



E-COMMERCE IN ITALIA 2019

N°18



Indice

1 Introduzione

6 Casaleggio Associati

8 L'opinione

9 Metodologia

3 L'e-commerce in Italia

15 Fatturato e-commerce in Italia

16 Distribuzione dei fatturati

17 Prospettive dei settori nel 2019

20 Strategie e trend dell'e-commerce

5 Marketing online

40 Promozione online

41 Attività di marketing e advertising

42 Investimenti nel breve termine

43 Soluzioni di e-commerce

2 Lo stato dell'e-commerce

10 L'e-commerce nel mondo

12 L'e-commerce in Europa

4 Il valore delle aziende e-commerce

25 Quando le aziende di e-commerce calcolano il proprio valore

26 I metodi di calcolo del valore delle aziende e-commerce

27 Il moltiplicatore

29 Come aumentare il valore della propria azienda

34 Gli unicorni

35 Accesso ai fondi di investimento

6 Vendere all'estero

44 Strategie di presenza sui mercati esteri e fatturato

46 Mercati esteri con maggior presenza di aziende italiane

8 Social media

51 I social preferiti dalle aziende italiane

54 Social media e ROI

55 Previsioni di investimenti sui social media

10 Struttura organizzativa

64 Logistica

66 Metodi di pagamento

7 Vendere sui marketplace

48 Vendere sui marketplace

9 La reputazione online

57 Sistema di recensioni proprietario

58 Monitoraggio della reputazione online

59 La comunicazione dei valori aziendali e l'impatto sulle vendite

60 Attività da sviluppare per migliorare la reputazione del sistema e-commerce

61 Elementi di minaccia per la reputazione

63 Crisi della reputazione

69 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

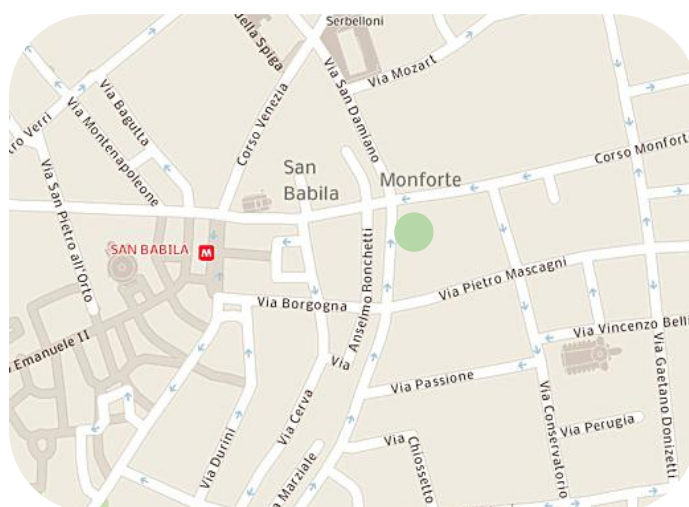
Una strategia online prevede la valutazione di più fattori come, ad esempio, l'identità percepita in Rete, il modello di business da implementare, la valutazione del ritorno degli investimenti ROI.

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

- Definizione Strategia online
- Competitive Analysis e Best Practice
- Rapporti verticali di settore
- Progettazione e realizzazione sistemi di e-commerce
- Online Branding e Digital Marketing
- Social Media Marketing
- Advertising online

● Contatti Casaleggio Associati

Definizione della strategia online: strategia@casaleggio.it



Casaleggio Associati
Via Visconti di Modrone 30, 20122 Milano

Telefono	+39 02 89011466
Fax	+39 02 72093741
E-mail	info@casaleggio.it
website	www.casaleggio.it

CAPITOLO UNO

INTRODUZIONE

L'opinione

L'e-commerce italiano è uno dei mercati con maggiore potenzialità. Lo dimostra il confronto con i mercati esteri che nonostante in Italia stia continuando a crescere a doppia cifra ogni anno, questo del 18%, la penetrazione sul mercato complessivo è ancora molto distante dagli altri Paesi nord europei.

In questi anni tuttavia a conquistare i settori più interessanti e a creare il mercato online sono state le imprese dall'estero. Vendere online vuol infatti dire soprattutto gestire economie di scala importanti che permettono di investire sul servizio e in acquisizioni. Lo hanno fatto negli anni Booking e Expedia nel turismo, Amazon nell'elettronica di consumo e nell'editoria, Just Eat nella consegna del cibo, Zalando per l'abbigliamento nonostante la resistenza di YOOX. Oggi stanno entrando nuovi attori in settori fino ad oggi più protetti come ad esempio quello farmaceutico. A fare la differenza è l'accesso ai finanziamenti per poter far diventare le imprese e-commerce italiane quelle che si espandono a livello internazionale e non quelle che vengono comprate o peggio messe fuori mercato.

I fattori chiave di scelta da parte degli investitori possono però anche aiutare le aziende stesse a aumentare il loro valore. La scalabilità del business, la frequenza di ritorno dei clienti, il settore di appartenenza, l'internazionalità sono solo alcuni dei fattori differenzianti che le imprese possono acquisire e in questo studio analizziamo alcuni casi di come le aziende possono fare la differenza adottando alcune semplici strategie.

Metodologia

Il Rapporto è stato realizzato mediante l'elaborazione di studi e ricerche di mercato, articoli di attualità ed esperienza sul campo di 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, 2019

CAPITOLO DUE

LO STATO DELL'E-COMMERCE

L'e-commerce nel mondo

Al mondo il numero di coloro che accedono a Internet è pari a 4,3 miliardi, il 6% in più rispetto all'anno precedente e circa la metà risiedono nell'area Asia-Pacifico.

Di questi, 3,9 miliardi di persone fruiscono della rete da mobile¹ e il 59% effettua acquisti online tramite device².

La penetrazione digitale media in un anno è aumentata dal 53% al 55,1%³ e i siti internet al mondo sono ad oggi 1,94 miliardi.

Lo scorso anno il 40% della popolazione mondiale - 2,81 miliardi di persone - ha effettuato un acquisto online e si stima che entro il 2022 gli acquirenti online raggiungeranno quota 3,20 miliardi⁴.

¹ Fonte: Global digital population as of January 2019 (in millions), Statista, 2019

² Fonte: Worldpay, 2019

³ Fonte: Usage and Population statistics, Internet World Stats, 2019

⁴ Fonte: Number of digital buyers worldwide from 2014 to 2021, Statista, 2019

Il valore del mercato e-commerce al dettaglio nel mondo per il 2018 è stimato in 2.875 miliardi di dollari, il 12% in più rispetto all'anno precedente e pari all'11% del totale del valore delle vendite retail. Si ipotizza che lo share sul totale vendite al dettaglio aumenterà fino al 2022, e raggiungerà il valore di 4.035 miliardi di dollari.⁵

Questi numeri e la necessità di tutelare il consumatore hanno spinto 75 Paesi a incontrarsi a inizio 2019 per avviare una discussione volta a “creare un ambiente commerciale che sia prevedibile, efficace e sicuro” e stabilire regole internazionali sull'e-commerce⁶.

Rispetto alle distribuzioni geografiche, l'area Asia-Pacifico conferma la sua leadership sul mercato e-commerce mondiale, con una produzione di 1.892 miliardi di dollari nel 2018, il 27% in più rispetto all'anno precedente. L'area che ospita il 60% della popolazione mondiale prevede una produzione di 2.336 miliardi di dollari per l'anno in corso⁷.

La sola Cina, con un miliardo di utenti digital commerce, nel 2018 ha prodotto un transato di 855 miliardi di dollari, con una crescita del 19% rispetto all'anno precedente⁸. Per il 2019 si stima una crescita dell'e-commerce diretto del 30,3% che andrà ad incidere fino al 35% sul totale vendite retail⁹. Oltre alla Cina, tra le presenze più importanti a livello mondiale si evidenziano il Giappone e la Corea, rispettivamente al 4° e 6° posto nel ranking di spesa digital mondiale¹⁰.

L'internazionalizzazione influisce fortemente sulle cifre dell'e-commerce in tutti i Paesi, ma nel corso del 2018 sono state numerose le misure intraprese a tutela delle singole nazioni. L'India, ad esempio, per difendere il mercato e supportare le aziende nazionali, ha dato una stretta ai big player esteri che investono e vendono massicciamente sul suo territorio. Da inizio 2019, infatti, la visibilità dei prodotti di questi player sui marketplace è limitata ad un massimo il 25% delle occorrenze ed è loro vietato di possederne quote direttamente o vendere prodotti di società terze di cui detengono partnership¹¹. A fare i conti con questa misura, c'è in primis Amazon, che in quattro anni e con un investimento di 3 miliardi di dollari aveva conquistato il 31% del mercato indiano diventando il principale player¹². Proprio quest'anno aveva fatto degli investimenti importanti per aggiungere l'Hindi tra le lingue di sito e app, ma si è visto costretto a rimuovere circa 400.000 prodotti dal mercato indiano¹³ per un valore pari a circa un terzo dei 6 miliardi di dollari delle sue vendite annuali nel Paese¹⁴. Anche Flipkart, il più grande store online indiano, da maggio detenuto per l'81% da Walmart grazie ad un'acquisizione da 16 miliardi di dollari, è stato costretto a rimuovere complessivamente un quarto dei prodotti presenti sullo store online con evidenti possibili ricadute sulle vendite¹⁵.

Tra le aziende di e-commerce più importanti dell'area Asia-Pacifico si registrano Alibaba Group, con un fatturato di 467,72 miliardi di dollari, JD.com (55 miliardi) e a seguire il provider di viaggi Ctrip.com, Autohome, 58.com e Sun Art Retail Group¹⁶.

⁵ Fonte: Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021, Statista, 2019

⁶ Fonte: E-commerce, il Wto apre a regole mondiali, Corcom 2019

⁷ Fonte: Retail e-commerce sales in Asia Pacific from 2014 to 2019, Statista, 2019

⁸ Fonte: Digital E-commerce - China, Statista, 2019

⁹ Fonte: China Retail and Ecommerce 2018, eMarketer, 2019

¹⁰ Fonte: Insights on APAC Region, Think with Google, 2019

¹¹ Fonte: India puts the squeeze on Walmart and Amazon, Financial Times, 2019

¹² Fonte: How Walmart Beat Out Amazon For India's Flipkart, And Softbank Stands To Profit, Forbes, 2018

¹³ Fonte: Revisiting Business Insider Intelligence's 2018 e-commerce predictions — here's how they turned out, Business Insider, 2018

¹⁴ Fonte: Amazon forced to pull products in India as new rules bite, BBC 2019 e Amazon Users in India Will Get Less Choice and Pay More Under New Selling Rules, The New York Times, 2019

¹⁵ Fonte: Walmart is keeping the faith in its \$16 billion bet to take on Amazon, CNBC, 2018

¹⁶ Fonte: Major e-commerce companies in Asia Pacific as of June 2018, by market capacity, Statista, 2019

All'area Asia-Pacifico, seguono gli Stati Uniti che nel 2018 hanno generato un fatturato stimato in 504 miliardi di dollari per le vendite dirette, con una crescita del 23% rispetto all'anno precedente. Per il 2019 è prevista una crescita dell'11%¹⁷. La penetrazione del digital commerce è matura e pari al 78,8%¹⁸.

Amazon è tra i principali player statunitensi e a settembre 2018 ha raggiunto i mille miliardi di dollari di capitalizzazione in borsa, con 148 miliardi di dollari di ricavi e 11 miliardi di profitti, circa il doppio dell'anno precedente. La società negli USA rappresenta il 49% delle vendite online, seguito da Walmart. Inoltre rappresenta il 5% di tutte le vendite - on e offline - statunitensi¹⁹.

L'e-commerce in Europa

In Europa il 79,6% della popolazione accede ad internet ed è il continente con la più alta penetrazione²⁰. Il 69% degli internet users ha effettuato un acquisto online nel corso del 2018, con un incremento dell'1% rispetto all'anno precedente²¹ e 6 consumatori europei su 10 lo scorso anno hanno utilizzato il mobile per effettuare un acquisto online²².

Le vendite online al dettaglio ammontano a 313 miliardi di euro, contro i 285 dell'anno precedente, con un incremento del 9%²³. Per il 2019 è prevista una produzione di 342 miliardi di euro e, secondo le stime, l'Europa occidentale dei 5 (Francia, Germania, Italia, Spagna e UK) entro il 2022 sorpasserà quota 400 miliardi di dollari di vendite e-commerce dirette²⁴. A vendere online sono il 18% delle imprese, mentre il 16% riceve ordini da siti terzi o app²⁵.

Tra i settori che incidono maggiormente sulla produzione europea si evidenziano: Moda con 92 miliardi di euro, Elettronica e Media con 73 miliardi, Tempo libero con 60, Arredamento e alimentare e Salute e bellezza rispettivamente con 43 miliardi di euro ciascuno²⁶.

La spesa media annuale è molto variabile da un Paese all'altro: i consumatori inglesi spendono in media 942 euro, mentre i polacchi 352 euro a persona.

Lo scorso anno UK ha raggiunto un valore di 76,3 miliardi di euro di fatturato e-commerce diretto e risulta essere il terzo mercato di mobile commerce al mondo, per un valore di 55,9 miliardi di euro, alle spalle solo della Cina per un valore di 652,6 miliardi di euro, e degli Stati Uniti, per un valore di 183,2 miliardi di euro²⁷. Anche la Germania ha evidenziato un incremento con i suoi 65,10 miliardi di euro, l'11,4% in più rispetto all'anno precedente, grazie soprattutto allo sviluppo dei marketplace online²⁸. A seguire la Francia con i suoi 90 miliardi di euro, di cui il 38% da

¹⁷ Fonte: Retail e-commerce sales in the United States from 2017 to 2023, Statista, 2019

¹⁸ Fonte: Digital E-commerce - United States, Statista, 2019

¹⁹ Fonte: Top 10 US Companies, Ranked by Retail Ecommerce Sales Share, 2018, eMarketer, 2018

²⁰ Fonte: Global internet penetration rate from 2009 to 2018, by region, Statista, 2019

²¹ Fonte: E-commerce statistics for individuals, eurostat, 2019

²² Fonte: E-commerce in europe 2018, Postnord, 2018

²³ Fonte: eCommerce - Europe, Statista, 2019

²⁴ Fonte: Western europe Ecommerce Trends in 2019, eMarketer, 2019

²⁵ Fonte: Esportazioni e-commerce delle imprese italiane, ICE-Agenzia e Politecnico di Milano, 2018

²⁶ Fonte: E-commerce - europe, Statista, 2019

²⁷ Fonte: UK is the third largest mcommerce market in the world, Ecommerce News - europe, 2018

²⁸ Fonte: Ecommerce in Germany: €65.10 billion in 2018, Ecommerce News - europe, 2019

mobile, ed è previsto che nel 2019 raggiunga quota 100²⁹. La Romania è il Paese che cresce maggiormente in termini di e-commerce (+37%).

I cittadini europei effettuano sempre più acquisti fuori dalle frontiere del proprio Paese di origine. Infatti, mentre un 44% di europei effettua acquisti solo nel proprio Paese, c'è un 47% che acquista indiscriminatamente anche all'estero e un 9% che acquista solo all'estero³⁰. Si acquista prevalentemente da Cina, Uk, USA e Germania³¹.

A livello di legislazione sono stati numerosi i provvedimenti volti a favorire l'e-commerce.

Con lo scopo di introdurre maggiore concorrenza sul mercato dei pagamenti digitali, a gennaio è entrata in vigore la normativa PSD2 (Payment Services Directive 2) che dovrà essere attuata entro metà 2019. La direttiva richiede alle banche di concedere un accesso sicuro a conti e informazioni sui pagamenti a tutti i fornitori di pagamenti digitali, siano essi altre banche, fintech o "terzi", come provider di instant payment quali Alipay, Amazon, Apple pay, etc.

Grazie al provvedimento europeo che nel dicembre 2018 ha eliminato il geoblocking per gli eshopper, i siti di ecommerce non possono più bloccare i visitatori da altri Paesi europei³² e pertanto i dati cross border non potranno che migliorare ulteriormente.

L'attuazione del nuovo GDPR, ha poi inasprito i controlli a tutela dei dati personali. Fino a maggio dello scorso anno, i ricorsi per violazione della privacy sono stati 100 mila, soprattutto a causa di attività di telemarketing, email promozionali e videosorveglianza. Diverse le multe inflitte lo scorso anno, come quella da 50 milioni di euro a Google in Francia³³.

L'Unione europea ha anche rivisto la legislazione che regola il rapporto tra marketplace e piattaforme (circa 7.000 in Europa) e singole aziende, a tutela del 42% delle piccole e medie imprese che vendono tramite questi attori e del 50% di loro che ha dichiarato di aver avuto problemi nel rapporto con queste

piattaforme. Le regole fissate sono sette e prevedono, ad esempio, che non sia più possibile sospendere gli account senza spiegazioni, che modifiche di termini e condizioni debbano essere condivise per tempo, che il ranking debba essere trasparente e debbano essere fornite più opzioni per la risoluzione delle controversie. Inoltre le associazioni di categoria potranno portare in tribunale tutte le piattaforme che non rispettano le regole³⁴.

²⁹ Fonte: Ecommerce in France will be worth €100 billion in 2019, Ecommerce News - europe, 2018

³⁰ Fonte: PayPal Cross-Border Consumer Research 2018, Paypal, 2018

³¹ Fonte: Consumer barometer, Google, 2019

³² Fonte: EU ends geoblocking in ecommerce, Ecommerce News - europe, 2018

³³ Fonte: Privacy: i 100 mila ricorsi e altre cose da sapere sul Data Protection Day, Ninja Marketing, 2019

³⁴ Fonte: europe wants to better protect sellers on marketplaces, Ecommerce News - europe, 2019

CAPITOLO TRE

L'E-COMMERCE IN ITALIA

In Italia la diffusione dell'online tra la popolazione dai 2 anni in su ha raggiunto quota 70% registrando, nel mese di dicembre 2018, una media di 42,3 milioni utenti unici nel mese, che si connettono sia da fisso che da mobile. Rispetto allo scorso anno il dato sembra più basso, ma la fetta di popolazione è stata ampliata, includendo anche i bambini dai 2 agli 11 anni e le persone sopra i 74 anni per il device desktop.

Diminuisce la navigazione da desktop (da 35,4 a 28,4 milioni di utenti unici al mese), mentre il mobile rimane costante e viene utilizzato mensilmente dal 67% della popolazione³⁵. Nel 2018 il mercato e-commerce B2C in Italia ha generato un fatturato di 41,5 miliardi di euro, crescendo complessivamente del 18% rispetto al 2017, più di quanto fatto l'anno precedente.

I consumatori online sono circa 38 milioni, ovvero il 62% della popolazione e si prevede che entro il 2023 raggiungeranno quota 41 milioni³⁶.

Nonostante la crescita registrata negli anni, la percentuale di popolazione che acquista online è più bassa rispetto agli altri Paesi europei (ad esempio è del 93% in UK, 91% Paesi Nordici e Paesi Bassi, 88% Germania, 84% Francia e Spagna e 71% Polonia)³⁷.

In Italia lo smartphone viene utilizzato dagli shopper online molto di più che nel resto d'Europa. L'85% della popolazione web infatti usa il mobile per fare shopping. Il 34% lo usa spesso e il 14% sempre³⁸.

All'estero gli italiani acquistano soprattutto in Gran Bretagna (19%), Cina (18%) e Germania (16%)³⁹.

³⁵ Fonte: Total Digital Audience del mese di dicembre 2018, Audiweb 2018

³⁶ Fonte: Number of e-commerce users in Italy from 2017 to 2023 (in millions), Statista, 2019

³⁷ Fonte: E-commerce in europe 2018, Postnord, 2018

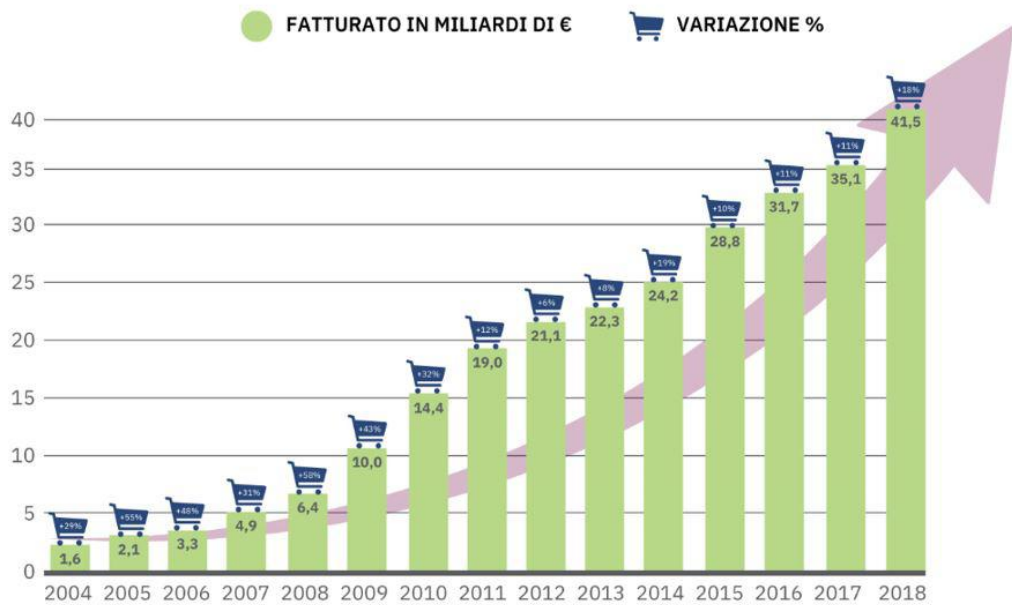
³⁸ Fonte: european Mobile Commerce Study, Mastercard, 2018

³⁹ Fonte: E-commerce in europe 2018, Postnord, 2018

Fatturato e-commerce in Italia

Il valore del fatturato e-commerce in Italia nel 2018 è stimato in 41,5 miliardi di euro, con una crescita del 18% sul 2017.

