



ABSTRACT

INFRASTRUTTURE DIGITALI: DEFINIZIONI, EFFETTI SUI CONSUMATORI E LE IMPRESE, OPZIONI STRATEGICHE PER MASSIMIZZARNE IL VALORE¹

- Nel settore dell'abbigliamento: oltre il 70% delle PMI italiane (tra i 50 e 250 addetti) ha tratto benefici dalla digitalizzazione, tra cui un aumento del fatturato pari al 10%.
- Nell'elettronica: il 69% dei consumatori preferisce l'utilizzo di un marketplace che proponga molteplici brand.
- Nell'alimentare: l'e-commerce ha chiuso il 2021 con una crescita del +23% delle vendite per un valore pari a 1.8 miliardi di euro.
- Nel turismo: il prezzo medio di un alloggio è sceso del 7,8% grazie alle prenotazioni on-line
- Sostenibilità: comprare un prodotto (elettronica, libri o abbigliamento) online produce circa 3 volte meno di un acquisto effettuato di persona al negozio

“Il processo di distruzione creativa è essenziale per la sopravvivenza di un sistema economico moderno”. Parte con una citazione di Joseph Schumpeter, l'economista che descrisse il ruolo che l'innovazione svolge nella crescita dei Paesi, lo studio che la società di consulenza, **Vision & Value**² ha appena finalizzato sugli effetti delle cosiddette “**infrastrutture digitali**” sull'economia italiana ed europea.

La ricerca esplora come le innovazioni radicali proposte dalle cosiddette “piattaforme digitali” – o meglio, “infrastrutture digitali” come dovrebbero essere più propriamente definite - cambiano i livelli di competizione e il benessere dei consumatori e la crescita delle imprese in sei diversi settori produttivi (**libri, elettronica di consumo, abbigliamento, alimentari, pubblicità online e turismo**) attraverso 155 pagine di analisi di dati pubblici, letteratura scientifica, interviste a manager, imprenditori, consulenti aziendali, accademici. Lo studio è introdotto da un'analisi su cosa accomuna e soprattutto cosa differenzia le “infrastrutture digitali” (es Meta, Google, eBay, Amazon, Expedia), e propone una tassonomia che può fornire strumenti utili a comprendere fenomeni in rapidissima evoluzione.

¹ Il rapporto è stato realizzato da Vision & Value, società di consulenza strategica con il supporto di Amazon. Tuttavia, lo studio va inteso come assolutamente indipendente. Le affermazioni che contiene sono attribuibili solo a Vision & Value e non sono mai da riferire ad Amazon, ai clienti della società o ai corporate partners che la affiancano nei suoi progetti.

² Vision & Value (nata come spin off di McKinsey) è una società di consulenza per un posizionamento distintivo tra grandi imprese e governi. L'obiettivo è di accompagnare aziende multinazionali nelle “acque non mappate” delle grandi trasformazioni digitali e ambientali che ne aumentano la valenza “sociale”. Ma anche di valutare e disegnare politiche pubbliche al livello delle complessità che il ventunesimo secolo presenta a istituzioni pensate per un secolo completamente diverso. Tra i clienti di Vision & Value, ci sono multinazionali e governi ai diversi livelli (nazionale, locale, europeo). Accanto a Vision & Value opera il Think Tank Vision impegnato in ricerche dedicati alle grandi transizioni: tra i progetti più recenti “Internet of Beings” sulla convergenza tra internet e sistemi sanitari, big data e ricerca media; e “Zoom Economy” sull'impatto del remoto working sulla produttività nei grandi settori industriali e servizi. Ma anche le conferenze annuali sul futuro dell'Europa di Siena; e quella sul cambiamento climatico sulle Dolomiti.

L'obiettivo è quello di **promuovere un confronto** ed eliminare alcuni pregiudizi che rischiano di produrre politiche non efficienti e di disperdere il potenziale che l'innovazione radicale creata da tali infrastrutture digitali comporta.

