



# E-COMMERCE IN ITALIA 2018

N°16



## 2 Casaleggio Associati

### 4 Introduzione

*L'opinione  
Metodologia*

### 6 Lo stato dell'e-commerce

*L'e-commerce nel mondo  
L'e-commerce in Europa*

### 12 L'e-commerce in Italia

*Fatturato e-commerce in Italia  
Distribuzione dei fatturati nel 2017  
Prospettive dei settori nel 2018*

### 16 Strategie e trend dell'e-commerce

*Internazionalizzazione ed economie di scala  
Integrazione tra fisico e online  
Il consumatore al centro: devices & advertising  
Personalizzazione e acquisti  
Spedizioni*

### 36 Marketing online

*Promozione on line  
Attività di marketing e advertising  
Investimenti di breve termine*

### 40 Vendere all'estero

*Fatturato estero delle aziende italiane  
Strategie di presenza sui mercati esteri  
Mercati esteri con maggiore presenza di aziende italiane  
Il Made in Italy nel Mondo*

## 44 Vendere sui marketplace

### 46 Social Media

*Social media preferiti dalle aziende italiane  
Social media & ROI  
Previsioni di investimento sui social media*

### 50 Struttura organizzativa

*Logistica  
Marketing Automation  
Metodi di pagamento*

### 54 Il futuro dell'e-commerce - a cura di Skopia

*Trend demografici  
Classi sociali  
Il baricentro del mondo  
Virtuale e reale, aggirare il need for touch  
Personalizzazione sempre più spinta  
I limiti della crescita*

### 62 Organizzazioni intervistate

## CASALEGGIO ASSOCIATI

---

Casaleggio Associati offre servizi di consulenza strategica per la presenza in Rete in base alle esigenze e al settore di riferimento dei propri clienti, con l'obiettivo di indirizzare le aziende nelle scelte in ambito digitale e nella definizione degli obiettivi misurabili in termini di ritorno economico.

### ■ Consulenza strategica e ricerche di settore

La Rete rende necessaria, per ogni organizzazione, una strategia di medio-lungo termine in cui definire priorità, fattibilità, attuazione e valutazione del ritorno degli investimenti. Una strategia di Rete presuppone una visione di insieme in cui modelli di business, comunicazione e web marketing siano valutati congiuntamente. Casaleggio Associati sviluppa consulenza strategica di Rete per le aziende, attraverso le competenze specifiche di soci, affiliati e partner, e realizza rapporti sull'economia digitale per comprendere i diversi contesti in cui le aziende operano. Casaleggio Associati studia le applicazioni dell'intelligenza artificiale per poterla applicare ai contesti di business dei propri clienti.

### ■ Aree di attività

Una strategia on line prevede la valutazione di più fattori come, ad esempio, l'identità percepita in Rete, il modello di business da implementare, la valutazione del ritorno degli investimenti ROI.

Le principali aree di attività di consulenza di Casaleggio Associati sono le seguenti:

- ✓ Definizione Strategia on line
- ✓ Competitive Analysis e Best Practice
- ✓ Rapporti verticali di settore
- ✓ Progettazione e realizzazione sistemi di e-commerce
- ✓ *On line Branding e Digital Marketing*
- ✓ Social Media Marketing
- ✓ Advertising on line

## ■ Contatti Casaleggio Associati

Consulenza per la definizione della strategia online

[strategia@casaleggio.it](mailto:strategia@casaleggio.it)



Casaleggio Associati  
via Morone 6, 20121 Milano

Telefono	+39 02 89011466
Fax	+39 02 72093741
E-mail	<a href="mailto:info@casaleggio.it">info@casaleggio.it</a>
website	<a href="http://www.casaleggio.it">www.casaleggio.it</a>

## INTRODUZIONE

---

### ■ L'opinione

L'e-commerce è l'unico settore che registra una crescita a due cifre e le previsioni ci indicano che continuerà a crescere in questa direzione. Dalla nascita della Rete e dell'e-commerce ad oggi, l'evoluzione è stata rapida e, grazie alle nuove tecnologie e alla diffusione dell'intelligenza artificiale, della blockchain e dell'internet delle cose, la crescita che registreremo nel prossimo decennio sarà sempre più rapida e significativa.

Per riuscire a sfruttare al meglio questo momento, è indispensabile che le aziende italiane siano in grado di intercettare i trend in atto e di far fronte all'evoluzione del mercato.

Il baricentro economico del mondo è di nuovo in movimento e si è attualmente posizionato nell'area Asia-Pacifico, che rileva una crescita senza pari supportata dalle economie di scala e che influenzerà, a livello di attori e fatturati, l'intero equilibrio mondiale. I marketplace si affermano come canale principale per gli esercenti che vogliono vendere all'estero e i grandi player occidentali, come Amazon, inaspriscono la loro competizione con i player asiatici, come Alibaba e JD.com, con una strategia globale supportata da azioni e investimenti locali sempre più importanti, erodendo quote di mercato degli altri merchant e determinando la fine di gruppi storici che non riescono a tenere il passo con l'evoluzione.

Persopravvivere in questo scenario è necessario investire sul futuro e mettere il cliente al centro in tutte le fasi del processo, promuovendo l'integrazione tra on e off line, la massimizzazione del lifetime value e dello share of wallet, l'advertising customizzato sulle esigenze dei singoli momenti di vita delle persone, la consegna a misura del cliente e gli acquisti automatizzati.

## ■ Metodologia

Il Rapporto è stato realizzato mediante l'elaborazione di studi e ricerche di mercato, articoli di attualità ed esperienza sul campo della Casaleggio Associati, nonché attraverso una survey online e interviste di approfondimento con alcuni dei principali operatori del mercato. Hanno partecipato titolari di azienda, amministratori delegati, direttori generali, responsabili marketing, country manager, responsabili e-commerce e responsabili internet.

Le aziende prese in esame sono italiane o filiali italiane di gruppi multinazionali. Tutti i dati presentati fanno riferimento al mercato italiano business to consumer.

## SETTORI MERCEOLOGICI



### ALIMENTARE

ALIMENTI, BEVANDE, SUPERMERCATI, RISTORAZIONE



### ELETTRONICA DI CONSUMO

ELETTRODOMESTICI, HARDWARE, TELEFONIA, FOTOGRAFIA, AUDIO



### ASSICURAZIONI

POLIZZE CASA, AUTO, MOTO



### MODA

ABBIGLIAMENTO, CALZATURE, GIOIELLI, OCCHIALI



### CASA E ARREDAMENTO

MOBILI, ARTICOLI PER LA CASA, GIARDINO



### SALUTE E BELLEZZA

PROFUMI, COSMETICI, BENESSERE, MEDICAZIONI



### CENTRI COMMERCIALI ONLINE

MULTIPRODOTTO, EBAY (B2C)



### TEMPO LIBERO

SCOMMESSE, GIOCHI D'AZZARDO, GIOCATTOLI, ARTICOLI SPORTIVI, SPETTACOLI, TELEFONIA



### EDITORIA

HOME VIDEO, LIBRI, MUSICA, SOFTWARE, INFORMAZIONE



### TURISMO

TRASPORTI, HOTEL, TOUR OPERATOR, ATTRAZIONI

Fonte: Casaleggio Associati, 2018

## LO STATO DELL'E-COMMERCE

### ■ L'e-commerce nel Mondo

I siti internet al mondo sono ad oggi 1,33 miliardi. La crescita esponenziale di internet prosegue e si stima che il traffico generato nel 2018 sarà maggiore di tutti gli anni precedenti dalla sua nascita.

Il numero di coloro che accede a Internet nel mondo ha superato i 4 miliardi di persone, con un aumento del 10% rispetto al 2016. La penetrazione è in continuo aumento e nel 2017 passa dal 46% al 53%.

Lo scorso anno 1,79 miliardi di persone nel mondo hanno effettuato un acquisto online. Per il 2018 è prevista una crescita dell'8%.<sup>1</sup> Questo numero rappresenta il 60,2% degli utilizzatori di Internet e il 26,8% della popolazione mondiale. Per il 2021 si stima che 2,21 miliardi di persone acquisteranno online.

Nel mondo il valore del mercato e-commerce al dettaglio del 2017 è stimato in 2.290 miliardi di dollari, il +23,2% in più dell'anno precedente e pari al 10% del totale del valore delle vendite retail (+1,3% rispetto all'anno precedente). Si ipotizza che lo share sul totale vendite al dettaglio aumenterà fino al 2021, raggiungendo quota 16%, per un valore pari a 4.479 miliardi di dollari.<sup>2</sup>

Cina e Stati Uniti continuano a giocare il ruolo di leader nella classifica planetaria, rappresentando il 69,1% dell'e-commerce globale con un fatturato cumulato di 1.584 miliardi di dollari nel 2017, ovvero il 18% in più rispetto al 2016.

L'area Asia-Pacifico rimane il più grande mercato e-commerce mondiale, oltre la metà degli acquirenti online del mondo risiede in quest'area. Circa il 61,7% degli utenti internet e il 28,5% della popolazione dell'area effettuerà un acquisto online nel corso del 2018. Le vendite al dettaglio nel 2017 sono cresciute del 31,1%, raggiungendo quota 1.349 miliardi di dollari, il 15% del fatturato totale retail dell'area.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Fonte: Number of digital buyers worldwide from 2014 to 2021, eMarketer 2018

<sup>2</sup> Fonte: Worldwide Retail and Ecommerce Sales: eMarketer's Estimates for 2016-2021, 2017 e Ecommerce Will Pass a Key Milestone This Year, eMarketer 2017

<sup>3</sup> Fonte: Asia-Pacific Retail and Ecommerce Sales: eMarketer's Updated Estimates for 2017-2021, eMarketer 2018 e Retail e-commerce sales in China from 2016 to 2022, Statista 2018

La Cina è il più grande mercato e-commerce del mondo. Da sola produce circa l'83% delle vendite dirette e-commerce dell'area Asia-Pacifico, per un valore stimato a circa 1.119 miliardi di dollari nel 2017.

*Nell'e-commerce il fatturato va di pari passo con le economie di scala per cui gli investimenti delle grandi aziende e-commerce cinesi metteranno in difficoltà le aziende degli altri Paesi. I Marketplace e le piattaforme abilitanti che domineranno saranno quindi cinesi. Nel 2020 2.416 miliardi di dollari di fatturato e-commerce su 4.058 miliardi totali saranno cinesi.*

*Fonte: eMarketer, 2016*

Gli Stati Uniti rimangono ben saldi al secondo posto, con un fatturato stimato in 409 miliardi di dollari nel 2017 per le vendite dirette e una crescita del 14% rispetto all'anno precedente. Per il 2018 è prevista una crescita del 12%.<sup>4</sup> Al contrario della Cina che registra 1/5 delle vendite online, gli Stati Uniti si attestano all'8,1% del totale delle vendite retail.

Amazon e Alibaba proseguono nel loro ruolo da giganti mondiali dell'e-commerce, transando complessivamente 1.1 trilioni di dollari nel 2017.<sup>5</sup> Oltre che sui mercati consolidati (Nord America e Europa per Amazon, Cina per Alibaba) la sfida si svolge principalmente nell'area Asia-Pacifico, dove entrambi hanno aumentato gli investimenti strategici non solo rispetto all'online, ma anche nel retail fisico, con un interesse particolare verso il food e il fashion, settori in espansione. Negli ultimi due anni infatti Alibaba ha investito circa 8 miliardi di dollari nel retail offline: dopo l'assorbimento di LAZADA, per cui gli investimenti hanno raggiunto i 4 miliardi a inizio 2018,<sup>6</sup> e del rivenditore online di generi alimentari Redmart nel sud est asiatico, in Cina ha puntato al finanziamento di Sun Art Retail Group<sup>7</sup> (RT-Mart e Auchan), il più grande operatore di supermercati e ipermercati locale, nonché sul delivery food di Ele.me,<sup>8</sup> sulla catena di lusso di centri commerciali Intime<sup>9</sup> mentre in India l'attenzione è stata posta su Zomato.<sup>10</sup>

<sup>4</sup> Fonte: Retail e-commerce sales in the United States from 2016 to 2022, Statista 2018

<sup>5</sup> Fonte: CBinsights 2018

<sup>6</sup> Fonte: Bloomberg 2018

<sup>7</sup> Fonte: Forbes 2018

<sup>8</sup> Fonte: Alibaba Moves To Swallow Up China's Ele.me Food Delivery Service, Forbes 2018

<sup>9</sup> Fonte: Betting On Brick-And-Mortar: Alibaba's Billion-Dollar Retail Experiment, Forbes 2018

<sup>10</sup>Fonte: Zomato raises \$200 million from Alibaba's Ant Financial, The News Minute 2018

Amazon invece, dopo l'acquisizione della catena di supermercati bio Whole Foods per 13,7 miliardi di dollari nel 2017 e di Souq.com (l'Amazon del Sud-Est Asiatico) è alla ricerca di un altro partner, questa volta internazionale, in ambito food su cui investire. Inoltre ha puntato sull'apertura di store fisici negli Stati Uniti e sta pianificando aperture anche in Germania.

Il retail tradizionale continua dunque ad essere influenzato in modo importante dall'e-commerce, ma anche e soprattutto dal cambio delle abitudini di acquisto dei consumatori.

Nel corso del 2017 numerosi sono stati i gruppi storici che hanno chiuso shop fisici, come Gap e Toys R us, e il settore più influenzato è indubbiamente quello del fashion.

Nonostante ciò, molte aziende vedono prosperare e moltiplicarsi i propri shop fisici (il bilancio tra chiusure e aperture negli Stati Uniti è comunque a favore delle aperture con un risultato di +4.000 unità) e si assiste alla trasformazione del concetto di shop tradizionale e all'integrazione dei canali on e off line. Zara, ad esempio, ha da poco aperto a Londra un pop-up store, dove non è possibile provare o comprare capi in modo tradizionale, ma solo vederli o ritirarli dopo l'acquisto con pick up della merce in store.

Sempre Zara sta puntando sul click and collect, ovvero ha creato un'area all'interno di ogni shop fisico per consentire il ritiro degli ordini online. Lo stesso Amazon ha creato Amazon Go, lo shop dove non esistono casse tradizionali e, grazie all'intelligenza artificiale, i prodotti prelevati vengono introdotti nel conto virtuale dei clienti che escono dallo shop senza pagare e ricevono successivamente addebito e ricevuta sul conto Amazon. Amazon sta testando questa prima apertura e valutando l'apertura di oltre 2.000 negozi simili nel mondo.<sup>11</sup> La strategia omnicanale e cliente-centrica, insieme all'adozione della tecnologia, sembra essere il segreto per i brand che continuano a prosperare.

---

<sup>11</sup>Fonte: Debunking the Retail Apocalypse, IHL Group 2018

## ■ L'e-commerce in Europa

Il valore dell'e-commerce in Europa è stimato a 602 miliardi di euro nel 2017, il 14% in più rispetto al 2016. Il numero di persone che effettua acquisti online nel vecchio continente è pari a 324 milioni. Il mercato online delle vendite al dettaglio è stimato 267 miliardi di euro nel 2017, in crescita del 10% rispetto al 2016.<sup>12</sup> Per il 2018 le previsioni di vendita online diretta di beni e servizi sono di 321 miliardi di euro, mentre il fatturato e-commerce totale di 660 miliardi di euro.

