

# eCommerce 2009: segnali positivi, nonostante la crisi

Osservatorio eCommerce B2c

School of Management

POLITECNICO DI MILANO



DIPARTIMENTO  
DI INGEGNERIA  
GESTIONALE



In collaborazione con



Novembre 2009



## Copyright e utilizzo dei contenuti

I Report non potranno essere oggetto di diffusione, riproduzione e pubblicazione, anche per via telematica (ad esempio tramite siti web, intranet aziendali, ecc), e ne viene espressamente riconosciuta la piena proprietà del DIG - Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

La violazione di tale divieto comporterà il diritto per il DIG di ottenere il risarcimento del danno da illecito utilizzo, ai sensi di legge.

# Indice

pagina

<b>Prefazione</b> <i>di Roberto Liscia</i>	<b>7</b>
<b>Introduzione</b> <i>di Umberto Bertelè e Andrea Rangone</i>	<b>9</b>
<b>Executive Summary</b> <i>di Alessandro Perego e Riccardo Mangiaracina</i>	<b>11</b>
<b>1. La dinamica del mercato</b>	<b>19</b>
□ La dinamica delle vendite	19
□ I principali comparti merceologici	20
□ La dinamica degli ordini e dello scontrino medio	23
□ La concentrazione dell'offerta	24
□ Imprese tradizionali e Dot Com	26
□ Multicanale e Pure Player	26
□ La presenza online della distribuzione moderna	27
□ La dinamica dell'export	29
□ La penetrazione nei comparti	31
<b>2. La comunicazione, i pagamenti e la logistica</b>	<b>33</b>
□ La comunicazione	33
□ I pagamenti	35
□ Le frodi	37
□ I reclami	39
□ La logistica	41
<b>3. Il confronto con l'eCommerce internazionale</b>	<b>43</b>
□ Gli USA	43
□ L'Europa Occidentale	44
□ Il confronto Italia-Estero	45
□ L'analisi dei primi 20 siti di commercio elettronico	47
□ L'analisi strutturale	49
□ I cambiamenti in atto	49
<b>4. I principali comparti</b>	<b>51</b>
□ Turismo	52
□ Informatica ed elettronica di consumo	61
□ Assicurazioni	69
□ Abbigliamento	73
□ Editoria, musica ed audiovisivi	82
□ Gli altri comparti	88

---

<b>Nota metodologica</b>	<b>103</b>
<b>Il Gruppo di Lavoro</b>	<b>105</b>
<b>La School of Management</b>	<b>107</b>
□ La School of Management del Politecnico di Milano	<b>107</b>
□ Gli Osservatori <i>ICT &amp; Management</i>	<b>107</b>
□ Il MIP	<b>108</b>
<b>Netcomm</b>	<b>109</b>
<b>I sostenitori della Ricerca</b>	<b>111</b>

---

# Indice Figure

	pagina
<b>Figura 1.1</b>	La dinamica delle vendite (2002-2009) <b>19</b>
<b>Figura 1.2</b>	Le aspettative di variazione del fatturato 2009 su 2008 nelle iniziative di eCommerce esaminate <b>20</b>
<b>Figura 1.3</b>	L'andamento dell'eCommerce B2c nelle principali macro aree <b>20</b>
<b>Figura 1.4</b>	La dinamica delle vendite per comparto merceologico (2003-2009) <b>22</b>
<b>Figura 1.5</b>	I tassi di crescita delle vendite per comparto merceologico (2008-2009) <b>22</b>
<b>Figura 1.6</b>	La distribuzione delle vendite per comparto merceologico (2003-2009) <b>23</b>
<b>Figura 1.7</b>	La distribuzione delle vendite tra prodotti e servizi (2004-2009) <b>23</b>
<b>Figura 1.8</b>	La dinamica degli ordini per comparto merceologico (2005-2009) <b>24</b>
<b>Figura 1.9</b>	Il valor medio dello scontrino per comparto merceologico (2005-2009) <b>24</b>
<b>Figura 1.10</b>	La concentrazione dell'offerta (2003-2009) <b>25</b>
<b>Figura 1.11</b>	La concentrazione dell'offerta per comparto merceologico (2009) <b>26</b>
<b>Figura 1.12</b>	La distribuzione delle vendite tra imprese tradizionali e Dot Com (2003-2009) <b>26</b>
<b>Figura 1.13</b>	La distribuzione delle vendite tra operatori Multicanale e Pure Player (2003-2009) <b>27</b>
<b>Figura 1.14</b>	La presenza online della distribuzione moderna in ambito non alimentare in Italia (2005-2009) <b>28</b>
<b>Figura 1.15</b>	La presenza online della distribuzione moderna in ambito alimentare in Italia (2005-2009) <b>28</b>
<b>Figura 1.16</b>	La dinamica delle vendite all'estero (2002-2009) <b>29</b>
<b>Figura 1.17</b>	La distribuzione delle vendite tra Italia e Estero (2003-2009) <b>30</b>
<b>Figura 1.18</b>	La distribuzione delle vendite tra Italia e Estero per comparto merceologico (2009) <b>30</b>
<b>Figura 1.19</b>	La domanda in Italia (2008-2009) <b>31</b>
<b>Figura 1.20</b>	Il tasso di penetrazione nei principali comparti (2009) <b>32</b>
<b>Figura 2.1</b>	Il budget di comunicazione e la sua ripartizione (2009) <b>34</b>
<b>Figura 2.2</b>	La distribuzione delle vendite da siti italiani per modalità di pagamento (2006-2009) <b>36</b>
<b>Figura 2.3</b>	La distribuzione delle vendite da siti italiani per modalità di pagamento nei diversi comparti (2009) <b>37</b>
<b>Figura 2.4</b>	L'incidenza sul transato da siti italiani e il valore delle frodi online (2006-2009) <b>38</b>
<b>Figura 2.5</b>	L'incidenza delle frodi sul transato online da siti italiani nei diversi comparti merceologici (2009) <b>38</b>
<b>Figura 2.6</b>	Il grado di diffusione e la percezione di efficacia delle principali misure di prevenzione. <b>39</b>
<b>Figura 2.7</b>	L'incidenza sul transato da siti italiani e il valore dei reclami online (2008-2009) <b>40</b>
<b>Figura 2.8</b>	L'incidenza dei reclami sul transato online da siti italiani nei diversi comparti merceologici (2009) <b>40</b>
<b>Figura 2.9</b>	La ripartizione dei volumi di vendita a valore per corriere espresso nei principali settori di prodotto (2009) <b>42</b>
<b>Figura 3.1</b>	I mercati ed i tassi di crescita <b>45</b>
<b>Figura 3.2</b>	I tassi di penetrazione (2009) <b>46</b>
<b>Figura 3.3</b>	Il "paniere" dell'eCommerce B2c: la ripartizione prodotti-servizi <b>46</b>

---

<b>Figura 3.4</b>	Il “paniere” dell’eCommerce B2c: il dettaglio	<b>47</b>
<b>Figura 3.5</b>	La distribuzione dei top20 tra imprese che vendono Prodotti e imprese che vendono Servizi	<b>48</b>
<b>Figura 3.6</b>	La distribuzione dei top20 tra imprese Multicanale e Pure Player	<b>48</b>
<b>Figura 3.7</b>	Internet User, Web Shopper e Spesa media per Web Shopper (2009)	<b>49</b>
<b>Figura 4.1</b>	Il tasso di penetrazione dell’eCommerce B2c ed il mercato potenziale nei principali comparti (2009)	<b>51</b>
<b>Figura 4.2</b>	LeCommerce B2c nel comparto del Turismo	<b>53</b>
<b>Figura 4.3</b>	LeCommerce B2c nel comparto dell’Informatica ed elettronica di consumo	<b>63</b>
<b>Figura 4.4</b>	LeCommerce B2c nel comparto delle Assicurazioni	<b>70</b>
<b>Figura 4.5</b>	LeCommerce B2c nel comparto dell’Abbigliamento	<b>75</b>
<b>Figura 4.6</b>	LeCommerce B2c nel comparto dell’Editoria, musica ed audiovisivi	<b>83</b>

---

# Indice Box

	pagina
<b>Box 4.1</b>	Alitalia 55
<b>Box 4.2</b>	Alpitour World 56
<b>Box 4.3</b>	EdenViaggi 56
<b>Box 4.4</b>	Grimaldi Lines 57
<b>Box 4.5</b>	Lufthansa 57
<b>Box 4.6</b>	Meridiana 58
<b>Box 4.7</b>	Olympia 58
<b>Box 4.8</b>	Opodo 59
<b>Box 4.9</b>	Trenitalia 59
<b>Box 4.10</b>	TUI 59
<b>Box 4.11</b>	TUIfly 60
<b>Box 4.12</b>	Volagratis 60
<b>Box 4.13</b>	Wokita 61
<b>Box 4.14</b>	BOW.IT 64
<b>Box 4.15</b>	CHL 65
<b>Box 4.16</b>	ePrice 65
<b>Box 4.17</b>	Epto 66
<b>Box 4.18</b>	Euronics 66
<b>Box 4.19</b>	Mediamarket 67
<b>Box 4.20</b>	Monclick 67
<b>Box 4.21</b>	Mr.Price 68
<b>Box 4.22</b>	TGO 68
<b>Box 4.23</b>	Direct Line 71
<b>Box 4.24</b>	Europ Assistance Italia 71
<b>Box 4.25</b>	Genertel 72
<b>Box 4.26</b>	Genialloyd 72
<b>Box 4.27</b>	Zurich Connect 73
<b>Box 4.28</b>	Bata 76
<b>Box 4.29</b>	Born4shop 76
<b>Box 4.30</b>	BuyVip 77
<b>Box 4.31</b>	Diesel 77
<b>Box 4.32</b>	Diffusione Tessile 78
<b>Box 4.33</b>	Dress up 78
<b>Box 4.34</b>	La Redoute 79
<b>Box 4.35</b>	LaPerla 79
<b>Box 4.36</b>	Mandarina Duck 80
<b>Box 4.37</b>	Privalia 80
<b>Box 4.38</b>	Saldiprivati 80
<b>Box 4.39</b>	www.theGigastore.com 81
<b>Box 4.40</b>	YOOX Group 81
<b>Box 4.41</b>	BOL.IT 84
<b>Box 4.42</b>	Deastore 85
<b>Box 4.43</b>	IBS 85
<b>Box 4.44</b>	La Feltrinelli.it 86
<b>Box 4.45</b>	Mondolibri 86
<b>Box 4.46</b>	Panini 87
<b>Box 4.47</b>	Shopping24 87
<b>Box 4.48</b>	Unilibro 88

---

<b>Box 4.49</b>	Webster	<b>88</b>
<b>Box 4.50</b>	Basko	<b>90</b>
<b>Box 4.51</b>	Buy.it Srl	<b>90</b>
<b>Box 4.52</b>	Clicca e Gusta	<b>91</b>
<b>Box 4.53</b>	Digital Preziosi	<b>91</b>
<b>Box 4.54</b>	D-Mail	<b>91</b>
<b>Box 4.55</b>	eBay	<b>92</b>
<b>Box 4.56</b>	Esselunga	<b>92</b>
<b>Box 4.57</b>	Everywine	<b>93</b>
<b>Box 4.58</b>	Foppapedretti	<b>93</b>
<b>Box 4.59</b>	Giordano Vini	<b>94</b>
<b>Box 4.60</b>	GustiBest	<b>94</b>
<b>Box 4.61</b>	Italian Flora	<b>95</b>
<b>Box 4.62</b>	Lavonline	<b>95</b>
<b>Box 4.63</b>	Media Shopping	<b>96</b>
<b>Box 4.64</b>	OWO	<b>96</b>
<b>Box 4.65</b>	Pronto Spesa	<b>97</b>
<b>Box 4.66</b>	Saninforma	<b>97</b>
<b>Box 4.67</b>	Shop.wind	<b>97</b>
<b>Box 4.68</b>	TicketOne	<b>98</b>
<b>Box 4.69</b>	Virtuy Mall	<b>98</b>
<b>Box 4.70</b>	Vivaticket	<b>99</b>
<b>Box 4.71</b>	Vodafone	<b>99</b>
<b>Box 4.72</b>	Weekend A Firenze	<b>100</b>
<b>Box 4.73</b>	Wineshop.it	<b>100</b>



---

# Prefazione

## **Le imprese sono più sensibili nello scoprire modalità innovative per competere anche a livello internazionale**

L'attuale congiuntura economica consente all'e-commerce di svolgere sempre più un ruolo di acceleratore per l'economia. Infatti, nei Paesi in cui ha avuto un maggiore sviluppo, l'e-commerce ha aperto nuovi sbocchi per l'occupazione e rilanciato settori della produzione e del commercio in mercati prima di allora inaccessibili. È, quindi, di fondamentale importanza sensibilizzare politici, opinion leader e business community a un corretto apprezzamento del mezzo Internet anziché a una sua demonizzazione. Un atteggiamento sconfessato in primis dai numeri, se si pensa che nel mondo oggi ci sono 1,5 miliardi di individui connessi, ovvero potenziali clienti che proprio tramite la rete ricercano informazioni e si proiettano verso l'acquisto. E per quanto attiene all'Italia osserviamo un andamento del comparto online che vede in crescita sia gli acquirenti (+2%) sia il numero di ordini, che nel 2009 sono 21,3 milioni, con un +13% rispetto al 2008.

È sull'internazionalizzazione che si gioca la sfida del sistema industriale e produttivo del nostro Paese, nella capacità di fare della qualità che ci contraddistingue sui mercati esteri la leva verso il successo del nostro sistema imprenditoriale. La qualità nella commercializzazione dei beni e servizi e infine nella capacità di comunicare i valori del nostro Paese, si traduce in aumento delle esportazioni e in opportunità di crescita e occupazione nel sistema economico. Questo vale nel turismo così come nella moda e in tutti gli altri campi più propri del "Made in Italy". Solo che il ritardo italiano contribuisce a far perdere di competitività alle nostre imprese e comporta che si importino via web più merci di quelle che si esportano. Un ritardo che è sia infrastrutturale sia culturale. Da un lato vi sono carenze nella diffusione della banda larga e ancora poche imprese sul web, dall'altro resistenze nell'utilizzo della carta di credito e ancora relativamente pochi computer nelle abitazioni.

In Netcomm abbiamo messo a punto un vademecum per le PMI. Ecco 5 consigli per una PMI che intenda sfruttare il canale online per vendere nei mercati internazionali:

- Rivolgersi a un operatore professionale in grado non solo di realizzare il sito e di curare la parte informatica, ma soprattutto di seguire le altre fasi della catena del valore come la logistica (soprattutto se si intende raggiungere mercati esteri), il sistema dei pagamenti, il marketing, le attività di visibilità e ottimizzazione sui motori di ricerca e la comunicazione
- Scegliere attentamente i mercati sui quali si intende entrare. Se si è già presenti con reti distributive proprie attivare un attento piano per aumentare lo store traffic e non cannibalizzare le reti. Se non si è presenti con reti proprie, è importante conoscere attentamente i meccanismi di funzionamento della distribuzione e della logistica locale.
- Scegliere con attenzione i prodotti che si intende esportare, avere un quadro chiaro delle dinamiche competitive sui diversi mercati e attuare politiche di prezzo mirate sui diversi Paesi.
- Investire in comunicazione, attivando ricerche molto analitiche sui target di riferi-

---

mento nei diversi Paesi. In questi casi affidarsi a operatori locali può essere strategico per la maggior conoscenza che hanno del territorio e per la maggiore capacità di localizzare i contenuti della comunicazione.

- Gestire bene e con la massima attenzione la relazione con il cliente. La conoscenza precisa delle peculiarità culturali e linguistiche è fondamentale.

Le aziende italiane, attive essenzialmente nel mercato domestico, hanno finora contenuto gli investimenti nel commercio elettronico e spesso i prodotti italiani sono intermediati da siti di e-commerce stranieri. Persino le bellezze artistiche del nostro Paese non trovano sempre la giusta valorizzazione online. È giunto dunque il momento che a livello Paese si prendano decisioni forti che favoriscano l'internazionalizzazione e la promozione mondiale del nostro Made in Italy. Le imprese devono implementare la loro offerta online al fine di sfruttare le potenzialità commerciali della rete in un'ottica multicanale. Ne siamo convinti da sempre, ma mai come oggi il mercato risulta maturo per consentire un serio e deciso scatto in avanti. Lo dimostra l'ingresso online di grandi marchi della distribuzione tradizionale che fino ad oggi hanno temuto di cannibalizzare i propri canali storici con quello online. Il consumatore è multicanale da tempo, è giunto il momento che lo diventi anche l'offerta e i segnali, questa volta, sembrano essere forti e chiari.

Di fronte a questi ritardi le Istituzioni hanno la possibilità di intervenire per promuovere l'uso di questi nuovi canali commerciali da parte della piccola e media impresa. Netcomm sta collaborando con le Istituzioni Pubbliche per incentivare l'uso di queste tecnologie sia da parte dei cittadini che delle imprese e per creare quelle infrastrutture di base che facilitino lo sviluppo dell'e-commerce per incrementare la competitività delle imprese sui mercati internazionali.

Sin dagli albori siamo impegnati a diffondere la multimedialità e a far superare tutte le barriere che ancora oggi frenano il suo sviluppo. Lo facciamo a livello istituzionale, agendo su leggi e regolamenti, e a livello di offerta, valorizzando i vantaggi del canale in termini di competizione e a livello di domanda, sviluppando la cultura del digitale.



*Roberto Liscia*

---

# Introduzione

Siamo ormai giunti al nono Rapporto dell'Osservatorio permanente sull'eCommerce B2c in Italia che, nato nel "lontano" 1999, è stato il primo Osservatorio della School of Management a dedicarsi allo studio dell'impatto delle tecnologie ICT sul consumatore. Negli ultimi anni, ad esso si sono affiancati numerosi altri Osservatori focalizzati sui mercati consumer: *Mobile Content & Internet, Mobile Marketing & Service, Multicanalità, New Tv & Media, Mobile Finance, NFC & Mobile Payment* e, proprio negli ultimi mesi, *Gioco Online*.

Molteplici i temi trasversali a questi Osservatori: dalla problematica dei pagamenti a distanza, via Web o Mobile, al marketing e advertising online, dall'utilizzo di molteplici piattaforme per veicolare il proprio prodotto/servizio alla interazione con clienti "digitali". Il quadro che ne emerge è sempre più completo ed interessante.

Focalizzando l'attenzione sui risultati di questo Osservatorio appare evidente come l'eCommerce, pur non facendo registrare, per la prima volta, una crescita, abbia saputo comunque, in un periodo di profonda crisi economica e finanziaria, mantenere le proprie posizioni ottenendo tra l'altro, almeno in alcuni settori come l'Abbigliamento, risultati molto importanti. Il numero di ordini è comunque in aumento (+13%) con una contestuale riduzione dello scontrino medio, a testimonianza della capacità dei player in questo canale di agire tempestivamente su uno dei principali differenziali competitivi del commercio elettronico: il prezzo.

È anche interessante notare come in un periodo di crisi globale l'eCommerce italiano sia stato capace di far registrare una crescita dell'export del 9% trainato dal Turismo (biglietteria aerea e prenotazioni alberghiere) e dall'Abbigliamento dovuta anche ai notevoli investimenti che player importanti hanno fatto in strutture commerciali e distributive nei mercati più rilevanti. Appare infatti chiaro che l'eCommerce, potenzialmente un fenomeno globale, necessita comunque di un forte presidio sul territorio per poter avere successo. Il fatto che gli acquisti all'estero da parte di clienti italiani avvengano in realtà per il 90% su siti in lingua italiana ne è ulteriore conferma.

Chiudiamo con un messaggio incoraggiante. Da diversi anni sosteniamo che per accelerare lo sviluppo dell'eCommerce italiano è necessario che scendano in campo in modo massiccio gli operatori della distribuzione moderna. Finalmente alcuni segnali positivi in questo senso iniziano ad arrivare: da una ricerca ad hoc emerge che il 70% dei retailer intervistati è convinto dell'importanza dell'eCommerce e ha iniziative incipienti o previste nel prossimo anno.