CRESCITA DEL FATTURATO E-COMMERCE



Fonte: Casaleggio Associati, 2019

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: 35.133.577.000 euro +11%
- 2018: 41.519.772.000 euro +18%

Distribuzione dei fatturati nel 2018

Il tempo libero è il settore che continua a detenere la fetta più grande del fatturato e-commerce (41,3%), seguito dal Turismo (28%). Mentre il primo prosegue rapido la sua crescita anche grazie al gioco online, il secondo si attesta su un +9% a dimostrazione della maturità del settore.

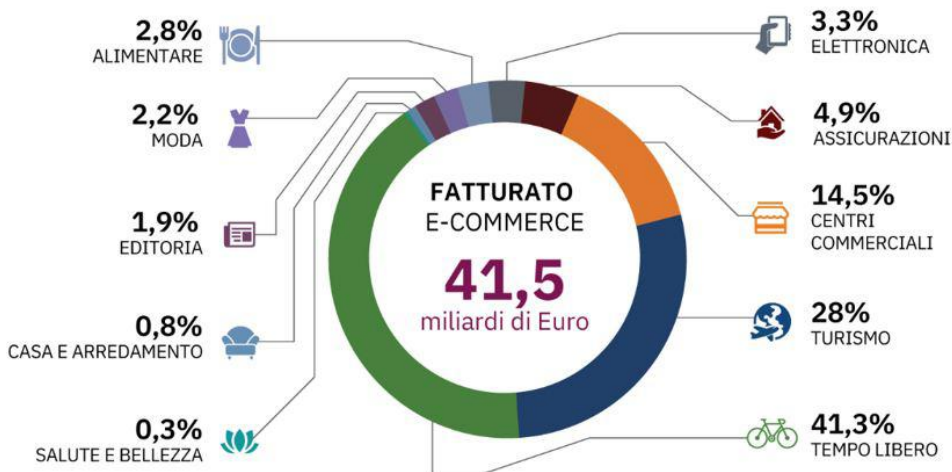
I Centri commerciali continuano la loro crescita (+39%), raggiungendo quota 14,5% contro il 12% di fatturato dello scorso anno. Il trend è dettato soprattutto dai grandi player internazionali.

Rispetto alla crescita anno su anno, si evidenzia il +23% dei settori Salute e bellezza grazie al beauty, ma anche alla proliferazione delle farmacie online, mentre Moda cresce del 18%.

Elettronica di consumo, Casa e arredamento e Alimentare crescono del 17%, quest'ultimo grazie al largo consumo ma anche al food delivery.

Tornando alla distribuzione del fatturato e-commerce ai tre settori big seguono: Assicurazioni (4,9%), Elettronica (3,3%), Alimentare (2,8%), Moda (2,2%), Editoria (1,9%), Casa e arredamento (0,8%) e Salute e Bellezza (0,3%).

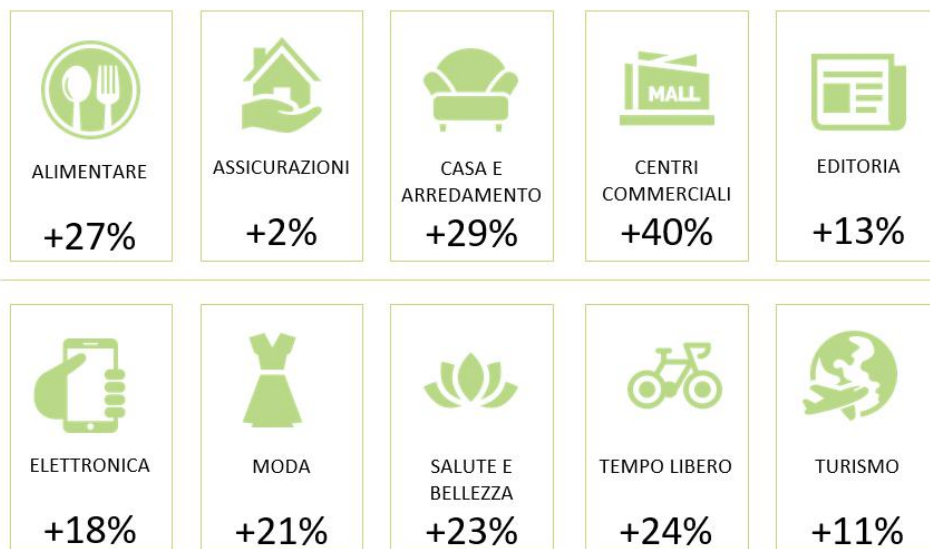
DISTRIBUZIONE DEL FATTURATO



FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

Prospettive dei settori nel 2019

PROSPETTIVE DEI SETTORI NEL 2019



FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019



Dati forniti da InfoCamere

Imprese e-commerce e Registro delle Imprese

Nel 2018 le imprese e-commerce iscritte al Registro Imprese nel settore ATECO 47.91.10 (Commercio al dettaglio di ogni prodotto effettuato su internet) hanno raggiunto quota 20.100 e di queste 19.026 risultano attive. Rispetto all'anno precedente le imprese registrate hanno visto un aumento dell'11,73%.



Dati forniti da Confartigianato Imprese

Il profilo delle micro e piccole imprese attive nel commercio online

In Italia le piccole imprese che vendono online nel 2018 sono aumentate del 2%, raggiungendo quota 9%. La media europea è del 15%, ma il divario è in diminuzione.

Le imprese più propense a vendere online appartengono soprattutto al settore Servizi (14%), Manifatturiero (4%) e Costruzioni (3%).

Il 72% delle piccole imprese attive sull'e-commerce vende dal proprio sito, il 67% da marketplace e intermediari con un aumento del 10% rispetto allo scorso anno.

Confartigianato ha effettuato una survey su un panel di 400 piccole imprese a vocazione artigianale. Il 12% delle imprese è attivo sul web e vende online, il 72% è attivo sul web ma non vende online e il 16% non pratica nessuna attività in rete.

Le imprese attive nell'e-commerce sono più strutturate rispetto alle altre e hanno una dimensione media di 6,5 addetti, 0,7 addetti in più di quelle attive sul web con sito e social network ma che non vendono online e 1,7 in più di quelle non attive sul web.

Anche il titolo di studio degli imprenditori influisce sulle vendite online: tra chi vende il 97,9% ha titoli di studio medio-alti.

Rispetto al fatturato, il 55% delle imprese che vende online rileva un aumento nella produzione, fino al 6% in più della media.

Anche chi non vende direttamente, ma è presente in rete, gode di miglioramenti nelle performance: il 49% delle imprese infatti afferma di aver visto crescere il proprio fatturato. Vendere online abilita il 47% delle piccole imprese artigiane all'e-commerce verso l'estero.

Strategie e trend dell'e-commerce in Italia e nel mondo

Definire una corretta strategia in ambito e-commerce è fondamentale per il successo del proprio business. Di seguito alcuni trend in corso in Italia e nel mondo:

- **Social commerce:**

L'87% degli e-shopper dichiara che i social media influenzano gli acquisti e il 40% dei merchant utilizza i social per generare acquisti. In Cina il social commerce è già uno standard, infatti il 55% degli utenti social acquista prodotti e servizi direttamente su questi canali. Negli USA lo scorso anno la percentuale ha raggiunto il 18%⁴⁰.

Facebook Marketplace, attivo ormai dal 2017, conta la presenza di numerosi brand e prevede il pagamento con PayPal. Instagram Shopping su post e stories è disponibile per l'Italia dallo scorso anno e consente di effettuare acquisti sui siti dei merchant, ma ha già testato negli USA la possibilità di effettuare l'acquisto direttamente in app.

- **Omni / Multicanalità:**

Il 73% degli e-shopper dichiara di utilizzare più canali per entrare in contatto con i brand e i suoi prodotti. I touchpoint: sono molteplici social media, e-commerce proprietario, marketplace, comparatori, store fisico, e-mail, chatbot e tanto altro. Per questa ragione - e per intercettare questa tipologia di clienti che normalmente spende in media il 10% in più dei clienti abituati a usare un solo canale⁴¹ - i brand stanno lavorando per rendere fluido il passaggio da un canale all'altro e per rendere l'esperienza frictionless.

Gli store fisici proseguono il loro percorso di cambiamento fornendo una digital experience in store, spesso grazie a supporti digitali, realtà aumentata o virtuale.

I rivenditori omnichannel hanno registrato un aumento dei ricavi del 15-35%, un aumento della redditività dei clienti loyalty del 5-10% e un lifetime value più alto del 30% rispetto agli store con strategia monocanale⁴².

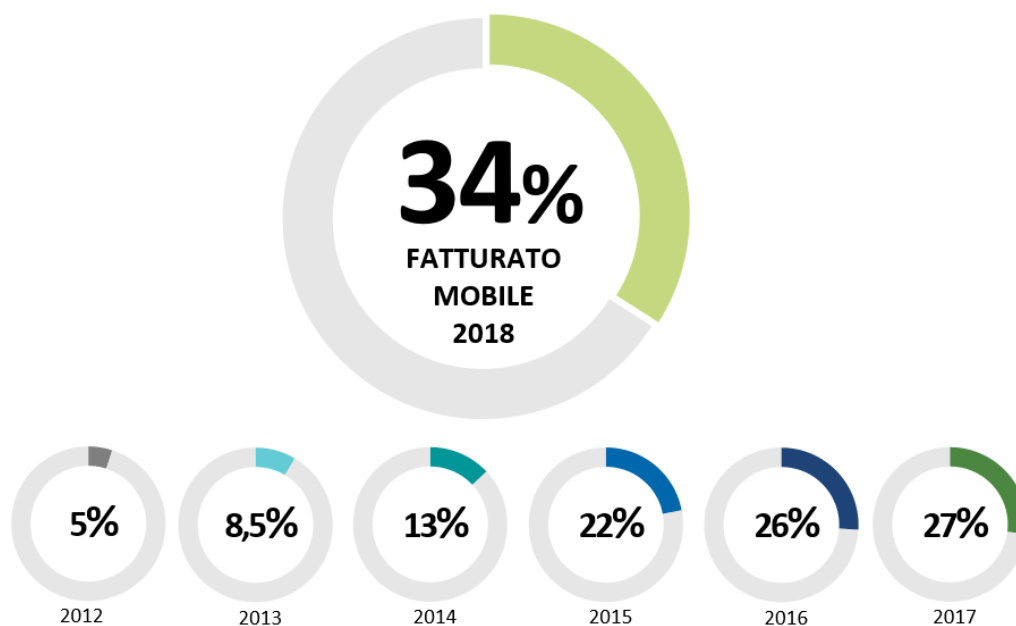
Nel 2018 la percentuale di fatturato mobile sul totale delle vendite online è stata in media del 34% per le aziende e-commerce italiane, il 7% in più rispetto allo scorso anno. Questa percentuale è in continua crescita con il passare degli anni.

⁴⁰ Fonte: Social Commerce, Statista, 2018

⁴¹ Fonte: A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works, Harvard Business Review, 2017

⁴² Fonte: IDC Retail Insights: Worldwide Retail Customer Experience and Commerce Strategies, IDC, 2018

MOBILE: FATTURATO E CRESCITA



Fonte: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

- **Modalità di pagamento a misura del cliente**

I carrelli abbandonati nel 2018 sono stati il 70%. Il 28% degli e-shopper abbandona a causa del processo di checkout complicato, il 13% se non è disponibile un'opzione di pagamento locale⁴³.

Si diffondono i pagamenti con wallet digitale e modalità in stile PayPal, prediletti dal 53% degli italiani intervistati da un recente sondaggio, che consentono di collegare il proprio conto al mobile o all'indirizzo e-mail e di effettuare i pagamenti in sicurezza senza condividere altri dati personali. Il 41% invece preferisce pagare con carta di credito, il 40% con prepagate o virtuali. Segue il 15% con il pagamento alla consegna, il 10% con voucher o gift card del singolo brand, 8% con carte di debito e un altro 8% con bonifico⁴⁴.

Si vede anche crescere il credito al consumo, che nel 2018 aumenta del 3,9% rispetto all'anno precedente⁴⁵. Questa modalità è stata inserita anche in numerosi siti di e-commerce, tra cui, in particolare, quelli destinati all'acquisto di auto usate.

- **Acquisti in sottoscrizione**

Il 15% dei consumatori online degli Stati Uniti ha scelto gli acquisti a sottoscrizione nel 2017⁴⁶. In UK nel 2018 si è raggiunta quota 22% e il numero aumenta con il diminuire dell'età, infatti il 34,1% dei consumatori tra i 25 e i 34 anni è membro di un programma a sottoscrizione⁴⁷. Il 40% degli e-shoppers inglesi, inoltre, dichiara di essere interessato alla sottoscrizione per la consegna

⁴³ Fonte: 40 Cart Abandonment Rate Statistics, Baymard Insitutte, 2018

⁴⁴ Fonte: Eshopper barometer 2018, dpdgroup 2019

⁴⁵ Fonte: Findomestic, Osservatorio 2018: i consumi crescono di 21 miliardi, Affari Italiani, 2018

⁴⁶ Fonte: Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers, McKinsey & Company, 2018

⁴⁷ Fonte: Subscription commerce in the UK: €1.12 billion by 2022, Ecommerce News europe, 2018

il giorno successivo all'acquisto, come proposto ad esempio da Amazon Prime Wardrobe⁴⁸ o Bootyabag, il brand di underwear femminile a sottoscrizione mensile.

Tra le ragioni di scelta di questo modello, ci sono la comodità e rapidità dell'ordine e la sicurezza di non rimanere mai senza merci riordinabili, spesso l'acquisto risulta più economico e, in ultimo, le spese di spedizione gratuite o con condizioni particolari rispetto allo standard⁴⁹. In Italia sono numerosi i siti che iniziano a proporre acquisti in abbonamento. In primis Amazon con il programma "Iscriviti e Risparmia" che dà sconti fino al 10% sul prezzo e offre la consegna gratuita sempre lo stesso giorno del mese.

- **Personalizzazione e cliente al centro**

Il trend della personalizzazione prosegue su tutti i fronti legati all'interazione con il cliente.

L'80% degli e-shopper afferma che le esperienze personalizzate rendono più propensi ad acquistare da un'azienda piuttosto che da un'altra e l'88% delle aziende crede che i propri clienti si aspettino un'esperienza personalizzata⁵⁰.

Recentemente Zalando ha introdotto in Italia il servizio "Prova prima, paga dopo!" che consente ai clienti di avere fino a 5 giorni per provare gli articoli ordinati e scegliere cosa tenere, pagando con carta o bonifico bancario.

Rispetto alla consegna, gli italiani segnalano come preferenza (oltre il 60%) la consegna a casa in giornata. Seguono l'home delivery in mailbox e la consegna serale, la consegna a lavoro, il ritiro in un punto di distribuzione, il ritiro presso lo store fisico e il locker.

Il 37% degli italiani è disposto a pagare per avere una consegna più rapida e il 59% considera importante poter cambiare la data o l'ora di consegna. Rispetto ai resi il 43% degli intervistati dichiara di aver effettuato almeno un reso durante lo scorso anno⁵¹.

Anche l'intelligenza artificiale rientra in questa classificazione, in quanto consente di rendere la navigazione un'esperienza altamente profilata e personalizzata, grazie anche agli assistenti virtuali, e può portare un'azienda ad aumentare i propri profitti del 15% entro il 2020⁵².

- **Sociale, Green e Economia circolare**

I consumatori sono sempre più attenti all'ambiente e al sociale e richiedono la stessa attenzione ai brand in tutte le fasi della filiera, dal processo produttivo ai materiali, dalla distribuzione all'imballaggio.

Numerosi brand che vendono online negli anni hanno sviluppato linee sostenibili, come Adidas, partner di Parley for the Oceans dal 2015, che ha recentemente dichiarato di aver prodotto oltre 11 milioni di paia di scarpe con plastica ripescata negli oceani e inoltre, grazie ad un'attenta politica di sostenibilità, ha risparmiato circa 40 tonnellate di plastica tra uffici e negozi nel corso del 2018.

⁴⁸ Fonte: Amazon's Prime Wardrobe launches in the UK, Paazi, 2018

⁴⁹ Fonte: Now that we subscribe to music, are tools and toiletries next?, ING Direct, 2018

⁵⁰ Fonte: New Epsilon research indicates 80% of consumers are more likely to make a purchase when brands offer personalized experiences, Epsilon, 2018

⁵¹ Fonte: E-commerce in europe 2018, Postnord, 2018

⁵² Fonte: Gartner Says 25 Percent of Customer Service Operations Will Use Virtual Customer Assistants by 2020, Gartner, 2018

L'e-commerce incide in modo importante sull'aumento dei cartoni di imballaggio da differenziare e riciclare: nel 2018 si sono registrate 260 milioni di spedizioni⁵³ e nella sola città di Milano si registra un aumento del 6% in quota di cartone raccolta⁵⁴.

L'86% di circa 2.000 consumatori intervistati sostiene di preoccuparsi per la sostenibilità e il 79% preferisce prodotti con imballaggi sostenibili. Il 27% cerca sempre o spesso prodotti in imballaggi sostenibili e il 21% è disposto a pagare di più per prodotti in imballaggi sostenibili⁵⁵. Alcuni brand, come Yoox con Yooxygen o Amazon con il suo Frustration-Free Packaging, hanno da tempo creato il proprio packaging sostenibile. Amazon ha anche recentemente lanciato il progetto Shipment Zero con l'obiettivo di ridurre del 50% le emissioni legate alle spedizioni entro il prossimo decennio⁵⁶.

Per quanto riguarda l'economia circolare, l'impatto nell'area europea potrebbe arrivare a 1,8 mila miliardi di euro entro il 2030 generando una riduzione nell'emissione di gas serra quantificata al 48% e una riduzione nell'uso di risorse naturali in molti processi produttivi fino al 32%. Non mancano pertanto esempi di economia circolare anche nell'e-commerce, come l'Armadio Verde, una startup italiana che consente di cedere vestiti usati in cambio di credito virtuale per acquistare altri vestiti sull'e-commerce con l'aggiunta di piccole cifre in denaro.

● 5G e innovazione

Il 5G, ovvero le reti mobile di nuova generazione, dovrebbero a breve essere attive negli Stati Uniti. In Italia si è al lavoro dal 2017, ma per la diffusione dovremo aspettare il 2020, quando saranno aperte e ampliate le reti ora in sperimentazione in alcune città pilota.

L'impatto sulle nostre vite e sull'e-commerce sarà importante, visto che, ad esempio, i download saranno fino a 1000 volte più veloci di oggi⁵⁷. Si stima che le persone connesse nel 2024 saranno 8 miliardi, ovvero 4.1 miliardi in più del 2018 e molte di queste saranno nuovi e-shopper. Si ritiene che il 5G darà una nuova spinta all'e-commerce, contribuendo a generare un fatturato di 12 miliardi di dollari entro il 2021⁵⁸.

Realtà aumentata e virtuale beneficeranno del 5G, così come i wearable che potranno trasferire dati con estrema rapidità e che nel 2021 raggiungeranno i 95,3 miliardi di dollari⁵⁹. I Big Data a disposizione aumenteranno considerevolmente, grazie anche all'AI e saranno in grado di guidare le aziende per spingere il comportamento d'acquisto.

L'Intelligenza artificiale è un altro dei pilastri dell'innovazione e, ad esempio, rispetto alla personalizzazione precedentemente citata si segnala che i suggerimenti d'acquisto derivanti dalla sua applicazione in media incidono sul 24% degli ordini totali e sul 26% dell'intero fatturato. Gli acquisti derivanti dai suggerimenti, hanno un valore superiore alla media fino al 10%⁶⁰.

Anche la blockchain sta giocando un ruolo fondamentale nell'avanzamento dell'e-commerce, in tema di decentralizzazione, sicurezza, automatizzazione ma anche di trasparenza della filiera.

⁵³ Fonte: Sostenibilità: eCommerce vola, come cambia la gestione di carta e cartone /Adnkronos, Corriere Quotidiano, 2019

⁵⁴ Fonte: E-commerce più acquisti online, più scatole di cartone da progettare e avviare a riciclo, Comieco, 2018

⁵⁵ Fonte: Brand owner, consumer sustainable packaging perceptions diverge, PackagingWorld, 2018

⁵⁶ Fonte: L'e-commerce di Amazon sarà più sostenibile, Punto informatico, 2019

⁵⁷ Fonte: How fast is 5G?, 5G.co.uk, 2018

⁵⁸ Fonte: Report: 5G will drive \$12 billion in new mobile commerce revenue by 2021, Marketing Land, 2018

⁵⁹ Fonte: Wearable Technology Statistics and Trends 2018, Smart Insight, 2017

⁶⁰ Fonte: L'intelligenza artificiale mette il turbo all'e-commerce: +26% di fatturato, CorCom, 2018

CAPITOLO QUATTRO

IL VALORE DELLE AZIENDE E-COMMERCE

In un mercato capital intensive come l'e-commerce non è solo l'idea a fare la differenza, ma anche i capitali a disposizione. Negli ultimi cinque anni sono gli Stati Uniti ad aver raccolto la maggior parte degli investimenti per aziende e-commerce (il 43%), India e Cina rispettivamente il 13% e il 7%, al quarto posto Gran Bretagna e Germania.⁶¹

Buona parte di questi investimenti è dedicato alle acquisizioni. I grandi player come Amazon e Alibaba in questo hanno fornito numerosi esempi.

Tra le aziende che hanno ottenuto finanziamenti importanti in ambito di e-commerce emerge la startup cinese Pinduoduo, una piattaforma fondata nel 2015 che integra social e gamification consentendo agli utenti di aggregarsi in gruppi per ottenere sconti dai merchant fino al 90%⁶². Pinduoduo conta circa 195 milioni di utenti attivi al mese ed è integrata all'app di messaggistica WeChat. La piattaforma ha raccolto complessivamente 1,7 miliardi di dollari di finanziamenti⁶³.

Un altro caso rilevante è l'americana Wish, che ha raccolto complessivamente 1,3 miliardi di dollari. Wish vende i prodotti a prezzo di ingrosso e si avvale di fornitori diretti evitando costi di vendita.

