



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di laurea magistrale  
Sviluppo interculturale dei sistemi turistici

Tesi di Laurea

# **Le tecnologie digitali nel retailing: un'analisi dei negozi di vicinato**

**Relatore**

Prof. Nicola Camatti

**Laureanda**

Camilla Vettori  
877808

**Anno Accademico**

2019/ 2020



## Sommario

Oggigiorno potremmo affermare di vivere in quella che viene denominata “Era Digitale” o “dell’informazione”. Quest’epoca è definita tale poiché caratterizzata da una crescente diffusione di tutte quelle tecnologie digitali che hanno contribuito ad un cambiamento radicale tanto a livello socio-economico, quanto sul piano industriale e politico. Il fenomeno della digitalizzazione si è ormai largamente diffuso condizionando tanto la sfera privata del singolo individuo, quanto quella lavorativa all’interno delle diverse imprese.

In particolare, il crescente utilizzo delle tecnologie digitali ha contribuito a centralizzare la figura del consumatore, innalzando le proprie aspettative rispetto ai prodotti o servizi acquistati: non a caso, è ormai consuetudine riferirsi al processo di acquisto come ad una “shopping experience” o, più genericamente, “esperienza del consumatore”. Allo stesso modo, la digitalizzazione ha favorito l’insorgere di nuove figure d’intermediazione online che sembrano minacciare il tradizionale piccolo commerciante, costringendo le imprese a rivedere le proprie strategie di business per sopravvivere in un ambiente sempre più competitivo. Inoltre, negli ultimi anni sono state promosse diverse misure dal governo italiano nel tentativo di favorire la digitalizzazione all’interno del Paese, con particolare riguardo per il settore imprenditoriale.

Alla luce di quanto affermato finora, la seguente tesi si propone di offrire una panoramica sulla situazione all’interno dei negozi tradizionali, detti anche “di vicinato”. Nello specifico, il caso studio si occuperà di analizzare come sia accolta la digitalizzazione da parte degli stessi commercianti e quale sia il loro rapporto con le tecnologie digitali. Come s’inseriscono effettivamente all’interno di queste piccole realtà e quali sono le prospettive future che si presentano?



## Indice

<b>1. Lo scenario globale odierno .....</b>	<b>1</b>
1.1 L'era della digitalizzazione .....	2
1.2 Il consumatore oggi .....	6
1.3 Il retailer oggi .....	10
<b>2. Tecnologie digitali e retailing .....</b>	<b>17</b>
2.1 Le tecnologie digitali nel retailing.....	18
2.2 Digitalizzazione e tecnologie digitali in Italia .....	28
2.3 Le tecnologie digitali in tempo di pandemia .....	37
<b>3. Caso studio: i commercianti di Spresiano .....</b>	<b>43</b>
3.1 Contestualizzazione .....	45
3.2 Struttura della ricerca .....	48
3.3 Risultati della ricerca.....	68
3.4 Limitazioni della ricerca .....	76
<b>4. Conclusioni.....</b>	<b>77</b>
4.1 Le politiche comunali .....	79
4.2 Possibili iniziative comunali .....	81
4.3 Prospettive future .....	84
4.4 Considerazioni finali.....	86
<b>Bibliografia.....</b>	<b>87</b>
<b>Sitografia.....</b>	<b>90</b>
<b>Ringraziamenti .....</b>	<b>93</b>



## **1. Lo scenario globale odierno**

Questo primo capitolo si propone di introdurre il tema su cui si sviluppa in seguito la tesi, offrendo una panoramica generale sullo scenario odierno che si presenta sul mercato: cosa s'intende per digitalizzazione e che influenza ha avuto sui vari settori, in particolare quello dell'industria? Chi sono i consumatori di oggi? Quali sono le caratteristiche principali dei nuovi commercianti al dettaglio?

L'obiettivo del primo paragrafo è di introdurre l'argomento, accennando alla rivoluzione digitale e ponendo l'accento sui cambiamenti preponderanti a livello socio-economico ed industriale a seguito di questo fenomeno.

Il secondo paragrafo si propone di esporre le caratteristiche principali che vanno a definire i consumatori attuali, influenzati dalla rivoluzione digitale e dall'avvento di internet. Questi eventi ne hanno inevitabilmente trasformato il comportamento d'acquisto, tanto da coinvolgerne tutto il processo, dal momento dell'insorgere del bisogno d'acquisto, fino alla valutazione del prodotto finale.

L'ultimo paragrafo offre invece un focus su quella che è la situazione dei retailers odierni, ossia gli esercizi commerciali al dettaglio. Nello specifico sarà approfondito come questi ultimi si sono evoluti nel tempo e adattati ai continui cambiamenti del mercato e del consumatore, introducendo nuove strategie di vendita per raggiungere gli obiettivi della propria impresa.

Al termine del capitolo si avrà quindi una panoramica generale sulla situazione attuale e ci si potrà addentrare agevolmente nei più specifici argomenti trattati nei capitoli seguenti.

## **1.1 L'era della digitalizzazione**

Oggi potremmo affermare di vivere in quella che viene denominata "Era Digitale" o "dell'informazione". Quest'epoca viene definita tale in quanto caratterizzata da una crescente diffusione delle cosiddette tecnologie digitali, le quali stanno contribuendo ad un cambiamento radicale in termini di nuovi modelli di business e nuove opportunità di creazione di valore per le imprese (Gartner.com; Parida et al, 2019). Nello specifico, con il termine "digitalizzazione" ci si riferisce al processo in cui viene convertito il linguaggio utilizzato da un qualsiasi elemento analogico (immagine, suono, documento...) in linguaggio digitale, ovvero rendendolo interpretabile da un computer attraverso i cosiddetti codici binari (Treccani.it).

Secondo Porter & Heppelman (2014), tutto ha inizio intorno agli anni 80/90 del secolo scorso con l'avvento di internet, grazie al quale è possibile connettere diversi dispositivi sparsi in tutto il mondo con una rapidità mai sperimentata prima e che cambierà per sempre il modo di comunicare e di vivere. Come conseguenza all'introduzione di questo fenomeno, i medesimi autori affermano che si sia assistito a un crescente interesse nonché sviluppo delle ICT (Information and Communication Technology), vale a dire tutte quelle tecnologie che riguardano proprio la trasmissione ed elaborazione di dati ed informazioni; tra i numerosi esempi possibili ci sono le piattaforme digitali come i social media oppure veri e propri dispositivi elettronici come lo smartwatch. Non è un caso se l'informazione stessa diventerà poi la chiave di molte strategie di business adottate dalle imprese per creare valore tanto al loro interno quanto per il mercato in cui competono; una rilevanza che oggi continua a crescere in maniera esponenziale (Niemeier et al., 2013). Basti pensare che alla fine degli anni Ottanta, meno dell'1% dell'informazione mondiale tecnologicamente archiviata era disponibile in formato digitale, mentre nel 2007 si sia raggiunta una percentuale del 94% (Hilbert & López, 2011).

Uno degli aspetti che forse più di altri ha davvero cambiato lo scenario socio-economico su cui ci si affaccia oggi è stato l'introduzione del cosiddetto "Internet of Things" (IoT), ossia l'Internet delle cose. In questi ultimi anni è davvero impossibile non essersi imbattuti almeno una volta in questa terminologia, sebbene non si sia ancora riuscito a dare una definizione definitiva a questo concetto (Wortmann & Flüchter,

2015). L'International Telecommunication Union definisce l'"Internet of Things" come un'infrastruttura globale che è in grado di abilitare determinati servizi a tal punto avanzati da permettere la connessione tra oggetti fisici e il mondo virtuale sfruttando le già menzionate ICT. Nello specifico, gli autori Wortmann & Flüchter (2015) definiscono queste soluzioni IoT come una combinazione tra cose fisiche e virtuali che viene concretizzata sotto forma di hardware e software. Gli stessi autori suggeriscono poi che l'applicazione di questo tipo di tecnologia possa avvenire potenzialmente in qualsiasi ambito, tanto nei settori più specializzati, come può esserlo la ricerca scientifica, quanto nelle semplici azioni che caratterizzano la quotidianità di qualsiasi individuo. Di questa categoria fanno parte tutti quegli "smart objects", cioè tutti quegli oggetti fisici che acquistano una propria identità digitale e che molto spesso sono tra loro connessi: lo sono gli smartphones, ma lo sono anche tutte quelle soluzioni per la gestione da remoto, ad esempio degli elettrodomestici nelle abitazioni, o ancora tutti quei sistemi di connessione dei macchinari, degli operatori e dei prodotti per la gestione della produzione all'interno di una qualsivoglia azienda. Non a caso, il numero stimato di diversi dispositivi IoT che sarebbero esistiti entro il 2020 si aggirava intorno ai 50 miliardi (Parida, 2018).

Tuttavia, tra le aree più investite da questo fenomeno dell'IoT si deve menzionare l'industria, in particolare quella manifatturiera, dove lo sviluppo di sistemi di produzione intelligenti, parallelamente all'introduzione di connessione tra molteplici siti di produzione, hanno dato vita ad un nuovo concetto di "industria 4.0"; termine coniato per la prima volta dal governo tedesco nel 2013 (Lasi et al., 2014).

Se con industria s'intende quel ramo dell'economia che produce beni materiali altamente meccanizzati e automatizzati, il concetto di "Industry 4.0" fa invece riferimento ad una nuova fase industriale in cui esiste un'integrazione tra i sistemi operativi manifatturieri e le tecnologie di informazione e comunicazione (ICT): diversi autori sono concordi nell'affermare che in questa evoluzione del settore industriale, denominata anche Quarta Rivoluzione Industriale, un ruolo fondamentale sia stato giocato dall'Internet of Things (Dalenogarea et al., 2018). Di comune accordo lo sono anche gli studiosi Lasi et al. (2014) che sostengono che una delle cause principali del cambiamento di prospettiva all'interno della produzione industriale sia proprio la

combinazione delle tecnologie internet unitamente alle tecnologie dei cosiddetti prodotti “smart”.

Proprio di questa Quarta Rivoluzione Industriale, secondo l'autore Parida (2018), ne è parte integrante la digitalizzazione e viceversa, coinvolgendo indirettamente anche l'Internet delle Cose. Egli sostiene, infatti, che il fenomeno della digitalizzazione sia stato favorito in modo particolare dai tanti cambiamenti avvenuti durante lo sviluppo dell'Industria 4.0, dove, più che in altri settori, ci sono state la volontà e la necessità di creare un ecosistema digitale in grado di coordinare tutti gli elementi del processo produttivo. Il risultato ottenuto è stato quello di un abbassamento dei costi fissi per le imprese, ma soprattutto un avvicinamento a un modello di business più “service-oriented”, dove al centro si trovano i bisogni del consumatore. Inoltre, lo stesso autore evidenzia le potenzialità dell'IoT per un'efficiente gestione dei big data, che continueranno a crescere in volume, varietà e velocità di trasmissione.

In letteratura si concorda poi sul fatto che la digitalizzazione abbia inevitabilmente influenzato quasi la totalità dei settori in maniera più incisiva durante il corso dei due decenni passati (Hänninen et al., 2018). Inoltre, è indubbio che essa abbia riconfigurato le opportunità di creazione di valore per tutte le imprese favorendo in questo modo lo sviluppo di nuovi modelli di business per sfruttare le nuove potenziali opportunità di guadagno (Beck & Rygl, 2015). Infatti, come sostenuto da Vadana et al. (2020), la digitalizzazione rappresenta molto più di uno stimolo per le imprese: essa è la causa di un contesto economico, sociale, politico ed industriale in continua evoluzione, nel quale emergono rapidamente nuove tecnologie e di conseguenza diventa necessaria l'assunzione di nuove capacità e competenze, nonché strategie per rimanere competitivi sul mercato. Per questo motivo, Porter & Heppelman (2014), consigliano di fare attenzione a questi continui mutamenti: se è vero che vi è stato un innumerevole aumento delle possibilità grazie all'avvento di internet e ai prodotti “smart”, è bene ricordare che le regole tradizionali rispetto alla concorrenza e al vantaggio competitivo sul mercato restano le stesse di sempre, costringendo anche le imprese più all'avanguardia a un continuo adattamento delle proprie strategie.

Nel complesso, è chiaro che la digitalizzazione abbia portato diversi cambiamenti tanto a livello macroeconomico quanto a livello microeconomico. Innanzitutto ha intaccato settori fondamentali come quello dell'industria e dell'economia, diffondendosi di conseguenza sull'intera società, influenzandola nel suo insieme. Inoltre, l'introduzione dell'Internet of Things e il conseguente sviluppo di prodotti "smart" in grado di dialogare tra loro, hanno radicalmente cambiato lo scenario globale in termini di connessione, dinamicità, coordinazione e automazione. Nello specifico, la digitalizzazione è stata portatrice di novità prima di tutto all'interno delle imprese, dove le nuove opportunità di creazione di valore hanno sviluppato un ambiente ancor più competitivo, che ha visto necessaria l'introduzione di nuovi modelli di business per l'attuazione di strategie vincenti all'interno dei nuovi mercati.

Tutto questo ha inevitabilmente contribuito non solo alla creazione di nuovi modelli d'impresa, si vedano ad esempio le piattaforme digitali per la rivendita, quali Amazon, ma anche alla nascita di nuovi consumatori, con nuove esigenze, diverse aspettative ed una novità: anch'essi hanno assunto una propria identità digitale.

## **1.2 Il consumatore oggi**

Se inizialmente il consumatore era considerato come colui che acquista beni e servizi con il fine di soddisfare i propri bisogni, oggi giorno non è più possibile accontentarsi di una definizione così semplice e superficiale. Nello specifico, con comportamento d'acquisto s'intende tuttora il processo psicologico attraverso il quale il consumatore riconosceva l'insorgere di un determinato bisogno e si adoperava nel trovare soluzioni per soddisfarlo attraverso la raccolta ed elaborazione di informazioni (Kumra, 2006).

Tuttavia, nella seconda metà del secolo scorso il concetto di consumo è divenuto sempre più ampio, tanto da trasformarsi da mera attività d'acquisto a un'attività particolarmente significativa a livello socio-economico. Infatti, vi è stata una crescente attenzione da parte dei consumatori relativamente l'aspetto emozionale, simbolico ed astratto dei benefici ricevuti dall'acquisto di un prodotto o servizio, dando ormai per scontati quelli che vengono definiti come bisogni primari o fisiologici (Maslow, 1954).

Alla radice di questa ricerca di simboli ed emozioni da parte del consumatore troviamo diversi fattori. Innanzitutto le risorse da poter investire dei consumatori di oggi, sia in termini di ricchezza materiale che di tempo libero, sono indubbiamente cresciute rispetto a quelle dei decenni scorsi. Inoltre, il modo in cui queste risorse vengono investite è cambiato: vista la crescente necessità dell'individuo di identificarsi e realizzarsi si può parlare di un vero e proprio individualismo che si manifesta nella continua ricerca di identità, autenticità, ma allo stesso tempo anche dell'appartenenza ad una comunità (Addis, 2007).

Ne consegue che il consumatore è alla ricerca di qualcosa in grado di produrre significato per se stesso, ricercando esperienze che coinvolgano anche la sfera emotiva e sensoriale sviluppando quella che oggi viene nominata in letteratura "esperienza di consumo" (Carù & Cova, 2007). Per questa ragione i consumatori non possono più considerarsi dei semplici compratori, ma piuttosto coproduttori che partecipano attivamente alla costruzione della propria esperienza di consumo attraverso l'interazione con l'ambiente, i venditori e gli altri consumatori (Prahalad & Ramaswamy, 2003).

Nel suo libro "Ad uso e consumo" (2007), l'autrice Addis sostiene che dare una definizione di esperienza di consumo sia particolarmente difficile per la sua intrinseca complessità e multidimensionalità. Tuttavia, riesce a distinguere due principali componenti che possono aiutare a definire questo concetto: da un lato vi è l'interazione tra l'individuo con il prodotto o il servizio con cui si misura, mentre dall'altro si trova l'attribuzione di senso che lo stesso individuo conferisce all'interazione avvenuta. Secondo Arnould et Al. (2002) infatti, è ormai consolidato che l'interazione rappresenti la base dell'esperienza di consumo, sia essa fisica, emotiva o cognitiva e può riguardare tanto un prodotto o servizio specifico quanto il contesto in cui questo viene inserito. Lo stesso autore suggerisce poi la suddivisione dell'esperienza di consumo in quattro diversi stadi, ampliandone ulteriormente la definizione: in questo modo viene incluso non solo l'atto dell'acquisto in sé, ma anche il momento precedente e successivo allo stesso. La prima fase riguarda, infatti, l'esperienza di pre-consumo, ovvero quel momento in cui il consumatore si attiva per raccogliere informazioni e pianifica come poter soddisfare il bisogno che è insorto. In seguito si passa all'esperienza di acquisto, in cui avvengono la scelta del prodotto o servizio e il conseguente appropriamento da parte del consumatore. La terza fase è invece descritta come "l'esperienza al cuore del consumo", vale a dire il momento in cui l'individuo reagisce all'acquisto appena effettuato e che può suscitare in lui sensazioni quali soddisfazione, insoddisfazione, compiacimento o delusione, a seconda di come viene percepita l'esperienza appena vissuta. Infine, l'ultimo stadio riguarda la cosiddetta "esperienza reificata", ossia la possibilità di mantenere viva nella memoria l'esperienza appena vissuta protraendone nel tempo le conseguenze.

Finora si è potuto osservare la trasformazione dal semplice concetto di "acquistare" verso una più complessa definizione di "esperienza di consumo", dove il protagonista è il consumatore stesso con la propria personalità e soggettività. Tuttavia, per arrivare a definire il consumatore odierno è necessario compiere un ulteriore passo, considerando il contesto in cui ci si trova oggi e la digitalizzazione di cui non si teneva conto nella letteratura fino a questo momento analizzata.

Attualmente si sta vivendo nell'era in cui il consumatore è stato investito dalla rivoluzione digitale, un fenomeno che ha influito ed influisce inevitabilmente sul

proprio comportamento d'acquisto (Miklošík, 2015). Questa rivoluzione non può essere, infatti, considerata una semplice evoluzione tecnologica, ma al contrario è portatrice di una vera e propria trasformazione, tanto a livello sociale quanto psicologico (Sferra, 2020).

Innanzitutto è bene considerare che il consumatore d'oggi sia presente online, oltre che offline, aprendosi a molte più possibilità di scelta rispetto ai tempi in cui internet non esisteva ancora (Kusá & Záziková, 2018). Questa sua presenza digitale gli permette senza dubbio di raccogliere molte più informazioni dettagliate relative ai prodotti o servizi che ha intenzione di acquistare, rendendolo più consapevole delle diverse opzioni presenti sul mercato e permettendogli di confrontare tutte le offerte disponibili in maniera meticolosa, sia in termini di prezzo che di qualità (Parise et al., 2016). Inoltre, accedere a quest'ammontare d'informazioni presenti sul web è divenuto ormai relativamente semplice e quasi a costo zero, senza contare poi il grande privilegio di poter scegliere tra diversi canali dove effettuare i propri acquisti: si può fare direttamente dal sito online con il proprio pc, recandosi nel punto vendita fisico, utilizzando i social media o ancora usufruendo di svariate applicazioni sullo smartphone o tablet (Miklošík, 2015). Questo significa che i consumatori possono confrontare molto facilmente i prodotti e prendere una decisione d'acquisto molto più rapidamente di un tempo (Chan, 2013). Non a caso, la crescente attenzione sulla "customer experience" è anche dovuta alla possibilità per il consumatore di interagire direttamente con le imprese attraverso l'utilizzo di molteplici canali e media, andando a render ancor più complesso l'intero processo d'acquisto (Lemon and Verhof, 2016). Grazie dunque proprio alla trasformazione digitale, le imprese sono in grado di creare interazione con i consumatori, fondamentale per innalzare il livello di coinvolgimento che sta alla base dell'esperienza stessa (Vianelli D., 2017).

Nella letteratura più recente sono diversi gli autori concordi del fatto che tutto ciò ha inevitabilmente portato a un notevole incremento di potere degli utenti/consumatori nei confronti delle imprese produttrici e di conseguenza anche rispettivamente agli esercizi commerciali (Kusá & Záziková, 2018). Infatti, se da un lato la grande quantità d'informazioni disponibili può agevolare il consumatore nelle proprie scelte d'acquisto, dall'altro lo rende molto più sensibile ad alcuni elementi quali la personalizzazione,

l'istantaneità e il coinvolgimento emotivo dei contenuti che gli sono offerti (Parise et al., 2016).

Se uniamo il desiderio di ricerca e affermazione della propria identità, con un accesso praticamente illimitato ad ogni tipo di informazione riguardante prodotti e servizi, è inevitabile ottenere un consumatore molto più attento ed esigente rispetto a quello di un tempo. Il consumatore è anzi sempre meno interessato al prodotto in sé, ma piuttosto è desideroso di ottenere subito ciò che vuole attraverso un'esperienza di shopping dinamica e conveniente, ma soprattutto personalizzata (*Strategic Direction*, 2018). Come sostengono Reinartz et al. (2019), il consumatore di oggi è alla ricerca di gratificazione istantanea.

Ecco quindi come si presenta il “consumatore digitale” odierno: sempre connesso e costantemente informato, con più potere nei confronti delle imprese, più esigente a livello di personalizzazione e dalle aspettative decisamente alte nei confronti delle esperienze che andrà a vivere.

### **1.3 Il retailer oggi**

Secondo Niemeier et al. (2013) con il termine “retailer” (rivenditore) si fa riferimento a quella figura tradizionale dell’intermediario che, da un lato, aiuta i fornitori a posizionare i propri beni all’interno di un mercato e dall’altro lato rappresenta il dettagliante che vende i prodotti acquistati dalle imprese direttamente al consumatore finale attraverso l’utilizzo di uno o più punti vendita. I suoi compiti sono riassunti dagli stessi autori essenzialmente in quattro attività principali. La prima riguarda la preselezione dei beni che devono essere venduti: ogni rivenditore costruisce il proprio tipo di offerta all’interno del punto vendita scegliendo dai fornitori i beni che ha intenzione di proporre ai potenziali clienti, determinando sia la varietà e quantità di prodotti da presentare al pubblico, sia le strategie di vendita da utilizzare per guidarlo nell’acquisto. In secondo luogo si colloca l’abilità del rivenditore nel riunire diversi consumatori all’interno del proprio esercizio commerciale andando a formare quella che è definita come l’aggregazione della domanda con l’offerta. La terza attività principale di un retailer è poi quella di offrire consigli d’acquisto ai clienti rispetto ai prodotti esposti: la capacità di un rivenditore si rivela infatti molto spesso decisiva nel processo decisionale del consumatore. Infine, il ruolo d’intermediario si esprime anche attraverso lo spostamento fisico dei beni, quindi l’azione di trasferirli dai produttori verso il punto vendita finale, in maniera rapida ed efficace (Niemeier et al., 2013).

Come il consumatore, anche il retailer è stato investito dalla rivoluzione digitale e di conseguenza, con l’evoluzione delle dinamiche di consumo, è sorta la necessità di introdurre dei nuovi modelli di business che aiutino i retailers odierni a soddisfare i bisogni in continua evoluzione dei consumatori sempre più esigenti (Hänninen et al., 2018).

Partendo dal principio, nel loro libro “Reshaping retail” (2013) gli autori Niemeier et al. offrono una panoramica sull’evoluzione di questa professione nel corso del tempo, utile per arrivare a comprendere meglio come si presenta lo scenario del retailer nell’odierna era digitale. Innanzitutto è stata fatta una distinzione fra tre epoche differenti: l’epoca mercantile, il cui principio è fatto risalire all’età medievale; l’epoca moderna, il cui evento caratterizzante risulta essere la Rivoluzione Industriale che ha investito la metà del 18esimo secolo; infine viene presa in considerazione l’attuale era

digitale. Nel corso delle prime due epoche il ruolo dell'intermediario era fondamentale per permettere ai prodotti dei fornitori di giungere fisicamente ai clienti finali e di conseguenza offrire l'opportunità a entrambe le parti di trarne profitto a vicenda. Dapprima servendo esclusivamente le classi sociali d'élite e in seguito muovendosi verso un mercato sempre più aperto a tutti i tipi di consumatore, i retailers si specializzano progressivamente nel loro ruolo d'intermediari acquisendo maggior competenza e soprattutto potere nei confronti della clientela. Infatti, con il passare del tempo l'aumento della diversità e quantità dei beni offerti, parallelamente alla crescita di eterogeneità dei consumatori, hanno trasformato la figura del semplice mercante, che si occupava della vendita di merce generalizzata all'interno di mercati e fiere, nella più autorevole figura del retailer specializzato. Immergendosi in una società positivamente sconvolta dalla Rivoluzione Industriale che tende progressivamente verso un concetto di "consumo" vero e proprio, è facile intuire come questo contesto sociale abbia incentivato inizialmente la nascita dei grandi magazzini, passando successivamente all'introduzione dei supermercati self-service così come li conosciamo oggi ed arrivando infine agli attuali centri commerciali. Ad ogni modo, il compito dei retailers restava quello di trovare il punto d'incontro tra domanda e offerta sul mercato con l'obiettivo di ottenere il massimo ricavo rispetto al capitale che si era inizialmente investito per comporre l'inventario.

Arrivati infine ai giorni odierni, nell'era digitale, l'avvento di internet ha radicalmente cambiato il modo di vivere di ciascun individuo, andando a incidere inevitabilmente anche sulle proprie abitudini di consumo. Nello specifico, diversi sono stati i fattori che hanno contribuito alla rapida crescita e diffusione del retailing online. Tra le principali ragioni si trova la disponibilità di una maggior quantità nonché miglior qualità di informazioni riguardanti i prodotti, vasti assortimenti di scelta per il consumatore e potenzialmente prezzi più bassi dovuti all'abbassamento dei costi fissi dell'impresa (Reinartz et al., 2019).