Umberto Bertelè



Andrea Rangone



---

# Executive Summary

## La dinamica del mercato

**Stabile a 5,8 miliardi di € il valore del mercato. In crescita la vendita di prodotti, stabili o in leggera decrescita la vendita di servizi e le transazioni consumer to consumer.**

L'eCommerce B2c in Italia, inteso come il totale delle vendite realizzate da siti italiani, dovrebbe superare di poco i 5,8 miliardi di € nel 2009 restando sostanzialmente stabile rispetto al 2008 (+1%). È la prima volta che l'eCommerce B2c nel nostro Paese non fa registrare una crescita a due cifre. Il valore aggregato è però la conseguenza di dinamiche molto diverse. Oltre il 60% degli operatori che abbiamo analizzato ha dichiarato un fatturato in crescita nel 2009 e in due casi su tre con tassi superiori al 20%. A livello di macro-aree, le vendite B2c dei principali comparti di "prodotti" – Informatica ed elettronica di consumo, Editoria, musica ed audiovisivi, Abbigliamento, Grocery – aumenteranno del 17% circa superando gli 1,1 miliardi di €, mentre le vendite dei principali comparti nell'ambito dei "servizi" – Turismo e Assicurazioni – chiuderanno il 2009 a circa 3,5 miliardi di €, in calo del 2%, essenzialmente a causa di una riduzione del 3% del fatturato nel Turismo. Positivo sia per i prodotti che per i servizi è l'andamento del numero di ordini evasi che cresce del 20 e del 10% circa rispettivamente, mentre si riduce del 10% lo scontrino medio nei servizi. Luci e ombre sull'insieme dei settori minori, in calo complessivamente del 4% circa rispetto al 2008: vi sono comparti con andamenti positivi – per esempio il Made in Italy, le ricariche telefoniche, il ticketing – e altri che registrano una flessione, per esempio le vendite nel canale consumer to consumer. La riduzione del fatturato nel Turismo è in parte influenzata da due fenomeni contingenti: in primo luogo la chiusura di alcune importanti iniziative

(Todomondo e Myair) ed in secondo luogo l'accentramento, a livello europeo, di alcune iniziative multinazionali del commercio elettronico che hanno ridotto il presidio diretto sul nostro Paese (Expedia e Venere).

I dati sulla dinamica dell'eCommerce all'estero – a onor del vero un po' contrastanti a seconda della fonte – evidenziano come il rallentamento nella crescita sia sostanzialmente generalizzato nei mercati più maturi: in USA e UK ci si attende crescita zero o limitata, in Germania e Francia ci si aspetta invece una crescita nell'intorno del 10-15%. Un tasso di crescita più alto per i prodotti rispetto ai servizi sembra invece un fenomeno tipicamente italiano che si spiega nell'ancora basso valore assoluto della vendita via Internet di prodotti nel nostro Paese.

**Cresce del 13% il numero di ordini e si riduce del 10% lo scontrino medio. Più allineata alla media europea la spesa annua per Web shopper (800 €), mentre è ancora basso il numero di consumatori online (circa 8 milioni) rispetto agli utenti Internet.**

La sostanziale stabilità del fatturato complessivo è in realtà l'esito di due fenomeni contrastanti, la crescita nel numero di ordini (+13%) – e quindi di atti di vendita online – e la contestuale riduzione del valore medio dello scontrino (-10%). Escludendo la quota di ordini relativi alla categoria "Altro" (in quanto comprensiva di una pleora di comparti e microcomparti per i quali i dati sul numero di ordini e sul valore medio sono di difficile interpretazione) nel 2009 verranno evasi oltre 21 milioni di ordini, il 13% in più rispetto al 2008. L'incremento è significativo in tutti i principali comparti, anche se vi sono sostanziali differenze – si va dal +50% circa fatto registrare dall'Abbigliamento, al +17% dell'Editoria, musica ed audiovisivi,

al 10% del Turismo e al 5% nell'Informatica ed elettronica di consumo. Nel complesso questo dato dimostra comunque una crescente propensione ed abitudine da parte del consumatore italiano all'utilizzo del canale online. Si riduce però lo scontrino medio, da circa 240 a 215 € nel 2009, a dimostrazione di una maggiore attenzione ai prezzi da parte di venditori e acquirenti. La riduzione è assai limitata nei comparti di prodotto (-1%) e molto significativa nel Turismo, da 300 a 250 € circa.

La spesa media annuale online di un web shopper italiano, non lontana dagli 800 €, è inferiore del 15% circa alla media europea (940 €), anche se molto al di sotto del valore registrato in UK (1350 €). I Web shopper in Italia, 8 milioni circa pari al 19% degli Internet User, sono ancora in numero molto contenuto se paragonati a quelli di Francia (19 milioni pari al 54% degli Internet User), UK (28 milioni pari a oltre il 70% di Internet user) e Germania (33 milioni pari a poco più del 60% degli Internet user).

***In forte crescita la vendita online di Abbigliamento (+42%) mentre si riduce il Turismo (-3%). Rimane comunque prevalente in Italia la vendita di servizi (66%) rispetto alla vendita di prodotti (34%), in contro-fase rispetto ai mercati esteri.***

Il comparto con il tasso di crescita più elevato è l'Abbigliamento - +42% per oltre 100 milioni di € di fatturato in più rispetto al 2008 - che si conferma quindi come il secondo più importante per valore tra i comparti di prodotto dopo l'Informatica e l'elettronica di consumo. Non è un caso che proprio nell'Abbigliamento, negli ultimi due anni, si sia assistito ad un significativo ampliamento dell'offerta con l'entrata nel mercato online sia di molte delle principali case moda già presenti offline con boutique o negozi (Armani, Bata, Diesel, Dolce&Gabbana, Energie, LaPerla, Marni, Meltinpot, Misssixty, RobediKappa, Stone Island, Valentino ecc.) che di molti player che operano con il modello del club online (Born4shop, BuyVip, Privalia, Saldi Privati). Segue l'Editoria, musica ed audiovisivi con una crescita del 17%, mentre più distanti - in termini di crescita percentuale rispetto al 2008 - il Grocery e l'Informati-

ca ed elettronica di consumo con il 9 e 7% rispettivamente. Tengono le Assicurazioni, sostanzialmente stabili rispetto al 2008, mentre è in calo del 3% circa il Turismo. È in calo del 4% l'aggregato di tutti gli altri micro comparti a fronte di andamenti positivi in alcuni ambiti - ad esempio il Made in Italy, le ricariche telefoniche, il ticketing - e negativi in altri - quali per esempio le vendite nel canale consumer to consumer. La contrazione del fatturato nel Turismo, oltre ai motivi contingenti già illustrati (fallimenti e aggregazioni), è in parte legata ad una sensibile riduzione dei prezzi. Lo scenario economico di crisi ha spinto gli operatori ad essere particolarmente aggressivi da un punto di vista commerciale con l'obiettivo di saturare il più possibile le strutture e i mezzi di trasporto. L'effetto netto è consistito in una significativa riduzione dello scontrino medio (-12%) parzialmente compensato dall'incremento nel numero di ordini (+10%). L'ingresso dei Tour Operator (ad esempio Alpitour, Eden Viaggi, Wokita) che nel 2009 ha un impatto ancora limitato sul fatturato potrà dare, già a partire dal 2010, nuova linfa al settore.

Nonostante il calo atteso per il 2009, il Turismo rappresenta il 51% del valore dell'eCommerce in Italia, confermandosi il primo settore in assoluto. Seguono l'Informatica ed elettronica di consumo con il 10%, le Assicurazioni con l'8%, l'Abbigliamento con il 6%, l'Editoria musica ed audiovisivi e il Grocery con il 3% e l'1% rispettivamente. Il restante 21% è attribuibile a tutti gli altri comparti, tra cui si distinguono per importanza il canale c2c di eBay, le ricariche telefoniche e il ticketing per eventi. Nonostante la buona crescita dei comparti di prodotto, i servizi continuano ad avere un peso superiore al 65% del valore delle vendite, contrariamente a quanto accade da tempo nei principali mercati stranieri. In USA, UK, Francia e Germania le vendite di prodotti valgono circa il 60% dell'eCommerce. Anche in questi Paesi i prodotti più venduti - in termini di fatturato - appartengono alle categorie merceologiche dell'Informatica ed elettronica di consumo (tra il 15 e il 30%) e dell'Abbigliamento (tra il 10 e il 15%). Diversamente dall'Italia sono però significativi i fatturati realizzati in altri comparti che da noi sono solo marginalmente

presenti online, come il Grocery (10% in UK e 5% in tutti gli altri mercati) ed i prodotti per la casa e per l'auto.

***Crescono le vendite all'estero (+9%), soprattutto di abbigliamento. Significativo anche l'acquisto su siti stranieri, prevalentemente biglietteria aerea ed informatica ed elettronica di consumo.***

Quasi 1 miliardo di €, il 17% del valore dell'eCommerce, è realizzato vendendo all'estero. Per due terzi si tratta della vendita di servizi turistici – principalmente biglietteria aerea e prenotazioni alberghiere – e per la restante parte essenzialmente prodotti di abbigliamento. La forte crescita di vendite all'estero nel settore dell'Abbigliamento è stata ottenuta grazie a significativi investimenti in strutture commerciali e distributive nei mercati più importanti, senza le quali sarebbe molto difficile essere competitivi e garantire un livello di servizio adeguato. La restante parte di export è da attribuirsi ad alcuni micro comparti del made in Italy – food & wine, prodotti artigianali e ticketing per eventi (ad esempio Charta, Giordanovini, Owo) – in cui però è raro trovare iniziative attrezzate e strutturate per vendere all'estero con efficacia.

Anche nel 2009 si riscontra un valore dell'acquisto da consumatori italiani su siti stranieri quasi doppio rispetto al venduto da siti italiani all'estero, nell'intorno di 1,7 miliardi di €. A determinare questo dato concorre per quasi tre quarti l'acquisto di biglietteria aerea (su Ryanair, EasyJet, ecc.). Solo un quarto circa è invece costituito dall'acquisto di prodotti di Editoria, musica ed audiovisivi (ad esempio tramite Amazon) ed Informatica ed elettronica di consumo (ad esempio attraverso eBay.com e Pixmania.com). È interessante osservare come la maggior parte degli acquisti all'estero sia comunque realizzata su siti in lingua italiana difficilmente distinguibili, per l'utente, dai siti nazionali. Se si restringe l'ambito ai soli siti in lingua straniera, il valore dell'acquisto da parte dei consumatori italiani su siti stranieri si riduce a un decimo. Si conferma quindi – anche in Italia – quanto sia in realtà difficile vendere e comprare prodotti attraverso Internet su scala globale.

## L'evoluzione dell'offerta

***Aumenta il peso degli operatori tradizionali (56%) rispetto alle Dot Com (44%). Resta elevata la quota di mercato dei top20 (72%).***

La quota di mercato eCommerce appannaggio delle imprese tradizionali – commerciali e produttrici di prodotti o servizi, incluse quindi le compagnie di trasporto, le assicurazioni dirette e gli operatori telefonici – sale al 56% circa nel 2009 (contro il 50% circa di un paio di anni fa). Questo risultato è l'esito delle buone prestazioni di alcune imprese multicanale – Trenitalia ad esempio – e di alcuni operatori della Grande Distribuzione, prevalentemente nei comparti dell'Informatica ed elettronica di consumo – Mediaworld e Unieuro ad esempio – e dell'Abbigliamento – molte delle case moda che vendono anche con boutique monomarca –, oltre che di alcune “mosche bianche” (Esselunga e la Feltrinelli). A determinare lo spostamento di peso relativo gioca anche il rallentamento nella crescita di molti operatori Dot Com nel Turismo (ad esempio Expedia e Venere).

Sostanzialmente stabile la concentrazione del mercato, misurata come la quota delle prime venti iniziative per fatturato, assestata nell'intorno del 72%. Si tratta, con sole due eccezioni (eBay e Yoox), di operatori appartenenti all'ambito dei servizi (12 nel Turismo, 4 nelle Assicurazioni e 2 nella Telefonia). Si conferma quindi, come già evidenziato negli anni precedenti, un forte disallineamento rispetto a quanto accade nei Paesi più avanzati. In USA, UK e Francia almeno 15 dei primi 20 siti di commercio elettronico offrono prodotti (in USA sono addirittura 18 su 20).

***La distribuzione moderna è ancora poco presente (13% del totale eCommerce) e, ad eccezione di alcuni operatori, sfrutta poco la multicanalità.***

Il 13% circa del totale eCommerce, pari a meno di un quarto della quota degli operatori tradizionali, è generato da iniziative online di aziende della distribuzione moderna, intese come catene di punti di vendita fisici. Nessuna di queste iniziative rientra

nei primi 20 siti di commercio elettronico in Italia. Negli USA e in UK il numero di operatori della distribuzione moderna che rientra nei top20, è pari rispettivamente a 11 (tra cui Bestbuy, JC Penny, Staples, Sears, Target, Walmart) e 7 (tra cui Argos, Marks&Spencer, PCWorld, Tesco). Alcuni di questi operatori hanno vendite online superiori al 5% del loro fatturato totale.

Ciò premesso, anche in Italia si registra qualche nuova iniziativa di eCommerce nell'ambito della distribuzione moderna che va ad affiancarsi ai pochi che hanno sorretto la bandiera negli anni passati. Le novità si concentrano nella distribuzione non alimentare: nell'Abbigliamento – con Cisalfa, Decathlon, Dolce&Gabbana, Furla –, nell'arredamento/design con Artemide e Foppapedretti, nell'Informatica ed elettronica di consumo con Coeco e Darty, nell'Editoria con il Libraccio e nella Profumeria con theBodyShop. Nessuna novità di rilievo invece nella distribuzione moderna alimentare.

Diverse le ragioni alla base di questa ancor debole presenza. In primis, l'avvio serio di un progetto di eCommerce richiederebbe in molte imprese della distribuzione moderna di "partire da zero" mancando le competenze e/o le strutture necessarie. Questo vale anche per quelle aziende multinazionali che all'estero hanno attivato iniziative di eCommerce di successo a causa di una scarsa o assente condivisione del progetto che quasi mai viene gestito a livello davvero globale. In secondo luogo, in molti casi, persistono i timori di cannibalizzazione del canale tradizionale, freno inibitore al lancio o, nei casi in cui l'iniziativa di eCommerce sia già stata attivata, alla spinta adeguata del canale online. Per vincere questa forma di resistenza si dovrebbe coinvolgere il canale tradizionale nell'unico vero obiettivo: aumentare il fatturato del gruppo sfruttando in modo sinergico i diversi canali per migliorare la conoscenza ed il coinvolgimento dei clienti e ridurre i costi complessivi di transazione. In ambito alimentare, infine, vanno considerati anche i costi logistici particolarmente elevati sia per l'allestimento dell'ordine che per la componente di consegna al cliente. Molto importante per l'abbattimento di questi costi sarebbe

il raggiungimento di una massa critica che consenta l'attivazione di strutture logistiche dedicate all'eCommerce.

***Focus sul prezzo e comunicazione razionale, questi gli elementi chiave dell'offerta 2009. Ancora poco Web2.0.***

La competizione sul prezzo è stata particolarmente accentuata nel corso del 2009, con la crisi economica che l'ha ovviamente radicalizzata. L'attenzione al prezzo è stata significativa in tutti i comparti merceologici: nel Turismo, dove la fedeltà al sito è scarsa (l'offerta è spesso standardizzata e l'acquirente cerca solo il prezzo minore), nell'Informatica ed elettronica di consumo dove si investe sempre più in comparatori di prezzo, nelle Assicurazioni online che utilizzano sempre più aggressivamente gli spot comparativi, nell'Abbigliamento come testimoniano i successi dei club online o delle vendite a tempo (Buyvip, Born4shop, SaldiPrivati, Privalia), nell'Editoria, musica ed audiovisivi con l'eterna battaglia sulle spese di spedizione ridotte o gratuite e le aggressive campagne promozionali.

Quasi tutti i principali player stanno dimostrando particolare attenzione all'uso sapiente del budget in comunicazione – che vale in media tra il 3 e il 4% del fatturato – orientandolo con maggiore continuità verso quegli strumenti capaci di assicurare una misurazione precisa dei risultati ed una maggiore efficacia. Tutto ciò si traduce in un incremento della quota di budget dedicata agli strumenti online, rispetto a quelli tradizionali (Tv, carta stampata, radio ecc.) e, tra le alternative online, ci si focalizza prevalentemente su motori di ricerca e programmi di affiliazione.

Ancora poco tangibile il valore dei molteplici servizi basati sul Web 2.0 a supporto dell'eCommerce nel nostro Paese. Tra i più diffusi vi sono la possibilità di lasciare dei feedback/recensioni sia sullo specifico prodotto/servizio (tipico nei portali di hotel, come Venere, e nelle librerie online come ad esempio in Ibs o Bol) sia sul livello di servizio ed esperienza utente sperimentati sul sito di eCommerce (per esempio in Monclick). Vi sono interessanti esempi anche di utilizzo di blog associati al sito di



eCommerce (ad esempio Mandarinaduck e Bol), di forum su temi specifici (Ibs e Vodafone), o di iniziative sui Social Network, prevalentemente Facebook e Twitter (laFeltrinelli). La sensazione però è che vi siano ancora forti perplessità sulla reale capacità di generare valore attraverso questi strumenti e conseguentemente vi sia scarsa attenzione da parte degli operatori italiani. Le iniziative attivate in quest'area sembrano poco convincenti, quasi con l'idea che la partita non si giochi ancora qui.

***L'esperienza utente dell'e-commerce italiano: poche rivoluzioni, si procede nell'ottica del consolidamento e del miglioramento continuo<sup>1</sup>.***

In generale, il 2009 ha portato ad un ulteriore consolidamento e maturità nella qualità dell'esperienza di acquisto online sui siti italiani. Alcune caratteristiche "evolute" – come per esempio la disambiguazione nei motori di ricerca, l'antepresa del carrello in sovrapposizione alla pagina, processi di pagamento più brevi ed efficienti, l'apertura verso i social network – cominciano ad affermarsi almeno nei 30-40 siti migliori.

I principi di fondo che stanno guidando l'evoluzione dei siti di e-Commerce sono da un lato la ricerca della semplicità e della fluidità del percorso di acquisto online – dal landing nel sito alla chiusura dell'ordine – dall'altro la ricerca di strumenti e occasioni per tenere il cliente "incollato" al sito. Entrambi gli obiettivi sono perseguiti con una crescente completezza e varietà di strumenti d'interazione con il cliente nelle varie fasi del percorso di acquisto online. Molti operatori italiani sembrano aver capito che l'utente deve poter cercare, scegliere e acquistare prodotti restando concentrato sulle sue intenzioni e motivazioni di acquisto, senza preoccuparsi della complessità tecnica e della sicurezza dello strumento e del canale. La maggior parte dei progetti di miglioramento ha dunque riguardato la razionalizzazione del processo di acquisto, con l'obiettivo di ridurre il numero di click che portano l'utente a chiudere l'acquisto (ad esempio Mandarinaduck e Trenitalia hanno tagliato il loro processo di checkout con benefici significativi sul conversion rate). Una seconda area su cui diversi operatori si sono concentrati è quella

degli strumenti di ricerca del prodotto/servizio, che in alcuni casi permettono all'utente di eseguire ricerche dettagliate in base a preferenze e intenzioni (per esempio Monclick ha appena lanciato un strumento per la ricerca multi-parametrica, mentre Volagratis offre un'efficacissima ricerca del volo per prezzo e data del viaggio). Il 2009 ha portato anche rifacimenti e nuove edizioni: per esempio LaPerla e Genertel hanno rinnovato quasi radicalmente la loro esperienza online, mentre Mediaworld ha notevolmente migliorato la piattaforma di vendita pur in logica di continuità. Nel 2009 si segnala l'ingresso di Mediashopping che integra le funzionalità del canale internet con strumenti e contenuti tipici della comunicazione televisiva.

## Trend in atto

***Molti operatori della distribuzione moderna stanno partendo con iniziative di eCommerce anche se l'ingresso sarà graduale e progressivo nel corso dei prossimi anni.***

Da una ricerca ad hoc che ha coinvolto 15 primari retailer operanti nel nostro Paese scelti tra coloro che fino ad oggi sono stati scettici nei confronti dell'eCommerce, emerge, seppur con qualche eccezione, che la gran parte di essi, ben 11 su 15, si dichiara consapevole del valore per la propria impresa del canale online e ha iniziative incipienti o previste a breve nel prossimo anno. È questo un risultato inatteso che segnala una svolta in primis nell'atteggiamento e che lascia ben sperare per il prossimo futuro.