Ad oggi i fattori che innescano l'investimento su una società piuttosto che su un'altra sono numerosi e non dipendono solo dal fatturato di fine anno.

⁶¹ Fonte: The future of e-commerce, CB Insights Research, 2017

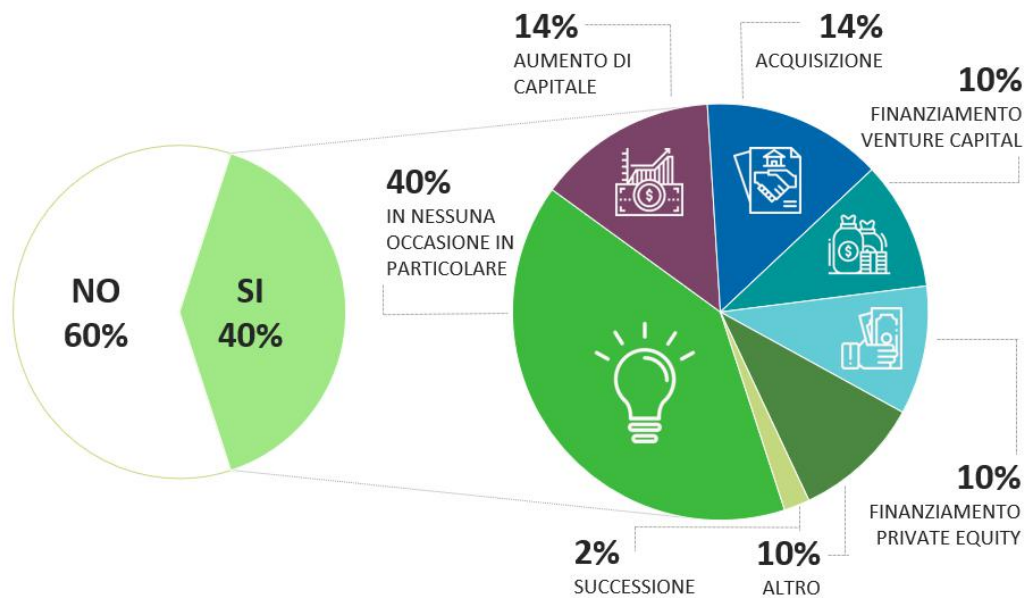
⁶² Fonte: The incredible rise of Pinduoduo, China's newest force in e-commerce, TechCrunch, 2018

⁶³ Fonte: Crunchbase, 2019

Quando le aziende di e-commerce calcolano il proprio valore

Quattro aziende e-commerce italiane su dieci dichiarano di aver calcolato il valore dell'azienda. Le motivazioni principali sono: per un'acquisizione, per un aumento di capitale, per un finanziamento da venture capital, per un finanziamento da private equity. Altre motivazioni citate sono state: quotazione in borsa, procedura aziendale, cessione di asset, analisi comparative, accesso a finanziamenti di fondi europei e valutazione da parte di enti di certificazione.

OCCASIONI IN CUI SI È CALCOLATO IL VALORE



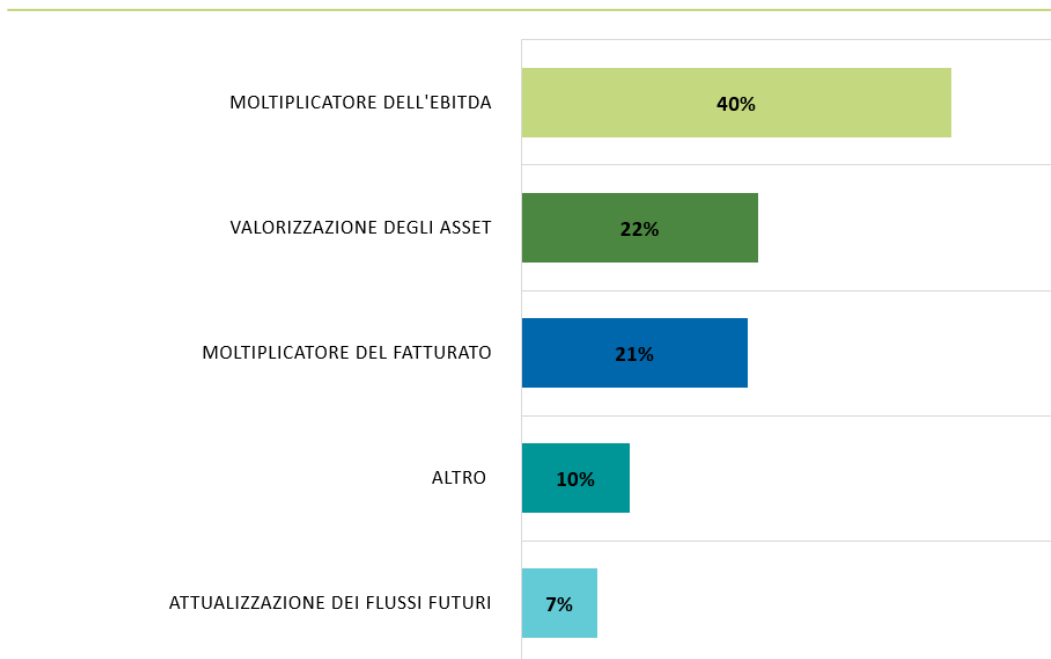
Fonte: Casaleggio Associati, 2019

I metodi di calcolo del valore delle aziende e-commerce

I metodi di calcolo del valore di un'azienda e-commerce variano e non è stato ancora definito uno standard comune e per questo molto spesso è materia di contrattazione anche il metodo di valutazione da impiegare.

Le aziende di e-commerce che dichiarano di aver valutato il proprio valore utilizzano in prevalenza il metodo del moltiplicatore dell'EBITDA (40%), ovvero calcolano l'EBITDA (il margine operativo prima degli interessi, tasse e ammortamenti) dell'ultimo anno o degli ultimi tre anni e lo moltiplicano per un moltiplicatore definito in funzione del settore di appartenenza e di altri parametri aziendali. A seguire (22%) c'è la valorizzazione degli asset, ovvero la somma dei valori dei vari asset posseduti come il software della piattaforma e-commerce, il numero di contatti e clienti e il valore del brand. In terza posizione il metodo del moltiplicatore del fatturato (21%) che segue un procedimento simile al moltiplicatore dell'EBITDA. Infine l'attualizzazione dei flussi futuri (7%). Oltre a questi sono stati considerati la Valorizzazione degli intangibili e Fatturato, mercato, prodotto, crescita (da parte del restante 10%).

METODO UTILIZZATO PER CALCOLARE IL VALORE



FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

Esistono numerose piattaforme online per calcolare il valore aziendale. Tuttavia spesso sono generiche e non focalizzate sul settore dell'e-commerce in particolare.

Tra le più analitiche troviamo ad esempio Equidam, una startup italo-olandese nata nel 2016 che registra un milione di dollari di revenue all'anno e fornisce una versione di calcolo online che tiene conto di parametri come numero di soci fondatori e dipendenti, settore, anno di fondazione, livello di maturità dell'attività, se l'azienda è a breakeven, fatturato anno passato e anno in corso, andamento di mercato. Un'altra piattaforma nota è la statunitense Exitadviser che tuttavia è più limitata nei parametri considerati.

I tool online il più delle volte però non forniscono alle aziende una valutazione sufficientemente veritiera o approfondita per valorizzare le aziende e-commerce.

Il valore delle aziende e-commerce lo fa infatti chi compra le quote e in particolare i Venture Capital. Non tutti utilizzano gli stessi metodi di valutazione, ma dovendo scommettere sul valore futuro di aziende che non hanno ancora espresso il proprio potenziale in prevalenza utilizzano il paragone con altre exit e compravendite di quote per aziende simili, dati che possono essere letti su database pubblici come dealroom.co o siti di vendita di aziende di e-commerce come Shopify Exchange o

Flippa, correggendo questo dato in funzione di alcune caratteristiche dell'azienda che creano quindi un moltiplicatore.

Il moltiplicatore

Se i metodi utilizzati sono diversi esiste un comun denominatore: il moltiplicatore. Questo numero determina la bontà dell'iniziativa e varia a seconda del settore merceologico, della qualità del management, della crescita del fatturato e potenzialità future, dell'andamento dell'EBITDA, da quanto è disruptive l'idea di business, da quanto si sia indipendenti dalle piattaforme pubblicitarie e di distribuzione classiche, l'espansione internazionale, la frequenza d'acquisto dei clienti, lo Stato di appartenenza, la diversificazione dell'offerta e molto altro.

EV/EBITDA - Enterprise Value/EBITDA

Questo moltiplicatore è costituito dal rapporto tra il valore di una società (Enterprise Value) e il margine operativo lordo (Ebitda, ovvero Earning before interest, taxes, depreciation and amortization).

L'EV corrisponde alla capitalizzazione di borsa: nel caso di un titolo quotato, risulta, dunque, ricavabile come prodotto tra il prezzo corrente di un titolo e il numero di azioni che compongono il capitale sociale. A tale valore è necessario, poi, aggiungere l'indebitamento finanziario netto.

In formule, il valore dell'azienda (EV) è quindi dato da: prezzo * numero azioni + indebitamento finanziario netto. Il margine operativo lordo (MOL) ovvero l'EBITDA è dato da: fatturato-costi operativi-costi del lavoro ⁶⁴.

Ovviamente è facile calcolarlo quando una società è quotata perchè deriva dal prezzo a cui vengono scambiate le azioni. Ad esempio per Amazon vale il valore dell'azienda è 32 volte il suo Ebitda, per YOOX Net A Porter è 38x⁶⁵, per Zalando è 36x⁶⁶.

⁶⁴ Fonte: Investire.biz, 2019

⁶⁵ Fonte: YOOX Net-A-Porter Group SpA (OTCPK:YXOXY) EV-to-EBITDA: 38.45 (As of Today), GuruFocus, 2019

⁶⁶ Fonte: Zalando SE (OTCPK:ZLNDY) EV-to-EBITDA: 37.00 (As of Today), GuruFocus, 2019

Il moltiplicatore EV/EBITDA varia per aree geografiche e settore.

Fino al 2012 i moltiplicatori di valore sull'EBITDA medi erano simili tra Europa, Stati Uniti e resto del mondo e si attestavano attorno a 12x. Con il passare degli anni però si possono evidenziare delle differenze: a fine 2018 infatti l'Europa registra 22x, USA 18x e 16x il Resto del mondo. L'appetibilità delle aziende europee che riescono da subito a crescere con lingue e culture diverse, sono più apprezzate per quanto riguarda gli investimenti.

A fine 2018 gli operatori di e-commerce come Amazon, Zalando o Zooplus avevano un moltiplicatore medio di 38,4x per l'Europa e 35,4 per gli Stati Uniti.

I social come Match.com o Twitter di 23x per l'Europa e 13,7x per gli Stati Uniti.

I marketplace come Just Eat, Etsy, Ebay di 20,5x per l'Europa e 11x per gli Stati Uniti.

I siti di lead generation come Groupon, Yelp o Mutuonline di 16,2x per l'Europa e 12,9x per gli Stati Uniti.

I siti di travel come Expedia, Trivago, Lastminute di 13,5x per l'Europa e 13,7x per gli Stati Uniti.

Alcuni settori hanno un valore più marcato negli Stati Uniti tendenzialmente di servizio e meno legati alla personalizzazione geografica, come i classified (es. Monster, Zillow o Truecar) 8x per l'Europa e 12,7x per gli Stati Uniti e i siti di gaming (es. Zynga o Cd project) di 3,3x per l'Europa e 11,6x per gli Stati Uniti.⁶⁷

Il moltiplicatore non è fisso, ma varia in funzione della crescita dell'EBITDA previsto per i prossimi anni, sconta di fatto quello che potrà diventare l'azienda nei prossimi anni.

Ad esempio, dal 2017 al 2019 Zalando ha visto trasformarsi il suo moltiplicatore da 19x a 16x con una crescita percentuale media del 7%. Just Eat da 24x a 18x con crescita media del 24,3%.

Pochi punti percentuali di crescita possono avere un impatto significativo sul valore dell'azienda.

Per aziende con business model complessi ovviamente la valutazione può essere scomposta su singole aree di competenza. Ad esempio Amazon ha avuto in media 21x sull'EBITDA negli ultimi 5 anni che va a sommare aree come il core retail (da 2x a 4x), servizi per terze parti reseller (da 2x a 5x), il servizio grocery (da 0,2x a 0,8x), AWS (da 5x a 8x) e altre. Non è un caso che alcune aree come AWS siano ritenute più strategiche anche se meno visibili.

Rispetto alle società italiane si evidenzia l'esempio di Yoox, unico unicorno nazionale dell'e-commerce del passato anche se ormai quotata, che ha portato la moda italiana online nel 2000 e nel giro di 5 anni ha ottenuto una valutazione di 3,8 miliardi⁶⁸.

Nel corso degli anni Yoox ha visto oscillare il suo EV/EBITDA da 15.9x a 62.3x, per attestarsi attualmente a 38.02x.

Il valore aziendale inquadrato ad aprile 2016 a 3,7 miliardi di euro da Alabar Enterprise che ne ha acquisito delle quote, è oggi aumentato a 5,46 miliardi di euro. YOOX nel 2017 dichiara ricavi netti pari a 2,1 miliardi di euro, con una crescita organica del 16,9% rispetto a 1,9 miliardi di euro del 2016.

Facile.it ha ricevuto una valutazione di 100 milioni di euro da Oakley Capital nel settembre 2014, con i moltiplicatori di 3.3x su fatturato e 25x su EBITDA. Nel maggio 2018 è stata effettuata una nuova valutazione a 400-450 milioni di euro per l'acquisizione di parte della società da parte di Eqt, compratore di private equity⁶⁹.

In 3 anni l'EBITDA è aumentato da 11 milioni ai 25 milioni del 2018.

⁶⁷ Fonte: The Noah Bible December 2018, Noah, 2018

⁶⁸ Fonte: Federico Marchetti di Yoox: "Sono partito da zero, senza una lira", Millionaire, 2015

⁶⁹ Fonte: Eqt conquista Facile.it per 400-450 milioni: ecco come è avvenuto il blitz del fondo svedese, The Insider, Il Sole 24 Ore, 2018

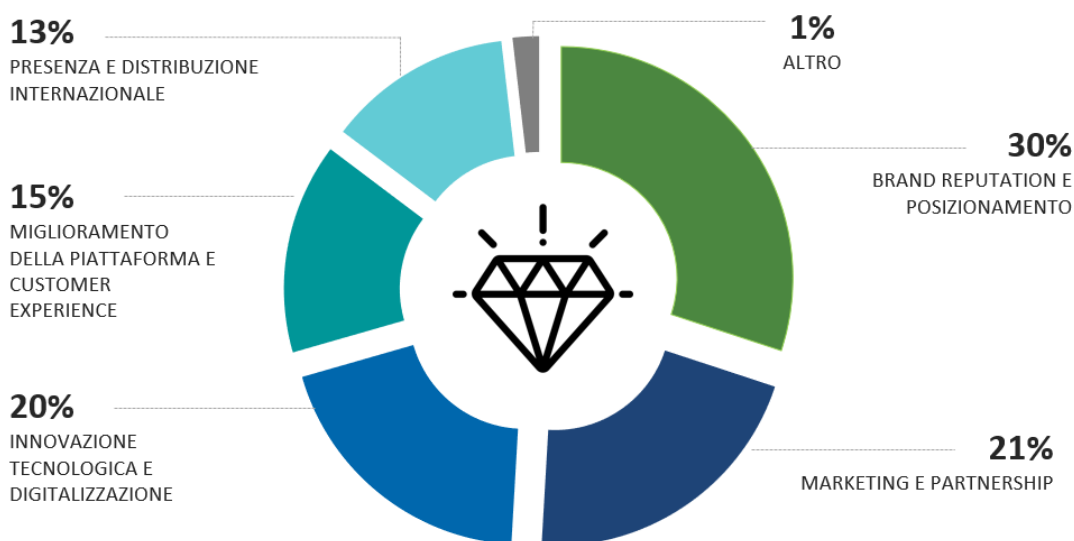
Come aumentare il valore della propria azienda

Per aumentare il valore della propria azienda oltre a migliorare fatturato e margine operativo è necessario focalizzarsi sugli elementi che determinano il moltiplicatore.

Le aziende e-commerce italiane che hanno compilato la survey, in media hanno utilizzato 2 metodi ciascuna per il calcolo.

Il 30% delle aziende italiane di e-commerce intervistate, per aumentare il valore in passato si è focalizzato soprattutto su Brand reputation e posizionamento, Marketing e partnership (21%), Innovazione tecnologica e digitalizzazione (20%), Miglioramento della piattaforma e customer experience (15%) e Presenza e distribuzione internazionale (13%).

ELEMENTI UTILIZZATI PER AUMENTARE IL VALORE DELL'AZIENDA



Fonte: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

- **Scalabilità**

Per definizione, è per un'azienda la possibilità di generare ricavi incrementali senza dover sostenere costi aggiuntivi⁷⁰. I modelli scalabili generalmente sono leggeri in termini di struttura, as a service per i software, e dunque facilmente replicabili e propagabili, tanto nel Paese d'origine, quanto all'estero.

⁷⁰ Fonte: Garzanti Linguistica, 2019

Le aziende che riescono a ideare un modello di business scalabile o a trasformare quello esistente vengono premiate dagli investitori.

Flixbus ad esempio, ha un modello per cui individua i percorsi più richiesti, contatta i fornitori di servizio sul territorio e gestisce direttamente brand, marketing, vendita, customer service e autorizzazioni per la gestione della linea. Non possiede nessuno degli autobus del network, che restano di proprietà e sotto la gestione dei partner locali. Questo modello, oltre ad essere sostenibile, è replicabile ovunque in modo rapido e poco costoso, in quanto non è necessario replicare tutta la struttura o l'applicazione per diffonderlo in nuovi mercati. Nonostante la società non sia quotata in borsa, in Germania controlla il 90% del mercato dei trasporti a lungo raggio e in Italia, dove è attivo dal 2015, collega già oltre 500 città e genera oltre 120 milioni euro di transato.

Anche il modello Uber è scalabile non essendo basato su investimenti in macchine o assunzioni di autisti. Per potersi espandere, lo scorso ottobre ha venduto 2 miliardi di obbligazioni mettendo sul mercato bond a 5 e 8 anni con un rendimento del 7,5 e 8%, con un'offerta iniziale di lancio in borsa stimata a 120 miliardi di dollari⁷¹.

- **Internazionalizzazione**

Internazionalizzare il proprio business è uno dei metodi per creare uno scalino di valutazione e incidere sul moltiplicatore. I metodi utilizzati per internazionalizzarsi sono diversi: dallo sfruttare la presenza dei marketplace per arrivare a mercati che non si riuscirebbe a raggiungere da soli, alla penetrazione diretta del mercato estero, all'acquisizione di società locali, etc.

Tra i big dell'e-commerce alcuni esempi in positivo possono essere l'ingresso di Zalando in Italia nel 2015, accolto dalla borsa di Francoforte con un +6.3% del titolo⁷².

Luxottica, che lo scorso anno è diventata Essilor-Luxottica in seguito ad una joint venture con il colosso francese per 16 miliardi di euro di fatturato e 57 di capitalizzazione, è uno dei brand che maggiormente ha investito all'estero in termini di acquisizioni e presenza, fino a raggiungere oltre 150 Paesi nel mondo ed essere la più grande produttrice mondiale di lenti e montature di occhiali con un fatturato di circa 9,2 miliardi di euro nel 2017⁷³.

- **Investimenti in tecnologia e innovazione**

L'asset tecnologico e in particolare la possibilità di rendere più produttivi una serie di processi grazie alla tecnologia è un altro elemento cruciale nella valutazione aziendale.

Le aziende che investono in tecnologia e innovazione in ambito e-commerce sono numerose.

Tra gli esempi rilevanti si può citare MyTaxi che ha investito fortemente sull'app, grazie alla quale lo scorso anno sono state effettuate oltre 2 milioni di corse in Italia per un fatturato di 40 milioni di euro, con un revenue del 7%⁷⁴.

Un altro esempio è quello di Thun, che nel 2017 ha registrato circa 14 milioni di euro di ricavi. Per il biennio 2017-18 ha dedicato 8 milioni agli investimenti tra e-commerce, logistica e internazionalizzazione, di cui 3 milioni per ricerca e sviluppo di nuove tecnologie per la

⁷¹ Fonte: Uber verso la Borsa: vale 120 miliardi di dollari, Wired, 2018

⁷² Fonte: Zalando apre in Italia, il nuovo magazzino vale centinaia di posti, La Stampa, 2015

⁷³ Fonte: Essilor-Luxottica, è fatta: nasce il gigante italo-francese degli occhiali, Wired, 2018

⁷⁴ Fonte: Mytaxi saluta un 2018 da record: raddoppiato il fatturato e 2 milioni le corse effettuate in Italia, Today, 2019

trasformazione digitale. Il suo hub supporta aziende come Illy, Yamamay e Carpisa tanto nella logistica quanto nella vendita multicanale, tenendo il focus alto sull'ecommerce⁷⁵.

- **Tassi di crescita**

Le metriche come il fatturato, il numero di acquisti o di acquirenti sono importanti, ma i loro tassi di crescita ancora di più, e infatti sono uno dei primi elementi da tenere in considerazione ai fini della valutazione.

Un ottimo esempio in questo campo è Moncler, che nell'ultimo anno ha visto quasi raddoppiare il valore delle azioni (+91,12%). La crescita è dovuta alla valutazione Merrill Lynch che, sulla base della crescita media degli utili dell'ultimo biennio (22% pari a 250 milioni di euro nel 2017), stima un incremento degli utili medio annuo superiore al 20% fino al 2020⁷⁶. A cinque anni dalla quotazione in Borsa, che risale al dicembre 2013, l'azienda ha più che raddoppiato il fatturato, nonostante qualche crisi reputazionale, come vedremo più avanti.