Tuttavia, ciò che più di ogni altro aspetto ha inciso sul rapporto esistente tra retailer e consumatore è proprio la mancante necessità di dover essere presenti fisicamente nel punto vendita per effettuare degli acquisti: entrambe le parti hanno ora la possibilità di scambiarsi informazioni riguardanti i prodotti e di compiere una transazione d'acquisto

semplicemente collegandosi tramite la rete internet. Questo fenomeno è denominato “e-commerce” e rappresenta il motivo della nascita di un nuovo mercato parallelo a quello tradizionale, ovvero quello virtuale (Niemeier et al., 2013); un mercato tanto rivoluzionario quanto in continua espansione, al punto che, secondo la piattaforma digitale per la raccolta dati ‘Statista’ (2018), l’utilizzo dell’e-commerce subirà a livello globale una crescita costante annuale di circa il 10/15%.

Come sostenuto da Suarez et al. (2013) la digitalizzazione ha accelerato il passaggio da quel modo di fare impresa che poneva al centro il prodotto e tutti gli elementi che vi ruotano attorno (prezzo, materiale, qualità...), a un business molto più concentrato sui servizi. Nello specifico è riconosciuto dalle imprese il potere e la centralità del consumatore attraverso il concetto della già discussa “customer experience” (Chan, 2013), influenzando fundamentalmente la loro maniera di competere e agire nei confronti del consumatore stesso (Porter & Heppelman, 2014). La preoccupazione principale del retailer è ora quella di creare valore per il consumatore, il quale si aspetta una shopping experience personalizzata, dinamica e assolutamente conveniente (*Strategic direction*, 2018).

Alla luce di questi cambiamenti, negli scorsi decenni è sorta quindi l’urgenza di adottare nuovi modelli di business da parte delle imprese che puntino a soddisfare i bisogni e le richieste costantemente mutevoli dei consumatori e che abbiano la volontà di rimanere competitive sul mercato (Hänninen et al., 2018). Proprio per questo vi è stata un’evoluzione del concetto di retail marketing, vale a dire l’insieme di attività di marketing compiute dalle varie imprese con l’obbiettivo ultimo di indurre il consumatore finale all’acquisto di prodotti o di servizi (insidemarketing.it). In seguito alla digitalizzazione, infatti, il retailer ha la possibilità di utilizzare più di un canale di distribuzione per offrire informazioni sui prodotti ed eventualmente effettuarne la vendita ed è proprio agli inizi del 21esimo secolo che si comincia a discutere del multiple-channel retailing (Chan, 2013) come nuova opportunità di creazione di valore per il consumatore (*Strategic direction*, 2018). Come già discusso, infatti, la digitalizzazione ha riconfigurato le opportunità di creazione di valore per le imprese e di conseguenza sono emerse nuove strategie, cosiddette a canale multiplo (multiple-

channel strategies), che hanno contribuito a guidare l'evoluzione simultanea del settore retailing (Beck & Rygl, 2015).

Sebbene la letteratura riguardo a questa tematica non sia del tutto unanime con la seguente categorizzazione, in linea di massima si possono distinguere quattro tipologie di strategie utilizzate dai rivenditori, iniziando da quella più tradizionale per arrivare infine a quella più evoluta (Yrjölä et al., 2018; Beck & Rygl, 2015).

La prima è definita come la "Single-channel retailing" e riguarda quella forma di vendita in cui l'impresa utilizza un unico canale, che può essere sia fisico (come nel caso di un singolo negozio) che online (come le imprese che operano esclusivamente attraverso le piattaforme e-commerce).

Un'altra strategia di vendita utilizzata dai retailers è quella definita "Multi-channel retailing". Come suggerisce il nome, in questo caso i canali utilizzati dall'impresa per raggiungere i consumatori sono molteplici e comprendono sia l'ambiente fisico che quello digitale. Il consumatore avrà quindi più libertà di scelta in termini di modalità di acquisto, tuttavia non esiste alcun livello di aggregazione tra i diversi canali, essendo totalmente indipendenti tra loro. Di conseguenza l'offerta si presenta molto frastagliata e a tratti contraddittoria con un evidente rischio di cannibalizzazione per l'impresa e disorientamento da parte del consumatore.

Lo stadio successivo di questo tipo di strategia si trova invece nel "cross-channel retailing". In questo caso le imprese utilizzano diversi canali, online e offline, ma esiste un collegamento tra loro che crea interazione e permette al consumatore di spostarsi da un canale all'altro per effettuare lo stesso acquisto. Un esempio di questa strategia è la possibilità del cosiddetto "click and collect", dove è data al cliente la possibilità di ordinare un determinato prodotto online e successivamente ritirarlo presso un punto vendita fisico.

Infine si giunge alla strategia di vendita più complessa da attuare, ma senza dubbio la più efficace in termini di creazione di valore per il consumatore: l'"Omni-channel retailing". Si tratta di una strategia in cui tutti i canali coinvolti dall'impresa (fisici e digitali) sono completamente integrati tra loro offrendo al consumatore un'esperienza

d'acquisto completa e immersiva. Da un lato il cliente avrà quindi la possibilità di interagire facilmente con ogni tipologia di canale con riferimento al medesimo prodotto o servizio, mentre dall'altro lato il dettagliante riuscirà ad avere il controllo su tutti i canali distributivi adottati nella propria impresa.

Naturalmente non è da escludere la possibilità per le imprese di adottare dei modelli di business ibridi, che vedano quindi l'intersezione di diverse strategie. Potrebbe accadere ad esempio che i canali siano integrati dal lato dell'impresa, ma al contrario questa connessione non sia visibile dal lato del consumatore: all'interno di uno store fisico si riceve un messaggio nel proprio smartphone in cui si è invitati a scaricare un coupon per gli sconti, ma è possibile farlo solo tramite mobile seppure presenti fisicamente nel negozio.

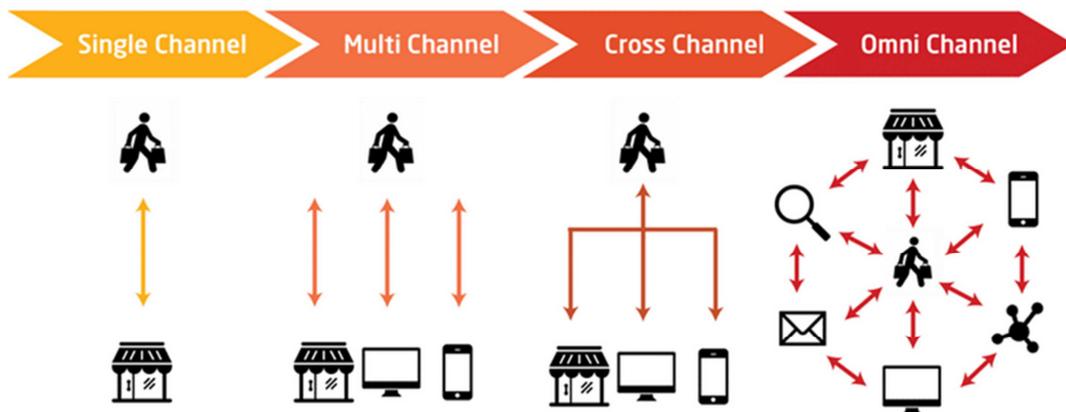


Fig. 1: Evoluzione strategie di vendita del retailer (identific.be)

Alla luce di quanto affermato finora, sono emersi alcuni punti su cui è bene focalizzare la propria attenzione per offrire una panoramica il più possibile esauriente dello scenario che si presenta globalmente oggi relativamente gli esercizi commerciali al dettaglio.

E' indubbio che la digitalizzazione abbia sconvolto la maniera di fare retailing e che, avendo contribuito allo sviluppo di un mercato parallelo online, la competizione tra imprese sia notevolmente cresciuta. Inoltre è da tenere in considerazione il fatto che il consumatore sia diventato sempre più esigente e quindi il retailer debba adattarsi anche a quelle che sono le mutevoli esigenze del target di riferimento al fine di

garantire una “customer experience” il più possibile all’altezza delle aspettative. Non per nulla il passaggio al retail digitale ha spinto le imprese a investire nella raccolta e analisi di dati (Big data) per garantire un servizio sempre più personalizzato al consumatore (Reinartz et al., 2019).

In particolare, il fenomeno della digitalizzazione ha incoraggiato lo sviluppo di piattaforme digitali che hanno invaso prepotentemente il mercato, minacciando sempre più quella che è la figura del tradizionale commerciante al dettaglio (Niemeier et al., 2013). Se è vero che un tempo esso rappresentava una fonte d’informazione e di transizione imprescindibile per il consumatore, oggi giorno sembra che le nuove sfide emerse contribuiscano solamente a ridurre l’importanza della presenza fisica del commerciante. Viene allora da chiedersi chi sarà a interfacciarsi in prima linea con il consumatore nel prossimo futuro.



## **2. Tecnologie digitali e retailing**

In questo secondo capitolo si andrà ad approfondire gli aspetti che caratterizzano il rapporto tra tecnologia digitale e il settore del retailing: inizialmente descrivendo le tecnologie più diffuse in generale, successivamente contestualizzando il tema in Italia, ed infine tenendo in considerazione il periodo storico in cui si sta vivendo caratterizzato dalla pandemia da Covid-19.

Il primo paragrafo offre una descrizione di quelle che sono le tecnologie digitali più diffuse all'interno dei negozi tradizionali. In particolare sono presentate le loro caratteristiche e funzioni con tutti i benefici che portano al commerciante stesso, nonché alcuni rischi legati soprattutto alla potenziale sostituzione del negozio offline con quello digitale. A tale proposito sarà spiegato perché, in realtà, la presenza d'infrastrutture commerciali, in particolare i negozi di vicinato, sia ancora importante all'interno di una comunità.

Il paragrafo successivo approfondisce gli aspetti riguardanti la digitalizzazione in Italia: come si colloca in termini di sviluppo digitale rispetto al resto d'Europa e quali sono le misure politiche adottate per favorire il processo di digitalizzazione nel Paese. In particolare ci sarà un focus sull'integrazione delle tecnologie digitali all'interno delle imprese.

Nel terzo paragrafo sarà infine sviluppata una breve riflessione in merito al periodo storico in cui ci si trova attualmente, vale a dire l'emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del Covid-19, concentrandosi su come questo evento abbia accelerato il processo di digitalizzazione delle imprese italiane in Italia e contribuito in parte alla rivalutazione del negozio di vicinato.

## **2.1 Le tecnologie digitali nel retailing**

Si è osservato come l'introduzione di nuove tecnologie digitali, unitamente al cambiamento radicale nel comportamento d'acquisto dei consumatori, abbia inevitabilmente influito sulla figura dei retailers odierni, incoraggiando la diffusione di nuove strategie di business. Con la digitalizzazione, la catena di creazione di valore in questo settore ha, infatti, iniziato a muoversi dalla sua tradizionale struttura lineare (produttore → rivenditore → consumatore) verso una struttura che permette a ogni interessato di relazionarsi direttamente con il consumatore finale (Reinartz et al., 2019). Se poi si pensa che la letteratura concordi nell'identificare diverse strategie, dal singolo al multi-canale, come nuove fonti di creazione di valore, viene da chiedersi come riescano a sopravvivere tutti quei tradizionali "brick-and-mortar" retailers, cioè i negozi fisici, in un ambiente in cui ci si spinge sempre più verso un'ottica di omnicanalità (Verhoef et al., 2015).

In poche parole, come deve comportarsi un rivenditore oggi per riuscire a competere in un mercato così dinamico e talvolta aggressivo? In particolare ci si riferisce ai piccoli negozi di vicinato, ossia quei punti vendita al dettaglio che non superano i 250mq di superficie di vendita (D.lgs. 31/3/1998, n. 114), che saranno oggetto del caso studio nel capitolo successivo.

Secondo gli autori Reinartz et al. (2019), riusciranno a sopravvivere a questo scenario solamente quegli esercizi commerciali in grado di creare sinergie tra il negozio fisico e la molteplicità di canali disponibili. Infatti, diversi altri autori, come Bird et al. (2013), sono convinti che gli store fisici continueranno ad avere una certa importanza anche nel futuro, ma dovranno appunto essere in grado di combinare lo shopping tangibile con la richiesta in continua evoluzione di più canali distributivi. Nello scenario odierno, i consumatori hanno il controllo di dove, quando e come ottenere informazioni sui prodotti, nonché i prodotti stessi, perciò tutti i retailers che dovessero privare il cliente della scelta del canale sarebbero facilmente tagliati fuori dal mercato. Al contrario, chi riuscirà ad assecondare anche questo tipo di desiderio dei consumatori potrà trarne vantaggio (Bird et al., 2013).

Infine, lo studio condotto da Hänninen et al. (2017) dimostra che le possibilità per un odierno retailer di creare valore si identificano principalmente nella raccolta ed analisi dei big data, che permettono al rivenditore di analizzare in maniera approfondita il comportamento dei propri consumatori attraverso l'elaborazione di informazioni riguardanti il come, quanto e quando acquistano.

Se nella teoria sembrerebbe dunque auspicabile l'instaurazione di un rapporto collaborativo tra rivenditore e tecnologie digitali per resistere nel mercato di oggi, nella pratica le cose non sono così semplici e scontate. Di seguito si vedrà nel dettaglio quali sono le tecnologie digitali più diffuse oggi nei esercizi commerciali e che tipo di supporto, o talvolta rischio, vanno a rappresentare per i rivenditori nello svolgimento delle proprie attività.

### *E-commerce*

Innanzitutto, è bene evidenziare quella che forse più di tutte ha rappresentato una "disruptive technology" per gli esercizi commerciali fisici: l'introduzione delle piattaforme digitali per la vendita online che costituiscono il fenomeno dell'ormai diffuso "e-commerce", o commercio elettronico. Con questo termine s'intende qualsiasi transizione per la vendita di beni o servizi che avviene attraverso l'utilizzo della rete internet senza che ci sia alcun tipo di contatto fisico tra rivenditore e cliente (Niemeier et al., 2013). Tra i giganti di questa tipologia di nuovi retailers si trovano sicuramente imprese quali Amazon, eBay e Alibaba, il cui punto di forza risiede nella capacità di offrire una grande varietà di scelta di prodotti, senza correre rischi troppo elevati per eventuali mancate vendite e riuscendo a mantenere dei prezzi relativamente convenienti (*Strategic direction*, 2018). Nella logica delle piattaforme digitali, infatti, si pone al centro il consumatore con i propri bisogni e richieste, poiché generalmente non esiste un immobile o un inventario fisico che normalmente rappresentano dei costi fissi per qualsiasi impresa. Inoltre, il ruolo da intermediario svolto dalle piattaforme digitali si rivela molto più efficace di un negozio fisico poiché esse permettono al consumatore di entrare direttamente in contatto con migliaia, se non addirittura milioni di fornitori, tutti presenti in un unico luogo virtuale (Hänninen

et al., 2017). Se poi si pensa a come sia evoluto il consumatore negli ultimi anni, viene facile intuire come questa possibilità di acquistare dove, quando e come desidera, attragga un buon segmento della domanda tradizionale, spostando diversi acquirenti dal mercato offline a quello online.

Per questi motivi, negli ultimi anni, soprattutto i grandi retailers tradizionali hanno deciso di adottare il commercio elettronico aprendosi a una molteplicità di nuovi canali di distribuzione e adottando una strategia di business “ibrida”, sia virtuale sia tangibile (Chan, 2013). Alcuni studi condotti da Baršauskas et al. (2008) hanno dimostrato, infatti, come l’introduzione dell’e-commerce abbia un impatto positivo sull’efficienza di un’impresa. In particolare il commercio elettronico sembrerebbe contribuire alla creazione di valore offrendo maggior efficienza in termini di gestione dei costi, che si traducono di conseguenza in profitti più alti e in un aumento del livello di competitività nel mercato.

Tuttavia esistono ancora dei retailers tradizionali che, nonostante la loro assenza nel mondo digitale, riescono comunque a rimanere competitivi sul mercato: tra questi si annoverano, ad esempio, tutte quelle imprese la cui strategia principale risiede nel pricing, in particolare nel riuscire a mantenere sempre dei prezzi bassi diventando price leader nel proprio settore. Ad esempio è quello che succede per la catena irlandese Primark, i cui negozi vendono abbigliamento e accessori per la casa: nota per i suoi prezzi particolarmente convenienti, non presenta una propria piattaforma e-commerce, ma semplicemente un sito web espositivo (Reinartz et al., 2019).

Se da un lato l’e-commerce riesce quindi a supportare il negoziante nelle sue transizioni di vendita, ad aiutarlo nel ampliamento e mantenimento della propria clientela ed a migliorare l’efficienza della propria attività, dall’altro lato potrebbe rappresentare una minaccia per i piccoli commercianti, a cui potenzialmente sarebbe sottratto un importante segmento di clienti. Tuttavia, si è anche visto come questa tecnologia non sia un requisito essenziale per riuscire comunque a mantenere un certo livello di competitività nel mercato odierno, anche nel caso di retailers di più grandi dimensioni.

## *Social media*

Un'altra tecnologia che gioca un ruolo molto importante nel supportare le attività di un retailer è rappresentata senza dubbio dai social media. Secondo l'autore Chan (2013) i social media comprendono ogni tipo di comunicazione elettronica che permette agli utenti di condividere contenuti digitali o informazioni online; ne sono un esempio i blog o forum su Internet, i social networks (Facebook, Instagram, Twitter) o ancora la condivisione di video e fotografie digitali (Pinterest, Youtube) e le applicazioni diffuse su supporti elettronici quali smartphones o tablets (Whatsapp). Ma qual è la ragione per cui i social media possono diventare importanti per i retailers?

Prima di tutto questi strumenti digitali sono rilevanti perché il passaparola tra gli individui è da sempre il driver di vendita più potente ed efficace (Bird et al., 2013) e i social media estendono la possibilità di diffusione di un qualsiasi contenuto a milioni di utenti. Inoltre, secondo uno studio recente condotto dall'azienda "NM Incite" per le ricerche di mercato, 2/3 dei consumatori globali affermano di sfruttare le informazioni che raccolgono proprio online per determinare le proprie scelte di acquisto. Non è insolito, infatti, che un individuo si ritrovi ad acquistare il prodotto o servizio di un brand mai considerato prima, solamente per il semplice fatto che in quel periodo se ne sta discutendo sui social o vengano pubblicati spesso contenuti digitali a riguardo (Bird et al., 2013). Inoltre, è stato poi dimostrato che l'utilizzo da parte delle imprese di queste applicazioni digitali è in grado di incrementare il coinvolgimento del consumatore a tal punto da riuscire a influenzarlo tanto nell'acquisto dei prodotti online quanto offline (Reinartz et al., 2019).

Tuttavia, l'aspetto che forse più di altri determina tutt'oggi il successo di questo tipo di approccio al cliente è il cosiddetto "user generated content". Con questo termine s'intendono tutti quei contenuti digitali che vengono creati e condivisi spontaneamente dai consumatori per i consumatori stessi, senza l'intermediazione o la spinta da parte dell'impresa o da professionisti pagati per pubblicizzare un determinato prodotto (Treccani.it). Secondo l'autore Chan (2013), l'efficacia di questo tipo di contenuto digitale risiede sostanzialmente in due fattori: innanzitutto nel suo essere disinteressato, poiché l'individuo agisce di sua spontanea volontà infondendo

fiducia negli altri utenti. In secondo luogo il suo punto di forza sta nella sua immediatezza e frequenza di condivisione, aumentando così la credibilità del contenuto stesso.

Ricapitolando i social media rappresentano un' importante opportunità per i retailers tradizionali, soprattutto per quanto riguarda la costruzione ed il mantenimento di un rapporto con la clientela, che può essere protratto ben oltre il singolo contatto diretto nel negozio fisico. Grazie a questi strumenti digitali il commerciante è in grado non solo di alzare il livello di coinvolgimento del consumatore e quindi anche la sua soddisfazione nell'esperienza di acquisto, ma di conseguenza è più semplice riuscire a supportare il lungo processo di fidelizzazione che porta il negoziante a ottenere un bacino di utenti maggiormente stabile.

## *POS*

Tra le altre tecnologie digitali maggiormente diffuse all'interno degli esercizi commerciali si trova sicuramente il POS (point-of-sale) elettronico, molto utilizzato dai negozianti, quasi quanto lo sono gli smartphones e i tablets. Si tratta di un dispositivo elettronico la cui funzione risiede nell'eseguire pagamenti senza l'utilizzo di denaro contante, bensì attraverso la moneta elettronica, ossia le carte di credito, di debito o le prepagate. Recentemente sta iniziando ad affacciarsi sul mercato anche l'utilizzo del Mobile POS, ovvero la possibilità di trasformare lo smartphone in un device in grado di accettare qualsiasi tipo di pagamento, proprio come farebbe il POS tradizionale, sfruttando la tecnologia NFC (near-field communication). Questa tecnologia "a stretto campo" ha, infatti, la capacità di scambiare dati tra due dispositivi compatibili a breve distanza senza bisogno di cavi di collegamento e talvolta viene utilizzata per eseguire transizioni di pagamento attraverso un'applicazione apposita, ad esempio tra uno smartphone e un POS oppure direttamente tra due smartphones ([pagamentidigitali.it](http://pagamentidigitali.it)).

Secondo gli autori Niemeir et al. (2013), la funzione principale di questa tecnologia digitale, dal punto di vista di un rivenditore, consiste nel riuscire a tenerlo informato su quale prodotto sta vendendo, dove lo vende (nel caso ad esempio di una catena di

negozi con più punti vendita) e quando lo vende: grazie a queste informazioni il retailer sarà quindi in grado di prendere delle decisioni più consapevoli soprattutto in termini di gestione dell'inventario, dalla preselezione dei prodotti al loro spostamento fisico in negozio, il tutto in maniera più efficiente. Il ruolo del POS elettronico riguarda quindi molto più di una semplice registrazione delle transizioni base: in primis facilita le attività d'impresa, come ad esempio la tenuta della contabilità. In secondo luogo, supporta la gestione della relazione con il consumatore attraverso il tracciamento delle vendite e, ultimo ma non meno importante, previene il rischio di frode ed evasione fiscale (A. Bodhani, 2012). Per queste ragioni viene facile intuire come anche ai piccoli commercianti, gestori di negozi tradizionali indipendenti, possa tornare utile l'utilizzo di questa tecnologia digitale.

Infine, Greg Mann, uno specialista di sistemi digitali per le transizioni di pagamenti dipendente nell'impresa americana NCR, sostiene: «Retailers that simplify the consumer's decision-to-purchase journey using these technologies can increase customer loyalty and spending levels». Questo significa che anche a livello di relazione con il cliente, il POS elettronico, che semplifica e velocizza i pagamenti rendendoli tracciabili e quindi più sicuri, facilita anche tutto il processo di acquisto del consumatore, aumentandone la fiducia nei confronti dell'impresa e incoraggiandolo a compiere una spesa maggiore.

### *QR Code*

Un ulteriore tecnologia digitale che viene utilizzata all'interno di alcuni esercizi commerciali è quella del "Quick Response Code" o "codice QR". Questo strumento consiste in un codice a barre in grado di contenere qualsiasi tipo d'informazione, che viene resa accessibile tramite l'utilizzo di una fotocamera di smartphone o tablet che siano muniti dell'applicazione adatta alla lettura del codice stesso (Shumack et al., 2013). La semplicità e velocità d'esecuzione rendono questo tipo di tecnologia particolarmente diffusa e nel retailing può essere sfruttato per rendere l'esperienza del consumatore più fluida e coinvolgente. Come sostenuto da L. Atkinson (2013), la pubblicità attraverso l'utilizzo degli smartphone è un ottimo strumento per fare

marketing soprattutto nell'ambito del retailing: in particolare, l'autrice sostiene che la tecnologia "QR code" sia significativamente efficace tra le strategie di mobile marketing poiché si tratta di una cosiddetta "pull-advertising strategy", vale a dire che la comunicazione con il consumatore avviene esclusivamente nel momento in cui quest'ultimo lo richiede. Inoltre, questo tipo di strategia permette di offrire un alto livello di personalizzazione e d'interazione per il consumatore giacché i contenuti offerti sono pertinenti al contesto e alla location in cui esso si trova in quel determinato momento.

Il QR code può, infatti, essere usato dal consumatore che si trovi nel negozio fisico ad esempio per collegarsi a un link che offra informazioni più dettagliate su un determinato prodotto oppure un altro codice potrebbe trasferire l'utente direttamente nella pagina dei social media attraverso una semplice scansione da smartphone. Il tutto si basa quindi su una libera scelta del consumatore che andrà a creare la propria esperienza in autonomia, altamente personalizzata ed interattiva. E' facile intuire come questi elementi corrispondano proprio alle richieste del consumatore attuale. Per questa ragione, questo tipo di tecnologia rappresenta un ulteriore punto di forza per il retailer che, attraverso di essa, è in grado di offrire un'esperienza più completa e soddisfacente al proprio cliente.

### *Radio frequency identification*

Un'ultima tecnologia che viene utilizzata dai negozianti, con una logica molto simile al codice QR, è la cosiddetta "radio frequency identification" (RFID). Questo tipo di tecnologia consiste nell'identificazione attraverso l'utilizzo di onde elettromagnetiche per trasmettere informazioni da un tag verso un dispositivo in grado di tradurre il linguaggio (Gaukler, 2010). La RFID può essere utile per il negoziante tanto in termini di gestione interna dell'impresa quanto nel migliorare l'esperienza del consumatore. Nel primo caso, una possibile funzione della RFID è di allertare il retailer dell'imminente esaurimento delle scorte presso gli scaffali del negozio in modo da permettere che il prodotto venga rifornito in tempo dal magazzino allo scaffale, facilitando la gestione dell'inventario (Bird et al., 2013). Un altro caso è quello in cui la RFID venga invece

utilizzata nell'interfacciarsi direttamente con il consumatore. Un esempio può essere la possibilità per il cliente di visualizzare la scheda tecnica di un prodotto semplicemente appoggiandolo su una superficie apposita oppure su un carrello, tramite un display interattivo installato in prossimità. In seguito vi possono essere il perfezionamento dell'acquisto e la conseguente spedizione a casa tramite lo stesso display (Niemeier et al., 2013). Infine, è stato dimostrato da uno studio condotto da Ionescu (2016) che l'utilizzo della tecnologia RFID porta dei benefici all'intera filiera, dall'area manifatturiera, passando per il settore logistico, fino ad arrivare alla rivendita. Nella sezione manifatturiera contribuisce ad esempio a migliorare la trasparenza e l'efficienza delle operazioni, mentre nella logistica costituisce un risparmio di tempo con conseguenti benefici sui costi. Ciò nonostante, il settore del retailer si è rivelato essere il maggior beneficiario dell'introduzione di questa tecnologia che porta vantaggi essenzialmente in tre aree: in primis in quella operativa e relativa alla gestione dell'inventario. In secondo luogo la RFID contribuisce al miglioramento nella soddisfazione del consumatore, poiché ne migliora l'esperienza d'acquisto rendendola più semplice e fluida. Infine è in grado di portare benefici anche in termini finanziari, permettendo una più efficiente gestione delle proprie risorse. Per tutte queste ragioni, la tecnologia RFID presenta delle grandi potenzialità per il retailer che decidesse di investirla nella propria attività.

