



# E-COMMERCE: TENDENZE RECENTI E IMPATTO SUL LAVORO

DOCUMENTO DI LAVORO  
PER UNI COMMERCE GLOBAL UNION  
aggiornato in ottobre 2019



# INDICE

<b>THE RISE OF E-COMMERCE.....</b>	<b>3</b>
1.1. E-commerce: what's in the name?.....	4
1.2. Global trends in e-commerce development .....	5
1.3. E-commerce and the data-driven economy.....	10
1.4. The strategies and financial performance of e-commerce pure players.....	12
1.5. Responses of traditional retailers .....	19
1.6. The strategy and financial performance of e-commerce branches of traditional retailers.....	Error! Bookmark not defined.
<b>MAJOR CHALLENGES: FROM REGULATION TO LABOUR .....</b>	<b>23</b>
2.1. Regulation and taxation.....	Error! Bookmark not defined.
2.2. E-commerce and value chain.....	25
2.3. Impact on labour .....	Error! Bookmark not defined.
2.4. Trade unions responses .....	32
<b>SURVEY ANALYSIS.....</b>	<b>35</b>

Autore: Marcel Spatari, Syndex





**#1**

# LA CRESCITA DELL' E-COMMERCE



## 1.1. E-COMMERCE: COSA C'È NEL NOME?

Ai fini del presente documento di lavoro, il commercio elettronico è definito come un modello di business in cui l'attività commerciale si svolge su reti elettroniche e in particolare su Internet. Esistono diversi tipi e forme di commercio elettronico per le quali sono state proposte diverse categorie:

- a seconda del **rapporto tra le parti coinvolte**, il commercio elettronico può essere B2C - business to customer, B2B - business to business, C2C - cliente a cliente, B2A - business to administration ecc.
- a seconda del **tipo di azienda** che svolge l'attività commerciale, si può parlare di **pure players**, che vendono solo o principalmente su Internet, di piattaforme di vendita, che forniscono un marketplace online per i venditori esterni, o di **aziende omnichannel**, che combinano negozi fisici con piattaforme online.

Lo sviluppo di Internet e delle moderne tecnologie ha trasformato il commercio all'ingrosso a tal punto che la maggior parte dei flussi transnazionali di merci passa per le piattaforme online, portando il commercio elettronico a diventare una funzione del commercio B2B transnazionale. Nella presente relazione, prenderemo in esame il segmento del B2C, o commercio elettronico al dettaglio, in cui il commercio elettronico, più che una funzione, è un modello di business.

La crescita del commercio elettronico è accompagnata da diversi fenomeni correlati, come l'automazione, la digitalizzazione, l'intelligenza artificiale, l'analisi del big data, ecc. Anche se in molti casi lo sviluppo del commercio elettronico ha portato all'implementazione di nuove tecnologie, il nostro studio cercherà di fare una chiara distinzione tra commercio elettronico e altri progressi della moderna tecnologia.

Il commercio elettronico è visto come un modello di business accessibile alle imprese giovani e mature. L'avvio di un'attività di commercio elettronico può sembrare più facile rispetto ad un negozio fisico; in verità, è sempre più difficile avere successo nel commercio elettronico a causa della forte concorrenza - il raggiungimento di una dimensione competitiva per beneficiare delle economie di scala è ad alta intensità di capitale e richiede una strategia aziendale di espansione aggressiva con operazioni in perdita per determinati periodi di tempo.

Il segmento del mercato dell'e-commerce occupato dai *pure players* è dominato da colossi, come Amazon, Alibaba, eBay, il cui sviluppo poggia su schemi comuni che verranno descritti in seguito. Pur operando a livello mondiale, queste multinazionali non dominano tutti i mercati. Malgrado lo sviluppo di numerose imprese regionali o nazionali, come MercadoLibre in Sud America, Flipkart in India, JD.com in Cina e molti altri, il mercato "puro" del commercio elettronico si avvicina alla maturità in molti segmenti e le grandi aziende hanno raggiunto posizioni dominanti e monopolistiche sul mercato. Le aziende in posizione dominante sono soggette a pratiche commerciali sleali che impediscono ai piccoli operatori di entrare nel mercato.

Le grandi multinazionali del retail tradizionale, in particolare quelle quotate in borsa, hanno investito in operazioni di e-commerce per due ragioni fondamentali: avere piattaforme on-line le rende pronte per un'eventuale transizione qualora questo modello di business diventasse

predominante nel retail, e allo stesso tempo le nuove piattaforme on-line o soluzioni omnichannel (Drives, preordini e ritiro in negozio ecc.) sono un buon asset di comunicazione per il reporting aziendale e i mercati finanziari. In realtà, la maggior parte degli attori tradizionali, hanno sviluppato filiali interne di e-commerce per servire aree urbane dense che sono rimaste marginali nella struttura delle attività, generando in molti casi perdite e flussi di cassa negativi. I retailer tradizionali sono tolleranti alle perdite subite dalle filiali di commercio elettronico e continuano ad investire in queste operazioni in vista di una redditività futura e delle esigenze del panorama competitivo.

L'impatto dello sviluppo del commercio elettronico sull'occupazione dovrebbe essere analizzato considerando due modelli di business: il commercio elettronico da parte di *pure players* e il commercio elettronico come estensione del commercio al dettaglio tradizionale. La nostra analisi prende spunto da questa importante distinzione.

## 1.2. TENDENZE GLOBALI NELLO SVILUPPO DELL'E-COMMERCE

Numerose fonti di dati evidenziano l'impennata dell'attività di commercio elettronico negli ultimi anni. Se, da un lato, l'aspetto metodologico può essere oggetto di discussione, dall'altro, tutte le statistiche evidenziano lo sviluppo impressionante del commercio elettronico e gli analisti sembrano concordare sul fatto che si tratta di una corretta rappresentazione della realtà. Anche se non possiamo negare l'aumento del commercio elettronico, riteniamo utile fare due osservazioni generali sull'interpretazione dei dati statistici:

- In primo luogo, è importante capire che tipo di operazioni di commercio elettronico sono incluse nelle statistiche presentate. Come abbiamo mostrato sopra, la distinzione tra commercio elettronico B2B (all'ingrosso), B2C (al dettaglio) e C2C (mercato secondario) è molto importante e l'inclusione di tutti i flussi nelle stesse statistiche può portare a risultati distorti.
- In secondo luogo, le statistiche sul commercio elettronico non fanno una distinzione tra le vendite degli operatori puri e quelle dei commercianti tradizionali attraverso le piattaforme on-line. Questa distinzione è importante per tenere conto delle diverse catene logistiche e catene del valore.

Il commercio elettronico ha già raggiunto una quota significativa del commercio al dettaglio totale a livello mondiale, ma non è facile stimare il suo grado di penetrazione. La tabella 1 mostra il volume delle vendite del commercio elettronico, i tassi di crescita e la quota del commercio elettronico sul totale delle vendite al dettaglio secondo una serie di fonti. La maggior parte delle fonti Internet sul commercio elettronico si riferisce ai dati di *statista.com*, in base ai quali il numero di acquirenti digitali a livello mondiale dovrebbe raggiungere 1,92 miliardi nel 2019, ossia un quarto della popolazione mondiale, e il valore totale delle vendite globali di commercio elettronico al dettaglio 3,45 trilioni di dollari nel 2019, con una crescita del 21% su base annua. La quota delle vendite di e-commerce sul percentuale delle vendite totali al dettaglio è stata stimata tra l'8,6% e il 13,3% nel 2018 e le previsioni salgono al 17,5% per il 2020. Malgrado la mancanza di trasparenza delle fonti di informazione e della metodologia delle statistiche di Statista, Internet Retailer e eMarketer, la loro visione viene spesso accolta e promossa dai media.

Tabella 1. Statistiche dell'e-commerce a livello mondiale

Dati	Fonti	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Volume del fatturato dell' e-commerce, in trilioni di dollari	Internet retailer			2	2.43	2.86			
	Statista	1.34	1.55	1.85	2.3	2.84	3.45	4.13	4.88
	eMarketer		1.55	1.91	2.35	2.86	3.42	4.06	
Crescita delle vendite dell'e-commerce mondiale, %	Internet Retailer					18			
	Statista	26	26	26	25	23	21	19	18
	eMarketer			23	23	22	20	19	
Percentuale dell'e-commerce sul totale della vendita retail a livello mondiale, %	Internet Retailer			13.3	15.2				
	Statista	7.4	8.6	10.2	11.9	13.7	15.5	17.5	
	eMarketer			8.6	10.2				

Fonti: Internet Retailer, eMarketer, Statista

Le difficoltà nell'elaborazione di statistiche valide e rappresentative sul commercio elettronico hanno indotto la Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo nel 2018 ad istituire un gruppo di lavoro per la misurazione del commercio elettronico e l'economia digitale<sup>1</sup>. I risultati di questo gruppo di lavoro saranno disponibili nel 2020, poiché la prima riunione è prevista per l'autunno 2019.

La penetrazione del commercio elettronico varia da un paese all'altro, a seconda del livello di sviluppo economico, dell'accesso a Internet, dei pagamenti elettronici e delle preferenze dei consumatori. Sebbene sia difficile stimare con esattezza la quota di commercio elettronico sul totale del commercio, a causa di definizioni talvolta vaghe e della mancanza di trasparenza, è ampiamente riconosciuto che la Cina è il paese leader in termini di penetrazione del commercio elettronico, seguita da Regno Unito e Corea del Sud. Non dobbiamo dimenticare un importante potenziale di crescita in Cina, dove la penetrazione degli utenti è inferiore al 60%, mentre in paesi come il Regno Unito, la Corea del Sud, la Svezia e la Germania il commercio elettronico si avvicina ad una condizione di maturità in quanto la penetrazione degli utenti è superiore al 90%. A livello globale, la quota del commercio elettronico sulla percentuale del totale delle vendite al dettaglio - per il segmento B2C - è pari al 15% circa. Tuttavia, questa percentuale non rispecchia la situazione nella maggior parte dei paesi, in quanto è trascinata dall'alta percentuale della Cina. Per la maggior parte dei paesi, compresi i paesi sviluppati dell'Europa occidentale, l'indicatore è inferiore al 10%.

<sup>1</sup> Secondo il mandato, "l'obiettivo del gruppo di lavoro è quello di contribuire e far progredire la cooperazione nella misurazione del commercio elettronico e dell'economia digitale e migliorare la disponibilità, la qualità, la comparabilità, l'usabilità e la pertinenza delle statistiche relative al commercio elettronico e all'economia digitale, al fine di sostenere l'elaborazione di politiche basate su dati concreti, soprattutto nei paesi in via di sviluppo".

Un'altra metrica importante per comprendere il livello di sviluppo del commercio elettronico in un dato paese è il ricavo medio per utente (ARPU), ovvero la quantità di denaro che un utente medio spende ogni anno per il commercio elettronico. Secondo Statista, l'ARPU prevista per il 2019 a livello globale è di circa 540 dollari. Tra i paesi analizzati nella nostra ricerca (Tabella 2), l'importo più alto di denaro dovrebbe essere speso da un consumatore online americano medio, con oltre 2000 dollari, mentre nel Regno Unito, Corea del Sud e Danimarca gli acquirenti spenderanno tra i 1400 e i 1700 dollari all'anno. Sebbene la quota del commercio elettronico appaia elevata in Indonesia, con l'8% sul totale delle vendite al dettaglio, l'ARPU è molto bassa, a soli 76 dollari.

Il tasso di crescita annuale previsto per il periodo 2019-2023, secondo Statista, è dell'8,9% a livello globale, trascinato in gran parte dallo sviluppo atteso in Cina e India. Ad eccezione della Cina, la crescita prevista è inferiore all'8% annuo in tutti i paesi in cui il commercio elettronico ha già raggiunto l'8% del totale della vendita al dettaglio. In particolare, il CAGR per il 2019-2023 si limita al 5,7% nel Regno Unito e al 4% in Corea del Sud, evidenziando un fisiologico rallentamento del tasso di penetrazione e un livello di maturità o di saturazione. Gli esempi del Regno Unito e della Corea del Sud costituiscono un valido riferimento per modellare e anticipare l'ulteriore sviluppo del commercio elettronico nelle economie avanzate. Malgrado le difficoltà nel prevedere il futuro, siamo tentati di credere che il commercio elettronico raggiungerà un livello di saturazione strutturale intorno al 25%-30% nelle economie avanzate nel prossimo decennio<sup>2</sup>.

Inoltre, il commercio elettronico come modello di business è più adatto per determinati prodotti. La moda è il segmento in cui la penetrazione dell'e-commerce è più elevata a livello globale e nella maggior parte dei paesi, salvo alcune importanti eccezioni: in Corea del Sud e Giappone il segmento e-commerce più importante è rappresentato dai prodotti alimentari e di cura della persona, negli Stati Uniti e in Argentina domina il segmento di giocattoli, articoli per il tempo libero e DIY, mentre l'elettronica e i media assumono una rilevanza particolare in Germania, Svizzera, Romania, Sudafrica, Messico, Indonesia.

Sebbene a livello globale il tasso di penetrazione degli utenti sia calcolato al di sopra del 51% - il che significa che più della metà della popolazione dei paesi analizzati ha effettuato almeno un acquisto on-line - la percentuale è inferiore per ogni segmento di mercato considerato separatamente. Infatti, il tasso di penetrazione degli utenti a livello mondiale varia dal 7,4% per il bricolage, il giardinaggio e gli animali domestici al 33,3% per l'abbigliamento. Si prevede che i segmenti più dinamici nei prossimi 5 anni saranno mobili e articoli per la casa, giocattoli e articoli per bambini, abbigliamento, borse ed accessori, alimenti e bevande, con una crescita annua superiore al 10% (vedi Tabella 3).

Il commercio elettronico ha un effetto dirompente per la sua capacità di mettere in contatto venditori e acquirenti di paesi diversi. Il commercio elettronico transfrontaliero viene analizzato annualmente dall'International Post Corporation mediante uno studio approfondito

---

<sup>2</sup> La previsione non è il risultato di un modello economico, ma l'intuizione degli autori del presente rapporto e di conseguenza deve essere oggetto di discussione e di verifica.

condotto tra i suoi membri. Dall'ultima analisi è emerso che il 38% dei pacchi acquistati all'estero nel 2018 proviene dalla Cina. Nel complesso, i rivenditori elettronici più popolari per gli acquisti transfrontalieri erano Amazon (23%), Alibaba (16%), eBay (14%) e Wish (10%)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> International Post Corporation. *Cross-border E-commerce Shopper Survey 2018*. Principali risultati: gennaio 2019.



