento molto significativo delle vendite, grazie alle loro dimensioni più ridotte (cfr. Tabella 1).

In termini di redditività, tutti gli operatori di e-commerce esaminati hanno migliorato i margini ed i profitti durante il lockdown (Tabelle 2-3). Nel complesso, le nove società oggetto della nostra analisi hanno registrato un utile operativo record di 13 miliardi di dollari nel secondo trimestre del 2020 (+5,1 miliardi di dollari rispetto al secondo trimestre del 2019) e un utile netto complessivo di 15,6 miliardi di dollari (+9,2 miliardi di dollari rispetto al secondo trimestre del 2019).

Quando si tratta di confrontare la performance economica dei pure player dell'e-commerce rispetto ai tradizionali colossi del retail in termini di margini operativi, ci troviamo di fronte a una prima grande difficoltà: i modelli di business utilizzati dai pure player variano in modo significativo e hanno un impatto decisivo sui dati riportati. Ad esempio, i player come Alibaba, eBay o Etsy fungono da puri marketplace e quindi conteggiano nei loro ricavi solo le commissioni sulle vendite e non il prezzo pieno degli articoli venduti, il che naturalmente si traduce in margini operativi più elevati. Un altro impatto significativo è l'integrazione delle attività non-retail nella rendicontazione aziendale dei pure player, in particolare i servizi cloud di Amazon (ma anche Alibaba), che hanno margini operativi molto più elevati rispetto alle filiali di e-commerce puro. Ad uno sguardo più attento, sembra che anche dopo l'impatto benefico della pandemia COVID-19, i player dell'e-commerce difficilmente riusciranno a

Tabella 1
I ricavi dei pure player nel primo e 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: bilanci aziendali

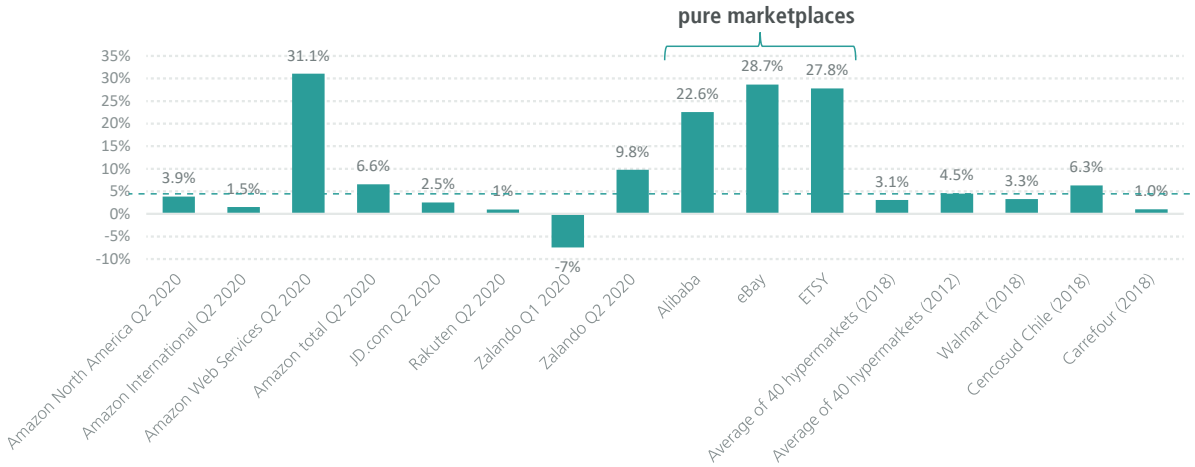
Tabelle 2-3
Risultato Operativo e risultato netto dei pure player nel 1° e 2° trimestre del 2020 rispetto allo stesso periodo del 2019

Risultato operativo	1 trim 2019	1 trim 2020	2 trim 2019	2 trim 2020
Amazon	4420	3989	3084	5843
JD.Com	182	332	332	712
Alibaba	1299	1022	3573	4899
eBay	593	629	558	821
Qurate	288	231	336	405
Rakuten	1032	-221	-16	31
Zalando	-21	-125	104	219
Overstock.com	-39	-26	-27	39
ETSY	32	25	18	119
Totale	**7786**	**5857**	**7961**	**13088**
trim 20 vs. trim 19		*-25%*		*64%*

Risultato netto	1 trim 2019	1 trim 2020	2 trim 2019	2 trim 2020
Amazon	3561	2535	2625	5243
JD.Com	1085	154	91	2322
Alibaba	3828	453	3116	6718
eBay	518	3412*	402	746
Qurate	55	-20	118	220
Rakuten	953	-324	-43	73
Zalando	-20	-95	51	135
Overstock.com	-39	-16	-25	36
ETSY	32	13	18	96
Totale	**9973**	**6111**	**6354**	**15590**
trim 20 vs. trim 19		*-39%*		*145%*

Fonte: bilanci aziendali

Figura 1
Margini operativi dei principali pure player rispetto agli rivenditori tradizionali



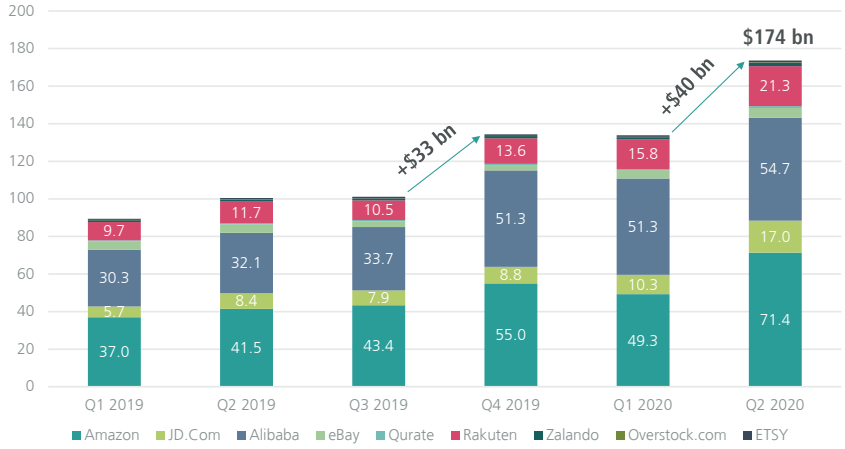
Fonte: bilanci aziendali

raggiungere margini operativi paragonabili a quelli dei giganti dell'"ipermercato" in un confronto simile (ciclo completo del retail): le filiali e le aziende di Amazon più simili ai rivenditori tradizionali, come JD.com o Rakuten, hanno ancora margini operativi inferiori rispetto ai rivenditori tradizionali, mentre Zalando evidenzia cifre estremamente volatili (Figura 1).

Le differenze strutturali tra pure player e rivenditori tradizionali diventano più pronunciate

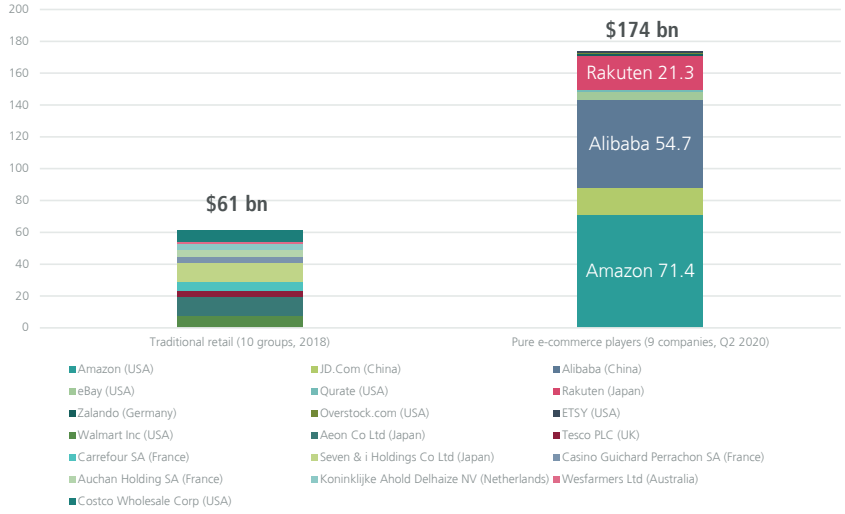
Il confronto tra gli operatori del commercio elettronico puro e i rivenditori tradizionali non può essere limitato agli indicatori di redditività. Ci sono una serie di differenze strutturali significative che sono state accentuate dalla pandemia del 2020. In primo luogo, i pure player dell'e-commerce hanno aumentato le loro riserve di liquidità a livelli mai visti prima: complessivamente, i nove pure player che abbiamo analizzato hanno raggiunto 174 miliardi di dollari in denaro liquido e investimenti a breve termine nel secondo trimestre del 2020, ovvero 40 miliardi di dollari in più rispetto al trimestre precedente (Figura 2). Solo quattro pure player - Amazon, JD.com, Alibaba e Rakuten -

Figura 2
Liquidità e investimenti a lungo termine dei principali pure player, in miliardi di $



Fonte: bilanci aziendali

Figura 3
Liquidità ed investimenti a lungo termine dei pure player rispetto ai rivenditori tradizionali, in miliardi di $



Fonte: bilanci aziendali

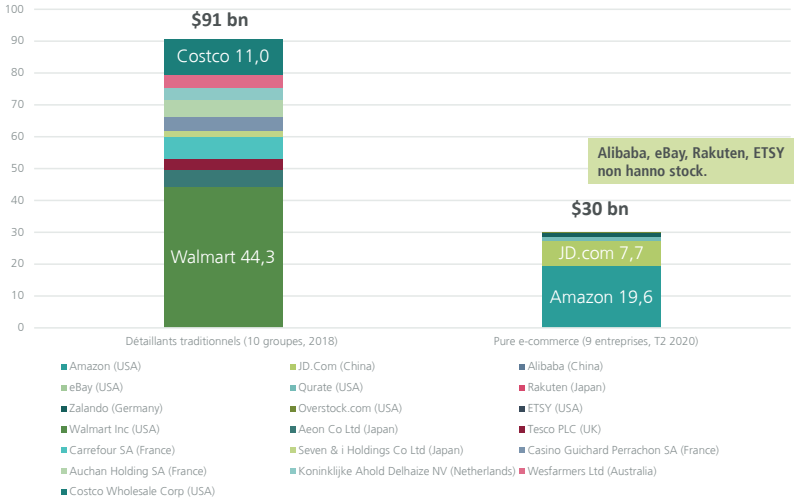
dispongono complessivamente di una liquidità 2,7 volte superiore a quella di 10 delle più grandi catene di ipermercati quotati in borsa (Figura 3).

In secondo luogo, gli operatori del commercio elettronico hanno mantenuto le loro scorte a livelli molto bassi (Figura 4) e hanno investito poco in immobilizzazioni. Ad eccezione di Amazon e Alibaba, che possiedono entrambe infrastrutture fisiche per le attività cloud, i rivenditori dell'e-commerce hanno pochissimi beni immobili, impianti e attrezzature (Figura 5).

Avendo raccolto un volume considerevole di attività - in gran parte da investitori disposti a scommettere sul prezzo delle azioni di queste società - i pure player conservano una parte importante di queste attività in contanti mentre un'altra parte significativa viene reinvestita in società terze. I nove pure player esaminati in questa ricerca detengono 99 miliardi di dollari in investimenti a lungo termine, che rappresentano oltre il 15% del loro patrimonio totale. A titolo di confronto, i 10 maggiori retailer tradizionali quotati in borsa hanno investito solo 22 miliardi di dollari in investimenti a lungo termine, pari a circa il 3,2% del loro patrimonio totale (Figura 6).

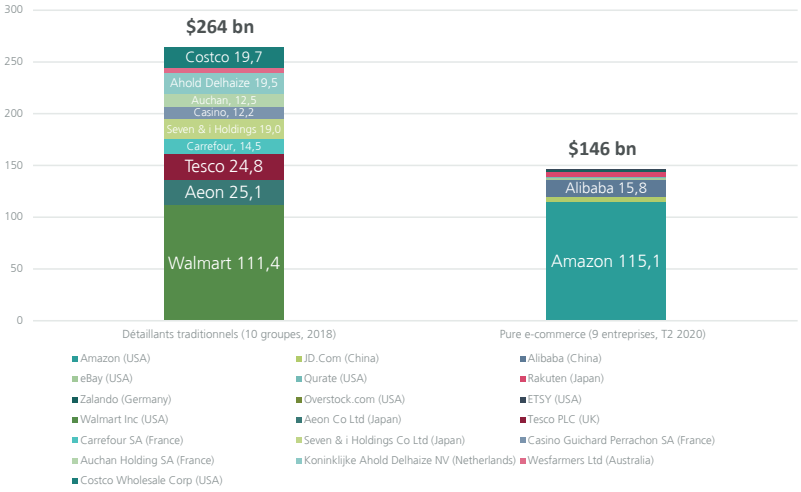
Tutto ciò riflette la significativa differenza nel modo in cui i pure player e i retailer tradizionali impiegano i loro asset: mentre i retailer tradizionali investono in stock, impianti e immobili per gestire le loro operazioni, gli operatori dell'e-commerce hanno una quota molto importante dei loro asset detenuti in contanti, investimenti a breve o lungo termine (Figura 7). La tendenza si sta solo rafforzando, in quanto gli operatori puri hanno mantenuto un ottimo livello di liquidità durante la pandemia, beneficiando non solo di un aumento delle vendite e dei margini, ma anche di un contenimento delle spese in conto capitale (Figura 8).