In questo primo paragrafo si è approfondito quelle che sono le tecnologie digitali più diffuse all'interno degli esercizi commerciali, con l'intento di dimostrare quanto queste possano essere determinanti oggi per permettere ad ogni impresa, in particolare agli esercizi commerciali, di rimanere competitive sul mercato. Abbiamo anche osservato come, in fondo, il confine tra dimensione online e offline sia sempre più labile e, come sostenuto dall'autore Chan (2013), le imprese che operano solo nel digitale si stiano muovendo verso il mondo offline e viceversa. Si è poi dimostrato che l'utilizzo di determinate tecnologie digitali rappresenta un elemento a sostegno della creazione di valore per tutta l'impresa. Da questo evento così impattante, come lo è stata la Rivoluzione Digitale, i retailers possono ricavare un importante vantaggio competitivo nonché molteplici benefici su diversi fronti. Tra i miglioramenti più

indicativi si annoverano quelli riguardanti la gestione interna dell'impresa, ma anche e soprattutto il sostegno che queste tecnologie offrono nei rapporti con il consumatore odierno e la propria esperienza di consumo.

Cercando quindi di dare una risposta al quesito iniziale, che poneva il problema dell'effettiva competitività dei negozi fisici alla luce di una digitalizzazione destinata a crescere e dalla costante minaccia dei "pure-players" online, come ad esempio Amazon, quali potrebbero essere le prospettive per un negozio tradizionale con i presupposti del mercato odierno?

Al contrario di ciò che ci si potrebbe aspettare, il negozio tradizionale possiede alcune caratteristiche intrinseche non replicabili dai rivenditori online. Innanzitutto, gli autori Reinartz et al. (2019) sostengono che i negozi fisici giocano un ruolo fondamentale nel mantenere vitale e attrattivo il fulcro di una città. E' riconosciuto, infatti, che gli esercizi commerciali da sempre attraggono consumatori, visitatori e turisti che contribuiscono a preservare le attività di ristoranti, attrazioni e infrastrutture per il tempo libero dell'intero centro o quartiere. E' risaputo poi che nel momento in cui cala la vitalità e attrattività di un quartiere o di una città gli effetti negativi sono visibili sotto diversi aspetti tra cui l'abbassamento dei prezzi delle abitazioni e la crescita del tasso di criminalità, che rappresentano dei costi sociali non indifferenti. Ulteriori motivazioni a favore del più specifico negozio di vicinato si trovano nel report del dott. Sfera (2020) dove ne vengono identificati 5 punti di forza. In primis viene sottolineata la sua funzione sociale di aggregazione all'interno di una comunità, ovviamente insostituibile da una community online. In secondo luogo, viene evidenziato l'altissimo livello di fidelizzazione del cliente nei confronti del proprio rivenditore "di fiducia", appunto, ed è chiaramente un valore aggiunto difficile da rimpiazzare online. Come già sostenuto dagli autori Reinartz et al. (2019), anche in questo report emerge poi l'importanza del negozio di prossimità per la sua funzione sociale in termini di rivitalizzazione di strade e quartieri periferici delle città, costituendo un punto di riferimento per gli abitanti locali, ma anche per i visitatori di passaggio. Di conseguenza, si può identificare un'ulteriore ragione alla base dell'utilità di queste piccole infrastrutture: essi rappresentano uno strumento di rigenerazione sociale e culturale grazie al loro carattere inclusivo che si riflette sul miglioramento della qualità dell'intero tessuto sociale nel quartiere stesso.

Infine, i negozi di prossimità non possono più considerarsi un semplice spazio espositivo di prodotti in vendita, ma hanno a disposizione gli strumenti giusti per rendere il consumatore protagonista della propria esperienza, stimolando la sua creatività e coinvolgendolo in tutto il processo d'acquisto.

Ecco dunque le molteplici ragioni per cui i negozi tradizionali possiedono effettivamente delle potenzialità per riuscire a sopravvivere in un mercato così competitivo: la loro funzione sociale di aggregazione e comunità resterà sempre un valore aggiunto insostituibile da qualsiasi rivenditore online. Si tratta di trovare il giusto equilibrio tra l'interazione con le tecnologie digitali adatte e il coinvolgimento che solo un punto vendita fisico riesce a offrire alla propria clientela.

## 2.2 Digitalizzazione e tecnologie digitali in Italia

Finora si è sempre trattata la questione “tecnologie digitali nel retailing” in maniera generalizzata e universale, senza tenere in considerazione tutte le differenze che un diverso contesto sociale, economico e politico comportino. Per questa ragione, e poiché il successivo caso studio prenderà in esame un campione di un comune italiano, è giusto offrire una corretta contestualizzazione del tema trattato. Il seguente paragrafo ha quindi l’obiettivo di tracciare un profilo attuale della situazione in Italia in merito alle tecnologie digitali e alla digitalizzazione.

Innanzitutto, è utile approfondire come si presenta l’Italia nel momento in cui viene messa a confronto con gli altri stati Membri dell’Unione Europea in tema di digitalizzazione. Per farlo, ci si è avvalsi di uno strumento che dal 2014 viene utilizzato dalla Commissione Europea per monitorare il progresso digitale degli Stati membri: si tratta delle relazioni DESI (Indice di digitalizzazione dell’economia e della società). Queste relazioni, che sono redatte su base nazionale o secondo determinate tematiche, raccolgono dati quantitativi riguardanti i 5 fattori che compongono l’indice (connettività, capitale umano, uso dei servizi internet, integrazione delle tecnologie digitali, servizi pubblici digitali) e allo stesso tempo riportano approfondimenti sulle politiche adottate dal paese in questione, sempre in tema digitale.

Una prima panoramica iniziale indica che l’Italia non rientra per nulla tra i paesi più virtuosi, ma al contrario occupa le ultime posizioni in classifica per l’anno 2020. Nello specifico, si trova alla 25esima posizione su un totale di 28 Stati Membri considerati. Rispetto alla media UE, l’Italia, infatti, presenta livelli di competenze digitali particolarmente bassi, tanto per le competenze basilari che per quelle più avanzate, come si può osservare dalla Figura 2 e dal Grafico 1.

	Italia		UE
	posizione in classifica	punteggio	punteggio
DESI 2020	25	43,6	52,6
DESI 2019	23	41,6	49,4
DESI 2018	25	36,2	46,5

Figura 2. Classifica europea per punteggio (Desi, Ranking 2020)

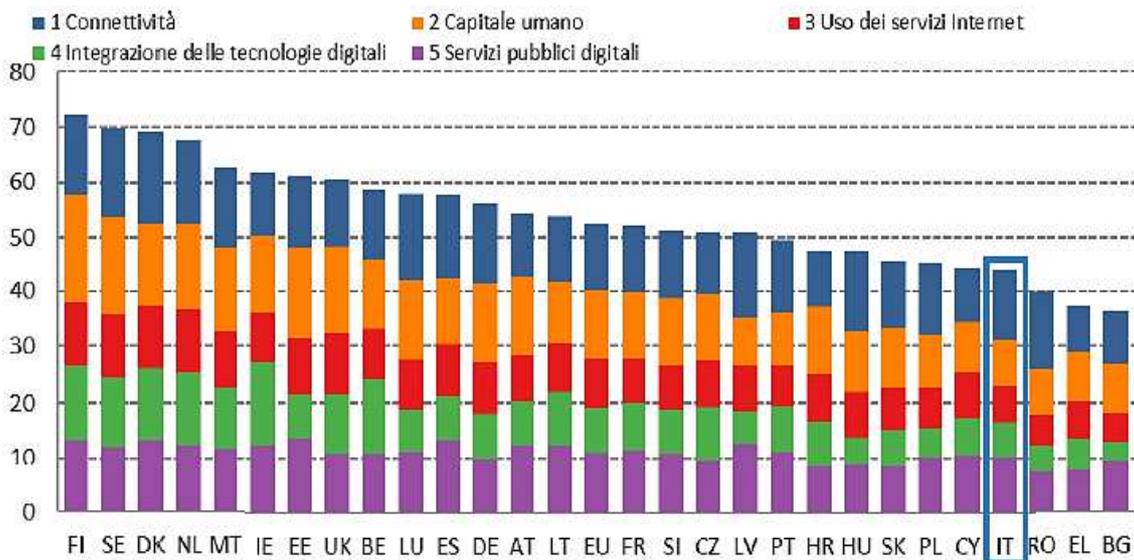


Grafico 1. Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (Desi, Ranking 2020)

Osservando il Grafico 2 successivo è possibile inoltre capire nel dettaglio quali tra i 5 diversi fattori presenta delle carenze maggiori e quali invece sembrano essere più sviluppati.

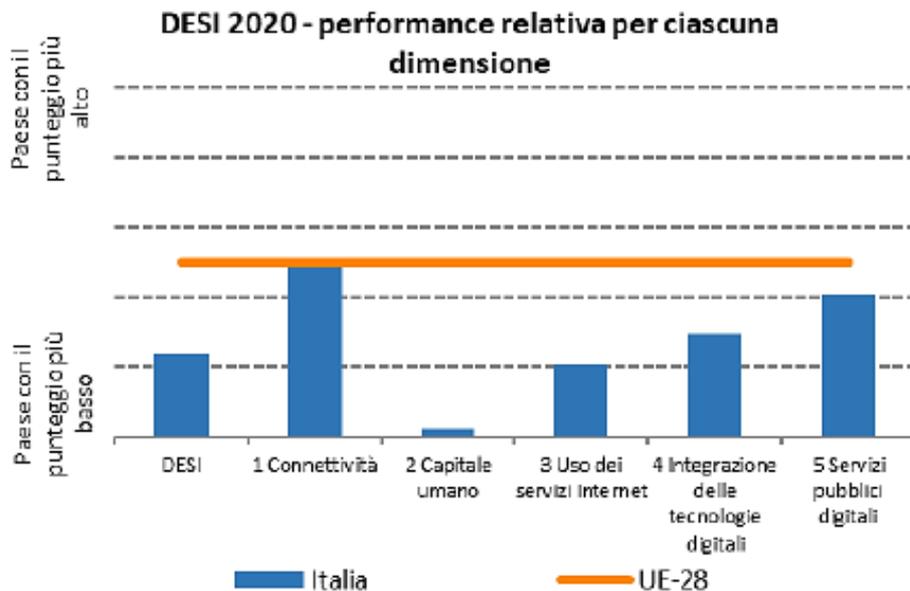


Grafico 2. Performance relativa per ciascuna dimensione (Desi, Ranking 2020)

In primo luogo vi sono delle evidenti carenze per quanto riguarda il capitale umano, tanto da far guadagnare all'Italia l'ultima posizione rispetto a questo tema. Secondo il report DESI 2020, infatti: «Solamente il 42% delle persone di età compresa tra i 16 e i 74 anni possiede almeno competenze digitali di base (58% nell'UE) e solo il 22% dispone di competenze digitali superiori a quelle di base (33% nell'UE)». Inoltre, scarseggia il numero di specialisti e laureati nel settore “Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione”, che si trova ben sotto la media UE. Non è un caso se viene poi segnalato come, tanto i servizi online quanto quelli pubblici digitali vengano scarsamente utilizzati dalla popolazione; basti pensare che solamente il 74% degli italiani naviga abitualmente in Internet (ilSole24ore).

Tra i fattori in cui l'Italia si allinea invece con la media europea si distingue la connettività: questa posizione relativamente alta è dovuta soprattutto alla buona preparazione per accogliere la connessione 5G all'interno del Paese, attraverso l'assegnazione delle bande pioniere ed il lancio dei primi servizi commerciali. Inoltre, sembrerebbe che anche l'offerta di servizi pubblici digitali (e-government) sia piuttosto sviluppata, tuttavia l'utilizzo di questi servizi rimane scarso (solo il 32% degli utenti italiani online usufruisce attivamente dei servizi di e-government, un dato che è addirittura calato rispetto al 2018). Allo stesso modo, le imprese italiane presentano ritardi nell'utilizzo di tecnologie digitali come ad esempio il cloud computing, che permette di usufruire di servizi condivisi offerti da un provider online e accessibili da un qualsiasi browser, ma anche nella gestione dei big data, così come nell'adozione del commercio elettronico.

### *Tecnologie digitali*

Tra i fattori che compongono l'indice DESI si trova anche l'integrazione delle tecnologie digitali, dato particolarmente interessante ai fini di questa ricerca nel settore retailing. Di seguito si propone un'analisi della situazione attuale nel Paese italiano rispetto a questo tema.

Innanzitutto c'è da dire che in classifica generale, rispetto a questo fattore, l'Italia si classifica alla 22esima posizione, con un punteggio ben al di sotto della media europea (Figura 3).

4 Integrazione delle tecnologie digitali	Italia		UE
	posizione in classifica	punteggio	punteggio
DESI 2020	22	31,2	41,4
DESI 2019	23	30,0	39,8
DESI 2018	22	29,1	37,8

Figura 3. Classifica integrazione delle tecnologie digitali per punteggio (Desi, Ranking 2020)

Quest'arretratezza rispetto alla media in Europa è ulteriormente visibile nel Grafico 3, che descrive l'andamento degli ultimi 5 anni. Sebbene vi sia stato un graduale incremento dell'integrazione delle tecnologie digitali in generale, l'Italia resta comunque uno dei paesi peggiori se confrontato con gli altri 28 Stati Membri.

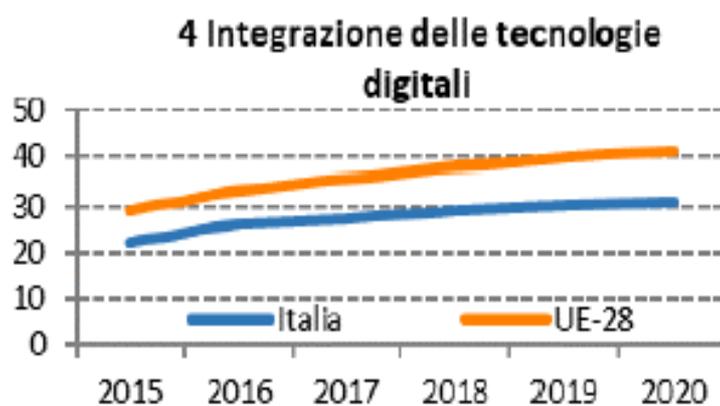


Grafico 3. Integrazione delle tecnologie digitali (Desi, Ranking 2020)

Nella tabella successiva (Figura 3), vengono poi distinte diverse tipologie di tecnologie digitali e per ognuna viene offerta una percentuale specifica messa a confronto con la media europea.

	Italia			UE
	DESI 2018 valore	DESI 2019 valore	DESI 2020 valore	DESI 2020 valore
<b>4a1 Scambio di informazioni elettroniche</b> % delle imprese	<b>37%</b> 2017	<b>37%</b> 2017	<b>35%</b> 2019	<b>34%</b> 2019
<b>4a2 Social media</b> % delle imprese	<b>17%</b> 2017	<b>17%</b> 2017	<b>22%</b> 2019	<b>25%</b> 2019
<b>4a3 Big data</b> % delle imprese	<b>9%</b> 2016	<b>7%</b> 2018	<b>7%</b> 2018	<b>12%</b> 2018
<b>4a4 Cloud</b> % delle imprese	<b>NA</b> 2017	<b>15%</b> 2018	<b>15%</b> 2018	<b>18%</b> 2018
<b>4b1 Attività di vendita online da parte delle PMI</b> % delle PMI	<b>8%</b> 2017	<b>10%</b> 2018	<b>10%</b> 2019	<b>18%</b> 2019
<b>4b2 Fatturato del commercio elettronico</b> % del fatturato delle PMI	<b>6%</b> 2017	<b>8%</b> 2018	<b>8%</b> 2019	<b>11%</b> 2019
<b>4b3 Vendite online transnazionali</b> % delle PMI	<b>6%</b> 2017	<b>6%</b> 2017	<b>6%</b> 2019	<b>8%</b> 2019

Figura 3. Percentuali suddivise per tipologia di tecnologia digitale (Desi, Ranking 2020)

Nel corso degli ultimi anni, come si può osservare, non vi sono stati cambiamenti significativi, né in positivo né in negativo. Solamente riguardo ai social media vi è stato un margine di miglioramento, con il 22% delle imprese che affermano di utilizzarli per la propria attività, avvicinandosi leggermente alla media europea (25%). L'unico valore che si trova sopra la media è quello che riguarda lo scambio d'informazioni elettroniche (35% contro 34% in UE); per il resto l'Italia presenta delle percentuali talvolta ben inferiori rispetto agli altri Stati Membri. Tra le categorie il cui valore è rimasto stabile ci sono l'utilizzo della tecnologia cloud (15%) e le vendite transfrontaliere effettuate online (6%), mentre la raccolta e analisi dei big data sembra essere lievemente diminuita nel tempo (7%). Leggermente in salita, ma comunque ampiamente sotto la media europea, si trovano infine le attività di vendita online delle piccole e medie imprese (10% contro 18% in UE), nonché il fatturato del commercio elettronico (8% contro 11% in UE). Proprio in quest'ultimo ambito l'Italia appare dunque particolarmente arretrata.

Un ulteriore strumento che può essere di supporto nel delineare un quadro generale della digitalizzazione nel Paese italiano è rappresentato dai dati relativi alla situazione delle imprese resi disponibili dall'Istituto Nazionale di Statistica ISTAT. All'interno del database è possibile ottenere alcuni risultati significativi per comprendere meglio il rapporto attuale tra digitale ed impresa. Innanzitutto, è doveroso segnalare che i dati più recenti appartengono all'indagine del 2019 e che sono state prese in considerazione solamente le imprese che presentavano almeno un minimo di 10 addetti. Sebbene quasi la totalità delle imprese italiane utilizzi il computer (99%) e hanno un accesso alla rete internet (98%), tra i dati più rilevanti si segnalano quelli relativi l'utilizzo dei social media: è stato dimostrato che meno della metà delle imprese utilizza almeno un social media per la propria attività d'impresa (47,2%) e solamente un 11,4% lo fa per coinvolgere i clienti nello sviluppo o nell'innovazione di beni o servizi. Quest'ultimo dato è alquanto preoccupante se si pensa a quanto sia fondamentale oggi la "customer experience" la cui buona riuscita passa anche da un utilizzo intelligente dei social media. Anche sul fronte del commercio elettronico i dati non sono così rassicuranti: soltanto circa l'8% di tutta l'industria opera nella vendita online. Lo stesso vale per le tecnologie utilizzate per l'organizzazione interna dell'impresa, che vedono coinvolte poco più del 35% delle imprese italiane.

Infine, anche l'Osservatorio e-Commerce B2c del Politecnico di Milano è concorde nell'affermare che l'Italia soffra di un significativo ritardo nell'implementazione delle tecnologie digitali rispetto agli altri paesi UE. In primis viene considerato il basso livello di cultura e di competenza digitale degli italiani dimostrato proprio dall'indicatore DESI. Un secondo motivo di questo ritardo risiede nell'offerta ridotta da parte dei players italiani in termini di prodotti e servizi rispetto agli altri paesi UE in merito al commercio digitale. Infine, viene accusato un attaccamento degli italiani ai pagamenti in contanti ed una scarsa diffusione dei sistemi di pagamenti elettronici.

## *Misure politiche*

Per cercare di ovviare a queste carenze a livello digitale e nel tentativo di allineare l'Italia con il resto degli Stati Membri dell'Unione Europea, negli ultimi anni sono state promosse diverse iniziative e implementate nuove misure da parte del Governo Italiano in materia di digitalizzazione. In particolare è stato manifestato un crescente interesse a livello politico nei confronti del potenziamento della digitalizzazione nell'economia e nella società italiane. Il 2019 è stato un anno particolarmente propositivo per quanto riguarda il digitale e ha visto la promozione di nuove iniziative tra cui in primis l'istituzione di un nuovo Ministero per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione. Con l'introduzione di questa figura ci si è messi all'opera per sviluppare la cosiddetta strategia "Italia 2025", presentata dallo stesso Ministero. Questo progetto, distribuito in un intervallo di tempo quinquennale, mira ad una riforma strutturale dello Stato per cui innovazione e digitalizzazione giocano un ruolo essenziale. Questa strategia d'innovazione s'ispira agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite, da cui sono state in seguito individuate tre sfide principali, tra cui la digitalizzazione della società, e proposte 20 linee di azione concrete, che consistono, ad esempio, nella promozione della creazione di un'identità digitale per ogni cittadino, così come nel "diritto a innovare" per agevolare a livello legislativo la sperimentazione all'interno delle imprese innovative.

Proprio riguardo al settore imprenditoriale, negli ultimi anni sono state promosse diverse importanti iniziative in tema di digitalizzazione a sostegno delle imprese, soprattutto relativamente alle piccole e medie imprese (PMI). Alla luce della particolare rilevanza degli esercizi commerciali, giacché caso studio di questo progetto di tesi, si descriverà in seguito quali sono state le misure più rilevanti adottate recentemente.

Il primo tra gli strumenti fondamentali per dare sostegno alla trasformazione digitale delle imprese italiane è stato il Piano nazionale Impresa 4.0, promosso nel 2016. Tra le misure più significative del piano si segnalano la possibilità di super e iperammortamento, ovvero di supervalutazioni (da 130% fino ad arrivare al 250%) nei nuovi investimenti con il preciso scopo di «Supportare e incentivare le imprese che

investono in beni strumentali nuovi, in beni materiali e immateriali (software e sistemi IT) funzionali alla trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi» ([mise.gov.it](http://mise.gov.it)).

Un altro sostegno per micro, piccole e medie imprese riguarda il cosiddetto “voucher per la digitalizzazione delle Pmi”. Questa misura, adottata con il decreto interministeriale 23 settembre 2014 e attuata per la prima volta l’1 giugno 2018, prevede l’offerta di un contributo non superiore ai 10 mila euro, per tutte quelle imprese intenzionate a digitalizzare la propria struttura aziendale apportando dei cambiamenti tecnologici al suo interno. Infatti, il voucher può essere utilizzato ai fini dell’acquisto di software, hardware e/o servizi specialistici che permettano, ad esempio, di sviluppare soluzioni e-commerce, di migliorare la connettività alla rete internet o ancora di provvedere alla formazione del personale nel campo dell' ICT.

Sulla base di queste prospettive, il Piano Nazionale Impresa 4.0 è stato recentemente sostituito con l’approvazione del bilancio 2020 dal Piano Nazionale Transizione 4.0, promosso dal Ministero dello sviluppo economico (MISE) che ha stanziato circa 24 miliardi di euro con lo scopo di stimolare gli investimenti privati e fornire alle imprese uno scenario stabile. Le misure di sostegno, che hanno validità da novembre 2020 a giugno 2023, mirano a facilitare l’accesso per le PMI al credito d’imposta per i settori di ricerca e sviluppo, nonché innovazione tecnologica, digitale e green.

In coerenza con questo nuovo piano, alla fine del 2019 il governo ha anche attivato dei “voucher per consulenza in innovazione”, cioè dei contributi per agevolare le piccole e medie Imprese nel sostegno dei costi relativi l’introduzione di tecnologie previste dal Piano Nazionale Impresa 4.0, quali ad esempio l’utilizzo dei big data, il cloud computing e tutto ciò che concerne l’Internet delle cose. L’obiettivo è incoraggiare i processi di trasformazione tecnologica e digitale delle PMI e delle reti d’impresa di tutto il territorio nazionale.

Inoltre, il Ministero dello Sviluppo economico ha pubblicato un decreto direttoriale il 9 giugno 2020 che, come si può consultare nel sito del Ministero stesso: «disciplina l’intervento agevolativo sulla Digital Transformation [...] finalizzato a sostenere la trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi delle micro, piccole e

medie imprese attraverso la realizzazione di progetti diretti all'implementazione delle tecnologie abilitanti individuate nel Piano Nazionale Impresa 4.0 nonché di altre tecnologie relative a soluzioni tecnologiche digitali di filiera».

Ancor più recente è una misura inserita nel Decreto agosto 2020 e convertita in legge a ottobre dello stesso anno: si tratta del cosiddetto “Piano cashless” del Governo Italiano entrato in vigore dall’1 gennaio 2021. L’obiettivo di questa iniziativa è incentivare i consumatori italiani ad effettuare i propri acquisti attraverso pagamenti con carta di credito oppure bancomat, quindi favorire la moneta elettronica, piuttosto che l’utilizzo di contanti. Le ragioni che spingono verso questa soluzione derivano dalla necessità di far fronte, da un lato, all’evasione fiscale e, dall’altro, di contribuire al processo di digitalizzazione del paese. Punto di forza di questo progetto sembrerebbero i previsti cashback, vale a dire rimborsi fino ad un 10% sugli acquisti effettuati con moneta elettronica (per un massimo di 150€ ogni 6 mesi), nonché la cosiddetta “lotteria degli scontrini”, ovvero dei rimborsi di 1500 euro per semestre ai primi 100 mila cittadini che effettueranno il maggior numero di transazioni con le carte di credito/bancomat (cashlessitalia.it). L’aspetto forse più interessante di questa iniziativa, che riguarda in modo particolare il tema affrontato in questa tesi, risiede nella validità delle transazioni elettroniche: infatti, vengono considerate valide solamente quelle transazioni effettuate nei negozi fisici, escludendo totalmente gli acquisti online. Quest’aspetto mira a salvaguardare tutti i rivenditori tradizionali che potrebbero soffrire ulteriormente la competizione dei grandi retailers digitali.

Alla luce di quanto emerso da quest’analisi rispetto alle misure adottate dal governo, in linea di massima si può affermare che gli obiettivi chiave rispetto alla digitalizzazione delle imprese italiane siano rappresentati da una generale crescita di attenzione nei confronti dell’innovazione, così come un maggiore impegno relativamente la sostenibilità degli investimenti e all’inclusione delle piccole e medie imprese, senza dimenticare gli incentivi per i cittadini italiani a partecipare a questo lungo processo di digitalizzazione.