Tabella 2. Metrica per calcolare la penetrazione e lo sviluppo dell' e-commerce

Paese	Percentuale vendite e-commerce sul totale delle vendite al dettaglio, 2019 o più recente disponibile	Penetrazione utenti 2019	Penetrazione e utenti 2023	Media ricavi annui per utente (ARPU)	Tasso di crescita annua atteso CAGR 2019-2023	Principali segmenti di e-commerce
Cina	23.1%	58.4%	67.5%	866	11.0%	Moda
Regno Unito	19.1%	94.8%	97.4%	1445	5.7%	Moda
Corea del Sud	16.0%	90.0%	94.2%	1484	4.0%	Alimentari e cura della persona
Danimarca	12.6%	74.9%	78.1%	1660	7.4%	Moda
Francia	10.0%	77.4%	84.7%	985	7.7%	Moda
Olanda	9.6%	86.9%	92.7%	1127	7.2%	Moda
Stati Uniti	9.0%	82.1%	90.8%	2028	7.8%	Giocattoli, fai da te e DIY
Svezia	8.7%	91.6%	95.2%	1223	6.9%	Moda
Indonesia	8.0%	54.6%	86.3%	76	10.3%	Elettronica e Media
Romania	8.0%	53.7%	58.6%	268	10.1%	Elettronica e Media
Germania	7.9%	90.2%	94.8%	1015	6.3%	Elettronica e Media
Belgio	7.5%	71.6%	73.0%	770	7.0%	Moda
Giappone	7.4%	81.2%	86.5%	836	4.9%	Alimentari e cura della persona
Australia	7.2%	80.8%	89.2%	1047	6.2%	Moda
Polonia	7.0%	64.1%	66.8%	407	11.5%	Moda
Svizzera	7.0%	86.6%	92.7%	1149	6.6%	Elettronica e media
Russia	5.0%	56.3%	59.1%	230	7.5%	Moda
Spagna	4.8%	81.8%	90.3%	518	11.1%	Moda
Italia	3.2%	62.2%	70.0%	516	10.4%	Moda
Argentina	3.2%	78.0%	89.6%	98	10.1%	Giocattoli, fai da te e DIY
Brasile	2.7%	66.4%	76.3%	113	2.0%	Moda
India	2.2%	37.5%	46.2%	63	17.8%	Moda
Messico	1.7%	61.9%	69.7%	113	8.6%	Elettronica e Media
Sud Africa	1.6%	59.7%	74.9%	95	9.9%	Elettronica e Media
<b>Mondo</b>	<b>15.5%</b>	<b>51.0%</b>	<b>58.5%</b>	<b>540</b>	<b>8.9%</b>	<b>Moda</b>

Tabella 3. Livello di sviluppo dell'e-commerce per segmento di mercato

	Ricavo medio per utente (ARPU)	Tasso penetrazione utenti	Tasso annuale di crescita previsto (CAGR 2019-2023)	Ricavo medio pro-capite
<b>Mondo</b>				
Alimentari e bevande	60.2	24.5%	10.1%	14.7
Cura della persona	93.9	19.0%	8.5%	17.8
Mobili e articoli per la casa	318.0	9.7%	10.6%	30.8
Elettrodomestici	76.6	15.4%	8.5%	11.8
Giocattoli e bambini	129.0	10.8%	10.2%	13.9
Sport e attività all'aperto	109.0	10.5%	8.9%	11.4
Hobby e cancelleria	187.0	10.8%	9.0%	20.2
Fai da te, giardino e animali domestici	183.6	7.4%	8.4%	13.6

Elektronika di consumo	193.9	23.7%	7.7%	46.0
Libri, film, musica e giochi	64.0	21.2%	2.2%	13.6
Abbigliamento	159.5	33.3%	10.1%	53.1
Calzature	60.0	27.0%	8.3%	16.2
Borse e accessori	66.6	18.6%	10.1%	12.4

Tabella 4. Paese dell'acquisto più recente

Paesi	Paese dell'acquisto più recente		
	1°	2°	3°
Australia	Cina 40%	US 21%	UK 14%
Belgio	Olanda 33%	Cina 25%	Francia 21%
Brasile	Cina 62%	US 23%	Giappone 3%
Cina	Giappone 23%	US 14%	Hong Kong 12%
Danimarca	Cina 31%	UK 18%	Germania 18%
Francia	Cina 43%	Germania 14%	UK 11%
Germania	Cina 43%	UK 12%	US 7%
India	US 26%	Cina 23%	Australia 8%
Indonesia	Cina 41%	US 10%	Singapore 10%
Italia	Cina 35%	UK 19%	Germania 19%
Giappone	Cina 29%	US 29%	Corea del Sud 12%
Messico	US 43%	Cina 35%	Giappone 4%
Olanda	Cina 52%	Germania 19%	UK 7%
Corea del Sud	US 48%	Cina 15%	Giappone 13%
Spagna	Cina 43%	UK 12%	Germania 8%
Svezia	Cina 32%	Germania 18%	UK 15%
Svizzera	Germania 40%	UK 12%	US 7%
UK	Cina 50%	US 19%	Germania 7%
Stati Uniti	Cina 57%	UK 10%	Canada 6%

Fonte: International Post Corporation, Cross-Border E-commerce Shopper Survey 2019 Key findings

### 1.3. E-COMMERCE ED ECONOMIA BASATA SUI DATI

L'e-commerce è una caratteristica della nuova economia basata sui dati. L'accumulo dei big data e la possibilità per le imprese monopolistiche di utilizzare grandi quantità di dati è una sfida globale, in quanto comporta il rischio di aumentare il divario digitale tra le economie avanzate e le economie in via di sviluppo, caratterizzate da un'evoluzione tecnologica più lento. Poiché il commercio internazionale si svolge sempre più spesso attraverso Internet, i governi sono più inclini a sviluppare approcci olistici per la gestione dei dati, la governance di Internet e le politiche commerciali. Lo sviluppo del commercio elettronico nel contesto dell'economia basata sui dati presenta certamente una serie di opportunità, come pure un numero importante di criticità riassunte nella tabella 5.

Nel gennaio 2019, in occasione del Davos Economic Forum, alcuni partecipanti hanno espresso la volontà di avviare dei negoziati commerciali sull'e-commerce. Secondo la Confederazione Internazionale dei Sindacati (ITUC), l'obiettivo di tali negoziati sarebbe quello di ampliare l'accesso al mercato per aziende digitali come Amazon, Alphabet (Google) e Facebook.

Un tema centrale dei negoziati sul commercio elettronico dovrebbe essere la governance dei dati. Come affermato dall'ITUC, *"le modifiche proposte introdurrebbero delle disposizioni in materia di regolamentazione pubblica e impedirebbero ai governi di obbligare le imprese ad aprire uffici locali e ad ospitare server sul loro territorio. Senza una presenza locale delle imprese, non vi è alcuna entità da citare in giudizio e la capacità dei tribunali nazionali di far rispettare le norme del lavoro, così come altri diritti, è messa in discussione"*<sup>4</sup>. Al di là della questione dell'applicabilità giuridica, la mancanza di una presenza locale delle aziende rende difficile l'organizzazione e la rappresentanza dei lavoratori oltre a creare il rischio di una lista nera dei sindacati e di politiche anti-sindacali. Senza un'adeguata gestione locale, la protezione dei diritti dei lavoratori e la regolamentazione della privacy e della sorveglianza sul posto di lavoro potrebbero essere seriamente compromesse<sup>5</sup>.

**Tabella 5. Opportunità e rischi connessi allo sviluppo del commercio elettronico e dell'economia basata sui dati**

Opportunità	Rischi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commercio e sviluppo inclusivi</li> <li>• Competitività delle imprese</li> <li>• Aumentare la produttività del lavoro</li> <li>• Nuove fonti di conoscenza e innovazione</li> <li>• Possibilità di prezzi al consumo più bassi</li> <li>• Trasparenza dei prezzi</li> <li>• Maggiore accesso al mercato</li> <li>• Collega acquirenti e venditori transfrontalieri per aumentare l'accesso dei prodotti ad una gamma più ampia di prodotti.</li> <li>• Maggiore flessibilità</li> <li>• Possibilità di migliorare il servizio clienti</li> <li>• Riduzione dei costi amministrativi e di transazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rischi connessi alla privacy, alla sicurezza, alla proprietà e all'utilizzo dei dati</li> <li>• Concentrazione del potere di mercato da parte delle imprese che controllano i dati</li> <li>• Regolamentazione dei flussi di dati transfrontalieri</li> <li>• Fiscalità e applicabilità giuridica</li> <li>• Sviluppo delle capacità di analisi dei dati vista l'assenza delle competenze e capacità tecnologiche.</li> <li>• Protezione dei pagamenti elettronici</li> <li>• Protezione della proprietà intellettuale</li> <li>• Comunicazione e uso delle lingue</li> <li>• Lavoratori raggiungibili ovunque</li> <li>• De-umanizzazione del rapporto con</li> </ul>




<sup>4</sup> See "E-commerce" push at WTO threatens to undermine labour standards, International Trade Union Confederation, 25-01-2019, available at <https://www.ituc-csi.org/e-commerce-push-at-wto-undermines-workers>

<sup>5</sup> A questo proposito, ha detto Sharan Burrow, segretario generale dell'ITUC: *"Non dobbiamo permettere un futuro in cui la capacità dei lavoratori di ritenere responsabili i giganti dell'economia digitale è limitata dagli accordi commerciali. I nostri governi devono avere pieni poteri di regolamentazione. Abbiamo visto come gli Uber e gli Amazon di questo mondo sfruttano le attuali scappatoie per deteriorare le condizioni dei lavoratori. Piuttosto che facilitare questo tipo di comportamento irresponsabile, i governi dovrebbero raddoppiare gli sforzi per colmare le lacune esistenti. L'unica risposta è un nuovo contratto sociale con una garanzia universale del lavoro"*.

	<p>il cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impatto sui rapporti di lavoro e sulle condizioni di lavoro</li> </ul>
--	---

#### 1.4. LE STRATEGIE E I RISULTATI ECONOMICI DEI PURE PLAYERS DEL COMMERCIO ELETTRONICO

La rapida crescita della maggior parte dei *pure players* del commercio elettronico ha seguito un modello di sviluppo simile basato su strategie comuni di espansione. La caratteristica principale della loro strategia commerciale è la crescita aggressiva delle vendite a prezzi bassi, con l'obiettivo di aumentare la quota di mercato malgrado le perdite finanziarie e il cash-flow negativo che ciò comporta. In molti casi, queste società hanno venduto beni a margini inferiori dei costi operativi, un comportamento che potrebbe essere descritto come dumping. Le principali caratteristiche delle strategie utilizzate dai principali operatori del commercio elettronico sono le seguenti:

	<b>Massimizzare la crescita aggressiva, concentrandosi sull'espansione del topline – le vendite sono più importanti dei profitti</b> , con conseguenti bassi salari, alti livelli di turnover, condizioni di lavoro inadeguate; il marketing aggressivo e la focalizzazione sui volumi piuttosto che sui margini porta ad un aumento del carico di lavoro.
	<b>Massimizzare la flessibilità dei modelli di business per adattarsi alle fluttuazioni stagionali della domanda</b> a scapito della sicurezza sul lavoro e della tutela dei lavoratori.
	<b>Automazione e robotizzazione dei processi</b> soprattutto nei magazzini e nei centri di rifornimento



**Politiche di gestione anti-sindacale:** i quadri intermedi sono formati per contrastare qualsiasi iniziativa legata all'organizzazione dei lavoratori.

La rapida espansione dell'e-commerce puro non è stata accompagnata da alti livelli di redditività. Infatti, per vendere i propri prodotti e aumentare la quota di mercato, i pure players on-line hanno adottato politiche di sconto aggressive, che hanno portato alla riduzione dei margini e dei costi, compresi quelli del lavoro. Nonostante la forte espansione del commercio elettronico, molte aziende registrano perdite nette e continuano a dipendere dai mercati finanziari e dall'indebitamento.

Al fine di analizzare la redditività degli operatori dell'e-commerce puro, è importante comprendere il loro modello di business. Mentre alcune aziende operano come retailer proprietari dei beni venduti, altre fungono da *marketplace* o intermediari nelle vendite effettuate da altri venditori. Questa distinzione è molto importante in quanto distorce gli indicatori di redditività e rende impossibile un confronto diretto. I casi di Amazon e Alibaba sono un ottimo esempio di questa differenza. Stando ai conti economici, a partire dal 2017, il segmento retail di Amazon ha registrato un margine operativo del 2,9%, mentre quello di Alibaba Core Commerce era pari al 61,6%. La differenza deriva da due modelli di business diversi. Mentre Amazon si comporta più come un rivenditore tradizionale e gestisce la quasi totalità della catena del valore<sup>6</sup>, Alibaba funge da intermediario e affida gran parte della responsabilità per la realizzazione della vendita e il servizio clienti ad altri rivenditori, catturando così una parte molto più piccola della catena del valore e dei relativi ricavi. Questa differenza spiega la gestione contabile totalmente diversa per le due società. Mentre Amazon riconosce l'intero prezzo dei beni venduti come ricavi, Alibaba registra solo le commissioni che riceve da altri rivenditori che utilizzano la sua piattaforma. Alcuni analisti hanno corretto i numeri per rendere possibili i confronti e hanno concluso che le vendite di Alibaba registrano un margine operativo netto inferiore lungo la catena del valore, rispetto ad Amazon, almeno nel 2017.<sup>7</sup>

È anche interessante confrontare la redditività di Amazon e di altri pure players con i rivenditori tradizionali. Mentre Amazon è riuscita a generare un ricavo netto di 10 miliardi di dollari nel 2018, la maggior parte del reddito è stata generata dall'operatività cloud Amazon Web Services. Il margine operativo totale di Amazon nel 2018 è stato pari al 5,3% delle vendite nette, il segmento dell'e-commerce ha registrato un margine del 2,5%. Il segmento dell'e-commerce internazionale di Amazon continua a generare perdite operative anche se ha raggiunto i 65,9 miliardi di dollari di fatturato, un importo paragonabile alle vendite annuali del colosso cinese JD.com, più di 6 volte superiore alle vendite di Rakuten e più di 12 volte

<sup>6</sup> Amazon si occupa di pubblicità, marketing, depositi merce, consegna, elaborazione dei pagamenti e servizio clienti.

<sup>7</sup> Un confronto dettagliato tra la redditività di Amazon e Alibaba è disponibile su:

<https://www.quora.com/How-is-Alibaba-able-to-generate-such-high-profit-margin-as-compared-to-Amazon>

superiore ai ricavi di Zalando. Nel complesso, la filiale e-commerce di Amazon ha tassi di redditività inferiori a quelli generati dai retailer tradizionali, malgrado un andamento migliore nel 2018 rispetto agli anni precedenti (vedi Tabella 7).