Allo stesso modo, una diminuzione dei ricavi a fine 2018 ha fatto scendere il titolo Geox del 17%⁷⁷.

Ci sono anche anomalie, che però tengono conto di scenari più complessi. Ad esempio, lo scorso anno Walmart ha acquisito Flipkart, la più grande piattaforma di e-commerce indiana. Morgan Stanley ha stimato che, grazie all'accesso al mercato indiano, Walmart avrebbe guadagnato 200 miliardi di dollari in dieci anni. Nonostante questo, e dunque la prospettiva di lungo periodo positiva, il titolo in borsa ha perso prima un 4,2% e poi un 13% in quanto l'impatto sui conti presenti è molto alto e la profittabilità sarà visibile solo dopo molto tempo⁷⁸.

I grandi player continuano quindi a puntare su crescita importanti: per Amazon si prevede una crescita del 20% per il 2019, per eBay del 5%, per Expedia del 10% e per Godaddy del 12%.⁷⁹

- **Management team**

Nonostante non si tratti di un'azienda e-commerce, il caso dell'arrivo di Marchionne in Fiat fu sotto gli occhi di tutti, generando un rialzo del titolo Fiat del 282,6% dal suo arrivo al Lingotto.

Allo stesso modo, l'annuncio dell'abbandono del CEO Jack Ma del colosso Alibaba nel settembre 2018, ha influito negativamente (-3,8%) sul titolo.⁸⁰

Oltre al management, influiscono i componenti del team e i frontman: ad esempio la Juventus grazie all'annuncio del possibile acquisto di Cristiano Ronaldo, in una settimana ha guadagnato un +24%, passando da una capitalizzazione di 650 milioni di euro a oltre 800 milioni.

- **Valore del brand**

Il brand fa parte della valorizzazione degli asset e quindi concorre al calcolo del moltiplicatore. Esistono numerose classifiche che valutano il valore del brand aziendale, tra cui Interbrand che prende in considerazione numerosi elementi tra i quali trasparenza, governance, autenticità, differenziazione, presenza, engagement. Tutte le aziende presenti tra i top brand della classifica hanno caratteristiche comuni: sono tutte aziende che pongono il cliente al centro della strategia,

⁷⁵ Fonte: Thun, dagli angioletti al digitale: tuffo nell'economia 4.0 con Connectbay, La Repubblica, 2018

⁷⁶ Fonte: Moncler regina di Borsa: vale più di Tim e Poste, First Online, 2018

⁷⁷ Fonte: Brusco scivolone per Geox, pesano calo ricavi 9 mesi e cautela su 2018, Il Sole 24 Ore, 2018

⁷⁸ Fonte: Walmart shares plunge 4% after Flipkart deal; m-cap down by \$10 billion, Economic Times, 2018

⁷⁹ Fonte: Jeffries, 2018

⁸⁰ Fonte: Alibaba: l'uscita di Jack Ma penalizza titolo, ma analisti dicono "buy", Wall Street Italia, 2018

investono in tecnologia e sono flessibili e disponibili ai cambiamenti rapidi. Ferrari risulta all'88a posizione con un valore di 4,876 miliardi di dollari⁸¹.

Nel 2014 Moncler ha visto i suoi titoli diminuire del 4,88% dopo la diffusione di una campagna di protesta contro lo spiombaggio violento delle oche.⁸²

Il caso più eclatante dello scorso anno rispetto alla reputation, riguarda Facebook e lo scandalo di Cambridge Analytica.

Nei giorni precedenti l'esplosione dello scandalo, un'azione Facebook costava 185,09 dollari. Dopo 15 giorni erano sufficienti 160 dollari, il titolo è crollato del 13,67%. Inoltre lo scandalo ha trascinato anche altri titoli 2.0 e Nasdaq 100, l'indice che riunisce gli esponenti della tecnologia, ha perso oltre il 7% del valore. Questa reazione è legata al danno reputazionale di Facebook, nonché ai possibili rischi che questo avrebbe comportato nel futuro in termini di abbandono della piattaforma da parte dei brand⁸³. Nel corso del mese di luglio infatti, le azioni di Facebook sono crollate del 19%, con una capitalizzazione di 120 miliardi di dollari: la perdita più grande che qualsiasi azienda negli Stati Uniti abbia mai registrato in un tempo così breve.⁸⁴

● **Impatto sociale e ambientale**

L'impegno ambientale e sociale e la buona gestione dell'impresa sono criteri che contribuiscono alla valutazione di un'azienda in quanto diminuiscono i rischi potenziali per il futuro del business. Un'azienda attenta all'ambiente e che non crea disagi alla comunità, anzi, genera benefici, è valutata meglio tanto dalla società quanto da possibili investitori, soprattutto se stanziati sul medesimo territorio: ad esempio i Fondi di previdenza raccolgono i risparmi di persone che vivono in Italia, se l'impatto dell'investimento è positivo, gli investitori ne beneficiano direttamente.

Secondo un recente studio dal 2012 al 2017, i titoli con il rating ESG (che valuta l'impatto su ambiente e comunità da parte dell'azienda) più elevato hanno realizzato una performance cumulata dell'86,1% contro il 70,9% dei titoli con il rating più basso⁸⁵.

La Borsa Italiana partecipa all'iniziativa Sustainable Stock Exchange Initiative (SSE), un programma dell'ONU esistente dal 2009 che ha l'obiettivo di promuovere la sostenibilità degli emittenti dei mercati finanziari e "incoraggiare tutti gli stakeholder a migliorare la comunicazione delle caratteristiche ambientali, sociali e di governance".

Nella lista delle Global 100 (le 100 aziende al mondo quotate in borsa che si stanno impegnando maggiormente sui temi relativi all'ambiente, al sociale, alla governance e all'etica di business) compaiono Intesa Sanpaolo e Erg, come primo produttore di energia eolica in Italia⁸⁶. Tra le aziende e-commerce compare Adidas all'84° posto, grazie ai comportamenti aziendali, ma anche alla partnership con Parley per il riciclo della plastica e il riutilizzo come materiale di produzione e alla linea creata in collaborazione con Stella McCartney.

⁸¹ Fonte: Interbrand: Ferrari fra i marchi top a livello mondiale, Motori.it, 2018

⁸² Fonte: Moncler crolla in Borsa. Pesa il timore di boicottaggio dopo l'inchiesta di Report, Il Fatto quotidiano, 2014

⁸³ Fonte: Cambridge Analytica, quanto è costato in Borsa lo scandalo privacy, Wired, 2018

⁸⁴ Fonte: Il più grande crollo di sempre per un'azienda a Wall Street, Il Post, 2018

⁸⁵ Fonte: Le aziende "responsabili" in Borsa battono gli indici, La Repubblica, 2018

⁸⁶ Fonte: Solo un'italiana tra le 100 società più sostenibili al mondo, Green Economy, 2019 e Due italiane nella classifica delle 100 società più sostenibili del mondo, Forbes, 2019

- **Partnership**

Costruire delle partnership importanti permette di dare un segnale sulla crescita futura. Drexcode, ad esempio, è la prima piattaforma online dove noleggiare abiti in season firmati da designer famosi. L'azienda ha attratto da subito nomi importanti della moda e questo, insieme alla scalabilità del servizio e a un lifetime customer value molto alto, ha consentito di ricevere investimenti per 1,03 milioni di euro. Determinante è stata la partnership con La Rinascente Milano, che ha consentito l'associazione ad un brand forte, nonché la creazione di un punto di contatto offline con le clienti che sta influenzando fortemente sul valore del brand.

Lo scorso anno, grazie ai mondiali di calcio, Adidas ha visto una crescita del +151% rispetto al 2017 registrando un utile di 418 milioni di euro, grazie ad una campagna di partnership e associazione di brand con i nomi più importanti dello sport a livello mondiale.

- **Strumenti diversi da Google e Amazon per acquisire clienti**

Molte aziende e-commerce hanno come principale fonte di acquisizione clienti il motore di ricerca Google o il marketplace Amazon. Questi due colossi rappresentano la prima fase di ricerca dei prodotti e per molti diventano il mezzo principale per portare traffico e/o conversioni.

E' ad esempio il caso di Kelkoo, acquisita da Yahoo nel 2004 a 457 milioni di euro, rivalutata 103 milioni di dollari nel 2005, venduta nel 2008 da un private equity inglese a meno di 100 milioni di euro e poi rivalutata 38,4 nel 2015. Questo crollo di valore è attribuibile alla comparsa sul motore di ricerca del sistema di comparazione prezzi Google e di un abuso di potere perpetrato dal colosso per anni, fino alla causa intentata da Kelkoo e dalla condanna e una multa di 2,42 miliardi di euro per violazione delle norme antitrust dell'UE⁸⁷.

Un altro esempio è quello di PayPal: a inizio 2018 eBay ha comunicato la volontà di allontanarsi da PayPal e di optare per un altro fornitore di pagamenti. Questo ha determinato un crollo in borsa del 12% per PayPal in quanto, nonostante negli anni avesse provato a diversificare l'offerta, il 30% delle entrate Paypal proveniva da eBay⁸⁸.

Le strategie per rendere la propria attività non direttamente connessa con le scelte di Google e Amazon sono spesso determinanti nel rendersi interessanti nei confronti degli investitori.

- **Ricorsività degli acquisti**

Avere dei clienti fidelizzati o un modello a sottoscrizione garantisce la ricorsività degli acquisti e aumenta il Customer lifetime value. Acquisire un nuovo cliente costa 5 volte di più che conservarne uno già acquisito, basti pensare che aumentare la retention rate del 5% aumenta i profitti tra il 25 e il 95%. Nonostante questo ad oggi solo il 42% delle aziende è in grado di calcolare correttamente il Customer Lifetime Value⁸⁹ e dunque conosce realmente l'impatto di questa metrica.

Netflix, piattaforma di contenuti di streaming online nata nel 2007, in meno di 10 anni ha registrato un rialzo della sua quotazione di oltre il 6.000%. I punti di forza di Netflix sono numerosi: la scalabilità del modello di business, gli investimenti in tecnologia e innovazione, l'internazionalizzazione, l'aumento di valore del brand, la crescita delle metriche di riferimento. Oltre a questo però Netflix propone un modello ad abbonamento, che

⁸⁷ Fonte: Price comparison site Kelkoo takes Google to High Court over abuse of search dominance, The Telegraph, 2017

⁸⁸ Fonte: eBay dice addio a PayPal: presto non sarà più il pagamento principale, Dday, 2018

⁸⁹ Fonte: Customer Acquisition Vs. Retention Costs – Statistics And Trends, Invesp, 2018

prevede la ricorsività dell'acquisto e consente di avere un customer lifetime value più ampio di altri modelli. Allo stesso modo agiscono molte altre realtà, come Cortilia o iTunes di Apple.

Anche Shopify, con il suo modello a sottoscrizione, vede aumentare le sottoscrizioni del 35% anno su anno e incrementare il suo margine da 310 a 465 milioni di dollari.

Ma le aziende possono anche trasformare il proprio modello da saltuario a ricorsivo. Ad esempio, chi vende macchine o appartamenti può iniziare ad affittarle con il modello di sharing. O chi vende vestiti costosi può iniziare ad affittarli come Drexcode.

- **Aggregazione di settori con moltiplicatori alti**

Talvolta l'attività primaria di un'azienda e-commerce non è profittevole, o lo è dopo molto tempo. In questo caso è efficace chi è in grado di differenziare e sa aggregare e gestire settori con moltiplicatori alti.

Ventis, ad esempio, nasce nel 2015 come operatore fashion di vendite a tempo. Nel 2016 viene acquisito per il 95% da una banca, risultando essere il più grande investimento in e-commerce effettuato da un ente bancario che, in tre anni, investe sul progetto complessivamente 25 milioni di euro. Ventis registra tassi di crescita importanti e, oltre al fashion, inizia a proporre arredamento ed enogastronomia: i primi due settori consentono alti margini, il terzo, con una frequenza d'acquisto più alta, consente di fidelizzare il cliente. Oltre a questo Ventis è in grado di proporre ai propri clienti tutta una serie di prodotti bancari forniti dall'investitore e acquisisce fee per ogni vendita, incrementando in modo considerevole i propri moltiplicatori.

Questo è anche il modello di grandi player come Amazon, che oltre al marketplace dispone di numerosi altri servizi profittevoli. Amazon, nata nel 1994 ha raggiunto i primi utili nel 2003, per poi vedere il proprio titolo triplicare e superare quello di Apple nel 2018. Un esempio tra i servizi complementari e a moltiplicatori alti proposti da Amazon, è il modello AWS, Amazon Web Services, che offre servizi di cloud computing affidabili, scalabili ed economici. AWS è utilizzato da alcune delle più importanti imprese mondiali tra cui Netflix, con una spesa di 19 milioni di dollari all'anno, LinkedIn con 13 milioni, Facebook con 11 milioni⁹⁰.

Gli unicorni

Per unicorno si intende un'azienda privata non quotata in borsa valutata più di un miliardo di dollari.

Secondo una recente analisi, su 328 aziende totali divenute unicorni nel tempo, sono 44 le aziende comunemente catalogate come puro e-commerce tra cui AirBnB e Wish, ma compaiono anche aziende di servizi On Demand, come BlablaCar, Instacart, Deliveroo o Uber.

Rispetto alla dislocazione geografica, gli unicorni dell'e-commerce nascono principalmente negli Stati Uniti (36%), segue la Cina con il 18%, India (14%) e Germania (9%), a seguire tra il 5 e 4% compaiono UK, Thailandia, Corea del Sud, Russia e Lussemburgo.

In media le aziende e-commerce hanno impiegato 4 anni a diventare unicorni.

⁹⁰ Fonte: Amazon Business Model: Amazon Web Services, Innovation Tactics, 2018

Tra gli esempi:

- Airbnb, il portale di appartamenti in affitto per brevi periodi, è nato negli Stati Uniti nel 2007 ed è arrivato a diventare un unicorno nel 2011 con una valutazione di 29,3 miliardi. Complessivamente ha ricevuto 4.400 milioni di dollari di finanziamento.
- Auto1 Group, il marketplace tedesco, ha impiegato tre anni a diventare unicorno nel 2015 con una valutazione di 3,5 miliardi. Complessivamente ha ricevuto 1.100 milioni di dollari di finanziamento.
- Deliveroo, nato in Uk nel 2013 è diventato unicorno nel 2017 con una valutazione di 2 miliardi. Complessivamente ha ricevuto 956 milioni di dollari di finanziamento.
- Coupang, il marketplace coreano ha raggiunto una valutazione di 9 miliardi e ha impiegato 10 anni a diventare unicorno. Complessivamente ha ricevuto 3.400 milioni di dollari di finanziamento.

Altri esempi rilevanti in ambito e-commerce sono consultabili nell'infografica.

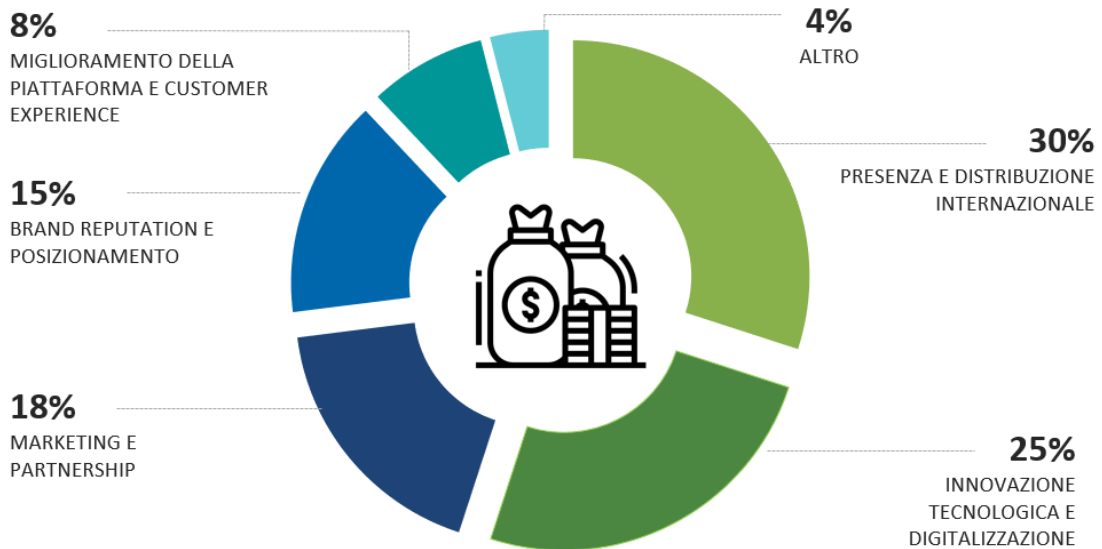
Accesso ai fondi di investimento

A differenza di quanto accade all'estero, l'Italia ad oggi non registra campioni nazionali in termini di investimenti ricevuti e di valutazione, ad eccezione di YOOX. A parità di settore e attività, un'azienda con sede negli Stati Uniti riceve una valutazione fino a 5 volte maggiore rispetto a un'italiana. La discrepanza è evidente anche con il resto d'Europa, in particolare Francia e Germania, che registrano valutazioni più alte di 3 o 4 volte.

Il modello di business per chi cerca finanziamenti oggi è lungo e poco strutturato: l'imprenditore deve contattare privatamente i fondi e attendere risposta, poi sottoporsi ad un'analisi del modello di business che conduce ad un eventuale finanziamento. Un Venture Capital italiano riceve circa 2.000 proposte all'anno, incontra circa 220 aziende e attiva 5 investimenti all'anno. Le politiche del governo per il 2019 probabilmente espanderanno questo settore e la concorrenza tra Venture aumenterà migliorando anche i tassi di successo delle imprese in cerca di finanziamenti.

Le aziende e-commerce italiane sono interessate. Il 54% vorrebbe accedere a fondi di Venture Capital.

COSA POTENZIARE CON L'ACCESSO AI FONDI VENTURE CAPITAL



FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

Tra gli obiettivi da raggiungere grazie all'ottenimento di finanziamenti da fondi: la volontà di potenziare la presenza/distribuzione internazionale per (30%), l'innovazione tecnologica (25%), marketing e partnership (18%), la brand reputation e posizionamento (15%), il miglioramento della piattaforma e della customer experience (8%) e altre voci per il 4%.



Dati forniti da AIFI, Associazione italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt.

Il valore delle aziende per Private Equity e Venture Capital

Tanto per Private Equity che per Venture Capital, il numero delle operazioni con oggetto aziende e-commerce o afferenti, è più o meno stabile nel periodo di riferimento (2013-2015). Rispetto alle regioni in cui si investe la Lombardia guida la classifica, seguita da Veneto, Emilia Romagna, Toscana e Lazio. Il sud non emerge in modo particolare.

Il Private Equity ha una media di 14 operazioni di investimento all'anno con 70 milioni di euro di investimento medio su 44 aziende. Il 70% degli investimenti proviene dall'estero, mentre solo il 30% dall'Italia.

Le aziende finanziate hanno in media 250 dipendenti e operano nei campi

- Consumer goods 75%
- Food & Beverage 11%
- Industrial Products 2%
- Media e communication 2%
- Other professional and social services 9%

Sono state acquisite in media per la seguente percentuale:

- Consumer goods 70%
- Food & Beverage 73%
- Industrial Products 14%
- Media e communication 27%
- Altro 72%

Rispetto ai parametri standard di valorizzazione di un'azienda, tra le aziende che hanno ricevuto finanziamenti non si riscontrano parametri

replicabili e dunque vincolanti per determinare un investimento. Ad ogni modo si evidenzia:

- EBITDA medio di €12,8 milioni, con ampie discrepanze tra i settori
- EBIT medio di €2,08 milioni. Anche in questo caso ci sono discrepanze tra settori
- EV: il Valore medio d'Impresa viene calcolato intorno ai 183 milioni di €, con un picco nella categoria Other professional and social services

In base ai dati attualmente disponibili, per il 52% delle aziende coinvolte nell'analisi si registra per i due anni di osservazione un incremento medio in termini di fatturato dell'11%, dei dipendenti del 21% e il 35% delle aziende ha registrato un miglioramento dell'EBITDA.

Il Venture Capital invece ha una media di 23 operazioni di investimento all'anno, l'89% delle quali provengono dal nostro Paese, con 1,5 milioni di euro di investimento medio.

Le aziende finanziate hanno in media 17 dipendenti e sono state acquisite in media per il 28%.

Il 25% delle aziende prese in considerazione e per le quale si dispone di dati aggiornati per i due anni di osservazione registra in media un incremento di fatturato del 132%, di dipendenti del 200% e il 39% delle aziende ha registrato un miglioramento dell'EBITDA.



