

“Città in Controluce”

Periodico sulla qualità della vita e il disagio sociale

<http://cittaincontroluce.vicolodelpavone.it>

*Direttore*

Giampaolo Nuvolati

*Comitato editoriale*

Luigi Boledi, Brunello Buonocore, Marco Mareggi, Pierluigi Masini, Giacomo Montanari, Serafino Negrelli, Paolo Rizzi, Gian Carlo Sacchi, Patrizia Soffientini

*Direttore responsabile*

Stefano Demuru

*Casa editrice*

Vicolo del Pavone

*Foto di copertina*

Pio Tarantini

N. 37/38  
Ottobre 2021

issn 2388 4053  
isbn 978-88-7503-249-4

Singolo fascicolo € 22,00  
Arretrato € 23,00

Acquistabile in libreria e via Internet all'indirizzo *www.vicolodelpavone.it*  
oppure tramite bonifico bancario intestato a:  
Vicolo del Pavone – Art&Coop - Società Cooperativa  
Viale Piemonte 9/11 – 15053  
Castelnuovo Scrvia (AL)  
iban: IT 57H0690648677000000015068

Registrazione: Tribunale di Alessandria  
al n. 58 del 3.11.2020

---

## SOMMARIO

<b>Introduzione</b>	5
<i>Giampaolo Nuvolati</i>	
<b>Le grandi città italiane: modernizzazione o regressione?</b>	9
<i>Roberto Camagni</i>	
<b>Le città dopo la pandemia: alla ricerca di spazi di relazione</b>	29
<i>Maura Franchi</i>	
<b>Design per una città sostenibile</b>	45
<i>Francesco Armato e Lucetta Petrini</i>	
<b>La città dei viaggiatori. Spazi urbani e nomadismo</b>	57
<i>Stefano Follesa</i>	
<b>(Non) Sentirsi a casa</b>	71
<i>Agostino Marinoni</i>	
<b>La mobilità urbana condivisa nella città piattaforma</b>	81
<i>Davide Arcidiacono</i>	
<b>Pratiche solidaristiche di collaborazione urbana e mutuo appoggio in tempi pandemici</b>	97
<i>Monica Bernardi</i>	
<b>Economia della collaborazione e città: le trasformazioni dei coworking durante il Covid-19</b>	109
<i>Cecilia Manzo</i>	
<b>Natural-mente. Nuovi stili di vita fra margine e centro</b>	121
<i>Silvia Passerini</i>	
<b>La didattica a distanza tra emergenza e innovazione</b>	129
<i>Gian Carlo Sacchi</i>	
<b><i>Back to the future</i>: la scuola italiana, durante e dopo la pandemia</b>	143
<i>Gianluca Argentin</i>	
<b>Non in bianco-e-nero: la scuola in Emilia-Romagna durante la DAD</b>	153
<i>Roberta Cardarello e Ira Vannini</i>	
<b>Il sogno di un'altra scuola</b>	163
<i>Eraldo Affinati</i>	

---

<b>Stile, moda e metropoli in Georg Simmel</b>	171
<i>Vincenzo Mele</i>	
<b>Giovani e pandemia. Relazioni sociali, benessere, sessualità</b>	183
<i>Rassa Ghaffari e Elisabetta Ruspini</i>	
<b>Gli effetti della pandemia sulla quotidianità in un contesto locale</b>	199
<i>Barbara Barabaschi, Michele Pagliarini, Paolo Rizzi</i>	
<b>Le metamorfosi socio-culturali del lavoro. Il caso «south working®» come risposta alla pandemia</b>	215
<i>Mario Mirabile, Flavia Amoroso e Gabriele Crupi</i>	
<b>Metamorfosi sensoriali urbane: odori e suoni di ethnoscape</b>	227
<i>Simona Totaforti, Fiammetta Pilozzi, Isabella Trombetta</i>	
<b>Comunicare il cibo: tra reale e virtuale, scenari per una nuova consapevolezza nelle città del futuro</b>	239
<i>Franco Fassio e Claudio Ramonda</i>	
<b>Pandemia e digitalizzazione del commercio: traiettorie di trasformazione nel commercio alimentare e nella ristorazione in Bra</b>	257
<i>Michele Filippo Fontefrancesco et al.</i>	
<b>Nuova vita ai mercati di Roma. Spazio pubblico, servizi comunitari ed economia circolare</b>	275
<i>Daniela Patti, Levente Polyak, Manuel Torresan</i>	
<b>Il cinema? Ai film non piace più. Qualche osservazione su film recenti, sala cinematografica e nuove abitudini spettatoriali</b>	295
<i>Luigi Boledi</i>	
<b>La fotografia e i cambiamenti urbani dell'area metropolitana milanese negli ultimi decenni</b>	305
<i>Pio Tarantini</i>	
<b>“Siamo fuori” un anno dopo. Associazionismo e autismo ai tempi dell'emergenza sanitaria</b>	325
<i>Anna Maria Gianelli</i>	
<b>Recensione a <i>Dopo la pandemia. Lavoro, città, democrazia</i></b>	335
<i>Michele Filippo Fontefrancesco</i>	
<b>Note per i collaboratori</b>	339