La situazione attuale è l'effetto diretto della strategia di crescita rapida di Amazon attraverso sconti aggressivi e la forte espansione del top-line, ovvero l'aumento dei ricavi a scapito dell'utile netto. Questa strategia ha permesso ad Amazon di registrare una fortissima crescita dei ricavi netti e del prezzo delle sue azioni. Infatti, la ricchezza di Jeff Bezos, il cui patrimonio netto è stimato in 148,5 miliardi di dollari, non deriva dai profitti realizzati dalla sua azienda, che dalla sua creazione ha generato non più di 20 miliardi di dollari, ma dal valore delle azioni Amazon. Questo modello di sviluppo ha avuto effetti negativi sui dettaglianti, a causa dell'espansione aggressiva di Amazon, e sui lavoratori, in quanto la politica dei prezzi bassi seguita da Amazon impone una gestione del personale incentrata sul contenimento dei costi e l'abbassamento delle condizioni di lavoro.

Esistono forti dubbi sulla sostenibilità a lungo termine del modello di sviluppo di Amazon in assenza di una solida redditività.

Fatto salvo alcune eccezioni, come la giapponese Rakuten, la maggior parte dei pure players hanno margini di redditività bassi. Il maggiore pure player cinese, JD.com, ha accumulato perdite nette per un totale di 4,5 miliardi di dollari nel periodo 2014-2018. Dopo un periodo alquanto positivo durato fino al 2016, la società argentina ha registrato un utile netto marginale pari a 14 milioni di dollari nel 2017 ed una perdita di 37 milioni di dollari nel 2018.

**Tabella 6. Utili di Amazon per segmento, in milioni di dollari nel 2018**

	E-commerce			AWS	Total
	North America	International	Total e-commerce		
Net sales	141,366	65,866	207,232	25,655	232,887
Operating income	7,267	-2,142	5,125	7,296	12,421
% of net sales	5.1%	-3.3%	2.5%	28.4%	5.3%

**Tabella 7. Principali indicatori economici di Amazon, 2014-2016.**

	Assets	Liabilities	Shareholder Equity	Revenue	EBITDA	Net Income	EBITDA as % of revenues	Net income as % of revenues	Traditional retailers, 40 companies average, EBITDA	Traditional retailers, 40 companies average, EBITDA
2018	162,648	119,099	43,549	232,887	27,762	10,073	11.9%	4.3%		
2017	131,310	103,601	27,709	177,866	15,584	3,033	8.8%	1.7%	5.9%	1.9%
2016	83,402	64,117	19,285	135,987	12,302	2,371	9.0%	1.7%	6.3%	2.0%
2015	64,747	51,363	13,384	107,006	8,514	596	8.0%	0.6%	6.3%	2.2%
2014	54,505	43,764	10,741	88,988	4,924	-241	5.5%	-0.3%	6.4%	1.7%

Negli ultimi anni, la società tedesca Zalando è riuscita a mantenere sia l'EBITDA che il margine di utile netto vicini alla media del retail, malgrado un calo dei ricavi tra il 2017 e il 2018. Rispetto a queste società, Rakuten ha registrato risultati del tutto eccezionali, accumulando oltre 3,5 miliardi di dollari di utili netti negli ultimi 5 anni.

Va sottolineata la crescita di molti operatori regionali più piccoli, che hanno acquisito quote di mercato e accumulato perdite finanziarie. Nel periodo 2014-2018, il leader rumeno dell'e-commerce emag.ro ha accumulato perdite nette per quasi 20 milioni di dollari, triplicando i ricavi e portando il debito da 13,6 milioni di dollari a quasi 60 milioni di dollari; mentre il numero di lavoratori è passato da poco più di 1.000 ad oltre 2.700.<sup>8</sup> Il leader polacco allegro.pl ha perso 32 milioni di dollari nel 2017, nonostante le vendite abbiano raggiunto i 435,2 milioni di dollari.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Per il risultato economico di emag.ro, vedi: <https://www.romanian-companies.eu/dante-international-sa-14399840>

<sup>9</sup> Vedi <https://aimgroup.com/2018/08/02/impressive-financial-results-of-allegro-pl-2>

Tabella 6

EN	IT
E-commerce	E-commerce
North America	Nord America
International	Internazionale
Total e-commerce	Totale e-commerce
AWS	AWS
Total	Totale
Net sales	Fatturato netto
Operating income	Risultato di esercizio
% of net sales	% del fatturato netto

Tabella 7

EN	IT
Assets	Attività
Liabilities	Passività
Shareholder equity	Capital azionario
Revenue	Ricavi
EBITDA	EBITDA
Net Income	Risultato netto
EBITDA as % of revenues	EBITDA sulla % dei ricavi
Net income as % of revenues	Risultato netto sulla % dei ricavi
Traditional retailers, 40 companies average, EBITDA	Retailer tradizionali, media di 40 imprese, EBITDA
Traditional retailers, 40 companies average, EBITDA	Retailer tradizionali, media di 40 imprese, EBITDA

Tabella 8

EN	IT
EBITDA as % of revenues	EBITDA come % dei ricavi
JD.com (China)	JD.com (Cina)
MercadoLibre (Argentina)	MercadoLibre (Argentina)
Zalando (Germany)	Zalando (Germania)
Rakuten (Japan)	Rakuten (Giappone)
Traditional retailers, 40 companies average	Retailer tradizionali, media di 40 imprese, EBITDA
Net income as % of revenues	Risultato netto sulla % dei ricavi



**Tabella 8. Risultato economico dei pure player del commercio elettronico**

EBITDA as % of revenues					
	JD.com (China)	MercadoLibre (Argentina)	Zalando (Germany)	Rakuten (Japan)	Traditional retailers, 40 companies average
2018	0.6%	-1.7%	3.7%	22.0%	
2017	0.9%	8.0%	5.4%	21.6%	5.9%
2016	0.6%	24.9%	6.7%	18.9%	6.3%
2015	-2.1%	24.8%	4.1%	24.2%	6.3%
2014	-3.6%	26.0%	3.7%	23.2%	6.4%

Net income as % of revenues					
	JD.com (China)	MercadoLibre (Argentina)	Zalando (Germany)	Rakuten (Japan)	Traditional retailers, 40 companies average
2018	-0.5%	-2.6%	1.0%	12.9%	
2017	0.0%	1.2%	2.3%	11.7%	1.9%
2016	-1.5%	16.1%	3.3%	4.9%	2.0%
2015	-5.2%	16.3%	4.1%	6.2%	2.2%
2014	-11.3%	13.1%	2.1%	11.8%	1.7%

### Qual è il prossimo futuro dell'e-commerce?

Absolunet pubblica annualmente l'elenco delle 10 principali tendenze nello sviluppo dell'e-commerce <sup>10</sup>. Le principali tendenze per il 2019 sono le seguenti:

- *Lo sviluppo dell'e-commerce etico*
- *La fine dei resi gratuiti*
- *L'introduzione di tasse sulle vendite*
- *Sviluppo di Progressive Web Apps, un ibrido tra siti e applicazioni che combina i vantaggi di entrambi e ne elimina i limiti*
- *I social media diventano transazionali*
- *I commercianti al dettaglio assumeranno il primo lavoratore IA*
- *Il QR verrà sempre più utilizzato nei negozi per favorire l'integrazione con lo smartphone dei clienti*
- *L'Amazonificazione dei principali venditori al dettaglio mediante lo sviluppo del loro marketplace*
- *In-Car e-commerce: Shopping On The Go*
- *Condivisione del contenuto del prodotto che ne consente l'invio a numerosi canali a partire da un punto centrale*

<sup>10</sup> Vedi <https://10ecommercetrends.com>

Tabella 9. Risultato economico di JD.com, MercadoLibre, Zalando and Rakuten

JD.com	Assets	Liabilities	Shareholder Equity	Revenue	EBITDA	Net Income	EBITDA as % of revenues	Net income as % of revenues
2018	30,422	21,569	8,853	67,198	428	-362	0.6%	-0.5%
2017	28,289	20,237	8,052	55,689	516	-23	0.9%	0.0%
2016	23,099	18,178	4,920	37,465	214	-548	0.6%	-1.5%
2015	13,147	8,411	4,736	27,986	-593	-1,448	-2.1%	-5.2%
2014	10,717	4,673	6,044	18,535	-669	-2,088	-3.6%	-11.3%

Mercado Libre	Assets	Liabilities	Shareholder Equity	Revenue	EBITDA	Net Income	EBITDA as % of revenues	Net income as % of revenues
2018	2,240	1,903	337	1,440	-24	-37	-1.7%	-2.6%
2017	1,673	1,347	326	1,217	97	14	8.0%	1.2%
2016	1,367	939	429	844	210	136	24.9%	16.1%
2015	1,004	664	339	652	162	106	24.8%	16.3%
2014	967	611	356	557	145	73	26.0%	13.1%

Zalando	Assets	Liabilities	Shareholder Equity	Revenue	EBITDA	Net Income	EBITDA as % of revenues	Net income as % of revenues
2018	3,230	1,680	1,550	5,390	199	51	3.7%	1.0%
2017	2,990	1,450	1,540	4,490	244	103	5.4%	2.3%
2016	2,570	1,160	1,410	3,640	243	121	6.7%	3.3%
2015	2,130	859	1,270	2,960	121	122	4.1%	4.1%
2014	1,790	663	1,130	2,210	82	47	3.7%	2.1%

Rakuten	Assets	Liabilities	Shareholder Equity	Revenue	EBITDA	Net Income	EBITDA as % of revenues	Net income as % of revenues
2018	65,464	58,546	6,903	9,817	2,164	1,268	22.0%	12.9%
2017	54,757	48,706	6,049	8,363	1,804	979	21.6%	11.7%
2016	39,696	33,812	5,883	6,741	1,277	331	18.9%	4.9%
2015	35,105	29,646	5,443	5,866	1,422	365	24.2%	6.2%
2014	30,846	27,259	3,533	5,016	1,164	592	23.2%	11.8%

Tabella 9

EN	IT
Assets	Attività
Liability	Passività
Shareholder equity	Capital azionario
Revenue	ricavi
EBITDA	EBITDA
Net Income	Risultato netto
EBITDA as % of revenues	EBITDA in % dei ricavi
Net income as % of revenues	Risultato netto in % dei ricavi

## 1.5. RISPOSTA DEI COMMERCianti TRADIZIONALI

I commercianti tradizionali non sono assenti dallo sviluppo del commercio elettronico. Dopo un periodo di guerra dei prezzi contro i *pure players*, la maggior parte delle aziende di vendita al dettaglio tradizionali ha sviluppato filiali di e-commerce o soluzioni ibride che combinano negozi fisici con le attività di e-commerce, generalmente chiamate commercio *omnichannel*. Queste soluzioni possono assumere forme diverse: ordine e ritiro, drive, m-commerce, consegna a domicilio, prossimità, ecc. Tra i primi 250 retailer mondiali, solo 31 non avevano un sito web transazionale nel 2015. La maggior parte di queste aziende operano nel settore dei supermercati, hard discount o minimarket.

Da diversi anni i retailer francesi sono particolarmente attivi nello sviluppo dei supermercati Drive. Ahold Delhaize sta sperimentando un sistema di consegna rapida, Rappie a Rotterdam, che consente di inviare l'ordine tramite un'applicazione e di consegnare la merce entro due ore. Inoltre, Carrefour punta sullo sviluppo di servizi innovativi, come la consegna a domicilio in meno di un'ora nella regione Île-de-France ([livraisonexpress.carrefour.fr](http://livraisonexpress.carrefour.fr)).

Recentemente si sono verificati alcuni importanti sviluppi che potrebbero avere un impatto significativo sull'interazione tra i *pure players* del commercio elettronico e il commercio tradizionale.

L'acquisizione di Whole Foods da parte di Amazon per 13,7 miliardi di dollari è destinata ad avere un effetto dirompente nel settore della vendita al dettaglio di generi alimentari, non solo negli Stati Uniti ma anche a livello mondiale. Mediante l'acquisizione di una piattaforma non virtuale, il gigante dell'e-commerce ha esteso il suo controllo ad un folto numero di località urbane ed acquisito un database di acquisti che potrebbe essere utile per l'espansione della sua offerta online di prodotti alimentari e marchi propri.

Amazon ha aperto una catena di minimarket altamente automatizzati chiamata Amazon Go. In questi negozi, gli acquirenti usano un'app per entrare e, senza l'aiuto di un cassiere, le telecamere e i sensori rilevano gli articoli acquistati caricando automaticamente l'importo sul conto del cliente. Stando alle informazioni disponibili, è prevista l'apertura di 50 punti vendita di questo tipo nel 2019-2020 e da altre centinaia entro il 2021. Nel settembre 2018, Bloomberg News ha riferito che Amazon stava valutando la possibilità di aprire ben 3.000 negozi Amazon Go negli Stati Uniti entro il 2021.

Wal-Mart, il maggior retailer a livello mondiale, ha fatto del commercio elettronico uno dei suoi pilastri strategici. Dopo aver acquisito una serie di pure players del commercio elettronico, come Jet.com, ShoeBuy, Moosejaw, ModCloth e Bonobos, l'azienda ha annunciato un importante investimento di capitale per aggiungere il servizio di Grocery Online, al fine di accrescere la sua capacità nel clicca e ritira. Nell'agosto del 2017, Walmart ha annunciato di avere acquisito la quota di maggioranza in Flipkart, il principale mercato di e-commerce in India, mediante un accordo di 16 milioni di dollari. Nel 2016, Wal-Mart e JD.com (Cina) hanno dato vita ad un'alleanza strategica che ha portato all'acquisizione del 10% del capitale di JD da parte della società americana.

Auchan e Alibaba hanno annunciato una partnership per esplorare nuove opportunità nel settore della vendita al dettaglio di prodotti alimentari in Cina, sfruttando la presenza del gruppo retail Sun Art, del quale Auchan è l'azionista di maggioranza.

Carrefour ha realizzato delle acquisizioni mirate per accelerare lo sviluppo delle sue attività di e-commerce. Il colosso francese ha rilevato Rue du Commerce (oltre 3 milioni di articoli non alimentari) e Greenweez (20 000 prodotti biologici oltre a quelli venduti in negozio), nonché Top Achat, Croquetteland, Grands Vins Privés e My Design. Inoltre, è proseguita l'espansione della rete Carrefour Drive in Francia che raggiunge un totale di 569 punti vendita.