Figura 4
Totale degli stock dei pure player rispetto ai rivenditori tradizionali, in miliardi di $



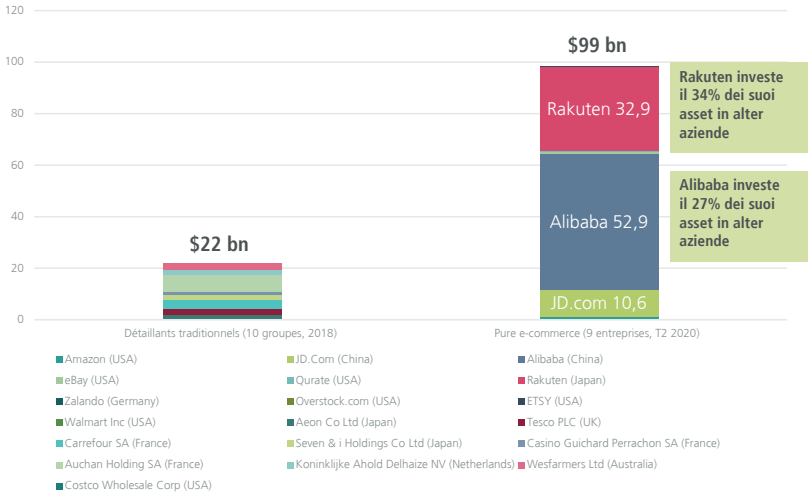
Fonte: bilanci aziendali

Figura 5
Totale proprietà/impianto/attrezzature dei pure player rispetto ai rivenditori tradizionali, in miliardi di $



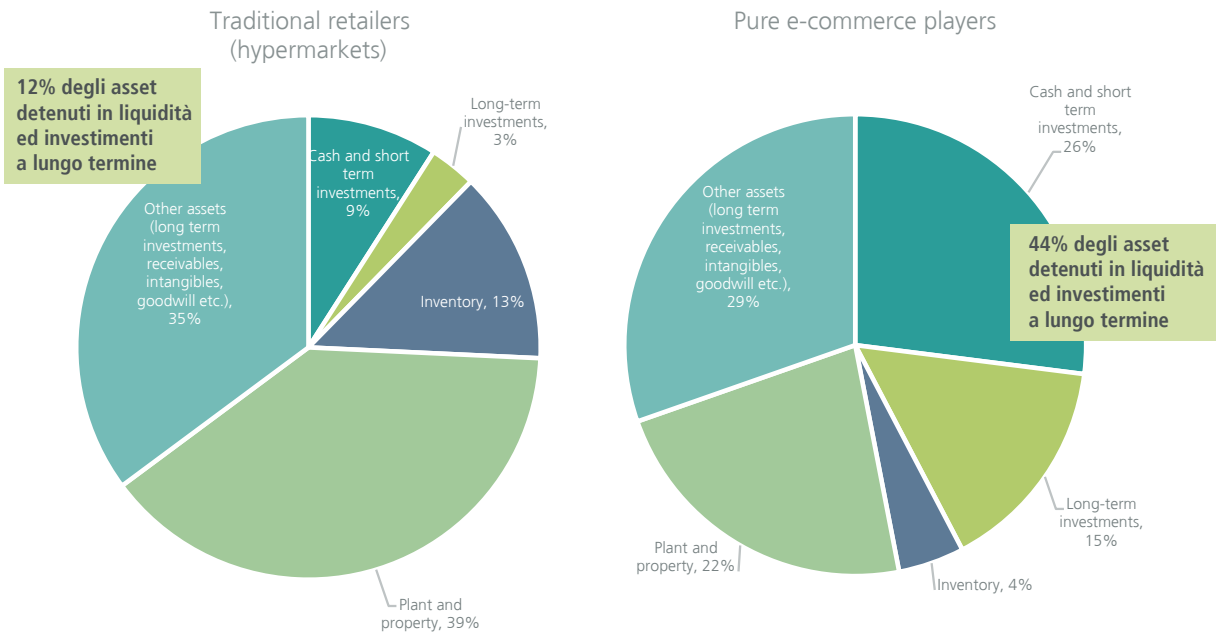
Fonte: bilanci aziendali

Figura 6
Investimenti a lungo termini dei pure player rispetto ai retailer tradizionali, in miliardi di $



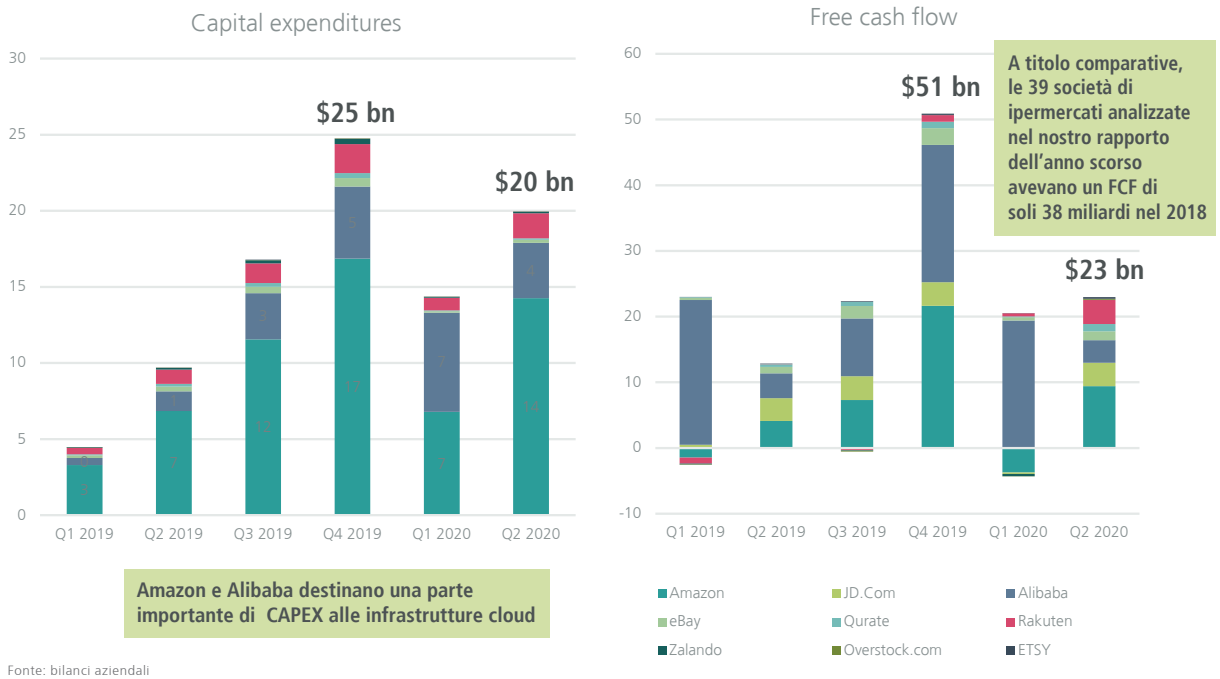
Fonte: bilanci aziendali

Figura 7
Differenze fondamentali nell'utilizzo degli asset tra i pure player e i rivenditori tradizionali



Fonte: bilanci aziendali

Figura 8
Spese in conto capitale e liquidità dei principali pure player, in miliardi di dollari



Fonte: bilanci aziendali

Buoni affari per Amazon ma cattiva performance sociale

Quale esponente emblematico della categoria dei pure player, Amazon ha beneficiato della pandemia su più fronti: le vendite al dettaglio sono aumentate, la domanda di cloud computing che sta alimentando il segmento AWS è cresciuta a motivo del lockdown e il prezzo delle azioni Amazon è salito man mano che gli investitori hanno ravvisato un'ulteriore possibilità di crescita. Una svolta significativa è arrivata nel secondo trimestre del 2020, quando la divisione International Retail di Amazon è diventata redditizia per la prima volta nella storia dell'azienda (Figura 9).

I risultati di Amazon offrono alcuni spunti utili per capire come l'azienda sta rispondendo e si sta adeguando al nuovo scenario. In primo luogo, emerge chiaramente che Amazon ha beneficiato dell'aumento della domanda in quasi tutte le linee di business: vendite on-line, negozi fisici, intrattenimento e cloud computing. In secondo luogo, si è rafforzata

l'integrazione dell'offline con l'online, poiché la capacità di consegna di generi alimentari è aumentata di oltre il 60% durante la pandemia e il ritiro nei punti vendita si è esteso da 80 negozi Whole Food a più di 150 negozi. In terzo luogo, il management ha chiarito che, non essendo la domanda dei clienti un problema, il controllo dei costi è diventato il punto centrale dell'attività.

La performance sociale di Amazon durante la crisi del COVID, nonostante un contesto economico positivo per Amazon, è stata **essenzialmente irresponsabile**, come ha dimostrato un rapporto specifico di UNI Global Union.[7] Il rapporto descrive in dettaglio come Amazon ha abusato della sua posizione dominante sul mercato e ha messo a rischio i venditori terzi, ha esposto i lavoratori a rischi elevati ed ha offerto pochi incentivi per remunerare il lavoro svolto in condizioni di pericolo.[8]

I bilanci di eBay rimangono cauti malgrado l'incremento del fatturato

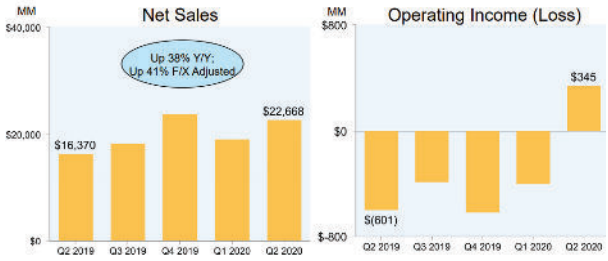
Dopo cinque trimestri di stagnazione, il volume lordo delle merci di eBay nel secondo trimestre del 2020 è cresciuto del 27,6% grazie a un incremento del 4,6% degli acquirenti attivi (Figura 10). In altre parole, eBay ha beneficiato dell'aumento di nuovi utenti e di un incremento degli acquisti da parte dei clienti esistenti. Concretamente, l'attività di eBay ha beneficiato *"dell'aumento del traffico, dell'acquisizione di nuovi clienti e della scelta dell'online a motivo del lockdown imposto in molti paesi"*. Soltanto gli annunci e i ricavi pubblicitari hanno registrato risultati negativi. Malgrado i guadagni inattesi, il bilancio societario rimane cauto, evidenziando la potenziale interruzione delle catene logistiche, la riduzione della domanda da parte dei consumatori, il calo della produttività e le difficoltà del lavoro a distanza . Questi rischi potrebbero o meno concretizzarsi nel prossimo futuro. Nel frattempo, eBay può beneficiare di un significativo aumento dell'operatività negli Stati Uniti ed a livello internazionale.

I pure player cinesi registrano un trend generale di crescita e in particolare nel segmento degli alimentari

La Cina è stata la prima ad essere colpita dalla pandemia e la prima grande economia a uscire dal lockdown nel secondo trimestre del 2020. Teoricamente, potremmo comprendere l'impatto della pandemia sull'e-commerce osservando come si è evoluta la situazione in Cina dalla fine dell'anno scorso alla seconda metà del 2020. Alibaba ha chiuso l'anno fiscale 2020 a marzo con un incremento dei ricavi del 35,3% e un aumento del 60% del fatturato rispetto all'anno precedente (Tabella 4). Analogamente a eBay, Alibaba ha beneficiato di *"un numero crescente di commercianti offline che passano online e di una maggiore adozione da parte dei commercianti tradizionali di nuove modalità di vendita"*; la novità, dal punto di vista dei clienti, è stata la forte domanda di prodotti e di generi alimentari, nel senso che *"il consumatore sceglie di acquistare prodotti alimentari online con una maggiore frequenza"*.