In aggiunta alle potenzialità dirette del canale online sono emerse con estrema chiarezza le opportunità, ad oggi poco sfruttate, della multicanalità. Al di là delle intenzioni di chi ancora non è presente online, queste opportunità iniziano ad essere ben testimoniate dai retailer già attivi. Si pensi all'acquisizione delle informazioni sulle abitudini di consumo dei propri clienti – come già fa Esselunga con la propria carta fedeltà – o l'utilizzo dell'online come canale informativo attraverso i volantini online o il catalogo del sito di eCommerce (ampiamente sfruttati da Mediaworld, Uniueuro ed Euronics). Interessante anche l'utilizzo contemporaneo dell'online come

<sup>1</sup> Risultati della Ricerca sull'"esperienza utente" condotta da Gianluca Brugnoli (Dipartimento INDACO – Politecnico di Milano) e Moreno Ciaccia.

canale per portare fisicamente i clienti nel punto vendita e dei punti vendita per superare le eventuali resistenze dei clienti poco avvezzi all'eCommerce (come ad esempio fa Unieuro con il servizio "Scegli e Ritira" in cui il cliente acquista online a prezzo speciale e ritira presso il punto vendita). Appaiono promettenti anche i modelli che prevedono l'utilizzo dei punti di vendita fisici per abbattere parte dei costi distributivi del commercio elettronico (in Bata gli ordini sono allestiti a partire dal punto vendita più vicino al cliente che ha disponibile a scorta il prodotto richiesto).

***L'Abbigliamento è senza dubbio il settore con il più alto tasso di nuove iniziative. Tutti i principali brand hanno aperto o stanno aprendo un negozio online.***

Tra il 2008 e il 2009 vi sono stati importanti ingressi sia di grandi case moda – Armani, Bally, Bata, Bruno Magli, Costumational, CPCCompany, D&G, Diesel, Emilio Pucci, Energie, Ferragamo, Furla, Gucci, Marni, Meltinpot, Miss Sixty, Moschino, Pinko, Prada, Stone Island, Valentino – sia di alcune catene dell'abbigliamento sportivo come per esempio Cisalfa e Decathlon. Molte sono le iniziative che stanno pianificando di entrare online e alcune lo hanno già annunciato ufficialmente (ad esempio Roberto Cavalli e Zara). Un ruolo chiave per lo sviluppo del settore continua a essere giocato da Yoox che, nella duplice veste di sito di eCommerce e di service provider, ha "condotto" online molti operatori del settore. I risultati conseguiti sembrano in generale positivi per tutti anche se variano in funzione delle risorse interne dedicate al progetto e del presidio dei principali ambiti (comunicazione, assortimento del negozio, ecc.). Ad oggi quasi tutte le grandi case moda non applicano sconti specifici per l'offerta online per evitare possibili conflitti di canale, ma se un domani questo vincolo dovesse essere rilassato ci aspettiamo un ancora più marcato incremento del fatturato. I rivenditori (ad esempio Yoox, Dressup, e i club online), avendo più libertà su questa leva, hanno ad oggi un vantaggio significativo sui produttori/case moda.

Particolarmente apprezzata anche all'estero l'offerta dei siti di eCommerce italiani che

realizzano parte rilevante del loro fatturato oltreconfine (oltre il 50% del fatturato come dato aggregato). È questo l'unico settore nell'ambito dei prodotti con una quota di export significativa, merito della forza dei nostri brand e dell'imprenditorialità di alcuni operatori che si sono dotati di strutture commerciali e distributive nei principali mercati stranieri. In prospettiva, per chi non vuole perdere una fetta di mercato significativa, questa sarà la strada obbligata. A maggior ragione se non si vogliono modificare le politiche di pricing rispetto al canale tradizionale, l'online diventa un canale importante per raggiungere quei clienti che non hanno accesso all'offerta delle boutique tradizionali e per cui l'acquisto online ha una forte componente di servizio (molti mercati esteri appunto).

***I top player nei rispettivi comparti continuano a investire e consolidano la loro posizione.***

I leader nei principali comparti consolidano la propria posizione attraverso continui investimenti in innovazione e comunicazione che rendono sempre più difficile l'inseguimento da parte dei follower. L'esempio più eclatante in questo senso è nel settore assicurativo, dove nonostante gli ingressi importanti fatti registrare nel 2008 (Quixa – la compagnia diretta di AXA – Dialogo e Conte), le top 5 del settore non hanno perso quota di mercato. Anche nel Turismo, le principali agenzie online (Expedia, lastminute.com e eDreams) sembrano avere acquisito una leadership (ottenuta attraverso un eccellente lavoro prevalentemente in termini di comunicazione e di sviluppo della piattaforma) che anche per i Tour Operator da poco entrati nel mercato non sarà facile farsi largo. Allo stesso modo Mediaworld, Ibs, Yoox (con anche i negozi "powered by" Yoox) ed Esselunga hanno conseguito risultati importanti che hanno incrementato il distacco dal secondo operatore nei rispettivi settori di appartenenza.

Diverse le determinanti del successo degli attuali leader, che potrebbero essere sintetizzati nella maggiore comprensione dei fattori di successo all'interno dello specifico settore non solo a valle nella relazione con i clienti, ma anche a monte nella relazione con i forn-

tori. Si tratta di operatori capaci di acquisire i prodotti giusti alle condizioni migliori del mercato e che sanno poi comporre un'offerta attrattiva per il cliente ed erogarla con un adeguato livello di servizio. Ma l'elemento che più colpisce nel dialogo che abbiamo avuto con i leader di mercato è la continua, instancabile propensione all'innovazione ed al miglioramento continuo. Imprenditori mai appagati dei risultati conseguiti come se i risultati già raggiunti non fossero che l'inizio.

***Si affermano alcuni “nuovi” modelli di business, dal club online al service provider. Ancora embrionali, ma con molte potenzialità per il prossimo futuro, la generazione di ricavi da raccolta pubblicitaria ed il mobile commerce.***

Nel 2009 non vi sono state grandi rivoluzioni nei modelli di business. Si stanno invece consolidando alcuni modelli apparsi già da un paio d'anni. Ad esempio nell'Abbigliamento stanno riscuotendo molto successo i club online (Born4shop, Buyvip, , Privalia, SaldiPrivati) che hanno saputo interpretare, anche durante la crisi, le esigenze voluttuarie dei consumatori cavalcando il principio dell'acquisto di impulso. Bene anche il modello del service provider che mette a disposizione di terzi la propria esperienza per offrire un'iniziativa di eCommerce completa a 360 gradi (come ad esempio Born4shop con MeltinPot, Terashop per Cisalfa, Yoox con molte grandi case moda). Il modello ha diverse declinazioni a seconda del ruolo dell'azienda committente nella gestione del sito: si va dal “full outsourcing” a modelli di gestione più partecipata e condivisa (in termini di store management, marketing e comunicazione ecc.). Interessanti sono poi i siti cosiddetti in “whitelabel”, ovvero in ver-

sione brandizzata e personalizzata per un committente, dove però l'offerta resta quella del fornitore del servizio (ad esempio nel settore dell'Editoria, Musica ed audiovisivi con molte librerie sviluppate per terzi dai principali bookstore online come Webster per acMilan).

Assume un ruolo sempre più importante, anche se ancora marginale in termini di peso sul transato, la generazione di fatturato da raccolta pubblicitaria. Gli operatori hanno iniziato a valorizzare la loro capacità di generare traffico, asset molto importante per un qualsiasi operatore web, ospitando sul proprio sito inserzioni pubblicitarie. L'infocommerce assume dunque un duplice valore: oltre a supportare gli utenti nella scelta di acquisto portandoli a finalizzare la transazione sul canale tradizionale (per gli operatori che posseggono negozi fisici) diviene una delle leve fondamentali per generare traffico e quindi generare ricavi da advertising. Da notare che la marginalità della vendita pubblicitaria è spesso molto più alta della marginalità legata all'attività primaria.

Molto interessante in prospettiva futura è l'integrazione del canale eCommerce con gli applicativi di mobile commerce (m-site). Pochi gli operatori che ad oggi li hanno attivati (ad esempio Trenitalia, Meridiana, Bol eMediaworld) e ancora marginali (sotto il milione di €) sono i volumi generati direttamente dal canale mobile in Italia. Le potenzialità di un progetto di mobile commerce vanno però inquadrati in modo più ampio rispetto al puro supporto transazionale, estendendosi lungo tutto il processo di relazione con il consumatore, dall'ingaggio (pre-vendita) fino alle attività post-vendita.



Alessandro Perego



Riccardo Mangiaracina



# 1. La dinamica del mercato

## La dinamica delle vendite

L'eCommerce B2c in Italia, inteso come il totale delle vendite realizzate da siti italiani (cfr. Nota Metodologica), dovrebbe superare di poco i 5,8 miliardi di € nel 2009 restando sostanzialmente stabile rispetto al 2008 (cfr. Figura 1.1). È la prima volta, a partire dal 1999, che l'eCommerce B2c nel nostro Paese non cresce con tassi a due cifre. La sostanziale stabilità del fatturato complessivo è in realtà l'esito di due fenomeni contrastanti, la crescita nel numero di ordini (+13%) – e quindi di atti di vendita online – e la contestuale riduzione del valore medio dello scontrino (-10%).

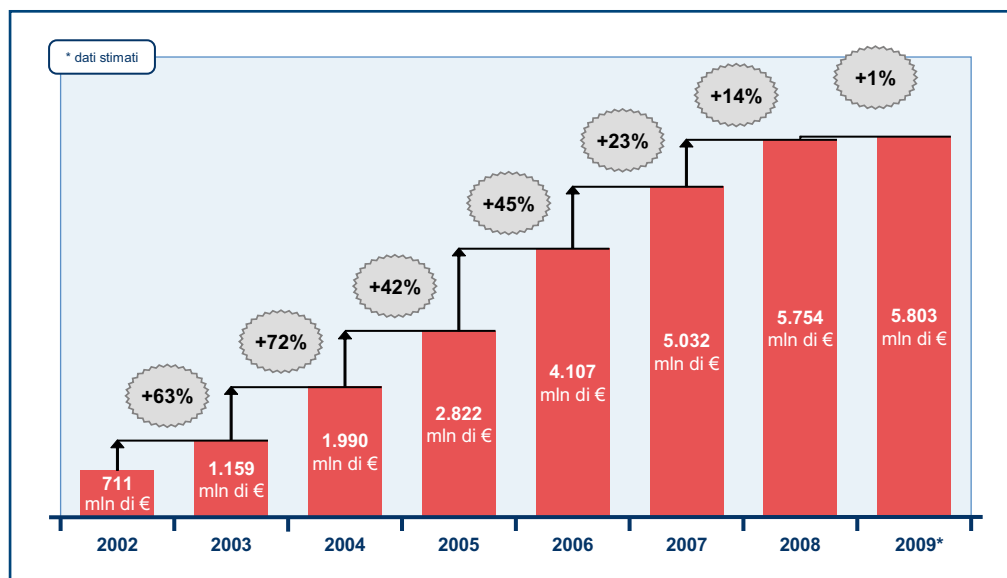
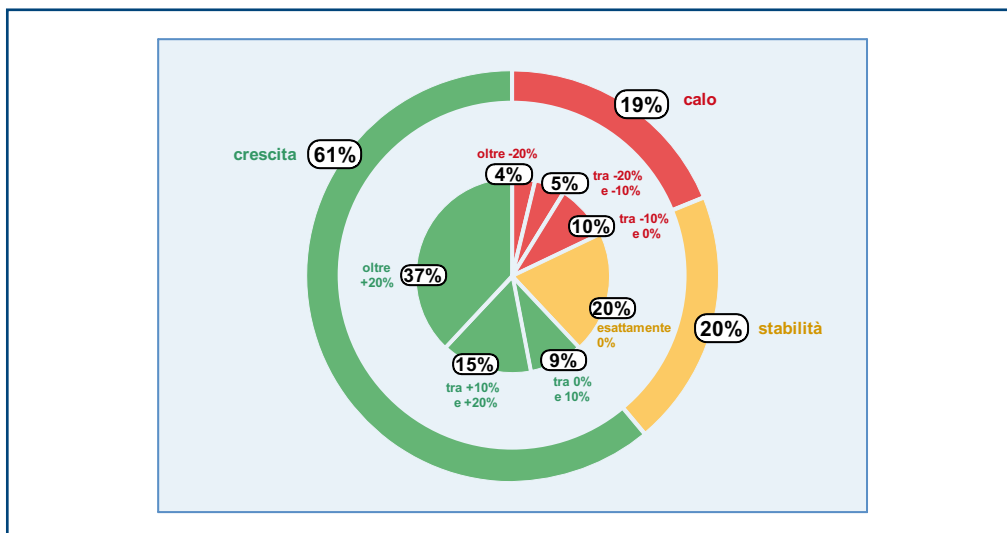


Figura 1.1  
La dinamica delle vendite (2002-2009)

Il valore aggregato è per altro il risultato di dinamiche molto diverse tra i singoli operatori. Oltre il 60% dei player analizzati (oltre 200, cfr. Nota Metodologica) ha dichiarato un fatturato in crescita nel 2009 e ben due terzi di questi con tassi superiori al 20%. Solo 1 operatore su 5 presenta un fatturato in calo e solo nel 4% dei casi la riduzione è maggiore del 20%. In sintesi, la maggior parte degli operatori cresce e la sostanziale stabilità del valore aggregato è principalmente imputabile ad un paio di fallimenti eclatanti – Todomondo e Myair – e all'integrazione di Airone e Volareweb in Alitalia (fenomeni che insieme spiegano ben oltre 200 milioni di € di riduzione) oltre a poche iniziative importanti che hanno invece sperimentato una contrazione del fatturato.

Figura 1.2

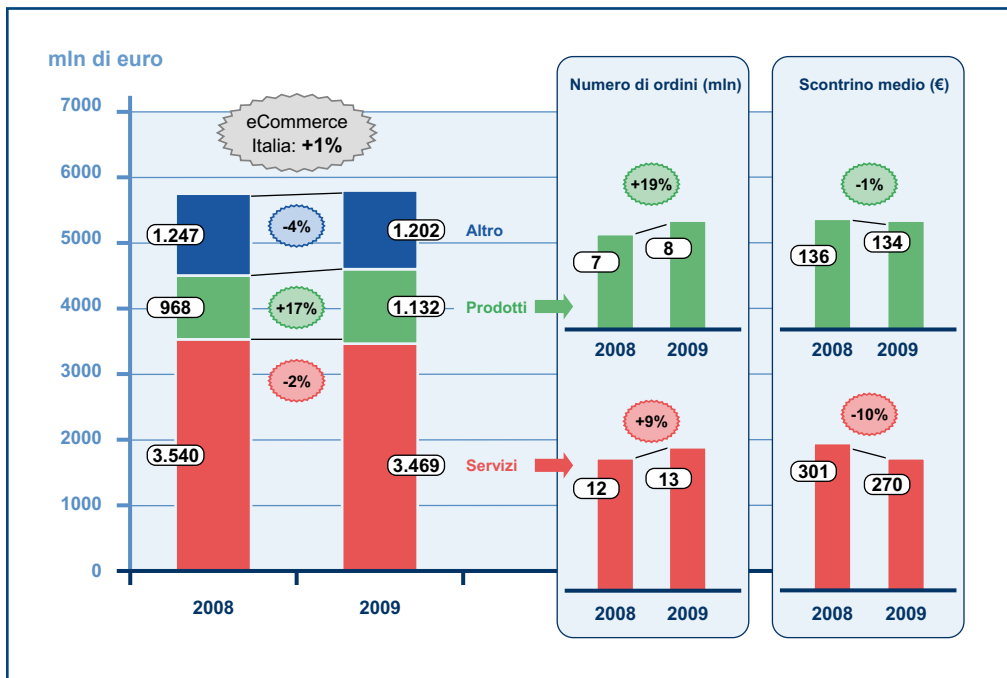
**Le aspettative di variazione del fatturato 2009 su 2008 nelle iniziative di eCommerce esaminate**



Disaggregando a livello di macro-aree, le vendite di “prodotti” B2c – informatica ed elettronica di consumo, libri, abbigliamento, alimentari – aumenteranno del 17% circa superando gli 1,1 miliardi di €, mentre le vendite dei principali “servizi” – biglietti, viaggi, assicurazioni – chiuderanno il 2009 a circa 3,5 miliardi di €, in calo del 2%. Positivo, sia per i prodotti che per i servizi, è l’andamento del numero di ordini evasi che cresce del 20% e del 10% circa, rispettivamente, mentre si riduce del 10% lo scontrino medio nei servizi. Luci e ombre sull’insieme dei settori minori, in calo complessivamente del 4% circa rispetto al 2008: vi sono comparti con andamenti positivi (ad esempio il Made in Italy, le ricariche telefoniche, il ticketing) e altri che fanno registrare una flessione (ad esempio le vendite nel canale consumer to consumer).

Figura 1.3

**L’andamento dell’eCommerce B2c nelle principali macro aree**



### I principali comparti merceologici

Analizziamo più puntualmente l’andamento delle vendite all’interno dei principali comparti merceologici (cfr. Figure 1.4, 1.5 e 1.6). Il comparto con il tasso di crescita più elevato è l’Abbigliamento con un +42% rispetto al 2008, seguito dall’Editoria, musica ed audiovisivi con una crescita del 17%, mentre più distanti – in termini di crescita percen-

tuale rispetto al 2008 – il Grocery e l'Informatica ed elettronica di consumo con il 9 e 7% rispettivamente. Tengono le Assicurazioni, sostanzialmente stabili rispetto al 2008, mentre è in calo del 3% circa il Turismo così come l'aggregato di micro comparti e c2c che dovrebbero ridursi del 4% circa.

L'eCommerce nel Turismo dovrebbe chiudere il 2009 a circa 3 miliardi di €, in calo del 3% rispetto al 2008, con un peso pari a circa il 50% del mercato. La riduzione del fatturato è principalmente legata ad una significativa riduzione dei prezzi e in parte anche a fenomeni contingenti come la chiusura di alcune importanti iniziative – ad esempio Todomondo e Myair – e l'accentramento, a livello europeo, di alcune iniziative multinazionali del commercio elettronico che hanno ridotto il presidio diretto sul nostro Paese – ad esempio Expedia e Venere. Lo scenario economico di crisi ha spinto gli operatori ad essere particolarmente aggressivi da un punto di vista commerciale con l'obiettivo di saturare il più possibile le strutture e i mezzi di trasporto. L'effetto netto è stata una significativa riduzione dello scontrino medio (-12%) parzialmente compensato da un buon incremento nel numero di ordini (+10%). L'ingresso dei Tour Operator (ad esempio Alpitour, Eden Viaggi, Wokita, ecc.), che nel 2009 ha un impatto ancora limitato sul fatturato potrà dare, già a partire dal 2010, nuova linfa al settore.

L'Informatica ed elettronica di consumo crescerà nel 2009 del 7% circa confermandosi – con 584 milioni di € – il secondo settore merceologico con un peso pari al 10% del valore complessivo delle vendite da siti italiani. La crescita procede a due velocità: con valori decisamente superiori alla media per quelle iniziative che hanno "asset" distintivi – la conoscenza del mercato, dei prodotti e della supply chain – e che continuano nel percorso di efficienza ed innovazione già intrapreso in passato (quali ad esempio Bow, Mediaworld, Monclick), e con valori più bassi, in alcuni casi negativi, per gli altri.

La vendita online di prodotti assicurativi, prevalentemente RC Auto, supererà nel 2009 i 480 milioni di €, pari all'8% delle vendite eCommerce, con un tasso di crescita sostanzialmente stabile, +2%, rispetto al 2008. L'introduzione del "preventivatore unico", avvenuta nel corso del 2009, non sembra aver inciso ancora in maniera sensibile sulla crescita del comparto. Era lecito attendersi qualche problema, a causa della difficoltà di comparazione delle polizze attraverso un approccio realmente multi-criterio che vada oltre la sola variabile prezzo.

L'Abbigliamento è il comparto con il tasso di crescita più elevato – più 42% per oltre 100 milioni di € di fatturato in più rispetto al 2008 – e consolida così la seconda posizione, per valore, tra i comparti di prodotto, dopo l'Informatica e l'elettronica di consumo. Non è un caso che, proprio nell'Abbigliamento, negli ultimi due anni, si sia assistito ad un significativo ampliamento dell'offerta con l'entrata nel mercato online sia di molte delle principali case moda già presenti offline con boutique o negozi (Armani, Bata, Diesel, Dolce&Gabbana, Energie, LaPerla, Marni, Meltinpot, Misssixty, RobediKappa, Stone Island, Valentino), che di molti player che operano con il modello del club online (Born4shop, BuyVip, Privalia, Saldi Privati). Un ruolo chiave per lo sviluppo del settore continua a essere giocato da Yoox che, nella duplice veste di sito di eCommerce e di service provider, ha letteralmente trascinato online molti operatori del settore.