Il valore delle aziende e-commerce

Come aumentare il valore della propria azienda

Maoyan-Welying
Marketplace
Cina, 2017
entertainment
▲ 0 anni
Valutazione: \$3B
Funding: \$671,40M

Houzz
Marketplace
USA, 2008
▲ 6 anni
Valutazione: \$4B
Funding: \$613,60M

Wish
Marketplace
USA, 2010
▲ 5 anni
Valutazione: \$9B
Funding: \$1.300M

VANCL
Marketplace
Cina, 2007
▲ 3 anni
Valutazione: \$3B
Funding: \$612M

AirBnB
Marketplace
USA, 2007
▲ 4 anni
Valutazione: \$29,3B
Funding: \$4.400M

Coupang
e-Commerce
Corea del Sud, 2010
▲ 8 anni
Valutazione: \$9B
Funding: \$3.400M

Lianjia
Marketplace
Cina, 2011
▲ 5 anni
Valutazione: \$5,8B
Funding: \$1.885M

Deliveroo
On demand
UK, 2013
▲ 4 anni
Valutazione: \$2B
Funding: \$956,60M

Fanatics
Sport
USA, 1995-2000
e-commerce
▲ 17 anni
Valutazione: \$4,5B
Funding: \$1.700M

Thumbtack
Marketplace
USA, 2009
▲ 6 anni
Valutazione: \$1B
Funding: \$273,20M

Udaan
e-commerce
India, 2016
▲ 2 anni
Valutazione: \$1B
Funding: \$284,9M

TechStyle Fashion Group
Marketplace
USA, 2010
▲ 4 anni
Valutazione: \$1B
Funding: \$259,7M

Hims
Consumer products & Services
USA, 2017
▲ 2 anni
Valutazione: \$1B
Funding: \$197M

Fonli
Marketplace
Cina, 2006
▲ 11 anni
Valutazione: \$1B
Funding: \$30M

Tech Style Fashion Group

Glossier
Marketplace beauty
USA, 2010
▲ 9 anni
Valutazione: \$1,2B
Funding: \$186,40M

Zotychic
Grooming & Lifestyle
Cina, 2012
▲ 6 anni
Valutazione: \$1B
Funding: \$29M

BloBlaCar
On demand
Francia, 2006
▲ 11 anni
Valutazione: \$1,6B
Funding: \$448,50M

Letgo
Marketplace
USA, 2015
▲ 12 anni
Valutazione: \$1B
Funding: \$97,5M

iFood
On demand
Cina, 2011
▲ 7 anni
Valutazione: \$1B
Funding: \$591,90M

Yijupi
e-commerce food
Cina, 2014
▲ 9 anni
Valutazione: \$1,1B
Funding: \$31,40M

Bukalapak
Marketplace
Indonesia, 2011
▲ 6 anni
Valutazione: \$1B
Funding: \$50M

Jiuxian
Marketplace
Cina, 2009
▲ 6 anni
Valutazione: \$1,05B
Funding: \$363,70M

About You
Fashion
Germania, 2014
▲ 4 anni
Valutazione: \$1B
Funding: \$300M

UNDER CONSTRUCTION

LE STRUMENTI AUMENTANO

STRUMENTI ACQUISIZIONE NUOVI CLIENTI

Strumenti diversi da Google e Amazon per acquisire clienti: **Kelkoo**
Dal 2004 al 2015 il suo valore è passato da 457 a 38,4 milioni di euro a causa dello scoppio del sistema di comparazione prezzi di Google e di un abuso di potere perpetrato dal colosso per anni, fino alla causa e alla condanna di Google a pagare 2,42 miliardi di euro per violazione delle norme antitrust dell'UE

f VALORE BRAND

Valore del Brand: **Facebook**
A causa dello scandalo Cambridge Analytica e del successivo mancato raggiungimento delle previsioni trimestrali, Facebook registra la più grande perdita in un solo giorno tra le aziende USA

X INVESTIMENTI TECNOLOGIA E INNOVAZIONE

Investimenti in tecnologia e innovazione: **MyTaxi**
Che ha investito fortemente nell'ipo che consente di prenotare il proprio taxi in mobilità, pagare con carta di credito, raccogliere tutte le fatture in un unico luogo e a breve consentirà molto altro. MyTaxi lo scorso anno ha fatturato 640 milioni solo in Italia

Tassi di crescita: **Moncler**
Negli ultimi due anni ha registrato un +22% medio di crescita degli utili, generando 250 milioni di euro nel 2017. Questo ha determinato un +91% delle azioni nell'ultimo anno

CLUSTER Oltre i 20 miliardi di valutazione
 Oltre i 5 miliardi di valutazione
 Oltre i 2 miliardi di valutazione
 Oltre 1 miliardo di valutazione

LEGENDA Nome azienda
 Tipologia di azienda
 Nazione, anno di fondazione
 ▲ Tempo impiegato per diventare Unicorni
 Valutazione in miliardi di USD
 Funding ricevuto in milioni di USD

Go2i.com
 Marketplace car rental
 Cina, 2015
 ▲ 1 anno
 Valutazione: \$6,6B
 Funding: \$148,60M

Tokopedia
 Marketplace
 Indonesia, 2009
 ▲ 9 anni
 Valutazione: \$7B
 Funding: \$2,400M

Uber
 On demand
 USA, 2009
 ▲ 4 anni
 Valutazione: \$72B
 Funding: \$24,200M

AUTO 1 Group
 Marketplace
 Germania, 2012
 ▲ 3 anni
 Valutazione: \$3,5B
 Funding: \$1,100M

Instacart
 On demand
 USA, 2012
 ▲ 2 anni
 Valutazione: \$4,35B
 Funding: \$1,900M

The Hut Group (THG)
 Beauty
 UK, 2017
 ▲ 1 anno
 Valutazione: \$3,25B
 Funding: \$1,834M

Xiaohonshu
 Marketplace
 Cina, 2013
 ▲ 3 anni
 Valutazione: \$3B
 Funding: \$417,5M

STRATEGIE PER AUMENTARE IL VALORE

INTERNAZIONALIZZAZIONE
 In Italia nel 2015, accolto dalla borsa di Francoforte con un +6,3% del titolo

RICORSIVITÀ DEGLI ACQUISTI
 Ricorsività degli acquisti: Netflix
 Grazie anche al modello a sottoscrizione, in meno di 10 anni Netflix ha registrato un rialzo della sua quotazione di oltre il 6,000%

AGGREGAZIONE
 Aggregazione di settori con moltiplicatori alti: Venis
 Nata nel 2015 come operatore fashion di vendite a tempo, acquisito nel 2016 per il 95% da una banca che in tre anni investe sul progetto 25 milioni di euro. Ha aggregato i settori arredamento ed enogastronomia per migliorare i margini e la frequenza d'acquisto. Vende anche prodotti bancari forniti dall'investitore acquisizione ampi margini. Nel 2018 è cresciuto del 250% e punta a +200% per il 2019

PARTNERSHIP
 Partnership: Drecode
 È la prima piattaforma online per noleggiare abiti in season firmati da designer famosi. Ha stretto una partnership con La Rinascente Milano, che ha consentito l'associazione ad un brand forte e la creazione di un punto di contatto offline con le clienti

IMPATTO SOCIALE E AMBIENTALE
 Impatto sociale e ambientale: Adidas
 È all'84° posto del Global 100, la classifica delle aziende quotate in borsa più attente sui temi relativi all'ambiente, al sociale, alla governance e all'etica di business. Ha stretto una partnership con Parley e ha creato una linea di scarpe di plastica riciclata

SCALARITÀ
 Scalabilità: Flexbus
 Individua le linee richieste e le implementa, ma non possiede nessun autobus, restano di proprietà e sotto la gestione di partner locali. Il modello è sostenibile e replicabile ovunque in modo rapido e poco costoso: non è necessario replicare tutta la struttura o l'applicazione per diffonderlo in nuovi mercati

MANAGEMENT TEAM
 Management team: Alibaba
 Settembre 2018: Jack Ma, CEO del colosso Alibaba, annuncia l'abbandono del Gruppo. Il titolo registra un -3,8%

WARBY PARKER
 Marketplace
 USA, 2010
 ▲ 5 anni
 Valutazione: \$1,2B
 Funding: \$290,5M

Junia
 Marketplace
 Nigeria, 2012
 ▲ 7 anni
 Valutazione: \$1,04B
 Funding: \$767,70M

ShopClues
 Marketplace
 India, 2011
 ▲ 8 anni
 Valutazione: \$1,1B
 Funding: \$255,9M

Yoox
 Fashion
 Italia, 2010
 ▲ 5 anni
 Valutazione: \$2,1B
 Funding: \$118,7M

Allbirds
 Fashion
 USA, 2014
 ▲ 3 anni
 Valutazione: \$1,4B
 Funding: \$77,5M

Xiaozhu
 Marketplace
 Cina, 2012
 ▲ 5 anni
 Valutazione: \$1B
 Funding: \$571,6M

Mia.com
 Marketplace
 Cina, 2011
 ▲ 4 anni
 Valutazione: \$1B
 Funding: \$231,5M

OfferUp
 Marketplace
 USA, 2011
 ▲ 5 anni
 Valutazione: \$1,2B
 Funding: \$261M

Tuji
 Marketplace
 Cina, 2011
 ▲ 4 anni
 Valutazione: \$1,5B
 Funding: \$755M

Zhaogang
 Marketplace
 Cina, 2012
 ▲ 8 anni
 Valutazione: \$1B
 Funding: \$379,4M

Koudai Gouwu
 Marketplace
 Cina, 2010
 ▲ 4 anni
 Valutazione: \$1,4B
 Funding: \$368M

Global Fashion Group
 Fashion
 Lussemburgo, 2014
 ▲ 1 anno
 Valutazione: \$1,1B
 Funding: \$582M

Beibei
 Marketplace
 Cina, 2011
 ▲ 4 anni
 Valutazione: \$1B
 Funding: \$224,3M

Per aumentare il valore della propria azienda e avere successo è necessario puntare sugli elementi che determinano il moltiplicatore

Nel cantiere ci sono elementi che aumentano il valore dell'azienda

▲ = Azienda innovativa che ha ricevuto una valutazione di almeno un miliardo di dollari



CAPITOLO CINQUE

MARKETING ONLINE

Promozione online

L'attività di promozione online continua ad essere un'attività difficoltosa per il 49% delle aziende di e-commerce italiane interpellate mediante la nostra survey. Il dato è in diminuzione del 5% percentuale rispetto all'anno precedente e in linea con il trend degli ultimi anni (54% nel 2017 e 58% nel 2016), ma coloro che cambiano opinione si dividono equamente tra le valutazioni Soddisfacente e Insoddisfacente.

I soddisfatti raggiungono dunque quota 33%, con un +2% sull'anno precedente, mentre gli insoddisfatti passano invece a quota 18%, proseguendo nel trend in crescita (14% lo scorso anno, 10% quello prima).

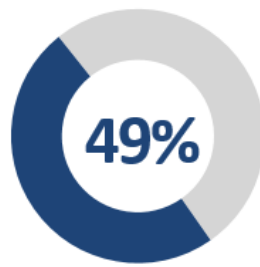
PROMOZIONE ONLINE DEL BRAND



SODDISFACENTE



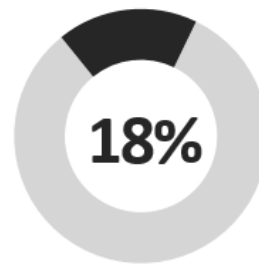
31% NEL 2018



DIFFICOLTOSA



54% NEL 2018



INSODDISFACENTE



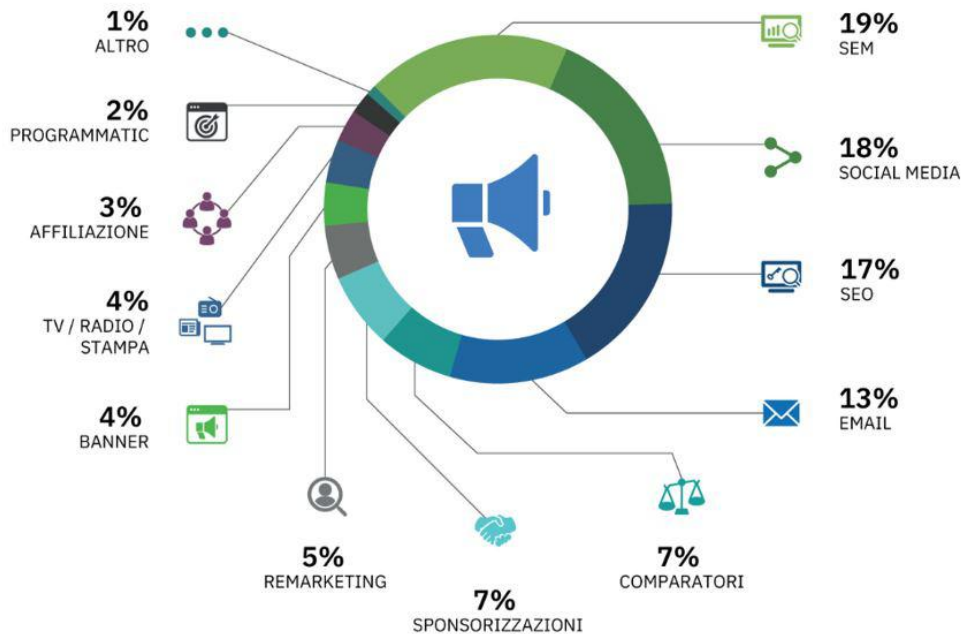
14% NEL 2018

FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

Attività di marketing e advertising

Tra le attività di marketing, il keyword advertising continua a raccogliere la maggior parte degli investimenti, come rilevato in anni passati, ma diminuisce il gap con gli altri canali passando dal 26% della scorsa edizione al 19%. Al secondo e terzo posto le attività di social media marketing e SEO, che registrano entrambe un +2% e raggiungono quota 18% e 17%. Gli investimenti in e-mail marketing scendono di 2 punti percentuali al 13%. Di seguito i comparatori e le sponsorizzazioni al 7% (queste ultime con un aumento del 5%), Remarketing (5%), Banner al 4%, così come Televisione, Radio e Stampa subiscono un aumento (+1%), di seguito Affiliazione e Programmatic.

DISTRIBUZIONE % ATTIVITÀ DI MARKETING & ADVERTISING



Fonte: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

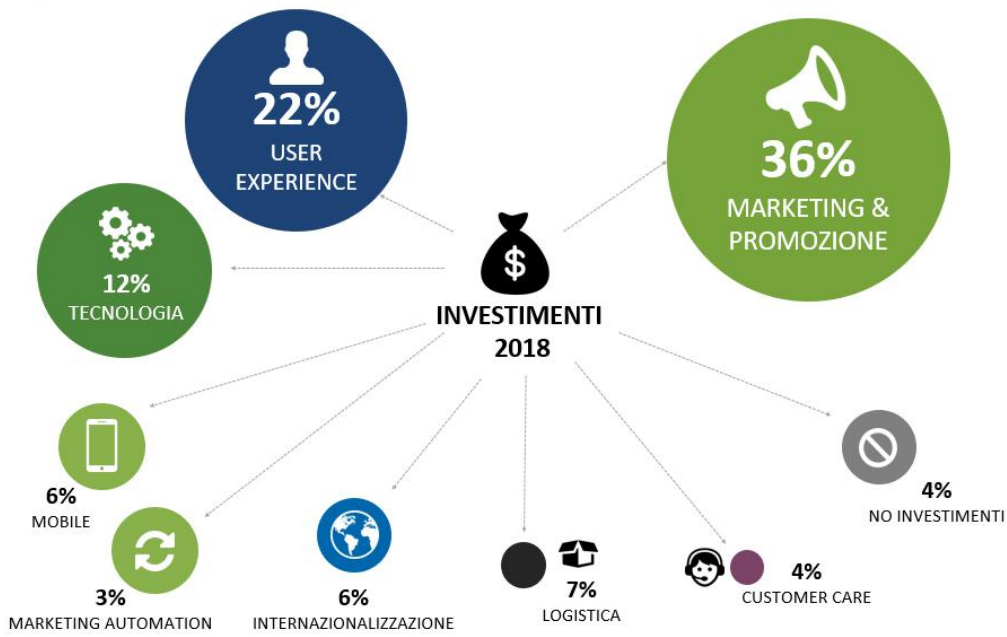
Investimenti nel breve termine

Le aziende di e-commerce italiane nel breve termine prevedono di investire soprattutto in marketing e promozione (36% contro il 33% dell'anno precedente). Al secondo posto si posizionano, come nel 2018 e nel 2017, gli investimenti tesi a migliorare l'usabilità e la user-experience del sito (22%, come l'anno precedente). Al terzo posto gli investimenti volti a migliorare l'infrastruttura tecnologica con un budget del 12%.

Gli investimenti su Mobile rimangono pressoché stabili al 6%, diminuisce invece considerevolmente il Marketing automation passando dal 7% al 3%.

Stabile al 6% l'investimento sulle attività per la vendita all'estero, in aumento del 2% investito nella logistica (7%) mentre l'attività di customer care continua lentamente ad aumentare, ottenendo un 4% (3% nel 2018 e 2% nel 2017). In diminuzione di 2 punti percentuali le aziende che non effettueranno investimenti nell'anno in corso: il 3%.

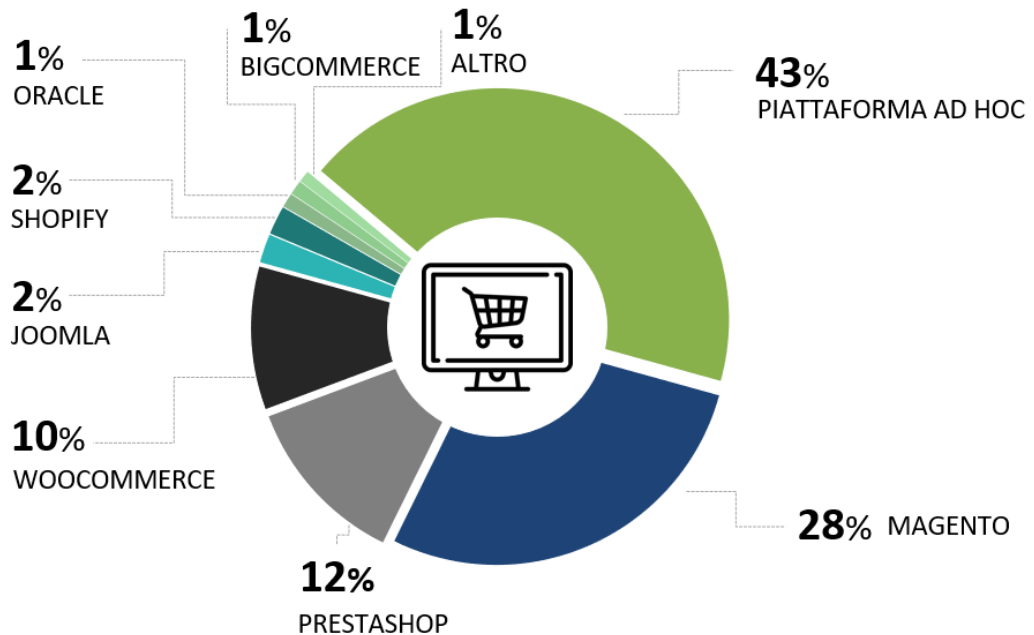
INVESTIMENTI NEL BREVE TERMINE



Fonte: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

Soluzioni e-commerce

SOLUZIONI DI E-COMMERCE UTILIZZATE



Fonte: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

CAPITOLO SEI

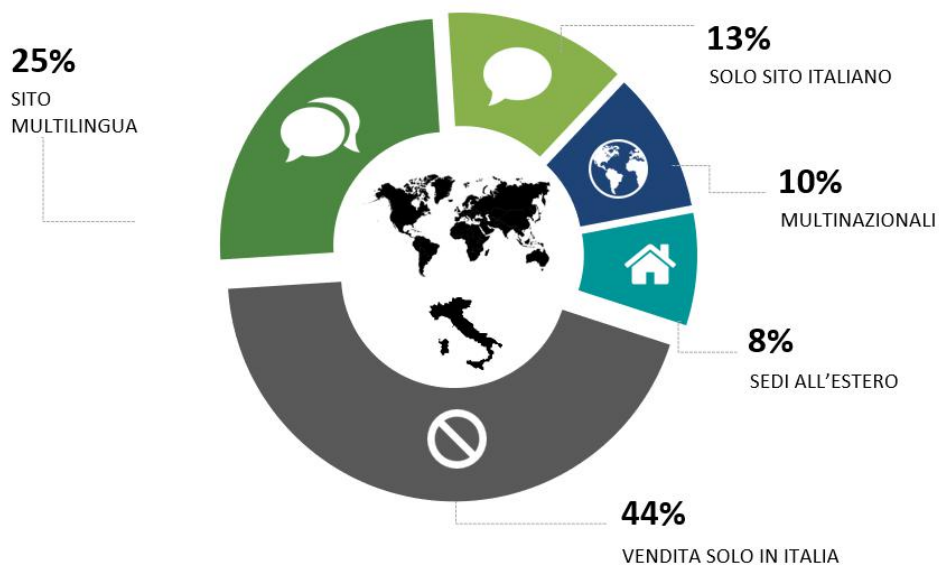
VENDERE ALL'ESTERO

Strategie di presenza sui mercati esteri e fatturato

Le aziende e-commerce italiane che vendono all'estero sono il 56% (-9%) rispetto allo scorso anno, mentre il 44% vende solo in Italia. Questo dato registra l'ingresso sul mercato e dunque nel panel di nuovi player che hanno iniziato la loro attività partendo esclusivamente dal mercato italiano.

Riguardo alle strategie messe in atto per l'ingresso sui mercati esteri: il 25% ha un sito multilingua, mentre il 13% del campione vende unicamente attraverso il sito in lingua italiana, l'8% opera con sedi o filiali all'estero (4% nel 2016) e il 10% fa parte di un gruppo multinazionale.

STRATEGIE DI PRESENZA SUI MERCATI ESTERI

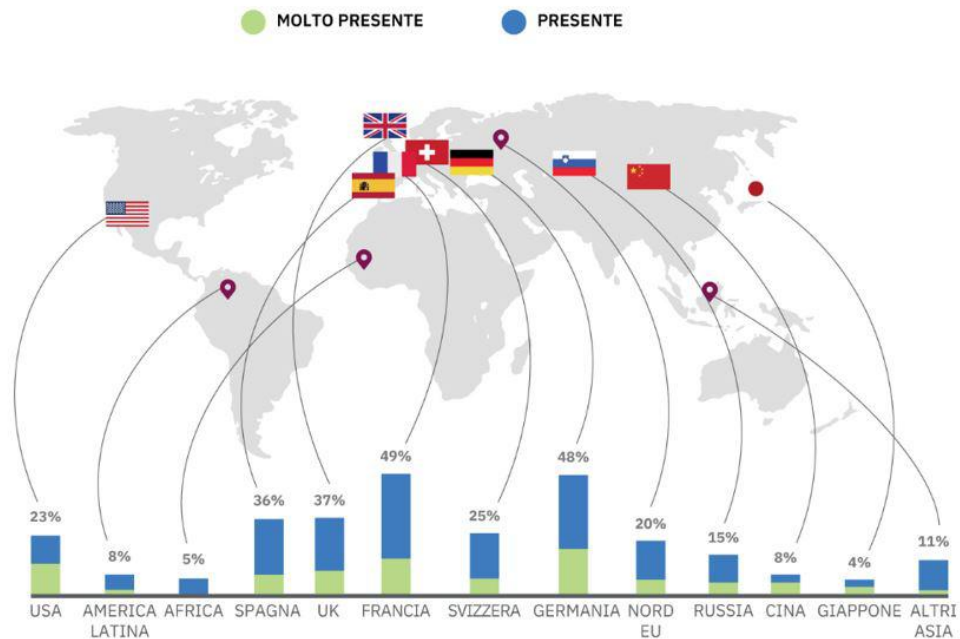


FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

Il fatturato e-commerce generato all'estero dalle aziende italiane è stato in media il 25% delle vendite complessive, il 5% in meno rispetto all'anno precedente.