Secondo la tabella 3, il settore dell'abbigliamento registra il maggiore tasso di penetrazione a livello mondiale e coinvolge un terzo della popolazione- ovvero, una persona su tre acquista on line almeno una volta all'anno. Di conseguenza, è facile capire la volontà delle multinazionali del fast fashion di integrare la vendita dei negozi fisici con quella online.

Invece di acquistare società di e-commerce affermate o vendere su mercati online esterni, Inditex e H&M hanno sviluppato internamente i propri negozi online e li hanno resi disponibili nei mercati più grandi. L'unica grande eccezione è rappresentata dalla cooperazione tra H&M e Alibaba, che ha permesso al rivenditore europeo di vendere sulla piattaforma Tmall in Cina dalla primavera del 2018.

## 1.6. LA STRATEGIA E I RISULTATI FINANZIARI DELLE FILIALI DI COMMERCIO ELETTRONICO DEI *RETAILER* TRADIZIONALI

In generale, si ritiene che la strategia multicanale "click-and-mortar" sia più redditizia del business dei pure players grazie alla migliore immagine del marchio, ai maggiori volumi di acquisto, alle economie di scala e all'impatto positivo sulle vendite tradizionali (le persone che ordinano via Internet per ritirare i prodotti potrebbero finire per acquistare più prodotti nei negozi). Tuttavia, questa ipotesi non è facilmente verificabile con i dati finanziari disponibili.

È più difficile analizzare il risultato economico delle filiali di commercio elettronico dei *retailer* tradizionali poiché non esiste una rendicontazione finanziaria specifica. L'analisi di più di 22 retailer tradizionali che hanno sviluppato operazioni di commercio elettronico, evidenzia le conclusioni seguenti:

- Salvo poche eccezioni, le operazioni di e-commerce e omnichannel non superano il 5% delle vendite totali dei *retailer* tradizionali di beni di consumo in rapida evoluzione.

Fanno eccezione Casino Guichard Perrachon SA (Francia), le cui vendite attraverso la filiale Cdiscount hanno rappresentato il 18% dei ricavi nel 2018, e Koninklijke Ahold Delhaize NV (Paesi Bassi), le cui vendite attraverso la piattaforma bol.com rappresentano circa il 10% dei ricavi totali. E' comunque importante notare che Cdiscount e bol.com sono state sviluppate come operazioni pure player e successivamente acquisite dai retailer tradizionali.

- Per alcune aziende, sviluppare internamente le capacità di e-commerce è stato un processo piuttosto difficile. Ad esempio, la società giapponese Seven & I Holdings Co Ltd ha registrato una perdita di valore di 219,5 milioni di dollari nell'operatività di e-commerce omni7, di cui 183 milioni di dollari sul software.
- Nonostante l'assenza di un reporting trasparente, le operazioni di e-commerce e omnichannel della maggior parte delle aziende generano una redditività inferiore alla media e spesso anche perdite.<sup>11</sup>
- Alcune aziende hanno deciso di stringere alleanze strategiche con pure players per lo sviluppo di soluzioni omnichannel al fine di beneficiare di competenze, sinergie ed abbassare i costi di sviluppo. A tal riguardo, segnaliamo le collaborazioni tra Walmart e JD.com, Auchan e Alibaba, Sun Art Retail Group e Alibaba, Distribuidora Internacional de Alimentacion e Amazon.

I retailer tradizionali, in particolare quelli quotati in borsa, attribuiscono al commercio elettronico un ruolo centrale nella comunicazione aziendale. In molti casi, il reporting sullo sviluppo dell'e-commerce e delle operazioni omnichannel è accompagnato da informazioni sulle nuove tecnologie in-store, come le casse automatiche, ecc. Oltre ad essere interessante per gli azionisti e i mercati finanziari ciò conferisce alle imprese un'idea di modernità e di sviluppo. Va sottolineato che attualmente il commercio elettronico non offre ai dettaglianti tradizionali un ritorno significativo sugli investimenti e sulla redditività e rimane un'attività ausiliaria, con un importante potenziale di crescita. E' molto difficile prevedere un punto di rottura oltre il quale il commercio elettronico e l'omnichannel assumeranno un ruolo più centrale nel modello di business dei dettaglianti tradizionali.

Nel settore del fast fashion, lo sviluppo dell'e-commerce è visto come una nuova funzione nella catena del valore piuttosto che come un canale di vendita separato e le piattaforme online sono fortemente integrate con i negozi fisici. Aziende come Inditex e H&M non hanno una rendicontazione finanziaria separata per le attività fisiche e online, sebbene si evidenzia che i ricavi totali includono le vendite online. Solo di recente, nel 2017, sia Inditex che H&M hanno iniziato a registrare la quota delle vendite online sui loro ricavi totali. Essendo il settore dell'abbigliamento più facile da integrare nelle piattaforme online, è comprensibile che la

---

<sup>11</sup> Ad esempio, Walmart riconosce che "per l'esercizio 2019, il calo [dell'utile lordo] è dovuto agli effetti della crescente attività di e-commerce, al consolidamento di Flipkart, alla strategia di pricing pianificata e all'aumento delle spese di trasporto". Concludiamo quindi che le operazioni di e-commerce hanno una redditività inferiore a quella dei canali tradizionali. La società francese Casino Guichard Perrachon SA ha aumentato le vendite di e-commerce del 59% in Francia nel 2018, ma la sua filiale di e-commerce ha registrato una perdita commerciale di 14 milioni di euro..

quota delle vendite online sul totale delle vendite del fast fashion sia superiore a quella di ipermercati e FMCG. Oltre ad avere iniziato l'attività nello stesso anno, H&M e Inditex hanno un ritmo di sviluppo simile: nel 2018, il fatturato online è cresciuto del 27%, raggiungendo il 12% (contro il 10% dell'anno precedente) del fatturato netto di Inditex; mentre per H&M l'aumento è del 21%, ossia il 15,5% (rispetto al 12,5% dell'esercizio passato) del fatturato netto.<sup>12</sup>. Nessuna delle due società ha fornito i dati relativi ai margini ed ai profitti derivanti dalle vendite online. Lo interpretiamo come il risultato di un'elevata integrazione funzionale che rende piuttosto difficile la separazione finanziaria dell'attività di e-commerce. Poiché la maggior parte degli ordini online viene ritirata nei negozi (anche se è prevista la consegna) e molti resi degli acquisti online vengono effettuati nei negozi fisici, l'e-commerce non può essere visto come una filiale separata di queste aziende, ma piuttosto come una nuova funzione sviluppata e integrata all'interno del perimetro tradizionale. Ciò ha anche conseguenze specifiche per i lavoratori del settore abbigliamento, che illustreremo nei capitoli successivi.

---

<sup>12</sup> **Inditex** ha esteso la sua presenza online a 47 dei 96 paesi in cui nel 2017 aveva una presenza fisica. Inoltre, le collezioni Zara sono disponibili in un totale di 202 mercati attraverso la sua piattaforma globale online. Nel 2017, Inditex ha lanciato il suo primo Punto di Raccolta Automatizzata per gli ordini Zara.com. I Punti di Raccolta Automatizzata consentono ai clienti di raccogliere facilmente gli acquisti online, scansionando il QR o inserendo il codice PIN riportato nella ricevuta elettronica. Il sistema automatico individua istantaneamente l'ordine, trasferendolo alla porta di ritiro.

**H&M** vende on line in 47 dei 71 mercati in cui l'azienda è presente. Nel gennaio 2019 H&M ha completato il passaggio alla nuova piattaforma online a livello globale sostituendo la piattaforma in Germania. Tutti i mercati online di H&M sono ora sulla nuova piattaforma. In Cina, H&M è stata lanciata su Tmall nella primavera del 2018. H&M sviluppa anche l'integrazione delle applicazioni, consentendo agli acquirenti di utilizzare il proprio telefono cellulare per migliorare la propria esperienza nei negozi. Scan & Buy è disponibile in tutti i 47 mercati online, Click & Collect è disponibile in 7 mercati e altri 10 mercati sono previsti per il 2019. I resi online nei negozi sono disponibili in 15 mercati. La consegna il giorno successivo viene offerta in 11 mercati e la consegna il giorno stesso viene valutata in alcuni di questi mercati.



# #2

## **PRINCIPALI SFIDE: DALLA REGOLAMENTAZIONE AL LAVORO**

## 2.1. REGOLAMENTAZIONE E TASSAZIONE

Lo sviluppo del commercio elettronico poneva una serie di problemi e richiedeva un intervento dei governi a livello normativo per garantire il mantenimento di condizioni di parità per tutti i concorrenti. Lo sviluppo del commercio transfrontaliero pone la questione della tassazione in diversi paesi. Secondo gli esperti giuridici, il commercio elettronico rappresenta una sfida importante per le amministrazioni fiscali, data la natura spesso multi giurisdizionale delle transazioni e il potenziale anonimato delle parti.<sup>13</sup>. Recentemente, alcuni governi hanno risposto a queste sfide introducendo nuove misure.

Nel giugno del 2018, la Corte Suprema degli Stati Uniti ha stabilito che gli stati possono richiedere ai retailer online di riscuotere l'imposta sulle vendite per gli acquisti che provengono da stati dove non possiedono negozi, uffici o magazzini. Prima di ciò, i rivenditori non erano tenuti a riscuotere le tasse statali sulle vendite di articoli spediti in uno stato in cui l'azienda non aveva una presenza fisica.

Nell'ottobre 2018, il governo spagnolo ha approvato una tassa sulle grandi aziende internet che prevede il pagamento del 3% sulla pubblicità online, sulle vendite dei dati degli utenti e sulle piattaforme online. L'auspicio del governo spagnolo è quello di raccogliere circa 1,2 miliardi di euro nel 2019.

Il governo tedesco ha stimato una perdita annua per l'erario di circa 500 milioni di euro per il mancato pagamento di imposte sulle vendite di beni acquistati su siti di e-commerce. Dal 1° gennaio 2018 è entrata in vigore una nuova legge tedesca sull'IVA relativa alla vendita di beni su Internet che fissa una serie di obblighi relativi all'IVA per gli operatori dei marketplace e i rivenditori online. Amazon ha annunciato che dal 1° marzo 2019 le aziende dovranno fornire la copia di un nuovo certificato fiscale tedesco se intendono vendere nella sua piattaforma.

Il commercio elettronico è una delle pietre miliari della strategia dell'Unione europea per il mercato unico digitale. A questo proposito, l'UE ha recentemente adottato una serie di misure per promuovere lo sviluppo dell'e-commerce: revisione della direttiva sui servizi di pagamento e nuove norme sui servizi di inoltro pacchi transfrontalieri<sup>14</sup>, nuove regole per fermare i blocchi geografici ingiustificati<sup>15</sup>, norme rivedute in materia di protezione dei consumatori<sup>16</sup> e nuove norme sull'IVA per le vendite di beni e servizi online.

---

<sup>13</sup> Sulla tassazione dell'e-commerce, vedi <https://www.out-law.com/page-7512>

<sup>14</sup> Dal maggio 2018 sono in vigore nuove norme sui servizi di consegna transfrontaliera online di pacchi, volte a garantire la trasparenza dei prezzi, la concorrenza e le modalità più economiche per l'invio di un pacco da uno Stato membro all'altro.. See <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce>

<sup>15</sup> Il blocco geografico impedisce agli utenti di utilizzare Internet in uno Stato membro dell'UE e di acquistare da un sito web con sede in un altro Stato membro. Nel 2015, fino al 63% dei siti web controllati non consentivano di acquistare in un altro paese. Le nuove norme rimuoveranno ostacoli ingiustificati, come l'essere reindirizzati verso un sito web specifico di un paese o l'obbligo di pagare con una carta di debito o di credito solo a partire da un determinato paese. I venditori online devono trattare tutti i consumatori dell'UE allo stesso modo, indipendentemente dal luogo in cui scelgono di fare acquisti. A partire dal 3 dicembre 2018 entreranno in vigore nuove norme per fermare il blocco geografico ingiustificato. Vedi <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce>



Nel dicembre 2018 la Commissione europea ha annunciato che dal 2021 i grandi marketplace online saranno responsabili della riscossione dell'IVA sulle vendite di beni da parte di imprese di paesi terzi a consumatori dell'UE effettuate sulle loro piattaforme. Secondo il testo della Commissione, *"le nuove norme garantiranno che i beni venduti da impianti di stoccaggio all'interno dell'UE saranno assoggettati all'IVA per l'importo corretto, anche quando i beni sono tecnicamente venduti da imprese di paesi terzi. Attualmente, gli Stati membri hanno difficoltà ad incassare l'IVA dovuta sui beni venduti dai cosiddetti "centri di rifornimento"."*<sup>17</sup>

Il governo australiano ha risposto all'aumento del commercio elettronico transfrontaliero introducendo nel 2018 una nuova legislazione sulla tassazione di beni e servizi (GST) al fine di creare condizioni di parità tra le merci australiane e i prodotti importati. Dal 1° luglio 2018, i cittadini australiani devono pagare un 10% in più sulla maggior parte dei prodotti acquistati su piattaforme online straniere, indipendentemente dal loro valore.

## 2.2. E-COMMERCE E CATENA DEL VALORE

La catena del valore è un modello di business che descrive un'azienda scomponendo una serie di attività che aggiungono valore o costi in ogni fase del processo.

Con una presenza fisica limitata, le attività di e-commerce si sviluppano su catene del valore frammentate, in cui le diverse funzioni sono svolte da una serie di entità più piccole e subappaltatori o anche da individui senza un adeguato contratto di lavoro. Ciò pone una serie di problemi:

- È necessaria un'equa ripartizione del valore aggiunto delle diverse funzioni coinvolte nel processo, ma i poteri negoziali delle parti sono spesso sproporzionati;
- I rischi operativi e finanziari ricadono sovente sulle controparti più deboli della catena del valore, fattore di vulnerabilità per i lavoratori delle aziende subappaltatrici;
- Per le persone prive di un adeguato contratto di lavoro (ad esempio i Mechanical Turks di Amazon), l'assenza di diritti del lavoro e di protezione sociale comporta gravi rischi.