L'Editoria, musica ed audiovisivi, secondo comparto in termini di crescita percentuale, con +17% rispetto al 2008, dovrebbe superare i 150 milioni di € di fatturato pari al 3% circa delle vendite eCommerce. Crescono tutti i primi operatori, con il leader di mercato, Ibs, che consolida ulteriormente la sua posizione. Il comparto è caratterizzato da una aggressività commerciale particolarmente marcata, come dimostrano l'eterna battaglia sulle spese di spedizione ridotte/gratuite e le frequenti campagne promozionali. Il settore sarà, nel medio/lungo periodo, caratterizzato da una naturale concentrazione che premierà i player con le "spalle più larghe".

Il Grocery, comparto fortemente legato alle performance del leader di mercato (Esselunga), dovrebbe far registrare nel 2009 una crescita complessiva del 10% circa e vendite pari a 60 milioni di €. In questo comparto – data la rilevanza dei costi logistici per l’allestimento dell’ordine e la consegna al cliente – la principale barriera allo sviluppo del canale online continua ad essere la difficoltà di impostare un processo logistico efficiente che non “abbatta” la marginalità. Solo il raggiungimento di una massa critica adeguata potrebbe consentire l’attivazione di strutture logistiche dedicate all’eCommerce. L’unica alternativa è sperimentare seriamente modelli di ritiro della spesa presso i supermercati o presso drop-off point in posizioni geografiche convenienti. Nonostante la crescita nella vendita di prodotti e il leggero ridimensionamento nella vendita dei servizi, si conferma un forte sbilanciamento verso i servizi che valgono i due terzi del mercato complessivo (cfr. Figura 1.7). Questo fenomeno è specifico dell’Italia e non ha riscontro negli altri principali Paesi.

Figura 1.4  
La dinamica delle vendite per comparto merceologico (2003-2009)

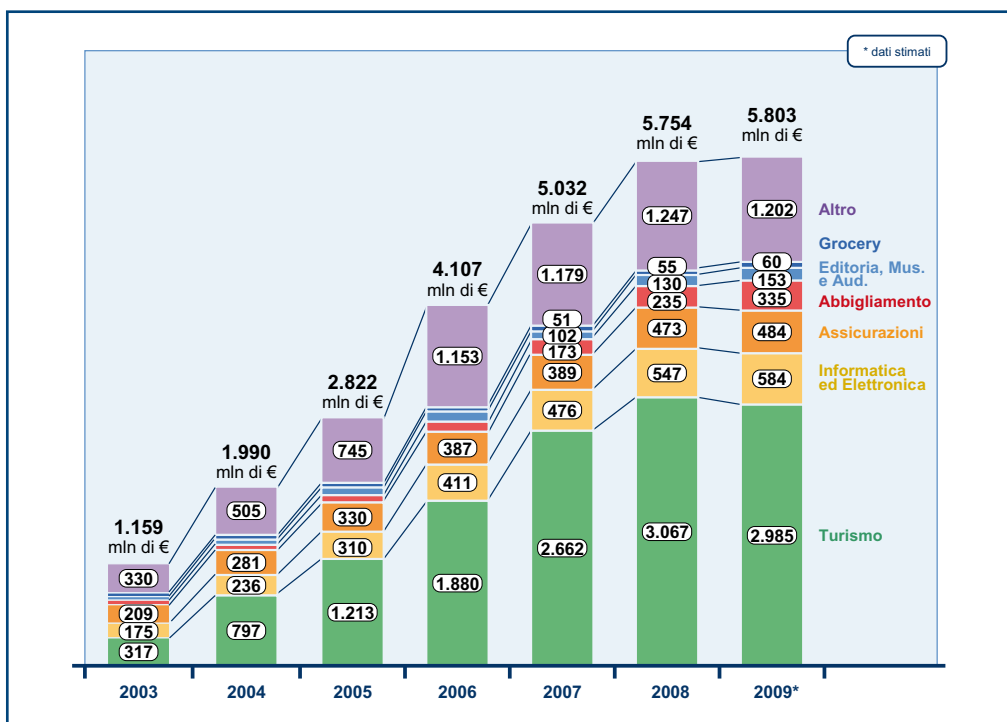
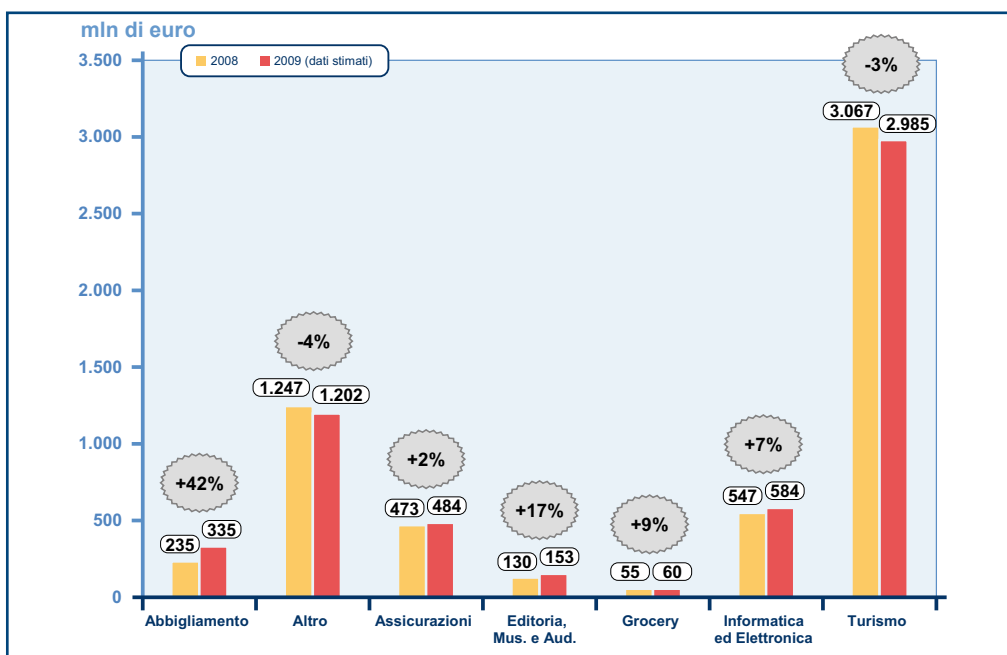


Figura 1.5  
I tassi di crescita delle vendite per comparto merceologico (2008-2009)





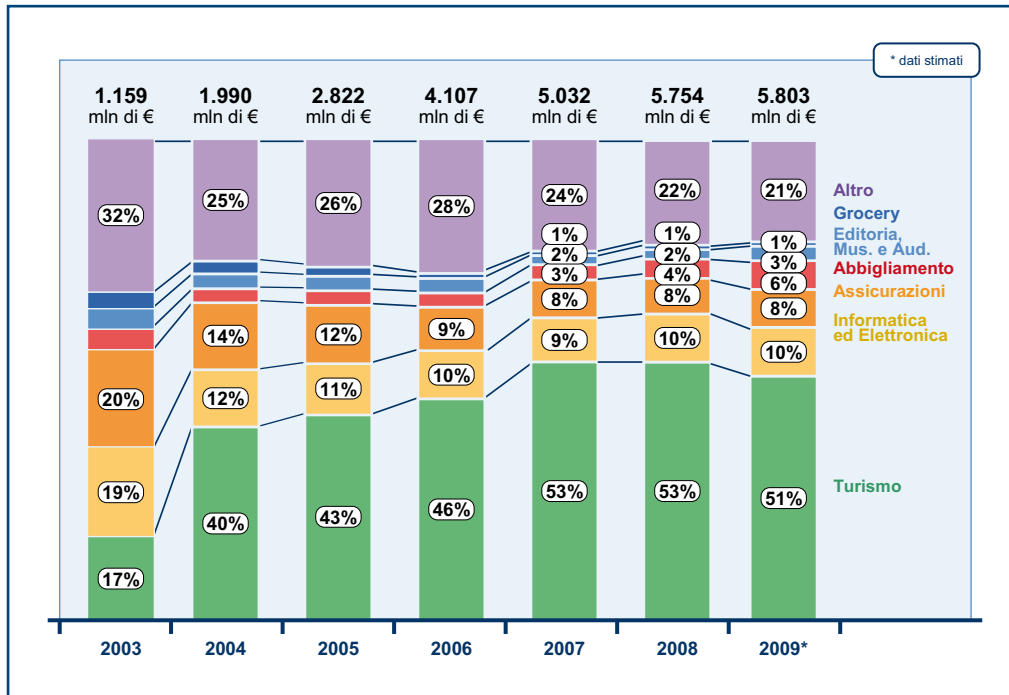


Figura 1.6

La distribuzione delle vendite per comparto merceologico (2003-2009)

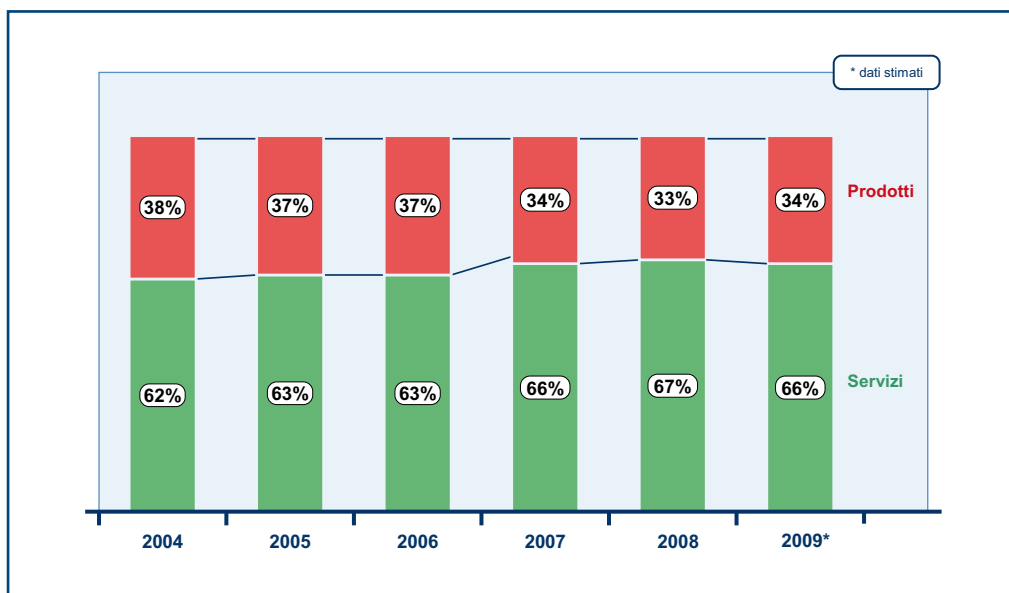


Figura 1.7

La distribuzione delle vendite tra prodotti e servizi (2004-2009)

### La dinamica degli ordini e dello scontrino medio

Escludendo la quota di ordini relativi alla categoria “Altro” (in quanto comprensiva di una pletera di comparti e microcomparti per i quali i dati sul numero di ordini e sul valore medio sono di difficile interpretazione) nel 2009 verranno evasi oltre 21 milioni di ordini, il 13% in più rispetto al 2008. Si tratta di un fenomeno diffuso in tutti i principali comparti che dimostra una crescente propensione ed abitudine da parte del consumatore italiano all’utilizzo del canale online. Si riduce, invece, da circa 240 a 215 €, lo scontrino medio essenzialmente a causa della diminuzione dello scontrino nel Turismo. Negli altri comparti non si registrano sostanziali variazioni e il valor medio dello scontrino rimane in linea con quello rilevato nel 2008.

Esaminiamo più nel dettaglio la situazione nei principali settori. Eccellente la crescita del numero di ordini nell’Abbigliamento – più 50% rispetto al 2008 – con uno scontrino medio in leggero calo (da 175 a 165 €). Nell’Editoria, musica ed audiovisivi si registra un

incremento del numero di ordini in linea con l'aumento di fatturato del settore (+17%), con uno scontrino medio sostanzialmente invariato. Nel Turismo il numero di ordini cresce del 10% con uno scontrino medio che scende da 290€ a 255 €. Sostanzialmente costante lo scontrino medio negli altri comparti con una crescita nel numero di ordini che riflette, quasi fedelmente, la crescita del mercato.

Figura 1.8  
La dinamica degli ordini per comparto merceologico (2005-2009)

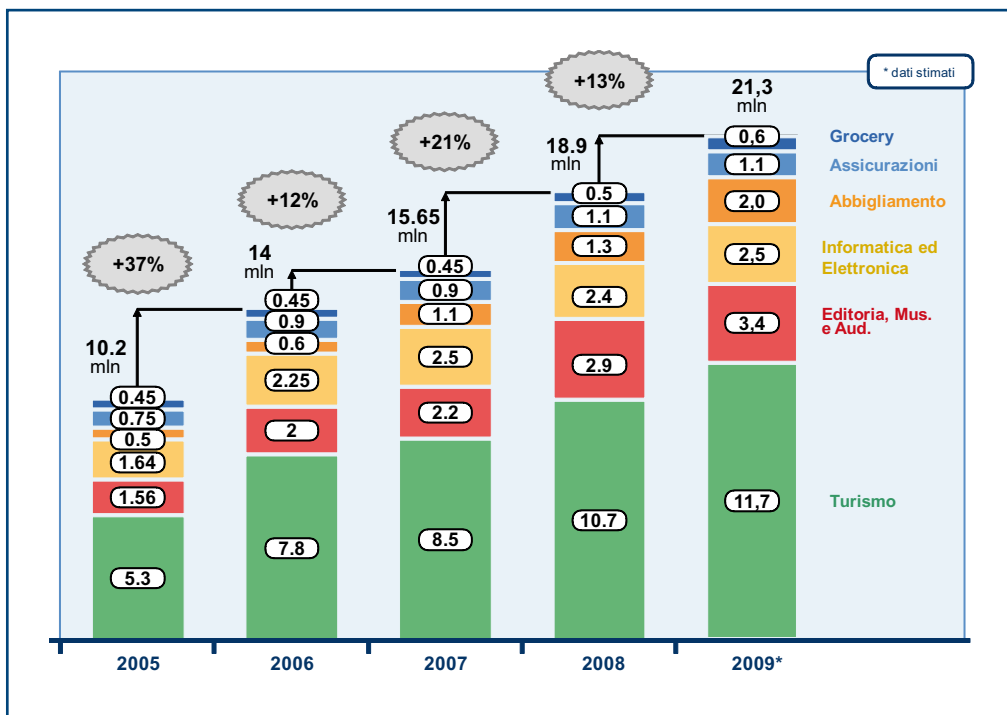
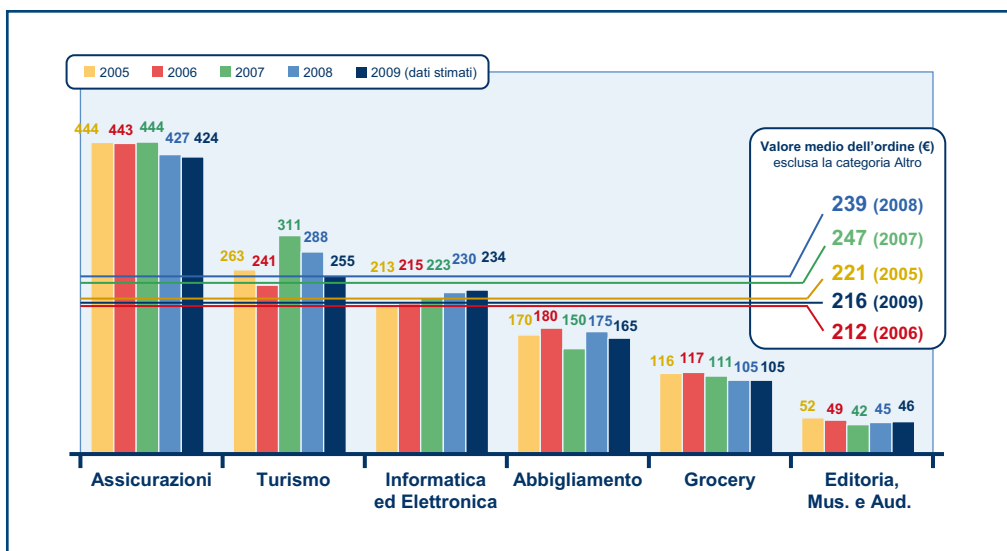


Figura 1.9  
Il valor medio dello scontrino per comparto merceologico (2005-2009)



### La concentrazione dell'offerta

La quota di mercato dei primi 20 operatori per fatturato si ridurrà leggermente dal 74 al 72%, in leggera contro-tendenza rispetto agli ultimi anni (cfr. Figura 1.10). Si conferma comunque un tasso di concentrazione nel retail online molto più alto che nel retail tradizionale. I primi 20 operatori sono sostanzialmente gli stessi dello scorso anno, a parte l'uscita di Todomondo e qualche modifica nelle posizioni relative. Anche nel 2009, nella lista dei top20, si hanno 18 imprese su 20 che vendono servizi - nello specifico 12 operatori del Turismo (Airfrance, Alitalia, eDreams, Expedia, lastminute.com,

<sup>1</sup> Nonostante Myair non sia oggi operativa, a causa del provvedimento di sospensione della licenza di esercizio adottato dall'ENAC nei suoi confronti, ha per la prima parte dell'anno generato dei volumi di vendite che la collocano nei top 20 anche nel 2009.

Meridiana, Myair<sup>1</sup>, Trenitalia, Tui.it, Venere, Volagratis, Wind Jet), 4 delle Assicurazioni (Direct Line, Genertel, Genialloyd, Onlinear) e due imprese operanti nel comparto delle Ricariche telefoniche (Tim e Vodafone). Solo 2 operatori nei top20 vendono prodotti: eBay e Yoox. Ben 7 su 20 sono Dot Com. Tra le imprese tradizionali dominano gli operatori del trasporto tradizionale e le compagnie di assicurazione dirette. Particolarmente significativo è rilevare come non vi sia tra i top20 alcun operatore della distribuzione moderna (per trovare Esselunga e Mediaworld dobbiamo estendere la lista ai top25).

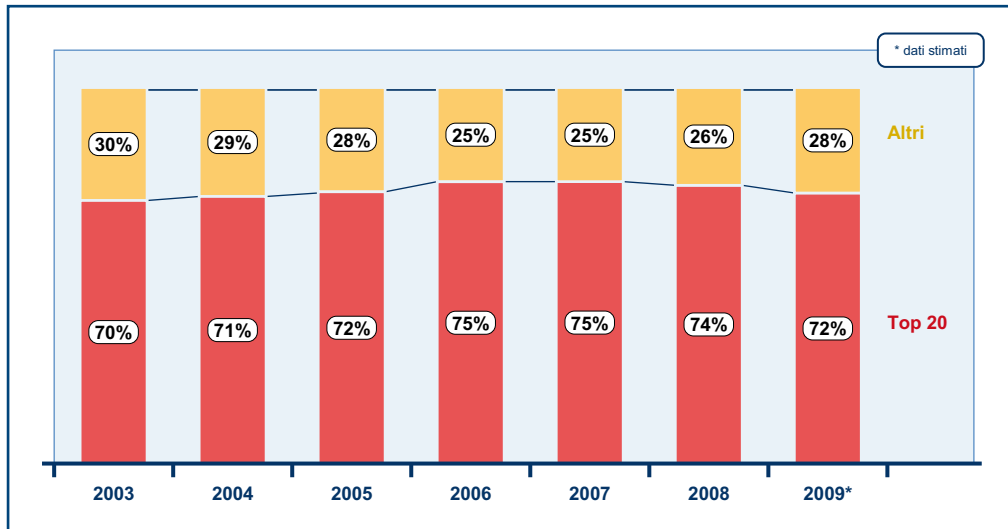


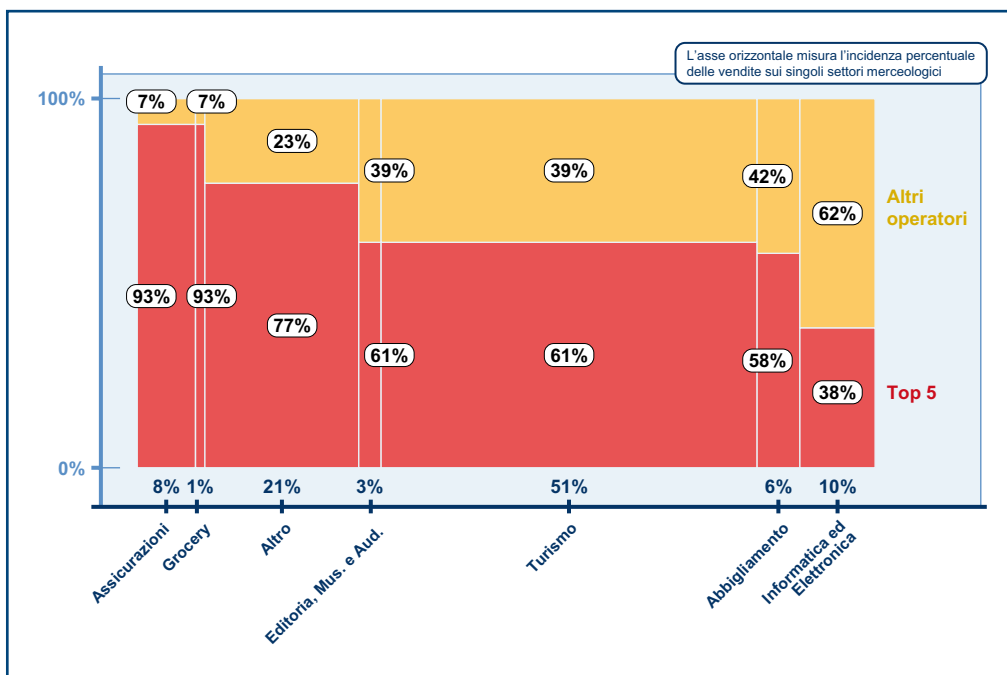
Figura 1.10

**La concentrazione dell'offerta (2003-2009)**

Analizzando i singoli comparti si notano indici di concentrazione molto eterogenei (cfr. Figura 1.11, quota di mercato dei primi 5 operatori per comparto). Assicurazioni e Grocery sono i due settori con il maggior tasso di concentrazione del mercato, superiore in entrambi i casi al 90%. Nelle Assicurazioni i nuovi ingressi non sono ancora stati così incisivi da ridurre significativamente la quota dei primi cinque operatori che restano saldamente i “padroni” del mercato. Nel Grocery non si registrano novità di rilievo, con il leader di mercato (Esselunga) che consolida ulteriormente la sua posizione. L'Abbigliamento, grazie sia ai continui ingressi delle case moda nel mercato online (Armani, Bally, Bata, Bruno Magli, Costumenational, CPCCompany, D&G, Diesel, Emilio Pucci, Energie, Ferragamo, Furla, Gucci, Marni, Meltinpot, Miss Sixty, Moschino, Pinko, Prada, Stone Island, Valentino, ecc.) che all'ottima crescita dei player che operano con il modello del club online (ad esempio Born4shop, BuyVip, Privalia, Saldi Privati), continua a registrare una riduzione del tasso di concentrazione che nel 2009 si colloca di poco sotto il 60%.