Mercati esteri con maggior presenza di aziende italiane

PRESENZA AZIENDE ITALIANE ALL'ESTERO



FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

Rispetto alla strategia futura, invece il 25% delle aziende intervistate ha intenzione di investire in Germania, il 17% negli Stati Uniti, il 14% in Cina. A seguire l'8% in Nord Europa, il 5% in Francia e Russia, 4% in Regno Unito e a seguire gli altri Paesi. Il 12% delle aziende dichiara di non avere previsione di internazionalizzazione per i prossimi 10 anni.



Dati forniti da ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane

helloITA, la vetrina del Made in Italy su Alibaba

Oggi la Cina è il secondo mercato di destinazione delle esportazioni mondiali e l'ottavo per l'export italiano. Circa il 38% degli e-shopper cinesi è anche un acquirente cross border e acquista online prodotti e servizi stranieri su piattaforme come Tmall Global o JD Worldwide oppure direttamente da siti stranieri⁹¹.

Nello specifico, a metà 2018, TMall Global, la piattaforma di cross-border e-commerce di Alibaba, ospitava circa 200 negozi italiani di diversi settori e oltre 1000 marchi italiani presenti attraverso distributori.

A settembre 2018 è stata annunciata helloITA, la prima vetrina virtuale nazionale su Alibaba e le sue piattaforme B2C Tmall e Tmall Global, che contano oltre 570 milioni di e-shoppers.

La vetrina dà la possibilità alle aziende del Made in Italy di ottenere visibilità, nonché di godere di promozione e comunicazione on e offline finanziate dall'ICE, per un valore di 2,5 milioni di euro. Tra le aziende aderenti Illy Caffè, Lavazza, Barilla, Granarolo e tante PMI, il 50% sul totale delle adesioni. I settori coinvolti sono Fashion, Living&Lifestyle e Food&Wine.

Il progetto è inserito nell'ambito del Piano Straordinario per il Made in Italy⁹².

⁹¹ Fonte: Esportazioni e-commerce delle imprese italiane, ICE-Agenzia e Politecnico di Milano, 2018

⁹² Fonte: ICE e Alibaba Group lanciano "helloITA" l'hub virtuale per portare le eccellenze e la cultura del Made in Italy in Cina, ICE, 2018

CAPITOLO SETTE

VENDERE SUI MARKETPLACE

Nel 2017 Amazon ha transato 177,9 miliardi di dollari, +30% rispetto all'anno precedente e recentemente il suo valore ha sfiorato i mille miliardi. Per il 2018 si dichiarano 232,9 miliardi di dollari, in crescita del 30% rispetto al 2017, con 11 miliardi di utili realizzati⁹³.

Oltre il 40% del commercio online degli Stati Uniti viene gestito su Amazon. L'83% dei consumatori USA ha effettuato almeno un acquisto sul marketplace, il 90% dei millennials⁹⁴. Amazon Prime ha raggiunto il 47% delle famiglie americane⁹⁵ con un costo di 119 dollari all'anno, contro i 36 euro all'anno per l'Italia. I servizi per l'Italia si sono arricchiti e oltre alle consegne che possono avvenire anche in giornata e Amazon Pantry, prevedono anche servizi di Musica, Video, memoria d'archivio e libri gratuiti⁹⁶. Si stima che gli iscritti a Prime raddoppieranno nei prossimi dieci anni, raggiungendo quota 275 milioni⁹⁷.

Rispetto al rafforzamento della sua posizione a livello mondiale, lo scorso anno Amazon ha lanciato la sua attività in Turchia e Australia. Negli ultimi due anni ha investito fortemente sui magazzini e la logistica in Europa e nel mondo, aumentando la sua quota in questo ambito del 70%⁹⁸. Dall'acquisizione di Whole Foods nel 2017 ha puntato anche a rafforzare vendite e consegne, in particolare in ambito alimentare. Si è mossa nel mondo dei servizi finanziari con Amazon Payment e Insurance (in UK).

Il 50% dei prodotti comprati su Amazon Marketplace sono venduti da terze parti. In meno di un anno i venditori raggiunti nei 14 Paesi in cui opera, sono stati oltre un milione, per, la maggior parte provenienti da Stati Uniti, India e Germania. Circa 83 mila sono su amazon.it. Tra i più

⁹³ Fonte: Amazon Revenue 2006-2018 | AMZN, Macrotrends, 2019

⁹⁴ Fonte: 2018 Omnichannel Buying Report, BigCommerce, 2018

⁹⁵ Fonte: eMarketer: 51% of US households to take Amazon Prime in 2019, eMarketer, 2019

⁹⁶ Fonte: Come funziona Amazon Prime, Corriere della Sera, 2018

⁹⁷ Fonte: Amazon Prime al raddoppio in 10 anni. Citigroup stima business da 500 miliardi di dollari, Corcom, 2018

⁹⁸ Fonte: Il boom di Amazon spiegato con cinque grafici, Il Sole 24 ore, 2018

recenti venditori acquisiti per il mercato europeo, circa il 40% è basato in Cina e Hong Kong⁹⁹. Lo scorso anno le aziende che superano 1 milione di dollari di transato su Marketplace sono state circa 20.000.

Rispetto ai prodotti, Amazon sta ampliando la propria attività su food, fashion e arredamento, con l'inserimento di due nuovi marchi di mobili che, almeno nel nostro paese, andranno a fare concorrenza a Ikea. La stessa Ikea lo scorso anno ha annunciato di voler creare una piattaforma di vendita online su cui acquistare non solo i suoi prodotti ma anche quelli di terzi, come fa Zalando¹⁰⁰.

Amazon ha lanciato in Italia Launchpad, il portale per dare visibilità ai prodotti delle startup tecnologiche. Ha lanciato inoltre Start-up e piccoli produttori su Prime Now, sezione dedicata alle aziende dell'agroalimentare 100% italiane costituite da non più di 5 anni o con un fatturato inferiore ai 10 milioni di euro.

Tornando ad Amazon, l'investimento sulle nuove tecnologie procede in molti ambiti, in primis su Alexa e sul comando vocale. A inizio 2019 Amazon ha interrotto la vendita dei Dash button, introdotti nel 2015. Nonostante ciò quelli già venduti potranno essere ancora utilizzati e ha introdotto il riodino virtuale con abbonamento in sottoscrizione¹⁰¹.

A settembre 2018, il valore di Alibaba era stimato a 420 miliardi e ha transato circa 40 miliardi di dollari, con una crescita del 58%, contro il 30% di Amazon. I suoi clienti sono 576 milioni, e aumentano di circa 24 milioni l'anno, quasi il doppio di quelli di Amazon che sono 300 milioni¹⁰².

Alibaba ha siglato un accordo con il governo belga con l'obiettivo di creare una struttura logistica da 220mila metri quadrati entro il 2021, un investimento da 75 milioni di euro. In altri Paesi si sta muovendo stringendo partnership, come ad esempio El Corte Inglés spagnolo e promuovendo la sua soluzione di pagamento Alipay¹⁰³.

Rispetto all'Italia, a breve verrà lanciata AliExpress e l'Italia sarà primo Paese a essere coinvolto nel progetto al di fuori della Cina: le aziende italiane potranno dunque aprire la loro vetrina sul canale e vendere prodotti ai centinaia di milioni di clienti AliExpress¹⁰⁴.

Tornando agli USA, l'altro grande colosso è Walmart che sta guadagnando a poco a poco terreno e nel 2018 è diventata il terzo rivenditore online del Paese, dopo Amazon ed eBay. Da inizio 2019 Walmart ha rotto la collaborazione con Google e ha deciso di puntare solo sulle proprie forze per quanto riguarda e-commerce e consegne¹⁰⁵.

Walmart lo scorso anno è cresciuto del 30%¹⁰⁶. Da settembre 2018 offre ai suoi clienti i prodotti di oltre 2.000 supermercati e il pick up in store, con l'obiettivo di raggiungere nel 2019 il 69% delle famiglie americane. Oltre che sul mercato nazionale, come già anticipato, Walmart ha puntato anche sull'estero con l'acquisizione di Flipkart e ha consolidato la sua presenza in UK¹⁰⁷ dove è avvenuta una maxi fusione tra la controllata Asda e Sainsbury, andando ad unire la seconda e la terza presenza in termini di volumi sul mercato per fare concorrenza ad Amazon¹⁰⁸. Walmart si è poi mossa sul mercato giapponese e cinese dove ha stretto una partnership con JD.com (il secondo player sul mercato cinese, che lo scorso anno ha visto anche la partecipazione di Google) e sul mercato messicano e cileno.

⁹⁹ Fonte: One Million New Sellers on Amazon, Marketplace Pulse, 2018

¹⁰⁰ Fonte: Amazon contro Ikea alla conquista del mercato dei mobili online. E Jeff Bezos ci prova anche in Italia, Business Insider, 2019

¹⁰¹ Fonte: Amazon kills physical Dash buttons, Mashable, 2019

¹⁰² Fonte: Chi corre di più tra Amazon e Alibaba?, La Stampa, 2018

¹⁰³ Fonte: Western Europe Ecommerce Trends in 2019, eMarketer, 2019

¹⁰⁴ Fonte: AliExpress verrà lanciata in Italia a fine mese, DCommerce, 2019

¹⁰⁵ Fonte: Ecommerce, nella sfida ad Amazon Google perde l'alleato Walmart, Wired 2019

¹⁰⁶ Fonte: e strategie alimentari di Amazon nel 2019, MyFruit, 2019

¹⁰⁷ Fonte: Walmart in 2018: Battling Amazon and Repositioning Overseas, The Motley Fool, 2018

¹⁰⁸ Fonte: Sainsbury con Walmart: la risposta ad Amazon del commercio inglese, Corriere della Sera, 2018

Tra i marketplace che hanno un forte impatto sul nostro Paese, eBay ha lanciato un progetto molto interessante, in collaborazione con Confcommercio Milano, Lodi, Monza e Brianza e con il Club Imprese Storiche. L'obiettivo è quello di favorire la digitalizzazione delle aziende del territorio con oltre 25 anni di attività made in Italy¹⁰⁹.

Zalando lo scorso anno ha fatturato 5,4 miliardi di euro e ha raggiunto quota 26 milioni di clienti e 100 milioni di ordini. Ha ampliato i suoi orizzonti verso l'Irlanda e la Repubblica Ceca e ha creato il suo secondo centro logistico in Italia.

¹⁰⁹ Fonte: Imprese storiche di Milano su eBay, 2018

CAPITOLO OTTO

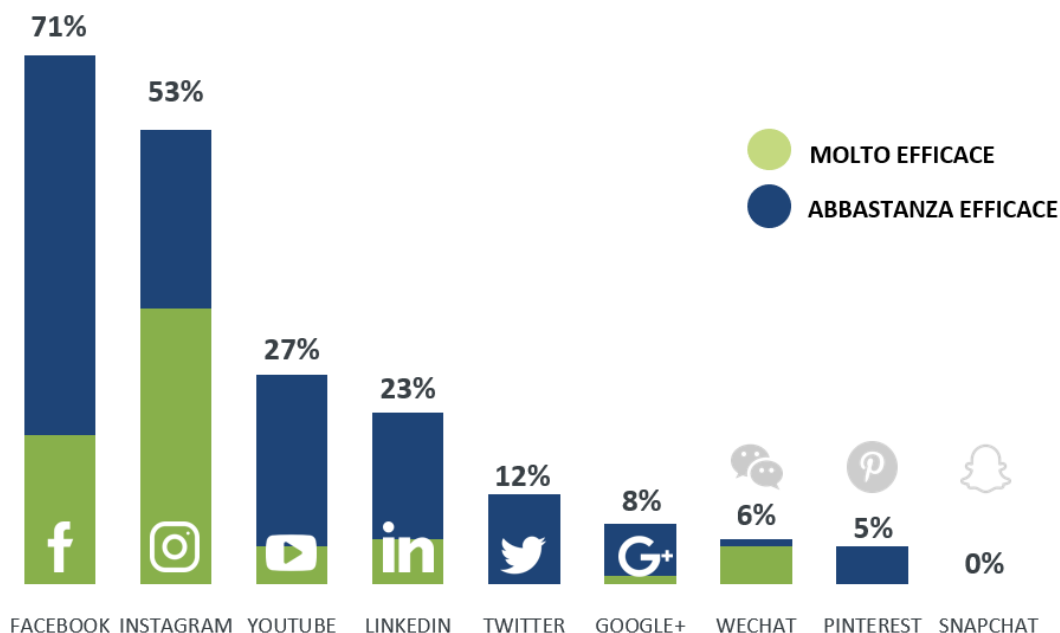
SOCIAL MEDIA

I social preferiti dalle aziende italiane

Le aziende e-commerce italiane continuano a ritenere che Facebook sia il social media più efficace (71%, come lo scorso anno). A seguire Instagram, che mantiene il secondo posto ma registra un +4%, ampliando fortemente la fascia dei “molto efficace”. Youtube in terza posizione con il 27%, in diminuzione di 8 punti. Twitter, con il 12% è in linea con lo scorso anno, ma cambia il livello di efficacia (prima 50% “molto efficace” e 50% “abbastanza efficace”, ora 100% “abbastanza efficace”). Google Plus scende all’8%, soprattutto a causa della chiusura del canale dovuta ad una vulnerabilità del sistema che esponeva i dati degli utenti¹¹⁰. WeChat raddoppia la sua efficacia, mentre Snapchat passa dal 2% allo 0%. Pinterest perde due punti percentuali.

¹¹⁰ Fonte: Google Plus Will Be Shut Down After User Information Was Exposed, The New York Times, 2018

L'EFFICACIA DEI SOCIAL MEDIA



Fonte: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

Gli utenti dei social media sono aumentati del 9% rispetto allo scorso anno, raggiungendo quota 3,48 miliardi di utenti attivi di cui 3,26 da mobile (+10% rispetto all'anno precedente). In Italia il 59% della popolazione, ovvero 35 milioni di persone, utilizza i social media per circa un'ora e 51 minuti al giorno¹¹¹. Facebook si conferma come il social preferito dall'84% degli italiani, segue Youtube con il 58% e infine Instagram con il 46% (+6% rispetto all'anno precedente).

L'impero di Mark Zuckerberg è in continua ascesa. Durante l'ultimo quarto del 2018, 2,7 miliardi di persone hanno utilizzato mensilmente almeno uno dei servizi del Gruppo tra Facebook, WhatsApp, Instagram e Messenger.

A gennaio 2019 solo Facebook registra 2,27 miliardi di utenti attivi, mentre WhatsApp 1,5 miliardi, Facebook Messenger 1,3 miliardi e Instagram 1 miliardo.

Facebook in Italia ha raggiunto 31 milioni di utenti, con 25 milioni di utenti attivi giornalmente di cui 24 milioni da mobile.

La fascia di utenti più giovani, 13-18 anni, prende distanza dal social e registra una diminuzione del 40%, mentre crescono le fasce over 46, in particolare gli ultra 55enni, del 17%. Lo scorso anno Facebook ha dovuto gestire molti problemi legati al tema della privacy: a marzo il caso Cambridge Analytica per cui gli USA hanno fatto causa, a settembre un attacco hacker in cui oltre 30 milioni di profili sono stati violati, a dicembre la rivelazione di come alcune organizzazioni avessero accesso ad una visualizzazione personalizzata dei dati utenti, in violazione delle norme pubblicate dallo stesso social network¹¹². Questi avvenimenti hanno determinato solo negli Stati Uniti l'abbandono del 44% degli utenti tra i 18 e i 29 anni e la cancellazione dell'app da parte del 12% degli over 65enni¹¹³.

Rispetto al social commerce, ha puntato molto su Facebook Marketplace dove, oltre ad utenti privati, sono presenti anche aziende. Attualmente Facebook starebbe testando una funzione che

¹¹¹ Fonte: Digital 2019, We are social e Hootsuite, 2019

¹¹² Fonte: Tutti i guai di Facebook: il calendario nero del 2018, Agi Innovazione, 2018

¹¹³ Fonte: Un americano su 4 ha cancellato l'app di Facebook. Ma il vero effetto Cambridge Analytica è un altro, Agi Innovazione, 2018

consente di mostrare i prodotti in diretta video, nonché la possibilità di accettare prenotazioni e pagamenti attraverso la chat Messenger¹¹⁴.

Youtube è in seconda posizione con 1,9 miliardi di utenti mensili¹¹⁵ nel mondo e 24 milioni in Italia dove è il primo social per la fascia di età 16-34 anni (seguito da Facebook e Instagram).

Instagram continua la sua crescita e, a giugno 2018, ha raggiunto 1 miliardo di utenti attivi nel mondo (+200 milioni rispetto all'anno precedente) e 19 milioni in Italia¹¹⁶. Molti dei giovani in fuga da Facebook si riversano su questo canale dove l'engagement è maggiore tanto tra utenti, quanto tra utenti e brand. Rispetto ai contenuti di brand, l'engagement maggiore viene prodotto da Retail e fashion (6,26%), Food & beverage (4,13%), Travel & hospitality (3,95%), Beauty (3,22%)¹¹⁷.

Lo scorso anno Instagram - dopo aver rivelato a settembre che oltre 90 milioni di account utilizzavano il tag Shopping sui post ogni mese, consentendo ai brand di direzionare gli utenti sul proprio e-commerce - ha introdotto il tag anche sulle stories, utilizzate da 400 milioni di utenti al giorno, e ha lanciato il canale Vetrina nel menu Esplora. Inoltre a novembre ha inserito il bottone Shopping sugli account aziendali, consentendo di creare una vetrina all'interno del canale. Al momento i prodotti rimandano ancora agli e-commerce di brand ma, nei primi mesi del 2019, Instagram ha annunciato che a breve gli acquisti avverranno direttamente in app¹¹⁸.

Wechat lo scorso anno ha raggiunto oltre 900 milioni di utenti di cui il 25% con accesso oltre 30 volte al giorno. Circa 600 milioni di utenti utilizza anche il wallet di WeChat, WeChat Pay, che consente di fare acquisti in app, pagare le bollette e trasferire somme di denaro¹¹⁹.

WeChat è arrivato in Italia a gennaio 2018 e ha consentito ai turisti cinesi di pagare con il proprio smartphone nel nostro Paese tramite scannerizzazione di un QR code. Il turista paga nella sua valuta, il commerciante riceve il pagamento mediante POS abilitato direttamente in euro¹²⁰.

Tra i social media emergenti degni di nota, segnaliamo il cinese Tik Tok (ex Musical.ly), social musicale amatoriale che consente di postare video della durata compresa tra 15 secondi e un minuto, modificandoli con numerosi effetti e di interagire con i video degli altri utenti. Tik Tok è stata l'app più scaricata al mondo nel primo trimestre del 2018 su App Store e conta circa 600 milioni di utenti. Questa piattaforma, rivolta soprattutto alla generazione Z, ha introdotto una funzione che conteggia il tempo trascorso settimanalmente sull'app, al fine di sensibilizzare i ragazzi sul tempo dedicato all'attività¹²¹. Anche Facebook e Instagram hanno proceduto in tal senso nel corso del 2018.

¹¹⁴ Fonte: Week in Social: note vocali su Instagram e televendite su Facebook, Ninja Marketing, 2018

¹¹⁵ Fonte: Social Media Statistics, Vincos Blog, 2019

¹¹⁶ Fonte: Osservatorio Social Media, Vincos Blog, 2019

¹¹⁷ Fonte: Social Commerce, Statista, 2018

¹¹⁸ Fonte: Instagram Press, 2018

¹¹⁹ Fonte: Cosa fanno i cinesi con WeChat, l'app da poco arrivata in Italia, Forbes, 2018

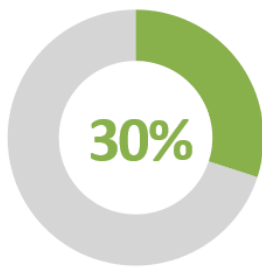
¹²⁰ Fonte: WeChat Pay attivo anche in Italia: ora i cinesi nel nostro Paese potranno pagare via app, La Stampa, 2018

¹²¹ Fonte: Musical.ly si fonde con Tik Tok e diventa un colosso da 600 milioni di utenti, La Stampa, 2018

Social media e ROI

Nonostante complessivamente la percezione dell'efficacia del social media in termini di ritorno sull'investimento rimanga difficoltosa, continua il trend di miglioramento iniziato negli scorsi anni. Il 30% delle aziende e-commerce italiane infatti, contro il 25% dell'anno precedente, ritiene soddisfacente questo parametro. Il 49% la ritiene difficoltosa, due punti meno dello scorso anno. Il 21% invece la ritiene insoddisfacente, meno 4 punti percentuali.