I *pure players* evidenziano una maggiore tendenza a sviluppare catene di valore frammentate senza un sistema adeguato di relazioni industriali, a seconda del loro modello di business. Come descritto nel capitolo sulla strategia di business dei *pure players*, queste aziende

---

<sup>16</sup> Nel 2020 entreranno in vigore le nuove norme sulla protezione dei consumatori tese alla rimozione dei siti e degli account dei social media segnalati per truffe. Sarà inoltre possibile richiedere informazioni ai fornitori di servizi internet o alle banche, al fine di rintracciare l'identità dei commercianti online disonesti. Nell'aprile 2018 la Commissione ha inoltre proposto un New Deal for Consumers che rafforzerà ulteriormente i diritti dei consumatori online: i mercati online dovranno informare i consumatori se acquistano da un commerciante o da un privato, affinché siano consapevoli dei loro diritti se qualcosa va storto; quando i consumatori effettuano una ricerca online, saranno chiaramente informati quando il risultato della ricerca viene pagato da un commerciante e i marketplace online dovranno informare sui principali parametri che determinano la classificazione dei risultati; quando i consumatori pagano per un servizio digitale, beneficeranno di determinati diritti di informazione entro 14 giorni per rescindere il contratto. See <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce>

<sup>17</sup> Testo integrale disponibile su [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-18-6732\\_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-6732_en.pdf)

tendono a creare e a promuovere catene di valore a basso costo, al fine di sostenere l'espansione della top-line abbassando le tutele dei lavoratori. È anche importante capire a quale livello della catena del valore una data azienda realizza ricavi e profitti - come dimostrano i casi di Amazon, che tende a controllare gran parte della catena del valore, quantomeno nelle operazioni negli Stati Uniti, a differenza di Alibaba o eBay, che intervengono soltanto come intermediari tra venditori e acquirenti e vendono il servizio di intermediazione delle transazioni piuttosto che le merci.

Va ricordato che gli operatori del commercio elettronico "*click-and-brick*" sono meno inclini a frammentare la loro catena del valore e presentano meno rischi per la qualità dell'occupazione.

La tabella seguente riporta le diverse fasi della catena del valore del commercio elettronico e la nostra valutazione dei rischi per la vulnerabilità dei lavoratori.

**Tabella 10. Fasi nella catena del valore dell'e-commerce (modello)**

Attività	Chi svolge le mansioni	Rischio per i lavoratori
Logistica in entrata	Principalmente subappaltatori, aziende di consegna	Aumento del carico di lavoro, rischi per la sicurezza Nessuna relazione con il datore di lavoro reale a causa del rapporto di subappalto
Operazioni nei centri di distribuzione, magazzini	Dipendenti se i magazzini appartengono alla casa madre	Condizioni di lavoro difficili Elevato carico di lavoro Automazione
Logistica in uscita	Subappaltatori, autonomi	Aumento del carico di lavoro, rischi per la sicurezza Nessuna relazione con il datore di lavoro reale a causa del rapporto di subappalto
Consegna ultimo miglio	Imprese di consegna, lavoratori autonomi	La tendenza al lavoro autonomo e l'aumento di piattaforme on-line come Uber porta alla distruzione del rapporto contrattuale con i datori di lavoro.
Marketing, supporto alle vendite	Manodopera interna o subappaltatori	Abuso del cliente Nessuna relazione con il datore di lavoro reale a causa del rapporto di subappalto
Sviluppo della piattaforma online	Principalmente forza lavoro interna	Flessibilità grazie alla gestione del progetto Necessità di formazione e qualifica adeguate
Gestione micro dati	Per lo più subappaltati e singoli individui	Mancanza di un adeguato rapporto di lavoro ("Mechanical Turks")
Contabilità amministrativa e finanza	Interni	Maggiore carico di lavoro

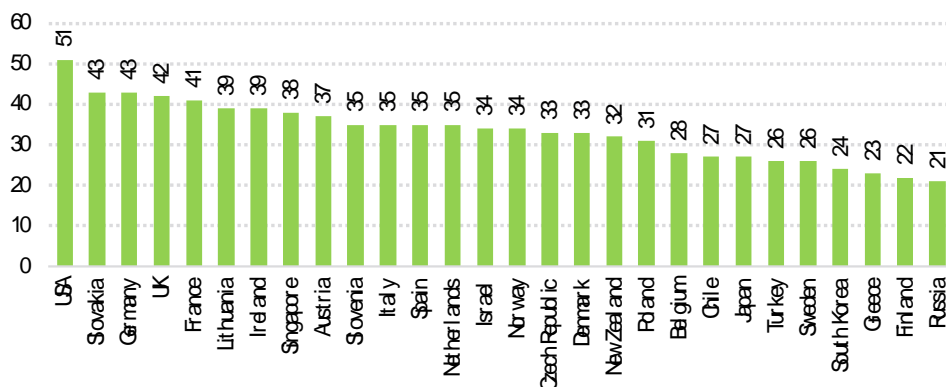
### 2.3. IMPATTO SUL LAVORO

I pochissimi studi sull'impatto del commercio elettronico sul mercato del lavoro si concentrano per lo più sulla sua rapida espansione e sulle strategie per il successo degli operatori del settore. Di qui l'esigenza di approfondire le questioni relative all'impatto del commercio elettronico sull'occupazione, la produttività, le condizioni di lavoro e il ruolo dei sindacati.

Come spiega Singh (2008), buona parte degli studi realizzati nei primi anni di sviluppo del commercio elettronico evidenzia l'impatto positivo della tecnologia Internet sul settore commerciale, senza dissipare i dubbi relativi agli effetti sulla crescita economica e sull'occupazione<sup>18</sup>.

È chiaro che il commercio al dettaglio è uno dei settori più esposti all'automazione e il commercio elettronico potrebbe essere considerato una forma avanzata di automazione. Secondo un'analisi PwC (2018)<sup>19</sup>, il commercio all'ingrosso e al dettaglio si colloca tra i settori a più alto rischio di automazione, con oltre il 34% dei posti di lavoro interessati da questo fenomeno. La stessa ricerca stima che tra i paesi avanzati, gli Stati Uniti presentano il rischio potenziale più elevato di automazione nel commercio all'ingrosso e al dettaglio, con una percentuale ormai al 51%.

**Figura 1. Percentuale dei lavori con un alto tasso di automazione nel commercio all'ingrosso e al dettaglio per quota occupazionale, nei vari paesi, in %**



Fonte: PIAAC data, PwC analysis

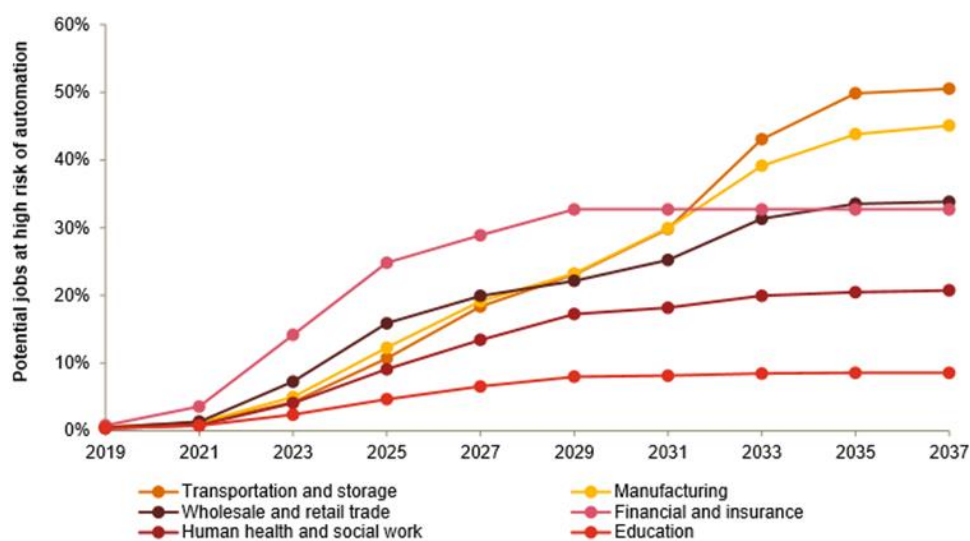
<sup>18</sup> Singh, Sumanjeet. *Impact Internet and E-Commerce on the Labour Market*. Department of Commerce, Ramjas College University of Delhi : 2018.

<sup>19</sup> Hawksworth, John, Berriman, Richard and Goel, Saloni. *Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long-term impact of automation*. PricewaterhouseCoopers. 2018

Figure 1

EN	IT
USA	USA
Slovakia	Slovacchia
Germany	Germania
UK	UK
France	Francia
Lithuania	Lituania
Ireland	Irlanda
Singapore	Singapore
Austria	Austria
Slovenia	Slovenia
Italy	Italia
Spain	Spagna
Netherlands	Olanda
Israel	Israele
Norway	Norvegia
Czech Republic	Repubblica Ceca
Denmark	Danimarca
New Zealand	Nuova Zelanda
Poland	Polonia
Belgium	Belgio
Chile	Cile
Japan	Giappone
Turkey	Turchia
Sweden	Svezia
South Korea	Corea del Sud
Greece	Grecia
Finland	Finlandia
Russia	Russia

Figura 2. Impatto potenziale dell'automazione del lavoro nei settori industriali, in %



Fonte: PwC



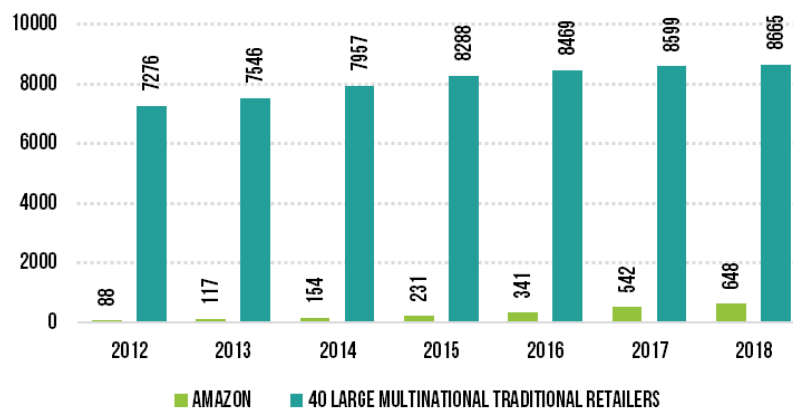
Figura 2

EN	IT
Potential jobs at high risk of automation	Potenziali lavori ad alto rischio di automazione
Transportation and storage	Trasporto e stoccaggio
Wholesale and retail trade	Commercio all'ingrosso e al dettaglio
Hum health and social work	Lavoro sociosanitario
Manufacturing	Manifatturiero
Financial and insurance	Finanza e assicurazioni
Education	Istruzione

E' impossibile prevedere l'impatto quantitativo a lungo termine del commercio elettronico. Come afferma il rapporto "Understanding the impact of digitalisation on society" (2017) del World Economic Forum: "Le stime attuali delle perdite globali di posti di lavoro per effetto della digitalizzazione oscillano tra 2 milioni e 2 miliardi entro il 2030"<sup>20</sup> La variazione di queste stime è talmente ampia da renderle quasi inutilizzabili.

Negli ultimi anni abbiamo assistito al boom occupazionale di Amazon, con un organico di 647.500 dipendenti nel 2018, rispetto ai soli 88.400 del 2012. Allo stesso tempo, anche i grandi retailer tradizionali hanno assunto personale, seppur ad un ritmo più lento rispetto ad Amazon. Il numero totale dei lavoratori delle 40 maggiori aziende di vendita al dettaglio tradizionale è aumentato di 1,4 milioni tra il 2012 e il 2018, ossia una crescita del 19%. Va sottolineato che l'occupazione nelle grandi aziende tradizionali è aumentata a livello globale nel 2018, nonostante il calo del personale di Walmart di circa 100 mila unità.

Figura 3. Totale dell'occupazione in Amazon e nei 40 maggiori retailer



Fonte: dati raccolti da Syndex dalle relazioni annuali delle aziende

<sup>20</sup> Vedi <http://reports.weforum.org/digital-transformation/understanding-the-impact-of-digitalization-on-society>

Figure 3

EN	IT
AMAZON	AMAZON
40 LARGE MULTINATIONAL TRADITIONAL RETAILERS	40 MAGGIORI MULTINAZIONALI DEL RETAIL TRADIZIONALE

Anche se l'impatto dell'e-commerce sul numero di addetti del settore del commercio è di difficile previsione, è chiaro che la digitalizzazione e l'e-commerce avranno un effetto di peso sul piano qualitativo. Come afferma l'UNCTAD nel suo *Information economy report (2017)*, "la digitalizzazione porterà a nuove tipologie occupazionali, modificherà la natura e le condizioni di lavoro, cambierà i requisiti in materia di competenze professionali e inciderà sul funzionamento dei mercati del lavoro nonché sulla divisione internazionale del lavoro"<sup>21</sup>.

L'impatto del commercio elettronico varia a seconda della natura dei posti di lavoro. Per lo sviluppo di piattaforme web sono necessari lavoratori altamente qualificati - quali ingegneri, scienziati, analisti e gestori di sistemi informatici, designer, scrittori e redattori, analisti di sistemi informatici, ingegneri, programmatori - mentre l'aumento del numero di centri di rifornimento richiede un numero maggiore di magazzinieri e autisti. D'altra parte si prevede che nel lungo termine diminuirà il numero degli addetti al marketing e alla vendita, cassieri e impiegati nei negozi, responsabili degli acquisti, agenti e acquirenti all'ingrosso.

È vero che l'esplosione delle capacità di rifornimento ha aumentato il numero di posti di lavoro in magazzino, con una qualità ben lungi dall'essere soddisfacente. Anche se molti magazzini sono nuovi, il modello di business a basso costo implementato da molti pure player si è tradotto in un lavoro impegnativo sotto pressione e in condizioni talvolta disumane, con stipendi bassissimi.<sup>22</sup> Secondo i rapporti, le ambulanze sono state chiamate ai depositi Amazon 600 volte, tra il 2015 e il 2017<sup>23</sup>. Negli Stati Uniti, tra ottobre 2013 e ottobre 2018, almeno 189 chiamate ai servizi di emergenza sono state fatte dai magazzini Amazon per tentativi di suicidio e altri episodi di salute mentale<sup>24</sup>. Oltre ad essere confrontati con target di produttività irraggiungibili, i lavoratori vengono costretti a non denunciare eventuali infortuni. L'uso di dispositivi di monitoraggio per misurare la produttività e le prestazioni accresce la pressione esercitata sui lavoratori e solleva questioni relative alla loro privacy.

Secondo i sindacati intervistati, nella maggior parte dei paesi non ci sono differenze significative tra il livello tecnologico dei magazzini che alimentano il commercio elettronico o la vendita al dettaglio tradizionale. Oltre ad incidere sui posti di lavoro, l'automazione e la

<sup>21</sup> Vedi [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2017\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2017_en.pdf)

<sup>22</sup> Citazione: „I dati recenti relativi al salario mediano annuo dei lavoratori di Amazon di 20.446 dollari dimostra chiaramente che siamo di fronte ad un retailer a basso salario piuttosto che ad un'azienda all'avanguardia tecnologica ad alto salario. Quanto rivelato sui salari da povertà e sulle condizioni dei lavoratori Amazon costretti a sopravvivere grazie ai buoni pasto, completa il quadro dell'ambiente di lavoro e di una cultura spesso brutale e pericolosa..”