Oggi il 68% degli utenti internet europei fa acquisti online (+11% rispetto al 2016)<sup>13</sup>, con evidenti differenze tra i Paesi dell'Unione (si passa dal 23% della Romania, all'86% del Regno Unito).

I paesi che hanno visto crescere l'e-commerce market più velocemente negli ultimi cinque anni nell'area Europea sono Olanda e Italia, e si prevede un'ulteriore crescita del 14% ogni anno fino al 2021. La Turchia lo scorso anno ha registrato una crescita del 13% e per il 2018 è prevista un'impennata al 30-35%,<sup>14</sup> come per Slovacchia, Estonia e Ucraina.<sup>15</sup> Paesi come Romania, Ucraina e Polonia proseguono il trend di crescita positivo del 2016 e si attestano ad un +25% rispetto all'anno precedente.

In media in Europa si spendono 826 euro per user, spesa che prevede un aumento a 873 euro per il 2018.<sup>16</sup>

Regno Unito, Germania e Francia dominano la scena europea, generando il 70% del fatturato e-commerce europeo e guadagnando un ulteriore 5% rispetto all'anno precedente.<sup>17</sup>

Il Regno Unito è leader in termini di fatturato: la Brexit ha influito sulla contrazione dei consumi interni e sull'aumento delle esportazioni dovuto alla successiva e rapida svalutazione della Sterlina, ma le vendite online del Paese continuano a crescere e nel 2017 si stima abbiano raggiunto quota 197 miliardi di euro nella vendita e-commerce B2C, il 20% in più rispetto all'anno precedente.<sup>18</sup>

La Germania è il secondo mercato e-commerce B2C in Europa, con una stima di 65 miliardi di dollari di fatturato nel 2017. La crescita è in rallentamento,

<sup>12</sup> Fonte: The EU is set for impressive e-commerce growth - but Brexit challenges loom, Business Insider 2017

<sup>13</sup> Fonte: E-commerce statistics for individuals, Eurostat 2018

<sup>14</sup> Fonte: E-commerce news Europe 2018

<sup>15</sup> Fonte: E-commerce news Europe 2018

<sup>16</sup> Fonte: E-commerce Europe Market Users, Statista 2018

<sup>17</sup> Fonte: European B2C E-commerce Report, 2017

<sup>18</sup> Fonte: L'impatto della Brexit sull'economia britannica finora è limitato, Huffingtonpost 2018

ma è comunque a due cifre e rappresenta l'11,3% in più rispetto all'anno precedente. L'81,5% degli utenti ha effettuato almeno un acquisto online nel corso dello scorso anno. Si registra una percentuale più alta di utenti che utilizza il servizio di "click and collect" rispetto al Regno Unito, Francia e agli altri Paesi europei.<sup>19</sup>

La penetrazione dello smartphone nell'Europa occidentale nel 2017 è pari al 64,7% (+4% rispetto all'anno precedente),<sup>20</sup> mentre nell'Europa orientale è pari al 43%. Il 75% degli shoppers europei utilizza lo smartphone durante il processo di acquisto online, soprattutto in Turchia (91%) e Danimarca (89%).<sup>21</sup>

"Il numero di utenti che utilizzano lo smartphone in Europa è pari a 451,9 milioni nel 2017, con un aumento del 9,5% rispetto all'anno precedente. Per il 2021, questa user base, raggiungerà quota 522 milioni."

Fonte: eMarketer, 2017

Rispetto alle spedizioni, si registra un incremento sostanziale del servizio di click & collect che è scelto dal 36% dei consumatori, con picchi del 42% in Francia, Germania, Regno Unito e Svezia, soprattutto al fine di risparmiare sui costi di spedizione.<sup>22</sup> Anche il servizio di lockers è in crescita, ad esempio in Estonia l'80% dei consumatori digitali sceglie con regolarità questa modalità di consegna.<sup>23</sup>

Tra i diversi settori, il più importante è quello della moda, che si stima raggiungerà un volume di 90 miliardi di euro nel 2018. Seguono elettronica e media, hobby e fai da te, arredamento, food & personal care.<sup>24</sup> Quest'ultimo insieme alla moda, registra una crescita importante: il 14% dei consumatori europei ha comprato fresh food e bevande online e molti di questi utenti sono diventati compratori regolari.

Il 77% delle aziende europee ha un sito internet, ma solo il 18% vende online e la percentuale di crescita si attesta al 2%.<sup>25</sup> La percentuale degli acquirenti europei che ha effettuato un acquisto online oltre confine lo scorso anno è passata dal 52 al 54%.

<sup>19</sup> Fonte: Retail Ecommerce in Germany to Top \$65 Billion, eMarketer 2017

<sup>20</sup> Fonte: Smartphone user penetration as percentage of total population in Western Europe, Statista 2018

<sup>21</sup> Fonte: European Ecommerce report 2017, Ecommerce Foundation

<sup>22</sup> Fonte: The fastest-growing ecommerce markets in Europe, E-commerce news 2017

<sup>23</sup> Fonte: 54% European e-shoppers made cross-border purchase, E-commerce news 2017

<sup>24</sup> Fonte: e-Commerce Europe Market Revenue, Statista 2017

<sup>25</sup> Fonte: E-commerce Foundation 2017

Gli aspetti normativi continuano a giocare un ruolo determinante nell'evoluzione del mercato e-commerce europeo e, in particolare, nelle vendite internazionali. Dopo la normativa 2015 sull'applicazione dell'IVA del Paese di provenienza per la vendita di prodotti e servizi digitali, è stata di recente introdotta la EU VAT area, al fine di semplificare la gestione e ridurre i costi relativi alla vendita di prodotti cross-border all'interno dell'Unione Europea. Questa misura modificherebbe l'attuale procedura di registrazione dell'Iva in ogni Paese europeo a favore di un'unica registrazione e tassa da pagare direttamente all'EU e presuppone un risparmio per le aziende di circa 2,3 miliardi, nonché un aumento di introiti per gli stati membri di circa 7 miliardi. Queste regole entreranno in vigore nel 2019, altre nel 2021.<sup>26</sup>

Grande attenzione è rivolta anche al tema della protezione dei dati: la Commissione Europea a inizio 2017 ha presentato la misura EU's General Data Protection Regulation (GDPR) tesa a rafforzare la sicurezza e la protezione dei dati, che verrà applicata a partire da maggio 2018.

Contestualmente all'adozione della Brexit, si è poi legiferato contro il geoblocking relativo ai siti di e-commerce europei: gli online shoppers avranno un accesso totale a prodotti e servizi cross-border, senza blocchi e senza essere ridirezionati su siti locali, ad esclusione di alcune categorie merceologiche come i contenuti protetti da digital copyright, quali e-book, musica e giochi online.

I clienti europei dovranno dunque essere trattati esattamente come i clienti nazionali. I beni dovranno essere spediti alle stesse condizioni di consegna del Paese di provenienza oppure dovrà essere fornito il servizio di ritiro presso un luogo concordato se il venditore prevede questa possibilità.

Si intensificano anche le misure rivolte a semplificare i pagamenti: da inizio 2018 e con decorrenza da settembre 2019, le banche hanno l'obbligo di approvare i pagamenti effettuati da provider terzi (PSPs) che possono accedere agli account dei clienti attraverso open APIs. Inoltre, a tutela dei consumatori, non sarà più possibile far pagare ai consumatori additional fees per i pagamenti con carta di credito o di debito.<sup>27</sup>

<sup>26</sup>Fonte: Ecommerce Europe launched a new Working Group on Taxation and VAT, Ecommerce Europe 2018 e VAT rules for online retailers simplified, E-commerce news 2017

<sup>27</sup>Fonte: EU's revised Payment Services Directive to enter into force on 13 January, Ecommerce Europe 2018

## L'E-COMMERCE IN ITALIA

---

In Italia la diffusione dell'online ha raggiunto l'89,9% della popolazione tra gli 11 e i 74 anni, con 43 milioni di italiani che dichiarano di poter accedere a Internet da location fisse o da mobile. Questo dato è in crescita del 3,5% rispetto allo scorso anno.

Sempre più diffuso l'accesso a internet da smartphone che supera il desktop. Circa 37,5 milioni di individui, ovvero il 78,4%, utilizza il proprio cellulare per navigare in rete (+11,5%), mentre sono 35,4 milioni (pari al 73,8%) coloro che affermano di utilizzare un computer fisso. L'accesso a Internet tramite smartphone è in crescita dell'11,5% rispetto al 2016. In termini di device, la crescita maggiore (+12%) è ancora registrata dai tablet, utilizzati da 15.4 milioni italiani, ovvero dal 32,3%.<sup>28</sup>

Il mercato e-commerce B2C in Italia ha generato un fatturato di 35,1 miliardi di euro nel 2017, crescendo complessivamente dell'11% rispetto al 2016. Il fatturato e-commerce registra risultati positivi in tutti settori e la crescita complessiva è in linea con quella dell'anno precedente.

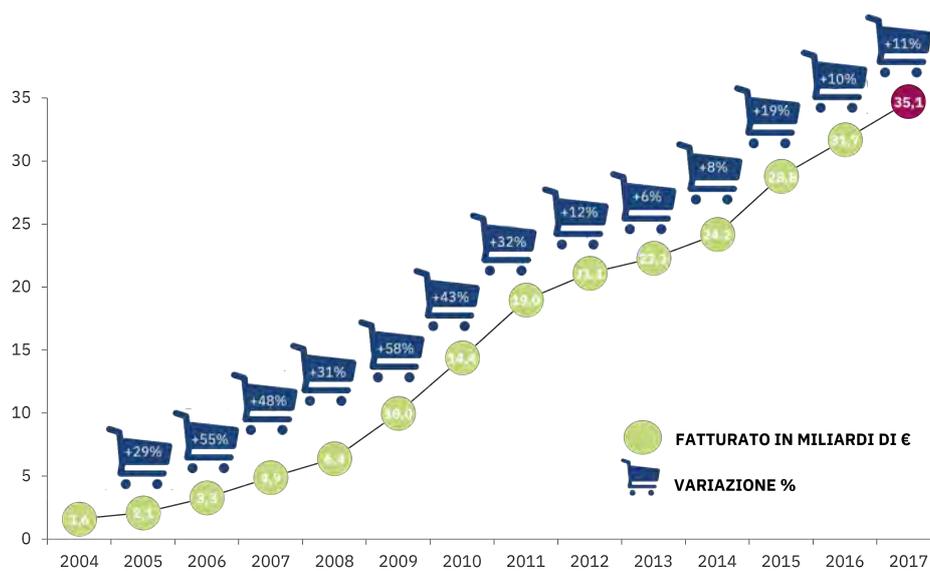
---

<sup>28</sup> Fonte: Audiweb Trends 2017

**Fatturato e-commerce in Italia**

Il valore del fatturato e-commerce in Italia nel 2017 è stimato in 35,1 miliardi di euro, con una crescita dell'11% sul 2016.

**CRESCITA DEL FATTURATO E-COMMERCE**



Fonte: Casaleggio Associati, 2018

**Fatturato e-commerce in Italia e crescita annuale**

2004:	1.645.683.000	Euro
2005:	2.123.495.000	Euro +29%
2006:	3.286.223.000	Euro +55%
2007:	4.868.336.000	Euro +48%
2008:	6.364.907.000	Euro +31%
2009:	10.037.544.000	Euro +58%
2010:	14.357.589.000	Euro +43%
2011:	18.970.504.000	Euro +32%
2012:	21.154.120.000	Euro +12%
2013:	22.337.275.000	Euro +6%
2014:	24.188.468.000	Euro +8%
2015:	28.850.766.000	Euro +19%
2016:	31.671.827.000	Euro +10%
2017:	35.133.577.104	Euro +11%

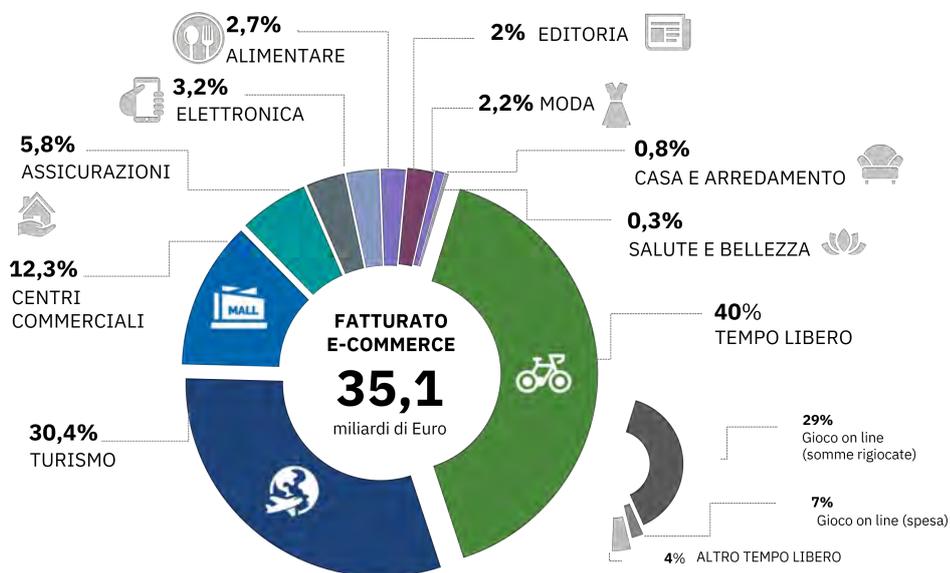
## ■ Distribuzione dei fatturati nel 2017

Nella distribuzione del fatturato e-commerce, i settori del tempo libero e del turismo continuano a rappresentare la quota più consistente del mercato, arrivando congiuntamente a generare il 70% del totale e-commerce. La quota di fatturato generata dal settore del tempo libero (40%) è in leggera diminuzione rispetto a 2016, quando arrivava a coprire il 43% del totale. Il settore è comunque in crescita in valore assoluto anche quest'anno, soprattutto grazie alla spesa nel gioco online.

I settori che sono cresciuti maggiormente in termini di fatturato sono salute e bellezza (+39%), moda (+28%), alimentare (+24%), elettronica di consumo (+21%), casa e arredamento (+19%), grazie agli investimenti degli operatori più grandi e a nuovi ingressi sul mercato. Il fatturato online di questi settori è tuttavia ancora modesto in termini assoluti e in proporzione agli altri settori (in tutti e cinque i casi è inferiore al 3%).

Continua la crescita a due cifre dei centri commerciali online che si afferma come la terza categoria e in termini assoluti genera il 12% del fatturato. Si conferma il predominio dei grandi player internazionali, che diventano la prima meta per gli acquisti di molti consumatori, ma anche la crescita di player nazionali. Il settore dell'editoria continua a crescere, anche se più lentamente grazie a servizi digitali e on demand come Spotify, Netflix, Infinity che hanno raggiunto una buona fetta di utenza. Il turismo, uno dei settori più maturi, registra una crescita del 9% circa.

## DISTRIBUZIONE DEL FATTURATO



Fonte: Casaleggio Associati, 2018

### ■ Prospettive dei settori nel 2018

## PROSPETTIVE DEI SETTORI NEL 2018



Fonte: Casaleggio Associati, 2018

## STRATEGIE E TREND DELL'E-COMMERCE

Definire una corretta strategia in ambito e-commerce è fondamentale per il successo del proprio business.