---

## PANDEMIA E DIGITALIZZAZIONE DEL COMMERCIO: TRAIETTORIE DI TRASFORMAZIONE NEL COMMERCIO ALIMENTARE E NELLA RISTORAZIONE IN BRA

di Michele Filippo Fontefrancesco\*, Fabio Caratto, Lane Andrew Cobble, Silvia Falasco, Laura Halker Silva, Linda Angel Pelu, Isaac Enrique Perez Borda, Carmen Joy Surana, Shoko Takahashi, Elisa Talpo\*\*

Quale è il contributo dato dalla pandemia alla digitalizzazione delle pratiche di commercio locale? L'articolo affronta questa domanda attraverso l'analisi dei dati raccolti durante una ricerca di caso svolta tra il 2020 e il 2021 a Bra che ha investigato le scelte e le pratiche adottate da ristoratori e commercianti alimentari della cittadina cuneese nel periodo pandemico. L'articolo ricostruisce le dinamiche di digitalizzazione vissute in questa realtà e gli strumenti coinvolti. Ciò facendo, la ricerca evidenzia come l'emergenza sanitaria e specificatamente i periodi di lockdown abbiano creato il contesto fertile per l'implementazione di pratiche di e-commerce. In particolare, si evidenzia il ruolo giocato dagli attori territoriali istituzionali a facilitare il processo di digitalizzazione, nonché l'importanza della relazione tra esercente e propria clientela che guida gli imprenditori nelle proprie scelte. Alla luce di ciò, non è tanto il livello di alfabetizzazione informatica a determinare la scelta di sviluppare o meno pratiche di e-commerce, quanto l'orizzonte spaziale entro cui l'esercente circoscrive la propria attività di impresa.

---

\* Ricamatore di Antropologia Culturale presso l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche. Email: m.fontefrancesco@unig.it.

\*\* Studenti del corso di Laurea Magistrale in "Food Innovation & Management" presso l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche.

## 1. INTRODUZIONE

Nel contesto della più ampia riflessione sulle metamorfosi socio-culturali urbane proposto dalla Rivista, questo articolo affronta il tema della trasformazione del commercio nel particolare contesto pandemico del 2020. In particolare, esso offre un esame delle dinamiche legate all'implementazione di strumenti di *e-commerce* (in questa sede includendo sotto questa glosa tutti gli strumenti utilizzati per la vendita così come per la promozione commerciale) nell'ambito del commercio alimentare al dettaglio e della ristorazione in Bra (CN). Basato su una ricerca di caso (Yin, 2018) svolta in questa vivace cittadina della provincia cuneese, l'articolo offre un contributo per comprendere i fattori socio-culturali alla base del ritardo dell'uso degli strumenti digitali in un contesto urbano non metropolitano.

A tal fine, l'articolo apre presentando le dinamiche globali legate alla digitalizzazione delle attività di comunicazione, vendita e consegna nel settore della vendita di alimenti. Introduce le specificità del caso studio e della ricerca svolta. Individua i principali strumenti usati dalle aziende e le dinamiche legate alla loro implementazione. Analizza, quindi, il segno di questo fenomeno che evidenzia un approccio opportunistico verso la digitalizzazione legato alle specificità della struttura aziendale e della clientela di riferimento dell'attività. Conclude indicando non soltanto nel fattore di alfabetizzazione informatica un motivo di ritardo di implementazione di queste tecnologie, ma nel legame stesso che unisce l'attività a un dato territorio e a un pubblico locale circoscritto il suo orizzonte commerciale massimo entro cui focalizzare la propria attenzione imprenditoriale.

L'articolo è l'esito di una ricerca condotta dall'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche in collaborazione con il Comune di Bra e ASCOM Bra e si colloca all'interno delle attività dell'Ateneo svolte all'interno del progetto "Food Drug Free" ([www.fooddrugfree.it](http://www.fooddrugfree.it)), finanziato dalla Regione Piemonte<sup>1</sup>.

---

1) La ricerca è stata diretta da MFF e condotta da FC, LAC, SF, LHS, LAP, IEPB, CJS, ST e ET. Sulla base dei dati raccolti, MFF ha steso la bozza dell'intero articolo, finalizzato in collaborazione con FC, LAC, SF, LHS, LAP, IEPB, CJS, ST e ET.

## 2. LE DINAMICHE GLOBALI

L'*e-commerce* si è andato a concretizzare a partire da metà degli anni Novanta del Novecento a livello internazionale. È solo con l'ultimo decennio, però, che questo ha conosciuto una rapida crescita nell'ambito alimentare tanto nel campo della ristorazione che del commercio al dettaglio (Fedoseeva, Herrmann e Nickolaus, 2017; Mortimer, Fazal e Hasan, Andrews e Martin, 2016; Tadelis, 2016). Anche in Italia, nello stesso periodo, esso ha conosciuto uno sviluppo specialmente nei grandi centri urbani dove è maggiore il livello di infrastrutturazione digitale e dove è più semplice gestire la logistica delle consegne (Buldeo Rai *et al.*, 2019).