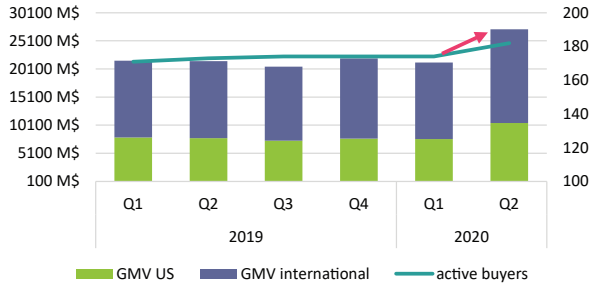
JD.com ha pubblicato dati simili per la seconda metà del 2020. Durante la fase iniziale dell'epidemia, la domanda di *"prodotti*

Figura 9
Risultati della divisione retail internazionale di Amazon



Fonte: bilanci aziendali

Figura 10
Acquirenti attivi (milioni) e volume lordo di merci (M$) su ebay.com



Fonte: bilanci aziendali

Tabella 4
Ripartizione dei ricavi Alibaba (milioni di RMB)

	2018	2019	2020 (chiuso in marzo)	
				(%)
Commercio al dettaglio in Cina	176559	247615	332750	34,4%
Commercio all'ingrosso in Cina	7164	9988	12427	24,4%
Commercio al dettaglio internazionale	14216	19558	24323	24,4%
Commercio all'ingrosso internazionale	6625	8167	9594	17,5%
Servizi logistici Cainiao	6759	14885	22233	49,4%
Servizi consumatori locali		18058	25440	40,9%
Altri	2697	5129	9337	82,0%
Totale core commerce	**214020**	**323400**	**436104**	**34,8%**
Cloud computing	13390	24702	40016	62,0%
Media digitali e entertainment	19564	24077	26948	11,9%
Iniziative di innovazione e altri	3292	4665	6643	42,4%
Totale	**250266**	**376844**	**509711**	**35,3%**

Fonte: bilanci aziendali

7 Vedi Amazon & COVID-19 crisis: Essentially Irresponsible, https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/attachments/pdf/amazoncovid_en_pages.pdf

8 Secondo quanto riferito, più della metà dei venditori di Amazon sono stati colpiti dalla decisione di Amazon di congelare le spedizioni di Amazon (FBA) durante la crisi COVID-19. Durante il congelamento di FBA, Amazon non ha permesso ai venditori terzi di ritirare le merci dai magazzini di Amazon. Solo i venditori che avevano le infrastrutture e la capacità di vendere e consegnare prodotti al di fuori del marketplace di Amazon sono stati in grado di mitigare le perdite, ma questa categoria è una minoranza: molti venditori, secondo quanto riferito, realizzano almeno il 90% dei loro ricavi attraverso Amazon, il che li rende particolarmente vulnerabili.

più costosi, beni durevoli e articoli non di prima necessità" è diminuita, mentre la richiesta di *"prodotti di base, come generi alimentari, prodotti freschi, prodotti sanitari e per la casa"* è aumentata. La domanda per la prima categoria di beni è ripresa con la successiva stabilizzazione. In risposta all'epidemia di COVID-19 e data la nuova enfasi posta su alimenti e generi alimentari, JD.com *"ha effettuato test per rilevare l'eventuale presenza del virus nei prodotti freschi"* e ha messo in atto le infrastrutture necessarie per le consegne contactless. Inoltre, l'azienda dichiara di effettuare regolarmente il tampone sul personale impiegato nei magazzini e nei servizi di trasporto, gli impiegati degli uffici sono stati messi in smart working .

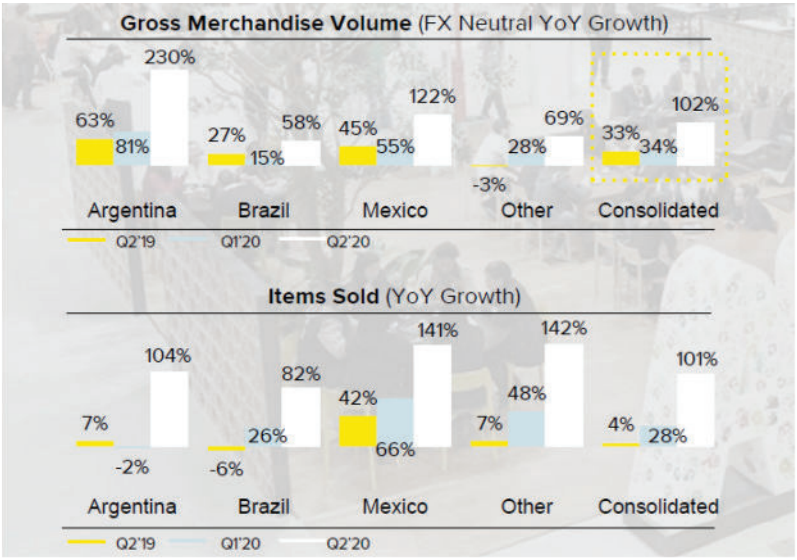
L'aumento delle attività dei colossi cinesi del web accresce ulteriormente la pressione sui lavoratori. Alibaba e altre aziende dell'industria tecnologica cinese sono state criticate per la famigerata cultura del lavoro '996': un orario dalle 9:00 alle 21:00, 6 giorni alla settimana, per un totale di 72 ore settimanali. Nonostante la difesa di questa pratica da parte dell'amministratore delegato di Alibaba, Jack Ma, i media statali cinesi denunciano la violazione delle leggi sul lavoro, che fissano a 44 ore l'orario di lavoro medio settimanale.

Tabella 5
Ricavi e risultato operativo di Rakuten (miliardi di JPY)

	Trim1/19	Trim1/20	Su base annua	Trim2/19	Trim2/20	Su base annua
Segmento servizi Internet						
Ricavi	169,1	190,7	+12,8%	190,1	202,1	+6,4%
Risultato operativo	110,7	-4,4	-115,1	-1,8	-4,5	-2,7
Segmento FinTech						
Ricavi	113,9	140,0	+22,9%	118,6	141,7	+19,5%
Risultato operativo	17,3	19,8	+14,7%	17,1	21,3	+24,2%
Segmento Mobile						
Ricavi	25,4	39,2	+54,7%	27,1	43,6	+61,0%
Risultato operativo	-6,7	-31,8	-25,1	-12,2	-50,6	-38,4
Consolidato		331,4			347,3	
Ricavi	280,3	-18,1	+18,2%	306,3	-32,6	+13,4%
Risultato operativo	118,0	-24,1	-136,1	3,2	3,3	-35,7

Fonte: bilanci aziendali

Figura 11
Volume lordo di merci ed articoli di Mercado Libre venduti per paese



Fonte: bilanci aziendali

Il caso di Rakuten dimostra che l'aumento del fatturato non porta automaticamente ad una maggiore redditività

L'impatto positivo ma ambivalente della pandemia sulle società di e-commerce è ancora più visibile nel caso di Rakuten. Il fatturato dell'e-commerce di Rakuten (segmento servizi internet) è aumentato del 12,8% rispetto all'anno precedente nel primo trimestre del 2020, con un rallentamento della crescita al 6,4% nel secondo trimestre del 2020 (tabella 5). Sebbene la pandemia abbia incrementato la domanda e le vendite, non si è tradotta in un aumento diretto della redditività. Mentre la crescente domanda di beni ha favorito l'attività di vendita al dettaglio di Rakuten, i servizi di prenotazione di viaggi e di spettacoli sono stati fortemente colpiti dalla pandemia. Nel complesso, l'impatto positivo della pandemia sulla domanda di alcuni beni e servizi è stato annullato dall'impatto negativo su altri beni e servizi, con un risultato operativo negativo nel primo trimestre del 2020. In questo contesto difficile, Rakuten ha preso la decisione strategica di uscire dal mercato tedesco, dove è presente con la piattaforma online Rakuten.de da oltre dieci anni riuscendo a diventare il quinto marketplace del Paese.

Il caso di Rakuten evidenzia l'importanza degli investimenti in questo nuovo contesto: l'azienda ha sottolineato la necessità di accelerare l'automazione della logistica in seguito alla pandemia.

Mercado Libre in America Latina registra una forte crescita del fatturato

Nel secondo trimestre del 2020, in America Latina, Mercado Libre ha visto raddoppiare il numero di articoli venduti e il fatturato lordo, in forte progressione rispetto ai trimestri precedenti. La crescita degli articoli venduti si è registrata in tutti i principali mercati, sebbene il fatturato lordo sia risultato inferiore in Messico e Brasile, con un aumento delle vendite di beni di prima necessità a basso prezzo, in Argentina il fatturato lordo è aumentato significativamente rispetto al numero di articoli venduti, suggerendo una preferenza per i beni più costosi (Figura 11). Come spiegano i sindacati della regione, ciò è molto probabilmente dovuto all'esistenza di una classe media più grande in Argentina rispetto ad altri paesi dell'America Latina.

Nel complesso, il numero di utenti attivi di Mercado Libre è aumentato del 38% nella seconda metà del 2020, indicando che la pandemia ha spinto un numero maggiore di persone verso gli acquisti online. Mercado Libre ha puntato sulla crescita della sua base commerciale attirando nuove PMI e imprenditori verso la sua piattaforma per ovviare alle restrizioni imposte dal lockdown, senza incorrere in colli di bottiglia logistici . Lo smart working è stato implementato per tutti tranne che per i lavoratori della logistica e l'azienda ha concluso accordi con catene di ristoranti per assumere temporaneamente centinaia di dipendenti necessari per la sua attività in crescita durante la pandemia.

Tabella 6
Risultato economico di Ahold Delhaize Group

	Ahold Delhaize Gruppo		Stati Uniti		Europa	
In € milioni	**S1 2020**	% variazione	**S1 2020**	% variazione	**S1 2020**	% variazione
Fatturato netto	37310	14,3%	23170	16,2%	14140	11,2%
Fatturato online	2345	49,7%	836	84,3%	1509	35,6%
Risultato operativo	1967	57,1%	1458	79,8%	623	17,5%
Margine operativo	5.3%	1,4 p	6,3%	2,2 pts	4,4%	0,2 p

Fonte: bilanci aziendali

Tabella 7
Indicatori commerciali e finanziari di Zalando

	S1/19	**S1/20**	S1 20 vs. 19
Visite del sito (m)	1910	2434	27,4%
Clienti attivi (m)	28,3	34,1	20,5%
Numero di ordini (m)	67,6	83,5	23,5%
Ricavi	2976	3559	19,6%
% crescita	***17,8%***	***19,6%***	
EBITDA	168	188	12,2%
% margine	***5,6%***	***5,3%***	

Fonte: bilanci aziendali

La crescita è stata meno spettacolare in Europa, seppure si attesti su livelli altissimi

Il Gruppo Ahold Delhaize, che gestisce la piattaforma online bol.com (nata come pure player pur appartenendo a un retailer tradizionale), ha registrato nel primo semestre del 2020 un incremento del 68,7% delle vendite online rispetto allo stesso periodo del 2019 (Tabella 5). Le vendite online del gruppo sono aumentate del 48,8% in Europa e più che raddoppiate negli Stati Uniti, anche se la divisione americana rimane inferiore a quella europea. Il gruppo ha investito 590 milioni di dollari in risposta alla pandemia per attuare le misure di sicurezza e di espansione dell'operatività (aumento della capacità di spesa online, un nuovo centro di rifornimento, servizi "click & collect" e consegna in giornata).

Un altro pure player europeo, Otto Group, si è mostrato piuttosto pessimista riguardo all'impatto della pandemia sul business. Gli ultimi rapporti di Otto Group indicano un significativo rallentamento della crescita delle vendite online in Germania. Le aspettative di un peggioramento della situazione economica generale e di una riduzione della domanda dei consumatori verso la fine dell'anno penalizzeranno i risultati economici dell'azienda per questo esercizio, benché ciò non ne abbia limitato i piani di espansione.

Tuttavia, a meno che non si verifichi un cambiamento importante nella seconda parte dell'anno, è improbabile che si concretizzino previsioni pessimistiche. Come in tutto il mondo, l'e-commerce tedesco ha finora beneficiato della pandemia e anche le piattaforme di vendita di accessori e abbigliamento, come Zalando, hanno finito per rivedere al rialzo le loro prospettive per il 2020. Malgrado la crescita negativa registrata durante il lockdown di marzo, Zalando ha continuato a crescere in modo impressionante: un aumento del 23,1% delle visite del sito nel primo trimestre del 2020 e del 20,5% nel secondo trimestre, con una crescita leggermente inferiore dei clienti attivi e del numero di ordini, a dimostrazione del fatto che le aziende di e-commerce beneficiano di nuovi clienti e dell'aumento delle vendite di clienti acquisiti. Dal punto di vista finanziario, ciò ha portato a un aumento di quasi il 20% dei ricavi ed a una crescita dell'EBITDA del 12,2%. Ciononostante, il management di Zalando è rimasto cauto per quanto riguarda l'impatto a lungo termine della pandemia: il minor potere d'acquisto, le insolvenze dei partner o dei marchi e la scarsità di forniture sono considerati rischi potenziali qualora l'impatto economico della pandemia si rivelasse fortemente negativo.