### FUTURO ED EVOLUZIONE DELL'E-COMMERCE DAL 2018 AL 2028:

Il 74% delle aziende italiane dichiara di investire risorse per lo studio di scenari futuri. Il 47% con un orizzonte temporale di 2 anni, il 22% a 5 anni e il 5% a 10 anni.

Di questi, il 58% lo fa con risorse interne, attraverso la funzione di pianificazione strategica, il restante 42% con consulenza esterna, specializzata su marketing e e-commerce (25%), legata alla funzione generale di pianificazione (11%) o specializzata in anticipazioni di futuri possibili (6%).

### I TREND DELL'E-COMMERCE

 <p><b>INTERNAZIONA- LIZZAZIONE E ECONOMIE DI SCALA</b></p> <p>Sfruttare le opportunità dell'e-commerce internazionale e puntare al Glocal</p>	 <p><b>INTEGRAZIONE TRA FISICO E ONLINE</b></p> <p>Integrare on e off line fornendo un'esperienza d'acquisto seamless</p>	 <p><b>DEVICE E ADVERTISING</b></p> <p>Utilizzare i device mobile, chatbot e voice e sfruttare al meglio il One moment marketing</p>	 <p><b>CUSTOMER- CENTRIC &amp; ON DEMAND SERVICE</b></p> <p>Permettere al cliente di gestire il processo d'acquisto e la consegna secondo le proprie esigenze</p>
---	--	---	--

Fonte: Casaleggio Associati, 2018

## ■ Internazionalizzazione ed economie di scala

Lo scorso anno 1,79 miliardi di persone nel mondo hanno effettuato un acquisto online generando un fatturato di 2.290 miliardi di dollari. Entro il 2019 si prevede che l'e-commerce market cinese raddoppierà e per il 2021 che il fatturato e-commerce mondiale raggiungerà i 4.479 miliardi di dollari. La penetrazione nel mercato estero e, in particolare, nell'area Asia - Pacifico, è pertanto un'ottima opportunità di crescita per l'e-commerce.

Per chi si appropria ai mercati esteri è fondamentale tenere conto delle economie di scala e conoscere le dinamiche correlate ai mercati esteri in termini di preferenze d'acquisto, utilizzo dei devices (il 95% degli utenti internet cinesi fa shopping via mobile e pertanto l'ingresso su questo mercato con contenuti ottimizzati per il canale dà accesso a 695,3 milioni di nuovi potenziali clienti), pagamenti, fiscalità e logistica.

Oltre all'approccio diretto, la modalità per indirizzarsi verso questi mercati è attraverso i marketplace. I grandi player sono presenti sui principali mercati e hanno ulteriori mire espansionistiche. Dopo anni di tentativi Amazon ha abbandonato la possibilità di espandersi sul mercato cinese, in quanto il governo non gli consente l'ingresso, ma si sta espandendo in India e Vietnam. Gli stessi mercati sono oggetto d'interesse di Alibaba, così come tutto il Sud-Est Asiatico.

*Il modello marketplace non è alternativo al proprio e-commerce, è un'opportunità aggiuntiva per i retailer che vogliono raggiungere un maggior numero di utenti. Il nostro modello non rende necessario creare un magazzino, consente di fare leva sul punto vendita e per questo non si rivolge solo alle grandi città. La diffusione territoriale è infatti molto importante nel nostro Paese: l'80% della popolazione italiana vive infatti in aree urbane sotto il milione di abitanti.*

*Supermercato24, Intervista Casaleggio Associati*

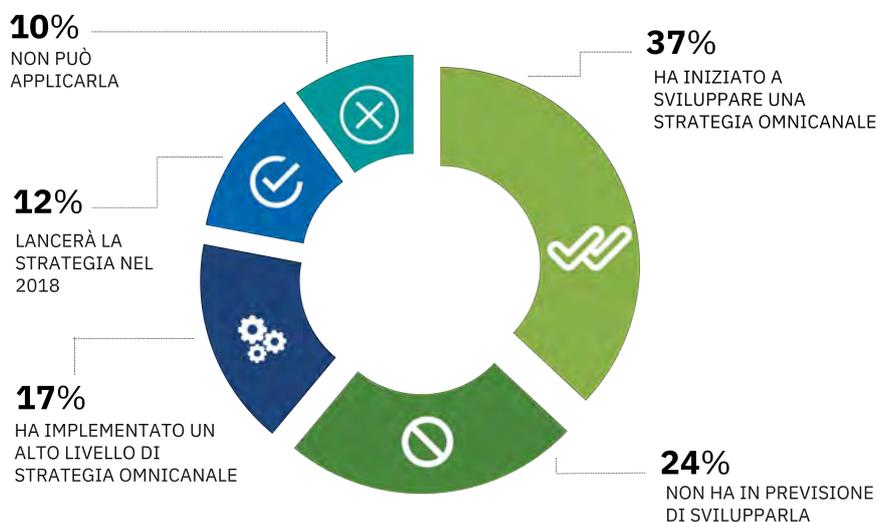
## ■ Integrazione tra fisico e online

Nel corso degli ultimi anni abbiamo assistito alla crisi e alla chiusura di negozi tradizionali di aziende storiche come come Toys R us, che ha dichiarato bancarotta e sta procedendo alla chiusura di 170 degli 800 negozi USA, o Foot Locker che nel 2017 ha chiuso 147 negozi e prevede di chiuderne altri 110 nel 2018.

Questo in parte è dovuto all’impatto di Amazon, che nel 2017 ha generato 177,9 miliardi di dollari, il 30,8% in più dell’anno precedente, il 49% come etailer e il 51% come marketplace.<sup>29</sup> L’indice *Death by Amazon*, messo a punto da Bespoken, lo dimostra, mettendo in luce i 50 retailer tradizionali più vulnerabili alla concorrenza del Gruppo, come ad esempio Target, Macy’s e Wal-Mart.

In parte però questa crisi del fisico, si può attribuire alla necessità di evoluzione del retail tradizionale e alle difficoltà di alcuni Gruppi nel mettere in atto le misure necessarie.

## OMNICANALITÀ



Fonte: Casaleggio Associati, 2018

<sup>29</sup> Fonte: Digital Commerce 360 2017

Nel 2017 il 17% delle aziende intervistate dichiara di avere un alto livello di implementazione della strategia omnicanale. Il 37% ha iniziato a svilupparla, mentre il 12% ha pianificato di lanciarla nel corso del 2018. Il 10% dichiara che per loro non è applicabile, mentre il 24% che non ha in previsione di svilupparla.

Le tipologie di dati che vengono elaborate per strutturare l'omnicanalità sono numerose. Si rileva che le aziende riescono a elaborare i dati relativi all'anagrafica (65% degli intervistati), il comportamento d'acquisto (61%), l'interazione con i canali proprietari (sito, social, call center, etc) (46%). Seguono al 31% l'interazione in negozio e con il programma fedeltà e poi al 26% la soddisfazione rispetto all'esperienza d'acquisto e rispetto al prodotto.

Nel 2017 il consumatore è andato in cerca di esperienze di acquisto seamless tra l'online e l'offline e ha premiato i brand in grado di produrla. Lo store fisico si sta trasformando in un touch point dell'esperienza del cliente, che coinvolge più canali e i retailer devono dimostrarsi in grado di creare quest'esperienza al fine di poter competere tra loro, ma soprattutto con Amazon il quale, oltre ad essere il player online più imponente del mondo occidentale, ha recentemente acquisito la catena di negozi fisici Whole Foods e ha aperto i suoi primi stores fisici, al fine di creare dei punti di contatto con il cliente e rendere l'esperienza omnicanale.

I negozi fisici continuano e continueranno dunque ad essere presenti, come parte dell'esperienza d'acquisto. In alcuni casi potranno fungere prevalentemente da "generatore di esperienza" o da showroom, per consentire al cliente di conoscere il prodotto, provarlo ed entrare in contatto con il brand.

Andare in negozio sarà considerata sempre più un'esperienza paragonabile ad andare al cinema a vedere un film, invece che guardarlo a casa. Il consumatore si aspetta attività coinvolgenti, come gli eventi, nonché l'utilizzo di tecnologia, come ad esempio la realtà aumentata, per provare i capi solo virtualmente o ottenere suggerimenti per gli abbinamenti.

Allo stesso modo dovranno trasformarsi gli acquisti in negozio: al cliente dovranno essere fornite le possibilità di effettuare l'acquisto in modo tradizionale, ma anche online tramite supporti digitali offerti dallo store o quelli dello stesso cliente.

Anche la consegna dovrà evolvere, favorendo l'invio del prodotto a domicilio con consegna veloce, anche in giornata.

#### *Pop Up Store e Showroom per Samsung, Nespresso e Zara*

Samsung ha creato un network di Pop Up Store per il lancio del nuovo Galaxy, più simili a showroom che a negozi tradizionali, consentendo ai clienti di vedere e toccare con mano il prodotto. Anche Nespresso sta creando numerosi temporary store, per incentivare i consumatori a provare il proprio prodotto.

Zara ha recentemente aperto a Londra un pop up store di 200mq, all'interno del centro commerciale Westfield Stratford City. Il negozio non prevede casse fisiche per il pagamento, né commessi tradizionali.

L'acquisto avviene tramite supporti digitali all'interno del negozio, che consentono inoltre, tramite la realtà aumentata, di scoprire i capi che meglio si abbinano con il prodotto prescelto, di verificare la disponibilità di taglie e di farsi recapitare l'acquisto a domicilio nel corso della giornata.

#### *La seamless experience di Sephora e Boggi*

Sephora, tra le numerose attività in ottica omnicanale, consente di prenotare online attività da effettuare negli store, come ad esempio Color IQ, un servizio che permette di scansionare la superficie della pelle e individuare il tono in modo da non sbagliare nella scelta del fondotinta o di altri prodotti, indipendentemente dal fatto che l'acquisto avvenga online o in store.<sup>30</sup>

Boggi ha recentemente creato la *Boggi Omnichannel Experience* che consente al cliente di essere riconosciuto on e off line, di comprare online e ritirare in store, prenotare online la prova di un prodotto in negozio, acquistare in store e avere la consegna gratuita dove si desidera.

---

<sup>30</sup>Fonte: Così Sephora resiste ad Amazon e alle vendite online, Ninja Marketing 2017

### **Realtà aumentata**

La realtà aumentata consente la visualizzazione di un oggetto per sovrapposizione di immagini. Nel corso degli ultimi anni gli usi sono stati i più disparati, soprattutto in ambito di gamification o entertainment, come ad esempio Pokèmon Go o The Walking Dead: Our World, o social, come i filtri delle Stories di Instagram, ma questa tecnologia si fa sempre più strada anche in ottica e-commerce e supporta la fusione di fisico e online, nonché la creazione di esperienze omnicanale. Immaginare come un prodotto potrebbe stare a casa propria o un vestito addosso, impatta fortemente sul processo decisionale del cliente. Nel corso del 2017 i brand hanno poi mixato oggetti reali con oggetti digitali anche per altri scopi, legati, ad esempio, a combattere l'accesso dei bot al proprio sito nel momento in cui viene messo in vendita un nuovo prodotto.

#### *Ikea Place*

Ikea Place è l'app di Ikea che consente, tramite la realtà aumentata, di selezionare un mobile e di vederne la resa all'interno del proprio ambiente prima di effettuare l'acquisto. L'applicazione è stata resa disponibile da settembre 2017 su App Store e, successivamente, su Google Play. Al momento è possibile acquistare il mobile sul sito internet o nel negozio più vicino, con le versioni successive l'azienda punta a rendere possibile l'acquisto in App.

#### *Nike SNKRS App per iOS*

Nike ogni volta che mette in vendita un nuovo modello di sneakers, viene presa d'assalto da bot che cercano di acquistare il prodotto in massa per poi rivenderlo su altri stores. Per proteggersi da questo comportamento Nike ha introdotto l'uso di questa tecnologia, richiedendo ai clienti di accedere alla scheda prodotto sull'app e poi di fotografare con il proprio smartphone un oggetto fisico o virtuale da sovrapporre al prodotto. Solo dopo aver applicato questa procedura è possibile procedere con l'acquisto online.

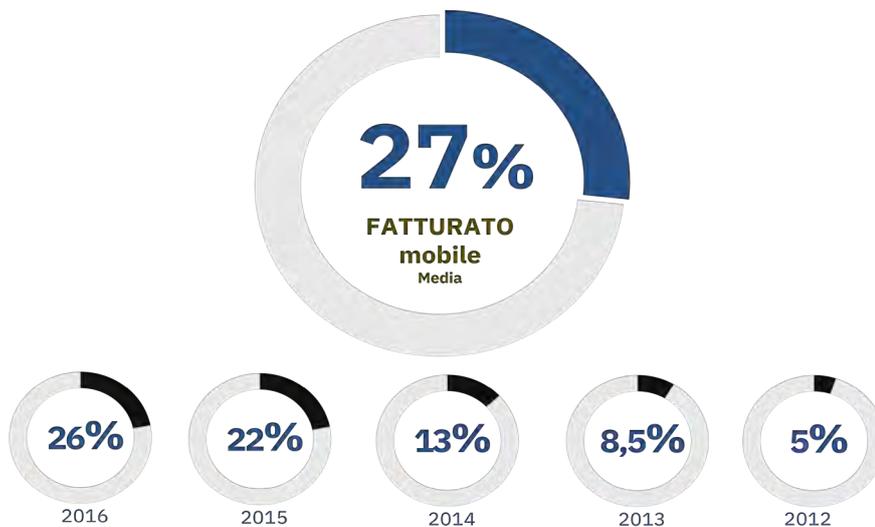
■ **Il consumatore al centro: devices e advertising**

**Mobile**

Nel 2017 il 42% delle sessioni nel mondo è avvenuta via mobile e il 21% si è tramutata in una vendita diretta sul device. I pagamenti via mobile nel 2017 hanno raggiunto i 780 miliardi di dollari e per il 2019 si prevede che raggiungeranno i 1.000 miliardi.

Nel 2017 la percentuale di fatturato mobile sul totale delle vendite online è stata in media del 28% per le aziende e-commerce italiane. Questa percentuale è in continua crescita: nel 2012 le vendite mobile rappresentavano il 5% del totale, nel 2013 l'8,5% e il 13% nel 2014. Nel 2015 la percentuale rilevata era il 22% e nel 2016 del 26%.

**MOBILE: FATTURATO E CRESCITA**



Fonte: Casaleggio Associati, 2018

L'influenza dello smartphone sugli utenti in termini di e-commerce è sempre più massiccia, in quanto aumentano i clienti multichannel che navigano da device prima di scegliere cosa acquistare. Oltre alla ricerca di informazioni

prima dell'acquisto, secondo Google il 42% degli utenti in store fa ricerca sul mobile e lo stesso Google continua a promuovere l'utilizzo del mobile premiando con il suo algoritmo i siti mobile-friendly. Sul totale degli acquisti, si rileva che il 36% ha avuto almeno una sessione di ricerca via mobile.

Numerosi sono i brand che fanno del mobile il device per eccellenza e puntano sullo sviluppo di app.