All'alba della pandemia, il pubblico di questo servizio era per lo più giovane, composto dai cosiddetti nativi digitali, (Lian e Yen, 2014; Liang e Lim, 2011), per lo più maschile, con buona dimestichezza informatica e di un censo medio o alto (Hernández, Jiménez e José Martín, 2011). A fronte del progressivo arricchimento dell'offerta in termini di prodotti e di siti disponibili in Rete (Conaway, Regester, Martin, Nixon e Senior, 2018), i consumatori hanno visto nell'*e-commerce* un canale complementare a quello tradizionale (Benn, Webb, Chang e Reidy, 2015; Campo & Breugelmanns, 2015), privilegiato principalmente per l'acquisto di prodotti di alta qualità (Fernández-Uclés *et al.*, 2020; Liang e Lim, 2011), spesso limitatamente disponibili attraverso i negozi prossimi all'abitazione o con prezzi maggiori, ovvero, nel caso della ristorazione, per acquistare pasti ottimizzando e velocizzando il servizio all'interno del punto vendita o la consegna a domicilio (Wang, Somogyi e Charlebois, 2020). Inoltre, l'*e-commerce* appare uno strumento di creazione di una relazione diretta tra il produttore e il consumatore, facendone un'opportunità per la diffusione di prodotti tipici e locali ovvero per la sperimentazione di nuove filiere alimentari alternative, capaci di legare il piccolo produttore artigianale al consumatore urbano (Oncini, Bozzini, Forno e Magnani, 2020).

Si acquistano online per lo più prodotti a lunga conservazione e inscatolati, quali conserve, legumi, riso, pasta, marmellate, miele e zucchero, ovvero quelli che meno si legano nella quotidianità a una scelta di tipo tattile (Fontefrancesco, Cionchi e Corvo, 2021). Il prodotto fresco è generalmente evitato, ma fanno eccezione i prodotti tipici ovvero quelli organici poiché in questo caso il mezzo telematico è vissuto come il più semplice e sicuro

strumento di approvvigionamento (Bryła, 2018).

Più in generale l'*e-commerce* nel settore alimentare è diventato uno strumento usato per trovare prezzi migliori, nonché sulla base del desiderio per l'efficienza e il risparmio di tempo (Anesbury, Nenycz-Thiel, Dawes e Kennedy, 2016), e a causa di fattori situazionali, come la nascita di un figlio o l'insorgenza di problemi di salute, che rendono difficoltoso o impossibile acquisto in negozio (Hand, Dall'Olmo Riley, Harris, Singh e Rettie, 2009). Quest'ultimo fattore segna uno dei maggiori motivi di successo di questo strumento durante la pandemia di Covid-19.

I primi casi di malattia furono ufficialmente riscontrati nella città di Wuhan in Cina nel dicembre 2019. La malattia si è, quindi, diffusa a livello planetario portando gli Stati ad assumere misure di salute pubblica senza precedenti e dando inizio a quello che il Fondo Monetario Internazionale ha definito «la peggiore crisi economica globale registrata dalla Crisi del 1929» (Thomson, 2020). Con metodi e forme differenti, in tutto l'Occidente, i governi hanno imposto l'uso di dispositivi di protezione individuale, quali visori e mascherine, forme di distanziamento sociale, limitazioni alla mobilità, divieto di assembramento e chiusura o restrizioni su quegli esercizi che maggiormente presupponevano il rischio di contagio, tra cui i ristoranti. Questo nuovo scenario quotidiano ha portato a un cambio significativo dei consumi e dei modi di consumo. In particolare, ha segnato una forte popolarizzazione degli acquisti online e dei servizi di consegna a domicilio (Kim, Kim e Wang, 2021) a cui ha corrisposto una revisione delle forme di impresa, accelerando l'uso di piattaforme *e-commerce* e di *delivery*. Inoltre, ha sostenuto la trasformazione dei pubblici servizi da aziende legate alla tradizionale vendita in negozio a attività multicanale capace di estendere e veicolare parte significativa della attività di vendita attraverso canali web (Melis, Campo, Breugelmans e Lamey, 2015). Questo processo si rileva anche in Italia dove gli imprenditori del settore hanno dovuto rivedere profondamente i modi della loro attività di fronte a un pubblico che, specialmente durante i periodi di *lockdown*, si è rivolto al web per rispondere alle necessità alimentari (Ancc-Coop, 2020; Fontefrancesco, 2020).

### 3. IL CASO STUDIO

La ricerca si è concentrata in Bra. Con i suoi circa 30.000 abitanti, è uno dei principali centri economici della provincia di Cuneo (Camera di Commercio di Cuneo, 2017) reso internazionalmente noto nel campo gastronomico dall'attività di Slow Food (Fontefrancesco e Corvo, 2019; Petrini, 2003) e, più recentemente, dell'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche ([www.unisg.it](http://www.unisg.it)).

Bra lega la sua economia a uno sviluppato comparto agricolo, specializzato nella produzione cerealicola, orticola e nell'allevamento, a un consolidato settore manifatturiero e a un diffuso tessuto commerciale. In particolare, la città vede la presenza di un'articolata rete di pubblici esercizi alimentari, circa un centinaio per lo più di piccole dimensioni, diffusi sul territorio e in particolare nel centro storico cittadino (si veda ad esempio: [www.bracittaslow.it](http://www.bracittaslow.it)).

La città, così come il territorio circostante, si distingue per una complessiva dinamicità nell'ambito dei consumi alimentari (Corvo e Fontefrancesco, 2018). Laddove questa vivacità si è sviluppata nei modelli di consumo dei cittadini braidesi, pronti a interpretare le nuove tendenze del mercato, le modalità di acquisto, ancora nel dicembre 2019, erano profondamente ancorate a modelli tradizionali (e.g. all'acquisto diretto in negozio ovvero direttamente dai produttori). In particolare, l'acquisto online di generi alimentari era esperienza molto limitata che coinvolgeva approssimativamente il 15% dei consumatori, tutti di età compresa tra i 20 e i 50 anni, solo per pochi acquisti all'anno e, per lo più, per beni durevoli e non di consumo quotidiano (Fontefrancesco, Cionchi e Corvo, 2021). Soprattutto, prima della pandemia, solo pochi esercizi in città avevano strutturato una presenza online, attraverso la gestione di un sito internet aziendale o di una pagina social. Questi canali venivano usati per comunicare ai clienti offerte e promozioni, ma non erano utilizzati, se non in limitatissimi casi, per l'*e-commerce*.