Questa sintesi raccoglie alcune delle principali conclusioni ed evidenze:

1) Appare improprio utilizzare il termine “piattaforma digitale” per identificare imprese (Apple, Amazon, Alphabet, Meta, Microsoft, Airbnb, Netflix, Tencent, Alibaba, Twitter, TikTok, Spotify) che sono tra di loro assai diverse.

Sono distinti i loro prodotti e i modelli di business (pubblicità per Meta, abbonamenti per la fruizione di contenuti media per Netflix, negozio online per Amazon), i segmenti serviti (in prevalenza business per Microsoft, quasi completamente retail per Apple, entrambi per Amazon), lo *scope* geografico (il mercato di Alibaba e Tencent è molto più localizzato), diversificazione (Airbnb è monoprodotto; mentre per Microsoft, il prodotto principale – i sistemi operativi - rappresentano non più di un terzo sulle vendite), presenza “fisica” (Amazon è la terza azienda del mondo per numero di occupati (1,5 milioni), un numero maggiore della somma degli occupati delle tredici più grandi “infrastrutture digitali”), e margini (molto bassi i margini nel retail, mentre nel “digital marketing”, il costo marginale di un ulteriore cliente raggiunto è praticamente pari a zero).

Sulla base di tali differenze, la ricerca propone, pertanto, una tassonomia con **sei tipologie di “infrastrutture digitali” che riflette in maniera più accurata tali differenze e le peculiarità di ciascuna di esse**. Infrastruttura digitale – anziché piattaforma - è una modalità di organizzazione che la tecnologia abilita, una modalità che progressivamente tutte le altre imprese stanno adottando. La tassonomia proposta può essere utile per il policymaker per valutare il processi di trasformazione digitale in corso.

2) Significativi sono i benefici delle infrastrutture per i consumatori. In termini non solo di prezzo ma anche di ampliamento della gamma di prodotti tra i quali scegliere, abbattimento dei costi di transazione (che si traducono in minori costi e, quindi, prezzo) e di qualità del servizio (inclusa la possibilità di “reso” se il prodotto non soddisfa).

Per esempio, lo **studio stima che nel turismo, il prezzo medio di un alloggio è sceso del 7,8% grazie alle prenotazioni on-line**.

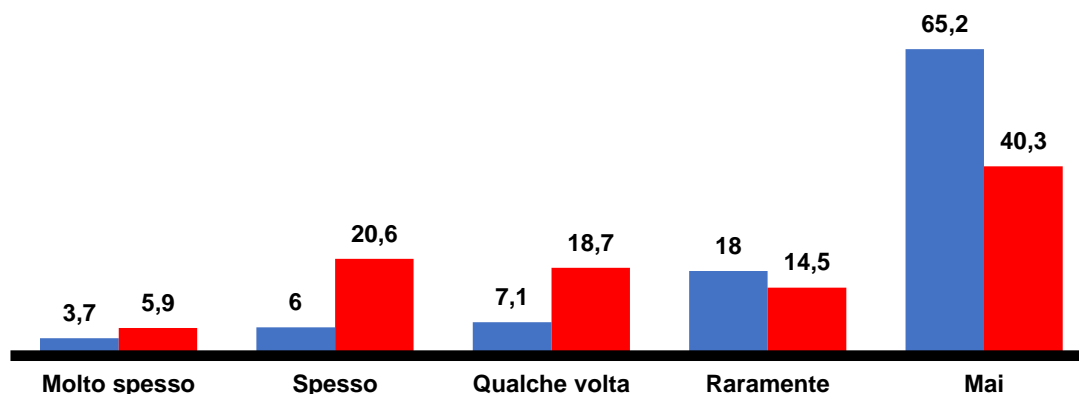
La possibilità di comparare un grande numero di prodotti è un altro dei benefici dell'online per i consumatori: nell'elettronica, un sondaggio mostra che **il 69% dei consumatori ha dichiarato di preferire l'utilizzo di un sito/marketplace che potesse proporre molteplici brand**. In particolare, un altro sondaggio mostra **come le reviews di Amazon siano la principale fonte di informazione pre-acquisto per il 79% dei rispondenti**.