*Booking.com genera 3 acquisti su 5 via mobile. Il mobile è un asset strategico per il brand e si investe costantemente sull'applicazione proprietaria al fine di renderla quanto più possibile user friendly, immediata e veloce. L'intelligenza artificiale si inserisce a supporto di questo sviluppo con la finalità di facilitare e velocizzare il supporto per il cliente.*

*Booking.com, Intervista Casaleggio Associati*

Lo smartphone, insieme ai device vocali, è lo strumento che consente di intercettare i Micro Moments e di raggiungere gli utenti nel momento esatto in cui gli utenti vogliono sapere, andare, acquistare, fare. L'82% dei consumatori fa ricerche legate alla geolocalizzazione tramite mobile e questo aumenta le possibilità di conversione e lo sviluppo di tecnologie dedicate.

Anche le tecnologie legate ai pagamenti via mobile sono in continua evoluzione, da Google Pay che ha unito il wallet di Google a Android Pay, a iOS che con uno degli ultimi aggiornamenti ha reso disponibile anche in Italia Apple Pay, a Samsung Pay, approvato in Italia nei primi mesi del 2018.

### **Piattaforme di messaggistica & chatbot**

Le aziende che nel 2017 hanno adottato soluzioni di messaggistica istantanea per dialogare con i propri clienti sono numerose e il 69% afferma, ad esempio, che WhatsApp li aiuta a comunicare con i clienti, mentre il 52% ritiene che contribuisca alla crescita del loro business.

Il 48% dei consumatori nel 2017 si è collegato con una chat di brand e

segnala la chat come mezzo preferito rispetto a qualunque altro mezzo (email, sms, chiamata, etc.).

Le stesse piattaforme stanno investendo per favorire questo scambio e puntano a facilitare la vendita in App: Facebook continua ad investire su Facebook Messenger e dichiara che l'applicazione viene utilizzata ogni mese da 1,3 miliardi di persone; WhatsApp che conta 1,5 miliardi di utenti attivi, ha recentemente rilasciato in Italia, anche se solo per Android, WhatsApp Business, per consentire alle aziende di utilizzare al meglio lo strumento creandosi una vetrina, inserendo messaggi di risposta automatici e ottenendo delle statistiche sull'utilizzo; Apple ha annunciato il rilascio di Business Chat, per consentire alle aziende di chattare con gli utenti attraverso l'area messaggi di iPhone e iPad ed effettuare pagamenti con Apple Pay. WeChat consente già una serie di acquisti in app, nonché il pagamento delle bollette, ma da poco consente anche ai turisti cinesi che visitano il nostro Paese di effettuare pagamenti con WeChat Pay all'interno della piattaforma di messaggistica.

Inoltre nel 2017 si è andata affermando l'esperienza consumatore-chatbot, grazie anche all'apertura ai bot da parte di WhatsApp, che ha aperto un canale di comunicazione tra le aziende e oltre un miliardo di utenti e si è unito ad altri servizi di messaggistica che già lo consentivano, come Messenger di Facebook, Snapchat o Telegram.

Il 15% dei consumatori dichiara di aver utilizzato un chatbot per comunicare con le aziende, in cerca di risposte rapide ai propri quesiti, per segnalare un problema o acquisire informazioni maggiori sul prodotto/servizio. I chatbot soddisfano le esigenze del One2One marketing, sono disponibili 7/24, forniscono contenuti mirati in base al comportamento d'acquisto e alle preferenze dell'utente nonché risposte automatizzate in base alle esigenze e si appoggiano su applicazioni di messaggistica già in uso dagli utenti, come ad esempio Facebook Messenger che dichiara oltre 100.000 bot attivi sulla sua app. Rispondono principalmente a richieste poco complesse, delegando all'essere umano la gestione di questioni più controverse, ma gli investimenti

in termini di intelligenza artificiale e machine learning in questo ambito sono in continuo aumento e puntano a migliorare la customer experience tramite l'apprendimento da linguaggio naturale e comportamenti in rete, ma anche le conversioni.<sup>31</sup>

Bot\*Frost,<sup>32</sup> Duolingo, Starbucks e Victoria's Secret

Da ottobre 2017, l'azienda italiana Bofrost, che vende prodotti alimentari surgelati, è approdata su Telegram con Bot\*Frost, il chatbot che consente di gestire i gruppi d'acquisto Business Food. I componenti del gruppo gestiscono l'ordine dei pasti per l'ufficio in autonomia, successivamente l'ordine viene aggregato a quello dei colleghi creando un'unica consegna per azienda, ottimizzando la logistica. Il bot è in grado di rispondere a domande sui prodotti, mettere in comunicazione i partecipanti al gruppo d'acquisto e dare indicazioni sulle promozioni. Il bot è attualmente in fase di test da parte di alcune aziende ma si punta ad estenderlo anche ai clienti privati che vivono nelle aree metropolitane.

Duolingo ha creato il proprio bot che consente di praticare la lingua straniera prescelta generando engagement e facendo affezionare l'utente al brand. Starbucks consente di prenotare il proprio caffè via bot di Facebook Messenger e di sapere in quanti minuti sarà pronto.

Victoria's Secret VSPink Kik Bot consente di ottenere suggerimenti sull'intimo da comprare, sulle taglie e i trend del momento in base ai suggerimenti di altri users e bloggers.

### **Voice Search & Artificial Intelligence**

Nel 2017 gli assistenti virtuali come Alexa di Amazon, Siri di Apple, Google Now e Cortana di Microsoft hanno registrato un +23% di utilizzo. 60,5 milioni di americani hanno usato un assistente virtuale almeno una volta al mese e i maggiori utilizzatori sono i millennials.

Tra le numerose funzioni che questi assistenti portano a termine attraverso i comandi vocali, c'è la digitazione e invio di messaggi tramite le principali applicazioni di messaggistica o SMS, le chiamate, l'apertura delle pagine di

<sup>31</sup>Fonte: Chatbot Report 2018: Global Trends and Analysis, Chatbots Magazine 2018

<sup>32</sup>Fonte: Arriva Bot\*Frost, il chatbot per fare la spesa su Telegram, DCommerce 2017

ricerca o delle applicazioni, la creazione di reminder, il setting della sveglia, la gestione di eventi in calendario, il meteo, le news, la gestione della musica e tanto altro. Rispetto all'e-commerce emerge che gli assistenti vocali diventeranno il canale predominante di interazione con i consumatori. Nei prossimi tre anni il 40% degli utenti preferirà interagire con questa tecnologia che accedere ad un sito web e chi già la utilizza dichiara che sarà disposto a spendere fino al 500% in più mediante l'utilizzo di assistenti vocali.

Gli assistenti vocali consentono anche di accedere ad informazioni relative ai negozi fisici, come avviene con Google Assistant, che ci segnala dove possiamo trovare un prodotto che è in stock presso un negozio fisico. Questa tecnologia diventerà sempre più in uso e verrà adottata come standard da diverse tipologie di brand.

I device con comando vocale come Amazon Echo o Google Home, nei soli Stati Uniti registrano un incremento di utilizzo del 129% rispetto all'anno precedente. Ad utilizzare gli speaker per effettuare acquisti, sono soprattutto i clienti che sono fidelizzati ai brand. Acquistare nuovi prodotti tramite speaker infatti risulta ancora poco naturale, dal momento che non è possibile visualizzare il prodotto. A tal proposito i player si stanno attrezzando e, ad esempio, Echo ha una versione corredata da video, Echo Show, che consente di incrementare le vendite tramite device.<sup>33</sup> Tra i plus rilevati dagli utenti rispetto a questa tecnologia, c'è la facilità di utilizzo, la sicurezza trasmessa (lo scorso anno 18 milioni di consumatori americani hanno effettuato un pagamento vocale), nonché l'alto livello di engagement. I prezzi dei devices sono diminuiti nel corso del 2017, dando accesso ad un maggior numero di persone e si prevede che diminuiranno ulteriormente, favorendone la diffusione. I grandi brand ci stanno investendo in termini di tecnologia e diffusione sui mercati: Google Home e Google Home mini ad esempio da marzo 2018 sono disponibili anche in Italia.

Anche i retail credono fortemente in questa tecnologia, ad esempio da settembre 2017 Wal-Mart ha stretto una partnership con Google per

---

<sup>33</sup> Fonte: Amazon Echo owners are making more voice purchases, Business Insider 2018 e Alexa, Say What?! Voice-Enabled Speaker Usage to Grow Nearly 130% This Year, eMarketers 2017

offrire ai propri clienti l'opzione voice shopping che consente di collegare il proprio account Wal-Mart a Google Express e ordinare prodotti attraverso la tecnologia vocale di Google. Grazie a questa partnership Google ha molti più prodotti da proporre sulla piattaforma express.<sup>34</sup> Domino's Pizza, Pizza Hut e Starbucks vendono già tramite Alexa. Sephora consente di prenotare servizi di bellezza in store tramite Google Assistant.

Anche i wearable devices ricoprono un ruolo importante rispetto all'e-commerce: nel corso del 2017 il numero di transazioni tramite wearable device in Europa è aumentato del 145%. Il 24% della popolazione si dichiara pronta ad utilizzare i pagamenti contactless tramite wearable device, come ad esempio lo smartwatch. Questi oggetti forniscono una facilitazione per chi li utilizza grazie alla semplicità e velocità di utilizzo, nonché all'alto livello di sicurezza molto apprezzato dagli utenti.

Tutte queste tecnologie consentono di raccogliere un'ampia gamma di dati di diversa tipologia e provenienti da diverse fonti che divengono una fonte di informazioni sul comportamento d'acquisto da cui apprendere. Molte aziende stanno implementando metodi di data analysis e predictive analysis, per comprendere le abitudini di acquisto, le preferenze e perfino gli acquisti futuri dei clienti, sulla base del comportamento di altri clienti con simili profili.

---

## FUTURO ED EVOLUZIONE DELL'E-COMMERCE DAL 2018 AL 2028

La percezione delle aziende italiane a riguardo rispetto a quanto accadrà nei prossimi 10 anni, ci indica che oltre a desktop e mobile, si affermeranno le interfacce vocali (es. Siri, Cortana, Alexa, Google Assistant, etc.). Gli assistenti tramite oggetti di intelligenza artificiale (es. Echo di Amazon o Home di Google) si faranno strada per il 56% delle aziende. Seguono gli acquisti automatizzati in funzione degli oggetti che ci circondano (es. frigo, lavatrice, etc.) con il 39%.

---

<sup>34</sup> Fonte: Take that Alexa! Wal-Mart partners with Google to offer voice shopping, CNBC 2018

## Content, One2One e Micro Moments marketing

L'acquisizione di nuovi clienti o di nuovi mercati è quanto mai un tema attuale, soprattutto per i retail che perdono quote di mercato in favore dei marketplace.

Tra i mezzi più indicati per raggiungere tali scopi, compare senza dubbio il content marketing, che da solo può spostare le conversioni considerevolmente.

Per farlo è necessario che i contenuti siano di qualità, originali, informativi o di entertainment.

Tra i formati più performanti ci sono i video, il formato che cresce più velocemente e che si stima entro il 2020 veicolerà l'80% del traffico internet. I contenuti possono essere creati dal brand stesso o, meglio ancora, dalla rete (UGC). Il 97% degli utenti è infatti più propenso a comprare dopo un'interazione con UGC contents.

Tra i canali più influenti in questo ambito compare Facebook, infatti il 19% dei consumatori afferma di lasciarsi influenzare dai post, seguito da Youtube e Instagram. L'influenza generata da questi contenuti può avvenire prima dell'acquisto, ma anche durante: il 60% dei consumatori dichiara di lasciarsi influenzare da un post o una recensione sull'articolo durante lo shopping in store.<sup>35</sup>

I contenuti creati dagli utenti (UGC) acquisiscono sempre più importanza anche lato SEO, infatti da poco vengono premiati dall'algoritmo di Google.

Questa tipologia di contenuti è tanto più indispensabile quanto avanza l'evoluzione dei devices in uso. Con l'utilizzo delle interfacce vocali e di intelligenza artificiale è sempre più indispensabile raggiungere i potenziali clienti con del contenuto di qualità nel momento in cui effettueranno la selezione delle loro preferenze d'acquisto per poi lasciare la conversione pura in mano alla tecnologia.

Così come si rende indispensabile produrre contenuti One2One, mirati in base al comportamento d'acquisto e alle preferenze dell'utente, da sfruttare soprattutto mediante chatbot, e contenuti One Moment legati al momento

---

<sup>35</sup>Fonte: Fonte: CollectiveBias 2016

in cui gli utenti vogliono sapere, andare, acquistare, fare sul device che prediligono.

### **Metriche di riferimento**

L'evoluzione dei devices influenza fortemente le metriche di riferimento per valutare l'importanza di un brand. Nel corso degli anni si passa dal tenere in considerazione il volume delle visite al sito, poi il volume delle transazioni, per poi focalizzarsi oggi sul lifetime value, ovvero il volume di profitti che il cliente genererà nel tempo in base al suo comportamento d'acquisto.

A tal proposito numerosi brand stanno investendo sulla relazione con il cliente, come Zalando che ha diminuito gli investimenti sul sito a favore di quelli sull'applicazione.

Grande attenzione si sta focalizzando anche sullo *share of wallet*, ovvero il valore di spesa che un cliente destina ad una singola azienda.

A tal proposito sono parecchi i brand che stanno riflettendo sulla possibilità di ampliare e/o diversificare la loro proposta in termini di prodotto o servizio, per favorire la relazione e potenziare questo valore. In futuro sarà lo *share of attention* o di *relation* sempre più essenziale.

### **■ Personalizzazione e acquisti**

Ciascun cliente desidera essere considerato per la sua unicità e che il brand lo riconosca e ricordi i suoi comportamenti d'acquisto e le sue preferenze.

Altresì desidera partecipare alla vita del brand, dalla creazione o personalizzazione del prodotto, agli eventi, alla comunicazione.

Le attività di personalizzazione, in tutte le sue forme, contribuiscono a colmare questa esigenza e sono leve che i brand hanno a disposizione per contrastare il dominio della transazione da parte dei marketplace e per mantenere la relazione diretta con i clienti.

La personalizzazione del prodotto/servizio può avvenire a vari livelli: Spotify ad esempio propone playlist basate sul comportamento e il prodotto diventa sempre più personalizzato man mano che lo si usa; Adidas consente di

personalizzare texture e colore delle sneakers.

Il 47% delle aziende italiane intervistate non dispone di un prodotto o servizio personalizzabile.

Tra quelle che invece dispongono di un prodotto o servizio personalizzabile, l'86% offre già ai propri clienti online la possibilità di personalizzarlo: il 17%

*L'unicità del prodotto è la leva principale che spingerebbe 1 italiano su 3 a comprare capi su misura o personalizzati online, seguita dalla soddisfazione di personalizzare il proprio capo in ogni dettaglio (29%) e dal desiderio di esprimere la propria personalità (25%).*

*Lanieri, Il futuro della moda è su misura e online*

in modo totale, mentre il 69% in modo parziale. Il 10% delle aziende che dispone di un prodotto o servizio personalizzabile intende poi offrire questo servizio entro i prossimi 5 anni, mentre il 4% non intende implementare questa funzionalità.