I settori della vendita al dettaglio e della ristorazione braidese allo scoppio della pandemia presentavano quello che appariva come un complessivo ritardo nel processo di digitalizzazione commerciale (Fontefrancesco *et al.*, 2021).

A livello italiano, il rischio di un'emergenza sanitaria legata al Covid-19 si delinse nel febbraio del 2020. A Bra, i primi casi furono registrati a inizio marzo, in concomitanza dell'inizio del primo *lockdown*, l'11 marzo. Durante questo periodo vennero introdotte misure straordinarie di blocco delle

attività economiche, tra le quali il blocco del commercio al dettaglio con poche eccezioni, tra le quali la vendita di generi alimentari, la chiusura di pubblici uffici, scuole, ristoranti, bar, teatri e cinema, della maggior parte delle fabbriche e delle aziende del terziario (con l'eccezione solo delle imprese che operavano in settori strategici, quali la sanità e l'assistenza, l'industria alimentare e l'agricoltura, seppure con severe norme di distanziamento interpersonale e sanificazione), la limitazione della mobilità individuale (con l'obbligo alle persone di poter uscire di casa unicamente per acquisti necessari e inderogabili, quali quelli di generi alimentari e medicine, ovvero per raggiungere il loro posto di lavoro) (Guigoni e Ferrari, 2020). In particolare, in Piemonte, queste misure vennero ulteriormente inasprite riducendo la mobilità individuale a un raggio di mobilità a poche centinaia di metri dalla propria abitazione.

Il primo *lockdown* cessò il 4 maggio. A esso seguì un graduale ritorno alla normale mobilità nei mesi successivi. A partire dalla seconda metà di agosto, il numero dei contagi ritornò a salire a livello nazionale, accelerando con la ripresa delle attività scolastiche in presenza da metà settembre. A partire dall'8 ottobre, di fronte al concretizzarsi della seconda ondata della pandemia, il governo iniziò una serie di azioni di limitazione della mobilità e degli assembramenti, che portò in primo luogo alla chiusura di ristoranti, cinema, teatri, quindi all'istituzione di coprifuoco serali, dunque un secondo *lockdown*, il 3 novembre, con forme più allentate del primo e un sistema scalare a secondo della condizione di rischio registrata nella regione. Il secondo *lockdown* vide meno limitato, in particolare, lo spostamento all'interno dei Comuni e una maggiore tipologia di esercizi autorizzati all'apertura.

In questo contesto, nell'arco del 2020, la città di Bra venne colpita dalla pandemia obbligando il settore commerciale a rispondere all'emergenza trovando nuove forme di servizio e canali di informazione verso la clientela, venendo così chiamato a un'accelerazione dei processi di digitalizzazione. In particolare, in questo percorso, ebbero un ruolo importante Ascom Bra e il Comune di Bra che si fecero interpreti delle necessità locali attraverso attività di formazione e comunicazione e soprattutto lo sviluppo di strumenti informatici nuovi. In particolare, con la collaborazione con la start-up Weconstudio, svilupparono e promossero, in marzo, Tutaca ([www.tutaca.it](http://www.tutaca.it)), una piattaforma commerciale web mirata agli esercenti commerciali al fine di offrire uno strumento agile per la vendita online, gestione del catalogo,

compravendita e gestione delle consegne a domicilio. Inoltre, a dicembre, venne lanciato Bra città Slow ([www.bracittaslow.it](http://www.bracittaslow.it)), portale comunicativo in grado di far emergere le caratteristiche di Bra che aggrega in sé funzionalità di *e-commerce* per gli esercizi locali aderenti.

#### 4. LA RICERCA

La ricerca ha avuto come principale obiettivo quello di analizzare l'impatto sul commercio alimentare e la ristorazione di Bra dei due *lockdown* del 2020. La ricerca è stata svolta tra luglio e marzo 2021 dai ricercatori e dagli studenti magistrali dell'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche con la collaborazione con due partner istituzionali: il Comune di Bra e Ascom Bra.

La ricerca si è articolata in tre fasi:

- **La prima fase**, svoltasi tra luglio e settembre 2020, ha visto i partner coinvolti nel disegno della ricerca, l'individuazione degli obiettivi principali. In questa fase è stata condotta da parte del gruppo di ricerca dell'Università una preliminare ricerca bibliografica su fonti nazionali ed estere circa le tendenze dei settori del commercio e della ristorazione dopo il primo semestre di pandemia.
- **La seconda fase**, svoltata da ottobre a novembre 2020, è coincisa con la conduzione del lavoro sul campo condotto dal gruppo di ricerca dell'Ateneo.
- **La terza fase**, svoltasi da dicembre 2020 e marzo 2021, ha corrisposto con l'elaborazione e analisi dei dati e la loro restituzione ai partner del progetto, agli operatori e alla cittadinanza braidese.