I cambiamenti nel comportamento dei consumatori hanno un ruolo significativo nella crescita del commercio elettronico

Secondo i rappresentanti sindacali intervistati, la pandemia della COVID-19 ha costretto i consumatori ad adattarsi agli acquisti online indipendentemente dalla loro età. In Argentina, gli anziani si sono affidati ai membri più giovani della famiglia per effettuare ordini online. Anche nelle comunità di piccole dimensioni, è stato possibile fare la spesa online. I grandi retailers tradizionali hanno subappaltato i call center e i servizi di consegna per rispondere alla nuova situazione.

Il COVID-19 ha permesso agli operatori dell'e-commerce di acquisire più facilmente nuovi clienti che normalmente sono riluttanti a utilizzare questo servizio. Secondo un rappresentante sindacale, *"negli Stati Uniti il comportamento dei clienti si è spostato verso l'e-commerce che, dopo il COVID-19, guadagnerà più facilmente quote di mercato"*.

Durante il picco della pandemia, c'è stato un forte spostamento della domanda dei consumatori verso beni considerati "essenziali", come i prodotti per l'infanzia, la salute e la casa (compresi gli apparecchi per la cura della

persona), la bellezza e l'igiene personale, i prodotti alimentari, industriali e scientifici e le forniture per animali domestici. La domanda di questi prodotti sarebbe cresciuta a tal punto da estendere al massimo le capacità logistiche di Amazon. Tenere il passo con la domanda di beni essenziali ha comportato l'allontanamento delle capacità esistenti dai beni non essenziali, creando una grande confusione tra i venditori terzi e ritardi nelle consegne.[9]

L'industria alimentare è stata particolarmente colpita dalla pandemia. Poiché i ristoranti e i fast food sono stati costretti a chiudere temporaneamente, la gente ha iniziato a comprare più generi alimentari per cucinare a casa. Gli studi indicano che la spesa in generi alimentari è aumentata in ogni tipologia di negozio durante il lockdown. Negli Stati Uniti, la quota di mercato della vendita online di generi alimentari era di circa il 3-4% prima della pandemia ed è salita del 10-15% durante l'epidemia di coronavirus.[10]

9 Per maggiori dettagli, vedi Amazon & COVID-19 crisis: Essentially Irresponsible, https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/attachments/pdf/amazoncovid_en_pages.pdf

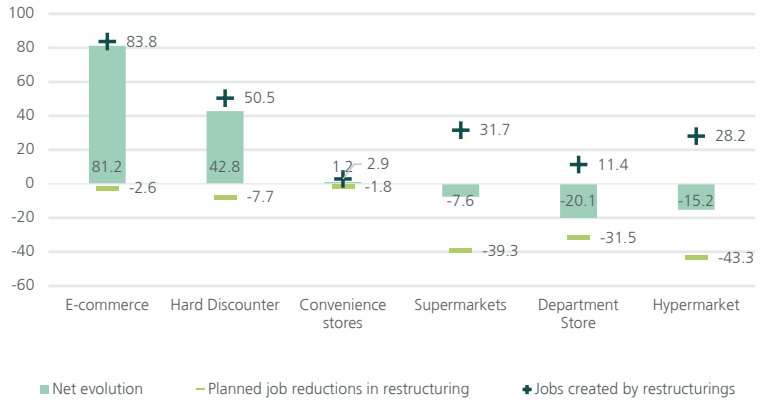
10 Repko, M. As Coronavirus Pandemic Pushes More Grocery Shoppers Online, Stores Struggle to Keep up with Demand. CNBC. 2020. Available at https://www.cnbc.com/2020/05/01/as-coronavirus-pushesmore-grocery-shoppers-online-stores-struggle-with-demand

2
I RETAILER TRADIZIONALI FATICANO A COMPETERE

Prima del COVID-19, la concorrenza dell'e-commerce danneggiava i retailer tradizionali

Alcuni settori di attività sono stati particolarmente colpiti dalla pandemia e dall'aumento del commercio elettronico. Le librerie tradizionali e i negozi di giocattoli erano in sofferenza da diversi anni e più recentemente gli ipermercati hanno iniziato a sentire la pressione del commercio elettronico. Gli ipermercati hanno concepito i loro punti vendita come luoghi in cui i clienti potevano acquistare generi alimentari, vestiti, giocattoli, elettrodomestici e altre merci. Nella maggior parte dei paesi sviluppati, questo modello è attualmente messo in discussione dagli operatori dell'e-commerce, che offrono prezzi molto più bassi (predatori) per i prodotti non alimentari. Di qui le difficoltà incontrate da alcune delle maggiori aziende europee, soprattutto dalle multi-nazionali francesi che gestiscono negozi con superfici molto ampie.

Figura 12
Posti di lavoro creati e tagliati in seguito alle ristrutturazioni per settore in Europe, in migliaia, 2015-2019



Fonte: dati Eurofound raccolti da Syndex

Malgrado gli sforzi compiuti dalla grande distribuzione per adeguarsi alle tendenze del mercato, la pressione concorrenziale degli hard discount, dei minimarket e dell'e-commerce ha portato a una diminuzione del 3,3% dei ricavi in Francia tra il 2010 e il 2018[11] – considerando l'inflazione, il calo diventa ancora più pesante. Secondo uno studio di Nielsen, la causa di questo decremento è imputabile a un calo del 30% delle vendite non alimentari in otto anni - le vendite di prodotti alimentari e di prodotti per l'igiene sono aumentate del 7% nello stesso periodo, ma ciò non è stato sufficiente a compensare la flessione dei prodotti non alimentari. Di conseguenza, il non food ha rappresentato solo il 20% dei ricavi degli ipermercati nel 2018, rispetto al 28% del 2010. L'impatto di questa evoluzione è stato evidente nei bilanci aziendali di Carrefour e Auchan nel 2017 e nel 2018, le due società hanno cumulato una perdita complessiva di 2,3 miliardi di dollari negli ultimi due anni.[12] Casino ha resistito meglio anche se è riuscito a raggiungere il pareggio solo nel 2017 e nel 2018.

La maggiore concorrenza e il peggioramento dei risultati finanziari colpiscono direttamente i dipendenti degli ipermercati francesi. Carrefour, Auchan e Casino hanno messo in atto piani di ristrutturazione e strategie di ottimizzazione degli asset. Nel maggio 2019, Carrefour ha annunciato un piano di esodi incentivati che mira a ridurre l'organico di 1.230 unità - l'azienda ha annunciato di aver offerto un piano di pensionamento volontario a 3.000 persone, ma 1.770 dipendenti dovrebbero essere sostituiti per ringiovanire la forza lavoro del gruppo.[13] Sempre nel 2019, Auchan ha messo in vendita 21 negozi in perdita in Francia,[14] mentre Casino ha implementato un piano di cessione di attività destinato a raccogliere fino a 2,5 miliardi di euro.[15]

11 Vedi http://www.lefigaro.fr/societes/la-crise-des-hypermarches-perdure-20190505

12 Carrefour detiene 1,3 milioni di dollari e Auchan 1 milione di dollari.

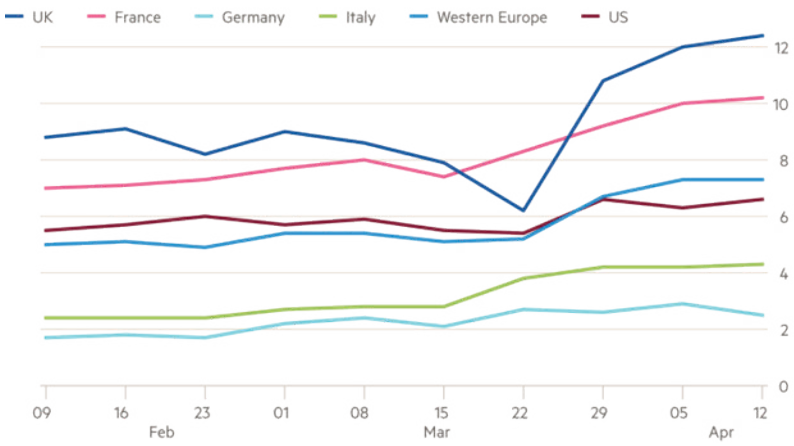
13 Vedi http://www.lefigaro.fr/societes/jusqu-a-3000-departs-chez-carrefour-20190503

14 Vedi http://www.lefigaro.fr/societes/auchan-entre-a-son-tour-dans-le-grand-monopoly-de-la-distribution-20190501

15 Vedi https://www.lsa-conso.fr/casino-vend-les-murs-de-32-magasins-pour-470-millions-d-euros,317571

Queste ristrutturazioni comportano la perdita di posti di lavoro negli ipermercati e nei grandi magazzini, a fronte di un aumento degli addetti del commercio elettronico. Secondo Eurofound, dal 2015 sono stati creati più di 81 mila nuovi posti di lavoro nell'e-commerce grazie alle ristrutturazioni in Europa, mentre più di 15 mila posti di lavoro sono stati tagliati negli ipermercati, più di 20 mila nei grandi magazzini e più di 7 mila nei supermercati (Figura 12).

Figura 13
Penetrazione (%) settimanale del commercio elettronico



Fonte: FT, citazione Bain & Co, https://www.ft.com/content/b985249c-1ca1-41a8-96b5-0adcc889d57d

Più concorrenza: i negozi fisici passano on line e i pure player passano al negozio fisico

Di certo, molti operatori tradizionali del commercio al dettaglio sono passati all'e-commerce, ma il loro successo è stato modesto rispetto a colossi come Amazon. Dopo aver rilevato Jet.com per 3,3 miliardi di dollari nel 2016, Walmart Inc ha fatto un'altra grande mossa con l'acquisizione di una quota di controllo nella società indiana di e-commerce Flipkart per 16 miliardi di dollari nel 2018 - si tratta del suo maggiore investimento estero mai realizzato.[16] L'e-commerce annovera la presenza di altri ipermercati tradizionali: Il Gruppo Casino possiede Cdiscount in Francia e una serie di attività online in Brasile; Ahold Delhaize detiene bol.com; Carrefour, il principale web shop in Olanda, ha effettuato una serie di acquisizioni mirate,[17] e quasi tutti i maggiori retailer hanno sviluppato le proprie piattaforme web, offrendo il servizio di consegna a domicilio o il servizio Drive.

Allo stesso tempo, è vero anche il contrario: l'e-commerce puro e Amazon si sono espansi nel mercato fisico. L'acquisizione di Whole Foods da parte di Amazon nel 2017 per 13,7 miliardi di dollari ha permesso al colosso del web di dotarsi di punti vendita tradizionali.

Recentemente, Amazon ha aperto Amazon Go una catena di minimarket altamente automatizzati, dove i clienti usano un'applicazione che evita la fila alle casse e grazie ad un sistema di sensori rileva gli articoli scelti addebitandoli automaticamente nel conto del cliente. Nel settembre 2018, Bloomberg News ha indicato che Amazon prevedeva di aprire fino a 3.000 punti vendita Amazon Go negli Stati Uniti entro il 2021.[18] Tuttavia, a novembre 2020, esistevano solo 26 negozi di questo tipo, di cui 3 temporaneamente chiusi.[19] Quando usciremo dalla pandemia, i negozi altamente automatizzati conosceranno una forte crescita a motivo della reticenza alle interazioni che caratterizzano lo shopping tradizionale.

Negli ultimi anni si sono fatte delle speculazioni su una probabile acquisizione di Costco da parte di Amazon,[20] con un accordo che potrebbe essere giustificato dal fatto che il modello di business di Costco, basato in gran parte sull'iscrizione, è compatibile con quello di Amazon. Secondo quanto comunicato, Costco sta valutando la possibilità di lanciare una propria piattaforma di streaming per mantenere i propri iscritti.[21] Se ciò dovesse accadere, l'acquisizione di Costco da parte di Amazon sarebbe il più grande affare mai realizzato nel settore della vendita al dettaglio.