Nel settore dei libri, la digitalizzazione ha portato **un aumento delle referenze disponibili** – e pertanto maggiore scelta per il consumatore (e opportunità per gli autori meno conosciuti), soprattutto **per i consumatori (oltre 80%) che vivono in un'area che non ha una libreria**.

Nell'alimentare, **sono passati dal 6 al 21% gli italiani che dichiarano di usare “spesso” la consegna di cibo a domicilio, e la spesa online è ormai un'abitudine di molti: l'e-commerce nell'alimentare ha chiuso il 2021 con una crescita del +23%, delle vendite a valore pari a 1.8 miliardi di euro**.

PANDEMIA E MODIFICHE PERMANENTI DEI COMPORTAMENTI DEGLI ITALIANI ANCHE NEL SETTORE PIÙ TRADIZIONALE

RISPOSTA ALLA DOMANDA QUANTO FREQUENTEMENTE RITIENE DI UTILIZZARE IN FUTURO LA CONSEGNA A DOMICILIO DI FOOD* (2019 COLONNA BLU; 2021 COLONNA ROSSA)



*Include tutti i canali di commercio elettronico e telefonico

FONTE: VISION SU DATI FEDERAZIONE ITALIANA PUBBLICI ESERCIZI (FIPE)

La digitalizzazione ha permesso un aumento dell'assortimento di prodotti alimentari **dal 2020 al 2021 di circa del 20% nell'online, contro il 3% dell'aumento dell'assortimento offline.**

Per quanto l'e-commerce sia cresciuto nel periodo pandemico- secondo una ricerca oggi **occupa più di 300 mila lavoratori nel nostro Paese** - esso rappresenta solo l'11% del retail: il canale tradizionale offline rimane importante e complementare ad esso; questo perché i consumatori chiedono un'esperienza di acquisto multicanale: **88% della popolazione italiana ha adottato un approccio multicanale nel 2021.** Ciò è soprattutto vero nei settori quali abbigliamento e elettronica dove l'aspetto sensoriale e la consulenza di un esperto rimane importante. Un sondaggio ha evidenziato infatti come il **44% dei rispondenti preferisce avere il consiglio di un esperto per l'acquisto di elettronica di consumo.**

Nel marketing digitale, la profilazione consente una maggiore personalizzazione delle proposte commerciali. **È interessante che il 68% di chi compra on-line ritiene "abbastanza accettabile" o "molto accettabile" che vengano utilizzati i propri dati,** segno che la maggiore personalizzazione è apprezzata dai consumatori.

- 3) La digitalizzazione facilitata dalle "infrastrutture" crea, inoltre, opportunità che non esistevano per **piccoli e medi operatori economici.**

Nel retail, Amazon (ma anche Meta e Google) stanno supportando, anche con partnership pubblico-privato, imprenditori e piccole medie imprese nella digitalizzazione delle proprie attività; per un Paese di PMI e di imprese artigianali che operano in piccolissime nicchie, questo processo è cruciale. **In particolare, le 20.000 PMI italiane che sono presenti su Amazon, hanno generato più di 60mila posti di lavoro, oltre a generare solo nel 2021 oltre 800 milioni di euro in export.**