L'indagine si è configurata come ricerca-azione (Elliott, 1991) con il duplice scopo conoscitivo e di individuazione da partner istituzionali del progetto di implementare cambiamenti migliorativi nelle politiche e nei servizi rivolti al commercio. La ricerca è stata disegnata come approfondimento qualitativo (Denzin e Lincoln, 2018) mirato a individuare le tendenze emergenti in questi settori di impresa.

Il lavoro sul campo ha previsto in primo luogo la somministrazione, a trenta operatori, rappresentativi dei settori individuati da Ascom Bra, di un questionario elaborato con Qualtrics di 27 domande a risposta chiusa,

finalizzato a identificare le caratteristiche del modello di impresa, le forme di commercializzazione, lo stato di implementazione di strumenti informatici e i cambiamenti avvenuti a causa del primo *lockdown*.

Si sono, quindi, analizzati i dati emersi arricchendo la base di conoscenza attraverso l'osservazione delle pratiche di commercio e una campagna di interviste in profondità con un campione di commercianti e ristoratori, nonché attraverso una *social media analysis* qualitativa (Altheide e Schneider, 2013) mirata a comprendere l'effettivo uso di questi canali e risorse.

## 5. STRUMENTI DIGITALI E DINAMICHE DI IMPLEMENTAZIONE

La ricerca ha restituito un quadro molto diversificato degli strumenti utilizzati a cui si sono associate specifiche dinamiche di utilizzo. Gli strumenti utilizzati possono essere divisi in quattro principali categorie:

- Strumenti di messaggistica, usati per scambi di messaggi o semplici materiali tra individui o all'interno di gruppi. Gli strumenti di messaggistica sono gli strumenti maggiormente usati dagli imprenditori, anche prima della pandemia, seppure limitatamente per l'attività commerciale. Durante il 2020, questi strumenti sono stati cruciali per lo scambio di informazioni tra operatori, attraverso l'organizzazione di gruppi tematici. In particolare, il gruppo WhatsApp organizzato da ASCOM Bra con lo specifico compito di aggiornare puntualmente gli operatori circa l'evoluzione del quadro normativo legato alla pandemia è stato vissuto dagli operatori come un fondamentale strumento per sapere come gestire la propria attività durante, in particolare, il primo *lockdown*. Inoltre, nel caso dei dettaglianti, i gruppi Whatsapp organizzati a livello territoriale (via o quartiere) sono stati lo strumento usato per sviluppare una sostanziale collaborazione imprenditoriale. In parallelo a ciò, i servizi di messaggistica sono stati usati come ulteriore strumento per la raccolta delle ordinazioni a domicilio, ma in modo principale con clienti conosciuti e fidati.
- Social network e siti internet aziendali, usati per veicolare comunicazione promozionale di beni e servizi. Le attività di più recente creazione, in particolare ristorative, e quelli che si rivolgevano a una clientela più giovane già usavano questi canali per la propria promozione. Dal primo *lockdown*, anche altre attività hanno aperto questi canali di comunicazione vedendo

venir meno la propria clientela tradizionale (e.g. i turisti enogastronomici per molti dei più importanti ristoranti braidesi) ovvero perdere di efficacia gli strumenti tradizionali di promozione (quali le affissioni pubblicitarie). Per un simile scopo, seppure in maniera molto più ridotta, le attività hanno attivato *newsletter* periodiche inoltrate alla *mailing list* dei propri clienti. I canali social (in particolare le pagine Facebook e Instagram) sono stati altresì usati in limitata misura come portali *e-commerce*, in particolare da parte di quegli esercizi specializzati in merceologie a lunga durata e di alto valore (e.g. vinerie), potenzialmente attrattive anche per un territorio sovralocale.

- Piattaforme di *e-commerce*, usate per vendere prodotti e servizi a individui o gruppi. Prima della pandemia la ricerca ha evidenziato come fosse sporadico tra gli esercizi l'utilizzo di piattaforme di *e-commerce* (nella forma di sezioni dedicate del loro sito Internet). Si trattava di esercizi di recente apertura e con un *management* giovane. Il grosso delle aziende cittadine non avevano né siti Internet né canali di vendita online. La pandemia ha creato un nuovo bisogno tanto per ragioni legate alla gestione logistica dello spazio vendita quanto delle nuove necessità e volontà dei modi di consumo della clientela. Di fronte a ciò, un semplice accesso all'*e-commerce* è stato offerto dal lancio di Tutaca che ha offerto uno strumento semplice per l'organizzazione di un negozio online e al contempo, uno mezzo per organizzare efficacemente le consegne a domicilio. Questo strumento, la cui adozione fu promossa da ASCOM Bra e dall'Amministrazione comunale, è stato la principale soluzione scelta dalla maggior parte degli esercizi braidesi. Inoltre, il confluire di una vasta serie di esercizi, non solo alimentari, su questa piattaforma fece di Tutaca uno strumento utile per il cittadino, alternativo e competitivo con le più note piattaforme di *e-commerce*, prime tra queste Amazon.
- Servizi di *delivery*, usati per garantire la consegna a domicilio di acquisti effettuati negli esercizi della città. L'organizzazione del servizio di consegna a domicilio è stato un altro fondamentale elemento nell'organizzazione del commercio durante i *lockdown*. A tal pro, laddove la città non era coperta da piattaforme quali Deliveroo, Glovo o Uber Eats, una prima risposta fu quella di strutturare il servizio di consegna attraverso l'uso di personale interno. In parallelo, si è andato strutturare un servizio locale di *delivery*, Food Delivery Bra, che ha garantito la consegna a domicilio

di spese e pranzi per molte attività locali.