Rispetto invece alla possibilità di mettere l'utente in condizioni di ricreare/riparare il prodotto a casa propria, il 66% delle aziende dichiara che il prodotto fornito non si presta e il 18% offre servizi. Rispetto alle aziende che possono fornire questo servizio, si rileva che il 50% lo sta già mettendo a disposizione degli utenti, il 32% intende implementarlo nei prossimi 5 anni, mentre il 18% non ha piani in proposito.

L'attenzione data dai brand al sociale diventa una leva di acquisto che va a colpire un'esigenza particolare dei clienti e in alcuni casi vengono a crearsi casi di economia circolare, come per Ikea che ritira prodotti usati per venderli di seconda mano e donare in beneficenza il ricavato o H&M che dà un buono sconto al cliente che dona i suoi vecchi vestiti a negozi di beneficenza.

*Amazon c'è ed è una piattaforma commerciale e di marketing sempre più top of mind per i clienti. È necessario conoscerla e presidiarla per non rischiare che il marchio venga promosso in modo errato. Inoltre è necessario garantire ai clienti lo standard di servizi a cui sono abituati: se Amazon effettua la consegna in 24 ore, questo deve essere il livello di servizio a cui tendere anche con il sito ufficiale del marchio.*

*Venchi, Intervista Casaleggio Associati*

Nell'ottica di personalizzare il servizio rendendolo disponibile quando il cliente lo desidera, nel corso degli ultimi anni proliferano i servizi in abbonamento, come Amazon Prime, Netflix o Cortilia. Questa tipologia di servizio è remunerativa per le aziende perché garantisce un ingresso costante, soddisfacendo una reale esigenza del cliente, che dunque, presumibilmente, non verrà meno alla sottoscrizione.

Anche Amazon ha adottato due soluzioni "in abbonamento": Amazon iscriviti e risparmia che prevede di ricevere a casa la spesa mensile contenente i prodotti preferiti con un 10% di sconto e spedizione gratuita; e Amazon Pantry per ricevere una scatola al mese con costo fisso di consegna con prodotti in acquisto ricorrente.

Gli assistenti vocali, il Machine to Machine (M2M) e l'Internet of Things (IOT) stanno cambiando il volto dell'e-commerce e anche solo le connessioni permetteranno di rendere le transazioni fisiche e digitali più efficienti.

Nel corso dello scorso anno Amazon ha lanciato diversi pulsanti per l'acquisto come il *Dash button*, che consente di effettuare l'acquisto su Amazon senza l'uso di cellulare o device di altro tipo, solo grazie ad una connessione wi-fi e ad un click. Tra i brand promossi con questo sistema Durex, Barilla, Pampers, Nescafé, Duracell.

Grande attenzione è poi riservata agli acquisti ricorrenti, che rappresentano una larga fetta dei nostri acquisti e coinvolgono numerose categorie merceologiche generando ampi volumi. A questa categoria appartengono, ad esempio, latte, rasoi per la barba e bottiglie dell'acqua.

Lo stesso Amazon ha iniziato ad approcciare gli acquisti automatizzati stringendo una partnership con WePlenish, un contenitore intelligente IOT powered che mediante un sensore di peso e una connessione wi-fi è in grado di riordinare automaticamente un prodotto nel momento in cui sta terminando.

## ■ Spedizioni

L'e-commerce è strettamente legato al supporto logistico che, per soddisfare le esigenze dei clienti, già nel corso del 2017 ha dovuto essere quanto più flessibile e su misura: consegna sempre più rapida – anche in giornata, possibilità di schedulare l'orario, easy return policies. Il retail deve essere in grado di pianificare e ottimizzare senza perdere margini.

I merchant cercano partner logistici con un ampio network, che penetrano anche le aree suburbane e consegnano in fretta.

Nel corso dello scorso anno infatti sono nati e si sono affermati numerosi servizi di on-demand delivery, spesso in modalità crowdfunding, che garantiscono al cliente il prodotto di sua scelta e l'immediatezza e la flessibilità di consegna di cui ha bisogno.

Negli Stati Uniti, Instacart effettua la consegna della spesa dai negozi locali come Whole Foods Market, Target, Costco e Petco in due ore.

Lo stesso Amazon fornisce per alcuni prodotti la consegna Prime in giornata. Questi servizi risultano molto costosi per i player, che puntano sulla quantità a discapito dei margini fintanto che il cliente si abitua al servizio e ne percepisce l'insostituibilità, per poi aumentarne il prezzo, come sta facendo appunto Amazon che nel giro di pochi anni è passato da 9 a 36 euro.

Nascono o si affermano servizi di Crowdsourced shipping, come Uber e Glovo, con un occhio alla flessibilità, ma anche all'ambiente e ai costi. Utilizzano infrastrutture che già esistono e connettono i brand con un ampio team di corrieri. Dallo scorso anno è possibile integrare questi servizi con siti e-commerce già esistenti.

Un'altra soluzione sempre più richiesta dagli utenti è il *click & collect* che consente agli utenti di effettuare l'acquisto online e di andarlo a ritirare in negozio, generalmente senza costi aggiuntivi.

Alcuni paesi europei, come l'Inghilterra, sono leader in questo servizio e si stima che da qui al 2020 il valore delle merci ritirate in negozio con questa modalità aumenterà del 78% generando 8,2 miliardi di sterline.

Nascono poi nuove frontiere rispetto alla delivery, come *Amazon Air*, droni che effettueranno le consegne in 30 minuti, senza rischi di ritardi dovuti al traffico né alla mancanza di veicoli per i momenti di picco di consegna, come ad esempio il Black Friday o il Cyber Monday.

# IL FUTURO DELL'E-COMMERCE NEL 2028



ECONOMIE E SERVIZI

FISICO E ONLINE

MODALITÀ DI ACQUISTO

INTERFACCE



Partnership con i player per offrire l'opzione voice shopping

**OneMoment marketing**

Si compone di micromoments: importanza di essere presenti nel momento esatto in cui gli utenti vogliono sapere, andare, acquistare, fare

**ADVERTISING CUSTOMIZZATO SUI SINGOLI MOMENTI DI VITA DELLE PERSONE**



Riconoscimento dell'esclusività della relazione



Investimento sulla relazione con il cliente, più che sulla conversione

**MASSIMIZZAZIONE DEL LIFETIME VALUE E DELLO SHARE OF RELATION**



Drone delivery



Consegna con robots

Consegna automatica

**CONSEGNA A MISURA DEL CLIENTE**



**L'AREA ASIA-PACIFICO È IL NUOVO BARICENTRO DELL'E-COMMERCE MONDIALE**



Consente di prenotare il proprio caffè via bot di Facebook Messenger e di sapere quando sarà pronto

**PINK**

Consente di ottenere suggerimenti sull'intimo da comprare, su taglie e trend del momento in base ai suggerimenti di altri user e blogger



Ha creato il proprio bot che consente di praticare la lingua straniera prescelta generando engagement e facendo affezionare l'utente al brand

**One2One marketing**

Contenuti mirati in base al comportamento d'acquisto e alle preferenze dell'utente

**NETFLIX**

Introduce lo stream dal web per anticipare l'arrivo di nuovi contenuti incrementando LTV del 6%



Investe sui servizi rivolti al cliente in modo esclusivo



Investe tutto sulla sua applicazione che gli consente di sviluppare una relazione con il cliente

**Lifetime value**

**UBER**

Crowdsourced shipping

**OYSHO**

Click & Collect



Servizi in abbonamento



Servizi su misura: consegna che non prevede la presenza in casa del cliente

**Consegna on demand e Click&Collect**

USA 462 Europa 321 Asia Pacifico 1.349



Display



Keyword

INVESTIMENTI IN ADVERTISING

Search legata a keyword



Transazioni



Le aziende si strutturano mediante l'utilizzo di corrieri per effettuare le consegne dei loro prodotti

**Sistema di consegna strutturato con corrieri e locker**

USA 133 Europa 259 Asia Pacifico 99



Display



Keyword



INVESTIMENTI IN ADVERTISING

Display advertising



Visite al sito



L'acquirente effettua il suo acquisto e ritira personalmente la merce

USA 36 Europa 3,4 Asia Pacifico 2,8

Fatturato e-commerce per area geografica (valori in miliardi di dollari)



**ADVERTISING**



**METRICHE DI RIFERIMENTO**



**SPEDIZIONI**



**BARICENTRO MONDIALE DELL'E-COMMERCE**

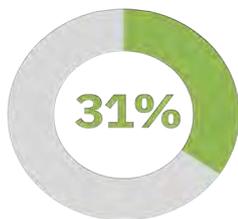
## MARKETING ONLINE

### ■ Promozione online

Sulla base delle risposte fornite alla nostra survey, la promozione online del brand continua ad essere un'attività critica per la maggior parte delle aziende e-commerce italiane. Le aziende soddisfatte dalle attività di promozione online sono il 31%, meno di un terzo del totale. Erano il 32% nel 2016 e il 39% nel 2015.

Diminuiscono leggermente le aziende che dichiarano tale attività difficoltosa: il 54%, nel 2016 erano il 58% e nel 2015 il 53%. Continua ad aumentare la percentuale di aziende che valutano le attività di promozione online insoddisfacenti raggiungendo quota 14%, rispetto al 10% del 2016 e all'8% del 2015.

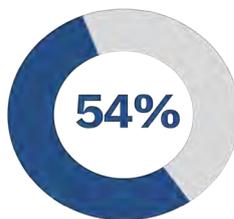
### PROMOZIONE ONLINE DEL BRAND



**Soddisfacente**



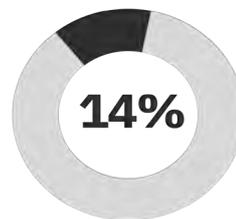
32% nel 2017



**Difficoltosa**



58% nel 2017



**Insoddisfacente**



10% nel 2017

Fonte: Casaleggio Associati, 2018

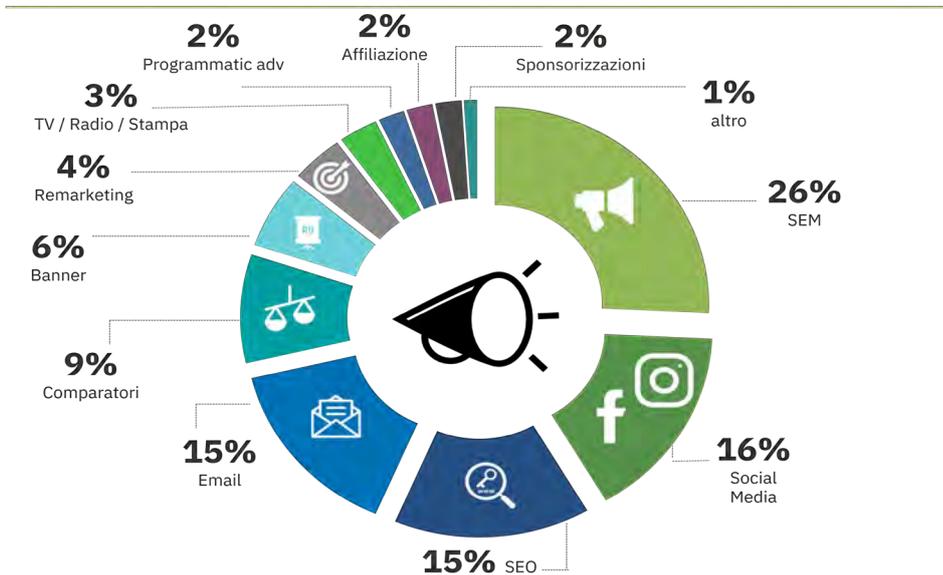
## ■ Attività di marketing e advertising

Tra le attività di marketing, il keyword advertising raccoglie, come già rilevato in anni passati, la maggior parte degli investimenti (26%, come nel 2017). Le attività di social media marketing si posizionano al secondo posto con il 16% del budget (+2% rispetto al 2017), sorpassando le attività di SEO, alle quali viene destinato il 15% del budget (-4%). A parità d'investimento rispetto alla SEO rimane stabile l'email marketing con il 15% (+2% del 2017).

In linea con l'anno precedente, la presenza sui siti comparatori riceve il 9% del budget di marketing, il 6% è destinato al Display advertising (banner), il 4% all'attività di remarketing. I programmi di affiliazione, scorporati dai banner, ricevono il 2% e la stessa percentuale è destinata alle sponsorizzazioni e al programmatic advertising.

Televisione, radio e stampa raccolgono complessivamente il 3% degli investimenti, un +1% rispetto al 2017.

### DISTRIBUZIONE % ATTIVITÀ DI MARKETING & ADVERTISING



Fonte: Casaleggio Associati, 2018

## COSTO DI ACQUISIZIONE PER SETTORE



Fonte: Casaleggio Associati, 2018

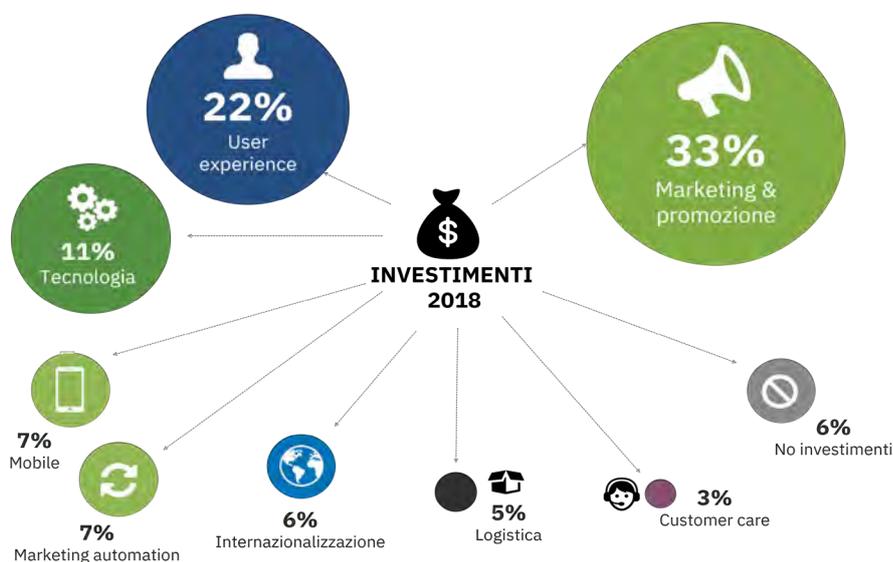
### ■ Investimenti di breve termine (2018)

Nel breve termine le aziende di e-commerce italiane investiranno in primo luogo in marketing e promozione, attività indicate come prioritarie dal 33% del campione (pari al 2017). Al secondo posto si posizionano, come nel 2017, gli investimenti tesi a migliorare l'usabilità e la user-experience del sito (22%, in aumento rispetto al 20% del 2017).

Al terzo posto troviamo, indicati dall'11% delle aziende, gli investimenti per il miglioramento dell'infrastruttura tecnologica. Mobile e marketing automation raccolgono ciascuno il 7% degli investimenti, aumentando ciascuno di un punto percentuale rispetto al 2017.