### **2.3 Le tecnologie digitali in tempo di pandemia**

Dopo aver offerto una contestualizzazione più chiara del fenomeno della digitalizzazione all'interno dell'Italia, questo capitolo vuole concludersi con un doveroso appunto sulla situazione che attualmente si sta vivendo a livello globale, ovvero il problema della pandemia da Covid-19.

Senza entrare nel merito della tragedia medico-sanitaria che questo virus ha portato con sé, nonché la conseguente crisi socio-economica, accade spesso in situazioni di forte difficoltà come questa, che vengano a crearsi degli spazi per sviluppare nuove opportunità o per incentivare innovazioni che tardavano ad emergere. Nel caso dell'Italia, un fenomeno analogo è accaduto con l'arrivo del Covid-19 che, tra i molteplici danni che ha arrecato, sta tuttavia rappresentando un catalizzatore proprio per quanto riguarda la digitalizzazione all'interno della penisola, divenendo allo stesso tempo una sfida, ma anche un'opportunità da cogliere per tutte le imprese.

Non a caso, secondo la rivista Forbes, se in questo periodo l'industria italiana è finora riuscita a sopravvivere, lo deve soprattutto alle innovazioni apportate all'interno delle proprie imprese da parte degli imprenditori. Non soltanto le tecnologie in sé, ma soprattutto una riorganizzazione aziendale, ha favorito lo sviluppo di nuove competenze come risposta ai nuovi bisogni emersi a seguito delle limitazioni imposte dal periodo storico in cui si sta vivendo. Nello specifico, l'articolo fa riferimento a un'indagine Excelsior, condotta da Unioncamere e Anpal, in cui si stima che più di un milione di aziende italiane starebbero investendo sul fronte della digitalizzazione, attraverso l'adozione di nuove tecnologie, così come lo sviluppo di nuovi modelli di business e di organizzazione interna.

Tra le nuove tecnologie un'attenzione particolare sembrerebbe essere riservata alla raccolta ed elaborazione di big data, nonché alle soluzioni di cloud computing. Da un confronto tra gli investimenti stanziati dalle imprese nel periodo pre-Covid-19 (2015-2019) e post-Covid-19 (2020) è infatti emerso che le tecnologie cloud, big data analytics, da remoto e quelle relative alla sicurezza informatica sono state le più richieste.

Per quanto riguarda invece i modelli di organizzazione interna si rileva tanto un crescente interesse per i sistemi di raccolta e analisi dei dati in tempo reale, quanto un tentativo di integrare software avanzati, riconducibili al concetto d'industria 4.0, per la gestione della produzione, favorendo in questo modo una maggiore efficienza aziendale.

Infine, a proposito dei nuovi modelli di business, sembrerebbe ci sia anche in questo caso una propensione a organizzare il proprio business mirando a valorizzare e a utilizzare nella maniera più efficace possibile i dati che vengono raccolti. Lo scopo è non soltanto quello di analizzare il comportamento dei consumatori con tutti i conseguenti benefici, ma anche quello di aprirsi a nuovi canali di distribuzione per la vendita e promozione, nonché ottenere una maggior personalizzazione dell'esperienza del consumatore e una migliore gestione dei rapporti con i fornitori. In parole povere, secondo il report Excelsior, la pandemia ha sostanzialmente favorito un avvicinamento delle imprese italiane verso il concetto di gestione dei big data e industria 4.0.

Sempre Forbes (2020) offre poi un'analisi sull'ultimo rapporto Istat riguardante lo stato di digitalizzazione delle imprese italiane prima dell'arrivo della pandemia. Secondo l'Istituto Nazionale di Statistica, 3 imprese su 4 hanno investito in tecnologie digitali ben prima della comparsa del Covid: nel triennio del 2016-2018 si contano infatti circa il 77% delle imprese con almeno 10 addetti. Un altro dato interessante riguarda il grado di maturità digitale all'interno delle imprese italiane: solo il 3,8% di queste potrebbe ritenersi digitalmente matura. Se da un lato, per il report DESI, l'Italia è ancora digitalmente arretrata rispetto al resto d'Europa, il rovescio della medaglia mostra una grande opportunità per questo paese alla luce degli ampi margini di miglioramento attuabili sul fronte digitale. La digitalizzazione in Italia parrebbe dunque un fenomeno già persistente negli anni passati che sta emergendo con più forza a causa delle necessità sorte con l'arrivo del Covid.

Un punto di vista a favore di questa tesi viene offerto da 'Il Sole 24 ore' (2020), che afferma come questa pandemia abbia in realtà contribuito ad accelerare i tempi di un'innovazione digitale già in atto in Italia, ma che forse necessitava semplicemente di una spinta. Nello specifico, è stato commentato un recente studio della società di

consulenza Nielsen dedicato proprio all'impatto del Covid-19 sulla digitalizzazione. Innanzitutto si afferma che vi è stato, come prevedibile, un picco nell'utilizzo dei dispositivi digitali nei primi mesi di lockdown, ossia marzo e aprile, con un aumento del 5% rispetto allo scorso anno delle persone connesse alla rete internet in tutto il Paese (se ne contano ben 900mila). Inoltre, è stato notato un cambiamento nel comportamento d'acquisto del consumatore, soprattutto nell'incremento dell'utilizzo dell'e-commerce e dei social media per confrontare ed acquistare i prodotti. In questo periodo pandemico, il commercio elettronico rappresenta non solo una comodità in termini di tempo e spostamenti, ma soprattutto una sicurezza per riuscire ad evitare la frequentazione di luoghi potenzialmente affollati. Di pari passo si trovano i social media, diventati importantissimi per l'advertising così come per tutte le fasi dell'esperienza d'acquisto. Secondo l'Osservatorio sulle Comunicazioni di Agcom, nel mese di marzo 2020 il numero di utenti attivi all'interno dei social media ha subito un aumento significativo rispetto all'anno precedente: tra i più impressionanti ci sono Instagram che è salito del 14% circa, Pinterest con il 30% e TikTok di addirittura il 475% rispetto a giugno 2019.

Un'ulteriore dimostrazione dell'importanza di possedere una forte identità digitale da parte delle imprese odierne, soprattutto in questo momento storico, sono i dati raccolti da Istat: se l'anno scorso solamente il 10% delle imprese italiane utilizzava l'e-commerce come modalità di vendita ed il 44% degli italiani acquistava online, la situazione attuale è radicalmente diversa e destinata a mutare ulteriormente. Infatti, tra marzo 2019 e marzo 2020 vi è stato un incremento del 20% sulle vendite e-commerce, mentre il mese di aprile ha subito una crescita del 28% circa, con un picco del 40% nel mese di maggio 2020. E queste percentuali sono destinate a crescere nei mesi a seguire rispetto allo scorso anno.

Sulla base di questi dati, possiamo affermare che il Covid-19 abbia senza alcun dubbio contribuito ad accelerare il processo di digitalizzazione già in atto in Italia, soprattutto all'interno delle imprese. In particolare, ci si augura che possa rappresentare un ottimo punto di partenza per permettere che questa rivoluzione digitale avvenga con una prospettiva a lungo termine così da protrarne i benefici, tanto alle imprese quanto ai consumatori, nel prossimo futuro.

### *Covid-19 e la rinascita dei negozi di vicinato*

Come già anticipato, il caso studio che si sta per affrontare ha come oggetto d'interesse i negozi di vicinato (o di prossimità) e l'utilizzo delle tecnologie digitali al loro interno. Per questo motivo, trovo opportuno dedicare alcune righe agli effetti portati dal Coronavirus specificatamente nei confronti di questi esercizi commerciali presenti nel territorio italiano.

Secondo un interessante rapporto della FIDA (Federazione Italiana Dettaglianti degli Alimenti) in collaborazione con Format Research, in questo periodo pandemico vi è stata una vera e propria riscoperta dei negozi di vicinato, in particolare quelli alimentari. La causa principale di questo fenomeno risiede certamente nelle limitazioni agli spostamenti che sono stati imposti durante il lockdown nazionale nei mesi di marzo e aprile 2020, unitamente al divieto di assembramenti. Queste nuove disposizioni hanno improvvisamente portato ad allontanare i consumatori dai grandi rivenditori, quali centri o parchi commerciali, e hanno favorito l'aumento degli acquisti online, così come ha limitato le abitudini di consumo entro i propri confini comunali. I risultati del report parlano chiaro: su un campione di 400 imprese della distribuzione alimentare al dettaglio, per quasi la metà degli intervistati (47%) vi è stato un aumento nel numero dei clienti a seguito dell'emergenza sanitaria. Tuttavia, tra questi, sono pochi a credere che i nuovi clienti continueranno ad acquistare nel negozio una volta terminata l'emergenza. Nonostante ciò, circa la metà dei negozianti concorda sul fatto che l'arrivo del Covid abbia rappresentato una rivalutazione del negozio di prossimità da parte del consumatore e un cambiamento sui modelli di business per gli esercenti. I dati relativi le modifiche apportate nell'organizzazione interna dei punti vendita dimostrano, infatti, come i rivenditori si siano adattati e talvolta reinventati durante questi mesi: il 40% di loro ha attivato la modalità di consegne a domicilio, mentre il 14% ha iniziato a svolgere il servizio ad asporto. Sul fronte digitale, il 13% ha offerto per la prima volta la possibilità di prenotare la spesa attraverso l'e-mail, mentre il 9% tramite social media. Anche i piccoli esercenti si sono dunque adattati ai cambiamenti che questa situazione ha portato, grazie al supporto delle tecnologie digitali.

Finora si è osservato come le tecnologie digitali si siano gradualmente inserite nel settore del retailing, rappresentando talvolta dei rischi per gli esercizi tradizionali, ma il più delle volte una fonte di supporto anche per questi ultimi. Si è sottolineata l'importanza dei negozi di vicinato e si è visto come in realtà neanche la digitalizzazione riesca a sostituire il loro valore intrinseco a livello sociale. Inoltre è stata offerta una panoramica sulla situazione italiana sul fronte digitale: sebbene non sia così rassicurante a livello europeo, esistono degli ampi margini di miglioramento. Infine, sono state dedicate alcune pagine riguardo alla situazione pandemica attuale e sugli effetti che fino ad ora ha portato sul processo di digitalizzazione del territorio italiano. Alla luce di quanto emerso finora, il prossimo capitolo si dedicherà completamente a un caso studio che si occupa proprio di approfondire queste teorie con l'obiettivo di verificare se le dinamiche descritte possano trovare effettivamente riscontro anche in un piccolo comune della penisola italiana.



### **3. Caso studio: i commercianti di Spresiano**

Nei precedenti capitoli si sono affrontati quelli che sono gli effetti della digitalizzazione nel territorio italiano, in particolare per quanto riguarda il settore del retailing. Questo fenomeno sembrerebbe, infatti, aver sconvolto la maniera di fare impresa per i negozianti e allo stesso tempo il modo di agire del consumatore finale.

Innanzitutto, ci si è soffermati sui retailers tradizionali e su come le tecnologie digitali rappresentino un'arma a doppio taglio per gli esercizi commerciali: da un lato una potenziale minaccia per gli esercizi commerciali tradizionali che potrebbero essere potenzialmente sostituiti dalle piattaforme di vendita online. Dall'altro lato, le tecnologie digitali sono invece un valido supporto proprio per lo svolgimento delle attività di gestione dei negozi tradizionali.

Successivamente si è passati ad un'analisi del contesto italiano rispetto al tema della digitalizzazione, constatando che l'Italia occupa una delle ultime posizioni in classifica rispetto al resto d'Europa. Sebbene non sia uno dei paesi più virtuosi, il panorama digitale italiano presenta comunque degli ampi margini di miglioramento che possono essere sviluppati, a fronte anche delle diverse misure politiche messe in atto.

Infine è stato preso in considerazione il periodo storico in cui ci si trova attualmente, dove le tecnologie digitali sono diventate tra le protagoniste nella lotta al Coronavirus. Esse sono state impiegate fin dall'inizio dell'emergenza come strumenti di supporto nel tentativo di attenuare le limitazioni derivate dai divieti di assembramenti e di spostamenti non strettamente necessari. In questo modo è stato permesso il regolare svolgimento di diverse attività, seppur a distanza, com'è successo per molti lavoratori dipendenti con lo smartworking o per tantissimi studenti attraverso la didattica a distanza. Allo stesso modo, queste tecnologie sembrerebbero essersi insinuate in maniera radicale anche nelle piccole attività commerciali, che in questo periodo pandemico, come si è visto, hanno subito una vera e propria riscoperta da parte del cittadino.

Alla luce di quanto affermato nella teoria finora, questo terzo capitolo si propone di analizzare quella che è la situazione digitale all'interno dei piccoli esercizi al dettaglio presenti nelle piazze principali di un modesto comune italiano. Nello specifico si è

scelto di non prendere in considerazione una grande città, ma piuttosto un comune di circa 12 mila abitanti appartenente alla provincia di Treviso. Inoltre, la ricerca si è concentrata sulle tre piazze principali del paese, quali punti di riferimento della vita sociale per la comunità residente. Infine, secondo Istat, le micro imprese sono le più diffuse nel Bel Paese, con una media di poco più di 3 addetti per ciascuna impresa, ed è proprio per questa ragione che la ricerca si concentra esclusivamente sugli imprenditori che gestiscono i cosiddetti negozi di vicinato.

Piccoli commercianti di piazza: com'è stata accolta la rivoluzione digitale in questi contesti? A che punto si trovano i piccoli esercizi commerciali rispetto al processo di digitalizzazione e quanto sono consapevoli i commercianti delle potenzialità di questo fenomeno?

I prossimi paragrafi si propongono di analizzare tutte le questioni sollevate.

### **3.1 Contestualizzazione**

Innanzitutto, l'indagine che si va ad affrontare è stata svolta presso un comune del nord-est Italia, nella provincia di Treviso, più precisamente nel comune di Spresiano. Sono diverse le ragioni per cui si è scelto di prendere in considerazione proprio questo paese, oltre a quella di avere un valore affettivo per la sottoscritta che ci è nata, cresciuta e tuttora vi risiede.

Innanzitutto, questo territorio è situato al centro della pianura trevigiana e si estende lungo la sponda destra del fiume Piave. Sebbene oggi si presenti come una semplice cittadina industriale di provincia, questo comune vanta un passato di grande prestigio per quanto riguarda l'industria del legno. Tra il finire dell'Ottocento e i primi del Novecento, infatti, il comune di Spresiano ha visto la nascita di uno degli stabilimenti più grandi e all'avanguardia dell'epoca che, nel momento di massima produttività, arrivò a contare circa un migliaio di operai: la ditta Bortolo Lazzaris. Grazie alla visione lungimirante dei suoi fondatori, i quali promossero oltretutto diverse iniziative sociali legate allo stabilimento, vi fu una tale espansione occupazionale, demografica e edilizia, che il paese subì una vera e propria trasformazione: da modesto borgo contadino divenne una cittadina industriale tra le più rispettabili della provincia (Pavan, 2017). Questa centenaria propensione per l'industria si riflette tuttora sul territorio comunale, che conta diverse centinaia tra PMI e grandi imprese estese su una superficie di circa 25km<sup>2</sup>. Così come sono sorti vari punti vendita all'ingrosso a servizio delle diverse imprese operanti a livello locale e internazionale, allo stesso modo si sono diffusi i venditori al dettaglio, come ad esempio le classiche botteghe di paese e tutti quei negozi di riferimento per i residenti.

Oltretutto, c'è da dire che questo paese di provincia si trova in una posizione geografica particolarmente strategica: oltre ad essere attraversato dalla Strada Statale 13, chiamata anche Pontebbana, si trova esattamente a metà percorso tra le più grandi città di Treviso e Conegliano e perciò rappresenta un punto di sosta per diversi mezzi di trasporto pubblici su gomma, soprattutto per le tratte di media percorrenza, come quella che da Treviso raggiunge Vittorio Veneto. Inoltre, questo comune vanta una propria stazione ferroviaria appartenente alla linea Venezia-Udine su cui sostano tutti i treni regionali, anche quelli ad alta velocità. Grazie a tutti questi collegamenti di

trasporto, vi è quotidianamente un grande flusso di persone, appartenenti anche a comuni limitrofi, che raggiungono il comune per usufruire di questi servizi, soprattutto per motivi di studio e lavoro, ma talvolta anche turistici. Allo stesso modo, la zona industriale pullula di piccole e medie imprese, spesso e volentieri artigiane, ed è facilmente raggiungibile dalla strada statale anche dai mezzi di trasporto più pesanti.

Per tutti questi motivi è facile intuire come la posizione geografica, unitamente al suo carattere industriale, rendano il comune di Spresiano particolarmente interessante per un'indagine incentrata sullo sviluppo del settore commerciale. Nello specifico sono stati interpellati i gestori o proprietari dei cosiddetti negozi di vicinato che svolgono la propria attività commerciale sulle tre piazze principali del paese: Piazza Luciano Rigo, Piazza Mauro Sordi e Piazza Trevisani nel Mondo. Questa scelta è dettata dal ruolo che le piazze hanno sempre svolto come luogo di ritrovo per i residenti, ma soprattutto per la sua funzione commerciale, talvolta politica e religiosa, che da sempre offre una rappresentazione dell'identità della comunità stessa (Treccani.it). Nella piantina che segue (Figura 4) sono state poi evidenziate le 3 aree del centro cittadino prese in considerazione, dove sono situati gli esercizi commerciali che hanno scelto di aderire all'indagine.



Figura 4. Le piazze di Spresiano (Google Maps)

L'obiettivo di questa indagine è offrire una panoramica di quella che è l'attuale situazione all'interno di questa tipologia di esercizi con riferimento all'utilizzo delle tecnologie digitali, ad esempio comprendere il grado di conoscenza da parte dei commercianti, l'intensità di utilizzo e il livello di considerazione nei confronti di queste tecnologie. Inoltre, un paio di quesiti, cercheranno di evidenziare l'opinione dei piccoli imprenditori rispetto all'emergenza pandemica che stiamo vivendo.

Al termine dello studio, si avrà quindi un campione di dati che rappresenterà il rapporto esistente tra esercizi commerciali e tecnologie digitali specifico per le zone centrali del comune di Spresiano. Le conclusioni che seguiranno diventeranno un importante contributo per il paese, poiché potranno essere utilizzate ai fini dello sviluppo sociale, territoriale ed economico dello stesso.

### **3.2 Struttura della ricerca**

Il questionario è stato somministrato a 20 diversi esercenti del comune di Spresiano operanti nelle piazze considerate, con una copertura di circa l'80% sul totale dei commercianti presenti nell'area di ricerca. Si compone di 9 quesiti a risposta multipla, che si sono ispirati ad un recente progetto denominato "Hal 9000" riguardante proprio le tecnologie 4.0 e lo sviluppo del settore del commercio al dettaglio, curato dal dott. Sferra nel corso dell'anno 2020.

La prima domanda è di carattere puramente statistico e mira a individuare l'eterogeneità all'interno degli intervistati in termini di settore d'attività. Le due questioni successive misurano invece il livello di conoscenza degli esercenti rispetto alle varie tipologie di tecnologie digitali e l'importanza che gli è data nello svolgimento della propria attività. Procedendo con le domande si arriva al cuore della questione, ossia conoscere quali sono le tecnologie che effettivamente vengono impiegate e quali sono le motivazioni che spingono al loro utilizzo. La successiva coppia di domande riguarda invece gli ostacoli che potrebbero impedire l'adozione delle tecnologie digitali e, al contrario, quali sarebbero i potenziali incentivi per utilizzarle. Infine, ai commercianti sono sottoposte un paio di questioni a proposito del periodo pandemico in cui si sta transitando per confermare o smentire l'aumento della digitalizzazione all'interno delle imprese.

Al termine della ricerca si presuppone di aver ottenuto una panoramica generale su quella che potenzialmente è la situazione dei piccoli commercianti rispetto all'utilizzo delle tecnologie digitali in questo determinato contesto. L'obiettivo è ottenere più consapevolezza sul livello di preparazione dei commercianti in un'ottica di potenziale digitalizzazione delle proprie imprese.

Per ciascuna domanda posta agli intervistati, sarà dedicato un paragrafo prettamente descrittivo, con un grafico appropriato alla visualizzazione dei risultati e l'esposizione delle percentuali ottenute. Dopodiché seguirà la vera e propria analisi dei dati, in maniera aggregata, su quanto raccolto dai questionari.

### *1. In quale settore svolgi la tua attività commerciale?*

La prima domanda mira a individuare le diverse categorie interpellate per offrire più eterogeneità possibile all'indagine e quindi più credibilità ai risultati. Seguendo come linea guida di partenza la classificazione "Ateco" del 2007 è stata stilata una lista dei vari possibili settori del commercio per poi individuare, al termine della raccolta dei questionari, 9 diverse categorie coinvolte nella ricerca.

Una delle più diffuse tra gli imprenditori interpellati è quella degli "Alimentari e bevande" (20%) che comprende strutture quali panifici, pasticcerie, negozi di alimentari, vendita di cibi e bevande da asporto, fruttivendoli. Il 10% d'intervistati riguarda invece gli artigiani, ossia tutti coloro che svolgono l'esercizio di un'attività principalmente attraverso il lavoro proprio manuale (art. 2-3, L.443/1985). Ne sono alcuni esempi i tatuatori, gli estetisti, gli acconciatori, le gastronomie, le gelaterie, le pasticcerie, i falegnami, gli orafi e i fabbri. Un'altra categoria presa in considerazione è stata quella relativa i "Prodotti di profumeria e cura della persona" che riguardano essenzialmente tutte quelle attività come ad esempio profumerie e lavanderie. La percentuale che interessa questa categoria è pari al 15% del totale, ossia 3 esercizi commerciali. Vi è poi una serie di categorie che presentano una partecipazione all'indagine del 5% sul totale, vale a dire un esercizio commerciale per ogni tipologia. Queste sono le categorie di "Fioreria e articoli per il giardinaggio", nonché quella relativa alle tabaccherie ed infine tutto ciò che può essere compreso sotto la voce "Cartoleria, libreria, cancelleria". Leggermente più rappresentati, troviamo 2 ulteriori settori con due esercizi commerciali ciascuno, vale a dire il 10% del totale: da un lato vi è la categoria "Abbigliamento e accessori", che comprende non solo negozi di abbigliamento, ma anche servizi di sartoria. Dall'altro lato, in egual numero, si trova invece il settore ottico, che include anche la foto-ottica e pellicole, come ad esempio gli studi di fotografi professionisti. Per concludere, nella categoria "Altro" viene inserito tutto ciò che finora non è stato rappresentato dalle precedenti 8 categorie, perché troppo specifico o peculiare (es. erboristeria, negozio di articoli da regalo..): il 20% degli intervistati fa parte di questa categoria di classificazione.

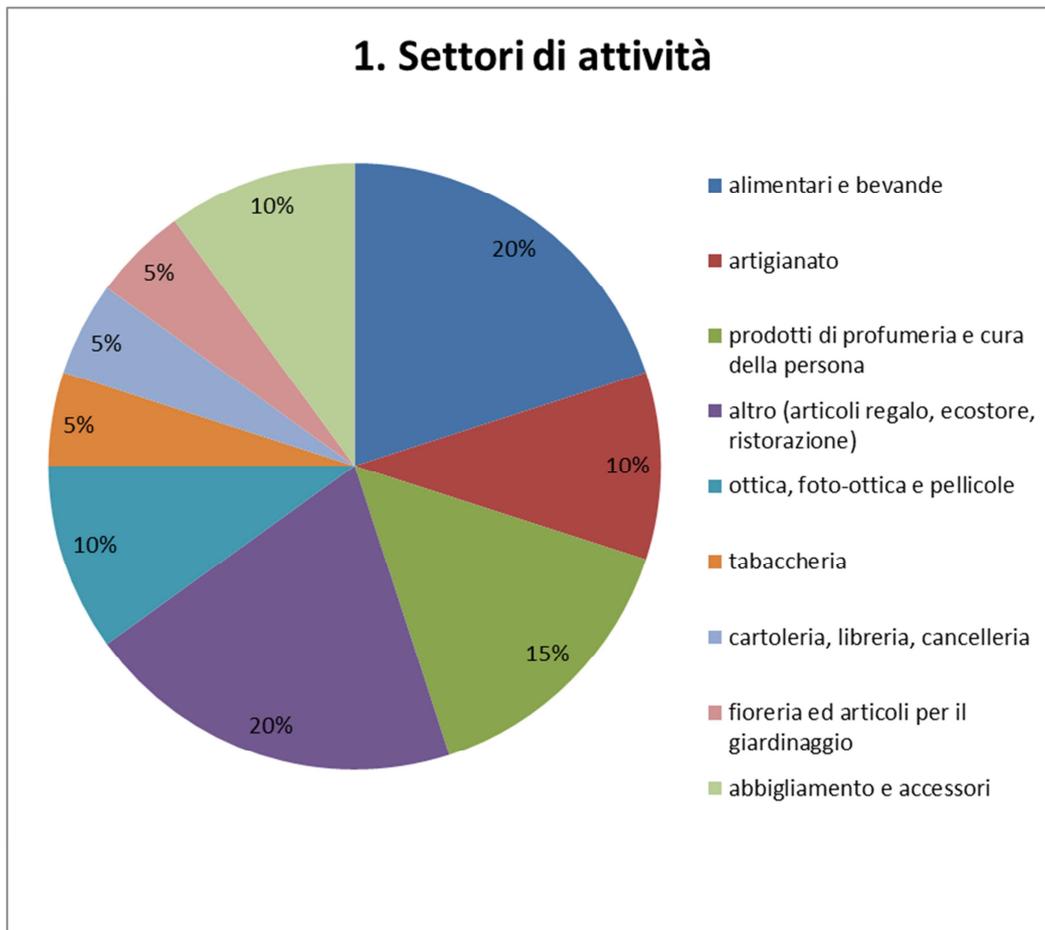


Grafico 4. Settori di attività

Il grafico a torta soprastante (Grafico 4) ci offre visivamente un'idea dell'eterogeneità del campione sul quale l'indagine è stata svolta. L'essere riusciti a coinvolgere una varietà relativamente ampia di esercizi commerciali, considerando l'area non troppo estesa, di fatto le piazze del centro cittadino, su cui si è svolta l'indagine, permette di rendere i risultati più credibili, ma soprattutto più interessanti. Ad ogni settore commerciale corrispondono un'organizzazione aziendale differente, nonché delle sostanziali differenze in termini di clientela, fornitori e necessità generiche dell'impresa stessa. Riuscire ad aggregare determinate informazioni provenienti da ambiti così diversi tra loro permette di avere un quadro ancor più eterogeneo ed oggettivo di quella che è l'effettiva situazione all'interno degli esercizi commerciali, senza cadere nella soggettività dei bisogni e delle strategie proprie di ogni singola categoria.