Considerando questi strumenti, il progetto restituisce una dinamica di implementazione temporalmente scandita in quattro momenti:

- Il periodo pre-pandemico (antecedente a marzo 2020);
- Il primo *lockdown* (marzo - maggio);
- L'estate (giugno - settembre);
- Il secondo *lockdown* (ottobre - dicembre).

Nel primo periodo l'implementazione digitale è stata complessivamente limitata all'uso degli strumenti di messaggistica, per lo più utilizzati al di fuori dell'attività imprenditoriale. Sono pochi gli operatori che iniziarono a strutturare con canali di comunicazione social. Solo una risicatissima minoranza di innovatori si sperimentò nell'uso di piattaforme di *e-commerce*. La ricerca ha individuato tre principali freni all'implementazione digitale:

- Il basso livello di alfabetizzazione informatica tra gli operatori dei settori, per lo più di età matura;
- La struttura stessa della clientela, spesso di prossimità e anch'essa non avvezza all'uso di risorse digitali;
- La struttura dell'attività commerciale, che concentra il lavoro nella gestione del negozio e nell'attività con il pubblico.

Durante il primo *lockdown*, si è vissuta una forte accelerazione nell'adozione di strategie di comunicazione e vendita digitali, interpretando le nuove necessità e possibilità dettate dal contesto. In tal senso, il lancio di nuove tecnologie specifiche, quali Tutaca, facilitò l'accesso di molte imprese all'*e-commerce*. La ricerca suggerisce alcuni particolari stimoli all'implementazione tecnologica:

- I nuovi vincoli legislativi alle modalità di esercizio dell'attività;
- La riduzione della possibilità di attività in negozio;
- La cambiata attitudine della clientela verso il recarsi in luoghi potenzialmente affollati;
- La necessità di creare un canale efficace per permettere alla clientela di ricorrere alle attività anche quando impossibilitati alla loro frequentazione;
- La crescente domanda di consegne a domicilio.

Durante l'estate, nel terzo periodo, con l'allentamento delle misure di limitazione della mobilità, si è denotata una marginalizzazione nell'uso degli strumenti digitali che si è manifestata con un limitato aggiornamento dei profili aziendali nei canali social ovvero del proprio inventario nelle piattafor-

me di *e-commerce*. La ricerca suggerisce che questo abbandono si legghi con:

- Il ritorno della clientela alle pratiche di consumo in negozio a cui era avvezza;
- Il ritorno di una strategia commerciale principalmente incentrato sulla vendita in negozio;
- La difficoltà di seguire con l'organico aziendale a disposizione parimenti bene l'attività in negozio e l'attività online;
- Il diffuso sentire del superamento definitivo della crisi e dell'impossibilità di un nuovo *lockdown*.

Il secondo *lockdown*, quarto periodo, ridiede vigore all'*e-commerce* riportando le aziende a porvi attenzione maggiore. In particolare, per motivazioni sovrapponibili a quelle della primavera, le attività si rivolsero alle risorse digitali per le proprie attività, rivolgendosi alle stesse tecnologie utilizzate nel corso del primo semestre 2020 e solo in minima parte allargando l'attività a nuove piattaforme o strumenti.

## 6. INTERPRETARE LA TRASFORMAZIONE

I dati della ricerca ci descrivono le dinamiche di implementazione informatica che mettono in luce i particolari fattori socio-culturali ed economici coinvolti nel processo.

In primo luogo, si nota come, complessivamente, l'implementazione sia stata una reazione e una risposta all'apparire di un "cigno nero"; all'improvviso insorgere di una situazione inaspettata che sconvolge la configurazione abituale legislativa ed economica obbligando gli attori a un inaspettato cambiamento (Taleb, 2007). Di fronte a questo sconvolgimento, le imprese si provarono sul terreno del commercio online. Questo approccio è stato, però, per lo più opportunistico, legato specificatamente alla risposta al momento di crisi.

In questo contesto, ogni azienda ha percorso il proprio individuale percorso di digitalizzazione utilizzando diversi strumenti. Se la complessità della strategia digitale è da legarsi, sicuramente, alle capacità informatiche proprie delle aziende, dall'altronde, essa è anche dovuta alle caratteristiche stesse della clientela (pre-pandemia) di ogni attività. Infatti, la complessità della articolazione della strategia di *e-commerce*, quindi la diversità di stru-

menti e servizi digitali introdotti, è commisurata alle necessità e alle conoscenze informatiche della propria clientela abituale.

La metamorfosi tecnologica delle imprese braidesi, quindi, si può leggere nell'ambito di un legame vincolante tra attività e propria clientela. Il mutare di questa e delle sue possibilità di acquisto hanno portato, in una rincorsa, le aziende a sperimentare nuove strategie di vendita, prima di allora non repute necessarie o utili. Il vincolo della propria clientela si legge nella stessa interpretazione data all'implementazione dei servizi online: non una possibilità d'espansione della clientela, ma piuttosto una scelta conservativa del proprio abituale bacino d'utenza. Lo sviluppo dell'*e-commerce* si deve leggere, quindi, alla luce dell'immaginario areale entro cui ogni impresa si colloca; ovvero la distanza massima dall'attività in cui vive il cliente tipo nel contesto pre-pandemico. La ricerca evidenzia come la tensione e l'interesse verso l'*e-commerce* sono proporzionali a questa distanza e massima laddove raggiunge una dimensione tale da rendere impossibile per il cliente la frequentazione quotidiana dell'esercizio.