Vedi <https://truthout.org/articles/is-amazon-the-uss-most-anti-worker-company/>

<sup>23</sup> Vedi [https://www.vice.com/en\\_us/article/pa5q7y/amazon-warehouse-bear-repellent-dozens-hospitalized-new-jersey-vgtrn](https://www.vice.com/en_us/article/pa5q7y/amazon-warehouse-bear-repellent-dozens-hospitalized-new-jersey-vgtrn)

<sup>24</sup> Vedi <https://www.thedailybeast.com/amazon-the-shocking-911-calls-from-inside-its-warehouses>

robotizzazione potrebbero creare mansioni fisicamente meno impegnative. A ciò si aggiungono le nuove occupazioni - come "strower" o "problem solver"<sup>25</sup> – create con l'automazione dei depositi. Malgrado i progressi fatti, bisognerà attendere ancora un decennio prima di vedere la completa automazione dei magazzini.<sup>26</sup>

Lo sviluppo del commercio elettronico come funzione aggiuntiva nel settore dell'abbigliamento e affini ha un impatto importante sui lavoratori dei negozi fisici. L'integrazione di piattaforme online e fisiche significa che il personale dei negozi deve gestire una gamma più ampia di prodotti, il che rende più difficile lo stoccaggio e la movimentazione. I resi online portati nei negozi fisici aumentano ulteriormente la complessità del compito. In molti casi, le vendite online non vengono prese in considerazione nella pianificazione del lavoro, il che porta ad una carenza di risorse e ad una maggiore pressione sul personale esistente. Gli ordini online con ritiro in negozio sono spesso esclusi dal calcolo della produttività e delle commissioni di vendita.

Sebbene il commercio elettronico, l'automazione, la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale offrano enormi potenzialità di sviluppo della ricchezza – dobbiamo interrogarci sulla sua distribuzione. Secondo il *World Development Report 2016* della Banca Mondiale, *"le tecnologie digitali si sono diffuse rapidamente in gran parte del mondo. I dividendi digitali - ossia, i più ampi benefici dello sviluppo derivanti dall'uso di queste tecnologie - sono rimasti indietro."*<sup>27</sup> I dividendi digitali non significano solo accesso a Internet e alle tecnologie mobili, ma anche alle competenze, ai posti di lavoro e alla ricchezza creata dai progressi tecnologici.

L'impatto a breve termine del commercio elettronico sul mercato del lavoro è spesso negativo in quanto porta a maggiori disparità di reddito e ad un minore accesso ai sistemi previdenziali. Il commercio elettronico ha creato una concorrenza transnazionale malsana e sleale tra i lavoratori con tutele previdenziali diverse, portando a situazioni di "dumping sociale", caratterizzate dal ricorso a manodopera precaria e sotto retribuita.

Si ritiene altresì che l'impatto dell'e-commerce sui ricavi dipenderà dalle tipologie occupazionali. La tabella seguente riassume l'impatto previsto sull'occupazione e sui ricavi in base alla natura del lavoro svolto, "World Development Report 2016: Digital Dividends".

**Tabella 11. Impatto dell'e-commerce sull'occupazione ed i ricavi**

Tipo di lavoro	Impatto previsto sull'occupazione	Impatto previsto sui ricavi E
<b>Cognitivo non ripetitivo</b>	<b>Positivo</b> - maggiore produttività, necessità di competenze in materia di TIC	<b>Positivo</b> - maggiore produttività, maggiore richiesta di lavoratori, dipende anche dalla capacità di

<sup>25</sup> Gli "stower" immagazzinano e bilanciano gli scaffali trasportati dai robot, il che richiede un giudizio umano. I problem solver sono dipendenti che lavorano in prossimità di una bilancia su un nastro trasportatore che pesa ogni confezione. Se il peso non è coerente con il contenuto che dovrebbe essere nella scatola, il pacchetto viene ispezionato dal problem solver, per vedere se l'ordine è stato evaso correttamente.

<sup>26</sup> Vedi <https://www.theverge.com/2019/5/1/18526092/amazon-warehouse-robotics-automation-ai-10-years-away>

<sup>27</sup> Vedi <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016>

		negoziare.
<b>Ripetitivo</b>	<b>Negativo</b> - minore richiesta di manodopera, sostituita dalle macchine	<b>Negativo</b> - minore richiesta di manodopera, sostituita dalle macchine
<b>Manuale non ripetitivo</b>	<b>Positivo</b> - domanda sostenuta da una maggiore attività economica, difficile da sostituire con le macchine	<b>Negativo</b> - concorrenza da parte dei lavoratori sostituiti in mansioni ripetitive

Fonte: World Development Report 2016: Digital Dividends

La crescita del commercio elettronico ha messo in luce l'esigenza di promuovere l'istruzione e la formazione per tenere il passo con le nuove tecnologie. Lavoratori meglio istruiti sono in grado di adeguarsi alle nuove tecnologie e di trarre vantaggio dalla maggiore produttività. Di conseguenza, l'automazione comporta un maggiore rischio di allargare il gap tra reddito da lavoro dipendente e distribuzione delle ricchezze. Per questa ragione, governo, scuola, imprese e centri di formazione devono agire di concerto per promuovere piani formativi adeguati, incentrati sulla formazione professionale, compresi programmi di aggiornamento e riconversione. Allo stesso tempo, le tutele previdenziali devono essere estese per sostenere coloro che fanno fatica ad adeguarsi ai cambiamenti del mercato del lavoro. A tal fine, si potrebbe estendere le prestazioni previdenziali esistenti, promuovere il salario minimo, un reddito minimo universale, fondi stanziati per la formazione durante tutta la vita che possono essere utilizzati da tutti, ecc..

## 2.4. LE RISPOSTE DEI SINDACATI

Il modello di business a costi e prezzi bassi mette a dura prova le norme sociali e occupazionali nelle aziende che operano unicamente nel settore dell'e-commerce. Queste ultime cercano di creare nuove identità aziendali come "soci", "Mechanical Turks"<sup>28</sup>, "micro-imprenditori", che spesso sostituiscono forme tradizionali di lavoro. Amazon non si riferisce ai propri dipendenti come lavoratori, ma come "associati", creando una falsa impressione di cooperazione tra l'azienda e i suoi lavoratori - una situazione che mira piuttosto a massimizzare la flessibilità occupazionale, ad aumentare le forme di lavoro atipico, ad abusare delle norme di produttività e degli straordinari, a contrastare gli sforzi di sindacalizzazione dei lavoratori. Amazon è nota per la sua dichiarata politica anti-sindacale, che prevede altresì l'uso di video di formazione per i quadri intermedi su come contrastare qualsiasi tentativo di sindacalizzazione.

La maggior parte dei *pure players* sono nuove aziende con una copertura sindacale bassa o addirittura inesistente. Come mostrato in precedenza, queste aziende operano in catene di valore frammentate, il che rende difficile per il sindacato avere accesso a tutti gli stakeholder e

<sup>28</sup> Amazon Mechanical Turk è un mercato di crowdsourcing che rende più facile per gli individui e le imprese externalizzare i loro processi e lavori ad una forza lavoro distribuita che può eseguire queste attività virtualmente.



sviluppare un dialogo sociale integrato. Diversi sindacati delle economie più avanzate, come l'Australia o la Svezia, hanno implementato strategie specifiche per sindacalizzare i lavoratori delle imprese dei *pure players*.

Al tavolo della contrattazione collettiva, la parte datoriale può trovare conveniente brandire la minaccia rappresentata dal commercio elettronico per giustificare i tagli del costo del personale e dei fondi tesi a migliorare le condizioni di lavoro. Questo approccio trova sostegno in molti articoli di stampa e perfino in alcuni ricercatori che diffondono l'idea sbagliata secondo la quale il commercio al dettaglio tradizionale è stato "ucciso" dal commercio elettronico<sup>29</sup>. Nei capitoli precedenti, così come nel nostro lavoro di ricerca "Grocery hypermarkets: Global Trends in Economic and Social Performance" (2018), abbiamo dimostrato che il retail tradizionale è ancora in espansione insieme all'e-commerce.

In realtà, come dimostrano numerose ricerche, le ragioni principali della chiusura dei negozi sono diverse dalla concorrenza del commercio online. Come affermano Holman e Buzek (2018)<sup>30</sup>, le principali cause per portano alla chiusura dei negozi sono:

1. Espansione eccessiva della presenza di negozi oltre i livelli sostenibili;
2. Gestione del Private Equity che ha penalizzato le aziende con un livello di indebitamento insostenibile;
3. Rifiuto di modernizzare i sistemi o migliorare l'esperienza del cliente;
4. Mancato aggiornamento del modello di business per riflettere il cambiamento.

In una certa misura la presenza di concorrenti online richiede una maggiore adattabilità da parte dei dettaglianti tradizionali. Secondo IHL, oltre il 24% delle vendite al dettaglio di Amazon negli Stati Uniti può essere attribuito a clienti che non sono riusciti a trovare in negozio un determinato prodotto.<sup>31</sup> È quindi importante che i sindacati comprendano i reali fattori di successo delle loro imprese ed evitino di porre un'enfasi eccessiva sulla concorrenza del commercio elettronico. Dopo tutto, il commercio elettronico non detiene più del 10% della quota di mercato nella maggior parte dei paesi.

Su scala più ampia, il commercio elettronico riveste un interesse centrale per i sindacati internazionali. Nel 2018 l'ITUC, insieme al TUAC e all'ITF, ha condotto una sessione di lavoro intitolata "Un'agenda dei lavoratori per il commercio elettronico" presso il Forum pubblico dell'OMC a Ginevra. La sessione di lavoro ha affrontato questioni quali la regolamentazione e il controllo democratico dei dati, la tracciabilità nella catena globale del valore, l'ottimizzazione dei processi, della salute e sicurezza sul lavoro, la protezione dei lavoratori e la promozione di

---

<sup>29</sup> I titoli di stampa annunciavano: "Il commercio al dettaglio è morto. Ecco cosa fare adesso", "Il motivo per il quale il negozio fisico è morto" o "Forse il retail tradizionale non è ancora morto, ma è in una bara".

<sup>30</sup> Holman, Lee and Buzek, Greg. *Retail's Radical Transformation/Real Opportunities. Beyond the "Retail Apocalypse" to a Bright Future*. August, 2018

<sup>31</sup> Idem.

un approccio incentrato sull'uomo per il luogo di lavoro, compreso il diritto alla disconnessione.<sup>32</sup>

Viste le numerose ripercussioni che il commercio elettronico ha sull'occupazione, sulle condizioni di lavoro e sui redditi, è importante che i sindacati tutelino i diritti dei lavoratori attraverso le misure seguenti:

- Sostenere condizioni di concorrenza leali tra tutti i concorrenti in termini di diritti dei lavoratori, protezione dei lavoratori e fiscalità;
- Tutelare i lavori usuranti e migliorare le condizioni di lavoro attraverso gli investimenti;
- Contribuire a una migliore gestione del carico di lavoro e della programmazione;
- Migliorare i fattori sociali e psicologici che concorrono al benessere sul posto di lavoro;
- Lottare contro le molestie, le discriminazioni, le pressioni, gli abusi, ecc;
- Opporsi all'incidenza dei contratti interinali, part-time e a zero ore;
- Promuovere una retribuzione adeguata per tutti i dipendenti, compresa quella dovuta per gli straordinari, il lavoro notturno o nel fine settimana;
- Contrastare la polarizzazione del lavoro e l'aumento delle disparità di reddito;
- Garantire l'accesso alla protezione sociale a tutti i dipendenti, anche attraverso la promozione dei salari di sussistenza nelle regioni in via di sviluppo;
- Aiutare le nuove forme di organizzazione del lavoro digitale a migliorare piuttosto che peggiorare la qualità del lavoro;
- Proteggere la vita privata dei lavoratori in un'epoca di comunicazione mobile digitale onnipresente, con limiti alla disponibilità/reperibilità;
- Norme di attuazione della sicurezza dell'informazione, della protezione dei dati e della privacy sul lavoro;
- Promuovere una formazione professionale in linea con i bisogni esistenti, l'integrazione con le nuove tecnologie attraverso investimenti privati e pubblici.
- Costruire un dialogo trasparente tra management e sindacati attraverso la regolare informazione e consultazione sulle questioni economiche, finanziarie e strategiche;
- Contrastare le politiche antisindacali.

---

<sup>32</sup> Vedi <https://www.ituc-csi.org/WTO-public-forum-2018-workers-agenda-for-e-commerce>



**#3**

## **ANALISI DELLO STUDIO**

Al fine di valutare l'impatto del commercio elettronico sull'occupazione e sui sindacati, UNI Commerce Global Union ha condotto uno studio tra i suoi membri. A tal fine Syndex ha intervistato i leader sindacali di Stati Uniti, Australia, Svezia, Belgio e Paesi Bassi.

15 sindacati di 13 paesi hanno partecipato all'indagine sull'impatto del commercio elettronico sui lavoratori e sui sindacati. La maggior parte dei sindacati ritiene che lo sviluppo del commercio elettronico abbia avuto un impatto piuttosto negativo sul settore del commercio tradizionale (8/15), sulla forza lavoro e sulla qualità dei posti di lavoro (9/15).

La maggior parte dei sindacati partecipanti (10/15) ha iscritti in imprese di commercio elettronico puro e tutti i sindacati sono presenti in aziende coinvolte nella catena del valore del commercio elettronico, soprattutto in magazzini e centri di rifornimento (14/15) e servizi di trasporto e consegna (12/15). Meno frequenti sono i sindacati nei back office delle società madri di e-commerce (8/15) e dei subappaltatori (9/15). Non tutte le aziende con una rappresentanza sindacale hanno sottoscritto contratti collettivi - infatti, solo in 9 paesi i sindacati hanno firmato contratti collettivi nei magazzini e nei centri di rifornimento al servizio delle imprese di commercio elettronico, e solo in 8 paesi sono stati firmati contratti collettivi nei back-office delle società madri di commercio elettronico.

La grande maggioranza dei sindacati intervistati sta sviluppando una strategia specifica, una tabella di marcia o un piano per organizzare i lavoratori del commercio elettronico e solo due paesi hanno attuato questi piani - Svezia e Australia.