## 2. Quali delle seguenti tecnologie digitali a supporto del commercio conosci?

Il secondo quesito ha l'obiettivo di individuare qual è il grado di conoscenza delle tecnologie digitali da parte dei commercianti. In particolare, è stata presentata una lista di strumenti digitali impiegabili nel settore del commercio ed è stato chiesto agli intervistati di indicare quali fossero le tecnologie di cui conoscono il funzionamento.

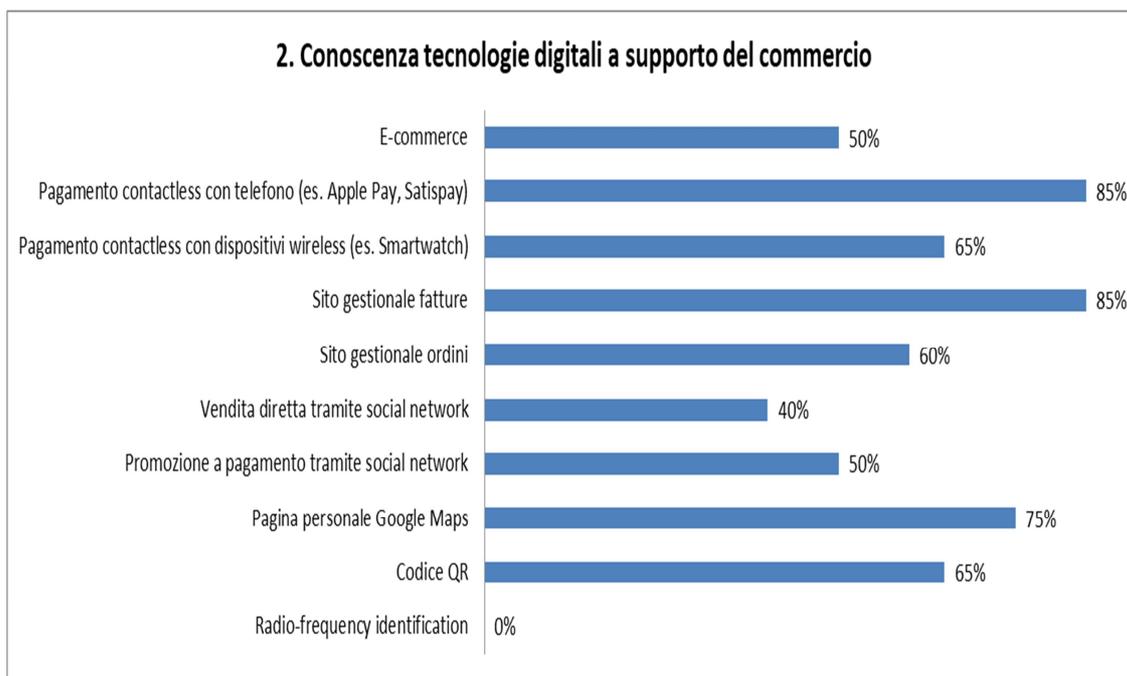


Grafico 5. Conoscenza tecnologie digitali

La prima tecnologia digitale presa in considerazione è stata l'e-commerce, che senza dubbio rappresenta una delle minacce più grandi per i negozi tradizionali. Tuttavia, solo la metà degli intervistati (50%) sembra essere a conoscenza di questo ulteriore canale di vendita, sebbene gli acquisti online rappresentino uno strumento ormai diffuso ed utilizzato da diversi consumatori. Questa scarsa conoscenza dell'e-commerce lascia intenderne il conseguente mancato utilizzo da parte dei piccoli negozianti. In riferimento ai metodi di pagamento vi è invece una conoscenza un po' più diffusa, sia per i pagamenti contactless con telefono (85%), come ad esempio Applepay o Satispay, che per quelli attraverso dispositivi wireless (65%) come accade per gli smartwatches. Questi dati fanno pensare ad un regolare utilizzo del POS da parte dei commercianti ed indicano inoltre la presenza di una clientela, o almeno una parte di essa, relativamente aggiornata e pratica nell'utilizzo di determinate tecnologie digitali per i pagamenti. Per quanto riguarda i siti preposti alla gestione dell'attività, vi

è una differenza significativa tra conoscenza dei siti gestionali per la fatturazione (85%) e per quelli relativi agli ordini (60%). Probabilmente questo dato è influenzato anche dalla recente introduzione alla fatturazione elettronica che ha visto gli imprenditori costretti a digitalizzare tutte le transizioni effettuate a partire da gennaio 2019. Un ambito su cui invece vi è ancora poca dimestichezza tra i negozianti sembra essere quello dei social network. Infatti, più della metà degli intervistati non saprebbe spiegare cosa significhi vendere i propri prodotti direttamente tramite social network (40%) mentre solo la metà sarebbe capace di promuovere i propri prodotti attraverso di essi (50%). Tuttavia, un buon 75% è in grado di riconoscere una pagina personale su Google Maps, che permette a tutti gli imprenditori di creare un profilo aziendale da inserire nella mappa digitale in modo da renderli visibili a potenziali clienti e fornitori. Un'altra tecnologia digitale la cui conoscenza sembra diffusa tra i piccoli commercianti intervistati è quella del codice QR: il 65% di loro sono consapevoli dell'esistenza di questo sistema per la diffusione di informazioni, utile più che mai nel settore del retailing. Infine, nessuno dei 20 intervistati afferma di conoscere anche il sistema digitale della radio-frequency identification, probabilmente perché meno diffuso tra i piccoli rivenditori.

In linea di massima possiamo dire che i commercianti coinvolti nell'indagine presentano un buon grado di conoscenza delle principali tecnologie digitali per il settore del commercio. Nello specifico, vi è una dimestichezza maggiore con ciò che riguarda le diverse tipologie di pagamento, nonché la gestione della fatturazione, ovvero principalmente quello che riguarda l'organizzazione interna delle proprie finanze. Tuttavia, bisogna riconoscere anche una discreta conoscenza delle potenzialità di internet relativamente all'utilizzo dei social network, ma soprattutto nello sfruttare il motore di ricerca Google ed il suo servizio geografico Google Maps per promuovere la propria impresa.

### 3. Quanto sono importanti le tecnologie digitali nel settore del commercio e nell'attività da te condotta?

Il terzo quesito del questionario si propone di verificare la consapevolezza dei piccoli commercianti rispetto al tema delle tecnologie digitali. Nello specifico è stato chiesto loro quanto le ritenessero importanti sia nel settore del commercio in generale, sia più specificatamente nell'attività che conducono, offrendogli quattro opzioni di scelta: "per nulla", "poco", "abbastanza", "molto".

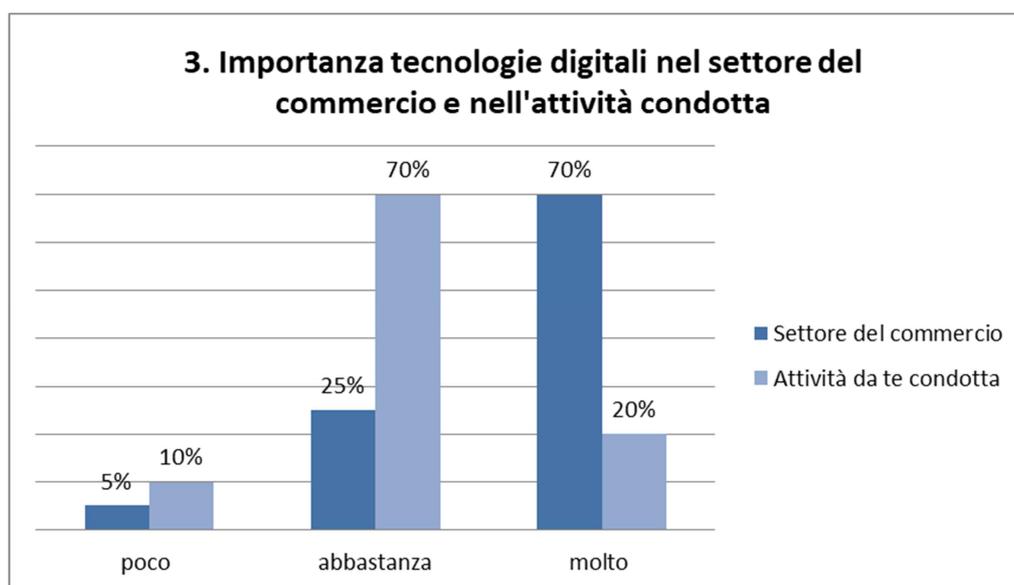


Grafico 6. Importanza tecnologie digitali

Come si evince dal grafico soprastante (Grafico 6) la percentuale di coloro che ritengono le tecnologie digitali per nulla importanti è pari a zero e solamente una percentuale irrisoria non le ritiene poi così significative, tanto nel settore del commercio (5%) quanto nella propria attività specifica (10%). Quello che emerge è invece una forte considerazione da parte dei commercianti sul fatto che le tecnologie digitali possano essere molto (70%) o abbastanza (25%) rilevanti nel settore commerciale in generale. Un'opinione speculare la si ha invece quando ci si riferisce alla conduzione della propria attività: anche qui le percentuali sono alte, il 20% considera le tecnologie digitali molto importanti per il proprio esercizio commerciale, mentre la maggioranza (70%) concorda sul fatto che siano abbastanza rilevanti. Vi è dunque un'opinione pressochè unanime sull'importanza delle tecnologie digitali tanto nel commercio che all'interno del proprio esercizio commerciale.

#### 4. Qual è il livello di impiego delle seguenti tecnologie digitali utilizzate nella tua attività lavorativa?

Dopo aver stabilito il grado di conoscenza dei commercianti rispetto alle diverse tipologie di tecnologie digitali e sulla consapevolezza della loro importanza, ci si può ora addentrare nel vivo della ricerca. Il quarto quesito ha l'obiettivo di verificare nella pratica se ciò che finora è stato affermato dagli intervistati, trovi effettivamente riscontro nella realtà: è stato infatti presentato un elenco ancor più fitto e dettagliato di tecnologie digitali potenzialmente utilizzabili dai commercianti e gli è stato chiesto di indicarne il livello di utilizzo durante lo svolgimento della propria attività commerciale. Non solo quindi si verrà a conoscenza di quante e quali tecnologie sono concretamente utilizzate dai negozianti, ma si scoprirà anche con quale frequenza vengono impiegate nella propria attività lavorativa. Ancora una volta sono state offerte 4 opzioni di scelta ("per nulla", "poco", "abbastanza", "molto") e 13 diverse tecnologie digitali su cui esprimere la propria preferenza: computer, smartphone o tablet, Facebook, Instagram, altri social network, piattaforme e-commerce, proprio sito internet, pagamento via POS, sistemi di cassa intelligenti, pagamento contacless, fattura elettronica, codice QR, radio-frequency Identification. Sulla base dei dati raccolti è stato sviluppato un istogramma (Grafico 7) che mostra la percentuale di frequenza di utilizzo relativa ad ogni singola tecnologia digitale da parte dei commercianti coinvolti nell'indagine.

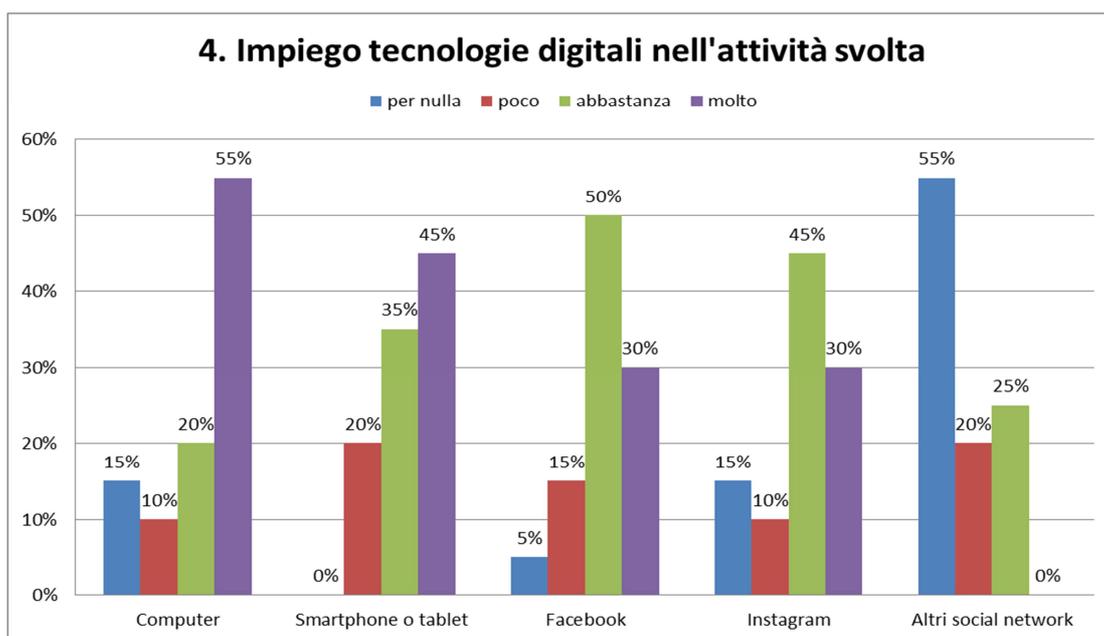


Grafico 7. Impiego tecnologie digitali nell'attività svolta (1)

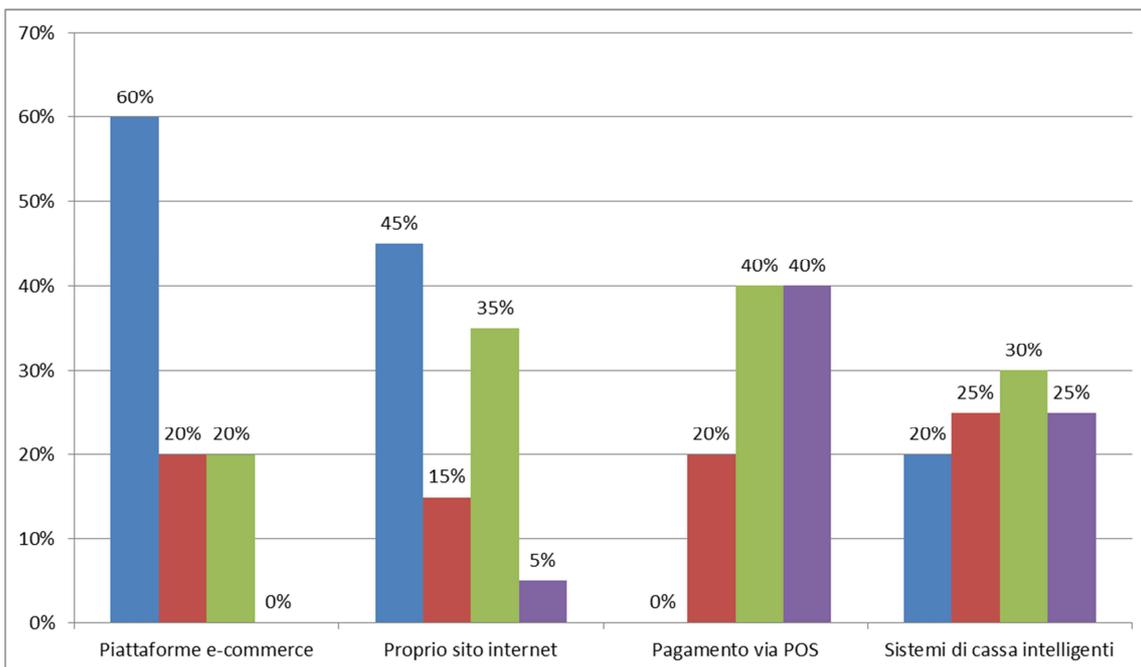


Grafico 7. Impiego tecnologie digitali nell'attività svolta (2)

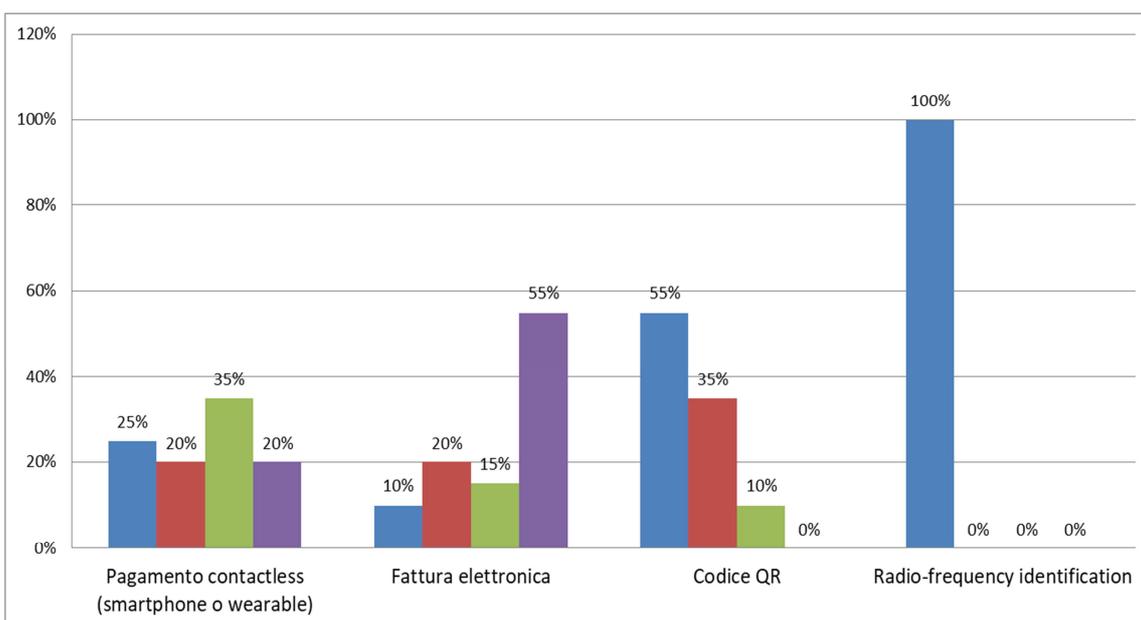


Grafico 7. Impiego tecnologie digitali nell'attività svolta (3)

Coerentemente con quanto emerso dai risultati relativi al grado di conoscenza delle tecnologie digitali, vi sono quattro strumenti digitali in particolare che, per la maggior parte, non vengono utilizzati affatto all'interno degli esercizi commerciali presi in considerazione. Una su tutte è la radio-frequency identification, per cui la totalità degli intervistati afferma di non averla mai utilizzata per la propria attività (100%). Una

situazione analoga la si trova anche nell'utilizzo delle piattaforme e-commerce: infatti, l'80% degli intervistati utilizza poco o per nulla questo tipo di tecnologia e solo un 20% ne fa un uso più frequente, ma comunque non regolare. Non poi così diversa è la situazione che riguarda l'utilizzo del codice QR: più della metà dei commercianti non lo utilizza affatto (55%) e, se lo fa, avviene principalmente molto di rado (35%) o solamente in alcuni casi in maniera più frequente (10%). Infine, anche i social network diversi da Facebook ed Instagram non sono così popolari tra i negozianti coinvolti: il 55% di loro afferma di non utilizzarli affatto, mentre solo il 25% lo fa in maniera più frequente, ma non costante, ed il restante 20% sostiene di utilizzarli raramente.

Al contrario, vi sono invece alcune tecnologie digitali che sono utilizzate con molta frequenza quasi dalla totalità dei commercianti. Innanzitutto, è bene segnalare quelle che sono utilizzate, seppur con diversa intensità, dal 100% dei negozianti intervistati: la prima è rappresentata dallo smartphone o tablet, mentre l'altra riguarda il pagamento via POS. Nessuno degli intervistati nega di utilizzare l'una o l'altra tecnologia per svolgere la propria attività commerciale, al contrario per entrambe si riscontra addirittura una frequenza di utilizzo molto alta, che vede l'80% degli intervistati affermare di farne un uso almeno frequente, se non addirittura costante.

Le tecnologie che invece sono utilizzate più assiduamente dalla maggior parte degli intervistati sono il computer, 85% dei totali, e la fatturazione elettronica, 90% degli intervistati. Il dato più importante che condividono questi due strumenti digitali riguarda la frequenza d'utilizzo: in entrambi i casi il 55% degli intervistati afferma di usare con una certa quotidianità entrambe le tecnologie, rendendole in questo modo le più utilizzate in termini di frequenza.

Per quanto concerne il mondo dei social networks, si è osservato che Facebook e Instagram sono le piattaforme più utilizzate tra i commercianti, rispettivamente dal 95% e dall'85% del totale. In particolare si è osservato che vi è un utilizzo abbastanza frequente da entrambe le parti: i valori più alti risiedono, infatti, nell'opzione "abbastanza", con il 50% per Facebook ed il 45% per Instagram. Inoltre, il 30% degli intervistati afferma, per ambedue i social media, di farne addirittura un uso molto frequente e costante.

Passiamo infine alle restanti tecnologie digitali considerate, che sono utilizzate talvolta da un buon numero di intervistati, ma con diversi livelli di frequenza a seconda dei casi. Per quanto riguarda l'uso di un proprio sito web commerciale, poco meno della metà dei commercianti (45%) nega di utilizzarlo per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Tuttavia un buon 35% sostiene invece di farne un utilizzo abbastanza regolare. Vi è poi un'altra tecnologia che viene impiegata negli esercizi commerciali da ben l'80% dei negozianti intervistati: si tratta dei sistemi di cassa intelligente, ovvero quei registratori di cassa che prevedono svariate funzioni per la gestione dell'impresa, come ad esempio la raccolta dati via cloud. In questo caso, la frequenza di utilizzo si distribuisce in maniera più o meno omogenea tra le diverse opzioni "poco", "abbastanza" e "molto" oscillando tra il 25% e il 30% ciascuna. Infine, un ulteriore strumento digitale è rappresentato dal metodo di pagamento contactless, utilizzato dal 75% dei commercianti. In quest'ultimo caso, si osserva la stessa percentuale (20%) tra coloro che l'utilizzano poco e chi invece molto, mentre il 35% afferma di farne un utilizzo più o meno regolare.

Tutto sommato si può concludere che vi sia un discreto utilizzo delle tecnologie digitali da parte dei piccoli commercianti del comune di Spresiano: basti pensare che su 13 diversi strumenti digitali, ben 9 vengono utilizzati almeno dal 55% di loro. Non solo vi è un alto indice di diffusione, ma le tecnologie più popolari coincidono molto spesso con quelle utilizzate in maniera più assidua. A grandi linee è possibile quindi individuare quali sono quelle tecnologie digitali maggiormente diffuse, ma anche maggiormente impiegate nello svolgimento della propria attività lavorativa: lo smartphone o il tablet, congiuntamente al pagamento via POS rappresentano in assoluto le tecnologie con più preferenze tra i commercianti. Tuttavia, seguono di poco anche i social media, specialmente Facebook e Instagram, nonché l'utilizzo del computer e della fattura elettronica.

5. Quali sono le ragioni per cui utilizzi determinate tecnologie digitali nella tua attività lavorativa?

Dopo aver identificato quali sono le tecnologie digitali più diffuse tra i commercianti e con quale frequenza vengono utilizzate, vediamo ora quali sono le ragioni principali per cui se ne fa un uso a volte così intenso. Anche in questo caso è stata offerta una serie di possibili opzioni a scelta degli intervistati. Nello specifico sono state individuate 12 diverse possibili motivazioni, lasciando poi spazio ad un'ultima casella ("altro") dove poter eventualmente aggiungere di nuove tra quelle elencate in precedenza.