L'e-commerce non è la soluzione estrema per i venditori di generi alimentari

Il commercio al dettaglio di generi alimentari ha registrato un'impennata dei ricavi grazie all'aumento di acquisti compulsivi da parte di clienti spaventati nei primi giorni di lockdown. Alcuni attori della grande distribuzione che disponevano di una propria piattaforma online, come Walmart negli Stati Uniti o Carrefour e Auchan in Francia, hanno riscontrato un aumento della richiesta di consegna a domicilio. Walmart, ad esempio, ha riferito che il fatturato netto di e-commerce è quasi raddoppiato nel secondo trimestre del 2020 rispetto allo stesso trimestre dell'anno scorso.

16 Vedi https://www.reuters.com/article/us-flipkart-m-a-walmart-official/walmart-buys-controlling-stake-in-indias-flipkart-for-16-billion-idUSKBN1IA1HJ

17 Negli ultimi anni Carrefour ha acquisito Rue du Commerce, Greenweez, Top Achat, Croquetteland, Grands Vins Privés, My Design, SRP in Francia, nonché E-Midia Informacoes in Brasile e Planeta Huerto in Spagna.

18 Spencer Soper, "Amazon Will Consider Opening Up to 3,000 Cashierless Stores by 2021", 19 September 2018, https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-19/amazon-is-said-to-plan-up-to-3-000-cashierless-stores-by-2021

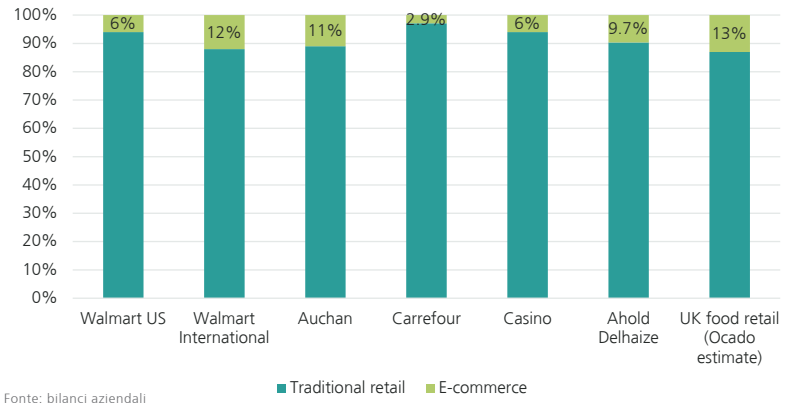
19 Dati di amazon.com

20 Marcia Layton Turner, "What's Amazon's Next Acquisition Target? Retail Experts Share Their Picks," Forbes, 8 January 2018, https://www.forbes.com/sites/marciaturner/2018/01/08/who-is-amazons-next-likely-acquisition-target-retail-experts-share-their-picks/#2538a5b46186

21 Kate Taylor, "Costco might launch its own streaming service for ‚average Americans' to compete with Netflix and Amazon", Business Insider, 17 January 2019, https://www.businessinsider.com/costco-talks-streaming-service-for-average-americans-report-2019-1

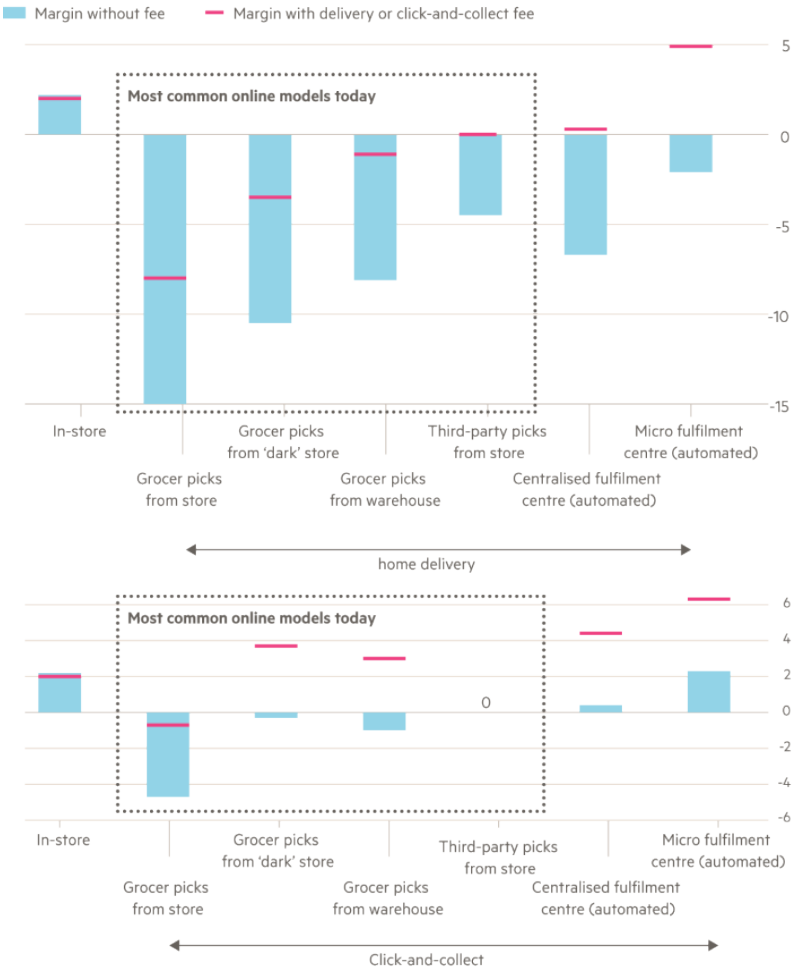
Studi dimostrano che durante la pandemia, il commercio online ha rappresentato circa il 13% delle vendite di generi alimentari nel Regno Unito, rispetto al livello pre-COVID di circa il 7%, mentre in Germania e in Italia la percentuale è più che raddoppiata, raggiungendo rispettivamente il 2,9% e il 4,3% (Figura 13). Malgrado una crescita sostenuta, il commercio elettronico non è ancora un'attività primaria per i distributori di generi alimentari. Inoltre, la pandemia ha dimostrato che le infrastrutture disponibili (magazzino e trasporti) possono soddisfare soltanto una parte delle richieste di consegna a domicilio e non possono raggiungere volumi considerevoli.

Figura 14
Penetrazione del commercio elettronico nella vendita al dettaglio di generi alimentari durante l'emergenza Covid



Fonte: bilanci aziendali

Figura 15
Margini della vendita online di generi alimentari, in base al canale e al modello (%)



Fonte: FT, citazione Bain & Co, https://www.ft.com/content/b985249c-1ca1-41a8-96b5-0adcc889d57d

Nonostante la notevole crescita durante il lockdown, il contributo dell'online ai ricavi globali dei rivenditori di generi alimentari si è rivelato minimo. Nel secondo trimestre del 2020, l'e-commerce ha rappresentato il 6% dei ricavi di Walmart negli Stati Uniti (in crescita rispetto al 3% dello scorso anno) e il 12% a livello globale, grazie soprattutto all'acquisizione di Flipkart in India, un'operazione di e-commerce che rappresenta circa il 6% del totale delle vendite internazionali di Walmart (Figura 14). La situazione non è molto diversa per gli altri retailer:

- Per Auchan, i ricavi digitali hanno rappresentato l'11% nel primo semestre del 2020, in crescita rispetto al 7,3% del primo semestre del 2019;[22]

- Per Carrefour, l'e-commerce ha rappresentato solo il 2,9% dei ricavi totali nel primo semestre di quest'anno, in crescita rispetto al 2% dello stesso periodo 2019, nonostante una crescita del 70% delle vendite online su base annua;

- Per Ahold Delhaize, l'e-commerce rappresenta il 9,7% del fatturato totale, di cui il 7% realizzato da bol.com, che è un'attività di e-commerce puro di proprietà del retailer piuttosto che una specifica divisione di vendita online di prodotti alimentari;[23]

22 Nell'aprile 2020, le vendite dell'e-commerce alimentare di Auchan sono aumentate del 72% in Francia, raddoppiate in Polonia e Ungheria, moltiplicate per 3,5 in Ucraina e Portogallo e per 5,5 in Spagna. Il gruppo ha stretto una partnership strategica con Glovo in 4 paesi: Portogallo, Spagna, Polonia e Ucraina.

23 Le operazioni online di Ahold Delhaize sono aumentate durante il lockdown: nel secondo trimestre del 2020 le vendite online sono aumentate del 77,6% rispetto all'anno precedente, mentre negli Stati Uniti l'incremento è stato del 127%.

Tabella 8
Risultato economico di Ocado

£m	1H 2020	1H 2019	Var (%)
Group Revenue	**1,086.8**	**882.3**	**23.2%**
Group EBITDA	**19.8**	**30.7**	**(35.5)%**
Depreciation, amortisation, impairment	(76.6)	(65.0)	17.8%
Net Interest	(22.9)	(14.2)	61.3%
Loss before tax	**(79.7)**	**(48.5)**	**64.3%**
Exceptionals	*39.1*	*(99.0)*	
Loss before tax post exceptionals	*(40.6)*	*(147.4)*	

Fonte: bilanci aziendali

- Per il Gruppo Casino, che possiede Cdiscount in Francia (#2 operatore del comparto) ed exito.com in Colombia (#1 operatore), l'e-commerce è salito al 6% dei ricavi totali nel 2020 rispetto al 3% dello scorso anno.[24]

Secondo un rappresentante sindacale tedesco, la vendita online di prodotti esclusivamente alimentari non ha un ruolo importante nel settore del commercio al dettaglio: *"La quota di Amazon-Fresh e Rewe Digital è molto ridotta e di poca importanza per il sindacato. Il fatturato di Amazon Fresh corrisponde più o meno a quello di un ipermercato con una superficie di vendita di 5.000 metri quadrati". Rewe Digital è tecnicamente e logisticamente ben preparata, ma Rewe non genera profitti dalla vendita online di generi alimentari. Il commercio alimentare in Germania è molto conteso e i grandi gruppi alimentari (Schwarz Group con Kaufland e Lidl, Rewe Group con Penny e Rewe-Markt, Edeka Group con Netto e Edeka-Markt e Aldi) dispongono ciascuno di migliaia di negozi e di una vasta clientela".*

Come hanno dimostrato diverse analisi, le catene di supermercati e ipermercati non sono in grado di beneficiare dell'aumento della domanda online, poiché la consegna delle merci richiede un enorme dispiego di risorse. Nel Regno Unito, Tesco e J Sainsbury hanno dichiarato che gli elevati costi di espansione delle operazioni di consegna online eroderanno i profitti del 2020, anche se la domanda è ampiamente superiore a quella del 2019. Una recente analisi del FT ha evidenziato la difficoltà dei rivenditori tradizionali di ottenere margini positivi sulle vendite di generi alimentari online, dato che le consegne a domicilio generano perdite in tutti i modelli, mentre il "click-and-collect" è in pareggio solo se gestito a livello centrale o da micro depositi (Figura 15).

Il caso di **Ocado** nel Regno Unito è emblematico per la sfida posta dalla creazione di un'attività sostenibile di vendita al dettaglio di generi alimentari basata esclusivamente sulle consegne online. Il rivenditore britannico che si definisce *"il più grande rivenditore specializzato nella vendita online di generi alimentari al mondo"* è stato fondato nel 2000 e le sue azioni sono quotate alla Borsa di Londra dal 2010. Per molti anni, l'azienda ha dichiarato perdite nette, ma gli investitori hanno continuato a sostenere le sue azioni puntando sull'evoluzione del settore del retail online . Nella prima metà del 2020, la catena di supermercati senza supermercati ha aumentato i ricavi del comparto retail del 27%, pur rimanendo in rosso in termini di risultato economico. L'azienda continua lo sviluppo di soluzioni automatizzate per i magazzini di alimentari, rivolti agli operatori tradizionali (come Casino in Francia, per esempio), ma non è ancora riuscita a costruire una propria attività di vendita online di alimentari finanziariamente solida.

Certamente, il COVID-19 ha dato un impulso alla spesa online, ma i retailer non sono ancora riusciti a rendere redditizia questo tipo di attività. Un rapporto del Financial Times ha mostrato che le consegne a domicilio fornite dai commercianti di generi alimentari che ritirano la merce in negozio erodono il 15% del margine. Le soluzioni alternative per l'e-commerce di generi alimentari - come il ritiro nei magazzini, il prelievo da parte di terzi dal negozio, i centri di approvvigionamento centralizzati, il click-and-collect - sono meno costose, ma riducono anche i margini che in molti casi possono essere solo parzialmente compensati dalle commissioni percepite.