Scende al 6% l'investimento sulle attività per la vendita all'estero (-3% rispetto al 2017), un 5% è investito nella logistica (come l'anno precedente) mentre l'attività di customer care, pur rimanendo il fanalino di coda degli investimenti, ottiene un 3% (+2% rispetto al 2017). Stabile la percentuale di aziende che non effettuerà investimenti nell'anno in corso: il 6%.

## INVESTIMENTI DI BREVE TERMINE



Fonte: Casaleggio Associati, 2018

## VENDERE ALL'ESTERO

---

### ■ Fatturato estero delle aziende italiane

Nel 2017 il fatturato e-commerce generato all'estero dalle aziende italiane è stato in media il 30% delle vendite online complessive, in lieve crescita rispetto al 29% del 2016.

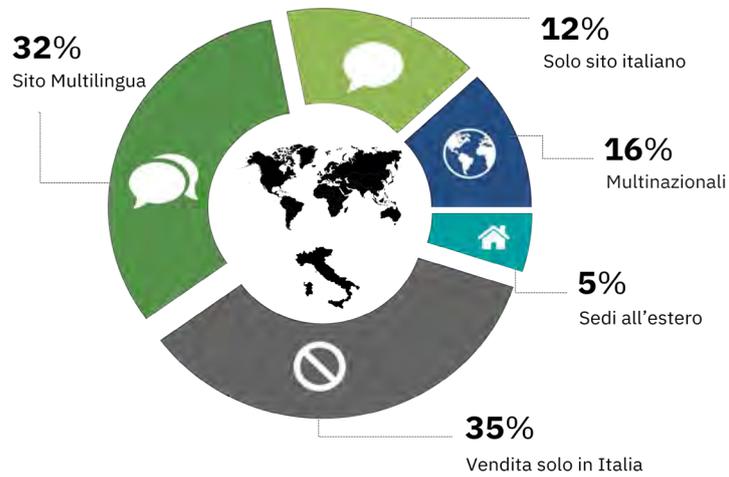
La percentuale di fatturato prodotta all'estero risulta però differente a seconda della strategia adottata. Per le aziende che fanno parte di gruppi multinazionali la percentuale è del 52%, mentre per quelle che dispongono di sedi all'estero è del 20%. È fondamentale, soprattutto per le aziende che non hanno una presenza fisica in altri Paesi o non possono beneficiare dell'appartenenza a gruppi multinazionali, disporre di un sito web tradotto in più lingue. La percentuale di fatturato estero sul totale delle vendite online è infatti del 32% per le aziende con un sito multilingua, mentre scende al 19% per le aziende che vendono in altri Paesi attraverso il sito in lingua italiana.

### ■ Strategie di presenza sui mercati esteri

Cresce la presenza delle aziende italiane sul mercato e-commerce internazionale: il 65% del campione afferma di vendere oltre confine, come lo scorso anno, mentre il 35% vende solo in Italia.

Riguardo alle strategie messe in atto per l'ingresso sui mercati esteri, il 36% delle aziende italiane non ha una presenza fisica fuori dal Paese. Nonostante ciò l'80% si rivolge comunque ai clienti stranieri con un sito in più lingue. Come lo scorso anno, il 12% del campione vende unicamente attraverso il sito in lingua italiana. Il 5% opera con sedi o filiali all'estero (4% nel 2016) e il 16% fa parte di un gruppo multinazionale (12% nel 2016).

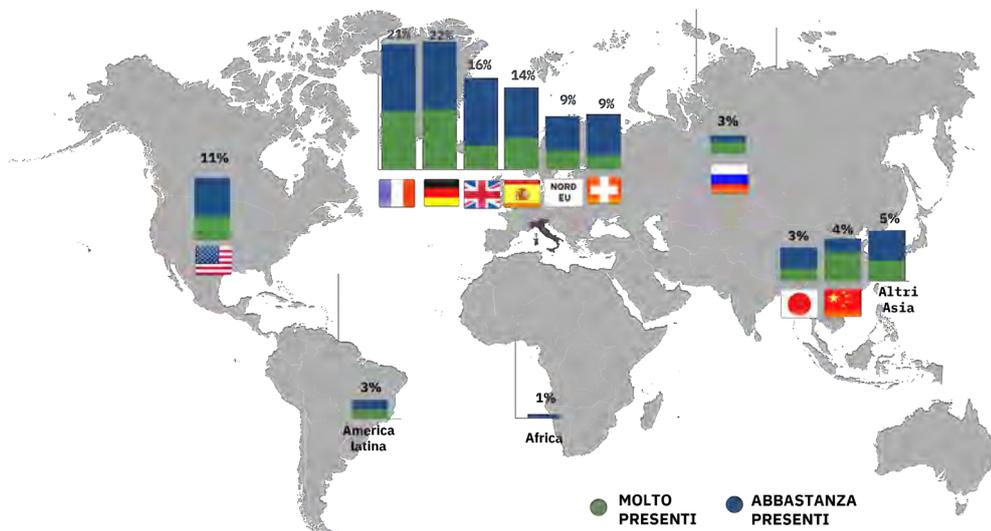
## STRATEGIE DI PRESENZA SUI MERCATI ESTERI



Fonte: Casaleggio Associati, 2018

### ■ Mercati esteri con maggior presenza di aziende italiane

## PRESENZA AZIENDE ITALIANE ALL'ESTERO



Fonte: Casaleggio Associati, 2018

## ■ Il made in Italy nel mondo

Nel 2017 il Made in Italy continua a registrare risultati positivi e aumenta la sua percezione di brand all'estero.

In particolare sono l'alimentare e il fashion a registrare risultati positivi rispetto all'e-commerce.

Il Made in Italy è sempre più un asset per le aziende italiane che vogliono far conoscere il proprio brand e il proprio prodotto all'estero. Il 74% delle aziende intervistate considera infatti il Made in Italy un asset della propria strategia e comunicazione in rete, il restante 26% invece non sfrutta ancora questa leva.

Amazon, che con la sua vetrina Made in Italy promuove i prodotti di piccole e medie aziende artigiane italiane, lo scorso anno per questa sezione ha registrato un aumento del 40% sulle vendite all'estero, soprattutto in Europa, Usa e Giappone.

Grande rilevanza viene data al tema della certificazione della provenienza Made in Italy, sempre oggetto di discussione. Nel corso del 2017 alcune aziende hanno approcciato in fase di test l'applicazione della tecnologia blockchain per tracciare e certificare la provenienza dei dati. All'estero tra i grandi player che stanno testando questa tecnologia c'è Wal-Mart.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup>Fonte: Ecco come la blockchain sta rivoluzionando la manifattura made in Italy, Il Sole 24 Ore 2018

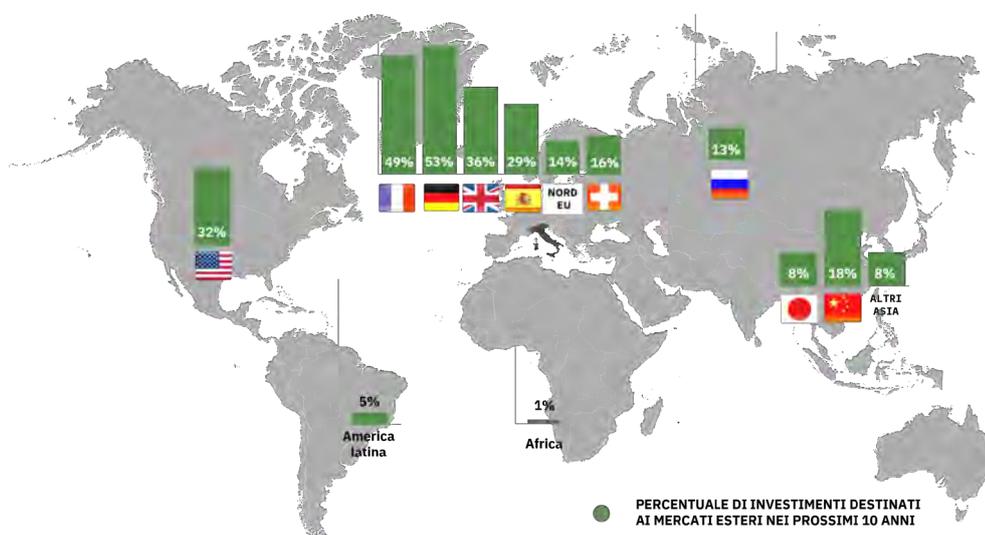
FUTURO ED EVOLUZIONE DELL'E-COMMERCE DAL 2018 AL 2028

Per lo sviluppo della vendita all'estero, le nazioni e aree verso le quali le aziende italiane intendono investire maggiormente nei prossimi 10 anni sono i vicini Paesi dell'Europa e, in secondo luogo, gli Stati Uniti.

In particolare, la maggior parte delle aziende (53%) dichiara che investirà in Germania, il 49% in Francia, il 36% nel Regno Unito, il 29% in Spagna, mentre la percentuale di aziende che investirà negli USA è il 32%. Per quanto riguarda gli altri paesi europei, il 16% delle aziende intende investire in Svizzera e il 14% nei Paesi del Nord Europa.

Dopo gli Stati Uniti, il primo Paese extra europeo in cui le aziende italiane vogliono espandersi è la Cina, citata da 18% delle aziende del campione.

INVESTIMENTI SUI MERCATI ESTERI



Fonte: Casaleggio Associati, 2018

## VENDERE SUI MARKETPLACE

L'utilizzo dei marketplace per lo sviluppo delle vendite e-commerce, sia a livello nazionale che internazionale, rimane stabile tra le aziende italiane. La percentuale di merchant presenti su Amazon, eBay, Alibaba e altri marketplace minori è pari al 57%, come nel 2017, mentre era al 41% nel 2016.

### VENDITA SUI MARKETPLACE



Fonte: Casaleggio Associati, 2018

In termini di fatturato, quello prodotto sui marketplace è ancora una porzione contenuta rispetto alle vendite online complessive.

Il 56% dei merchant dichiara che la componente di vendite generate dai marketplace è inferiore al 10% (l'anno precedente questa percentuale era attinente per il 43% degli intervistati). Il 16% dichiara una percentuale di vendite pari al 10-25% (+7% rispetto all'anno precedente) e il 10% pari al 25-50%. Il 18% dei merchant genera oltre il 50% delle vendite tramite marketplace.

---

## FUTURO ED EVOLUZIONE DELL'E-COMMERCE DAL 2018 AL 2028

Rispetto al futuro, e alla relazione tra merchant e marketplace, il 23% degli intervistati ritiene che nei prossimi 10 anni espanderà la quota di mercato sui marketplace a discapito della vendita online al dettaglio, mentre il 3% crede che avverrà il contrario.

Il 17% crede che saranno presenti meno marketplace, ma acquisiranno maggiore importanza, mentre il 12% che i marketplace si moltiplicheranno ma saranno sempre più verticali. Tra le azioni pratiche volte a contrastare l'espansione dei marketplace, un altro 17% ha in programma di sviluppare soluzioni di integrazione tra online e offline (es. pick up del prodotto in un luogo fisico), il 14% utilizzerà soluzioni di intelligenza artificiale e machine learning per produrre feedback in real time, per generare maggior coinvolgimento del cliente e sviluppare loyalty, l'8% utilizzerà tecnologie blockchain per gestire i pagamenti e il 3% svilupperà un comportamento più etico (ad esempio sposando cause sociali e ambientali).

---

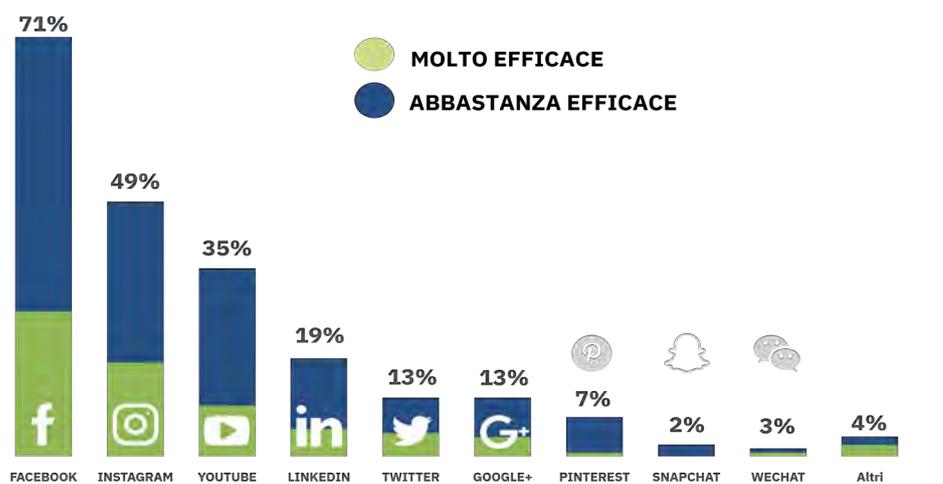
## SOCIAL MEDIA

### Social media preferiti dalle aziende italiane

Facebook è anche quest'anno il social media ritenuto più efficace dalle aziende di e-commerce italiane. Il 71% del campione lo giudica efficace o molto efficace (72% nel 2016). Instagram mantiene il secondo posto con il 49%, contro il 37% dell'anno precedente e si attesta nuovamente come il social che cresce maggiormente in termini di popolarità.

YouTube è efficace per il 35%, contro il 32% del 2016. Segue LinkedIn (19%), stabile rispetto all'anno precedente. Twitter è indicato come efficace dal 13% delle aziende (-3%), così come Google Plus, che invece raddoppia il risultato dell'anno precedente, seguito da Pinterest al 7% (-3%). Snapchat rimane stabile al 3%, mentre WeChat al 2%.

### L'EFFICACIA DEI SOCIAL MEDIA



Fonte: Casaleggio Associati, 2018

Instagram prosegue la sua crescita e a novembre 2017 ha raggiunto quota 800 milioni di utenti attivi mensili, di cui 14 milioni in Italia, e continua ad essere uno dei social maggiormente utilizzati per influencer e content marketing. Nel corso dello scorso anno i profili aziendali sono aumentati notevolmente, raggiungendo quota 25 milioni. L'80% degli account segue infatti almeno un profilo business e circa 200 milioni di instagrammers visitano giornalmente un account business.<sup>37</sup> Nel 2017, in seguito ad una direttiva della Federal Trade Commission statunitense, Instagram ha introdotto l'obbligatorietà di segnalare i post frutto di collaborazioni commerciali mediante l'inserimento del tag del brand e di hashtag come #ad #advertising o #sponsored.

Le stories, che a luglio 2017 hanno compiuto un anno, sono tra i contenuti più utilizzati dai brand. A inizio 2018 inoltre, anche in Italia è stato introdotto Instagram Shopping che consente di connettere i prodotti dei vari post al proprio e-commerce, collegandoli con la vetrina di Facebook.

Snapchat, indicato come il principale competitor di Instagram, conta ad oggi 187 milioni di utenti attivi ogni giorno. Ciascun utente utilizza la piattaforma circa 25 volte al giorno e si rivolge principalmente alla Generazione Z o post-Millennials. Snapchat, come Instagram, è utilizzato dai brand sia direttamente che per l'influencer marketing.<sup>38</sup> Anche Snapchat sta approdando all'e-commerce grazie alla partnership con Shopify, dopo i primi esperimenti a inizio 2018 in cui ha integrato l'esperienza fisica con quella online. Nel corso dell'NBA All Star Game di Los Angeles era possibile scannerizzare un QRcode sul canestro e ordinare un paio di Nike con consegna il giorno stesso.