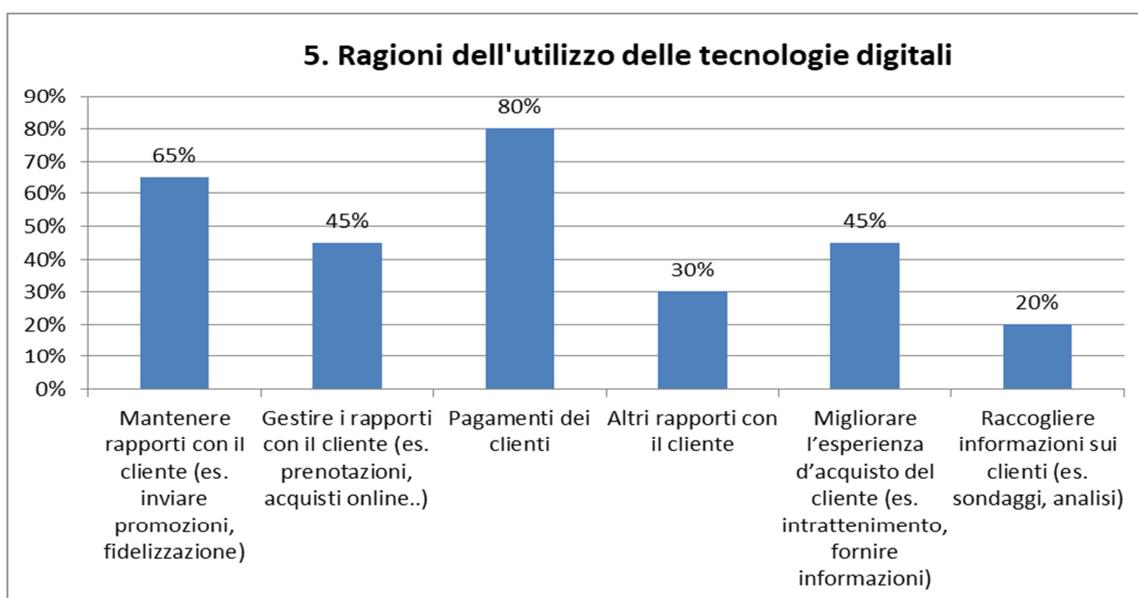


Grafico 8. Ragioni dell'utilizzo delle tecnologie digitali (1)

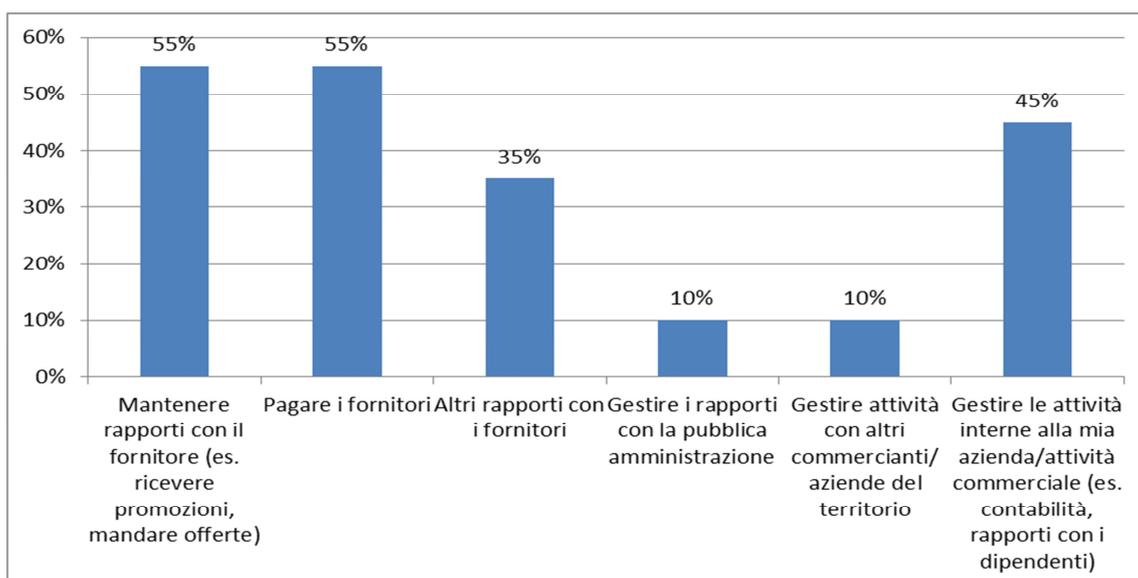


Grafico 8. Ragioni dell'utilizzo delle tecnologie digitali (2)

Osservando gli istogrammi precedenti (Grafico 8) si può affermare che, alla base delle motivazioni che spingono la maggior parte dei commercianti ad utilizzare le tecnologie digitali, si trovi principalmente la volontà di gestire i pagamenti con i clienti (80%), nonché mantenere i rapporti proprio con quest'ultimi (65%). Tra le voci con le percentuali più alte (55%) si segnalano poi il mantenimento del rapporto con i fornitori e la gestione dei pagamenti nei confronti degli stessi. Poco più in basso, con una preferenza del 45%, si trovano ulteriori motivazioni che giustificano l'adozione di tecnologie digitali da parte degli intervistati: la gestione dei rapporti con i clienti, la gestione delle attività interne all'attività commerciale ed infine la volontà di migliorare l'esperienza d'acquisto della propria clientela.

Piuttosto scarso è invece il numero di coloro che trovano in altre modalità di rapportarsi tanto con il cliente (30%) quanto con il fornitore (35%), una ragione per adottare le tecnologie digitali. Ancor meno importante per i commercianti sembra essere invece la possibilità che la tecnologia offrirebbe loro di raccogliere informazioni sulla propria clientela: soltanto il 20% la ritiene una motivazione valida.

Infine, tra le ragioni meno diffuse in assoluto tra i commercianti si trova, in primis, la gestione dei rapporti con la pubblica amministrazione, con una preferenza di solo il 10% degli intervistati. In secondo luogo, con la stessa percentuale, vi è invece la gestione della propria attività con altri commercianti o altre imprese, che appunto non giustifica quasi affatto l'utilizzo delle tecnologie digitali da parte dei negozianti coinvolti nella ricerca.

## 6. Quali sono gli ostacoli che oggi impediscono ad un commerciante di adottare tecnologie digitali?

La questione precedente ha evidenziato come vi siano diverse ragioni alla base della scelta di adottare determinate tecnologie digitali. Se prima ci si era focalizzati su che cosa spinge un commerciante all'utilizzo delle stesse, il sesto quesito del questionario ha invece l'obiettivo di indagare su quali siano le ragioni che scoraggiano l'adozione delle tecnologie digitali all'interno dei piccoli negozi di vicinato da parte dei gestori. In questo caso sono state offerte 8 opzioni tra cui scegliere ed una ulteriore ("altro") in cui poter esprimere una preferenza non indicata in precedenza. Come sempre, sulla base dei dati raccolti è stato sviluppato un grafico (Grafico 9), in questo caso a barre, che mostra le percentuali delle risposte espresse dagli intervistati.

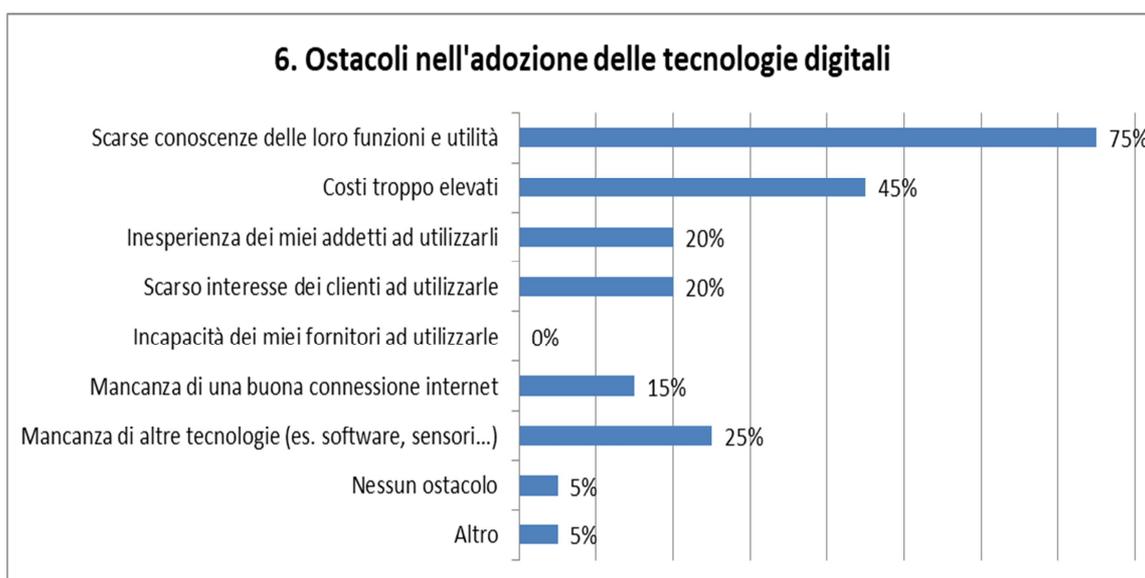


Grafico 9. Ostacoli nell'adozione delle tecnologie digitali

Le opzioni di scelta messe a disposizione spaziano in diversi ambiti, da quello riguardante l'educazione degli addetti ai lavori, che colpevolizza la mancanza di cultura digitale, agli aspetti legati a questioni finanziarie per i costi troppo elevati, fino ad arrivare a motivazioni più tecniche, dovute ad esempio alla mancanza di tecnologie adeguate. Partendo dalle opzioni più popolari tra gli intervistati, si trova, con il 75% di preferenze, la scarsità di conoscenza della funzionalità e utilità delle tecnologie digitali da parte dei commercianti. Al secondo posto, invece, il 45% afferma di aver individuato, tra le cause principali di mancanza di adozione delle tecnologie digitali, i

costi troppo elevati per la loro introduzione ed il conseguente mantenimento. Un'ulteriore motivazione su cui concordano il 25% dei piccoli commercianti, riguarda la mancanza di ulteriori tecnologie di supporto, come ad esempio software, sensori ecc., che non favoriscono l'adozione di nuove tecnologie digitali. Seguono, entrambe con la percentuale del 20%, l'inesperienza dei dipendenti nell'utilizzarle e la mancanza di interesse da parte della clientela.

Meno significativo sembra essere invece la mancanza di una buona connessione internet: solo il 15% dei commercianti lo vede infatti come un ostacolo, mentre, per quanto riguarda l'incapacità dei fornitori di utilizzare queste tecnologie, questa possibilità non viene presa in considerazione da nessuno degli intervistati. Vi è poi un negoziante (5%) che ha voluto fornire un contributo ulteriore nell'indagine sulle motivazioni che scoraggiano l'acquisizione di nuove tecnologie digitali. Quest'ultimo afferma che un possibile ostacolo alla digitalizzazione delle imprese sia legato alla mancanza di cambio generazionale. Vi è quindi una mancanza di conoscenza e formazione del personale, ma specificatamente legata alla minor propensione all'apprendimento e all'adattamento al cambiamento delle persone stesse.

Tuttavia, contrariamente a quanto affermato finora, esiste un singolo commerciante (5%) che invece ritiene non sia presente alcun ostacolo che impedisca ai commercianti di adottare nuove tecnologie digitali a supporto della propria attività. In ogni caso, è evidente che esistano degli impedimenti, soprattutto a livello di educazione del personale, di costi elevati e di mancanza di una solida base di tecnologie funzionali all'adozione delle nuove.

Cosa potrebbe essere fatto, dunque, per ovviare a questi problemi ed incentivare l'utilizzo delle tecnologie digitali all'interno dei piccoli esercizi commerciali? Il paragrafo seguente cerca di offrire una base su cui poter sviluppare una risposta al quesito appena posto in essere.

## 7. Cosa potrebbe incentivare l'utilizzo di tecnologie digitali all'interno del tuo esercizio commerciale?

L'obiettivo di questo quesito è quello di offrire una visione più propositiva nei confronti della digitalizzazione all'interno dei piccoli esercizi commerciali. Per questo motivo sono stati individuati sei potenziali incentivi, nonché un'ulteriore possibilità di risposta per chi volesse fornire un punto di vista aggiuntivo ("altro"), che potrebbero favorire l'adozione di nuove tecnologie digitali da parte dei commercianti. Sulla base dei dati raccolti è stato poi creato un grafico (Grafico 10) a barre che ne rappresenta le percentuali sul totale dei partecipanti all'indagine.

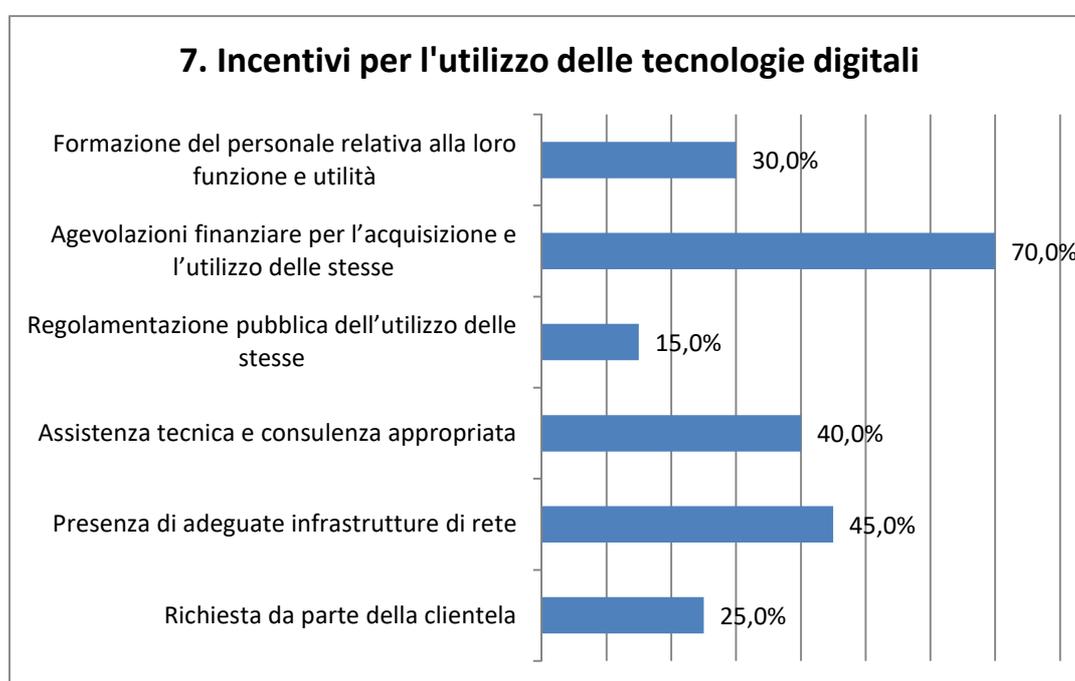


Grafico 10. Incentivi per l'utilizzo delle tecnologie digitali

Anche in questo caso, si è cercato di offrire eterogeneità tra le possibili risposte, in modo da toccare diversi ambiti per individuare tutto ciò che potrebbe favorire i commercianti nel digitalizzare la propria impresa. Per questo motivo, le opzioni di risposta riguardano sia il lato economico (costi, finanziamenti ecc...), che quello ad esempio relativo alla formazione ed educazione personale, come anche le questioni più tecniche (presenza di determinate tecnologie ecc...). Innanzitutto, quello che dal 70% degli intervistati sembra essere percepito come l'incentivo maggiore per l'acquisizione di nuove tecnologie digitali con il di preferenze, è rappresentato da potenziali agevolazioni finanziarie offerte appositamente per l'acquisizione e l'utilizzo

delle stesse tecnologie. Ciò che più di qualsiasi altra cosa muoverebbe un commerciante all'acquisto, sarebbero quindi dei veri e propri incentivi finanziari. Tuttavia, vi è un buon 45% dei commercianti coinvolti nello studio che ritiene incoraggiante anche la presenza di adeguate infrastrutture di rete: per poco meno della metà degli intervistati sarebbe quindi un motivo valido per iniziare ad utilizzare determinate tecnologie. Inoltre, con una percentuale poco più bassa (40%) viene individuato un ulteriore fattore da non sottovalutare, ovvero la presenza di assistenza tecnica ed una consulenza appropriata a riguardo. Secondo alcuni piccoli commercianti rappresenterebbero un potenziale incentivo per acquisire con più serenità nuove tecnologie sapendo di poter contare in un eventuale supporto esterno in caso di problemi tecnici o difficoltà nel comprenderne il funzionamento.

Vi sono poi rimaste altre tre questioni che però sono state prese meno in considerazione dai negozianti intervistati. In primo luogo, la forte richiesta da parte della clientela potrebbe rappresentare una possibile spinta nell'acquisizione e utilizzo delle tecnologie digitali. Tuttavia, solo il 25% dei commercianti interpellati lo considerano un valido movente. Una maggior importanza viene data invece alla formazione del personale relativa alla funzione e utilità delle stesse tecnologie: il 30% infatti lo considera un incentivo valido. Infine, a chiudere la classifica con solo il 15% delle preferenze, vi sono i possibili sostegni derivati da un eventuale regolamentazione pubblica dell'utilizzo delle tecnologie digitali. Questa ulteriore opzione sembra non interessare ai commercianti e non viene affatto percepita come un incentivo per la digitalizzazione dell'impresa.

In conclusione, si può affermare che l'unica motivazione veramente incoraggiante per buona parte dei commercianti sembra essere la possibilità di ricevere dei sostegni finanziari per l'adozione di nuove tecnologie digitali.

### 8. Quanto sei d'accordo sulle seguenti affermazioni relative al contesto post-Covid 19?

Le ultime due questioni poste agli intervistati fanno riferimento al contesto storico in cui ci si trova attualmente, ovvero l'emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del Covid-19. Visto il ruolo, talvolta fondamentale, che hanno giocato le tecnologie digitali in questo ultimo anno, è stato chiesto ai commercianti di esprimere il proprio parere sulla base di alcune affermazioni predisposte. In particolare, la domanda n. 8 ha l'obiettivo di comprendere le dinamiche accadute durante il periodo emergenziale all'interno delle imprese. Vi sono stati cambiamenti significativi e permanenti o tutto sommato non vi è stata alcuna evoluzione particolare?

Per offrire una migliore panoramica sui dati raccolti, le percentuali sono state riportate sul grafico a barre sottostante (Grafico 11). Sono stati ipotizzati 7 scenari e, per ognuno di essi, gli intervistati sono stati tenuti ad indicare il loro livello di accordo o disaccordo, attraverso le opzioni "per nulla", "poco", "abbastanza" o "molto".

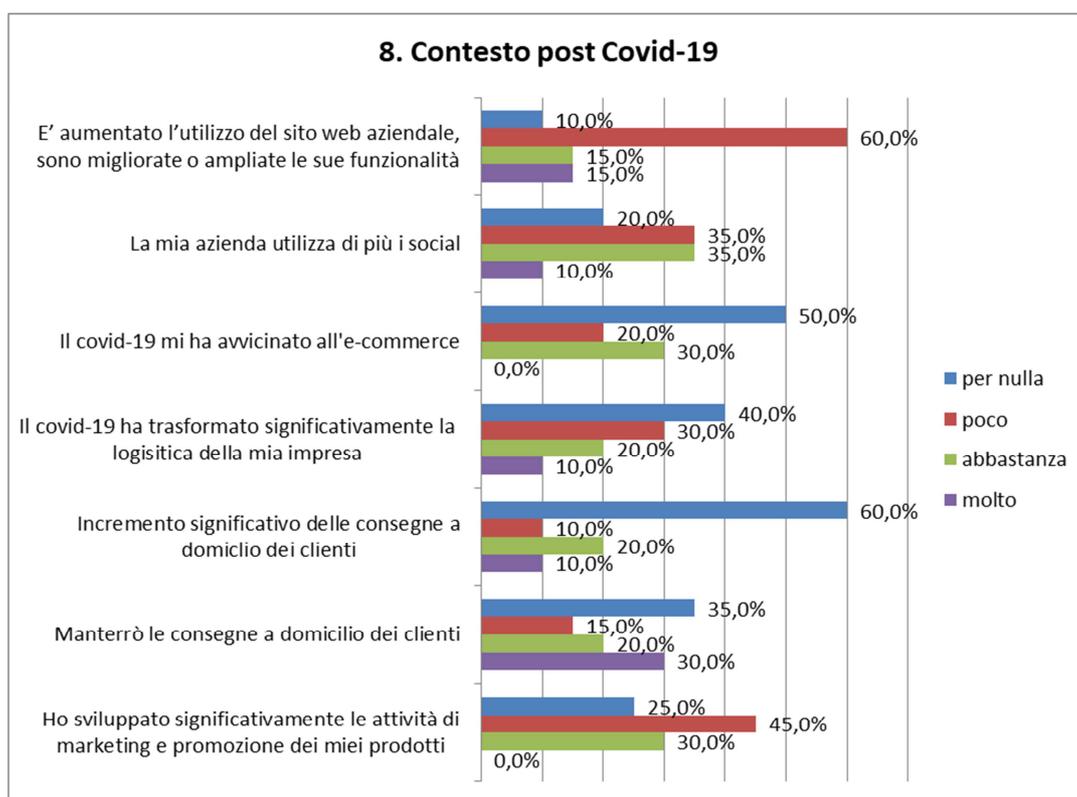


Grafico 11. Contesto post Covid-19

In linea generale si può affermare che per ciascuna risposta abbia sempre prevalso il disaccordo dei partecipanti, alcune volte in maniera più evidente, altre meno, ma

comunque la maggioranza ha sempre prediletto, tranne in un unico caso, le categorie “per nulla” o “poco” per ciascuna affermazione che è stata posta agli intervistati.

Partendo dalle opzioni che hanno ricevuto più consensi, il 35% degli intervistati sostiene di essere abbastanza concorde sul fatto che, dopo l’arrivo della pandemia, la propria azienda utilizzi di più i social media, mentre il 10% è addirittura pienamente d’accordo. Tuttavia, va sottolineato che lo stesso numero di commercianti (35%) afferma di averne aumentato l’utilizzo soltanto in maniera più lieve. Allo stesso modo, vi è una percentuale del 30% di commercianti molto convinta di voler mantenere le consegne a domicilio ed un ulteriore 20% che è abbastanza d’accordo. Anche in questo caso, è comunque presente un 35% di negozianti in totale disaccordo con quanto affermato, dividendo esattamente a metà l’opinione dei commercianti con il restante 15% rivolta all’opzione “poco”. Restando nell’ambito delle consegne a domicilio, si deve invece sottolineare l’affermazione meno condivisa tra gli intervistati, ossia l’incremento delle consegne a domicilio, dove il 60% afferma infatti di non aver affatto apportato questo cambiamento all’interno del proprio esercizio commerciale.

Per quanto riguarda invece il commercio elettronico, è il 30% del totale ad affermare che il covid-19 abbia contribuito in maniera abbastanza rilevante all’avvicinamento verso l’e-commerce. Anche in questo caso però, il restante degli intervistati afferma, al contrario, di non essersi affatto interessato alla questione (50%) o comunque in maniera molto marginale (20%). Per quanto riguarda l’aumento dell’utilizzo del sito web aziendale il 90% ammette di averne incrementato l’utilizzo, dimostrandosi la misura maggiormente adottata dai commercianti, ma più della metà di questi lo hanno fatto in maniera lieve e non così significativa (60%). Allo stesso modo, i commercianti non sono molto concordi nell’aver sviluppato significativamente attività di marketing o di promozione dei prodotti: più della metà degli intervistati afferma di non averlo fatto (25%) o in misura particolarmente ridotta (45%).

Infine, per quanto riguarda eventuali cambiamenti apportati alla logistica dell’impresa, quasi la metà degli intervistati (40%) ammette di non aver affatto modificato significativamente la propria struttura aziendale o comunque non in maniera così rilevante per buona parte di loro (30%).

9. Durante l'emergenza COVID-19 sono state attivate e/o migliorate e/o intensificato l'utilizzo di quali delle seguenti tecnologie digitali?

Per concludere il questionario, è stata inserita un'ulteriore domanda relativa alla situazione emergenziale. In questo caso si è voluto approfondire quali tecnologie sono state impiegate in questi ultimi mesi. In particolare, è stato chiesto agli intervistati di specificare se ne avessero attivato delle nuove, se ne avessero migliorato il funzionamento o se avessero intensificato l'utilizzo di quelle già esistenti all'interno del proprio esercizio commerciale. Le tecnologie digitali considerate sono state 8 e riguardano per lo più l'ambito dei canali di comunicazione, nonché di vendita. I dati raccolti sono stati poi rielaborati nel grafico sottostante (Grafico 12) per meglio descriverne i risultati.

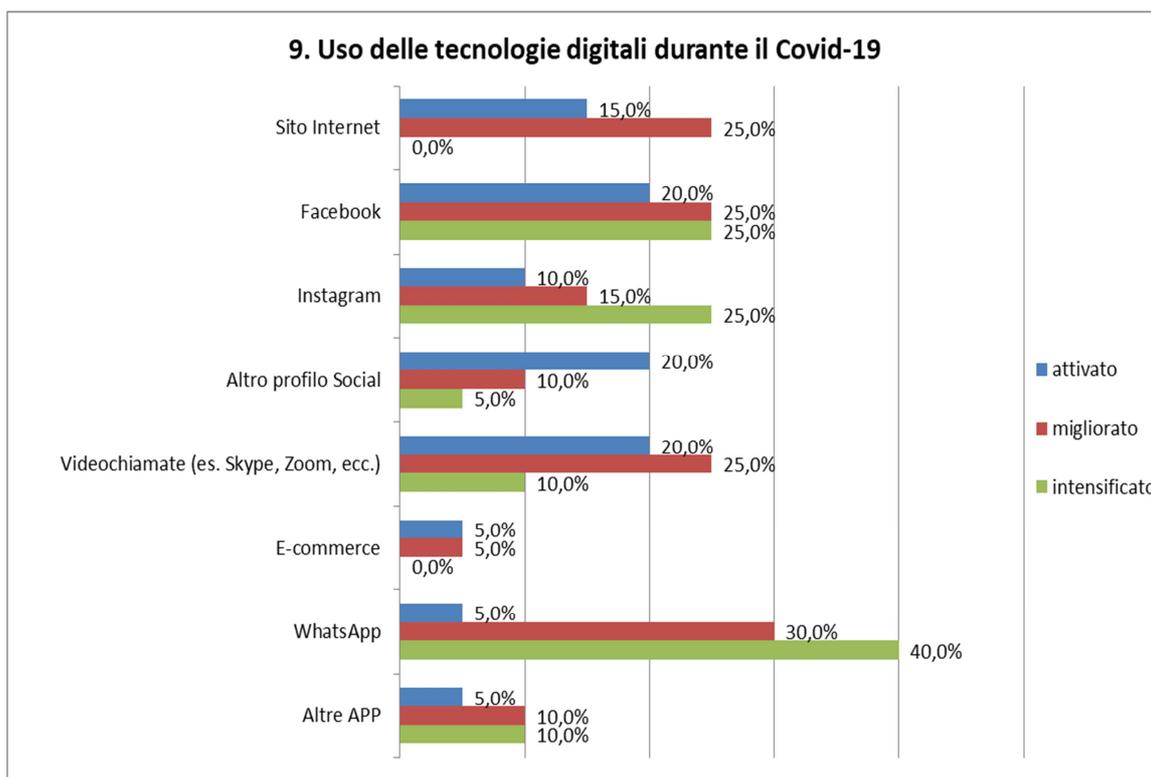


Grafico.12 Uso tecnologie digitali durante il Covid-19

Partendo dall'uso del proprio sito internet, i dati raccolti evidenziano che il 25% degli intervistati ammette di averne migliorato l'utilizzo, mentre il 15% ha deciso di attivarne uno mentre nessuno dei commercianti ha invece aumentato la frequenza di utilizzo. Per quanto riguarda il mondo dei social network, vi è stata un'intensificazione nell'utilizzo di alcuni social media all'interno delle imprese commerciali coinvolte

nell'indagine. Il 25% conferma di aver aumentato l'utilizzo di Facebook, la stessa percentuale lo ha invece migliorato e il 20% ha deciso di introdurlo come nuova tecnologia a supporto dell'attività svolta. Situazione analoga, con percentuali al di poco inferiori, la si trova per Instagram, dove il 25% afferma di aver intensificato l'utilizzo, mentre il 15% ne ha migliorato le funzioni e il 10% lo ha attivato all'interno del proprio esercizio commerciale. Inoltre, il 20% degli intervistati afferma di avere anche attivato altri social network durante la pandemia, ma solo il 5% ne ha intensificato l'utilizzo e il 10% ne a migliorato il funzionamento.