In questo nuovo ambiente, alcuni operatori tecnologici alla ricerca di opportunità nel retail hanno sfruttato il cambiamento di abitudini dei consumatori. Un chiaro esempio è Instacart, una società americana che fornisce una piattaforma per ordinare in negozio la spesa, che viene poi ritirata e consegnata dagli utenti di un'app sulla falsariga di Uber. Instacart ha stretto delle collaborazioni con una vasta gamma di rivenditori statunitensi come Albertsons, Aldi, Costco, Kroger, Staples U.S., Target e molti altri. La società ha registrato un aumento di circa il 450% dei beni acquistati attraverso la sua app nell'aprile 2020 rispetto al dicembre 2019 e avrebbe realizzato il suo primo utile netto di circa 10 milioni di dollari in aprile.[25] L'azienda ha annunciato di aver assunto 300.000 lavoratori extra ad aprile e di avere cercato di assumerne altri 250.000 nei due mesi successivi. Molte polemiche circondano il modello di business Instacart e la compagnia è stata criticata per aver erroneamente classificato gli shopper inquadrati come fornitori esterni e non come lavoratori, per aver trattenuto le mance dei clienti per gli shopper, per non aver fornito un'indennità di rischio e dispositivi di protezione contro il Covid e di avere ostacolato l'iscrizione dei lavoratori al sindacato.[26] Inoltre, le criticità operative derivano dal fatto che Instacart non dispone di un sistema di gestione integrata del magazzino con i negozi serviti (ad esempio, i prodotti ordinati dai clienti potrebbero non essere più disponibili). Dopo l'ultimo apporto di fondi, la società è stata valutata a quasi 14 miliardi di dollari, sebbene alcuni analisti ritengano che la società non sia in grado di giustificare una valutazione così elevata con il modello di business e la penetrazione nel mercato.

24 Il Groupe Casino ha registrato una crescita a tre cifre dell'e-commerce alimentare nel primo semestre del 2020 e partnership strategiche con Ocado e Amazon in Francia.

25 Holt, K. Report: Coronavirus Grocery Delivery Demand Has Made Instacart Profitable For The First Time, available at https://www.forbes.com/sites/krisholt/2020/04/27/coronavirus-grocery-delivery-instacart-profitable/#855709071e25

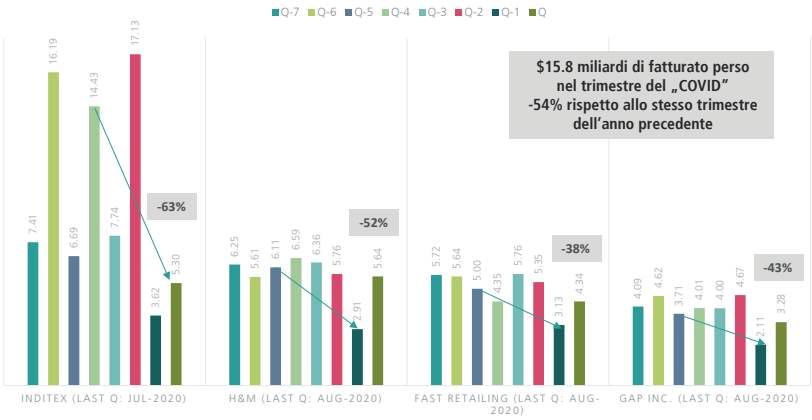
26 Brandom, R. Sick Days: Instacart promises a safer way to shop, but workers tell a different story, May 26, 2020, available at https://www.theverge.com/21267669/instacart-shoppers-sick-extended-pay-quarantine-leave-coronavirus

La pandemia è stato uno stress test per il comparto delle vendite online tradizionali, in particolare del settore del fast fashion

Spesso presentate come il futuro della vendita al dettaglio, le soluzioni integrate, che forniscono ai rivenditori tradizionali capacità omnicanale, sono state messe alla prova durante la pandemia di COVID-19. In particolare, i gruppi del fast fashion sono stati fortemente penalizzati dalla chiusura dei punti vendita e l'aumento della domanda nei loro siti web non ha compensato le perdite dello shopping tradizionale.

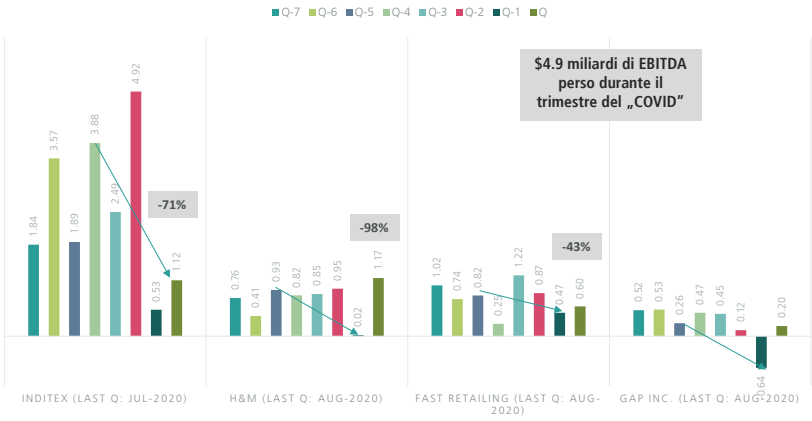
I negozi di fast fashion hanno vissuto un periodo disastroso durante la pandemia. Con la chiusura dei punti vendita, i gruppi hanno visto i loro ricavi più che dimezzati. I quattro maggiori retailer di fast fashion - Inditex, H&M, Fast Retailing (Uniqlo) e Gap - hanno perso 15,8 miliardi di dollari di vendite nel secondo trimestre del 2020, ovvero più della metà del fatturato totale nello stesso trimestre dell'anno scorso (Figura 16). La perdita di fatturato ha fatto precipitare la loro redditività a livelli insostenibili: sebbene solo Gap abbia avuto un EBITDA negativo durante il trimestre COVID-19, i risultati dei quattro i gruppi sono stati fortemente influenzati dal fatto che il loro EBITDA aggregato è sceso dell'83% nel secondo trimestre del 2020 rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso (Figura 17). Complessivamente, i quattro gruppi hanno perso 2 miliardi di dollari durante il trimestre COVID (Figura 18).

Figura 16
Fatturato degli operatori del fast fashion, in miliardi di $



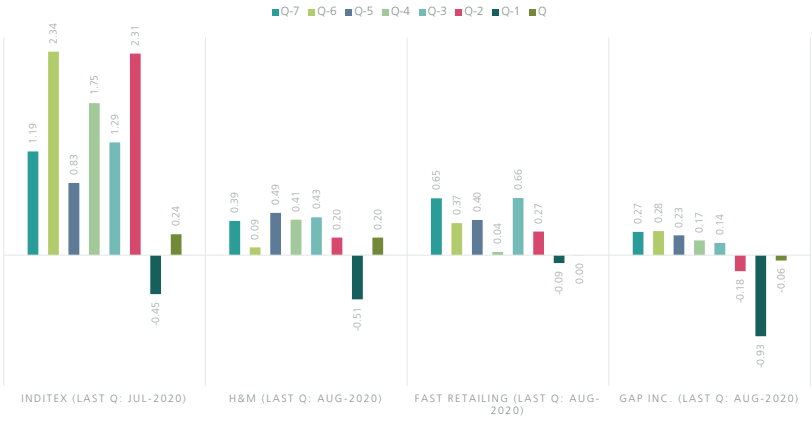
Fonte: bilanci aziendali

Figura 17
EBITDA degli operatori del fast fashion, in miliardi di $



Fonte: bilanci aziendali

Figura 18
Risultato netto degli operatori del fast fashion, in miliardi di $



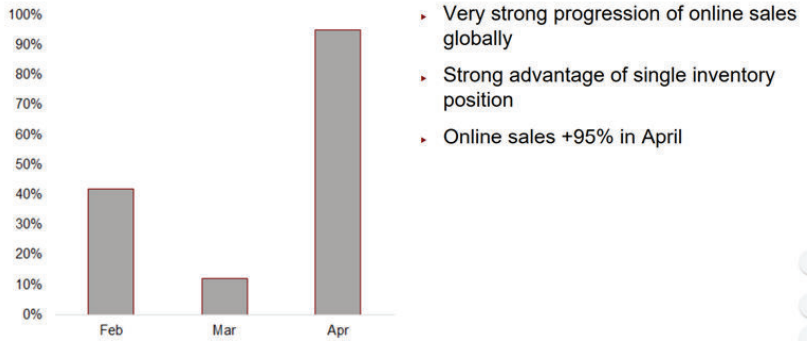
Fonte: bilanci aziendali

Il modello di business del fast-fashion, in particolare quello messo in atto da Inditex, si basa su una catena di fornitura allungata in cui le merci viaggiano velocemente dalle fabbriche ai negozi con pochissime capacità di stoccaggio nella distribuzione. In questa situazione, le merci ordinate online spesso devono essere prelevate nei negozi, il che comporta un'elevata integrazione funzionale tra i canali fisici e quelli online. Quando i negozi sono stati chiusi durante la pandemia, ai lavoratori è stato chiesto di offrirsi volontari per ritirare e preparare gli ordini online nei negozi dove di solito servivano i clienti. Ciò ha dei limiti chiari e la filiera ha mostrato numerosi colli di bottiglia, malgrado la domanda fosse presente: i rivenditori fast-fashion erano impreparati a gestire logisticamente volumi considerevoli di ordini online.

Inditex ha registrato un raddoppio delle vendite online nel mese di aprile (Figura 19), che però si è rivelato ampiamente insufficiente a preservare l'attività, la redditività e l'occupazione. Le altre aziende del settore dell'abbigliamento

hanno anch'esse faticato a compensare almeno in parte la perdita di vendite. In Svizzera, ad esempio, quasi tutti i marchi e le boutique hanno aperto attività online durante il lockdown. Secondo il rappresentante sindacale intervistato *"Le cifre mostrano tuttavia che per compensare la perdita dell'attività commerciale tradizionale, la vendita online avrebbe dovuto realizzare il 70% del fatturato, il che non è stato possibile a causa del breve periodo di tempo per riorganizzare la loro attività".*

Figura 19
Inditex aumenta le vendite online durante il lockdown

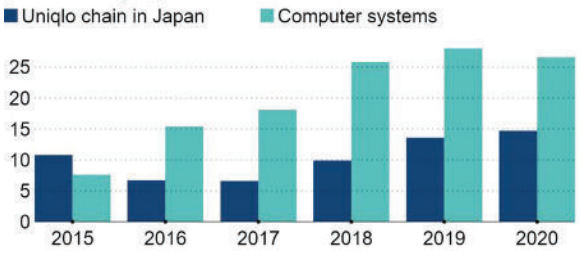


Fonte: bilanci aziendali

In realtà, l'e-commerce rappresenta ancora una piccola parte nella struttura del business della distribuzione del fast fashion. Solo recentemente, nel 2017, sia Inditex che H&M hanno iniziato a registrare la quota delle vendite online sul totale dei loro ricavi. Nel 2019, le vendite online rappresentavano il 14% delle vendite totali di Inditex, in aumento rispetto al 12% del 2018 e al 10% del 2017. Per H&M, l'online ha raggiunto il 16,2% delle vendite totali nel 2019, in crescita rispetto al 14,5% e al 12,5% dei due anni precedenti. Rispetto ai concorrenti europei, Gap sembra essersi sviluppato più velocemente online, raggiungendo il 25% delle vendite totali nel 2019. Per Uniqlo, l'online costituiva solo il 10% delle vendite totali nell'anno conclusosi ad agosto 2019.

Benché non sia ancora una componente centrale del business, l'e-commerce ha attirato molti investimenti nel settore della vendita al dettaglio di capi d'abbigliamento. Ad esempio, dal 2016 ad oggi, Fast Retailing ha investito più nei suoi sistemi informatici che nei negozi fisici Uniqlo in Giappone (Figura 20).

Figura 20
Investimento di Fast Retailing nell'e-commerce rispetto alla catena fisica in Giappone



Fonte: bilanci aziendali

Nel giugno 2020, Inditex ha annunciato un piano di 2,7 miliardi di euro di investimenti in tecnologia per una migliore integrazione delle operazioni fisiche e online, nell'ambito di una nuova strategia denominata "Global fully integrated Store & Online". Al centro dell'investimento c'è la realizzazione di un'applicazione che dovrebbe permettere agli acquirenti di trovare rapidamente un articolo specifico nei negozi attraverso una mappa, di prenotare uno spogliatoio e di effettuare il self check-out utilizzando i codici QR. La nuova soluzione si baserà su una tecnologia che Inditex sta già utilizzando: un dispositivo di identificazione a radiofrequenza collegato come chip ai dispositivi antitaccheggio dei capi d'abbigliamento, che attualmente viene utilizzato per tracciare le giacenze di magazzino. Secondo l'azienda, il futuro sistema dovrebbe essere implementato nei negozi Inditex nei prossimi tre anni.