In questo, l'attitudine e le conoscenze informatiche delle imprese non sono da leggersi come un determinante nella scelta di implementare strategie digitali, piuttosto un elemento catalizzatore del processo. Molto più rilevante è l'azione svolta dagli attori istituzionali del territorio.

Il complessivo successo d'implementazione digitale delle aziende braidesi si lega, infatti, al ruolo giocato dagli attori istituzionali del territorio (ASCOM Bra e Comune di Bra). In particolare, attraverso un'azione di brokeraggio tecnologico legata all'introduzione di nuovi strumenti, quali Tutaca, essi hanno saputo dare impulso al processo di digitalizzazione abbassando i costi di accesso all'*e-commerce* per le aziende (la fornitura di un servizio completo alle singole aziende ha permesso di evitare i costi economici e temporali legati all'individuale scelta, sviluppo e implementazione di tecnologie di *e-commerce*), al contempo creando consapevolezza nel consumatore delle potenzialità della nuova tecnologia come strumento di accesso ai servizi delle attività, negozi o ristoranti, di cui era già cliente. In tal modo, si è andata a evitare la complessiva frammentazione della presenza digitale degli esercenti permettendo ai consumatori un più agile accesso alle risorse del territorio.



## 7. CONCLUSIONI

La ricerca ha delineato le dinamiche di sviluppo dell'*e-commerce* nei settori del commercio alimentare minuto e della ristorazione in una media città italiana. In queste realtà urbane, più volte il dibattito ha fatto emergere un perdurare di relazioni territoriali forti, di reti sociali stabili tra attori del territorio; relazioni che sono alla base della sopravvivenza del tessuto del commercio di prossimità. A conferma di quest'interpretazione, il caso braidese ci restituisce un quadro delle aziende come profondamente legate al territorio e alla loro clientela locale, ai suoi modi e alle sue necessità. Proprio questo legame guida anche le scelte di impresa e risulta di freno alla trasformazione delle modalità commerciali. A fronte di questa inerzia sociale, la ricerca conferma però, della presenza di un tessuto imprenditoriale capace di fronte al repentino cambiamento di rinnovarsi; un processo in cui è centrale il ruolo delle istituzioni territoriali capaci tanto di creare soluzioni quanto di promuovere il cambiamento.

In conclusione, guardando alle dinamiche di implementazione digitale, la sfida maggiore non appare essere (solo) quella dell'alfabetizzazione tecnologica, spesso legata al dato generazionale, bensì quella più profonda della re-immaginazione dello spazio e dell'orizzonte commerciale delle aziende, oggi profondamente legato al dato locale ridisegnando l'orizzonte entro cui le aziende si sentono competitive e intendono esserlo, poiché gli strumenti digitali possono oggettivamente dare l'opportunità di un'espansione altrimenti impensabile.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Altheide  
e Schneider, 2013     Altheide, D. L., & Schneider, C. J., *Qualitative media analysis* (2nd ed. ed.). Sage Publications, Los Angeles
- Ancc-Coop, 2020     Ancc-Coop (Ed.), *Rapporto Coop 2020*, Ancc-Coop, Roma
- Anesbury,  
*et al.*, 2016     Anesbury, Z., Nenycz-Thiel, M., Dawes, J., & Kennedy, R., "How do shoppers behave online? An observational study of



- online grocery shopping”, in *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 15, n.3, pp. 261-270. [<https://doi.org/10.1002/cb.1566>]
- Benn, Webb,  
Chang e Reidy 2015 Benn, Y., Webb, T. L., Chang, B. P. I., & Reidy, J. “What information do consumers consider, and how do they look for it, when shopping for groceries online?” in *Appetite*, vol. 89, pp. 265-273. [<https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.01.025>]
- Bryła, 2018 Bryła, P. “Organic food online shopping in Poland.” in *British Food Journal*, vol. 120, n. 5, pp.1015-1027.
- Buldeo Rai,  
et al., 2019 Buldeo Rai, H., Verlinde, S., Macharis, C., Schoutteet, P., & Vanhaverbeke, L. “Logistics outsourcing in omnichannel retail: State of practice and service recommendations.” in *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 49, n. 3, pp. 267-286. doi:10.1108/IJPDLM-02-2018-0092
- Camera di Commercio  
di Cuneo, 2017 Camera di Commercio di Cuneo, *Rapporto Cuneo 2017*, Cuneo
- Campo e  
Breugelmans, 2015 Campo K., & Breugelmans E. “Buying Groceries in Brick and Click Stores: Category Allocation Decisions and the Moderating Effect of Online Buying Experience” in *Journal of Interactive Marketing*, vol. 31, pp. 63-78. [<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.04.001>]
- Conaway,  
et. al., 2018 Conaway, R., Regester, K., Martin, S., Nixon, C., & Senior, B. “Amazon Whole Foods: When E-Commerce Met Brick-and-Mortar and Saved the Brand of Conscientious Capitalism” in *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, vol. 12, n. 3, pp. 112-122.
- Corvo e  
Fontefrancesco, 2018 Corvo, P., & Fontefrancesco, M. F., “I consumi alimentari nelle Langhe tra tradizione e Innovazione”, in *Città in Controluce*, 31-32, 194-207.
- Denzin,