Rimangono infine sostanzialmente stabili la categoria “Altro”, con una quota dei primi 5 operatori pari al 77% (eBay, operatori di telecomunicazioni, ticketing), il Turismo con il 61% e l'Informatica ed elettronica di consumo, che si conferma il settore più frammentato, con una quota dei top 5 nell'intorno del 40%.

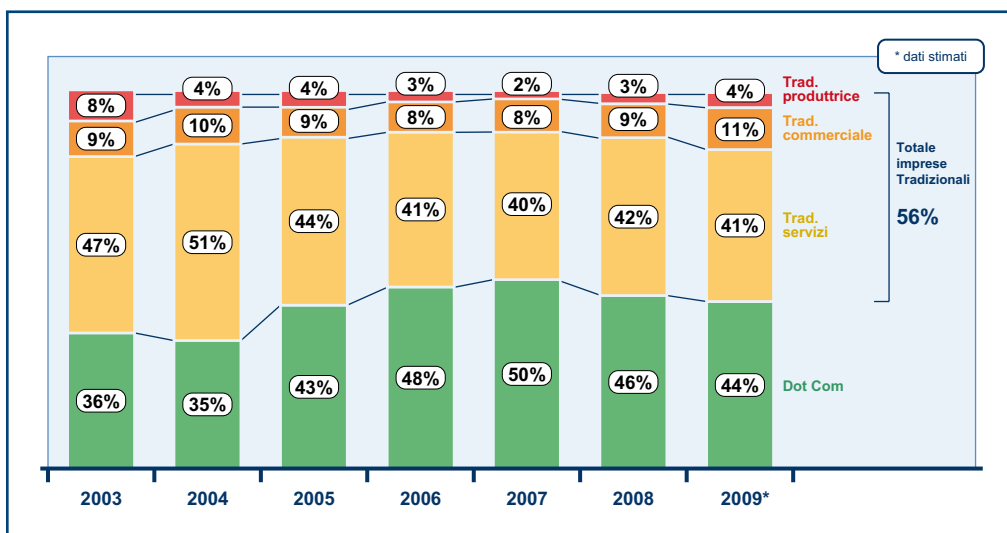
Figura 1.11  
La concentrazione dell'offerta per comparto merceologico (2009)



### Imprese tradizionali e Dot Com

Analizzando la ripartizione delle vendite in funzione della tipologia di impresa – distinguendo quindi tra imprese Dot Com ovvero nate per operare su Internet e Imprese Tradizionali (commerciali, produzione di servizi e produzione di prodotti) – si nota come la quota delle Dot Com dovrebbe scendere al 44% circa delle vendite eCommerce (cfr. Figura 1.12), a fronte di un aumento della rilevanza delle imprese Tradizionali Commerciali e Produttrici. E' questa la conferma di un trend già iniziato nel 2008. Questa dinamica dipende dai buoni risultati di alcuni operatori tradizionali nei diversi comparti di prodotto (sia le case moda nell'Abbigliamento, che alcuni retailer della Grande Distribuzione negli altri comparti) e dalle contestuali prestazioni un po' meno brillanti del passato di eBay e di alcune Dot Com nel settore del Turismo.

Figura 1.12  
La distribuzione delle vendite tra imprese tradizionali e Dot Com (2003-2009)



### Multicanale e Pure Player

È interessante analizzare anche la ripartizione delle vendite tra operatori Pure player (operatori che vendono esclusivamente attraverso il canale online) e Multicanale (opera-

tori che al canale online affiancano punti di vendita fisici – Store –, la vendita per corrispondenza o tramite telefono – Distanza – o la combinazione di questi – Composito). Si nota (cfr. Figura 1.13) una riduzione del peso dei Pure Player di quattro punti percentuali (dal 54 al 50%), prevalentemente a fronte delle performance non brillanti di molti operatori Pure Player del Turismo (le agenzie di viaggio in primis), a beneficio delle imprese Multicanale che complessivamente raggiungono il 56% delle vendite eCommerce.

Cresce moderatamente la quota degli operatori che combinano il Web con gli Store fisici, sia a seguito dell'ingresso di nuove insegne (prevalentemente nell'Abbigliamento, ma anche nell'Informatica ed elettronica di consumo e nell'Arredamento) che delle buone performance di alcuni operatori già presenti online (Mediaworld, Esselunga, laFeltrinelli.it). Cresce anche l'incidenza degli operatori multicanale compositi (che combinano molteplici canali di vendita) grazie, prevalentemente, ai buoni risultati di Trenitalia. Gli operatori specializzati nella vendita a distanza, tra cui le compagnie di assicurazione dirette, mantengono invece stabile la loro incidenza sul totale delle vendite.

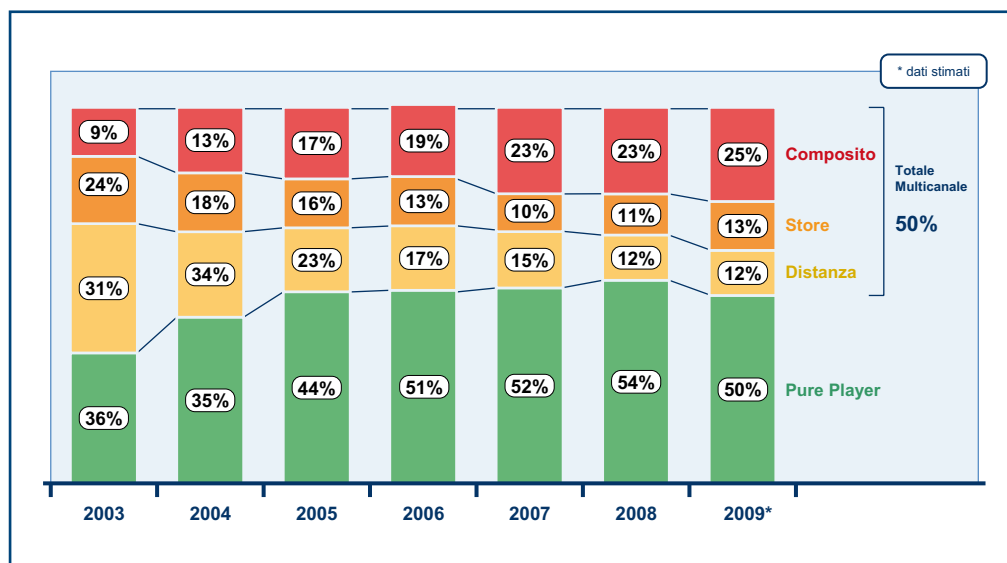


Figura 1.13

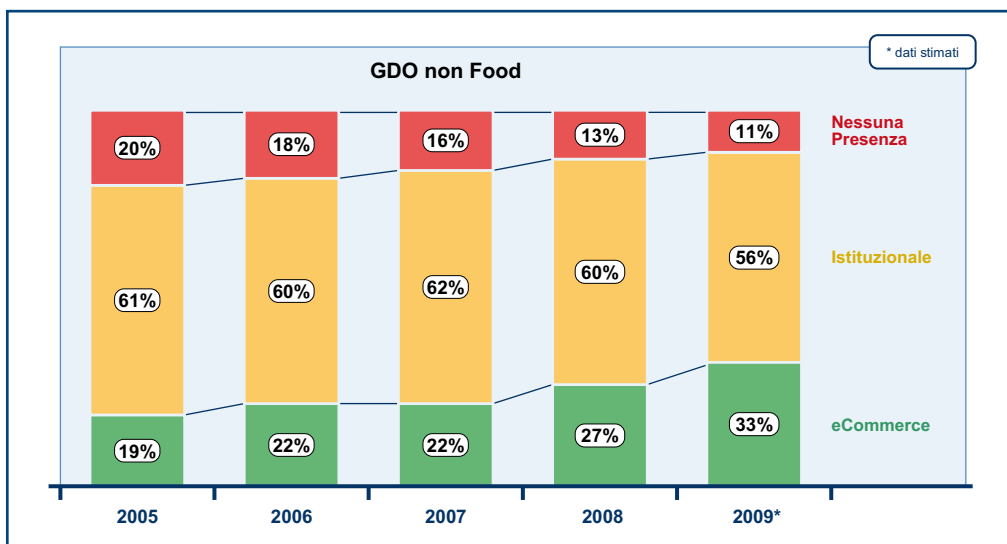
**La distribuzione delle vendite tra operatori Multicanale e Pure Player (2003-2009)**

### La presenza online della distribuzione moderna

Uno dei dati che più impressiona nelle due figure 1.12 e 1.13 è il peso estremamente limitato delle iniziative promosse da Imprese Tradizionali Commerciali (11%) e del correlato basso peso che rivestono le iniziative capaci di coniugare il canale online con i negozi fisici (13%). Decisivo nel determinare questi risultati è lo scarso coinvolgimento della distribuzione moderna nell'eCommerce italiano. Come ormai rileviamo da diversi anni, la distribuzione moderna nei diversi comparti – alimentare e non alimentare (abbigliamento, informatica ed elettronica di consumo, arredamento e prodotti per la casa, articoli sportivi, libri e musica, ecc.) – risulta infatti ancora fortemente a margine dell'eCommerce B2c italiano.

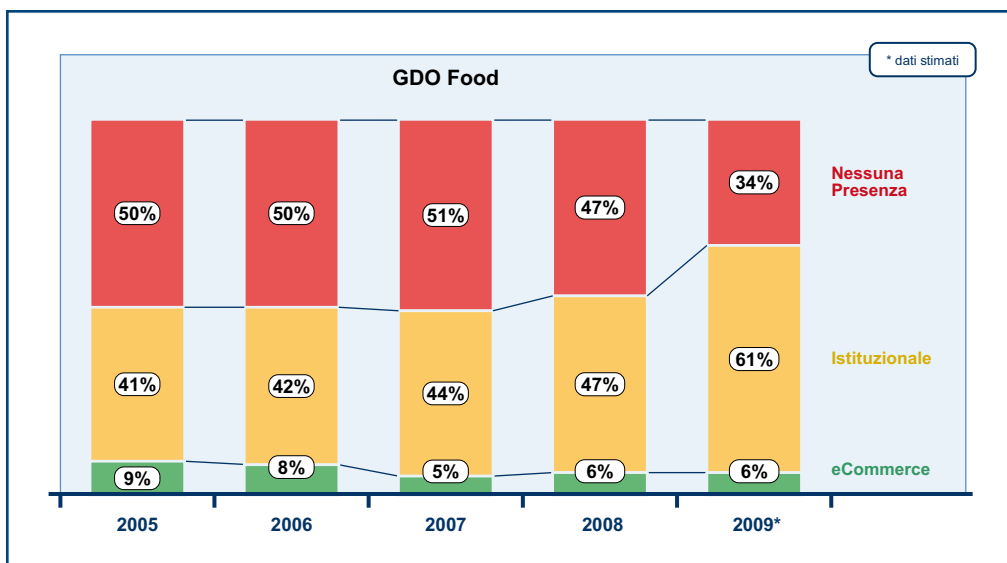
A onor del vero, abbiamo colto nel 2009 diversi segnali incoraggianti, soprattutto dagli operatori della distribuzione moderna non alimentare (cfr. Figura 1.14). Un terzo delle insegne ha oggi un sito di eCommerce, il doppio circa rispetto a 4 anni fa. Nel 2009 si è assistito, infatti, all'ingresso di alcuni retailer nell'Abbigliamento – Cisalfa, Decathlon, D&G e Furla – nell'arredamento/design con Artemide e Foppapedretti, nell'Informatica ed elettronica di consumo con Coeco e Darty nell'Editoria, musica ed audiovisivi con Libraccio ed, infine, nella profumeria con the BodyShop.

Figura 1.14  
**La presenza online della distribuzione moderna in ambito non alimentare in Italia (2005-2009)**



In ambito alimentare (cfr. Figura 1.15), lo scenario resta invece decisamente meno confortante, con oltre il 90% delle insegne della distribuzione moderna non implicati in alcun progetto di commercio elettronico. Di fatto vi è una sola insegna, tra le principali a livello nazionale, che sta giocando una partita importante – Esselunga – e qualche interessante iniziativa locale come Basko, Prontospesa, Spesaonline. Non vi sono nemmeno segnali che lascino intravedere uno sviluppo diverso da quanto descritto, se si esclude qualche interessante sperimentazione, per esempio l’iniziativa di “driveAuchan” a Torino dove il cliente può ordinare la propria spesa online e poi passare a ritirarla presso una piattaforma in prossimità del punto vendita.

Figura 1.15  
**La presenza online della distribuzione moderna in ambito alimentare in Italia (2005-2009)**



Diverse le ragioni alla base di questa ancor debole presenza complessiva. In primis, in molte occasioni si deve partire da zero perché, all’interno dell’azienda, mancano le competenze e/o le strutture per attivare un progetto di eCommerCe correttamente impostato. Questo vale anche per quelle aziende multinazionali che all’estero hanno attivato iniziative di eCommerCe di successo (best practice a livello europeo) a causa di una scarsa, o addirittura assente, condivisione del progetto che, quasi mai, viene gestito a livello davvero globale. In secondo luogo, in molti casi, persistono i timori di cannibalizzazione del canale tradizionale, freno inibitore al lancio o, nei casi in cui l’iniziativa di eCommerCe sia già stata attivata, alla spinta adeguata del canale online. Per vincere questa forma di resistenza si dovrebbe coinvolgere il canale tradizionale nel progetto, puntando

sull'obiettivo comune di aumento del fatturato del gruppo attraverso una conoscenza del cliente sempre più completa e una riduzione dei costi complessivi di transazione. Alcuni operatori lo hanno fatto, riconoscendo una fee sulle vendite realizzate online che poi si vanno a chiudere in negozio (ad esempio Unieuro e Bata). In ambito alimentare, infine, va considerata la difficoltà di impostare un processo operativo-logistico che consenta di non far esplodere i costi (allestimento dell'ordine, consegna al cliente, ecc.).

## La dinamica dell'export

Le vendite all'estero dei siti di eCommerce italiani – grazie in particolare alle prenotazioni alberghiere e all'Abbigliamento – sfioreranno quota 950 milioni di €, in crescita del 9% circa rispetto al 2008 (cfr. Figura 1.16), con una incidenza del 16% sulle vendite complessive (cfr. Figura 1.17). I tre mercati principali restano l'Unione Europea, gli Stati Uniti e il Giappone.

Analizzando l'incidenza delle vendite all'estero, sul totale delle vendite online, per ciascun comparto merceologico (cfr. Figura 1.18), si nota come l'export sia un fenomeno significativo solo per un paio di comparti: l'Abbigliamento, con oltre il 50% di vendite fuori confine, e il Turismo, con il 18%, settori che generano rispettivamente il 20 ed il 65% circa del valore complessivo delle vendite oltreconfine. La restante parte di export è da attribuirsi ad alcuni micro comparti del made in Italy (enogastronomia, prodotti artigianali e ticketing per eventi). Tutti gli altri comparti – Informatica ed elettronica di consumo, Editoria, Assicurazioni, Grocery – sono essenzialmente mercati domestici.

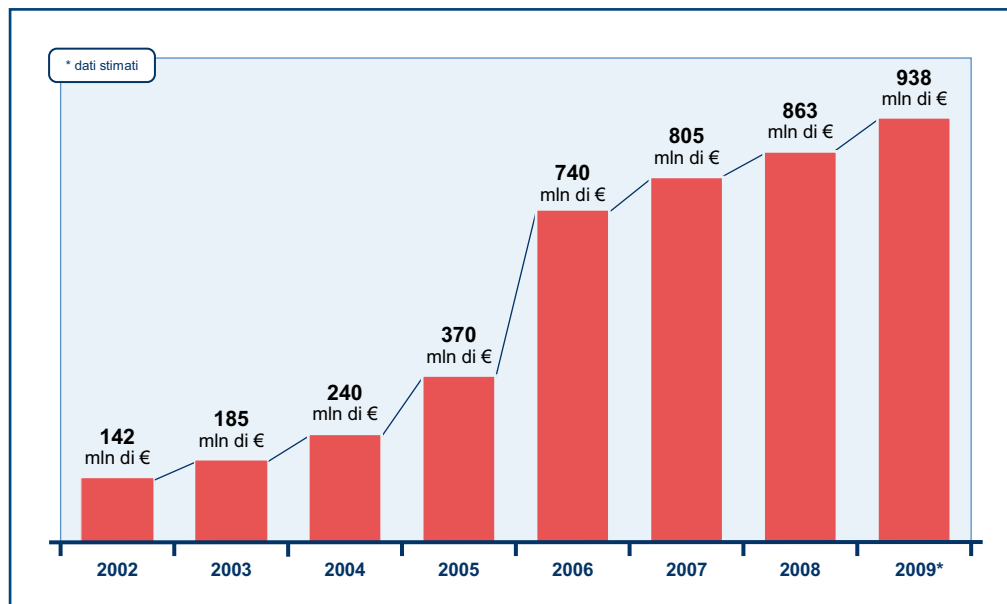


Figura 1.16

**La dinamica delle vendite all'estero (2002-2009)**

Figura 1.17  
**La distribuzione delle vendite tra Italia e Estero (2003-2009)**

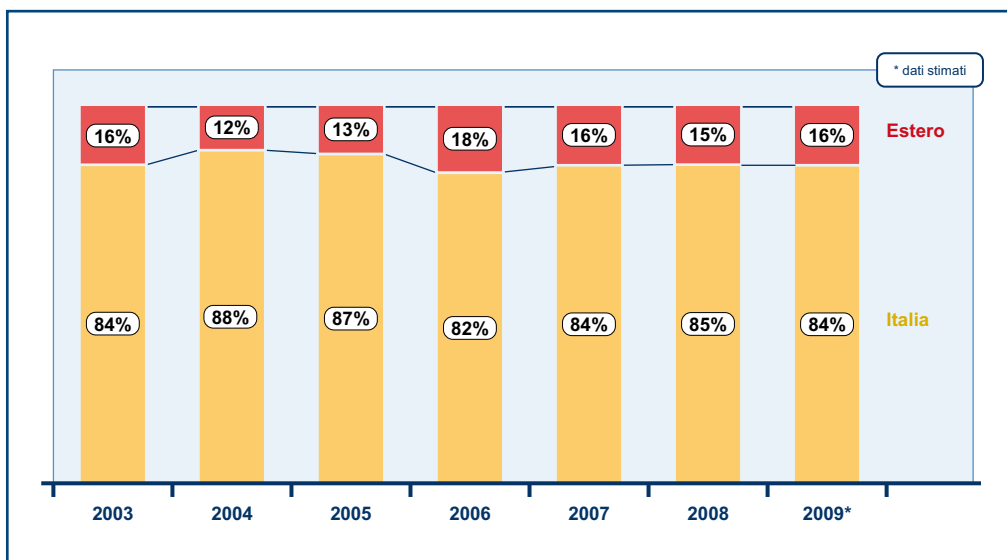
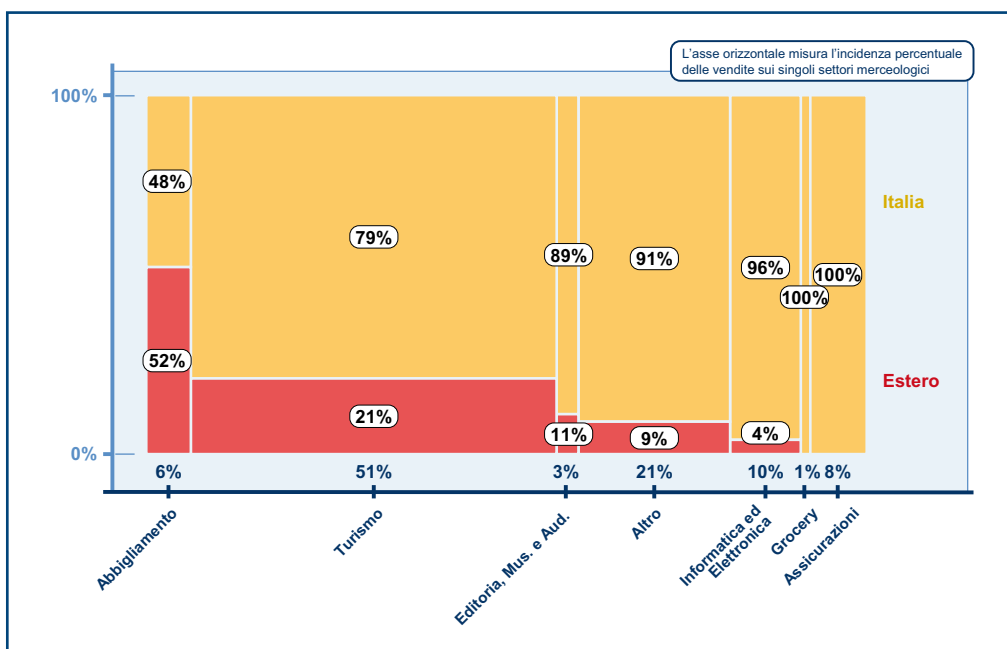