In linea generale, i sindacati sono coinvolti in un dialogo con i datori di lavoro del settore del commercio elettronico (12/15) o del commercio al dettaglio tradizionale (11/15), nonché con le autorità pubbliche (9/15) su questioni relative allo sviluppo del commercio elettronico. Nella maggior parte dei casi, il dialogo si concentra sulle condizioni di lavoro e sui contratti collettivi e meno frequentemente su argomenti legati alle competenze e alla formazione o agli standard professionali. Temi come la fiscalità o la protezione e la sicurezza dei dati sono affrontati solo in pochi paesi.

In **Argentina**, il commercio elettronico si è sviluppato soprattutto nei servizi (turismo, intrattenimento, finanza) e sotto forma di piattaforma C2C (MercadoLibre). Il commercio al dettaglio tradizionale (B2C) non si è esteso al commercio digitale, anche se sono state utilizzate strategie complementari per sviluppare canali tradizionali - tra cui la vendita attraverso piattaforme come MercadoLibre o Tienda Nube, il marketing sui social network come Facebook o Instagram. Nel complesso, l'impatto del commercio elettronico sul settore del commercio tradizionale in Argentina è ancora basso, in particolare a causa dell'accesso limitato, dell'uso e dell'implementazione di innovazioni tecnologiche nel commercio al dettaglio. Sebbene negli ultimi anni vi siano stati progressi nel commercio elettronico in termini di volume e fatturato, l'occupazione tradizionale rimane ancora dominante in Argentina e, sotto questo aspetto, non vi sono prove di un impatto del commercio elettronico sul volume o sulla qualità del lavoro nel settore della vendita al dettaglio tradizionale. Allo stesso tempo, vengono promosse nuove forme di rapporti di lavoro precari con l'uso di piattaforme digitali come Glovo, Rappi e PedidosYam. In generale, i lavoratori delle grandi imprese di commercio elettronico sono coperti sia da contratti collettivi settoriali che aziendali. Vengono inoltre firmati accordi specifici con le imprese del settore tradizionale del

commercio al dettaglio su questioni relative alle competenze e alla formazione in relazione al progresso delle nuove tecnologie<sup>33</sup>.

In **Australia**, i maggiori operatori di e-commerce sono in realtà i rivenditori tradizionali esistenti che hanno adottato un approccio omnichannel. Secondo SDA, il sindacato australiano che rappresenta i lavoratori del commercio, l'e-commerce ha esercitato un'indebita pressione sulle trattative svolte nel settore del commercio al dettaglio tradizionale. Tuttavia, l'approccio adottato da SDA non è stato quello di giudicare l'e-commerce una cosa positiva o negativa, ma piuttosto una realtà che pone una serie di sfide, tra cui garantire che la retribuzione e le condizioni siano eque e non inferiori alle condizioni di vendita al dettaglio esistenti. Gli accordi e-commerce applicati nei centri di rifornimento online, sottoscritti dai sindacati hanno una caratteristica comune che li differenzia da quelli del commercio tradizionale, ossia l'inclusione dei premi nel salario. Attualmente, SDA NSW Branch conta circa 2.000 iscritti impegnati direttamente nel commercio elettronico su un totale di circa 60.000 membri. SDA organizza i lavoratori del commercio e dei magazzini/logistica e l'e-commerce rientra nel settore commercio piuttosto che nella logistica. Al fine di espandere la propria presenza nell'e-commerce, SDA ha implementato e sviluppato un piano specifico, partendo dalla mappatura dei principali attori dell'e-commerce e identificandone le modalità operative e le sedi. SDA ha implementato metodi organizzativi tradizionali e sperimentali. Il sindacato ha portato avanti delle iniziative con il gruppo delle principali imprese locali del commercio elettronico denominato NORA (National Online Retail Association). L'SDA e i datori di lavoro locali del commercio elettronico e dell'omnichannel hanno lavorato insieme per garantire l'equa applicazione delle norme in materia di IVA per le imprese locali e straniere- ciò ha portato all'applicazione dell'IVA su acquisti di valore inferiore effettuati nei siti esteri di e-commerce. La parità di tassazione è iniziata nel luglio 2018. SDA ha collaborato con il sindacato dei trasporti per organizzare i lavoratori di un deposito che fornisce un grande magazzino locale<sup>34</sup>, creando un'alleanza per organizzare i lavoratori del commercio elettronico denominata Online Retail and Delivery Workers Alliance. Incalzato dalla pressione esercitata dai sindacati, Amazon Australia è passata da un modello di assunzione interamente basato su lavoratori interinali ad un modello che prevede l'assunzione diretta di dipendenti a tempo indeterminato con aumenti salariali. Ciò scaturisce da una combinazione di attività di organizzazione, procedimenti legali e esposizione mediatica.

In **Belgio**, l'e-commerce transfrontaliero ha messo sotto pressione il settore della vendita al dettaglio tradizionale. Esposti ai flussi di prodotti provenienti dai paesi limitrofi, i commercianti

---

<sup>33</sup> Ad esempio, presso le aziende MDQ SA e Studio 1, di Mar del Plata, Buenos Aires, i sindacati e i dirigenti sono coinvolti in uno sforzo congiunto per creare accordi quadro innovativi che affrontino i cambiamenti nella gestione del personale e garantiscano la tutela dei diritti dei lavoratori nel processo di transizione programmata verso commercio elettronico.

<sup>34</sup> Le condizioni dell'accordo negoziato prevedevano una premialità superiore a quella stabilita dal contratto sindacale per l'attività di vendita nei negozi dello stesso rivenditore. Il premio salariale ha superato l'obiettivo del 7,6% in un sito online dedicato rispetto ai punti vendita dello stesso retailer.

tradizionali belgi si trovano ad affrontare una maggiore concorrenza e un calo delle vendite. Secondo ACV PULS, sui 105 miliardi di euro di fatturato del commercio al dettaglio nel 2018, il commercio elettronico totalizzava 11,5 miliardi di euro, compresi i 7,5 miliardi di euro di flussi transfrontalieri. Nel paese, il commercio elettronico ha avuto un impatto limitato sulla creazione di posti di lavoro nei settori della vendita all'ingrosso, della distribuzione e della logistica, dato che la maggior parte dei web shop belgi stanno esternalizzando questi processi a società che operano in Olanda, Germania o nel nord della Francia<sup>35</sup>. Al fine di sviluppare una strategia specifica per il commercio elettronico, ACV PULS sta mappando le catene di valore dei principali dettaglianti al fine di creare un coordinamento e ha istituito un tavolo settoriale che coinvolge anche i datori di lavoro del settore del commercio elettronico. Il sindacato intende fissare standard settoriali, ma deve affrontare l'opposizione dei datori di lavoro. Nel 2015, il ministero del lavoro ha invitato i sindacati a partecipare a tavole rotonde sul tema dello sviluppo del commercio elettronico obbligandoli, in seguito, a sottoscrivere un contratto collettivo che autorizza il lavoro notturno nell'e-commerce. Lo sviluppo dei servizi di raccolta e prelievo presso i principali dettaglianti obbliga i dipendenti a lavorare fino a tarda notte per preparare gli ordini e riempire gli scaffali all'alba. Nelle trattative, il management ha esercitato pressioni sui sindacati per abbassare le condizioni delle mansioni legate all'operatività dell'e-commerce al fine di eliminare il supplemento corrisposto per il lavoro notturno.

In **Svizzera**, la maggior parte dei dettaglianti tradizionali del settore alimentare e non ha aperto piattaforme online con consegne a domicilio o servizi *click & collect* legati a negozi fisici, o ha collegato i propri negozi con piattaforme esterne di fornitori di servizi di consegna (riders, taxi, ecc.). Secondo l'Unia, nonostante l'impatto negativo sull'occupazione del settore tradizionale, questi sviluppi hanno offerto la possibilità di elevare il livello dei lavoratori del commercio al dettaglio, attraverso la consulenza alla clientela, la specializzazione, la diversificazione dei compiti e l'acquisizione di nuove competenze. Malgrado ciò, i posti di lavoro sono ancora precari nelle mansioni di ritiro, gestione dei resi, logistica e stesura di rapporti. Rispetto ai risultati in termini di nuovi iscritti, Unia non ha una visione chiara poichè i dati disponibili non fanno una distinzione tra i lavoratori dei magazzini o della logistica per la grande distribuzione o per le aziende online; lo stesso va osservato per i trasporti e la distinzione tra chi lavora per l'e-commerce, la posta o la logistica per i venditori all'ingrosso. In effetti, per le aziende che si occupano delle consegne le attività sono spesso mescolate. L'Unia ha organizzato anche un piccolo numero di riders. I sindacati che organizzano i magazzinieri e gli addetti alle consegne hanno sottoscritto alcuni accordi che fissano un minimo salariale. Si tratta di accordi poco diffusi che necessitano un'ulteriore evoluzione. I sindacati hanno effettuato alcune verifiche a livello organizzativo in aziende di e-commerce, incontrando non poche difficoltà. Sono state svolte analisi a livello settoriale che hanno portato alla raccolta di dati sparsi e non utili alla buona comprensione della situazione. Recentemente, i sindacati hanno denunciato Migros, un *community service shopping* sviluppato da Amigos, il più grande distributore in Svizzera, costringendolo a sospendere l'implementazione per verificare il rispetto delle norme in

---

<sup>35</sup> I sindacati belgi hanno negoziato con Decathlon la creazione di un hub di ecommerce in Belgio, chiedendo condizioni di lavoro più elevate rispetto al minimo legale. Dopo un anno di trattative, Decathlon ha deciso di stabilire il nuovo magazzino a Waalwijk, Olanda, in collaborazione con Ingram Micro, l'azienda che si occupa anche dei magazzini bol.com.

materia previdenziale, infortunistica e salariale. L'Unia sta cercando di organizzare Le Shop, una filiale e-commerce di Migros, dove "le condizioni di lavoro sono disastrose", ma il compito è particolarmente arduo - i lavoratori hanno timore ad esporsi in quanto la retribuzione viene corrisposta sotto forma di bonus. A livello nazionale, l'Unia ha partecipato attivamente allo sviluppo della Dichiarazione tripartita sul futuro del lavoro e del partenariato sociale in Svizzera nell'era della digitalizzazione dell'economia, sotto l'egida dell'ILO. La Federazione svizzera dei sindacati è attiva anche nel lobbying politico sulle questioni relative ai lavoratori delle piattaforme digitali, all'IVA e al diritto alla formazione professionale continua.

In **Spagna**, l'e-commerce non è molto diffuso in quanto il modello di commercio più frequente nel paese è rappresentato dalle piccole e medie imprese. La presenza online rimane limitata ad un numero esiguo di imprese ed ha una funzione prettamente ausiliaria. Nonostante un impatto molto limitato del commercio elettronico sulla vendita al dettaglio tradizionale, Servicios CCOO segnala il potenziale rischio di riduzione dei punti vendita tradizionali a causa della maggiore concorrenza dell'e-commerce. Il sindacato non dispone di dati chiari relativi al numero di iscritti coinvolti nelle attività omnichannel del commercio al dettaglio tradizionale, in quanto queste attività non sono riportate separatamente. In pratica, i lavoratori che impiegati nelle attività omnichannel dei distributori tradizionali sono coperti dagli stessi contratti collettivi di lavoro, che hanno un valore *erga omnes*. In alcuni casi specifici, il sindacato ha negoziato accordi che regolano la disconnessione digitale, nonché condizioni specifiche per i lavoratori impiegati nei magazzini che si occupano di vendita online. Su scala più ampia, Servicios CCOO sta attualmente sviluppando un protocollo da presentare ai datori di lavoro con l'intenzione di stabilire linee guida per un dialogo teso ad affrontare i cambiamenti indotti dalla digitalizzazione. Il sindacato ritiene che il rischio di ristrutturazione non deriva solo dal commercio elettronico, ma anche dai cambiamenti generati dal progresso tecnologico nel posto di lavoro e nelle mansioni. Di fronte a questa situazione, le imprese devono adattarsi e fornire una formazione adeguata ai propri dipendenti.

In **Olanda**, il sindacato FNV ha denunciato la qualità del lavoro nei magazzini e customer care che riforniscono gli operatori di e-commerce - attraverso le aziende subappaltatrici - caratterizzato da mansioni ripetitive, una forte pressione, salari bassi, orari incerti e cattive condizioni. Questa situazione ha un impatto indiretto sulla qualità del lavoro nel commercio al dettaglio tradizionale. Tuttavia, secondo FNV, il commercio elettronico non è il diretto responsabile delle chiusure dei punti vendita tradizionali; spesso i fallimenti sono il risultato di errori commerciali e non (solo) dell'aumento del commercio elettronico. Mentre i grandi magazzini sembrano scomparire, lo shopping tradizionale è in crescita e le vie dello shopping sono molto affollate. Attualmente, FNV ha alcuni iscritti nel settore dell'e-commerce sparsi tra le società e le filiali. L'FNV non ha una posizione strategica riferita alle imprese dell'e-commerce; di qui l'importanza strategica degli sforzi per organizzare bol.com - la più grande piattaforma nazionale on-line bol.com, detenuta dal gruppo Ahold Delhaize. Alla stregua di numerosi *pure players*, bol.com ha esternalizzato i suoi magazzini (a Ingram Micro) e il suo servizio clienti (a Teleperformance), il che rende difficile avere una rappresentanza comune per tutti i lavoratori lungo la catena del valore. Per il prossimo futuro è previsto un primo incontro dei rappresentanti dei lavoratori di tutte le aziende che lavorano per lo stesso fornitore.

In **Polonia**, l'e-commerce si è diffuso con lo sviluppo di filiali omnichannel in aziende come H&M, Zara, Ikea o Lidl, e anche con l'ingresso di Amazon con uffici e centri di rifornimento. I

sindacati polacchi coinvolti nello studio, H&M e Amazon, ritengono che l'impatto del commercio elettronico sulla distribuzione tradizionale nel paese sia stato piuttosto negativo, a causa del calo del fatturato nel commercio al dettaglio, della riduzione dei posti di lavoro nei negozi e dell'adeguamento dell'orario di lavoro che impone ai rivenditori tradizionali l'apertura domenicale. In H&M, i sindacati si sono impegnati nella tutela e nella promozione dei diritti dei lavoratori dei magazzini, raggiungendo un accordo con il datore di lavoro in base al quale i dipendenti (ad oggi circa 1.900 persone) hanno diritto ad almeno week end di riposo al mese<sup>36</sup>. Il sindacato presente in Amazon ritiene che le condizioni di lavoro nel settore del commercio elettronico siano peggiori rispetto al commercio al dettaglio tradizionale a causa del vuoto legislativo che i datori di lavoro sfruttano a loro vantaggio. Per il momento, solo il 2% dei lavoratori dei centri di rifornimento di Amazon Polonia sono sindacalizzati e il sindacato sta lottando per aumentare gli iscritti. A tal fine, il sindacato presente in Amazon ricorre ai media tradizionali e i social media per pubblicizzare i problemi relativi alle condizioni di lavoro, conduce iniziative di protesta contro le ingiuste valutazioni dei dipendenti che portano allo sfruttamento estremo dei dipendenti e fornisce un numero verde per l'assistenza legale attivo 24 ore su 24.