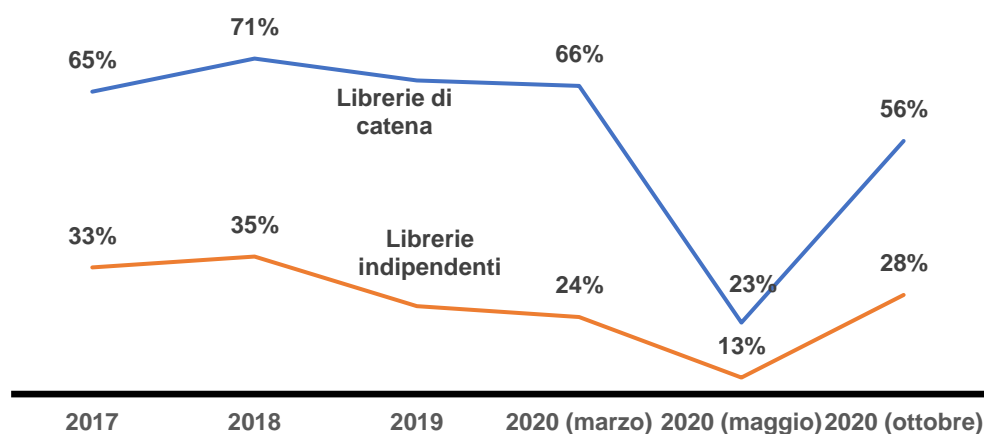
Per effetto dell'approccio multicanale dei consumatori, i negozi di prossimità e PMI, se da un lato si digitalizzano per portare il Made In Italy ad una platea di consumatori più ampia, dall'altro

innovano per proporre ai propri clienti “offline” esperienze diverse rispetto alla grande distribuzione.

Nei libri, la ricerca mostra che le librerie indipendenti stanno espandendo la loro offerta culturale oltre la pura editoria, sfruttando meglio la leva della prossimità come luogo d’acquisto, riuscendo, post pandemia, a presentare un valore addirittura migliore rispetto a quello registrato nel 2019: post pandemia, **28% dei rispondenti ad un sondaggio dichiara di aver acquistato un libro in una libreria indipendente (contro 24% pre-pandemia), un valore che invece si riduce di 10 punti percentuali per le librerie tradizionali.**

LA RIPRESA DELLE LIBRERIE

RISPOSTA ALLA DOMANDA “DA DOVE PROVENIVANO I LIBRI A STAMPA CHE HA LETTO NEGLI ULTIMI 12 MESI?” (ITALIA, 2017 – 2020)



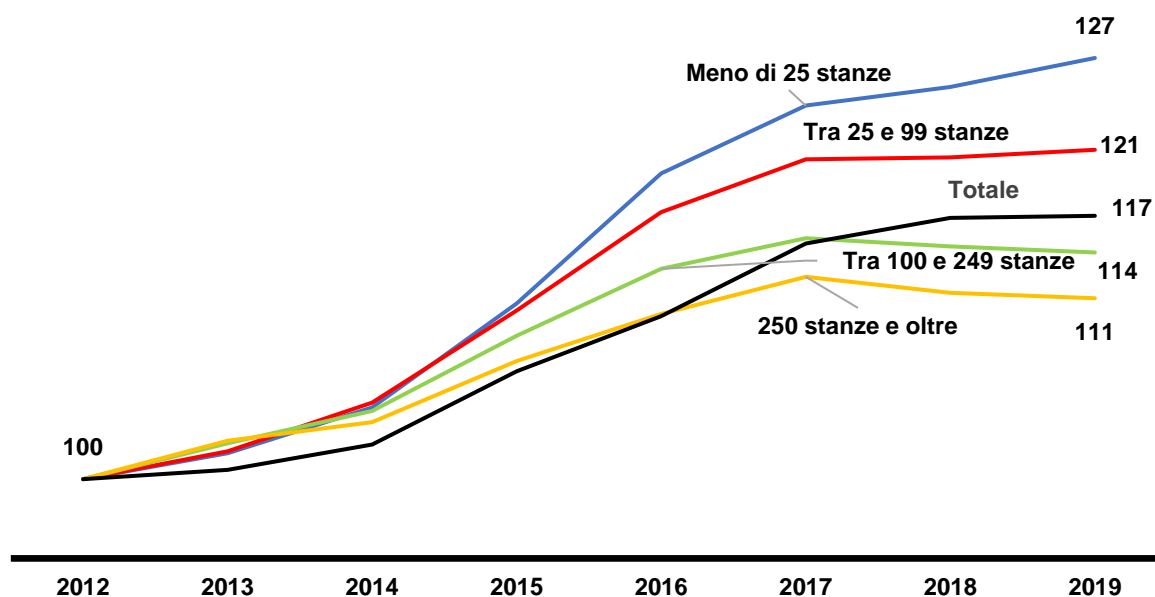
FONTE: VISION SU DAI AIE

Nel settore dell’abbigliamento, un sondaggio mostra che **oltre il 70% delle PMI italiane rispondenti tra i 50 e 250 addetti ha tratto benefici dalla digitalizzazione** (per esempio, ottenendo un aumento fatturato, aprendosi ai mercati esteri o rafforzando la propria posizione competitiva).