Figura 1.18  
**La distribuzione delle vendite tra Italia e Estero per comparto merceologico (2009)**



### La domanda in Italia

Oltre alla prospettiva di mercato tipica delle nostre analisi, in cui si misura il valore delle vendite da parte dei siti italiani a clienti italiani o stranieri, abbiamo provato, anche quest'anno, a stimare il valore della domanda di eCommerce in Italia, intesa come la somma degli acquisti effettuati da clienti italiani sia su siti italiani che su siti stranieri. Sottraendo al valore delle vendite dei siti italiani le vendite all'estero e aggiungendo una ragionevole stima dell'import (ovvero l'acquistato da parte dei consumatori italiani su siti stranieri) si ottiene un valore della domanda nel 2009 pari a 6,6 miliardi di €, sostanzialmente in linea con quanto fatto registrare nel 2008 (cfr. Figura 1.19). L'acquistato da siti stranieri è composto per quasi tre quarti da biglietti aerea (Ryanair, EasyJet, ecc.) e nella restante parte da libri (Amazon) e prodotti di informatica ed elettronica di consumo (eBay.com e Pixmania.com). Anche se la "bilancia" import-export sembra pendere in maniera netta sull'import occorre rilevare che la maggior parte degli acquisti all'estero è comunque realizzato su siti in lingua italiana difficilmente distinguibili, per l'utente, dai siti nazionali. Se si restringe l'ambito ai soli siti in lingua straniera, il valore dell'acquistato da parte dei consumatori italiani si riduce di un fattore 10.



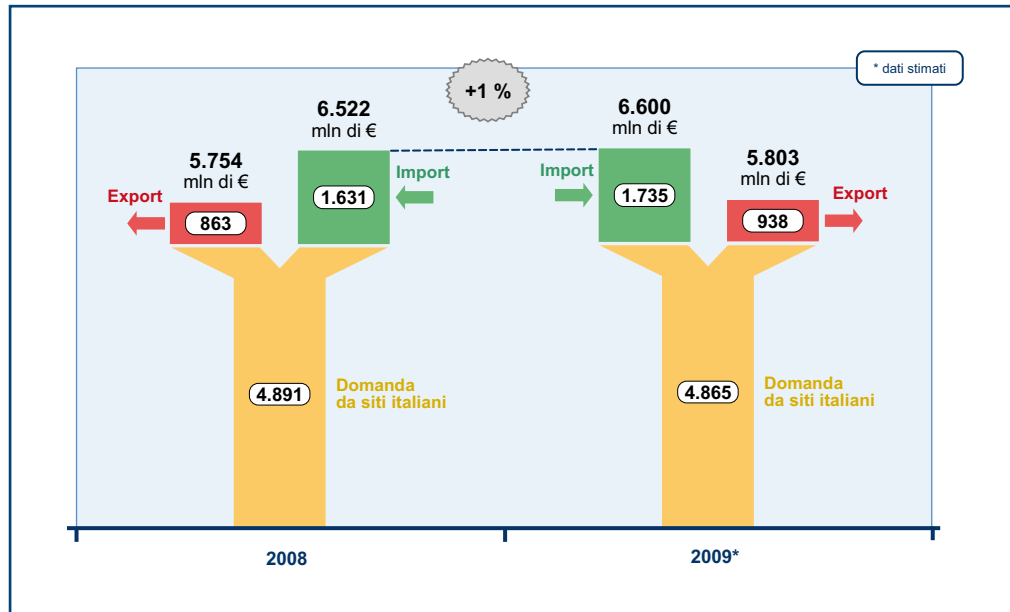


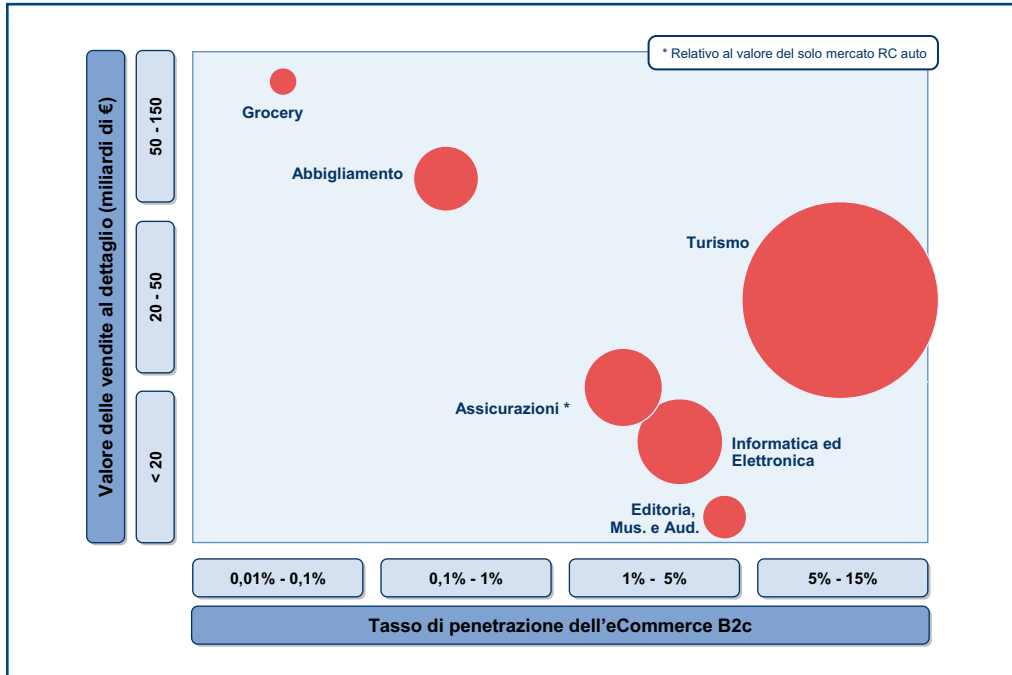
Figura 1.19

**La domanda in Italia  
(2008-2009)**

### La penetrazione nei comparti

Utilizzando i valori della domanda da parte dei consumatori italiani è interessante valutare il tasso di penetrazione dell'eCommerce sul totale delle vendite retail nei diversi comparti. La Figura 1.20 riporta, su un asse, il valore complessivo delle vendite al dettaglio – misura della potenzialità del mercato – e, sull'altro, il tasso di penetrazione dell'eCommerce. Vi sono sostanzialmente due cluster principali. Da un lato i grandi comparti di prodotto – Abbigliamento e Grocery – che rappresentano circa il 40% della spesa di un italiano medio, in cui la penetrazione dell'eCommerce è ancora del tutto trascurabile (decimi e centesimi di punto percentuale rispettivamente). Dall'altro lato vi sono gli altri comparti – Turismo, Editoria, Informatica ed elettronica di consumo, Assicurazioni (RC Auto) – che presentano minore rilevanza nel paniere di spesa del consumatore italiano, nei quali la penetrazione dell'eCommerce inizia ad essere significativa. Per esempio, il Turismo online pesa per circa il 10% sul totale della spesa in Turismo. Editoria, Informatica ed elettronica e Assicurazioni (riferendosi al solo mercato delle RC Auto) seguono con tassi di penetrazione pari al 4%, 3% e 2% circa rispettivamente. Inutile sottolineare le enormi potenzialità di crescita dell'online in tutti i comparti che questi numeri lasciano intravedere.

Figura 1.20  
**Il tasso di penetrazione nei principali comparti (2009)**



---

## 2. La comunicazione, i pagamenti e la logistica

Il presente capitolo prende in esame tre attività fondamentali per il successo delle iniziative di commercio elettronico: la comunicazione – con l’obiettivo di misurarne l’incidenza sul fatturato ed il mix di strumenti utilizzato –, i pagamenti – con l’obiettivo di presentare il grado di adozione in Italia dei diversi strumenti, l’incidenza delle frodi e l’adozione delle misure di prevenzione – e la logistica – per comprendere quali sono le soluzioni adottate e la rilevanza/incidenza del costo di consegna sul valore medio dell’ordine.

### La comunicazione

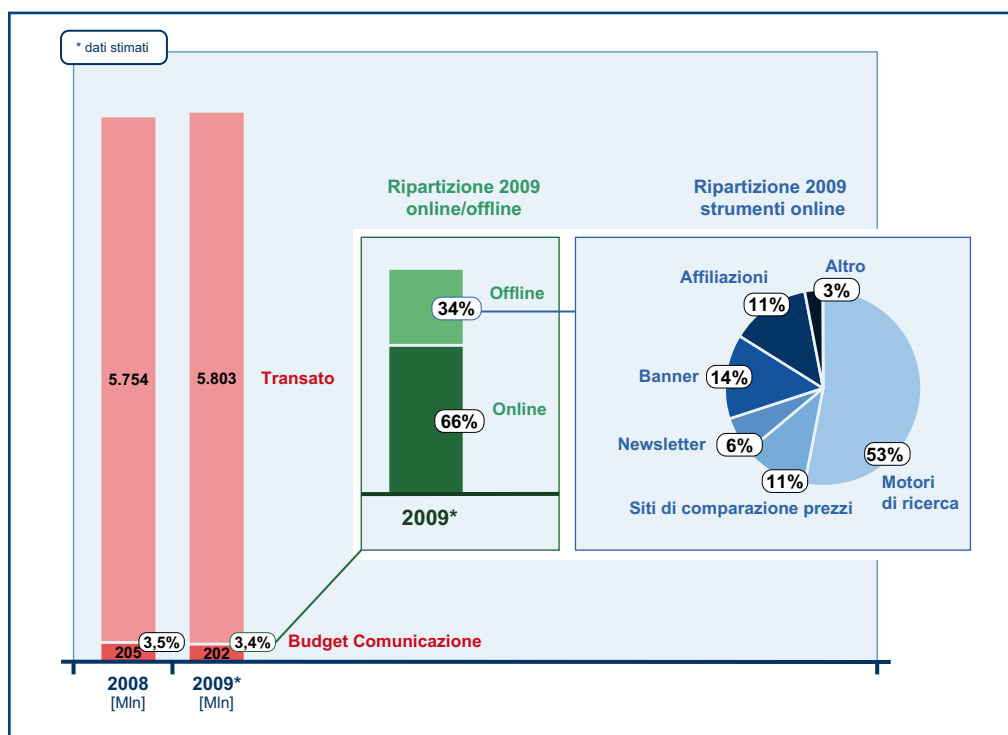
Nonostante la crisi, che in altri settori ha impattato significativamente sulle spese in comunicazione delle aziende, il budget destinato all’area comunicazione nel 2009 da parte dei siti di commercio elettronico italiani resta costante nell’intorno del 3,5% pari a oltre 200 milioni di € (cfr. Figura 2.1). La situazione, a onor del vero, è abbastanza diversa da settore a settore: vi sono comparti come il Turismo in cui, visti i fatturati molto elevati di alcuni player, l’incidenza media della spesa in comunicazione si colloca nell’intorno del 2%, e altri comparti, come ad esempio l’Abbigliamento o l’Editoria, musica ed audiovisivi, in cui l’incidenza percentuale è superiore al 6%. I due terzi circa del budget sono destinati ad iniziative di comunicazione online e la restante parte si ripartisce tra i diversi canali di comunicazione offline (prevalentemente stampa, in molti casi specializzata, seguita da affissioni, volantini e tv). Anche in questo caso vi sono differenze marcate con settori, come le Assicurazioni, in cui i canali di comunicazione tradizionali hanno un peso preponderante e comparti, come l’Informatica ed elettronica di consumo, in cui la maggioranza delle iniziative investe quasi esclusivamente in comunicazione online.

Oltre il 50% del budget per la comunicazione online viene speso per acquistare keyword sui motori di ricerca (prevalentemente Google) (cfr. Figura 2.1). Non sono stati inclusi in questo 50% gli interventi cosiddetti di Search Engine Optimization (SEO) che, essendo parte di interventi di più ampio respiro nella strutturazione/ristrutturazione del sito di eCommerce, non sono sempre direttamente riconducibili ad una spesa in area comunicazione. Con un peso pari all’11 ed al 14% rispettivamente del budget in comunicazione vi sono i programmi di affiliazione (molto diffusi nell’Abbigliamento) ed i banner. Rilevanti nel paniere di spesa in comunicazione – con oltre il 10% – anche i siti di comparazione, particolarmente adottati dagli operatori dell’Informatica ed elettronica di consumo, comparto dove la concorrenza di prezzo è effettivamente “esasperata” su prodotti standard o facilmente confrontabili. Le newsletter vengono ormai sviluppate in casa da quasi tutti gli operatori, a costi molto bassi, e, pertanto, l’incidenza percentuale sul budget complessivo è minima (5% circa). Nella categoria altro sono incluse una pletera di iniziative innovative, ciascuna però con un peso relativo ancora molto basso, come ad esempio le campagne di marketing virale ed alcune iniziative di social network.

Ancora poco tangibile il valore dei molteplici servizi/strumenti basati sul Web 2.0 a supporto dell’eCommerce nel nostro Paese. Tra i più diffusi vi sono la possibilità di lasciare dei feedback/recensioni sia sullo specifico prodotto/servizio (tipico nei portali di hotel,

come Venere, e nelle librerie online come ad esempio in Ibs o Bol), sia sul livello di servizio ed esperienza utente sperimentati sul sito di eCommerce (per esempio in Monclick). Vi sono interessanti esempi anche di utilizzo di blog associati al sito di eCommerce (ad esempio Mandarinaduck e Bol), di forum su temi specifici (Ibs e Vodafone) o di iniziative sui Social Network, prevalentemente Facebook e Twitter (laFeltrinelli). La sensazione però è che vi siano ancora forti perplessità sulla reale capacità di generare valore attraverso questi strumenti e, conseguentemente, vi sia scarsa attenzione da parte degli operatori italiani. Le iniziative attivate in quest'area sembrano poco convincenti, quasi con l'idea che la partita non si giochi ancora qui.

Figura 2.1  
**Il budget di comunicazione e la sua ripartizione (2009)**



Scendendo nel dettaglio dei principali comparti merceologici emergono situazioni diverse da settore a settore.

*Turismo.* Nel 2009 l'investimento in marketing e comunicazione da parte degli operatori del Turismo online vale circa il 2% del transato complessivo. Aumenta la quota dedicata agli strumenti online che passa dal 57 al 62% del totale budget in comunicazione. Gli strumenti più utilizzati sono i motori di ricerca, che assorbono quasi i due terzi degli investimenti sul canale online, seguiti dai banner e dalle affiliazioni, che insieme pesano per il 25%. Da sottolineare la diversa "potenza di fuoco" tra i leader di settore, che dispongono di budget milionari, e gli altri operatori, che si trovano costretti a gestire in maniera oculata risorse molto più limitate. È questa una barriera non facile da superare per i nuovi entranti e per gli operatori medio piccoli che difficilmente potranno competere su prodotti/servizi molto gettonati (soprattutto sui motori di ricerca) come i voli e gli hotel, ma che invece dovranno trovare il modo di ritagliarsi una propria nicchia di mercato con un'offerta personalizzata ed esclusiva.

*Informatica ed elettronica di consumo.* Il budget destinato alla comunicazione dovrebbe mediamente attestarsi nel 2009 intorno al 4% del transato del settore, in linea con quanto osservato nel 2008. Oltre il 95% di questo valore viene investito in mezzi di comunicazione online. I mezzi di gran lunga più utilizzati, con quasi il 50% del budget dedicato al canale web, sono i siti di comparazione prezzo, particolarmente apprezzati dagli utenti per acquisti di prodotti ad elevato valore unitario e sostanzialmente privi di elementi di differenziazione tra i diversi negozi online. Seguono i programmi di affiliazione ed i

motori di ricerca, che in questo settore, a differenza di altri, non rappresentano il punto di partenza privilegiato per l'acquisto. Infatti, coerentemente con l'elevato know-how in questo ambito di tutti i principali operatori, prevalgono, rispetto agli investimenti in SEM (Search Engine Marketing), gli interventi di SEO (Search Engine Optimization) nella progettazione e nella realizzazione dei siti web.

*Assicurazioni.* Nel 2009 si osserva una lieve variazione nella ripartizione del budget di comunicazione fra canali offline e canali online. Gli investimenti sui mezzi offline scendono di 5 punti percentuali portandosi a quota 67% nel 2009. Questi sono prevalentemente ancorati alla Tv e sono effettuati principalmente per aumentare la riconoscibilità del brand e provare ad estendere il mercato potenziale rispetto ai soli navigatori avvezzi all'acquisto online. Nonostante gli alti investimenti richiesti, anche alcune società con transati minori hanno comunque iniziato ad investire in advertising televisivo nel corso del 2009. L'altro elemento interessante da segnalare è il comportamento eterogeneo delle compagnie assicurative online nei confronti degli strumenti tipici del Web 2.0: alcune di esse stanno sperimentando diversi approcci innovativi (blog, social network, siti Internet creati ad-hoc, etc.), mentre altre al momento preferiscono non investire su questi canali ritenuti ancora poco efficaci.