Un'altra tecnologia che è stata molto utilizzata in quest'ultimo periodo è quella relativa alle piattaforme per le videochiamate, come ad esempio Zoom, Google Meet oppure Skype. Il 25% dei commercianti afferma di averne migliorato le funzionalità, il 10% di averne intensificato l'utilizzo mentre un 20% lo ha introdotto nella propria attività per la prima volta. Per quanto riguarda i canali di vendita online, non vi è stato un incremento così significativo. Solo il 5% degli intervistati ha infatti apportato delle migliorie o introdotto nella propria attività una piattaforma per l'e-commerce.

Infine, si è voluto prendere in considerazione una delle applicazioni più utilizzate degli ultimi anni, ovvero Whatsapp. Si è constatato che il 40% degli intervistati ha riscontrato un aumento nell'utilizzo di quest'applicazione, mentre quasi il 30% lo ha migliorato. Inoltre, vi è stato anche un piccolo gruppo (5%) che per la prima volta ha scelto di attivare questo nuovo servizio per la propria impresa. Con il 75% di preferenze, Whatsapp si aggiudica anche il primo posto nelle tecnologie digitali che più sono state prese in considerazione dai piccoli commercianti durante questo periodo pandemico. Una piccola percentuale di intervistati ha poi anche affermato di aver apportato dei miglioramenti sul funzionamento di determinate applicazioni (10%) diverse da Whatsapp, nonché di averne aumentato l'utilizzo (10%), mentre soltanto un 9% degli intervistati afferma di averne attivate di nuove.

### **3.3 Risultati della ricerca**

Dopo aver raccolto e ordinato i dati grezzi in diversi grafici che potessero offrirne una migliore interpretazione, si procede ora con l'analisi dei risultati ottenuti.

Innanzitutto, si denota, da parte degli intervistati, una diffusa conoscenza delle principali tecnologie digitali specifiche per supportare il settore del commercio. In particolare, emerge una maggior dimestichezza per quelle tecnologie volte alla gestione interna dell'azienda, come ad esempio i siti per la fatturazione elettronica, nonché a quelle tecnologie funzionali ai pagamenti dei prodotti o servizi da parte dei clienti, ad esempio i dispositivi contactless. Inoltre, buona parte dei commercianti afferma di conoscere anche tecnologie meno diffuse quali il codice QR oppure la pagina personale di Google Maps. Questo ci indica che, in determinati casi, vi è una conoscenza approfondita di quelle che sono le possibilità a disposizione del commerciante che volesse apportare delle migliorie alla propria impresa. Anche sul fronte dei social networks si deve riconoscere un certo grado di consapevolezza da parte degli intervistati, seppur con numeri inferiori, poiché buona parte afferma di conoscere questa possibilità online come supporto alle attività imprenditoriali. Tuttavia, l'unico dato che personalmente ho trovato sorprendente, è la scarsa conoscenza del commercio elettronico, vista la sua crescente diffusione che ha contribuito a stravolgere il settore del commercio tradizionale negli ultimi anni. Soltanto la metà degli intervistati sa cosa sia l'e-commerce e, come si vedrà più avanti, ancor meno commercianti affermano di farne utilizzo nella propria attività. In linea di massima si può comunque affermare che vi sia un discreto livello di conoscenza delle principali tecnologie digitali per il commercio tra i piccoli negozianti presi in considerazione. Incoraggiante è poi il risultato sulla percezione che hanno questi piccoli commercianti sull'effettiva utilità e supporto che la digitalizzazione dell'impresa può offrire: quasi la totalità è, infatti, concorde sull'importanza delle tecnologie digitali, soprattutto nel settore commerciale in generale, ma anche con riferimento alla propria specifica impresa. Questo dato conferma ulteriormente la consapevolezza dei piccoli commercianti sulle potenzialità della digitalizzazione che, unitamente ad una buona conoscenza nella pratica delle stesse tecnologie, fa ben sperare in un atteggiamento propositivo nei confronti di questo fenomeno.

I presupposti per una positiva convivenza tra mondo digitale e piccoli commercianti sembrano esserci, ma è da verificare se poi effettivamente esistano dei rapporti proficui tra i due all'interno delle imprese dei diretti interessati e in quale misura si manifestano.

Innanzitutto, dall'indagine svolta tra le tecnologie digitali più utilizzate spiccano quelle applicabili nella vita di tutti i giorni all'interno della propria sfera privata, ad esempio per coltivare i propri interessi o come forma d'intrattenimento e di svago. Ecco la ragione per cui devices come lo smartphone o tablet, così come il computer, emergono tra gli altri come gli strumenti digitali più utilizzati dai commercianti. Probabilmente, la maggior dimestichezza derivata da un utilizzo al di fuori dell'ambito lavorativo, permette ai commercianti di coglierne maggiormente anche le potenzialità per la propria attività. Allo stesso modo, sebbene sulla teoria non vi fosse troppa conoscenza rispetto agli strumenti di promozione e vendita proposti dai diversi social networks, i piccoli commercianti coinvolti nell'indagine dimostrano un utilizzo abbastanza diffuso e regolare anche dei principali social media, quali Facebook e Instagram, meno invece se si tratta di altre piattaforme di condivisione. Le potenzialità offerte dai canali di comunicazione per la promozione della propria impresa, sembrano essere state recepite e messe in pratica molto più facilmente rispetto ad altre tecnologie digitali. Probabilmente i costi molto bassi, nulli se si pensa ad esempio all'iscrizione a un qualsiasi social network, hanno spinto i piccoli commercianti verso questa strategia che permette di mantenere il rapporto con i clienti anche al di fuori dell'esercizio commerciale fisico. Probabilmente è anche per questa presenza preponderante dei social media che solamente circa la metà degli intervistati afferma di possedere e utilizzare, moderatamente, un eventuale sito internet della propria attività. Inoltre, questo risultato è in linea con l'aumento della diffusione dei social media in Italia riscontrato dall'indice DESI nell'anno 2020 rispetto all'anno precedente.

Un altro ambito in cui i commercianti dimostrano più confidenza è quello riguardante i pagamenti. Infatti, si evidenzia un utilizzo frequente e regolare del terminale POS da parte della quasi totalità degli intervistati. Questo strumento è particolarmente importante per la gestione dell'impresa: non solo aiuta a capire l'andamento delle vendite, ma fornisce preziose informazioni riguardanti il dove, quando e che cosa si

acquista all'interno di un determinato punto vendita. Inoltre, è molto probabile che questo diffuso utilizzo sia dovuto anche all'introduzione dell'obbligo di accettare pagamenti con moneta elettronica, da parte di coloro che si occupano della vendita o erogazione di beni o servizi, a partire da luglio 2020. Lo stesso vale per la fatturazione elettronica, utilizzata da quasi tutti gli intervistati e con un'alta frequenza, il cui obbligo dal gennaio 2019, seppur con qualche esonero previsto, ne determina l'utilizzo preponderante. Non si può dire lo stesso per i pagamenti contactless, che invece sono impiegati in maniera più moderata, sebbene vi sia comunque una conoscenza discretamente diffusa tra i commercianti. Una situazione analoga si ha poi per i sistemi di cassa intelligente, che sono utilizzati da un numero consistente di esercizi commerciali, ma non in maniera così abituale: similmente al POS, le casse intelligenti sono funzionali alla raccolta dati sui clienti e offrono la possibilità di sviluppare database ai fini statistici.

Un altro strumento utile al medesimo scopo è rappresentato dal commercio elettronico, che permetterebbe di raccogliere dati sui trend delle vendite, conoscere la propria clientela e di conseguenza sviluppare le proprie strategie di business. Tuttavia, questa tecnologia, così presente nelle grandi aziende, sembra non essere particolarmente diffusa all'interno dei piccoli esercizi commerciali. Lo scarso successo probabilmente è dovuto anche alla forte fidelizzazione dei clienti, tipica dei piccoli negozi di vicinato, che non fanno percepire al commerciante una così alta competizione con i concorrenti, e dunque la necessità di investire su questo fronte. Oltretutto, si è già evidenziato come sia nelle attività di vendita online delle piccole e medie imprese, nonché nel fatturato del commercio elettronico, l'Italia appare particolarmente arretrata rispetto al resto d'Europa, secondo l'indice DESI. Inoltre è stato già dimostrato l'attaccamento degli italiani ai pagamenti in contanti piuttosto che l'utilizzo della forma elettronica: questo giustificherebbe ulteriormente lo scarso interesse dei piccoli commercianti intervistati.

Sulla pratica, dunque, i risultati non sono poi così diversi dalla teoria: se vi è una conoscenza abbastanza diffusa tra i commercianti, è vero anche che vi è un utilizzo discretamente regolare di buona parte delle diverse tipologie di tecnologie prese in considerazione (9 su 13 da più della metà degli intervistati), ad eccezione di qualcuna,

come ad esempio il Codice QR o la radio-frequency identification. L'utilizzo di circa la metà dei citati strumenti digitali viene poi svolto in maniera abbastanza frequente da chi ne usufruisce, il che fa pensare all'acquisizione di una certa dimestichezza con alcuni di essi ormai radicati nello svolgimento della propria attività commerciale. Tuttavia, vi sono ampi margini di miglioramento nella digitalizzazione delle imprese, soprattutto rispetto a quelle tecnologie più recenti che rappresenterebbero un valido supporto per la gestione interna dell'azienda.

Si sono già sottolineati i molteplici vantaggi che la digitalizzazione può portare su diversi aspetti della propria impresa: migliore gestione delle attività interne, migliori rapporti con la clientela e con i fornitori, il tutto traducendosi in creazione di valore per l'impresa stessa. Per questa ragione, diventa particolarmente interessante osservare nello specifico, quali sono le motivazioni che spingono i commercianti coinvolti nell'indagine ad adottare o utilizzare eventuali tecnologie digitali.

Innanzitutto, sembrerebbe che l'interesse sulle tecnologie digitali riguardi principalmente la risoluzione o semplificazione di questioni pratiche, una su tutte la gestione dei pagamenti. Secondo il sondaggio, ciò che attira maggiormente un piccolo commerciante sembrerebbe la possibilità di facilitare le transazioni di pagamento soprattutto con i clienti. Questo risultato è coerente con quanto espresso in precedenza in merito all'utilizzo più frequente di determinati strumenti come POS e fatturazione elettronica, su cui i commercianti dimostrano, infatti, più dimestichezza. Non a caso, anche i pagamenti dei fornitori risultano una motivazione valida per più della metà dei commercianti, unitamente al desiderio di mantenere dei rapporti ottimali con gli stessi, attraverso ad esempio l'offerta di promozioni dedicate. Allo stesso modo vi è un diffuso interesse per la gestione e il mantenimento del rapporto che si viene a creare con il cliente, specialmente gli aspetti che riguardano la fidelizzazione di quest'ultimo. Un altro dato particolarmente interessante riguarda il concetto, ormai fondamentale, della "customer experience". Se è vero che i negozi di vicinato vantano una clientela pressoché abituale e fedele, è vero anche che una parte degli intervistati sembra essere consapevole e interessata a migliorare l'esperienza di consumo dei propri clienti, anche per rafforzarne la fiducia. Tuttavia, sono pochi coloro che riconoscono l'importanza di raccogliere dati e informazioni relativi ai clienti per

svolgere sondaggi rivolti all'analisi del proprio bacino di utenti, utili ai fini di migliorarne l'esperienza d'acquisto. Un'altra ragione che spinge poco meno della metà dei commercianti ad adottare nuove tecnologie digitali è rappresentata dalla volontà di migliorare la gestione interna della propria impresa: se vengono adottati i giusti strumenti, essi costituiscono un valido supporto per le attività commerciali quotidiane, quali la tenuta della contabilità e la gestione dei rapporti con i dipendenti.

Infine, molto scarso è invece il numero di commercianti che ammette di utilizzarle per curare i rapporti con la pubblica amministrazione o per gestire le attività con altre aziende del territorio. Quest'ultimo punto è particolarmente rilevante se si pensa all'importanza di creare sinergie tra le diverse imprese per favorire una profittevole collaborazione a vantaggio di tutti gli attori partecipanti.

Se quelle appena descritte rappresentano le ragioni principali per cui un piccolo commerciante utilizza determinate tecnologie digitali, è interessante analizzare anche la percezione degli intervistati rispetto a quali possono essere gli ostacoli che scoraggiano l'adozione di nuovi strumenti digitali all'interno della propria attività, nonché i potenziali incentivi che invece ne favoriscono l'introduzione.

Partendo dai potenziali ostacoli, l'indagine svolta indica come primo impedimento per la digitalizzazione di un'impresa la scarsa conoscenza da parte dei piccoli commercianti rispetto al funzionamento di determinate tecnologie digitali e all'utilità che potrebbero avere all'interno della propria attività. Il motivo di queste scarse conoscenze potrebbe essere dovuto a una mancanza di corsi formativi adeguati, ma anche, come suggerito da un intervistato, a un basso interesse dei diretti proprietari o dipendenti nell'acquisire nuove conoscenze. Quest'ultima questione si lega, in modo particolare, alla possibile mancanza di cambio generazionale all'interno delle imprese, in cui i dipendenti, magari in età più avanzata, dimostrano una scarsa volontà o totale incapacità di impegnarsi nell'apprendimento di nuovi strumenti per lo svolgimento della propria attività lavorativa. Non è un caso se un quarto degli intervistati segnala anche l'inesperienza dei propri dipendenti nell'utilizzo di determinate tecnologie digitali come un ostacolo all'adozione di nuove. Questi risultati non devono sorprendere, al contrario risultano perfettamente in linea con quanto rilevato

dall'indicatore DESI rispetto al fattore "Capitale umano", dimostrando il basso livello di cultura e di competenza digitale degli italiani confrontati con il resto d'Europa. Sebbene vi sia dunque una consapevolezza diffusa tra i diversi commercianti rispetto a questa carenza di competenze, non vi è però interesse nell'investire sulla crescita del personale. Infatti, non sono molti coloro convinti che l'offerta di eventuali servizi per la formazione del personale possa rappresentare un incentivo per l'utilizzazione delle stesse tecnologie digitali. In questo caso vi è dunque una contraddizione tra gli intervistati che lo riconoscono come un impedimento, ma evidentemente non lo ritengono così importante da volersi adoperare per superarlo. Un'altra sentita motivazione che scoraggia i piccoli commercianti nella digitalizzazione della propria impresa, riguarda i costi necessari all'installazione e al funzionamento di determinate tecnologie. Secondo quasi la metà di essi, i costi da affrontare sono troppo elevati e probabilmente vi è la percezione che non sia un investimento su cui valga effettivamente la pena spendere tempo e risorse. Non è un caso se la possibilità di ottenere agevolazioni finanziarie venga successivamente indicato come il primo incentivo per l'acquisizione di nuove tecnologie digitali da buona parte dei negozianti: potenzialmente, l'offerta di eventuali sovvenzioni, sia pubbliche sia private, potrebbe dunque favorire l'adozione di queste tecnologie in molteplici piccoli esercizi commerciali. Per quanto invece riguarda le questioni più tecniche, la mancanza di una buona connessione internet o di ulteriori tecnologie di supporto, come ad esempio software specifici, sembrano essere d'impedimento per pochi nel primo caso e per circa un quarto dei commercianti nel secondo. Tuttavia, il numero sale se invece si considerano come potenziali incentivi per una digitalizzazione interna dell'impresa. Difatti, se vi fossero un'adeguata assistenza e consulenza tecnica, così come delle adeguate infrastrutture di rete, diversi negozianti concordano sulla possibilità di considerare maggiormente l'idea di apportare nuove modifiche digitali alla propria attività. Ciò che invece sembra faccia fatica a rientrare tra le priorità dei commercianti, sono i desideri della clientela. Non sono molti quelli che adotterebbero determinate tecnologie solamente perché richiesto dai clienti. Allo stesso modo, non viene visto come un forte ostacolo l'eventuale mancanza di interesse di quest'ultimi nell'utilizzarle, dimostrando in questo caso poca considerazione dei bisogni dei consumatori. Questo dato è scoraggiante se si pensa a quanto sia fondamentale il

concetto di “consumer experience” in letteratura e per le grandi imprese che operano in mercati particolarmente competitivi: le tecnologie migliorano l’esperienza del consumatore perché contribuiscono ad alzare il livello di interattività, la quale è alla base di ogni esperienza. Forse la causa di questa scarsa considerazione, risiede in realtà nella sicurezza di avere una clientela fidelizzata, tipica dei piccoli esercizi commerciali, e per questa ragione non si sente la necessità di doversi necessariamente adattare alle loro richieste. Un ultimo aspetto riguarda la regolamentazione pubblica per l’incentivazione della digitalizzazione. Nonostante le molteplici misure promosse nella penisola italiana, i commercianti non vedono gli incentivi statali come un incoraggiamento ad adottare delle nuove tecnologie digitali. Probabilmente, non è stato fatto abbastanza perché sia percepito come un vero e proprio supporto oppure queste politiche funzionano solamente per quelle imprese più grandi e competitive. In conclusione, possiamo riassumere che ciò che sembra avere più peso nella scelta o meno di adottare determinate tecnologie digitali, siano i costi da sostenere o le eventuali agevolazioni finanziarie di cui poter godere, facendo dipendere il tutto da una questione strettamente economica.

Nell’analizzare la situazione all’interno dei piccoli esercizi commerciali, è stato infine preso in considerazione anche il particolare periodo storico che si sta vivendo attualmente, legato alla pandemia mondiale da Covid-19. Nello specifico, è interessante analizzare come abbiano reagito i piccoli commercianti per far fronte a questa situazione emergenziale e comprendere se vi siano stati cambiamenti significativi nello svolgimento della propria attività.

Secondo i risultati ottenuti, in linea di massima si può affermare che non vi siano stati grandi sconvolgimenti da parte dei commercianti. Il cambiamento più grande riguarda determinati canali di comunicazione che sono stati attivati o migliorati dagli stessi negozianti per promuovere la propria attività. L’utilizzo dei social networks, in particolare, rientra tra alcune delle modifiche apportate maggiormente dai diversi negozianti, il cui utilizzo si è intensificato per circa la metà degli intervistati. Nello specifico, si segnala una particolare rinnovata attenzione soprattutto nei confronti di Facebook e delle piattaforme virtuali per le videochiamate, ma anche rispetto a determinate applicazioni di messaggistica, come Whatsapp, che hanno subito un

aumento soprattutto in termini di frequenza di utilizzo e miglioramento del servizio stesso: scelta appropriata se si pensa che nel mese di marzo 2020 il numero di utenti attivi nei social media è radicalmente aumentato rispetto all'anno precedente. Al contrario, non sembra essere cresciuto per nulla l'interesse per l'e-commerce, tanto che un numero davvero esiguo di negozianti ha optato per la sua attivazione durante questo periodo. In questo caso invece si sarebbe potuto sfruttare meglio la tendenza a un incremento significativo delle vendite online così come un crescente interesse da parte dei consumatori. Allo stesso modo, meno della metà degli intervistati si è adoperata per introdurre le consegne a domicilio, sebbene la metà ammetta la volontà di mantenerle anche a seguito della pandemia. Se le modifiche più diffuse sono state apportate a livello di comunicazione e promozione della propria attività, piuttosto che alla sua struttura organizzativa, non ci si deve stupire se non siano state apportate modifiche rilevanti alla logistica della maggior parte degli esercizi commerciali coinvolti nell'indagine. Ciò che invece stupisce è il mancato sviluppo di strategie di marketing e del sito web aziendale, visto appunto l'interesse crescente per quelle tecnologie legate alla comunicazione dell'impresa.

Per tutte queste ragioni, possiamo affermare che, per i piccoli commercianti, il Covid-19 abbia solamente in parte spinto alla digitalizzazione della propria impresa, ma la maggior parte di queste ha subito dei cambiamenti per lo più reversibili ed economicamente non troppo dispendiosi. Probabilmente, l'incertezza generale del momento ha frenato anche i piccoli imprenditori più tenaci nel compiere investimenti troppo rischiosi o esosi tanto in termini finanziari che logistici, preferendo mantenere un atteggiamento più prudente.

### **3.4 Limitazioni della ricerca**

Per rendere i risultati di quest'indagine i più credibili possibili, si è cercato di ottenere un certo grado di eterogeneità tra i diversi settori in cui gli intervistati svolgono la propria attività. In questo modo si è evitato che ci fosse una prevalenza di risposte legate specificatamente a un determinato settore, che avrebbero potuto condizionare l'equilibrio dei dati. Inoltre è stata presa in considerazione un'area d'indagine molto specifica, riuscendo in questo modo a offrire una copertura di circa l'80% degli esercizi commerciali presenti e operativi. Tuttavia, è innegabile, come spesso succede nelle indagini di mercato, che i risultati e le relative conclusioni si basino su un campione limitato di esercenti, non avendo la possibilità materiale e temporale di coinvolgere tutti gli imprenditori del territorio. Un primo limite riguarda quindi il numero effettivo di esercenti interpellati all'interno del comune prescelto. Il secondo punto da tenere in considerazione è proprio il fatto che siano stati raccolti i dati relativi a un determinato comune della regione Veneto: anche questo potrebbe essere motivo di condizionamento per i risultati. E' risaputo, infatti, che da sempre vi sono rilevanti differenze demografiche, economiche, politiche e talvolta culturali, secondo il territorio che viene preso in considerazione. L'indagine deve perciò essere ritenuta valida per il territorio in cui è stata svolta, rendendo difficile una sua possibile estensione al di fuori del comune coinvolto. Un ultimo aspetto che va considerato è senz'altro il periodo storico emergenziale in cui ci si è trovati nel momento dell'indagine: le restrizioni nei confronti degli spostamenti, la crisi economica, gli ingressi contingentati all'interno degli esercizi commerciali, nonché le tante altre misure adottate negli ultimi mesi, potrebbero aver inciso sui risultati della ricerca, alterandoli rispetto a quelli che si sarebbero ottenuti in una situazione di normalità e stabilità.

Per tutti questi motivi, è importante trattare i risultati come un campione rappresentativo del contesto storico e territoriale in cui è stato svolto e le conclusioni ottenute non possono considerarsi assolute e applicabili a qualsiasi realtà possibile. Piuttosto, si possono ritenere valide come punto di partenza per sviluppare delle strategie utili a favorire la digitalizzazione all'interno delle piccole imprese commerciali del comune trevigiano considerato.

## 4. Conclusioni

Volendo offrire un quadro generale rispetto ai risultati ottenuti dall'analisi nel precedente capitolo, si può affermare che vi sia una conoscenza diffusa delle tecnologie digitali principali tra i piccoli commercianti di Spresiano, ma soprattutto vi è la coscienza della loro importanza così nel settore commerciale, come per la propria attività lavorativa.

Tuttavia vi è in generale un utilizzo moderato di queste tecnologie all'interno degli esercizi commerciali considerati: circa la metà viene impiegata da un numero consistente d'intervistati, ma la frequenza di utilizzo è significativa per meno della metà delle tecnologie considerate. In particolare, tra le tecnologie più utilizzate spiccano quelle utilizzabili anche al di fuori dell'ambito lavorativo, come ad esempio i social media, e quelle relative ai pagamenti, come POS o fatturazione elettronica. Non è un caso se la motivazione maggiormente condivisa per giustificare l'utilizzo delle tecnologie digitali all'interno della propria impresa riguarda proprio i pagamenti dei clienti. Alla base di un utilizzo pressoché mediocre vi è una scarsa conoscenza sostanziale sulle funzionalità delle stesse tecnologie: se è vero che sono ritenute importanti da quasi la totalità dei commercianti, è anche vero che gli stessi ammettono il proprio limite nella conoscenza di buona parte delle reali potenzialità. Questo rappresenta un ostacolo non indifferente nell'adozione delle tecnologie digitali all'interno della propria impresa, ma non è l'unico segnalato dagli intervistati: anche i costi troppo elevati scoraggiano i piccoli commercianti a introdurre nuovi strumenti digitali. Non a caso, infatti, la disponibilità di eventuali agevolazioni finanziarie sembrerebbe essere ritenuto il motivo più valido per la loro acquisizione.

Infine, sembra che il periodo emergenziale non abbia particolarmente spinto i commercianti a digitalizzare la propria attività o a sconvolgerne la struttura aziendale. In linea di massima vi è stato l'aumento della diffusione di qualche social network o applicazione per la comunicazione, ma i cambiamenti avvenuti all'interno degli esercizi commerciali si sono rivelati per lo più reversibili e non economicamente impegnativi.

Alla luce di quanto ottenuto dalla ricerca svolta, quest'ultimo capitolo vuole essere propositivo rispetto al tema della digitalizzazione e ha dunque l'obiettivo di fornire delle linee guida utili soprattutto al comune interessato. Verranno avanzate alcune proposte potenzialmente attuabili per favorire la digitalizzazione all'interno dei piccoli esercizi commerciali. Innanzitutto verranno descritte le più recenti politiche adottate dal comune di Spresiano a favore delle imprese operanti nel territorio, talvolta anche a fronte dell'emergenza sanitaria da Covid-19. In seguito, sono proposte alcune possibili misure adottabili in tema di digitalizzazione con lo scopo di favorirne la diffusione all'interno dei piccoli esercizi commerciali del comune trevigiano. Infine, gli ultimi paragrafi saranno dedicati alla descrizione di potenziali trend futuri in tema di digitalizzazione e retailing, per terminare poi con delle considerazioni finali relative all'intero lavoro svolto.

#### **4.1 Le politiche comunali**

Prima di avanzare delle proposte in merito alla digitalizzazione degli esercizi commerciali presenti nel territorio comunale, è doveroso approfondire quali siano le iniziative e misure già attuate dal comune di Spresiano nei confronti delle stesse imprese. In particolare, sono state prese in considerazione esclusivamente quelle più pertinenti e recenti, talvolta derivate dall'emergenza sanitaria dell'ultimo anno.