WeChat si attesta nuovamente come il social media predominante in Cina, con 980 milioni di utenti attivi mensili. I brand che nel corso dello scorso anno sono approdati su questo canale sono numerosi, tra cui Coop, la prima GDO italiana sul canale, che nel suo e-commerce propone i prodotti a marchio Coop e il Made in Italy.

---

<sup>37</sup>Fonte: Instagram press 2017

<sup>38</sup>Fonte: Snapchat 2018

## ■ Social media & ROI

La valutazione dell'efficacia dei social media in termini di ritorno sull'investimento rimane difficoltosa per la maggior parte delle aziende e rispetto al trend di miglioramento degli ultimi anni si registra un'inversione. Il 25% delle aziende ritiene soddisfacente il rapporto tra attività sui social media e ROI (33% nel 2017 e 30% nel 2016). Le aziende che ritengono questa attività difficoltosa sono il 50% contro il 41% del 2017. Pressoché stabile la quota di aziende che si ritengono insoddisfatte (25% contro il 26% del 2017).

### SOCIAL MEDIA & ROI

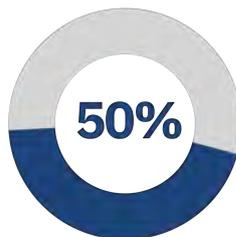


**Soddisfacente**



Abbiamo identificato le attività che incrementano le vendite

33% nel 2017

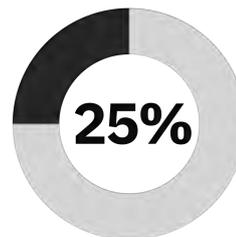


**Difficoltosa**



L'impatto dei social media sulle vendite è difficile da misurare

41% nel 2017



**Insoddisfacente**



I social media hanno uno scarso impatto sulle vendite

26% nel 2017

Fonte: Casaleggio Associati, 2018

## ■ Previsioni di investimento sui social media

Nonostante la valutazione sull'efficacia dei social media in termini di ritorno sull'investimento non sia propriamente positiva, le aziende e-commerce italiane continuano a ritenere importante investire sui social media. Nel 2018 il 55% dei merchant incrementerà le risorse destinate ai social media (51% nel 2017), mentre il 31% prevede un investimento costante (36% nel 2016).

L'11% delle aziende dichiara di non voler effettuare investimenti specifici sui social media nel 2018 (10% nel 2017) e il 3% afferma di volerli ridurre (dato uguale al 2017).

## GLI INVESTIMENTI SUI SOCIAL MEDIA



Fonte: Casaleggio Associati, 2018

## STRUTTURA ORGANIZZATIVA

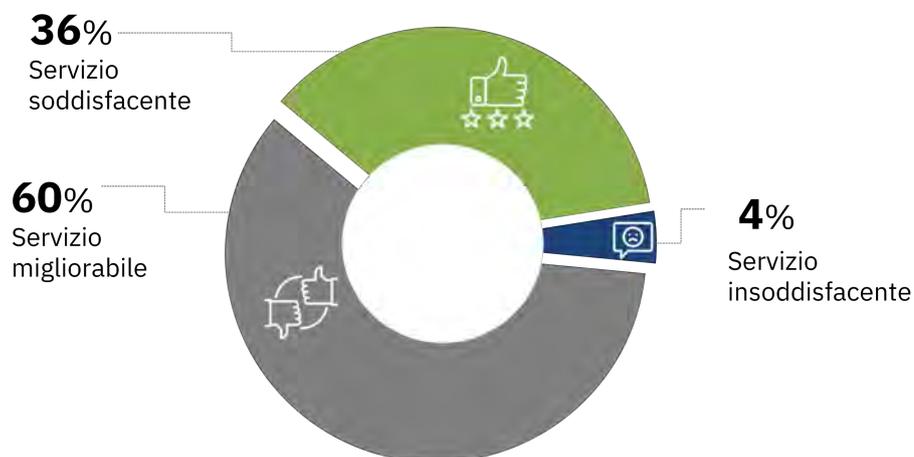
### ■ Logistica

Il livello di soddisfazione delle aziende e-commerce italiane rispetto ai servizi di spedizione è peggiorato rispetto all'anno precedente.

Il 36% degli esercenti giudica il servizio soddisfacente (riteniamo di aver raggiunto un ideale rapporto qualità/costi). Questo dato è in diminuzione del 19% rispetto all'anno precedente e aumenta proporzionalmente la percentuale delle aziende che lo giudica migliorabile (uno o più fornitori non sono all'altezza delle esigenze), raggiungendo quota 60%. Rimane invece stabile al 4% la percentuale di aziende che ritiene il servizio insoddisfacente e che cambierà uno o più fornitori a breve.

Tra i servizi di spedizione il più utilizzato risulta essere Bartolini, seguito da DHL.

## GIUDIZIO SERVIZIO DI SPEDIZIONE



Fonte: Casaleggio Associati, 2018

## ■ Marketing Automation

### L'adozione di servizi di Marketing Automation nel 2018

Il 54% delle aziende intervistate dichiara di aver adottato servizi di marketing automation nel corso del 2017.

Rispetto agli ambiti, l'85% segnala di aver utilizzato servizi di marketing automation nell'Email marketing, il 41% rispetto alle Landing Page, il 37% per Marketing Analytics. Seguono con un 32% i servizi relativi al CRM e con il 30% i Social media. Il 17% li utilizza per il Campaign Management e il 15 per il Lead Management. Il 3% invece per il Contact prediction/Scoring.

Tra gli obiettivi legati all'utilizzo di questa tecnologia, il 58% delle aziende dichiara di voler ottenere vantaggi legati alla misurazione dei risultati delle campagne e all'ottimizzazione del ROI. Il 44% vuole generare opportunità di up-selling, il 40% individuare il Customer Lifecycle e progettare il Customer journey. Il 36% intende risparmiare tempo e il 29% aumentare la frequenza delle comunicazioni.

## ■ Metodi di pagamento

Nel 2017 nel mondo il 69% dei carrelli sono stati abbandonati prima di concludere l'ordine<sup>39</sup> e il 40% degli abbandoni avviene a causa della modalità di pagamento proposte.<sup>40</sup>

I player si stanno dunque attrezzando per fornire tutte le possibilità richieste dagli utenti, in modo che l'esperienza possa essere personalizzata anche da questo punto di vista.

Oltre ai pagamenti contactless, wearable, su circuiti di pagamento stranieri si punta tantissimo sui pagamenti via mobile. *Google Pay* e *Apple Pay*, approdati in Italia da poco, lo dimostrano.

Anche Amazon e Google intervengono sul mercato per favorire i pagamenti online: Amazon ha lanciato il sistema *Amazon Pay* che permette agli

<sup>39</sup>Fonte: Online shopping cart abandonment rate worldwide, Statista 2018

<sup>40</sup>Fonte: Checkout friction main cause of abandoned baskets, Ecommerce News Europe 2017

acquirenti online di pagare per prodotti e servizi utilizzando il proprio account Amazon. Anche Google ha recentemente lanciato l'app Google Pay, il servizio che unisce Android Pay e Google Wallet e che consente di effettuare pagamenti digitali in store, sul web e in-app senza estrarre la carta di credito dal portafoglio.

Le aziende italiane testano nuove modalità di pagamento per attrarre i consumatori dell'area Asia-Pacifico. Ad esempio

*Italo, che ottiene il 95% del traffico al sito dall'Italia, sta procedendo ad integrare AliExpress - il gateway di pagamento Alipay - per dare accesso agli acquisti sulla piattaforma di brand ai turisti cinesi già presenti in Italia.*

*Italo, Intervista Casaleggio Associati*

*Leroy Merlin è un brand francese approdato in Italia 21 anni fa. La crescita e-commerce dello scorso anno è a due cifre e si prevede che lo sia anche nel 2018, ma rispetto agli altri Paesi in cui è presente il brand si è reso necessario proporre agli utenti il pagamento in negozio, invece che alla chiusura dell'ordine online, perchè si può ancora notare della reticenza nel pagare online con carta di credito. Allo stesso modo è stato necessario introdurre il pagamento con Paypal.*

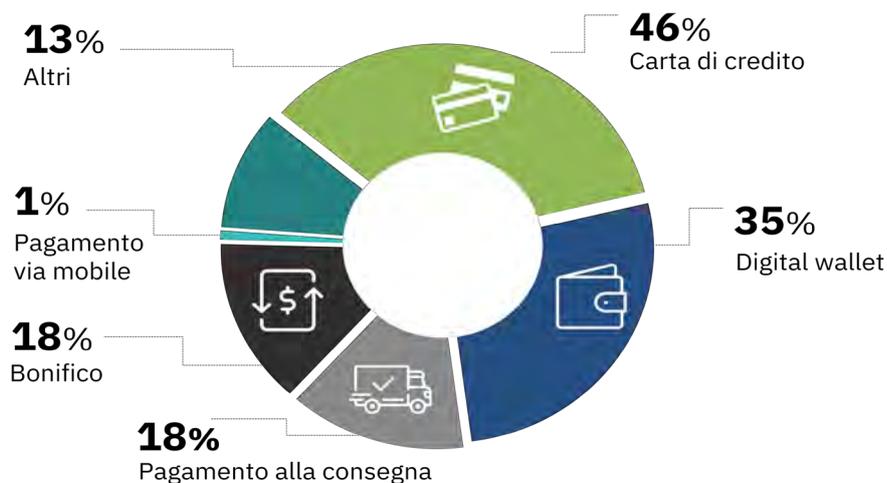
*LeroyMerlin, Intervista Casaleggio Associati*

Nascono sistemi in grado di sfruttare l'uso della blockchain per acquisti e pagamenti automatizzati, come il marketplace Bloki che utilizza la tecnologia blockchain per gestire il pagamento di prodotti garantendo costi di transazione minori rispetto ad operazioni con altre modalità di pagamento e garantisce sia il compratore che il venditore dalla volabilità delle criptovalute mediante una clearing house. Chi compra non rischia nulla in quanto i gettoni non vengono convertiti in euro fintanto che il prodotto non viene consegnato. Chi vende invece effettua la spedizione solo quando la somma è resa disponibile dal compratore nella clearing house.

La carta di credito è il metodo di pagamento più diffuso, utilizzata nel 46% degli acquisti on line (43% nel 2017). Prosegue il trend di crescita dei pagamenti effettuati con digital wallet, utilizzati nel 35% delle transazioni (27% nel 2017). Il pagamento alla consegna e il bonifico sono utilizzati entrambi nel 18% dei casi (entrambi al 13% nel 2017). Il pagamento via mobile rimane stabile all'1%, cresce invece al 13% la voce Altri (3% nel 2017).

Tra i sistemi di gestione di carte di credito (VPOS), Paypal risulta essere utilizzato dal 91% degli esercenti, anche contestualmente ad altri sistemi di gestione.

## METODI DI PAGAMENTO UTILIZZATI



Fonte: Casaleggio Associati, 2018

## IL FUTURO DELL'ECOMMERCE - skopìa

Parlare di futuro in ambito e-commerce, dove l'accelerazione dei cambiamenti e delle innovazioni è emblematica, può sembrare un atto di presunzione oppure una battaglia persa. Al contrario occuparsi delle incertezze, soprattutto laddove sono di grado elevato, cioè sono "incertezze autentiche" come dice la teoria dell'Anticipazione,<sup>41</sup> dovrebbe essere un'attività strategica.

Il ritorno di investimento non si misura qui in vantaggi del breve periodo (i "mitici" tre anni), ma in termini di resilienza dell'azienda, di adattamento al camaleontismo dei mercati e di prontezza a cogliere le opportunità e le sfide che l'evoluzione incessante della tecnologia lancia.

Questo lo si può fare solo se si dispone di "semilavorati" pronti all'uso che vengono creati attraverso l'esplorazione dei futuri possibili. Ma, attenzione!, occuparsi del futuro è un'operazione seria e complessa per la quale ci vuole allenamento in modo da essere in grado di superare i condizionamenti cognitivi ed esser preparati alle sorprese. Perché il futuro è pieno di sorprese ed è molto diverso da quello che ci si immagina. La maggior parte delle persone è portata istintivamente a proiettare il presente nel domani solo con qualche modifica, ma il futuro è e sarà molto diverso.

Solo alcuni pionieri nell'ambito del marketing strategico si sono già accorti quanto sia rilevante pianificare visualizzando come si trasformerà il mondo dell'e-commerce da qui a dieci anni. È confortante tuttavia constatare come l'interesse e la tendenza ad indagare tale evoluzione oltre la logica tradizionale dei due/tre anni coinvolga trasversalmente la maggior parte dei settori produttivi (dalla logistica alla grande distribuzione, dal fashion ai prodotti manifatturieri). Sorprende invece negativamente il fatto che il comparto delle piattaforme digitali e dei marketplace si ponga il problema del futuro solo a macchia di leopardo.

Non c'è dubbio che nei prossimi anni l'e-commerce avrà un'importanza fondamentale nel retail. Ciò che non è ancora chiaro è la forma che prenderà, dal peso di alcune variabili fondamentali e le loro interazioni, che non sono necessariamente dimensioni di tipo economico o di marketing. Di seguito vengono proposti alcuni dei principali fattori critici.

<sup>41</sup> Poli, R. (2017). Introduction to Anticipation Studies. Dordrecht: Springer. Poli, R. (Ed.) (2018). Handbook of Anticipation. Dordrecht: Springer.

## ■ Trend demografici

In realtà si tratta di un insieme di cambiamenti che possono procedere anche in direzioni molto diverse. Potremmo riassumerli in: aumento della popolazione globale (dagli attuali 7.7 a 11, 2 miliardi per fine secolo); <sup>42</sup> invecchiamento progressivo della popolazione (per l'Italia, 40% di over 60 entro il 2050, con una persona ogni sette over 80); aumento delle differenze tra le generazioni che si distingueranno sempre più nitidamente nei loro valori e nei comportamenti. In questo quadro, i Millennials (nati nel periodo 1980-2000) sono coloro che maggiormente influenzano oggi i comportamenti di acquisto, senza però annullare comportamenti e stili delle precedenti generazioni. L'entrata sul mercato della Z Gen (nati nel periodo 2001-2015) introdurrà nuovi pattern, non ancora ben visibili. Dato incontrovertibile destinato a caratterizzare il prossimo decennio è la compresenza di generazioni caratterizzate da comportamenti, valori e scelte diverse. Questo richiede la capacità di sviluppare strategie di marketing differenziate online e offline sul medio termine non solo per le diverse capacità di spesa, inclinazioni, preferenze o attitudini culturali, ma anche per tener conto delle differenze generazionali (diversity management). Non è solo una questione di digital divide, infatti le persone che stanno diventando anziane oggi hanno la capacità di abituarsi e di fare proprie le innovazioni tecnologiche. Le differenze vanno cercate altrove, ad esempio nella capacità di reddito: i Millennials, soprattutto in Italia, dovranno probabilmente scontare l'"egoismo" delle generazioni che li precedono e un lungo precariato lavorativo, mentre la generazione Z, stando alle previsioni sulle ondate di implementazione delle tecnologie (automazione), potrà godere di un nuovo "boom" economico e di benessere, che viene individuato a partire dagli anni Trenta e paragonato agli anni Sessanta del secolo scorso.