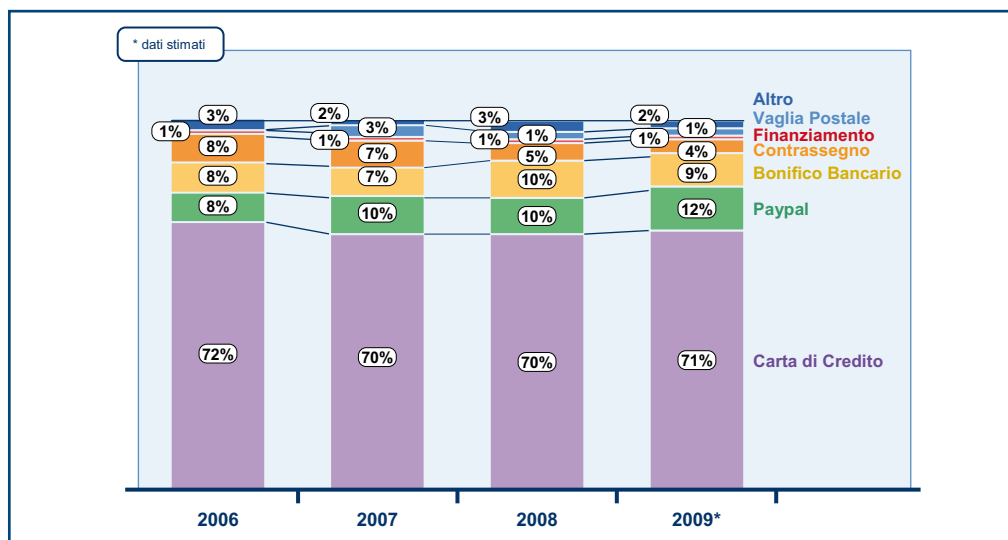
*Abbigliamento.* Gli investimenti in comunicazione si concentrano prevalentemente sul canale online che complessivamente raccoglie quasi il 90% del budget. Gli strumenti online più utilizzati sono i motori di ricerca, le affiliazioni e le newsletter (che in alcuni casi, come quelli dei club online, costituiscono un elemento portante della generazione di traffico e dell'acquisizione di membri). La discesa in campo delle case moda potrà in futuro spostare una parte più cospicua del budget anche sui canali offline, possibilmente cogliendo le sinergie con il business tradizionale.

*Editoria, musica ed audiovisivi.* Mediamente i player del settore investono oltre il 5% del proprio fatturato in comunicazione. È questo uno dei comparti in cui si ricorre in misura maggiore, circa i due terzi dell'intero budget, agli investimenti sui canali tradizionali, carta stampata in primis, anche con mix piuttosto diversi a seconda della specifica iniziativa e delle possibili sinergie con i canali tradizionali (ad esempio per case editrici, distributori, grandi superfici specializzate). Online gli strumenti preferiti sono le newsletter e soprattutto i motori di ricerca sui quali si concentrano buona parte degli investimenti sia in ambito SEM (Search Engine Marketing), tramite acquisto di keyword, sia in ambito SEO (Search Engine Optimization). L'oggetto della comunicazione è molto spesso uno sconto sul prodotto o una promozione sulle spese di spedizione.

## I pagamenti

Nel 2009 oltre l'83% dei pagamenti sarà effettuato contestualmente all'acquisto online (cfr. Figura 2.2), tramite carte di credito (principalmente tradizionali, ma anche prepagate) o con Paypal (il più diffuso tra i diversi wallet elettronici). Considerando anche il bonifico bancario, che frequentemente viene effettuato attraverso sistemi di home banking, il 91% dei pagamenti avviene online. Il pagamento alla consegna si riduce passando dal 5% al 4% del valore complessivamente transato in Italia. È trascurabile il peso degli altri strumenti (vaglia, finanziamento e altro). A dispetto dei limiti che gli vengono attribuiti, i mezzi di pagamento elettronici, grazie alla loro semplicità e comodità di utilizzo, sono quindi gli strumenti più diffusi sulla rete. Anche in alcuni dei comparti dove c'è la possibilità di pagare in contrassegno alla consegna (ad esempio l'Informatica ed elettronica di consumo), si preferiscono di gran lunga strumenti come la carta di credito a testimonianza di come il consumatore online italiano si stia abituando al loro utilizzo. Vediamo più nel dettaglio l'analisi sui singoli comparti, che evidenzia una situazione piuttosto eterogenea da settore a settore (cfr. Figura 2.3).

Figura 2.2  
**La distribuzione delle vendite da siti italiani per modalità di pagamento (2006–2009)**



*Turismo.* Per la maggior parte degli operatori del Turismo online la carta di credito rappresenta il principale strumento di pagamento (in aggregato è utilizzato per saldare il 95% delle vendite a valore). Fanno eccezione i siti specializzati nella vendita di pacchetti viaggio che, dato l'importo mediamente elevato dello scontrino, fanno ricorso, in misura notevole (fino al 70%), al bonifico bancario utilizzando la carta di credito per le transazioni di minor valore o per l'acconto iniziale. È del tutto marginale l'utilizzo di altri strumenti di pagamento.

*Informatica ed elettronica di consumo.* Nell'Informatica ed elettronica di consumo l'insieme di carta di credito e Paypal pesa per un 40% circa del transato. Prosegue il trend di riduzione nell'uso del contrassegno – 21% nel 2009 rispetto al 25% del 2008 – in favore di strumenti di pagamento contestuali all'acquisto online, anche se il peso del contrassegno rimane comunque ancora significativo. L'elevato valore unitario dei prodotti e l'esistenza di un'occasione di interazione cliente–merchant all'atto della consegna o del ritiro della merce fanno preferire, ad una discreta fetta di clienti, il pagamento posticipato rispetto alla transazione online al momento dell'acquisto.

*Assicurazioni.* Torna a crescere il valore delle polizze stipulate online che vengono pagate attraverso carta di credito: il 57% nel 2009 contro il 51% del 2008. Il transato rimanente viene generato per la maggior parte da pagamento attraverso bonifico bancario (circa il 29%) e una parte minore di polizze viene acquistata tramite altri sistemi di pagamento, quali ad esempio il vaglia postale (12%).

*Abbigliamento.* Nel caso dell'Abbigliamento la carta di credito e Paypal valgono insieme il 75% circa del valore transato, grazie soprattutto alla rilevanza delle vendite all'estero. Per le vendite in Italia resta abbastanza diffuso il contrassegno il cui peso è, nel complesso, prossimo al 20%.

*Editoria, musica ed audiovisivi.* Nell'Editoria, musica ed audiovisivi, carta di credito e Paypal sono utilizzati nel 62% delle transazioni a valore. Anche in questo comparto si registra un aumento della rilevanza degli strumenti di pagamento elettronici rispetto al contrassegno che, pur rimanendo significativo, scende di qualche punto percentuale collocandosi intorno al 25%. L'inserimento da parte di alcuni player di contenuti multimediali scaricabili direttamente dal sito (prevalentemente brani musicali in formato mp3, selezionabili singolarmente e del valore di pochi euro o frazioni di euro cadauno) dovrà richiedere l'attivazione di sistemi per gestire i micro–pagamenti. Tra le possibili soluzioni, oltre ai sistemi concepiti appositamente per gestire questo tipo di transazione (ad esempio Google checkout), si potrebbe dare al merchant la facoltà di memorizzare i dati

della carta di credito – come già avviene per alcuni importanti siti stranieri, Amazon in primis – senza che questi debbano essere digitati ad ogni transazione. L'avvento degli eBook sarà di ulteriore stimolo per l'adozione di questo tipo di soluzioni.

*Grocery*. È l'unico comparto in cui il contrassegno costituisce lo strumento dominante con il 56% circa del valore delle vendite. Il fenomeno, unico nel suo genere (ci sono player, come Basko, che consentono il pagamento solo in contrassegno), è in parte spiegato dalle vendite di prodotti a peso variabile (ad esempio frutta e verdura) il cui prezzo esatto si conosce solamente ad ordine allestito. Il restante 44% è gestito con carta di credito.

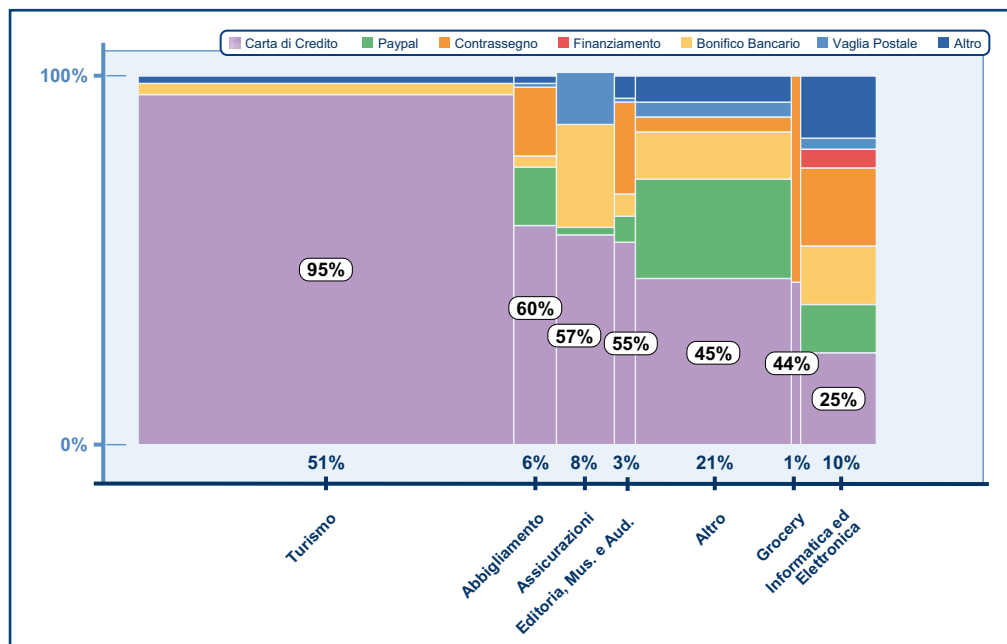


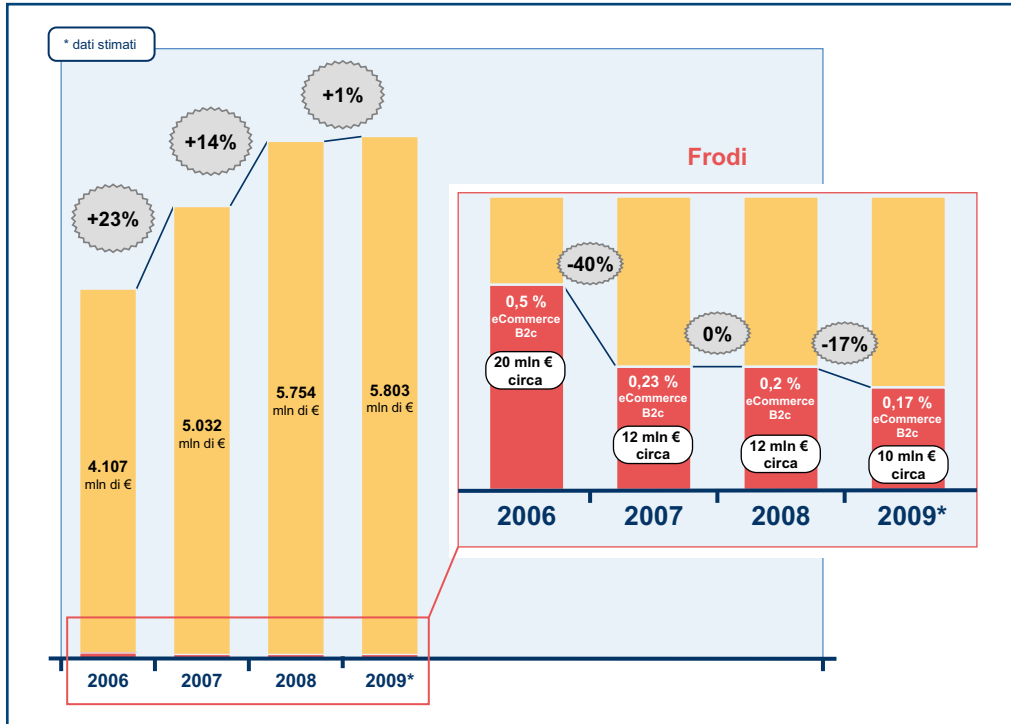
Figura 2.3

**La distribuzione delle vendite da siti italiani per modalità di pagamento nei diversi comparti (2009)**

## Le frodi

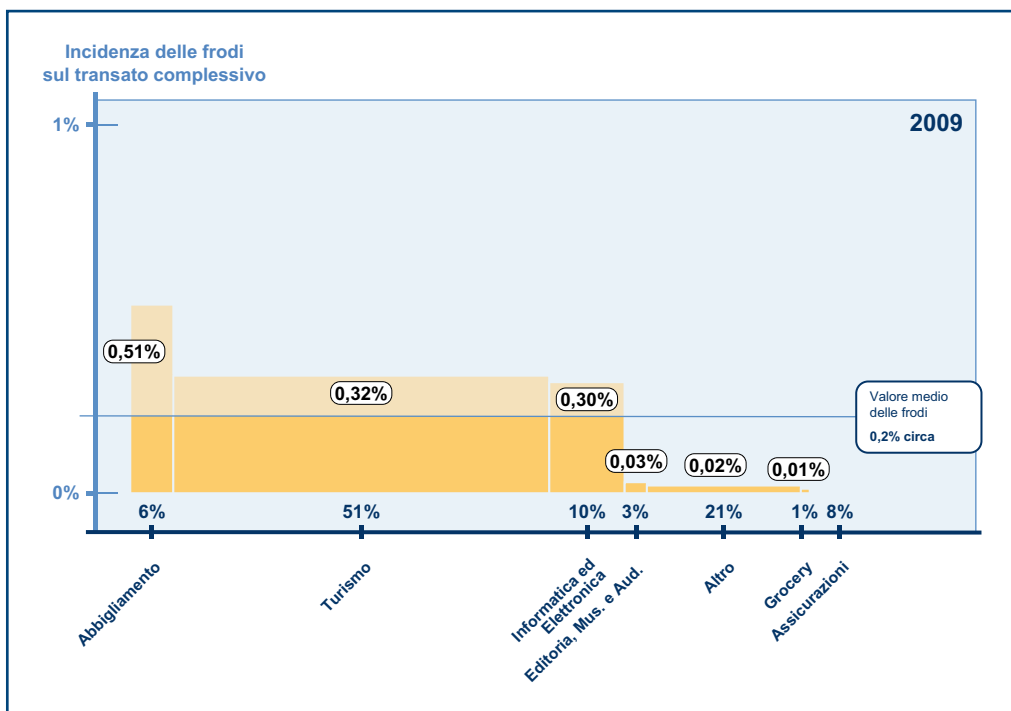
Le frodi online – intese come il “disconoscimento della transazione da parte del cliente” – rappresentano nel 2009 circa lo 0,17% del transato (cfr. Figura 2.4) in leggera diminuzione sia in termini di incidenza rispetto al 2008 in cui erano lo 0,2% circa, che in valore assoluto (10 milioni di € contro 12 nel 2008). Si tratta di una percentuale dell'eCommerce davvero trascurabile e che, nella maggior parte dei casi, non ha comunque ripercussione sull'acquirente. Non si è mai verificato, in nessuno dei principali siti di commercio elettronico intervistati in questa Ricerca, il caso di sottrazione indebita del numero di carta di credito di un acquirente online. I meccanismi con cui si perpetra la frode online sono altri: sottrazione del numero di carta offline (all'atto di un pagamento), mediante phishing (ovvero mediante l'invio di email fraudolente che richiedono l'inserimento di dati personali tra cui il numero di carta) e il guessing (ovvero mediante la generazione a caso di numeri di carta plausibili). Nessuna di queste cause ha come fattore abilitante l'acquisto su un sito di eCommerce. Le frodi online non sono, per come sono state definite in questa Ricerca, un fenomeno da associare ai principali siti di commercio elettronico che da anni operano sul mercato italiano.

Figura 2.4  
L'incidenza sul transato da siti italiani e il valore delle frodi online (2006-2009)



Il dato presentato è comunque un valore medio che deriva da situazioni differenti nei diversi settori (cfr. Figura 2.5). In particolare vi sono settori in cui il fenomeno, pur rimanendo, come già detto, estremamente contenuto, è più significativo – Abbigliamento, Turismo e Informatica ed elettronica di consumo – ed altri dove è di fatto inesistente. Nell’ambito turistico, le frodi sono tendenzialmente correlate con la biglietteria aerea e vengono, nella maggior parte dei casi, messe in atto a partire da Paesi stranieri e nei momenti della settimana in cui più difficilmente si riesce ad essere tempestivi nello smascherare gli esecutori. Alcune compagnie aeree hanno dovuto sospendere alcune rotte particolarmente bersagliate dalle frodi. Diverso il discorso per Abbigliamento e Informatica ed elettronica di consumo dove l’appetibilità della frode è dovuta all’alto valore unitario ed alla, relativamente facile, rivendibilità dei prodotti stessi.

Figura 2.5  
L'incidenza delle frodi sul transato online da siti italiani nei diversi comparti merceologici (2009)





L'adozione dei diversi meccanismi antifrode è ulteriormente cresciuta nel 2009 (cfr. Figura 2.6): oltre il 95% degli operatori intervistati si è ormai dotato di almeno una contromisura per la prevenzione delle frodi (rispetto all'81% nel 2008) e l'87% ne ha almeno due (rispetto al 74% nel 2007). Lo strumento "CVV2/CVC2/CVA2" – ovvero l'inserimento dei tre numeri di sicurezza apposti sul retro della carta di credito (per VISA, Mastercard e Discover) – è la contromisura più diffusa in assoluto tra quelle considerate, adottata dal 90% degli operatori. L'omologo per American Express, ovvero il 4DBC, è adottato nel 35% dei casi, ma solo per la diffusione meno capillare di questo circuito nel nostro Paese. I sistemi "Verified by Visa" e "Mastercard Secure Code" sono adottati ormai dall'85% dei siti di eCommerce italiani. Cresce anche l'utilizzo di Paypal – che evita all'utente l'inserimento del numero di carta di credito sul sito di eCommerce – che, ad oggi, è stato scelto dal 57% dei merchant del campione analizzato. Più marginale, con il 20% di adozione, la diffusione del sistema Bank Pass Web (altro wallet elettronico). I merchant intervistati hanno dichiarato di essere soddisfatti dei sistemi antifrode adottati valutandone positivamente l'efficacia nell'identificare e bloccare la maggior parte delle frodi potenziali (in una scala compresa tra 1 e 5, per tutti i sistemi il voto medio è sempre stato superiore a 3).

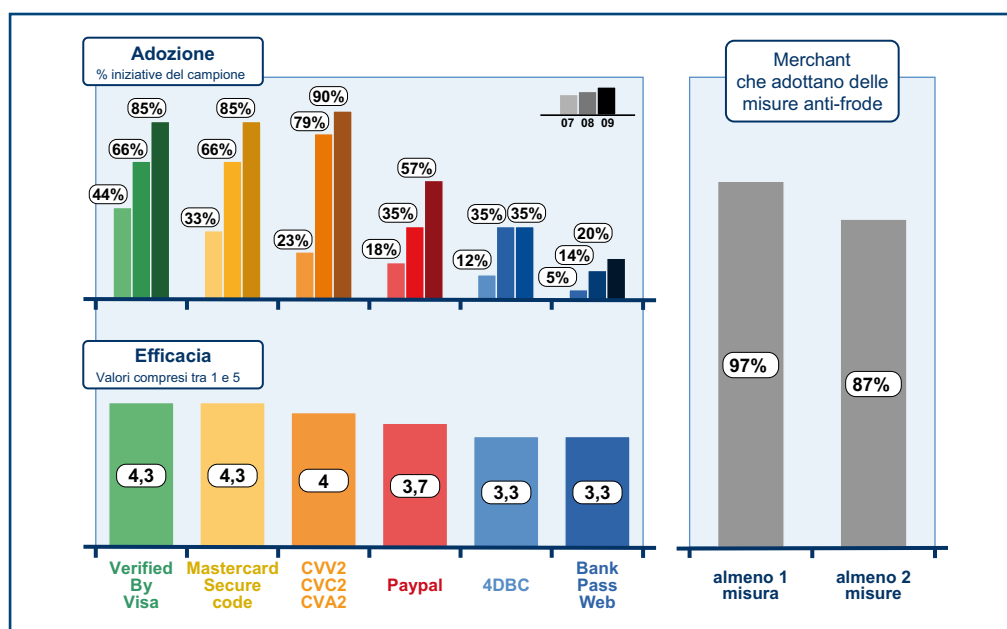


Figura 2.6

**Il grado di diffusione e la percezione di efficacia delle principali misure di prevenzione.**

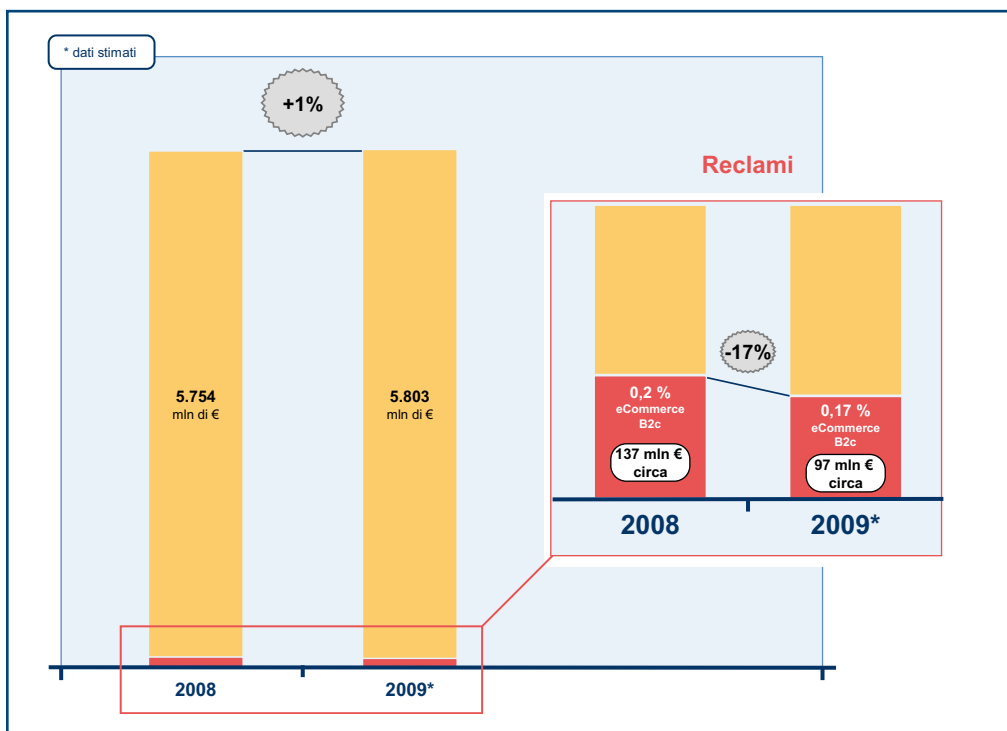
La maggior parte degli operatori intervistati ha inoltre dichiarato che, in aggiunta ai meccanismi appena presentati, applica sistematicamente, prima dell'evasione di ogni ordine, una procedura di controlli incrociati (controlli di coerenza tra titolare della carta di credito, ordinante e indirizzo di destinazione) volta a valutare eventuali tentativi di frode. Si tratta di contromisure inserite a valle di alcune esperienze negative maturate tipicamente nel primo periodo di attività online, in cui i malintenzionati prendono particolarmente di mira un sito di eCommerce.