Malgrado l'enorme quantità di denaro stanziato e la possibilità di migliorare l'esperienza del cliente in negozio, questo investimento da solo non risolverà i problemi logistici posti da un canale di vendita online pienamente funzionante in grado di mantenere lo stesso livello di vendite in un secondo lockdown. Questo è confermato dalle previsioni dell'azienda: Inditex prevede che le vendite online rappresenteranno il 25% delle vendite totali entro il 2022, contro il 14% dell'anno fiscale 2019. Se si dovesse verificare un altro lockdown dopo l'investimento di 2,7 miliardi di euro, le perdite potrebbero essere leggermente inferiori. Naturalmente, la pandemia è stato un evento eccezionale e Inditex si sta preparando per un futuro fatto principalmente di vendite in negozio, con personale in negozio, con clienti che utilizzano le applicazioni online per migliorare la loro esperienza.

Per la forza lavoro del fast fashion, l'impennata dell'e-commerce comporta per il personale del punto vendita la necessità di gestire una gamma più ampia di prodotti, il che rende più difficile lo stoccaggio e la movimentazione. I resi online portati nei negozi fisici non fanno che aumentare la complessità del compito. In molti casi, come riportato dai sindacati intervistati, le vendite online non vengono prese in considerazione nella pianificazione del lavoro, il che porta a una carenza di personale e a una maggiore pressione sul personale esistente. Inoltre, gli ordini effettuati online e ritirati in negozio spesso non sono inclusi nel calcolo degli indicatori di produttività e delle commissioni di vendita. Tutte queste questioni devono essere affrontate nella contrattazione collettiva a livello aziendale e settoriale, soprattutto nel contesto post-COVID, quando la quota di attività online è molto probabilmente destinata ad aumentare.

3
E-COMMERCE, LAVORATORI E SINDACATI NEL MONDO POST- COVID 19

I pure player sono nella condizione migliore per avere successo in un mondo automatizzato e robotizzato

Dopo il COVID-19, le aziende del commercio al dettaglio vorranno essere preparate alle crisi future e probabilmente incrementeranno gli investimenti nella robotica e nell'automazione. L'aumento della domanda di e-commerce durante la pandemia ha portato a un maggiore utilizzo di robot nei magazzini e di incassi automatizzati nei negozi.

Il maggiore utilizzo di robot durante il COVID-19 è stato rilevato in due attività chiave: la consegna e lo stoccaggio. Con la crescita del commercio elettronico e la richiesta di protezione da parte dei lavoratori, le mani e gli algoritmi dei robot che distinguono gli oggetti si sono rivelati molto utili in magazzini sovraffollati. I rivenditori come Amazon, Walmart e Kroger erano in parte preparati, in quanto i robot mobili nei loro magazzini svolgevano già funzioni come la movimentazione dei materiali, la tracciatura dell'inventario, la pulizia, il ritiro degli ordini dei clienti e l'automazione delle consegne di generi alimentari.[27]

Amazon è tra i pionieri dell'automazione dei magazzini, iniziata nel 2012 con l'acquisizione dell'azienda di tecnologie per la movimentazione dei materiali Kiva Systems al prezzo di 678 milioni di dollari. Da allora, il gigante della tecnologia ha dispiegato migliaia di robot Kiva arancioni nei suoi magazzini, per rilevare e movimentare piccoli cassonetti e grandi pallet di prodotti. Nel 2019, Amazon ha acquistato la start-up della robotica di magazzino Canvas Technology Inc.[28]

Prima del COVID-19, i consumatori statunitensi manifestavano un atteggiamento negativo riguardo all'uso dei robot nella vendita al dettaglio, ma è probabile che le opinioni cambieranno. Un progetto di Pew Research ha evidenziato che la preoccupazione dei consumatori era legata alla paura di perdere posti di lavoro a causa dei robot, tuttavia l'85% delle persone intervistate si dichiaravano favorevoli all'uso di robot e computer per svolgere lavori pericolosi o insalubri.[29]

La robotizzazione completa nella maggior parte dei magazzini di e-commerce sembra appartenere ad un lontano futuro. Come ha dichiarato un rappresentante sindacale intervistato, *"in Argentina la forza lavoro è ancora lontana dall'essere sostituita dai robot"*. In Olanda e in Australia l'automazione si è sviluppata più rapidamente e alcuni magazzini altamente automatizzati sono già in funzione e altri ancora apriranno a breve. Durante la pandemia da COVID-19, i punti di ritiro dotati di un certo livello di automazione sono stati molto utilizzati soprattutto in Australia.

Anche se secondo Amazon *"sono necessari almeno una decina d'anni per avere magazzini di spedizione completamente automatizzati"*[30] e l'elevato numero di assunzioni durante il blocco dimostra che oggi le sue attività dipendono fortemente dal lavoro umano, la situazione potrebbe cambiare nei prossimi anni e l'azienda potrebbe essere maggiormente incentivata a investire nell'automazione del magazzino. L'aumento del costo della manodopera dovuto all'innalzamento delle condizioni di lavoro, l'aumento della richiesta di dispositivi di protezione e delle indennità di rischio, potrebbe accrescere la redditività degli investimenti nella robotica e quindi accelerare l'impiego di soluzioni automatizzate.

È probabile che il comportamento dei consumatori offline subisca dei cambiamenti a lungo termine. La regola del distanziamento sociale spinge i clienti a utilizzare più spesso il self-checkout, il self-service e metodi alternativi, come i Drives. Se questa tendenza dovesse rimanere, Amazon potrebbe trarre vantaggio dalla tecnologia che ha sviluppato nella catena Amazon Go, che elimina quasi completamente l'interazione personale nei negozi di alimentari.

---

27 Robots Take Center Stage In COVID-19 Crisis, 14 April 2020. https://www.pymnts.com/news/retail/2020/robots-take-center-stage-in-covid-19-crisis/

28 Coronavirus crisis could prompt Amazon, other retailers to invest in automation, 13 April 2020. https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/coronavirus-crisis-could-prompt-amazon-other-retailers-to-invest-in-automation-57902598

29 Robots Take Center Stage In COVID-19 Crisis, 14 April 2020 see https://www.pymnts.com/news/retail/2020/robots-take-center-stage-in-covid-19-crisis/

30 https://www.theverge.com/2019/5/1/18526092/amazon-warehouse-robotics-automation-ai-10-years-away

La tendenza a lavorare da casa stimolerà le attività retail dei pure player

La pandemia di coronavirus ha determinato una forte crescita del lavoro da casa, che ha consentito alle aziende di mantenere l'attività nonostante il lockdown. Lo smart working ha interessato 200 milioni di lavoratori in Cina, mentre negli Stati Uniti la cifra è quasi raddoppiata da un giorno all'altro rispetto all'anno precedente.[31]

Mentre per molti lavoratori è fisicamente impossibile lavorare da casa (sia per le peculiarità del loro lavoro, sia per la mancanza delle infrastrutture necessarie), non c'è dubbio che l'aumento del numero di persone che lavorano lontano dai luoghi di lavoro abituali durante la crisi del coronavirus può essere considerato un enorme esperimento sia per i lavoratori che per le aziende, con importanti conseguenze a lungo termine per l'organizzazione del lavoro.[32] La conseguenza logica è che il lavoro da casa non tornerà mai più ai livelli pre-Covid e rimarrà di fatto molto diffuso per il lavoro impiegatizio. Sebbene sia troppo presto per valutare anche a grandi linee la portata di questo fenomeno, gli esperti e i manager delle grandi aziende ritengono che l'attuale pandemia si rivelerà un "punto di svolta" per l'adozione del telelavoro.[33] Gli argomenti a favore di questa tesi sono chiari: sia i lavoratori che le aziende si stanno abituando a una situazione che produce dei vantaggi per entrambi: l'equilibrio tra lavoro e vita privata per i lavoratori e importanti risparmi per le aziende. Nonostante gli svantaggi e le critiche, lo smart working rimarrà probabilmente un fenomeno di massa anche dopo la pandemia di coronavirus.[34]

Come dimostrano i bilanci aziendali, la domanda di cloud computing è destinata ad aumentare significativamente nel 2020 a causa della pandemia di COVID-19, potenziata dall'uso di strumenti come la videoconferenza[35] e la didattica a distanza, ma anche a causa dell'aumento della domanda di intrattenimento e di gioco on-line. L'aumento della domanda sta alimentando nuovi investimenti nel settore. Alibaba ha annunciato che raddoppierà il suo piano triennale di investimenti nel cloud computing per raggiungere i 28 miliardi di dollari.[36]

Senza dubbio, il cloud computing è uno strumento utile per le aziende e gli individui durante il periodo di distanziamento sociale, e fornisce potenza di calcolo per i sistemi di assistenza sanitaria e le istituzioni accademiche. La questione non è se Amazon e altri colossi del web debbano o meno investire nelle infrastrutture del cloud, ma piuttosto come garantire che i profitti generati da queste operazioni altamente redditizie non vengano incanalati in pratiche commerciali che hanno poco a che fare con la modernizzazione, come la pratica di prezzi al ribasso per guadagnare quote di mercato , servizi e manodopera a basso costo, per battere la concorrenza e la creazione di monopoli che prima o poi aumenteranno i prezzi e si prenderanno tutti i profitti.

La crescita dei pure player distrugge le norme del lavoro

La crescita dei pure player nel mondo post-COVID porterà all'espansione del loro modello di business nel mercato del lavoro. Sebbene si posizioni come un gigante della tecnologia, Amazon conta ancora su centinaia di migliaia di lavoratori nei magazzini e nei servizi di consegna assunti con condizioni di lavoro di bassa qualità, per ottenere un maggiore vantaggio competitivo.

L'esplosione degli ordini da evadere ha aumentato il numero di posti di lavoro nei magazzini, di qualità tutt'altro che soddisfacente. Benché' la maggior parte dei magazzini siano di recente costruzione, i pure player hanno replicato il loro modello di business low cost che si è tradotto in condizioni di lavoro pesanti e talvolta disumane, con stipendi molto bassi. John Logan, professore di studi sul lavoro e l'occupazione alla San Francisco State University, afferma che *"al di là di ogni dubbio [Amazon] è più un rivenditore a basso salario che un perturbatore tecnologico ad alto salario. Queste rivelazioni sulla povertà retributiva, compresi dettagli sconcertanti su un numero enorme di lavoratori di Amazon che dipendono dai buoni spesa per sopravvivere, si aggiungono alle informazioni relative ad un ambiente ed una cultura del lavoro brutale e spesso pericolosa."*[37]

L'e-commerce, l'automazione, la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale hanno le potenzialità per aumentare la ricchezza a livelli senza precedenti - ma la vera domanda è: come viene distribuita questa ricchezza? Mentre Jeff Bezos accumula miliardi in valore azionario, i dipendenti di Amazon lottano per sopravvivere con salari minimi e condizioni di lavoro terribili. Come afferma il World Development Report 2016 della Banca Mondiale, *"le tecnologie digitali si sono diffuse rapidamente in gran parte del mondo. I dividendi digitali - ovvero i risultati dello sviluppo derivante dall'utilizzo di queste tecnologie - non sono ancora visibili."*[38] Certo, i dividendi digitali non significano solo accesso a Internet e alle tecnologie mobili, ma anche a competenze, posti di lavoro e ricchezza creati dai progressi tecnologici.

---

31 https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china#; https://www.brookings.edu/blog/up-front/2020/04/06/telecommuting-will-likely-continue-long-after-the-pandemic/; https://john-joseph-horton.com/papers/remote_work.pdf; https://www.weforum.org/agenda/2020/03/working-from-home-coronavirus-workers-future-of-work/

32 Su chi può e non può lavorare da casa, vedi per esempio: https://www.resolutionfoundation.org/app/uploads/2020/03/Doing-what-it-takes.pdf.