- e Lincoln, 2018 Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S., *The Sage handbook of qualitative research*. Fifth Edition (4th ed. ed.), Sage, Thousand Oaks
- Elliott, 1991 Elliott, J. D. P. E., *Action research for educational change*, Open University Press, Milton Keynes.
- Fedoseeva, Herrmann e Nickolaus, 2017 Fedoseeva, S., Herrmann, R., & Nickolaus, K., “Was the economics of information approach wrong all the way? Evidence from German grocery r(E)tailing.” in *Journal of Business Research*, vol. 80, n. 63-72. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.006>
- Fernández-Uclés, Bernal-Jurado, Mozas-Moral e Medina-Viruel, 2020 Fernández-Uclés, D., Bernal-Jurado, E., Mozas-Moral, A., & Medina-Viruel, M. J. “The importance of websites for organic agri-food producers.” in *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, vol. 33, n. 1, 2867-2880. doi:10.1080/1331677X.2019.1694426
- Fontefrancesco 2020 Fontefrancesco, M. F. (Ed.), *Effetto Lockdown: Come sono cambiate le abitudini alimentari degli italiani durante l'emergenza COVID-19*. Università degli Studi di Scienze Gastro-nomiche, Bra
- Fontefrancesco, Cionchi e Corvo, 2021 Fontefrancesco, M. F., Cionchi, E., & Corvo, P., “E-grocery tra futuro e contingenza”, in P. Corvo & M. F. Fontefrancesco (a cura di), *Il cibo nel futuro. Produzione, consumo e socialità*, Carocci, Roma
- Fontefrancesco, e Corvo, 2019 Fontefrancesco M. F. & Corvo, P., “Slow Food: History and Activity of a Global Food Movement Toward SDG2”, in W. Leal Filho, A. Azul, L. Brandli, P. Özuyar, & T. Wall (Eds.) (a cura di), *Zero Hunger. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*, Springer, Cham
- Guigoni e Ferrari, 2020 Guigoni A., & Ferrari R. (Eds.), *Pandemia 2020. La vita*

- quotidiana in Italia con il Covid-19, M&J Publishing House, Danyang
- Hand, *et al.*, 2009 Hand C., Dall’Olmo Riley, F., Harris, P., Singh J., & Rettie, R., “Online grocery shopping: the influence of situational factors”, in *European Journal of Marketing*, vol. 43, n. 9/10, pp. 1205-1219. [doi:10.1108/03090560910976447]
- Hernández, Jiménez e José Martín, 2011 Hernández B., Jiménez J., & José M., “Age, gender and income: do they really moderate online shopping behaviour?” in *Online Information Review*, vol. 35, n. 1, pp. 113-133. [doi:10.1108/14684521111113614]
- Kim, Kim, J e Wang, 2021 Kim J., Kim J., & Wang Y., “Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China”, in *International Journal of Hospitality Management*, vol. 92, 102752. [consultabile online all’indirizzo <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102752>]
- Lian e Yen, 2014 Lian J.-W., & Yen D. C., “Online shopping drivers and barriers for older adults: Age and gender differences” in *Computers in Human Behavior*, vol. 37, pp. 133-143. [consultabile online all’indirizzo <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.028>]
- Liang e Lim, 2011 Liang A. R.-D., & Lim W. M., “Exploring the online buying behavior of specialty food shoppers”, in *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, n. 4, pp. 855-865. [<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.006>]
- Melis, Campo, *et al.*, 2015 Melis K., Campo K., Breugelmans E., & Lamey L., “The Impact of the Multi-channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter?” in *Journal of Retailing*, vol. 91, n. 2, pp. 272-288. [<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.004>]
- Mortimer, *et al.*, 2016

- Mortimer G., Fazal e Hasan S., Andrews L., & Martin J., “Online grocery shopping: the impact of shopping frequency on perceived risk”, in *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 26, n. 2, pp. 202-223. [doi:10.1080/09593969.2015.1130737]
- Oncini, Bozzini, Forno,  
e Magnani, 2020      Oncini F., Bozzini, E. Forno, F., & Magnani, N., “Towards food platforms? An analysis of online food provisioning services in Italy”, in *Geoforum*, vol. 114, pp. 172-180. [https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.06.004]
- Petrini, 2003      Petrini C., *Slow Food: Le ragioni del Gusto*, Laterza, Bari-Roma
- Tadelis 2016      Tadelis S., “Two-sided e-commerce marketplaces and the future of retailing” *Handbook on the Economics of Retailing and Distribution*. in Cheltenham (a cura di), Edward Elgar Publishing, UK
- Taleb, 2007      Taleb N. N., *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Penguin Books, Londra.
- Thomson 2020      Thomson A., “The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression” in *IMF Press Release*, p. 1.
- Wang, Somogyi  
e Charlebois, 2020      Wang O., Somogyi S., & Charlebois S., “Food choice in the e-commerce era : A comparison between business-to-consumer (B2C), online-to-offline (O2O) and new retail”, in *British Food Journal*, vol. 122, n. 4, pp. 1215-1237. doi:10.1108/BFJ-09-2019-0682
- Yin, 2018      Yin R. K., *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition. ed.), Sage, Thousand Oaks, CA