SOCIAL MEDIA & ROI

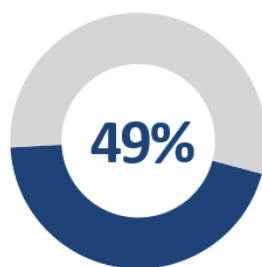


SODDISFACENTE



ABBIAMO IDENTIFICATO LE ATTIVITÀ CHE INCREMENTANO LE VENDITE

25% NEL 2018

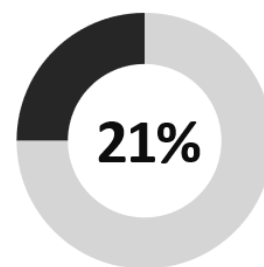


DIFFICOLTOSA



L'IMPATTO DEI SOCIAL MEDIA SULLE VENDITE È DIFFICILE DA MISURARE

51% NEL 2018



INSODDISFACENTE



I SOCIAL MEDIA HANNO UNO SCARSO IMPATTO SULLE VENDITE

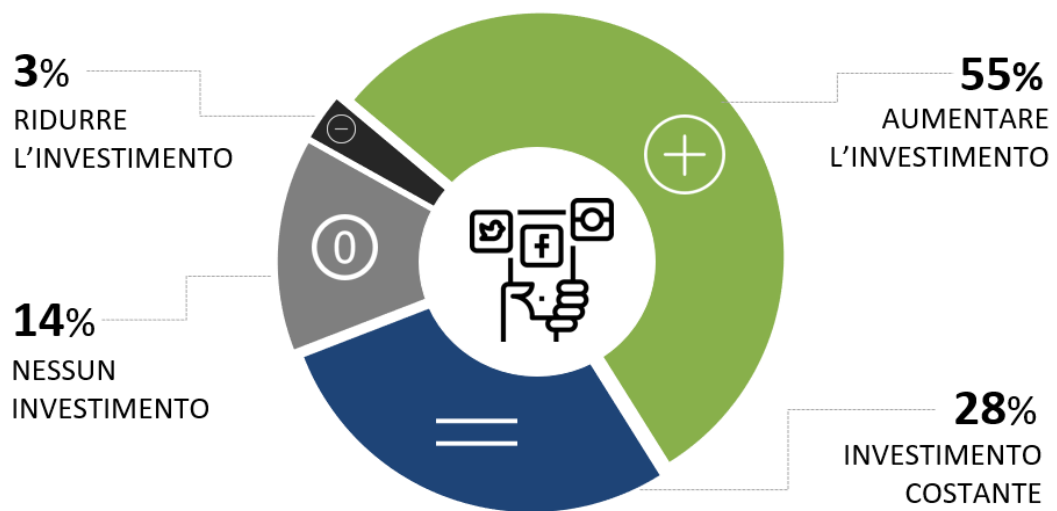
25% NEL 2018

FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

Previsioni di investimenti sui social media

Il 55% delle aziende intervistate ritiene che nel 2019 vedrà aumentare l'investimento sui social media, come avvenuto per l'anno in corso. Il 28% manterrà l'investimento costante (in diminuzione del 3%), il 3% ridurrà l'investimento, mentre il 14% non effettuerà alcun investimento, in diminuzione di tre punti percentuali rispetto all'anno precedente.

GLI INVESTIMENTI SUI SOCIAL MEDIA



Fonte: Casaleggio Associati, 2019

CAPITOLO NOVE

LA REPUTAZIONE ONLINE

Dai dati emersi dalla survey emerge che tra le aziende intervistate la maggior parte crede che la reputazione online dipenda principalmente dai servizi di customer care e di gestione del sistema di recensioni. Nella costruzione della propria reputazione online, per la maggior parte dei casi, non viene data eccessiva rilevanza a variabili non strettamente legate al prodotto e al servizio post vendita, quali ad esempio attaccamento ai valori sociali nella visione dell'azienda o alla cultura corporate e all'ambiente di lavoro.

I brand intervistati sono sensibili all'opinione sui propri prodotti espressa nei social e online più in generale, ritengono prioritario attivarsi per recensioni negative sull'esperienza di acquisto, ma pochi usano per contro strumenti di web listening capaci di sondare, anche in tempo reale, il sentiment che si stratifica nel tempo nei confronti del proprio marchio. Se da un lato quindi dichiarano importante l'opinione degli acquirenti, dall'altro non sono molto propensi a comunicare/investire in modo più ampio valori che non abbiano un ritorno diretto sulle vendite.

La maggior parte delle attività sono orientate a mettere in luce il servizio e il prodotto ai fini della vendita, ma l'ambiente di lavoro e il contesto competitivo non sembrano destare eccessiva preoccupazione. In realtà il mercato ci insegna che le maggiori crisi reputazionali derivano da informazioni e testimonianze dirette derivanti dai collaboratori o dai dipendenti dell'azienda o da attacchi mediatici dei competitors attraverso l'utilizzo di pratiche concorrenziali più simili ad una sorta di "guerra delle correnti" di fine 800 (dove Edison screditava Tesla e il suo sistema di corrente alternata giustiziando cavie animali pubblicamente), che ad un sistema di competizione globale.

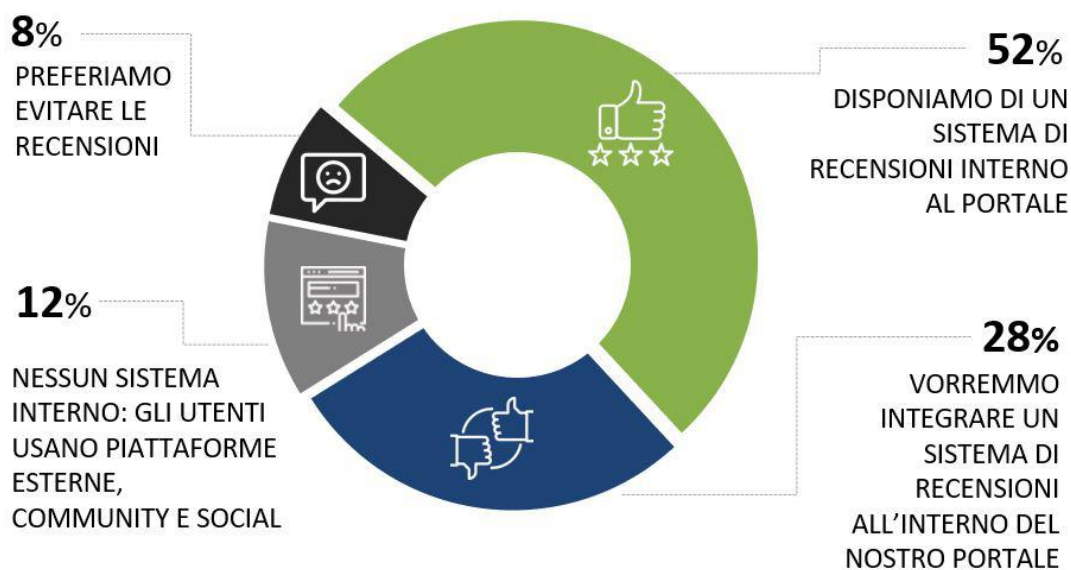
Sistema di recensioni proprietario

Secondo un recente studio effettuato negli USA, prima dell'acquisto negli store fisici i consumatori svolgono numerose azioni, spesso in sovrapposizione: il 39% di loro visita l'url del brand, il 36% legge recensioni dei clienti, il 33% cerca il prezzo online e il 32% cerca il brand su Amazon¹²².

Le recensioni possono comparire tanto sul sito proprietario quanto su siti terzi e hanno un impatto considerevole sull'opinione del consumatore. Il 36% dei consumatori dichiara di apprezzare e di fidarsi maggiormente delle aziende che mettono a disposizione informazioni e opinioni¹²³. Ma c'è di più: secondo uno studio anglosassone condotto dalla Local Consumer Review Survey, il 72% dichiara addirittura di fidarsi delle recensioni online tanto quanto i consigli di una persona a lui vicina.

Le aziende intervistate ci segnalano che per il 52% dispongono di un sistema di recensioni interno al portale. Il 28% non ne dispone, ma vorrebbe integrarlo nel proprio e-commerce, il 12% preferisce evitare le recensioni e l'8% non ha un sistema di recensioni integrato perché ritiene che gli utenti preferiscano utilizzare piattaforme esterne e community social.

DOVE RECENSIRE L'ESPERIENZA DI ACQUISTO



FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

¹²² Fonte: 2018 Omnichannel Buying Report, Big Commerce, 2018

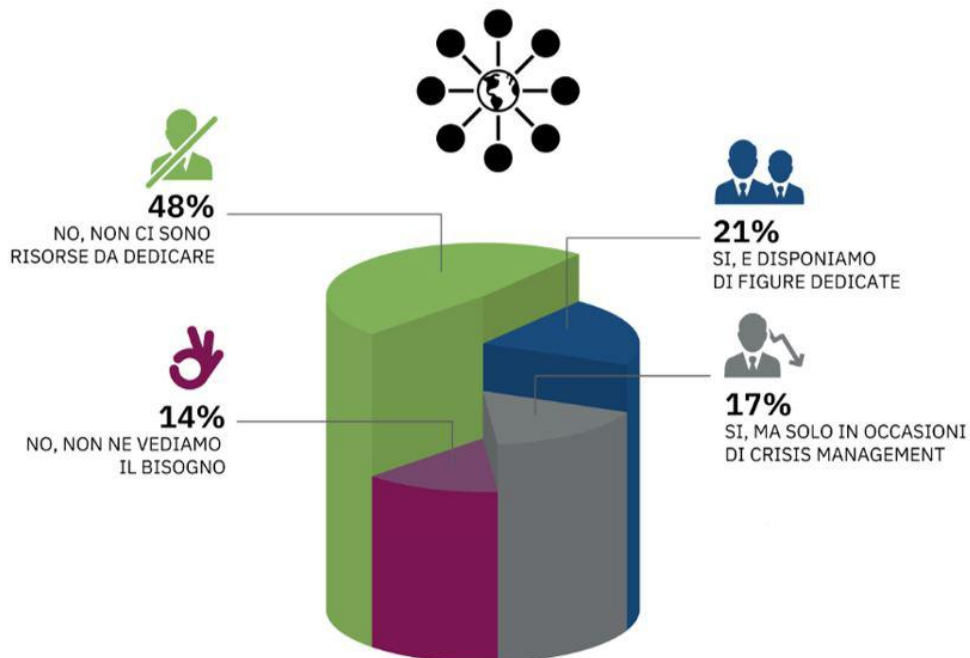
¹²³ Fonte: 5 ecommerce content trends that will dominate 2019, Quill, 2019

Uno dei settori principali in cui il sistema di gestione delle recensioni è di primaria importanza, è quello turistico. Le recensioni, quali strumenti dell'e-wom (Electronic word of mouth) possono determinare il successo o l'insuccesso dell'azienda, spingendo determinate strutture verso politiche di prezzo sempre più care, influenzando sulla marginalità per gli operatori. L'industria dei trasporti è un altro settore che offre molti spunti: BlaBlaCar, una delle aziende più note al mondo per l'attività di car pooling, è riuscita a rivoluzionare il modo di viaggiare proprio grazie al sistema delle recensioni e alla costruzione di una community (promossa dalla stessa azienda) in cui gli utenti si confrontano sulle esperienze. Le caratteristiche del campione di utenti, analizzate da una recente survey, evidenziano l'estrema "vitalità" degli intervistati sulla piattaforma: quasi il 50% ha condiviso la propria azione di mobilità con un altro utente da 10 a 19 volte negli ultimi sei mesi, quasi un terzo ha compiuto più di 20 azioni nello stesso periodo e più della metà ha almeno trenta feedback¹²⁴.

Monitoraggio della reputazione online

Il 62% delle aziende coinvolte nello studio ha affermato di non effettuare attività di web listening, per il monitoraggio della reputazione online del brand né del proprio e-commerce. Il 48% non ha risorse da dedicare all'attività e il 14% non ne vede il bisogno. Tra coloro che invece si avvalgono del web listening, il 21% dispone di figure dedicate mentre il 17% lo fa in modo saltuario, solo in situazioni di crisis management.

L'ASCOLTO DELL'ECOSISTEMA DIGITALE



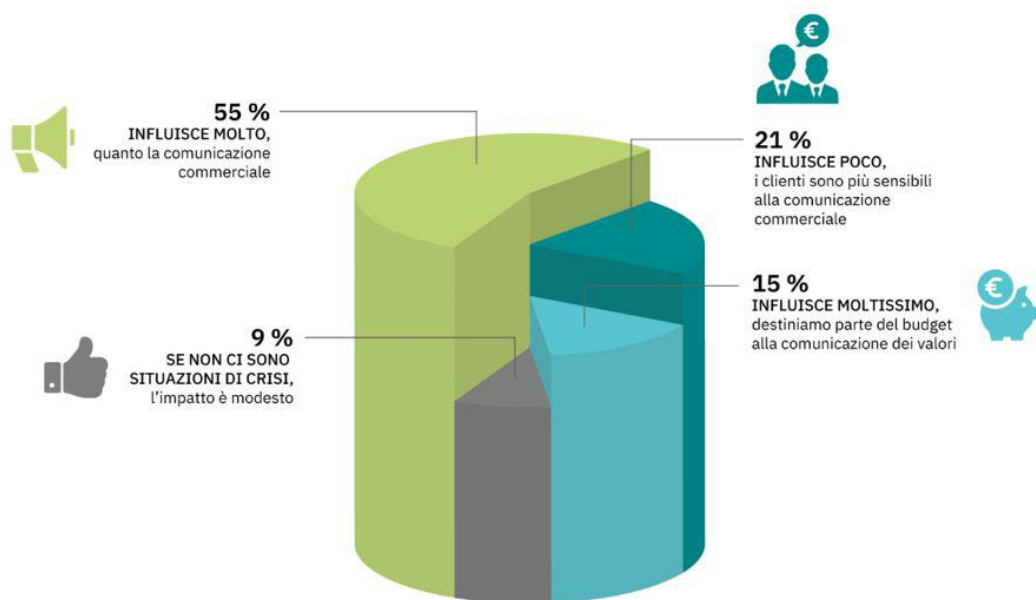
FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

¹²⁴ Fonte: Quando la sharing economy fa innovazione sociale. Il caso BlaBlaCar, Sharitaly, 2018

La comunicazione dei valori aziendali e l'impatto sulle vendite online

Il 70% del campione intervistato, ritiene che i valori aziendali hanno un impatto sull'attività di vendita. Il 55 % ha evidenziato come sia molto importante l'impatto della loro comunicazione, poiché favoriscono migliori risultati di vendita. Un ulteriore 15% dichiara di utilizzare parte del budget marketing e comunicazione per posizionare tali valori più che spingere su scontistica e prodotto. Di diversa opinione il 21% delle aziende che ritiene che i valori aziendali possano influire poco sulle vendite, essendo i clienti più sensibili a tematiche di tipo commerciale. Rimane un 9% che, se non ci sono situazioni di crisis management, ritiene che l'impatto sulle vendite sarebbe modesto, se non nullo.

COMUNICAZIONE DEI VALORI AZIENDALI E VENDITE



FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

Secondo una ricerca condotta in 8 Paesi su 8.000 consumatori, 1 consumatore su 2 sceglie, modifica o boicotta un brand in base al suo impatto sulla società¹²⁵.

Il 61% dei consumatori europei sostiene che è più propenso a prendere in considerazione i brand e le aziende che riusciranno a fornire un impatto ambientale neutro o positivo sull'ambiente circostante (ad esempio grazie all'utilizzo di imballaggi riutilizzabili¹²⁶). Più in generale il 73% dei consumatori pensa che un brand dovrebbe intraprendere azioni non solo per incrementare i profitti, ma anche per migliorare le condizioni sociali ed economiche del mondo in cui opera. Se si analizzano i comportamenti d'acquisto per generazione, si legge che vengono dunque influenzati dall'impatto economico e sociale del brand per il 60% dei Millennials, il 53% della generazione Z e

¹²⁵ Fonte: Brands take a stand, Edelman, 2018

¹²⁶ Fonte: L'export italiano nel food, EY, 2019

il 51% della Generazione X. Il 60% dei consumatori ritiene che i brand dovrebbero rendere più accessibili i loro valori e le loro posizioni etiche prima dell'acquisto¹²⁷.

Un ottimo esempio di quanto l'incidere dei valori aziendali possa influire anche sulle vendite dei prodotti è sicuramente quello dei colossi internazionali della telefonia: Apple e Samsung. Lo scorso ottobre i due brand sono stati sanzionati dal garante italiano dei consumatori (con multe rispettivamente di 10 e 5 milioni di euro) per aver imposto ai consumatori di scaricare aggiornamenti software, colpevoli poi di rendere meno efficienti o mal funzionanti modelli di smartphone nuovi e costosi¹²⁸.

Secondo gli ultimi dati rilasciati dall'IDC relativi a gennaio 2019, si evidenzia un calo potenziale delle vendite del 4,9% su tutto l'anno. Il trimestre natalizio è stato uno dei più disastrosi per il mercato degli smartphone in Italia. A farne le spese Apple che con 68,4 milioni di iPhone spediti sarebbe seconda dietro a Samsung, a sua volta in difficoltà e pressata dai colossi cinesi come Huawei¹²⁹.

Attività da sviluppare per migliorare la reputazione del sistema e-commerce

Nel comporre la nostra analisi abbiamo evidenziato alcune attività che concorrono alla costruzione della reputazione online in relazione all'e-commerce. Tra questi: la customer care, l'esperienza del processo d'acquisto, il sistema di spedizione, il social media management, la presenza di loyalty program, la pubblicità, l'ufficio stampa ma anche i sistemi di pagamento.

Secondo una ricerca Trustpilot del 2019, il 76% dei consumatori dichiara che il servizio clienti di un'azienda dimostra l'importanza che un business dà ai propri clienti e il 60% del campione si aspetta un miglioramento del servizio da un anno all'altro.

¹²⁷ Fonte: Ethical ecommerce: does brand purpose still sell?, Quill, 2019

¹²⁸ Fonte: L'Antitrust multa Apple e Samsung: "Aggiornamenti software per rendere vecchi i loro smartphone", La Repubblica, 2018

¹²⁹ Fonte: IDC: spedizioni di smartphone in calo nel 2019, ma si intravede la crescita, HDblog, 2019

ATTIVITÀ AZIENDALI CHE MIGLIORANO LA REPUTAZIONE



Fonte: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

Oltre il 70 % delle aziende intervistate ha messo al primo posto il customer care tra le attività che migliorano la web reputation, al secondo posto (53 %) si evidenzia l'esperienza d'acquisto e il 28% la spedizione. I dati sembrano confermare che, almeno dal punto di vista delle aziende, tutto ruota attorno al prodotto e alla percezione dell'esperienza di acquisto.

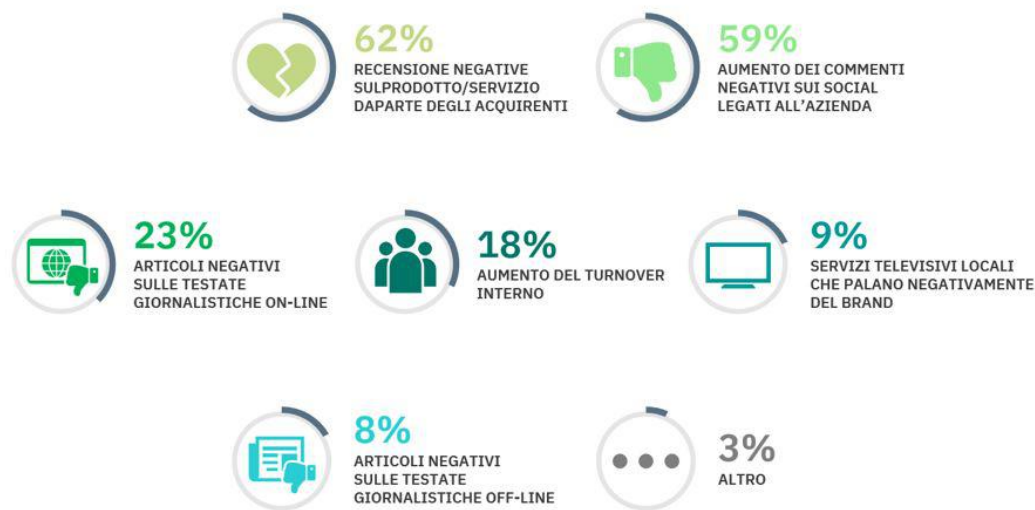
Rispetto ai programmi di loyalty, si può affermare che oltre il 90% delle aziende ha messo in atto una qualche forma di loyalty program. Il 57% degli utenti spende importi maggiori per i prodotti dei brand a cui è affiliato. Il 36% degli utenti considera i programmi di loyalty irrilevanti per i loro acquisti e per il 23% gli sforzi fatti dalle aziende in questo ambito non sortiscono alcun effetto¹³⁰. Tra gli aspetti più sottovalutati ci sono: gli eventi e l'attività di ufficio stampa e il coinvolgimento delle risorse aziendali alla partecipazione/costruzione del valore.

Elementi di minaccia per la reputazione

Tra gli elementi ritenuti una minaccia per la reputazione aziendale, si evidenziano a pari merito l'aumento dei commenti negativi sui social legati all'azienda e le recensioni negative sul prodotto/servizio da parte degli acquirenti. A seguire gli articoli negativi sulle testate online, l'aumento del turnover interno, i servizi televisivi locali che parlano negativamente del brand, articoli negativi sulle testate offline.

¹³⁰ Fonte: Seeing beyond the loyalty illusion: it's time you invest more wisely, Accenture, 2017

MINACCE PER LA REPUTAZIONE AZIENDALE



FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

Rispetto alle recensioni online, l'85% dei consumatori le legge per capire il livello di qualità dell'esperienza cliente fornita da un'azienda¹³¹.

Il 68% dei consumatori si fida maggiormente delle recensioni se sono sia positive che negative e, addirittura, il 30% degli utenti ritiene che le recensioni non siano vere se non ce n'è neanche una negativa¹³².

Il 55% dei consumatori poi comprerebbe di nuovo dal negozio da cui ha ricevuto un'esperienza negativa, che però è stata gestita nel migliore dei modi.

Sempre più importante il tema del turnover interno, che può generare malcontento e dunque cattiva reputazione. Al contrario, una buona gestione e il coinvolgimento dei dipendenti nella costruzione del brand e nella diffusione dei suoi valori è molto apprezzata e risulta al terzo posto dopo le opinioni dei clienti e gli influencer¹³³.