33 https://www.cnbc.com/2020/03/23/what-coronavirus-means-for-the-future-of-work-from-home.html

34 Alcuni datori di lavoro non sono così entusiasti, lamentandosi ad esempio delle difficoltà nel garantire la disciplina dei lavoratori. Vedi https://www.bbc.com/worklife/article/20200309-coronavirus-covid-19-advice-chinas-work-at-home-experiment

35 Microsoft ha registrato un aumento del 775% delle chiamate e delle riunioni mensili in Team in Italia durante il blocco. Vedi https://azure.microsoft.com/en-us/blog/update-2-on-microsoft-cloud-services-continuity/

36 Alibaba si impegna a spendere 28 miliardi di dollari in cloud computing, https://www.ft.com/content/85536f2e-fc64-4d58-97e7-6d30fc9ea932

37 John Logan, "Is Amazon the US's Most Anti-Worker Company?", Truthout, https://truthout.org/articles/is-amazon-the-uss-most-anti-worker-company/

38 http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016

Molti pure player sono conosciuti per le loro politiche anti-sindacali, tra cui l'uso di video di formazione specifici per i quadri intermedi per contrastare i tentativi di sindacalizzazione.[39]

Inoltre, le norme sul lavoro non sono rispettate dai pure player e dalle piattaforme come Instacart, che considerano gran parte dei loro dipendenti come fornitori esterni. Il Turco Meccanico o "Mechanical Turk" di Amazon è un esempio estremo in questo senso. La piattaforma "crowdworking" è stata ampiamente criticata per le pessime condizioni di lavoro e l'assenza di un dialogo sociale. In sostanza, il lavoro è disumanizzato - come ha osservato l'informatico Jaron Lanier, il Turco Meccanico *"porta a considerare le persone come componenti di un software."*[40] Le mansioni svolte da questi lavoratori sono semplici, ripetitive e mal retribuite. Uno studio su 3,8 milioni di mansioni completate da 2.767 lavoratori della piattaforma ha mostrato che i lavoratori guadagnavano uno stipendio orario mediano di circa 2 dollari l'ora e che solo il 4% guadagnava più di 7,25 dollari l'ora.[41] Poiché questi lavoratori sono considerati fornitori esterni, non sono tutelati dalla legislazione sul lavoro che garantisce il salario minimo. Inoltre, la mancanza di contratti di lavoro rende impossibile la rappresentanza e la contrattazione collettiva.

Sindacalizzare i lavoratori del commercio elettronico è un compito difficile

Come dimostrato in precedenti analisi, la sindacalizzazione dei pure player del settore retail è un compito arduo per diverse ragioni: una filiera frammentata, più persone giuridiche coinvolte, forme di lavoro atipiche e politiche anti-sindacali poste in essere dal management. Anche tra i rivenditori tradizionali che sviluppano operazioni omnicanale, i lavoratori assegnati a compiti legati al commercio elettronico sono spesso privati della possibilità di aderire a un sindacato (ad esempio, i lavoratori del magazzino o delle consegne sono assunti da ditte subappaltatrici).

In Svizzera e nei Paesi Bassi, i retailer tradizionali hanno subappaltato i servizi di consegna durante la pandemia COVID-19 e il picco della domanda di e-commerce è stato evaso per lo più da lavoratori non sindacalizzati. Il nuovo contesto non ha modificato i rapporti di lavoro liberali in Olanda e, sebbene le norme di salute e sicurezza siano state imposte negli ipermercati e nei magazzini, i lavoratori interinali si sono trovati di fronte a condizioni di lavoro precarie.

In Australia, il sindacato ha negoziato una serie di norme di salute e sicurezza applicabili anche alle aziende di e-commerce. In Amazon, sono state imposte norme severe per i dispositivi di protezione individuale e per il distanziamento sociale. L'orario di lavoro è stato esteso, è stato implementato un turno di notte e la retribuzione oraria è stata aumentata di 3,5 AUD. Un altro retailer online, DJ Online, ha sostituito le riunioni del personale con messaggi sulle bacheche per garantire il distanziamento sociale.

Negli Stati Uniti, i retailer dell'e-commerce hanno aperto i loro centri di distribuzione in piccole aree dove i dipendenti non possono ambire ad altri posti di lavoro. La sindacalizzazione dei lavoratori dell'e-commerce risulta difficile , poiché i dipendenti sono riluttanti a iscriversi al sindacato per paura di perdere il posto di lavoro. Malgrado ciò, si avverte chiaramente la necessità di sindacalizzare i lavoratori dei pure player, poiché l'aumento dell'e-commerce significa più posti di lavoro a tempo parziale e meno prestazioni sanitarie e pensionistiche, in quanto molti lavoratori sono assunti da agenzie di collocamento e non direttamente dalle aziende. Durante l'emergenza pandemica, anche i sindacati statunitensi si sono confrontati con misure anti-COVID diverse in ogni stato senza una regia comune a livello centrale.

In Argentina, i lavoratori dei servizi di consegna e dei magazzini non rientrano nella categoria del commercio ma in quella dei trasporti. Secondo il leader sindacale intervistato, gli accordi in vigore in Facebook o IBM possono essere presi come esempio per i lavoratori del commercio elettronico. Per il momento non esiste un contratto collettivo che copra i lavoratori di Mercado Libre perché il sindacato e la direzione non sono riusciti a trovare un accordo sulle clausole relative alla flessibilità del lavoro. Il sindacato sta lavorando ad un nuovo disegno di legge per considerare nuove tipologie di lavoro e condizioni di lavoro attuate dal colosso sudamericano del web.

L'aumento del commercio elettronico significa più evasione fiscale e meno previdenza sociale

Il COVID-19 ha messo a nudo la carenza strutturale di finanziamento dei sistemi sanitari. Le grandi multinazionali che tolgono quote di mercato ad aziende che avrebbero pagato tasse eque contribuiscono a ridurre il gettito fiscale dei governi e quindi la loro capacità di finanziare in modo adeguato i sistemi sanitari.

Diversi studi dimostrano che la pandemia ha portato alla luce lo scarso finanziamento della sanità pubblica in numerosi Paesi. Negli Stati Uniti, i finanziamenti statali per il sistema sanitario sono stati, secondo quanto riferito, più bassi nel 2016-2017 rispetto al 2008-2009.[42] Uno studio

39 USA: Amazon accused of ‚aggressive anti-union tactics' after training video is leaked; Incl. Amazon's response & Whole Worker rejoinder, Business & Human Rights Resource Centre, https://www.business-humanrights.org/en/usa-amazon-accused-of-aggressive-anti-union-tactics-after-training-video-is-leaked-incl-amazons-response-whole-worker-rejoinder

40 Jaron Lanier, Who Owns the Future?, Simon and Schuster, 2013, ISBN 978-1-4516-5497-4.

41 Alana Semuels, "The Internet Is Enabling a New King of Poorly Paid Hell", 23 January 2018, https://www.theatlantic.com/business/archive/2018/01/amazon-mechanical-turk/551192/

42 Trust for America's Health, A Funding Crisis for Public Health and Safety, https://www.tfah.org/report-details/a-funding-crisis-for-public-health-and-safety-state-by-state-and-federal-public-health-funding-facts-and-recommendations/?mod=article_inline.

della Commissione europea indica che la situazione in Europa è alquanto disomogenea: alcuni paesi hanno un sistema sanitario pubblico relativamente forte (Francia, Germania), mentre altri paesi fortemente colpiti dal coronavirus registrano una carenza nel finanziamento del sistema sociosanitario (Italia) o hanno una spesa sanitaria rispetto al PIL inferiore alla media UE (Spagna, Regno Unito).[43]

Naturalmente, non esiste un legame diretto e immediato tra lo scarso finanziamento dei sistemi sanitari e il comportamento fiscale dei colossi del web. Il punto è che le grandi aziende tecnologiche promuovono un comportamento neoliberista che mina la capacità dei governi di fornire servizi pubblici di alta qualità, compresa la sanità. In particolare, quando si acquisiscono quote di mercato e si uccide un concorrente che realizzava profitti, un pure player sostituisce un'attività che genera entrate fiscali con le operazioni no-tax.

A questo proposito, la Confederazione Europea dei Sindacati ha criticato l'OMC per essersi impegnata in negoziati mondiali sul commercio elettronico con i giganti web senza coinvolgere adeguatamente i sindacati. Secondo la posizione della CES sui negoziati multilaterali sul commercio elettronico: *"Qualsiasi negoziato sul commercio elettronico a livello governativo deve tenere conto dei diritti umani e sindacali, della solidarietà e della giustizia sociale e non essere guidato dagli interessi di poche grandi multinazionali. [...] La CES ritiene che la governance dei dati, la regolamentazione dei settori digitali e la buona gestione dell'impatto dell'economia digitale su tutti i lavoratori debbano avvenire prima di tutto attraverso la legislazione nazionale e comunitaria, e nel dialogo con le parti sociali attraverso la contrattazione collettiva. Anche la protezione e i diritti dei lavoratori in un mondo più digitalizzato devono essere ulteriormente salvaguardati dall'OIL".* La CES ha stimato che l'elusione fiscale nel commercio elettronico dirotta il 40% degli utili verso i paradisi fiscali. *"Prima di poter concludere qualsiasi accordo sul commercio elettronico, è necessario concludere un accordo multilaterale sull'equa tassazione delle aziende digitali. Le tasse devono essere pagate nel paese in cui si svolge la reale attività di una società digitale",* ha detto la CES.[44]

I "dividendi digitali" dovrebbero essere ripartiti tra lavoratori e comunità locali

Anche se è ancora presto per capire come le economie si riprenderanno dalla crisi, è chiaro che coloro che hanno bisogno di sostegno e protezione in primo luogo sono i lavoratori e le comunità. Le autorità di regolamentazione dei diversi Paesi dovrebbero intervenire affinché i colossi del web oltre a raccogliere "dividendi digitali" eccessivi, non si impossessino dei "dividendi coronavirus". Per i pure player, il COVID-19 è certamente una sfida per gestire l'aumento della domanda da parte dei clienti e la crescente pressione della forza lavoro, ma anche un'opportunità per maggiori ricavi, liquidità, fondi per la ricerca e sviluppo e profitti. È quindi importante garantire che chi vede aumentare i propri ricavi non ne tragga tutti i benefici e non accentui le disuguaglianze.

È molto importante che i governi forniscano finanziamenti adeguati ai sistemi sanitari e di istruzione e a questo scopo (e non solo) dovrebbero imporre regole più severe sulla tassazione del commercio elettronico per applicare una tassazione equa sui redditi dei giganti del web.

Inoltre, i governi dovrebbero migliorare le norme sulle condizioni di lavoro e i salari minimi e farne rispettare l'applicazione. Poiché i pure player diventeranno probabilmente più forti dopo la crisi, è essenziale che venga esercitata una pressione su di loro al fine di:

- creare un condizioni di concorrenza eque tra tutti i gli operatori in termini di diritti del lavoro, di tutela dei lavoratori e di tassazione;
- proteggere i lavoratori che svolgono lavori pesanti e indirizzare gli investimenti verso il miglioramento delle condizioni di lavoro;
- contribuire ad una migliore gestione del carico di lavoro e della programmazione;
- migliorare i fattori sociali e psicologici che influenzano il benessere al lavoro;
- lottare contro le molestie, la discriminazione, le pressioni e gli abusi;
- contrastare l'incidenza di forme lavoro atipico, part-time, zero ore, lavoro interinale, crowdworking;
- contrastare la polarizzazione del lavoro e l'aumento delle disuguaglianze salariali attraverso la promozione di salari adeguati per tutti i lavoratori, comprese le indennità di rischio, gli straordinari e le indennità per il lavoro notturno;
- garantire l'accesso alla protezione sociale a tutti i dipendenti, anche attraverso la promozione di un reddito minimo vitale

Opinion: Even before coronavirus, U.S. was underfunding public health, Market Watch, The Conversation, https://www.marketwatch.com/story/even-before-coronavirus-us-was-underfunding-public-health-2020-03-17; according to the article, "overall, of the more than $3.5 trillion the U.S. spends annually on health care, a meager 2.5% goes to public health".

43 Inequalities in access to healthcare, A study of national 2018, European Commission, 2018, https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=754&furtherNews=yes&newsId=9238

44 ETUC position on the plurilateral negotiations on e-commerce, Brussels 11 March 2020, available at https://www.etuc.org/en/document/etuc-position-plurilateral-negotiations-e-commerce

• garantire che le nuove forme di organizzazione del lavoro digitale migliorino piuttosto che peggiorare la qualità dell'impiego;

• chiedere che l'automazione e la robotizzazione siano accompagnate da misure adeguate per la riqualificazione e la ricollocazione dei lavoratori;

• promuovere una nuova formazione professionale adeguata alle esigenze e l'integrazione con le nuove tecnologie attraverso investimenti privati e pubblici;

• implementare norme rigorose in materia di sicurezza delle informazioni, protezione dei dati e della privacy sul posto di lavoro, proteggendo la vita privata dei dipendenti in un'epoca di costante comunicazione digitale e mobile, ponendo limiti alla disponibilità e alla reperibilità;

• vietare misure antisindacali, garantire il diritto di rappresentanza collettiva dei lavoratori e costruire un dialogo trasparente tra la direzione e i sindacati attraverso un'informazione e una consultazione regolari su questioni economiche, finanziarie e strategiche.