Nel settore del turismo si osserva che, nei sette anni che hanno preceduto la pandemia, **le strutture con meno di 25 stanze hanno aumentato il tasso di occupazione del 27%, mentre i grandi alberghi (con più di 250 stanze) crescevano a tassi più che dimezzati (dell’11%).**

IL NUOVO MONDO DELLE PRENOTAZIONI E RICERCHE DIGITALI SEMBRA FAVORIRE LE PICCOLE STRUTTURE

TASSO DI OCCUPAZIONE DEI POSTI LETTO IN HOTEL E SIMILI (UNIONE EUROPEA 27, INDICIZZAZIONE, 2012=100)



FORNITE: VISION SU DATI EUROSTAT

Nel marketing digitale, la ricerca mostra che **circa l'80% delle PMI italiane utilizza strumenti di marketing digitale** (che include social media, Search Engine Marketing e Search Engine Optimization) mentre solo il 5% di esse investe nella pubblicità "tradizionale" radio-televisiva. Gli strumenti digitali permettono di ridurre le barriere all'entrata per le PMI che riescono così a raggiungere nicchie specifiche di consumatori.

- 4) **L'innovazione tecnologica** abilitata da internet ha creato sfide per tutti i settori industriali fornendo una spinta **competitiva utile agli "incumbent"** - grandi catene e grandi imprese centrali nel settore di riferimento - che hanno dovuto adattare il proprio modello di business aprendosi al nuovo contesto digitale.

Nel settore dei libri, grandi distributori e editori tradizionali confermano che l'on-line ha ridotto l'impatto pandemico e ha portato editori e librerie verso modelli nuovi. Con la digitalizzazione, sono i lettori che chiedono uno specifico prodotto e l'offerta che si adegua per soddisfare la richiesta e ciò ha portato all'innovazione del print on demand, a migliori gestioni del magazzino e inventario.

Nel tessile e nell'elettronica, lo studio analizza vari tipi di iniziative multicanale, **come l'acquisto online con ritiro in negozio** di Zara, H&M, Unieuro ed Euronics; la creazione di spazi e camerini virtuali con l'aiuto della realtà aumentata/virtuale (Zara, H&M); **la creazione di online flagship stores con o senza l'assistenza di aziende digital native** (come il partenariato tra Yoox e vari brand come Armani, Prada o Adidas).

Nell'elettronica le grandi catene reagiscono adottando modelli che hanno forte enfasi sulla consulenza pre e servizi post-vendita.

Nell'alimentare, i grandi operatori tradizionali stanno sempre più adottando strategie multicanale: **nel 2021 in Italia sono infatti 1.367 punti vendita a proporre soluzioni click and collect and e lockers (il 48% in più comparato a gennaio 2020).**

Allo stesso modo, **le catene alberghiere e le catene distributive provano a colmare il "gap" sui dati attraverso programmi di fidelizzazione.**

- 5) Un tema importante è quello della **sostenibilità**, soprattutto **nel commercio elettronico**. Un confronto tra il mondo che precedeva il commercio elettronico (e la forte accelerazione della

pandemia) e quello nel quale stiamo entrando, dice che catene logistiche razionalizzate abbattano – rispetto ad un contesto nel quale ogni consumatore si recava, di persona e spesso, in automobile al supermercato o al centro commerciale – l'inquinamento.

L'e-commerce genera **da 1,5 a 2,9 volte** in meno di emissioni di gas serra e consente di risparmiare da quattro a nove volte il traffico generato dallo shopping nei negozi. Le consegne ai clienti rappresentano lo 0,5% del traffico totale nelle aree urbane. Inoltre, le opzioni di consegna più veloci sono quelle a minor consumo di CO2.