Il colosso delle vendite online Amazon nel 2017 ha subito un grave danno reputazionale a seguito di un'intervista rilasciata da due magazzinieri di Piacenza, nella quale i due lamentavano stress, ansia e fatica causati dall'ossessione della produttività e dal rispetto delle scadenze. La crisi però è stata gestita in maniera tempestiva dal brand che non ha tardato a fornire giustificazioni. Questo ha consentito di risaldare subito l'opinione pubblica e di chiudere il trimestre con 38 miliardi di ricavi che sono stati prontamente redistribuiti (seppur in parte) tra i dipendenti¹³⁴.

¹³¹ Fonte: eCommerce: perché le recensioni negative possono essere un'opportunità, Il Sole 24 Ore, 2019

¹³² Fonte: 50 stats you need to know about online review, Vendasta, 2019

¹³³ Fonte: Brands take a stand, Edelman, 2018

¹³⁴ Fonte: 'Ecco come Amazon ci spremesse fino allo sfinimento'. Parlano due magazzinieri del centro di smistamento di Piacenza, Business Insider, 2017

Crisi della reputazione

Andando ad analizzare quanto una situazione di crisi della reputazione, sia essa di prodotto o etica, può influire sul business online, l'81% delle aziende ritiene che possa influire in modo concreto: il 57% Abbastanza, dipende molto dal livello di amplificazione, mentre il 24% Molto, quello che viene pubblicato online persiste nel tempo. Quasi il 19% delle aziende si dichiara poco o per nulla preoccupato e ritiene che una crisi influisca poco sulle vendite e che, una volta passata l'emergenza, gli utenti dimenticheranno.

L'IMPATTO DI UNA CRISI REPUTAZIONALE



Fonte: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

Le campagne di advertising vengono ritenute rischiose per la reputazione del brand nel momento in cui il lo stesso viene associato a violenza (22%), contenuti per adulti (21%) e, a seguire, discussioni o materiali offensivi, incitamento all'odio, download illegale, droghe e alcool¹³⁵. Spesso i danni di reputazione portano conseguenze rilevanti anche alle vendite.

In quest'ambito il recente caso della casa di moda Dolce&Gabbana fa ormai letteratura. Lo scorso ottobre, il brand ha realizzato tre versioni di un video in cui una modella asiatica mangia cibo occidentale (cannoli, spaghetti e pizza) con le bacchette cinesi. Il video, diventato in breve tempo trending topic sul social Weibo, ha destato un'ondata crescente di indignazione dell'opinione pubblica cinese, nonché di quella internazionale, a causa dell'atteggiamento irrispettoso del brand nei confronti della cultura orientale. I principali e-commerce cinesi di marchi di moda di lusso come Secoo, Vip.com e Yhd.com, hanno boicottato e "epurato" i loro cataloghi dai capi D&G, causando un impatto diretto sulle vendite pari a 36 milioni di euro¹³⁶.

¹³⁵ Fonte: Integral Ad Science, 2018

¹³⁶ Fonte: Il boicottaggio di D&G in Cina continua, Il Post, 2018

CAPITOLO DIECI

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Logistica

Le aziende intervistate tramite survey effettuano in media 760 spedizioni al mese a un costo di spedizione medio per l'utente finale pari a 8,90 euro a pacco.

Il livello di soddisfazione delle aziende e-commerce italiane, rispetto ai servizi di spedizione continua a peggiorare. L'11% delle aziende ritiene infatti il servizio insoddisfacente (lo scorso anno il dato delle aziende che avrebbe cambiato uno o più fornitori era pari al 4%), contro il 54% delle aziende che ritiene che il servizio sia migliorabile. Solo il 35% delle società è completamente soddisfatto rispetto al servizio di spedizione utilizzato e ritiene di aver raggiunto un ideale rapporto qualità/costi.

GIUDIZIO SERVIZIO DI SPEDIZIONE



FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

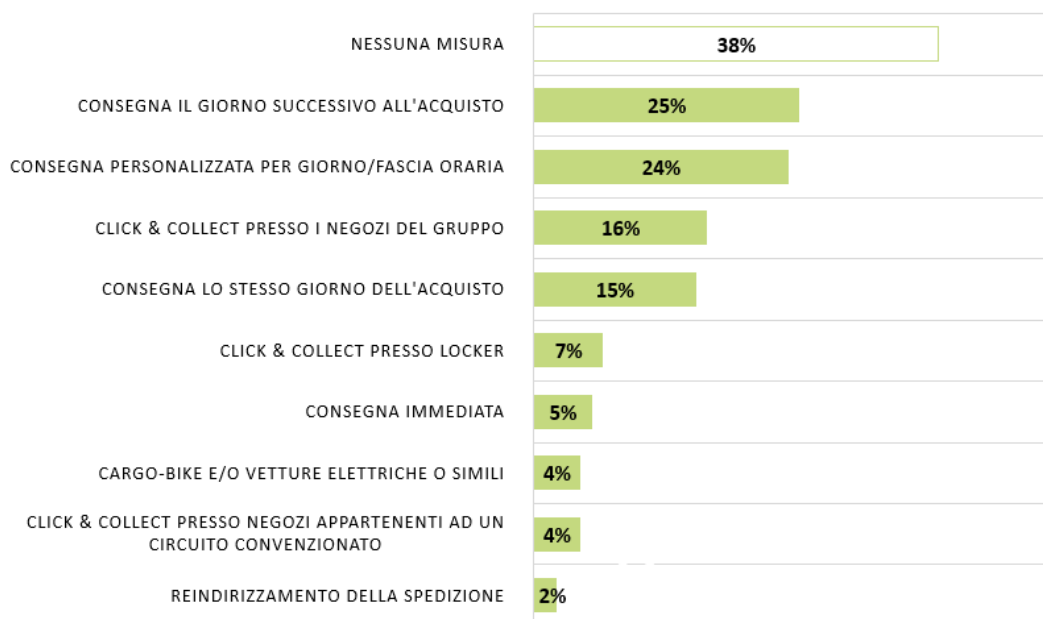
I servizi di delivery stanno registrando sempre maggior flessibilità a favore dell'utente, mediante le consegne personalizzate o la creazione di una rete di ritiro di prossimità, tramite shop di Gruppo, affiliati o Locker. Allo stesso modo si sviluppano soluzioni ad hoc per i resi.

Si rafforzano poi anche le soluzioni in abbonamento annuale, come Amazon Prime, per quanto il servizio non si limiti solo alla consegna, nonché le soluzioni di ritiro pacchi dal benzinaiolo (Nexive)¹³⁷ o nel parcheggio dello store (Click e Vai di Esselunga).

Rispetto alla consegna dell'ultimo miglio, il 38% delle aziende intervistate tramite survey non ha introdotto alcuna misura. Le altre invece hanno implementato la consegna il giorno successivo all'acquisto (25%), la consegna personalizzata per giorno e fascia oraria (24%), il Click & Collect presso i negozi del Gruppo (16%), la consegna lo stesso giorno dell'acquisto (15%), il Click & Collect presso Locker (7%), la consegna immediata (5%), Cargo-bike e/o vetture elettriche o simili e Click & Collect presso negozi appartenenti ad un circuito convenzionato (4%), nonché il reindirizzamento della spedizione (2%).

¹³⁷ Fonte: Ritirare i pacchi al benzinaiolo: le stazioni di servizio cambiano pelle nell'era dell'e-commerce, La Repubblica, 2018

L'ULTIMO MIGLIO



Fonte: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

Metodi di pagamento

Come accennato precedentemente, l'e-shopper italiano predilige i pagamenti tramite wallet e servizi come PayPal, a seguire la carta di credito, anche prepagata o virtuale. Il pagamento diviene sempre più personalizzato, a misura del cliente.

Tra i provider di pagamento per i siti e-commerce la leadership di PayPal (che comunque detiene il 77% del mercato italiano) viene affiancata da nuovi provider come Stripe¹³⁸, già attiva in 135 Paesi con il 18%. A seguire Amazon Pay con il 2% e poi da altri 54 operatori con percentuali inferiori¹³⁹.

Apple, dopo aver fatto da apripista con i pagamenti mobile nel 2017, grazie all'introduzione di Apple Pay, sta per lanciare la sua Apple Card. Prettamente digitale, avrà però anche una versione fisica per i negozi che non abilitati al pagamento via mobile, non dovrebbe prevedere commissioni.

Il 2018 ha visto approdare nel nostro Paese anche Google Pay e Samsung Pay e a breve si prevede l'ingresso di Huawei Pay, grazie all'accordo con Visa¹⁴⁰.

Indubbiamente la PSD2 sta dando nuova spinta al mercato dei pagamenti digitali, dove si vede una proliferazione di attori e lo sviluppo di nuovi strumenti per gestirli.

¹³⁸ Fonte: Stripe arriva in Italia: la piattaforma di gestione dei pagamenti online per il business, Il Sole 24 Ore, 2019

¹³⁹ Fonte: Payment Processing, Datanyze, 2019

¹⁴⁰ Fonte: Huawei Pay arriva in Europa: siglato l'accordo con Visa, Pagamenti digitali, 2018

Poste Italiane nel 2018 ha dedicato il consueto hackaton all'innovazione tecnologica in tema di pagamenti mobili e digitali. Numerose le compagnie telefoniche che approcciano il mondo dei pagamenti digitali, come ad esempio appunto Poste Mobile, Vodafone o Tim¹⁴¹.

Le stesse banche si muovono in ottica di pagamenti mobile e instant payment, sia mediante l'integrazione dei wallet tradizionali, sia con lo sviluppo di modalità di pagamento contactless via mobile come, ad esempio, Xme Pay di Intesa Sanpaolo.

Anche i supermercati, in collaborazione con banche o carte di credito, intervengono sul mondo dei pagamenti digitali e contactless, come Auchan Speedy di Auchan in collaborazione con Mastercard, che consente di fare acquisti in corsia al supermercato tramite app e di avere il pagamento immediato¹⁴².

Il cashless è uno dei temi fondamentali per i pagamenti e anche comprare alla macchinetta diventa un pagamento digitale, grazie a soluzioni come Satsipay¹⁴³ o a Matipay, il portafoglio digitale ricaricabile tramite vending machine con carta di credito, digital wallet o anche contanti, che consente di acquistare servizi e prodotti come l'abbonamento a Netflix¹⁴⁴.

Satsipay¹⁴⁵ invece agisce tramite app, consentendo ai circa 550mila utenti di pagare in negozio tramite smartphone collegato direttamente al conto corrente.

Attori come Nexi stanno lavorando sul territorio italiano per rendere digitali e via mobile pagamenti fino ad oggi gestiti in contanti, tramite Smart POS che accetta tutti i metodi di pagamento dalle carte a banda magnetica, le contactless, Apple Pay, Samsung Pay e altri¹⁴⁶.

Ad agosto Google Home ha poi aperto alle banche, e Banca Sella in collaborazione con la startup Vidyasoft, ha reso possibile l'accesso al conto corrente tramite comandi vocali¹⁴⁷.

Rispetto alla nostra survey, le aziende di e-commerce italiane dichiarano che anche quest'anno la carta di credito è il mezzo di pagamento più diffuso (26%), seguita dai digital wallet (22%) e dal bonifico (21%). Di seguito il pagamento alla consegna (19%), il pagamento via mobile, che cresce considerevolmente (9%), altri per il 3%.

¹⁴¹ Fonte: Sempre più compagnie telefoniche nei pagamenti digitali: tocca a Tim, Wired, 2018

¹⁴² Fonte: Dall'assegno tech al cambia-bitcoin, 5 app per pagare in digitale, Wired, 2018

¹⁴³ Fonte: Alle macchinette del caffè ora si paga con lo smartphone, Wired, 2019

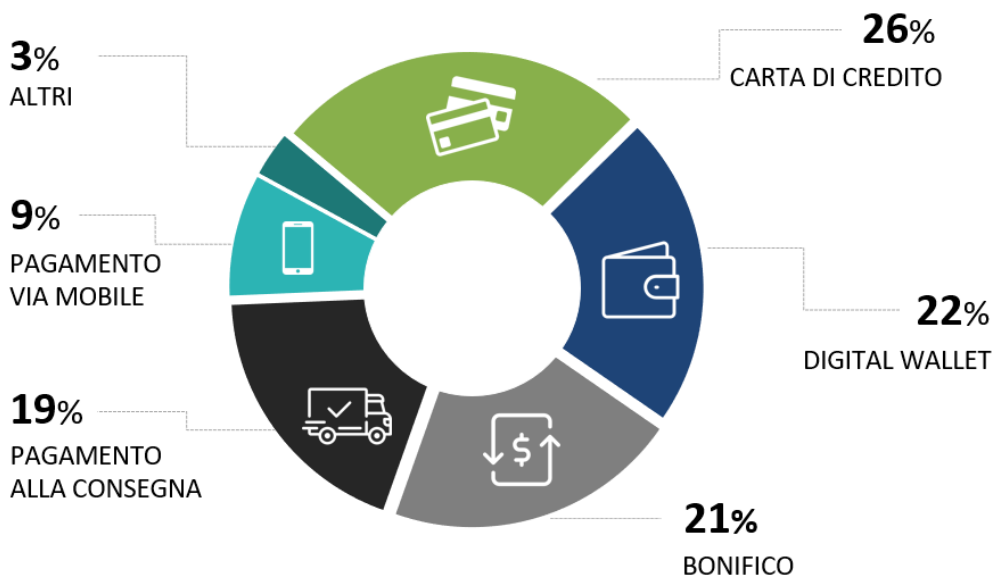
¹⁴⁴ Fonte: Matipay, il sistema per pagare alle macchinette caffè, bibite o Netflix, Wired, 2019

¹⁴⁵ Fonte: Abbiamo provato Satsipay, Il Post, 2019

¹⁴⁶ Fonte: 4 pos mobile per accettare i pagamenti via smartphone, Wired, 2019

¹⁴⁷ Fonte: Google Home si dà al voice banking: Banca Sella in pole position, Corriere Comunicazioni, 2018

METODI DI PAGAMENTO UTILIZZATI



FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2019

Organizzazioni intervistate

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

AIFI - Associazione italiana
Imprese del Private Equity, Venture
Capital e Private Debt.

Confartigianato

ICE - Agenzia per la promozione
all'estero e l'internazionalizzazione
delle imprese italiane

InfoCamere

Innogest

LVenture Group

P101

United Ventures

Tra le altre aziende da ringraziare:

7Pixel

Allforfood

Amazon

AmicaFarmacia

Bennet

Boxeur Des Rues

Café Noir

Carrefour Italia

Coin

Davines

Deliveroo

Drexcode

Eden Viaggi

Esselunga

Farmalilla

FlixBus Italia

Friendz

Gamelife

Gardini per arredare

Just Eat

Kelkoo

Legami

Mediaworld

Mister Worker

Moby

MyTaxi

Nexi

Norauto

OVS

Profumerie Pinalli

Profumerie Sabbioni

Prontobollo

Quomi

RCS Mediagroup

SaldiPrivati

Sorgenia

Supermercato 24

Unieuro

Ventis

Wineshop

Yamaha Music Europe

Zalando

Un giorno vendere
online sarà un gioco
da ragazzi.
Quel giorno è oggi.



Oggi, con **XPay** aprire il tuo e-commerce e gestire ogni pagamento online è ancora più semplice. Scopri il pacchetto più adatto alle tue esigenze e in 48 ore il tuo negozio è pronto a vendere in tutto il mondo. Perché ci impegnamo ogni giorno a sostenere la tua attività con soluzioni semplici e innovative pensate insieme alla tua banca.

Scopri su nexi.it le Banche Partner che offrono le nostre soluzioni.

nexi
every day, every pay

**SOSTENIAMO
LE AZIENDE
CHE VOGLIONO CRESCERE
CON LA FORMAZIONE.**

**SIAMO GIÀ NEL FUTURO
DEL LAVORO.**



Fonarcom è il Fondo Interprofessionale di CIFA e CONFISAL che finanzia gratuitamente la formazione continua di lavoratori e dirigenti delle aziende italiane.

Il Fondo dispone di strumenti flessibili e veloci per tutte le necessità formative aziendali, e offre in più il supporto e l'assistenza necessaria.

L'adesione delle aziende a Fonarcom non ha costi:
scopri tutto su fonarcom.it



FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

**formazione
obbligatoria**

**competenze
digitali**

**formazione
welfare**



**FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA**

fonarcom.it

**formazione
per
l'innovazione**

**competenze
professionali**

FOOD
FASHION
RETAIL

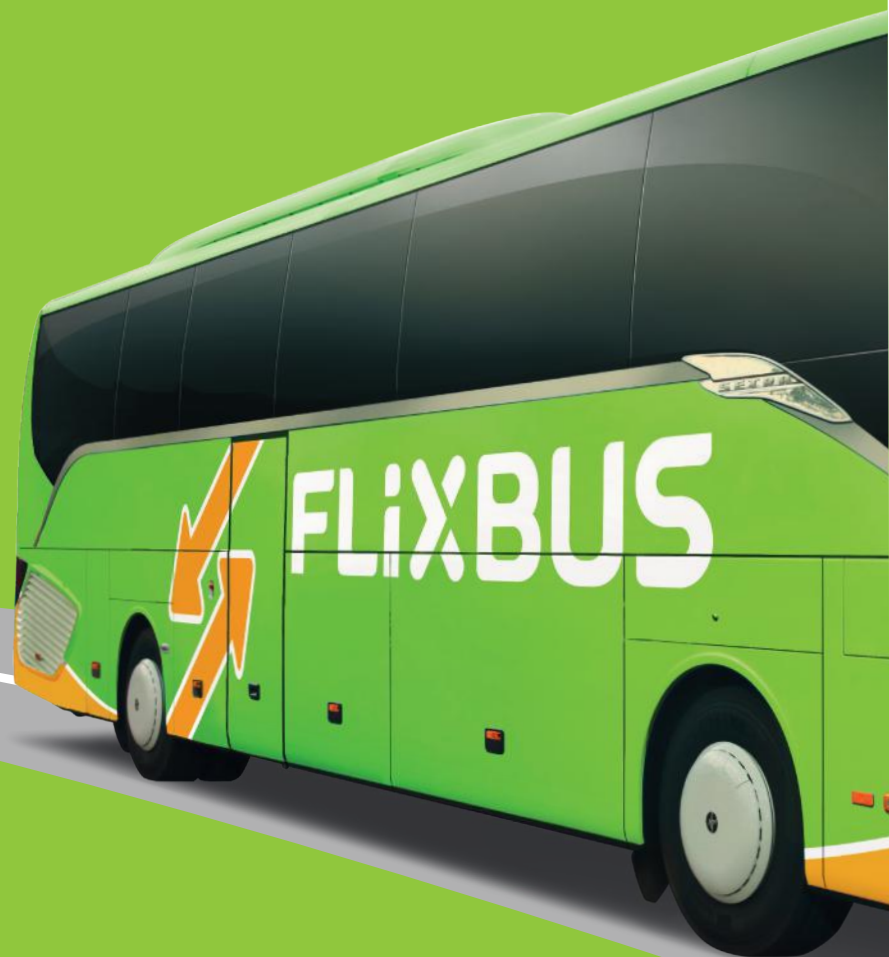
ECOMMERCE
SPECIALIST

webperformance®

www.webperformance.it | +39 02 36723200



FLIXBUS



E TU... PERCHÉ NON

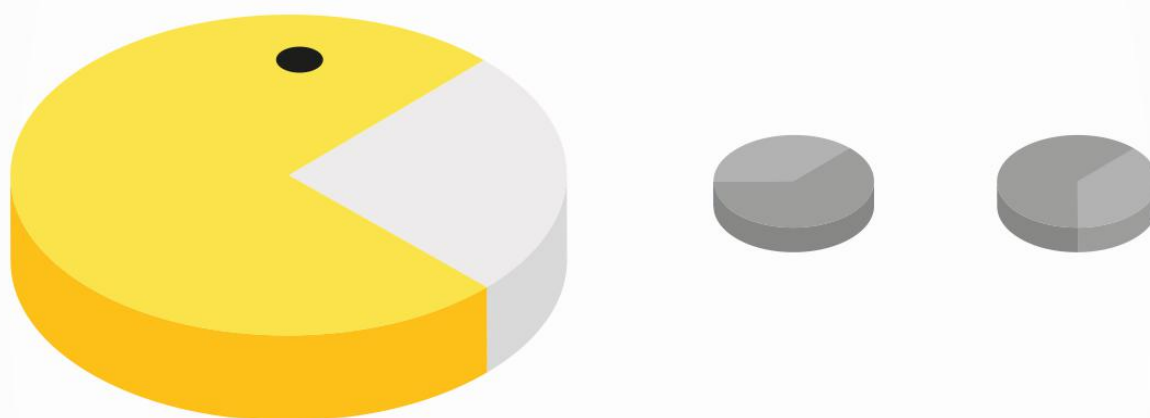
S

Oltre
2000 città
collegate



PRENDI UN FLIXBUS?

PORTA IL TUO BUSINESS A UN LIVELLO SUPERIORE.

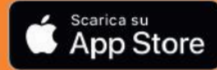


PIÙ DI UNA BUONA RAGIONE PER LAVORARE CON NOI.

Siamo un'agenzia di comunicazione integrata, fondata su una chiara missione, fare crescere i brand in maniera memorabile. Diamo supporto a chi ha compreso l'importanza di parlare ai propri clienti utilizzando un nuovo linguaggio che crei coinvolgimento emotivo e dialogo, attraverso il processo di trasformazione digitale.



deliveroo



i piatti che ami, a domicilio

FOOD FREEDOM





**WE MEASURE YOUR BUSINESS
WITH BIOMETRIC AND
NEUROSCIENCE DATA**

Analizziamo le funzioni mentali del consumatore ed i processi inconsci in qualsiasi contesto di business.

Studiamo i processi mentali degli utenti sul tuo e-commerce per ottimizzarne i risultati, migliorare le performance e ridurre i costi.

**WHITHOUT
DATA YOU ARE
JUST ANOTHER
PERSON
WITH AN OPINION**

W. Edwards Deming





MEDIA PARTNER



PARTNER



BINOCLE INSTITUTE

SPONSOR



CASALEGGIO ASSOCIATI STRATEGIE DI RETE