Una prima forma di sostegno, prettamente economico, è rappresentata dall'abolizione dell'addizionale comunale all'imposta sul reddito delle persone fisiche (IRPEF). Infatti, l'Amministrazione Comunale di Spresiano ha deliberato nel Consiglio Comunale n. 44 del 29.12.2018 che dall'anno d'imposta 2019, tutti coloro che sono sottoposti al pagamento di questa tassa, imprenditori compresi, non dovranno più pagare l'ulteriore aliquota applicata dai comuni italiani. Sebbene di norma non superi una percentuale dello 0,8%, rimane comunque un alleggerimento sulle tasse da versare per tutte quelle imprese con domicilio fiscale nel comune di Spresiano. Oltre a questa prima forma di sostegno economico, vi sono state diverse iniziative comunali adottate durante il periodo emergenziale che hanno coinvolto principalmente i cittadini più in difficoltà, ma talvolta anche le imprese. In particolare, nel luglio del 2020 è stato promosso un bando straordinario a sostegno delle microimprese artigianali, commerciali e industriali appartenenti ai settori colpiti dalla crisi economico-finanziaria causata dall'emergenza Covid-19. Nello specifico, questo contributo ha offerto la possibilità di ottenere una concessione di un bonus una tantum a fondo perduto fino ad un massimo di 2000 euro per ciascun beneficiario, in base alla perdita subita nel trimestre marzo-maggio 2020 rispetto al fatturato dell'anno precedente. Le microimprese, cui questo contributo è destinato, devono avere sede legale e/o unità locale nel comune di Spresiano ed essere iscritte al Registro delle Imprese pertinente.

Se queste sono state le più recenti iniziative a sostegno delle imprese spresianesi, in ambito di digitalizzazione bisogna ammettere che non esistano vere e proprie politiche comunali a favore specificatamente degli esercenti commerciali. Tuttavia si possono segnalare alcuni servizi digitali presenti nel territorio comunale e messi a disposizione dell'intera comunità. Un primo sostegno alla digitalizzazione è dato dalla possibilità per qualsiasi cittadino di navigare in internet gratuitamente presso la biblioteca comunale:

da diversi anni sono state messe a disposizione 3 postazioni con PC fissi, richiedendo soltanto una registrazione iniziale da parte degli utenti per poterne usufruire liberamente. Un altro strumento digitale a disposizione della cittadinanza è rappresentato da una piattaforma digitale utile a segnalare in totale anonimato eventuali irregolarità o fatti illeciti riscontrati nel proprio ambiente lavorativo, sia pubblico sia privato. Questo strumento rientra nell'ambito del progetto WhistleblowingPA e permette a chiunque di trasmettere una segnalazione anonima al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC) attraverso la compilazione di un questionario online. Infine, si segnala un ulteriore servizio digitale a disposizione del cittadino, ovvero il sistema di pagamenti elettronici PagoPA realizzato dall'AgID, attraverso il quale devono avvenire tutti i pagamenti verso la Pubblica Amministrazione. Questo sistema rende più rapide e sicure le transizioni e con l'avviso di pagamento emesso dal Comune è possibile effettuare il pagamento comodamente sul sito o sull'app della propria banca, così come attraverso l'app IO, dedicata esclusivamente ai servizi pubblici. Restano comunque valide le modalità tradizionali di pagamento, come ad esempio recarsi direttamente agli sportelli della banca o nelle tabaccherie muniti del suddetto avviso.

Sebbene siano state promosse diverse iniziative interessanti a favore della cittadinanza e delle imprese che lavorano nel comune di Spresiano, si deve ammettere che non siano state messe in campo specifiche risorse per favorire la digitalizzazione all'interno dei piccoli esercizi commerciali. Per questa ragione nel prossimo paragrafo saranno avanzate alcune proposte ritenute valide allo scopo di incoraggiare la digitalizzazione nel settore del commercio al dettaglio.

## **4.2 Possibili iniziative comunali**

Alla luce di quanto sostenuto dai piccoli commercianti interpellati e viste le misure adottate finora dal comune trevigiano, vi sono alcune potenziali iniziative che potrebbero essere messe in pratica per favorire la digitalizzazione dei piccoli esercizi commerciali.

Innanzitutto è bene conoscere l'esistenza di una Legge Regionale del Veneto che ha l'obiettivo di promuovere lo sviluppo del settore commerciale attraverso specifiche misure finanziarie indirizzate ai Comuni e agli operatori del settore medesimo, con particolare attenzione per i centri storici e urbani. Si tratta della Legge Regionale 28 dicembre 2012, n. 50 intitolata "Politiche per lo sviluppo del sistema commerciale nella Regione del Veneto" con cui sono stati istituiti anche i cosiddetti distretti del commercio. Questi distretti sono definiti dall'art. 3, lettera n, della medesima legge, come «le aree di rilevanza comunale o intercomunale dove i cittadini e le imprese, liberamente aggregati, esercitano il commercio come fattore d'innovazione, integrazione e valorizzazione di tutte le risorse di cui dispone il territorio, al fine di accrescerne l'attrattività, rigenerare il tessuto urbano e sostenere la competitività delle sue polarità commerciali». L'obiettivo è dunque quello di sviluppare un'efficace sinergia tra i diversi attori dello stesso distretto (il Comune, le imprese, i cittadini ecc...) che porti a migliorare non solo la funzione commerciale del territorio, ma anche quella di natura economica e sociale. Per essere inclusi nella lista dei distretti del commercio, si deve innanzitutto soddisfare i requisiti obbligatori, tra cui la presenza di un partenariato stabile tra soggetti pubblici e privati interessati, nonché un riconoscibile addensamento urbano con un'offerta commerciale polarizzata. La presentazione della proposta viene avanzata dal comune, o i più comuni coinvolti, alla Giunta regionale, dopodiché si procede al riconoscimento attraverso il raggiungimento di un punteggio minimo, risultante dalla valutazione di determinati criteri. Una volta riconosciuti, i distretti del commercio potranno beneficiare di specifiche misure di finanziamento a carattere regionale o europeo (POR FESR) secondo le disponibilità di bilancio. Inizialmente, il successo di quest'iniziativa è stato dimostrato da un progetto pilota il quale ha visto coinvolti 32 distretti finanziati interamente dalla Regione Veneto, i quali hanno ottenuto, oltre a un ritorno economico, diversi benefici tra cui la rivitalizzazione

dei centri storici e urbani, la formazione di un modello stabile di gestione degli stessi e l'introduzione di diversi vantaggi fiscali.

Alla luce di tutto ciò, questi progetti diventano di particolare interesse per qualsiasi Comune che sia intenzionato a sviluppare il proprio territorio soprattutto a livello commerciale, così come potrebbe esserlo proprio il comune di Spresiano. E' facile intuire i benefici che potrebbe portare l'appartenenza a tali distretti se, a titolo esemplificativo, le piazze di Spresiano venissero inglobate in un unico progetto commerciale: vi sarebbe un importante sostegno per la realizzazione di diverse iniziative a favore dei piccoli commercianti, tra cui quelle legate proprio alla diffusione della digitalizzazione all'interno delle proprie attività.

A tale proposito, si è visto che il maggior ostacolo percepito dagli intervistati nell'adozione di nuove tecnologie digitali è rappresentato dalla mancanza di competenze e conoscenze delle stesse sia da parte propria, ma anche degli eventuali dipendenti. Per questo motivo potrebbe essere di supporto offrire corsi di formazione serali aperti a tutta la cittadinanza ma rivolti in maniera particolare ai piccoli commercianti e ai loro dipendenti. I temi trattati possono essere svariati e riguardare ad esempio le potenzialità dei social media nel commercio, cos'è e come sfruttare il marketing digitale e come avviare una piattaforma e-commerce per vendere i propri prodotti. In alternativa, a fronte del periodo emergenziale attuale, i medesimi corsi possono essere erogati online attraverso videoconferenze live o averne la disponibilità in streaming. Infatti, attualmente esistono diversi cicli di conferenze online su queste tematiche come ad esempio il progetto Smart Retail, 6 webinar gratuiti dedicati proprio al tema della digitalizzazione nel settore commerciale sostenuti da Confcommercio, ma soprattutto rientranti nell'ambito dei finanziamenti per lo sviluppo del settore commerciale della suddetta Legge Regionale.

Talvolta è la Regione stessa a promuovere dei bandi a favore dello sviluppo digitale come ad esempio il "Bando per l'acquisto di consulenze specialistiche in materia di digitalizzazione e passaggio generazionale" approvato nel 2019 a favore delle imprese artigiane venete. I beneficiari del bando hanno ricevuto un voucher da poter investire ad esempio in percorsi di consulenza, sostegno nel passaggio generazionale e processi

di digitalizzazione. Allo stesso modo il Comune di Spresiano potrebbe promuovere la partecipazione a questi bandi pubblici ai propri piccoli commercianti, che avrebbero la possibilità di ricevere un ulteriore sostegno per la digitalizzazione della propria attività.

Una simile proposta per incoraggiare l'acquisizione delle tecnologie digitali, potrebbe derivare dalla disponibilità del Comune nell'offrire personalmente dei voucher, dei finanziamenti o delle agevolazioni fiscali specifici per tutti i piccoli commercianti che decidessero di introdurre delle nuove tecnologie digitali all'interno della propria attività. Questo suggerimento è emerso a seguito dell'analisi dei risultati ottenuti nel questionario, in cui la digitalizzazione sembrava favorita dalla possibilità di ottenere eventuali agevolazioni finanziarie per i propri esercizi commerciali e i costi troppo elevati per eventuali nuove acquisizioni erano considerati come un ostacolo. Anche un'iniziativa come questa potrebbe essere finanziata dalla Regione nell'ambito dei distretti del commercio, qualora Spresiano ne facesse parte.

Potenzialmente qualsiasi misura o progetto a favore dello sviluppo dei piccoli commercianti rientranti in un determinato distretto del commercio potrebbe essere finanziata in parte o integralmente dal fondo regionale o europeo dedicato: si potrebbero ad esempio migliorare le infrastrutture di rete del territorio comunale, offrire un'appropriata assistenza tecnica a chi acquisisce nuove tecnologie digitali oppure fornire una consulenza adeguata agli stessi commercianti.

Chiaramente non è sempre necessario avvalersi di fondi statali e tutte queste iniziative non sono precluse dall'appartenenza ai distretti del commercio, al contrario possono essere promosse e finanziate autonomamente dal comune stesso. Tuttavia ciò non toglie che sarebbe un sostegno non indifferente poterlo fare con i fondi statali o il sostegno della Regione, soprattutto se si tratta di un progetto di ben più larghe vedute come i distretti del commercio. Per questo motivo, qualora il comune di Spresiano volesse investire nel digitale per il settore commerciale, è auspicabile che prenda in considerazione la possibilità di sviluppare un distretto del commercio poiché riuscire a creare una rete sinergica tra i diversi soggetti pubblici e privati coinvolti, permette di creare un'offerta unitaria e coordinata di cui potranno beneficiare tanto i singoli attori quanto l'intera comunità spresianese.

### **4.3 Prospettive future**

Prima di concludere questo progetto di tesi, è utile evidenziare i più recenti trends in tema di digitalizzazione nel settore retailing per poter offrire anche uno spunto ad eventuali approfondimenti futuri sull'argomento.

Per delineare un quadro futuro di questo settore, si è deciso di avvalersi dei risultati ottenuti da una ricerca svolta nel settembre 2020 da due esperti di retail in Google, P. Pérez e G. Altman, congiuntamente con Euromonitor, una compagnia che si occupa di ricerche di mercato e consulenza strategica. Ciò che è emerso riflette in buona parte quanto discusso nel primo capitolo riguardo ai consumatori odierni e all'evoluzione del settore retailing.

Innanzitutto, il consumatore odierno è presente tanto online che offline e la tendenza ad acquistare indifferentemente sia nelle piattaforme e-commerce che nel negozio fisico sarà sempre più forte nei prossimi anni. Infatti, il cliente si aspetterà di riuscire ad avere un'esperienza sempre più fluida e coordinata attraverso i diversi canali dove sarà esposto a una mole sempre più ampia d'informazioni e di possibilità di scelta. Di conseguenza, il retailer del prossimo futuro si troverà ad interfacciarsi con un consumatore sempre più informato ed esigente, sia esso connesso o meno.

Per questo motivo è auspicabile investire sulla propria attività in un'ottica di omnicanalità: sarà più importante lavorare sull'omogeneità delle esperienze online e offline, piuttosto che concentrare i propri sforzi su un unico canale. Senza dubbio è impensabile escludere totalmente una propria presenza digitale, se si vuole avere successo nel mercato del futuro. Al contrario è necessario investire su quest'aspetto, soprattutto sulla gestione dei numerosi dati e informazioni cui saranno esposti i consumatori, accompagnandoli nelle proprie scelte d'acquisto, ma senza intaccare direttamente la loro autonomia decisionale.

Un altro studio, dove sono segnalati altri potenziali trends futuri per i commercianti al dettaglio, riguarda il già citato progetto HAL9000, il cui report è stato redatto dal dott. Sferra (2020). Nello specifico ci sono alcuni aspetti che meritano di essere evidenziati, poiché rispecchiano quanto affermato in precedenza. Innanzitutto, il consumatore avrà le stesse alte aspettative per i piccoli esercizi commerciali, con la pretesa di

ottenere un sempre più alto grado di personalizzazione in tutte le proprie esperienze d'acquisto. Per questa ragione, se si è un dettagliante è consigliabile focalizzarsi su un target ben definito di clientela oppure offrire un servizio ben specifico con l'obiettivo di massimizzare la prossimità del negozio fisico: questo significa trovarsi nel posto giusto, al momento giusto, per il cliente giusto. Per fare ciò è auspicabile adottare alcune tecnologie digitali, come per esempio sviluppare una piattaforma e-commerce o la modalità click & collect, che darebbe la possibilità al consumatore di pagare online e successivamente ritirare in negozio la merce acquistata.

Un altro trend identificato è la necessità di creare un dialogo e una stretta collaborazione tra i diversi negozianti di quartiere, sul modello ad esempio dei distretti del commercio. La concorrenza sul mercato sarà sempre più alta, soprattutto da parte dei grandi rivenditori, perciò è importante per i piccoli commercianti riuscire a creare un'offerta eterogenea ma coesa allo stesso tempo, con un solido progetto territoriale a lungo termine.

Un'ultima tendenza emersa riguarda il probabile aumento dei pagamenti elettronici da parte della clientela nel prossimo futuro, anche a fronte delle recenti misure adottate dal Governo per combattere l'evasione fiscale. Per questa ragione è auspicabile che ogni dettagliante decida di adottare adeguate tecnologie digitali in modo da facilitare i pagamenti della clientela e favorire un'ottimale esperienza di consumo.

Volendo riassumere i punti focali su cui concentrare i propri sforzi nei prossimi anni, i piccoli commercianti al dettaglio dovrebbero porre più attenzione alla propria presenza digitale, dalla quale non possono più sottrarsi, mirando ad una miglior coordinazione con i servizi offerti nel negozio fisico. Allo stesso modo, è importante prendere confidenza con i big data, soprattutto la loro elaborazione e analisi, per favorire l'offerta di esperienze conformi ai desideri specifici del cliente, sempre più informato ed esigente. Infine, non è da sottovalutare l'importanza di fare rete tra commercianti di un medesimo territorio, con l'obiettivo di creare sinergie positive che andranno a beneficio non soltanto dei diretti dettaglianti, ma dell'intera comunità locale.

#### **4.4 Considerazioni finali**

Si è giunti infine al termine di questo progetto, il cui obiettivo era offrire una panoramica sul rapporto esistente tra piccoli commercianti e digitalizzazione, a fronte delle tante misure adottate recentemente dal governo italiano, ma anche dall'accelerazione del fenomeno dovuta alla situazione emergenziale dell'ultimo anno. Per poterlo fare ci si è avvalsi di un'indagine sul campo coinvolgendo diversi esercizi commerciali di uno specifico comune della marca trevigiana. Ciò che è emerso rispecchia quanto affermato sull'effettivo sviluppo digitale italiano, con una scarsa integrazione delle tecnologie digitali all'interno del Paese. In effetti, c'è ancora molta strada da percorrere per raggiungere un livello ottimale ed efficiente di digitalizzazione anche nei piccoli esercizi commerciali: non tutti i commercianti conoscono le principali tecnologie digitali e ancor meno sono quelli che le utilizzano con costanza durante l'attività lavorativa. Oltretutto, i commercianti necessitano una maggior formazione e un concreto sostegno per convincersi a introdurre di nuove all'interno dei propri esercizi. Tuttavia, sembrano esserci i presupposti per riuscire a sviluppare un futuro più digitale, grazie alla forte consapevolezza dimostrata dai commercianti stessi sulle potenzialità della digitalizzazione. Inoltre è da ricordare che esistono diverse forme di sostegno che possono essere sfruttate qualora si decidesse di investire su questo fronte, tanto a livello statale quanto regionale e talvolta europeo. In ogni caso, come altri settori, anche quello del retailing è in forte evoluzione e questi cambiamenti continueranno a protrarsi nel prossimo futuro. Per questo motivo, se i piccoli commercianti vogliono sopravvivere in un ambiente sempre più competitivo, è indispensabile riuscire a sviluppare una propria identità digitale per meglio adattarsi alle mutevoli esigenze dei consumatori e del mercato.

L'augurio che si può fare a queste piccole realtà commerciali è quindi quello di non temere d'investire nel digitale. Al contrario è auspicabile cercare di sfruttare al massimo i vantaggi che queste tecnologie hanno dimostrato di poter offrire, approfittando anche del periodo storico che si sta vivendo: è solo accogliendo ora la digitalizzazione che i benefici si rifletteranno sulla propria attività nel lungo termine.

## Bibliografia

- (2018), "Has digital retail won? The effect of multi-sided platforms on the retail industry", *Strategic Direction*, 34(3), 4-6
- Addis, M. (2007), *Ad uso e consumo. Il marketing esperienziale per il manager*, Pearson, 4-75
- Arnould, E. J., Price, L., & Zinkhan, G. M. (2002), *Consumers*, McGraw-Hill/Irwin
- Atkinson, L., (2013), "Smart shoppers? Using QR codes and 'green' smartphone apps to mobilize sustainable consumption in the retail environment", *International Journal of Consumer Studies*, 37(4), 387 -393
- Baršauskas, P., Šarapovas, T. & Cvilikas, A. (2008), "The evaluation of e-commerce impact on business efficiency", *Baltic Journal of Management*, 3(1), 71-91
- Beck, N. & Rygl, D. (2015), "Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing", *Journal of retailing and consumer services*, 27(C), 170 -178
- Bird, A., Dauriz, L., Edelman, D. C. & Kullmann M. (2013), "The digital retail (r)evolution" in Perrey, J. & Spillecke, D. (a cura di), *Retail Marketing and branding [A definitive guide to maximizing ROI]*, John Wiley & Sons, 179-196
- Bodhani, A. (2012), "Much more touch [The role of POS systems in providing customer satisfaction and retail revenue generation]", *Engineering & Technology*, 7(8), 48 -51
- Carù, A. & Cova, B. (2007), "Consuming experiences [An introduction]", *Consuming Experience*, Routledge, 3-15
- Chan, J.P. (2013), "The promise of digital technology in brick and mortar Retail", PhD Thesis, Massachusetts Institute of Technology
- Commissione Europea, Rapporto indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2020, Italia
- Dalenogarea, L.S., Benitez, G. B., Ayalab, N. F. & Franka, A. G. (2018), "The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial Performance", *International Journal of Production Economics*, 204, 383–394

- Gaukler, G. M. (2010), "Preventing avoidable stockouts [The impact of item-level RFID in retail]", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(8), 572 -581
- Hänninen, M., Smedlund, A., Mitronen, L. (2018), "Digitalization in retailing [Multi-sided platforms as drivers of industry transformation]", *Baltic Journal of Management*, 13(2), 152-168
- Hilbert, M. & López, P. (2011), "The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information", *Science*, 332(6025), 60–65
- Ionescu, F. (2016), "From the factory floor to the shop floor – improved supply chain for sustainable competitive advantage with item-level rfid in retail", *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 50(4) 119 -134
- Kumra, R. (2006), "Consumer behaviour and marketing management", *Consumer behaviour*, Global Media, 1-15
- Kusá, A. & Záziková Z. (2018), "Consumers' shopping behaviour in digital era", *Marketing Identity*, 6, 381-389
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.G, Feld, T., & Hoffmann M. (2014), "Industry 4.0", *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239-242
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016), "Understanding customer experience throughout the customer journey", *Journal of Marketing*, 80, 69–96
- Maslow, A.H. (1954), *Motivation and personality*, Prabhat Prakashan
- Miklošik, A. (2015), "Changes in purchasing decision-making process of consumers in the digital era", *European Journal of Science and Theology*, 11(6), 167-176
- Niemeier, S., Zocchi, A. & Catena M. (2013), "Reshaping retail: why technology is transforming the industry and how to win in the new consumer driven", John Wiley & Sons, 10-43
- Parida, V. (2018), "Digitalization", in Frishammar, J. & Ericson, Å. (a cura di), *Addressing Societal Challenges*, Luleå University of Technology, 23-38
- Parida, V., Sjödin, D. & Reim, W. (2019), "Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry [Past achievements and future promises]", *Sustainability*, 11(2)

- Parise, S., Guinan, P. J. & Kafka, R. (2016), "Solving the crisis of immediacy [How digital technology can transform the customer experience]", *Business Horizons*, 59(4), 411-420
- Pavan, D. (2017), *Storia dell'industria del legno Bortolo Lazzaris*, Antiga Edizioni, Crocetta del Montello (TV)
- Porter, M.E. & Heppelman, J.E. (2014), "How smart, connected products are transforming competition", *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88
- Reinartz, W., Wiegand, N. & Imschloss, M. (2019), "The impact of digital transformation on the retailing value chain", *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 350-366
- Sferra, D. (2020), "Tecnologie 4.0 e sviluppo del settore del commercio al dettaglio [raccolta dati e surveys]", *Progetto Haal 9000*, Università Ca'Foscari Venezia
- Shumack, K. A., Reilly E. & Chamberlain N. (2013), "QR Code Mania!", *Strategies*, 26(3), 9-12
- Suarez, F.F., Cusumano, M.A. & Kahl, S.J. (2013), "Services and the business models of product firms [An empirical analysis of the software industry]", *Management Science*, 59(2), 420-435
- Vadana, I., Torkkeli, L., Kuivalainen, O. & Saarenketo, S. (2020), "Digitalization of companies in international entrepreneurship and marketing", *International Marketing Review*, 37(3), 471-492
- Verhoef, P. C., Kannan P.K. & Inman J. J. (2015), "From multi-channel retailing to omni-channel retailing, introduction to the special issue on multi-channel retailing", *Journal of Retailing*, 91, 174-181
- Vianelli, D. (2017), "Customer journey e trasformazione digitale", *Micro & Macro Marketing*, 26(2), 209-212.
- Wortmann, F. & Flüchter, K. (2015), "Internet of things", *Business & Information Systems Engineering*, 57(3), 221-224
- Yrjölä, M., Saarijärvi, H. & Nummela H. (2018), "The value propositions of multi-, cross-, and omni-channel retailing", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(11/12), 1133 -1152

## Fonti normative

- D.lgs. 31/3/1998, n. 114 “Riforma della disciplina relativa al settore del commercio a norma dell'art. 4, comma 4, della legge 15 marzo 1997, n. 59”
- D. interm. 23/09/2014, n. 145 “Voucher per le PMI”
- D. dir. 9/06/2020, “Digital Transformation”
- D.L. 14/08/2020, n. 104 “Misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia”
- D.g.r. 25/09/2017, n. 1531, “Procedura di individuazione dei distretti del commercio ai sensi dell'articolo 8 della legge regionale 28 dicembre 2012, n. 50. Definizione di criteri e modalità”
- L.R. 28/12/2012, n. 50 “Politiche per lo sviluppo del sistema commerciale nella Regione del Veneto”

## Sitografia

- Ansa, <https://www.ansa.it>
- Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, <https://www.agcom.it>
- Comune di Spresiano, <https://www.comune.spresiano.tv.it>
- Federazione Italiana Dettaglianti dell'Alimentazione, <https://www.fidaonline.it>
- Forbes, <https://forbes.it>
- Gartner, <https://www.gartner.com>
- Google, <https://www.thinkwithgoogle.com>
- Identic, <https://www.identic.be/en/omni-channel-marketing/>
- Il Sole 24ore, <https://ilsole24ore.it>
- Inside Marketing, <https://www.insidemarketing.it/>
- Istituto Nazionale di Statistica, <https://www.istat.it/>
- Italia Cashless, <https://cashlessitalia.it>
- Ministero dello sviluppo economico, <https://www.mise.gov.it>
- Pagamenti Digitali, <https://www.pagamentidigitali.it/>
- Osservatori – Digital Innovation, <https://www.osservatori.net>
- Regione del Veneto, <https://www.regione.veneto.it>
- Statista, <https://www.statista.com/>
- Treccani, <https://www.treccani.it>



## Ringraziamenti

Innanzitutto volevo ringraziare chi ha contribuito direttamente alla realizzazione di questo progetto, partendo dagli esercenti di Spresiano per la disponibilità dimostrata. Un grazie anche al Comune per avermi appoggiato, al dott. Sferra per gli importanti spunti che mi ha fornito e al prof. Camatti per avermi indirizzato verso questo tema.

Ci tenevo poi a dedicare alcune righe a chi da sempre mi sostiene in tutto ciò che faccio. In primis desidero ringraziare la mia famiglia, la mia affettuosa mamma Chiara, il mio premuroso papà Marco e il mio “fratellino” Filippo, per il costante sostegno, sotto diverse forme, senza il quale non avrei mai potuto raggiungere questo traguardo.

Ringrazio poi i miei nonni, in particolare le mie bellissime nonne, Gabriella e Lidia: siete la mia infanzia, il mio pozzo di conoscenza e un rifugio dove trovare sempre affetto. Un grazie di cuore va poi a tutte le mie amiche, vicine e lontane, perché nonostante il passare del tempo, la vostra presenza rappresenta per me un porto sicuro su cui poter sempre fare affidamento e con cui condividere i momenti più importanti.

Infine, ci tengo a ringraziare la persona che, ormai da anni, ha scelto di camminare al mio fianco supportandomi in ogni passo di questo nostro viaggio insieme:

A te, Nicola, il mio grazie più speciale.