## ■ Classi sociali

La quasi totalità dei report di settore fa riferimento ad una classe media in aumento. Al contrario i cambiamenti nel mercato del lavoro legati alla

---

<sup>42</sup> Dati ONU, dove non ulteriormente specificato i dati riportati si riferiscono sempre a fonti statistiche ufficiali di agenzie delle organizzazioni internazionali.

diffusione dell'intelligenza artificiale e della robotica rischiano di portare ad un'irriduzione della classe media e ad un periodo di prolungata disoccupazione. L'incertezza delle variabili dominanti impone di incominciare a ragionare per scenari per riuscire a comprendere questa contraddizione. Qualunque strategia che consideri solo una delle due opzioni è strutturalmente fragile. In quest'ottica la riorganizzazione sociale che si potrebbe cominciare a vedere nel prossimo decennio sarà caratterizzata da nuove modalità di aggregazione, diverse da quelle tradizionali, ad esempio per affinità di consumi. Si parla allora di sciami, tribù o gruppi di pari, in cui le persone si affidano – e non solo per gli acquisti – al giudizio e al consiglio delle persone loro vicine per elezione. Di conseguenza non solo singoli influencer, ma la comunità nel suo complesso e nelle sue forme peculiari di comunicazione sarà in grado di condizionare i comportamenti e le decisioni, anche di acquisto, anche sul canale dell'e-commerce.

Le "comunità", qualunque esse siano, dovranno entrare nell'orbita di chi gestirà il retail nelle sue diverse modalità.

L'acquisto come "rito collettivo" è la stessa tendenza che già si verifica con dinamiche proprie sugli odierni social media: le persone si affidano ai consigli del "mondo social" in quanto vogliono essere protagoniste e vivere una vera e propria "esperienza social" unica. Il protagonismo dell'atto di fare shopping si trasferirà sempre più agli acquisti virtuali e l'e-commerce sarà uno dei palcoscenici favoriti di una sempre più diffusa teatralizzazione dell'acquisto a cui conviene prepararsi.

## ■ Il baricentro del mondo

Ben pochi hanno dubbi sul fatto che il baricentro commerciale si stia spostando dalla posizione che ha avuto sin dalla seconda Guerra mondiale - un qualche indefinito luogo sull'oceano Atlantico, quindi fra USA e Europa - ad una nuova posizione nel globo. Meno ovvio è il luogo verso il quale il nuovo baricentro si sposterà. Potrebbe in effetti collocarsi in almeno due diverse nuove posizioni: o sul Pacifico (quindi fra Cina e USA) o lungo quella che i cinesi chiamano la nuova Via della seta (OBOR = one road one belt,

dove la road sta per la via marittima e la belt per quella terrestre). Per i cinesi il progetto OBOR è un progetto da 900 miliardi di Euro. L'alternativa fra Pacifico e OBOR non è ovviamente secca, come se tutte le merci dovessero passare lungo l'una o l'altra dorsale. Ciò non di meno la proporzione fra l'una o l'altra direttrice avrà conseguenze sugli equilibri mondiali complessivi per molti decenni. Questo vuol però dire che non tutto capita prima negli USA. Su alcuni aspetti la Cina è già sorprendentemente avanti (delivery in tempi rapidissimi, delivery di lusso - "white gloves"). La stessa Via della seta è accompagnata da una dorsale informatica molto sofisticata, anche sotto l'aspetto del commercio elettronico, che sperimenterà nuovi modi per valorizzare le produzioni artigianali locali dei Paesi attraversati. L'Italia potrebbe avere un ruolo importante come "terminal" di questa nuova autostrada delle merci, ma solo se sarà in grado di parteciparvi. Sarebbe strategico entrarci come "sistema Italia" e non alla spicciolata, tuttavia anche singolarmente le aziende potranno acquisire vantaggi usando i marketplace dell'OBOR.

### ■ Virtuale e reale, aggirare il Need for Touch

L'e-commerce interagirà in modi sempre più sofisticati con i negozi fisici, aprendo una fase di radicali sperimentazioni a cui è lungimirante partecipare. Negozi online e negozi fisici dialogheranno in molti modi nuovi e lo scambio avverrà in entrambe le direzioni (nell'esperienza showrooming, cercare offline e comprare online, e nell'esperienza webrooming, cercare online e comprare offline). Inoltre, in molti paesi i centri commerciali diventeranno i nuovi "centri" delle città. I negozi fisici saranno trasformati da un uso massiccio di AR (Augmented reality) e VR (Virtual reality) – con una chiara prevalenza della prima sulla seconda.

Un forte orientamento all'acquisto sul canale e-commerce implica un minore bisogno di toccare (Need for Touch) ovvero dell'esperienza sensoriale con l'oggetto del desiderio (da acquistare). Oggi chi offre questa esperienza gode ancora di un vantaggio rispetto a chi la stessa esperienza la deve ricreare in modo surrogato online. Ma quanto è destinato a durare

tale vantaggio? Non solo è una questione di preferenze generazionali, come si è visto sopra. La tecnologia e le tecniche sempre più sofisticate di web-marketing saranno in grado di riprodurre la qualità e simulare perfettamente l'esperienza sensoriale dell'acquisto in presenza dell'oggetto, a cominciare dall'eccellenza del servizio, passando poi per un diverso modo di veicolare la qualità (video, reputazione, marchio, forum, ecc.), segmentando poi la propria clientela attraverso i dati disponibili in consumatori "sensoriali" e consumatori "razionali" per attrarre i secondi, intrinsecamente più portati ad acquistare sul canale e-commerce. Ed ancora si ricorrerà ampiamente alla tecnologia per alludere e simulare la sensorialità dei prodotti (haptic communication), per favorire la percezione di un "totale controllo sull'acquisto" che gratifica il compratore "razionale" o anche per puntare attraverso l'analisi AI dei dati sulle situazioni d'acquisto in cui l'impulsività o la necessità di avere un prodotto prevalgono.

### ■ Personalizzazione sempre più spinta

Oltre alla ormai quasi ovvia modulazione dei prodotti sulle esigenze / richieste dei clienti, potrebbe emergere una diversa forma di personalizzazione, meno focalizzata sul cliente e più focalizzata sulla unicità intrinseca del prodotto che si differenzia nettamente dall'idea di brand: quella dei beni che vengono creati in quantità molto limitate (artigianato). In questo caso il prodotto è personalizzato nel senso che per proprie caratteristiche è un prodotto raro se non unico – ci sono assonanze con i beni di lusso ma non si deve necessariamente trattare di beni di lusso. Potrebbe essere la ceramica o il tappeto o il vino realizzato in piccole quantità, che hanno valore proprio per il fatto di non essere prodotti di massa.

### ■ I limiti della crescita

Può sembrare una contraddizione, ma l'evoluzione dell'e-commerce nel prossimo futuro, come ipotizzano alcuni esperti, non sarà epocale. Certo la crescita potrà continuare anche a due cifre per qualche tempo, magari

attraverso assestamenti, ma sarà evolutiva e non distruttiva. Un movimento tendenzialmente asintotico che raggiungerà un nuovo punto di equilibrio provvisorio tra i canali di vendita. Sarà utile sviluppare allora anche strategie reversibili.

Ci sono alcune invarianti che caratterizzano il mondo del retail: da un lato il consumatore volubile e sempre più viziato nel suo destreggiarsi opportunistico tra le infinite opportunità, con le sue pulsioni soggettive e le sue fisime; dall'altro la vendita al dettaglio che si affiderà alle solite leve (assortimento, prezzo, servizi) declinate in modo del tutto inusitato, ma sempre in funzione di ciò che conta per il consumatore.

Per quanto si stia affermando una globalizzazione di mode, stili di vita e abitudini di acquisto, le differenze regionali resteranno vigorose e potranno influenzare, assieme alle barriere normative e fiscali, la costituzione o la distruzione di monopoli dei big player, che non sono da considerare scontati. Già oggi si assiste a fenomeni, anche se localizzati, quali il già citato saldo positivo tra chiusure e aperture degli shop fisici o l'efficacia della strategia di resistenza dei brand basata sull'opzione multicanale focalizzata sul cliente. Tra le tendenze nell'e-commerce, per cui gli indizi sono più solidi e con effetti di più lungo periodo, vanno ancora citate la progressiva disintermediazione dei grossisti e la trasformazione di una parte del mercato retail, quello più stabile e improntato alla logica discount, in una sorta di branca della logistica. Di contro, per pura semplificazione descrittiva, è ipotizzabile una polarizzazione del mercato più liquido verso un più alto valore aggiunto anche nei canali online. In ogni caso non si potrà prescindere dall'e-commerce, salvo isole di rifiuto ideologico o di scelte di vita radicalmente diverse, per avere un rapporto diretto con il cliente, indifferente se quest'ultimo sarà o meno intermediato da grandi piattaforme distributive.<sup>43</sup>

---

Skopia S.r.l è una start up innovativa dell'Università degli studi di Trento che trasferisce al mondo delle imprese, della pubblica amministrazione e della scuola le conoscenze della teoria dei Sistemi anticipanti dell'omonima cattedra UNESCO di cui è titolare il professor Roberto Poli.

---

<sup>43</sup>Le riflessioni di questo capitolo sono state redatte applicando alcune metodologie della ricerca anticipante tra cui l'analisi delle interferenze tra i macrotrend rilevanti, le interviste strategiche e le ipotesi controfattuali su alcuni segnali deboli oltre alla consultazione critica della letteratura scientifica e della reportistica di riferimento e non.



# COMPRA TO ONLINE. CONSEGNATO DA POSTE.

Per il tuo e-commerce, spedisce con Poste Italiane: la velocità del Corriere Espresso, l'affidabilità di 30.000 Portalettere, la capillarità di 10.000 Uffici Postali per il ritiro dei pacchi. Una gamma completa di soluzioni, anche per l'estero, grazie alla quale, nel 2016, Poste ha consegnato oltre 40 milioni di pacchi\*.

Nell'e-commerce, 1 pacco su 3 viaggia spedito con Poste.

Per informazioni vai su: **poste.it**

## Posteitaliane



# COMPRA TO ONLINE. CONSEGNATO DA POSTE.

Per il tuo e-commerce, spedisce con Poste Italiane: la velocità del Corriere Espresso, l'affidabilità di 30.000 Portalettere, la capillarità di 10.000 Uffici Postali per il ritiro dei pacchi. Una gamma completa di soluzioni, anche per l'estero, grazie alla quale, nel 2016, Poste ha consegnato oltre 40 milioni di pacchi\*.

Nell'e-commerce, 1 pacco su 3 viaggia spedito con Poste.

Per informazioni vai su: **poste.it**

## Posteitaliane

## ORGANIZZAZIONI INTERVISTATE

Si ringraziano le aziende che hanno partecipato attivamente alla realizzazione di questo studio, in particolare quelle riportate di seguito.

<b>Abitare</b> www.abitaearreda.it	<b>Fermopoint</b> www.fermopoint.it	<b>Pinalli</b> www.pinalli.it
<b>Allforfood S.r.l.</b> www.allforfood.com	<b>Fondazione Teatro San Carlo</b> www.teatrosancarlo.it	<b>Poste Italiane</b> www.poste.it
<b>Amazon</b> Www.amazon.com	<b>Futura Elettronica</b> www.futurashop.it	<b>Prezzibomba</b> www.prezzibomba.it
<b>App4Health</b> www.app4health.it	<b>Gioiello Italiano</b> www.gioielloitaliano.net	<b>Rikorda</b> www.rikorda.it
<b>AOSOM</b> www.aosom.it	<b>GiardiniStore.it</b> www.giardinistore.it	<b>Samsung</b> www.samsung.com
<b>Arredatutto.com</b> www.aredatutto.com/it/	<b>Gioia Pura</b> www.gioiapura.it	<b>Saninforma</b> www.saninforma.it
<b>Auchan</b> www.auchan.it	<b>Grohe SpA</b> www.grohe.com	<b>Sardegna.com</b> www.sardegna.com
<b>Ausilium</b> www.ausilium.it	<b>Iper Montebello</b> www.iperdrive.it	<b>Sedie Design</b> www.sediedesign.it
<b>Basko</b> www.laspesabasko.it	<b>Ikea</b> www.ikea.com/it	<b>Solidmind</b> www.oneshop.it
<b>BioEcoShop</b> www.bioecoshop.it	<b>Iper Drive</b> www.iperdrive.it	<b>Saldi Privati</b> www.saldiprivati.com
<b>Booking.com</b> www.booking.com	<b>Italo</b> www.italotreno.it	<b>Sky</b> http://www.sky.it/
<b>Calzedonia</b> it.calzedonia.com	<b>Kamiceria</b> www.kamiceria.it	<b>Slam</b> www.slam.com/it
<b>Castellani Srl</b> www.castellanishop.it	<b>La boutique della piastrella</b> www.laboutiquedellapiastrella.it	<b>Sorelle Ramonda</b> www.sorelleramonda.com
<b>Cocontest</b> www.cocontest.com	<b>Lanieri</b> www.lanieri.com	<b>Stroili</b> www.stroilioro.com
<b>Coltelleria Collini</b> www.coltelleriacollini.it	<b>Lavazza</b> www.lavazza.it	<b>Superbook.it</b> www.superbook.it
<b>Clarins</b> www.clarins.it	<b>Leroy Merlin</b> www.leroymerlin.it	<b>Supermedia</b> www.supermedia.it
<b>Coin</b> www.coincasa.it	<b>Liabel</b> www.liabel.eu	<b>Supermercato24</b> www.supermercato24.it
<b>Coop Italia</b> www.cooponline.it	<b>Make in Marche</b> www.makeinmarche.eu/it/	<b>Tannico</b> www.tannico.it
<b>Conad</b> www.conadacasa.it	<b>Mr&amp;Mrs Italy</b> www.mmi.it/en/	<b>TNT</b> www.tnt.it
<b>Decathlon</b> www.decathlon.it	<b>Negozio del Vino</b> www.negoziodelvino.it	<b>Velasca</b> it.velasca.com
<b>Diffusione San Paolo</b> www.sanpaolostore.it	<b>NYX</b> www.nyxcosmetics.it	<b>Yeppon</b> www.yeppon.it
<b>Enel Energia</b> www.enelenergia.it	<b>07zr.com</b> www.07zr.com/it/	<b>Youarredo</b> www.youaredo.it/
<b>Esprinet SpA</b> It.esprinet.com	<b>Oliviero Abbigliamento</b> www.oliviero.it	<b>Viking</b> www.vikingop.it
		<b>Viniamo</b> www.viniamo.it

**WIRED**

MEDIA PARTNER

---

 **LUISS**



PARTNER SCIENTIFICI

---

**Posteitaliane**

**mashfrog**

PARTNER

---

**nexi**  
every day, every pay

**webperformance**  
a company by @T2Omedia

SPONSOR

---



**CASALEGGIO ASSOCIATI STRATEGIE DI RETE**

Via G. Morone 6 | 20121 Milano Italy | T. +39 02 89 01 14 66 | F. +39 02 72 09 37 41 | E. rapporto@casaleggio.it