In **Svezia**, le opinioni dei sindacati sul commercio elettronico differiscono rispetto alla maggior parte degli altri paesi. In generale, il commercio elettronico è considerato positivamente dai sindacati intervistati, Handels e Unionen, rispetto all'impatto sull'economia e sul settore della vendita al dettaglio tradizionale. I sindacati ritengono che il commercio al dettaglio tradizionale sia riuscito ad adattarsi e ad integrare il commercio elettronico nel modello commerciale. In Svezia vi è un gran numero di piccole imprese di commercio elettronico aperte ai sindacati e alla contrattazione collettiva. Il sindacato Handels ha recentemente completato un progetto quadriennale per l'organizzazione dei lavoratori del settore del commercio elettronico, che si è concluso con l'ingresso del sindacato in 350 posti di lavoro, la sindacalizzazione di oltre 3500 iscritti e la firma di 250 contratti collettivi. Unionen sta definendo una strategia specifica per l'e-commerce. In termini occupazionali, l'Unionen ha sottolineato la dimensione di genere dell'impatto del commercio elettronico sui posti di lavoro - i posti di lavoro amministrativi, tradizionalmente svolti da donne, vengono sostituiti da posti di lavoro informatici e tecnologicamente avanzati, per lo più svolti da uomini. Un altro aspetto è legato alla sostenibilità, in quanto il commercio elettronico è sviluppato soprattutto nelle grandi città e ha quindi un impatto sul clima attraverso un uso estensivo dei trasporti. Per affrontare tutti questi problemi, i sindacati del settore del commercio in Svezia hanno creato una fondazione insieme all'omologo datore di lavoro Svenk Handel, con un budget annuale di circa 1,9 milioni di euro per sostenere la ricerca sul commercio al dettaglio e sul commercio elettronico. Attraverso questa fondazione i sindacati partecipano a diversi seminari sullo sviluppo del commercio elettronico in Svezia e nel mondo.

Negli **Stati Uniti**, RWDSU-UFCW ha un'opinione piuttosto negativa sull'impatto del commercio elettronico sia rispetto alla vendita al dettaglio tradizionale che della qualità dei posti di lavoro. L'aumento del commercio elettronico ha portato alla perdita di buoni posti di lavoro nel

---

<sup>36</sup> Inoltre, il sindacato in H&M fornisce consulenza legale individuale ad ogni iscritto come parte della quota associativa.



settore del commercio al dettaglio, non ha creato nuove opportunità di formazione e ha modificato l'assetto occupazionale a scapito della manodopera femminile. La scala retributiva nel settore del commercio elettronico è stata descritta come equivalente al livello dei lavoratori al dettaglio piuttosto che ai salari dei magazzinieri. Il commercio elettronico ha avuto un impatto sulla salute e la sicurezza e non è andato di pari passo con la formazione e l'aggiornamento professionale. Lo sviluppo dell'omnichannel ha influito negativamente sui lavoratori dei negozi generando un carico di lavoro aggiuntivo non riconosciuto e non retribuito. Come dichiarato dai leader sindacali di Macy e Bloomingdale, per i lavoratori retribuiti con commissioni sulle vendite, il tempo necessario per l'evasione degli ordini on-line, che altrimenti sarebbe dedicato ai clienti in negozio, non è riconosciuto come vendita realizzata dal lavoratore dipendente e quindi non viene retribuito. Ciò influenza direttamente gli indicatori di produttività in quanto vengono registrate solo le vendite effettuate in negozio senza tenere conto del volume realizzato dalla divisione e-commerce. L'ultimo contratto collettivo di Bloomingdale ha affrontato la questione. Si è pertanto deciso che i dipendenti non sono più tenuti a gestire l'evasione degli ordini effettuati online quando è presente una concreta opportunità di vendita in negozio.

La tabella seguente evidenzia i problemi riportati dai sindacati e relativi ai lavoratori presenti diverse fasi della catena del valore dell'e-commerce:

nei magazzini e nei centri di rifornimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condizioni di lavoro, lavoro precario (UA, BE, IT, USA)</li> <li>• Intensità del lavoro, forte pressione (AU, NL)</li> <li>Stress (SW)</li> <li>• Problemi di salute legati all'ergonomia (SW)</li> <li>• Flessibilità dell'orario di lavoro, tracciabilità e monitoraggio del lavoro (AR, AU, BE)</li> <li>• Lavoro notturno e orario di lavoro prolungato (BE, NL)</li> <li>• Meteo, lavoro in condizioni di caldo/freddo (AU, SW)</li> <li>• Incertezza dell'orario di lavoro (NL)</li> <li>• Condizioni per evitare i congedi per malattia (SW)</li> <li>• Misure di produttività troppo elevate (USA)</li> <li>• Salari bassi (AU, BE, BE, SW)</li> <li>• Perdita di commissioni sulle vendite (AR)</li> <li>• Quote variabile elevata nella retribuzione (SW)</li> <li>• Violazione dei diritti dei lavoratori tradizionali (AR)</li> <li>• Assenza di contratti di lavoro (BR)</li> <li>• Necessità di aggiornamento tecnologico, formazione informatica (AR)</li> <li>• Outsourcing (BR)</li> <li>• Difficoltà di rappresentanza dei lavoratori (BR)</li> <li>• Spirito antisindacale, impossibilità per i lavoratori di fare sentire la loro voce (USA)</li> </ul>
Nei servizi di consegna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orari impossibili di gestione/consegna (AU)</li> <li>• Un numero sempre crescente di consegne (NL)</li> <li>• Quote di merce in consegna eccessive (USA)</li> <li>• Incertezza del lavoro (NL)</li> <li>• Flessibilità dell'orario di lavoro (BE, IT)</li> <li>• Contratti atipici, lavoratori autonomi o che lavorano per piattaforme di consegna (BE)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salari bassi (BE)</li> <li>• Problemi di sicurezza per le consegne a domicilio (AU)</li> <li>• Sicurezza nella consegna in locali di difficile accesso (AU)</li> <li>• Problemi con le altezze di carico e i pesi (AU)</li> <li>• Problemi con le apparecchiature (AU)</li> <li>• Lavoro precario (BE)</li> <li>• Condizioni di lavoro (USA)</li> <li>• Stress sul lavoro (BE, SW)</li> <li>• Calcolo rigoroso dei percorsi (SW)</li> <li>• Tempi di consegna più brevi (SW)</li> <li>• Congestione del traffico (SW)</li> <li>• Monitoraggio GPS (SW)</li> <li>• L'orario di lavoro non è interamente retribuito, ad es. tempo di carico (SW)</li> <li>• Necessità di aggiornamento tecnologico (AR)</li> <li>• Necessità di formazione informatica (AR)</li> <li>• Violazione dei diritti dei lavoratori tradizionali (AR)</li> <li>• Mancanza di regolamentazione per le consegne dell'ultimo miglio (USA)</li> <li>• Spirito antisindacale (USA)</li> </ul>
Nel back-office delle società madri dell'e-commerce (IT, servizio clienti, , marketing etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norme di lavoro inadeguate (BE)</li> <li>• Pressione elevata (BE)</li> <li>• Salari bassi (BE)</li> <li>• Mancanza di informazioni (SW)</li> <li>• Protezione e sicurezza dei dati (IT)</li> <li>• Violazione dei diritti dei lavoratori tradizionali (AR)</li> </ul>
Di altri attori coinvolti (back office delle ditte subappaltatrici, lavoratori autonomi, ecc)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavori in subappalto per la restituzione dei colli, le consegne ai subappaltatori, ecc. (SW)</li> <li>• Violazione dei diritti dei lavoratori tradizionali (AR)</li> <li>• Mancanza di contratti collettivi (IT)</li> <li>• Pressione sul lavoro (NL)</li> <li>• Orario di lavoro incerto (NL)</li> <li>• Possibile automazione dei lavori (NL)</li> <li>• Salari bassi (SW)</li> <li>• Mancanza di tutela previdenziale (SW)</li> <li>• Salari da povertà (USA)</li> <li>• Mancanza di regolamentazione e protezione (USA)</li> <li>• Spirito anti-sindacale (USA)</li> </ul>

**Partecipanti allo studio:**

Code	Country	Union
AR	Argentina	Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios
AU	Australia	SDA
BE	Belgium	ACS PULS
BR	Brazil	CONTRACS
CH	Switzerland	Unia
ES	Spain	Servicios CCOO
FI	Finland	Service Union United, PAM
IT	Italy	FIST-CISL
JP	Japan	UA ZENSEN
NL	Netherlands	FNV
PL_A	Poland	NSZZ Solidarność Amazon Poland
PL_H	Poland	NSZZ Solidarność
SW_H	Sweden	Handels
SW_U	Sweden	Unionen
US	USA	RWDSU-UFCW

**Come tu/il tuo sindacato valutate l'impatto del commercio elettronico sul settore del commercio tradizionale nel vostro paese?**

Rather positive	3	IT, SW_U, SW_H
Neutral or no impact	4	AR, ES, FI, NL
Rather negative	8	AU, BE, BR, CH, JP, PL_A, PL_H, US

**Come tu/il tuo sindacato l'impatto del commercio elettronico sulla forza lavoro/qualità del lavoro nel suo paese?**

Rather positive	2	IT, SW_U
Neutral or no impact	4	AR, ES, FI, SW_H
Rather negative	9	AU, BE, BR, CH, JP, NL, PL_A, PL_H, US

**Il vostro sindacato e/o altri sindacati del vostro paese sono iscritti a società di commercio elettronico puro (aziende che vendono solo o principalmente su una piattaforma Internet)?**

Yes	10	AR, AU, BE, BR, CH, FI, IT, PL_A, PL_H, SW_H
No	4	ES, JP, NL, US
I don't know	1	SW_U

**Il tuo sindacato e/o altri sindacati del tuo paese sono membri di aziende coinvolte nella catena del valore del commercio elettronico? Numero di risposte positive.**

Warehouses and fulfilment centers	14	AR, AU, BE, BR, CH, ES, FI, IT, NL, PL_A, PL_H, SW_H, SW_U, US
Transport, delivery services	12	AR, AU, BE, CH, ES, FI, IT, JP, NL, SW_H, SW_U, US
Back-office of parent e-commerce companies	8	AR, BE, ES, FI, IT, NL, SW_H, SW_U
Back-office services of subcontractors	9	AR, BE, ES, CH, FI, IT, NL, SW_H, SW_U

**I lavoratori coinvolti in attività di commercio elettronico sono coperti da contratti collettivi?**

Warehouses and fulfilment centers	9	AR, BE, CH, ES, FI, IT, SW_H, SW_U, US
Transport, delivery services	9	AR, BE, CH, ES, FI, IT, NL, SW_H, US
Back-office of parent e-commerce companies	8	AR, BE, ES, FI, IT, SW_H, SW_U, US
Back-office services of subcontractors	8	AR, BE, ES, FI, IT, NL, SW_H, SW_U

**Il tuo sindacato ha una strategia, una tabella di marcia o un piano specifico per organizzare i lavoratori del commercio elettronico?**

Yes, it is already implemented	2	AU, SW_H
It is currently under development	9	AU, CH, ES, IT, NL, PL_A, PL_H, SW_U, US
We intend to develop one	4	BE, BR, FI, JP

**Il tuo sindacato ha un dialogo con i datori di lavoro del settore della vendita al dettaglio tradizionale su questioni relative allo sviluppo del commercio elettronico nel vostro paese??**

Yes	12	AR, AU, BE, CH, FI, IT, JP, PL_H, PL_A, SW_H, SW_U, US
No or no answer	4	BR, ES, JP, NL
by subject:		
Development of the e-commerce sector	5	AR, AU, BE, PL_H, SW_U
Employment terms and conditions	9	AR, AU, BE, FI, IT, PL_H, SW_H, SW_U, US
Working conditions	10	AR, AU, BE, FI, IT, PL_A, PL_H, SW_H, SW_U, US
Training	5	AR, AU, BE, SW_U, US
Occupational standards	4	AR, BE, IT, SW_U
Data protection and security <sup>2</sup>	1	IT

**Il tuo sindacato ha un dialogo con i datori di lavoro del settore della vendita al dettaglio tradizionale su questioni relative allo sviluppo del commercio elettronico nel tuo paese?**

Yes	11	AR, AU, BE, CH, FI, IT, JP, NL, SW_H, SW_U, US
No or no answer	4	BR, ES, PL_A, PL_N
by subject:		
Development of e-comm. in traditional retail	8	AR, AU, BE, CH, IT, JP, SW_H, SW_U
Impact of the competition from e-commerce <sup>2</sup>	5	AU, BE, CH, IT, JP
Collective agreements <sup>2</sup>	10	AR, AU, BE, CH, FI, IT, NL, SW_H, SW_U, US
Impact on workers/working conditions	10	AR, AU, BE, CH, FI, IT, JP, SW_H, SW_U, US
Competences and training	5	AR, BE, CH, IT, SW_U
Data protection and security <sup>2</sup>	1	CH
Supply chain integration	1	SW_U
Health and safety (additional answer)	1	CH

**Il tuo sindacato è stato coinvolto in discussioni con il governo/le autorità pubbliche su questioni relative allo sviluppo del commercio elettronico nel tuo paese?**

Yes	9	AR, AU, BR, CH, IT, JP, PL_A, SW_U, US
No or no answer	5	BE, ES, FI, PL_A, SW_U
by subject:		
Impact on economy and the sector <sup>2</sup>	6	AU, BR, CH, JP, SW_U, US
Impact on labour	6	AR, BR, CH, IT, SW_U, US
Taxation <sup>2</sup>	3	AU, CH, US
Employment terms and conditions <sup>2</sup>	5	BR, CH, IT, SW_U, US
Competition/level playing field <sup>2</sup>	5	AR, AU, BR, CH, US
Occupational standards and training	4	AR, CH, SW_U, US
Collective agreements <sup>2</sup>	4	AR, CH, IT, US
Data protection and security <sup>2</sup>	2	CH, US
Health and safety (additional answer)	1	PL_A