In particolare, lo studio mostra che il modello di Amazon, attraverso l'economia e di scala e centralizzazione, consente una razionalizzazione della logistica e, dunque, una riduzione dell'inquinamento che, altrimenti, abbiamo avuto nel mondo nel quale ogni consumatore si recava, indipendentemente, al negozio. Anche negli altri settori la sostenibilità diventa importante, grazie al digitale: **nei libri, il *print on demand* riduce stampe non necessarie**, nell'abbigliamento, intermediari digitali come Vinted, Depop hanno facilitato **la crescita del *second hand*, il cui valore è stimato a 70 miliardi nel mondo 2025**. Nell'alimentare i super mercati del futuro e i frigoriferi intelligenti consentiranno di evitare situazioni di "overstocking" e di proporre un'offerta con una logica più "on-demand".

- 6) Infine, è importante notare che i **patrimoni informativi** rappresentati dai dati possono essere **utili per il policymaker**. Lo ha dimostrato in pandemia l'utilizzo dei dati sulla mobilità fornita da Alphabet e che in alcuni Paesi – Israele, Corea del Sud – sono stati leva essenziale per tracciare i casi. Ma anche la pianificazione di politiche di rilancio del turismo – vitale in Italia dopo la crisi devastante vissuta in questi ultimi anni - ha bisogno assoluto di dati (Chi sono i miei clienti attuali e potenziali? Quali sono i fattori che considerano per "acquistare" la mia destinazione o per fidelizzarsi? Quali sono i miei concorrenti e il valore economico, nonché il *footprint* di diversi segmenti?) che i governi non sono abituati a considerare come un patrimonio strategico: Expedia e Airbnb sono impegnate in azioni di promozione di Regioni e città. Le stesse politiche industriali del futuro integreranno catene produttive e tecnologie e avranno bisogno di approcci *internet native*: il potenziale di certe alleanze è dimostrato da collaborazioni che alcune infrastrutture hanno già attive.

Conseguenza di tale evidenza è il ruolo che possono svolgere le infrastrutture nell'implementazione e la valutazione del **Piano Nazionale di Rilancio e Resilienza (PNRR)** in Italia (e dei diversi Recovery Plans a livello europeo).

Tali considerazioni non ridimensionano problemi che costringono, comunque, a concepire nuove politiche e un **nuovo approccio di governo** di una realtà che sta cambiando molto più velocemente di quanto riescano a muoversi istituzioni concepite per un secolo diverso.

Abbiamo bisogno di regolamentazioni che riescano a evitare gli effetti indesiderati che qualsiasi rivoluzione tecnologica implica, **senza sacrificarne il potenziale trasformativo**. Tenendo conto che, come tale rapporto evidenzia, l'"**infrastruttura digitale**" è, **ormai, una modalità organizzativa – tecnologica e non un "mercato" (da regolare) o un gruppo di imprese** (tra di loro, comunque, diverse).

Peraltro, c'è da sottolineare che sarebbe un errore quello di concepire il mondo digitale come stabile. È dallo stesso universo che abbiamo tentato di sistematizzare che arrivano processi (come quello del WEB3) che un policy maker non può non considerare. La storia di Internet è fatta dell'estinzione di "giganti" (Yahoo, AOL) che hanno perso il vantaggio competitivo perché sorpresi da innovazioni che non hanno saputo anticipare. Al momento, del resto, per le principali infrastrutture (Meta, Amazon, Microsoft, Alphabet e Apple) la variabile rappresentata dall'innovazione è, ancora, la più forte minaccia competitiva; più forte persino del complesso rapporto con il regolatore che emerge in Europa, negli Stati Uniti e in Cina. **La difficoltà è "regolare" un mondo che è in velocissima**

evoluzione e ciò pone un problema cognitivo che deve precedere, persino, la scrittura di direttive e leggi.