## I reclami

I reclami, intesi come le richieste di rimborso a fronte di ragioni di natura commerciale (ad es. mancanza della merce all'interno del collo, collo danneggiato, diritto di recesso, spedizione respinta, ecc.)<sup>1</sup>, fanno registrare nel 2009 un'incidenza percentuale nell'intorno del 1,6% del transato, in calo rispetto al 2% registrato nel 2008, pari ad un valore di quasi 100 milioni di € circa (cfr. Figura 2.7).

<sup>1</sup> Non si includono in questa voce l'annullamento dell'ordine e, nel comparto dell'abbigliamento, il cambio merce a causa di taglia non conforme.

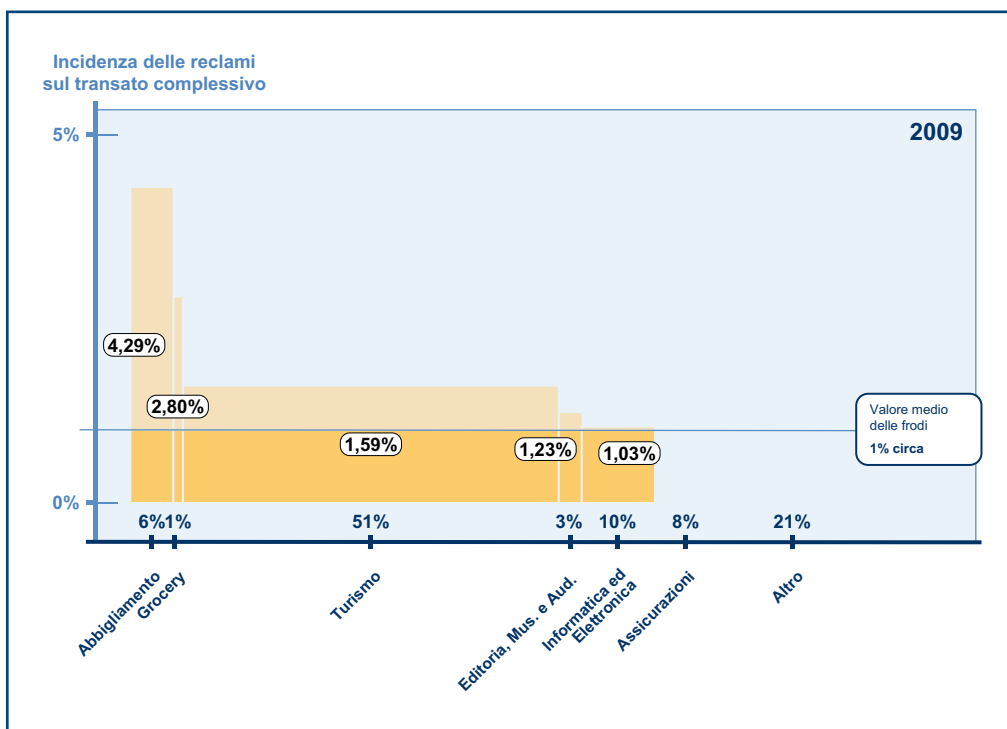
Figura 2.7  
L'incidenza sul transato da siti italiani e il valore dei reclami online (2008-2009)



Gli unici due comparti ad avere un'incidenza dei reclami superiore al punto percentuale sono l'Abbigliamento, con oltre il 4%, ed il Grocery con il 2,8%. Nel primo caso è determinante la natura del prodotto che, per essere valutato, deve essere "toccato e provato", mentre nel secondo giocano un ruolo rilevante i prodotti a peso variabile ed i prodotti sostitutivi che non sempre incontrano le aspettative dei clienti. Per tutti gli altri settori, i reclami risultano di fatto trascurabili.

Fondamentale è il modo con cui vengono gestiti i reclami dagli operatori. Le procedure di reso sono sempre più snelle e si gestiscono quasi interamente online senza interazione diretta con il call center o il personale del rivenditore, all'insegna della massima semplicità per il cliente ed efficienza per il mercant.

Figura 2.8  
L'incidenza dei reclami sul transato online da siti italiani nei diversi comparti merceologici (2009)



## La logistica

Anche in questa edizione della Ricerca sono stati stimati i costi medi della logistica intesi come la somma dei costi di logistica di magazzino (mantenimento a scorta ed allestimento degli ordini) e dei costi di consegna. Il dato medio complessivo è poco significativo data la specificità dei diversi settori. Rispetto all'edizione 2008 si è inoltre provato a stimare la ripartizione dei volumi di vendita consegnati dai corrieri operanti nell'eCommerce B2c nel nostro Paese sia per settore merceologico, che complessivamente per l'intero mercato.

*Grocery.* È questo il comparto che evidenzia la maggiore incidenza dei costi logistici ed anche le maggiori complessità gestionali. Il costo logistico complessivo è in media nell'intorno del 25–30% del valore medio dello scontrino, da ripartirsi tra la consegna pura (35–40%) e la logistica di magazzino (60–65%). Questo valore conferma le difficoltà oggettive nel creare modelli di eCommerce sostenibili nel comparto se il cliente non è disposto a coprire almeno una parte significativa dei costi logistici. Le consegne vengono effettuate quasi esclusivamente con una flotta di veicoli di proprietà e personale dipendente al fine di garantire la massima qualità del servizio (catena del freddo, consegna in finestre orarie decise dal cliente, consegna al piano, ecc.).

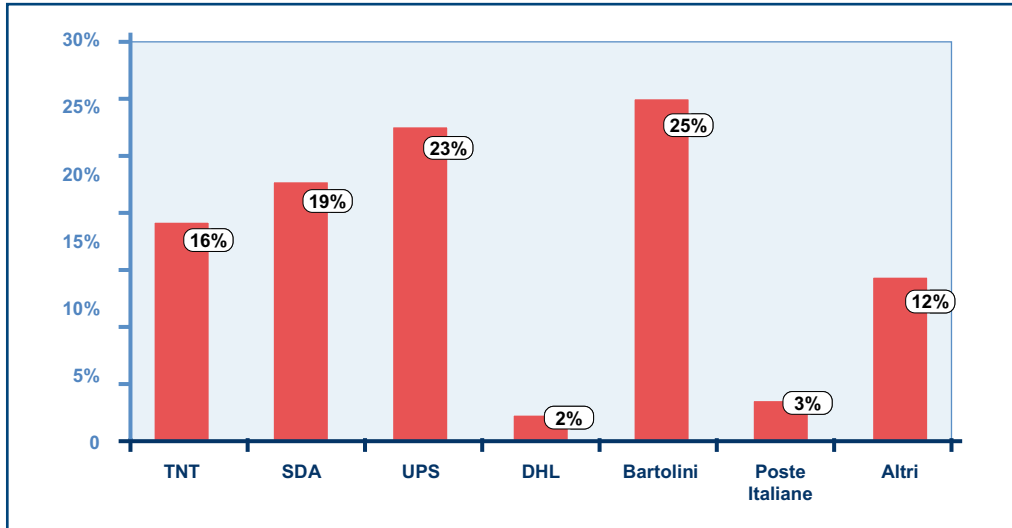
*Informatica ed elettronica di consumo.* Il costo di consegna incide per pochi punti percentuali sul valore medio dell'ordine (dal 3 al 5%) mentre i costi di magazzino hanno dei valori piuttosto diversi a seconda dell'ampiezza di gamma offerta e del modello logistico (operatore con scorta o virtual reseller). In questo comparto comunque la somma dei due costi difficilmente supera il 10% dello scontrino medio. Il cliente, a fronte dell'elevato valore medio dell'ordine, non percepisce come critico il costo di spedizione che gli viene addebitato. Bartolini è il corriere con la quota di mercato più elevata con oltre il 40% dei flussi a valore, seguito da TNT con il 25% circa e SDA non lontano dal 20%.

*Abbigliamento.* La logistica è in questo comparto estremamente rilevante sia come driver di costo, che come driver di differenziazione. L'insieme del costo della logistica di magazzino e del costo di trasporto supera tendenzialmente il 10% del valore medio dell'ordine, con un'incidenza di ciascuna delle due categorie piuttosto diversa a seconda che la spedizione venga fatta in Italia o all'estero (in questo caso il costo di consegna può anche raddoppiare) ed alla tipologia di prodotto (in particolare all'incidenza dei resi). L'efficienza e l'efficacia nella gestione di processi complessi, come il rientro dei resi, che i top player non addebitano al cliente, sono determinanti. Tra i corrieri, il leader in questo settore è certamente UPS, e a distanza seguono DHL, SDA e TNT.

*Editoria, musica ed audiovisivi.* In questo comparto il costo di spedizione è variabile, in funzione della dimensione dell'ordine e dello spedizioniere scelto (posta o corriere), da pochi punti percentuali a quasi il 10% dello scontrino. I costi relativi al mantenimento e all'evasione dell'ordine si aggirano attorno al 4–5% del fatturato. I margini in questo settore sono però tali da giustificare una politica anche particolarmente aggressiva fino ad offrire spese di spedizione gratuite. È questo l'unico settore dove la consegna tramite posta ha una quota significativa del mercato, pari a circa il 25%. Tra i corrieri più utilizzati SDA e Bartolini.

Considerando congiuntamente i 4 settori appena presentati, che nel 2009 faranno registrare un transato di oltre 1,1 miliardi di €, la ripartizione dei volumi di vendita consegnati dai corrieri operanti nell'eCommerce è rappresentata in figura 2.9. Bartolini e UPS movimentano insieme quasi il 50% delle vendite (a valore) dell'eCommerce B2c italiano. Seguono SDA e TNT express con il 19 ed il 16% rispettivamente. Il 17% circa del valore delle consegne è infine appannaggio degli altri operatori, inclusi corrieri minori, e in taluni casi gestita dai merchant stessi (ad esempio nel Grocery).

Figura 2.9  
La ripartizione dei volumi di vendita a valore per corriere espresso nei principali settori di prodotto (2009)



---

## 3. Il confronto con l'eCommerce internazionale<sup>1</sup>

<sup>1</sup> I dati e le considerazioni riportate in questo capitolo sono tratte da molteplici fonti (Forrester, eMarketer ecc.) che adottano definizioni anche significativamente diverse di eCommerce, includendo o meno categorie importanti – quali prodotti assicurativi, le vendite via asta – ed in alcuni casi presentano delle stime, anche a consuntivo, non allineate. Abbiamo quindi volutamente deciso di riportare dati approssimati, personalmente elaborati, in modo da renderli coerenti con le definizioni adottate in questa Ricerca (si veda la Nota metodologica) e utili per cogliere i principali macrofenomeni.

### Gli USA

#### *Il valore dell'eCommerce B2c*

Nel 2009 il mercato eCommerce B2c negli Stati Uniti dovrebbe sfiorare i 250 miliardi di \$, in crescita del 5% circa rispetto al 2008 in cui valeva 237 miliardi di \$. Il mercato continua quindi a crescere, seppur ad un tasso inferiore rispetto agli anni precedenti.

#### *Il peso dei principali comparti*

La ripartizione del mercato tra i diversi comparti merceologici presenta il Turismo come primo settore, con vendite intorno ai 92 miliardi di \$, pari a circa il 37% del totale eCommerce. Circa il 60% del mercato è relativo ai comparti di prodotto: l'Informatica ed elettronica di consumo al primo posto, con il 16% del mercato e un valore prossimo ai 40 miliardi di \$, l'Abbigliamento (inclusi gli articoli sportivi) con il 13%, i Prodotti per la Casa con l'11%, l'Editoria, musica ed audiovisivi e l'aggregato di micro comparti "Altro" (comprensivo degli accessori per auto, i fiori ed i prodotti per la cura della persona) con l'8% ciascuno ed infine il Grocery, con il 4% del mercato e un volume di vendite superiore ai 10 miliardi di \$. Il Ticketing, con vendite intorno ai 6 miliardi di dollari, è pari al 3% del mercato eCommerce USA.

#### *I tassi di crescita*

Nel 2009 il tasso di crescita più elevato, pari al 18%, dovrebbe essere appannaggio del Grocery, seguito dall'Abbigliamento con il 13%. Ad eccezione del Ticketing, in crescita del 5%, e del Turismo, in calo del 4% rispetto al 2008, gli altri comparti crescono con tassi nell'intorno del 10%.

#### *I tassi di penetrazione*

Differenze più significative emergono invece analizzando i tassi di penetrazione dell'eCommerce rispetto al totale delle vendite retail nei diversi settori merceologici. Mentre le vendite online di Informatica ed elettronica di consumo, Editoria, musica ed audiovisivi e Turismo si assestano intorno al 25% delle vendite totali del proprio comparto, l'Abbigliamento online vale il 13% e assai più indietro è il Grocery online con una penetrazione ancora nell'intorno dell'1%.

#### *Le prospettive future*

Le previsioni per il 2013 prevedono che il mercato statunitense si collocherà intorno ai 350 miliardi di \$ con una crescita media annua intorno all'8%. Il settore che dovrebbe registrare il tasso di crescita maggiore sarà il Grocery con il 16% medio annuo. Il comparto dei Prodotti per la casa continuerà a crescere ad un tasso annuo del 12% circa, sostanzialmente in linea con quello dell'Abbigliamento. Tutti gli altri comparti dovrebbero invece crescere a tassi inferiori al 10%/anno.

## **L'Europa Occidentale**

### ***Il valore dell'eCommerce B2c***

Nel 2009 il mercato eCommerce B2c nell'Europa Occidentale dovrebbe raggiungere circa 130 miliardi di € con una crescita dell'11% rispetto al 2008, anno in cui il valore delle vendite online è stato pari a circa 115 miliardi di €.

### ***Il peso dei principali comparti***

Il Turismo rimarrà, anche nel 2009, il settore più rilevante dell'eCommerce europeo con una quota di mercato prossima al 40% ed un valore assoluto pari a quasi 50 miliardi di €. Seguono l'Informatica ed elettronica di consumo, con il 22% del mercato e più di 28 miliardi di € a valore, e l'Abbigliamento, che detiene l'11% delle vendite complessive. Seguono il Grocery e un aggregato di micro comparti "Altro" (comprensivo degli accessori per auto ed i giocattoli, ecc.) con il 7% del mercato ciascuno, l'Editoria, musica ed audiovisivi, con il 6% delle vendite complessive, ed il Ticketing ed i Prodotti per la casa, entrambi con il 4%, pari a quasi 5 miliardi di € di vendite.

### ***I tassi di crescita***

Primo tra i settori in analisi, in termini di crescita dall'anno passato, è l'aggregato di microcomparti "Altro" che tra il 2008 ed il 2009 dovrebbe registrare un aumento delle vendite pari al 13%. L'incremento annuo dell'Informatica ed elettronica di consumo e del Grocery si attesterà intorno al 12%. I Prodotti per la casa registrano una crescita perfettamente allineata all'andamento medio del mercato, pari all'11%. Infine l'Abbigliamento, il Turismo ed il Ticketing crescono del 10% circa, seguiti dall'Editoria, musica ed audiovisivi con l'8%.

### ***I tassi di penetrazione***

I tassi di penetrazione restano anche nel 2009 quasi tutti di poco inferiori a quelli statunitensi, con l'esclusione dell'Informatica ed elettronica di consumo che in Europa vale online un terzo circa del totale retail. Il divario si sta tendenzialmente assottigliando a fronte di una crescita percentuale dell'eCommerce nel vecchio continente superiore a quella realizzata oltreoceano. Il Turismo e l'Editoria, musica ed audiovisivi raggiungono un tasso di penetrazione sul mercato retail rispettivamente pari al 19% e al 16%. L'Abbigliamento online rappresenta circa il 5% delle vendite totali nel settore. Il Grocery online infine pesa per circa l'1% del totale retail.

### ***Le prospettive future***

Le stime per il 2014 prefigurano che il mercato europeo dell'eCommerce B2c raggiungerà un valore di 203 miliardi di € e sarà caratterizzato nel periodo 2009-2014 da una crescita annua media intorno al 10%. Il settore che dovrebbe registrare la crescita maggiore è l'aggregato di micro comparti, in particolar modo accessori per auto e giocattoli, con un incremento medio annuo dell'11% circa, seguito dal Grocery, l'Informatica ed elettronica di consumo, il Ticketing ed il Turismo, con un tasso del 10%. L'Abbigliamento ed i Prodotti per la casa, invece, saranno caratterizzati da una crescita inferiore rispetto alla media dell'eCommerce, nell'intorno del 9%, come anche l'Editoria, musica ed audiovisivi, settore per il quale è previsto un tasso di crescita medio annuo del 7%.

### ***I principali mercati in Europa***

Nel 2009 il mercato più rilevante continuerà ad essere quello britannico, con quasi 38 miliardi di £ e una crescita del 4% circa, seguito da quello tedesco pari a circa 31 miliar-

di di € ed in crescita del 14%. Più staccato, anche se con un tasso di crescita superiore rispetto ai due mercati leader in Europa, pari al 15%, troviamo il mercato francese con circa 17 miliardi di €.

## Il confronto Italia-Estero

### Il valore dei mercati e i tassi di crescita

Dal confronto tra il mercato italiano<sup>2</sup> dell'eCommerce B2c ed i principali mercati occidentali, paragonabili per dimensioni del mercato potenziale e popolazione, non emergono novità positive rispetto al passato. Le dinamiche di crescita, che anche per il 2009 vedono l'Italia come fanalino di coda, aumentano ulteriormente il "gap" tra il nostro Paese ed i principali mercati europei. Il mercato italiano vale nel 2009, infatti, circa un terzo di quello francese, un quinto di quello tedesco ed un sesto di quello britannico (cfr. Figura 3.1). È però opportuno sottolineare che i dati con cui si sono confrontati i valori di mercato italiani sono stati estrapolati da ricerche pubblicate tra febbraio e luglio di un anno turbolento come il 2009 e, pertanto, risulta difficile garantirne la completa attendibilità. La sensazione è che le crescite previste per il 2009 sui principali mercati occidentali siano state elaborate in maniera poco prudentiale.

Nonostante queste attenuanti, il "gap" con i principali mercati europei, già significativo oggi, rischia di aumentare di anno in anno se, nel nostro Paese, l'eCommerce B2c non cambia marcia.

<sup>2</sup> Inteso come la somma degli acquisti effettuati da clienti italiani sia su siti italiani, che su siti stranieri.

	Valore eCommerce 2008	Valore eCommerce 2009	Crescita 2008-2009
USA*	141,4 \$	151,1 \$	+10%
Europa*	116,0 €	128,6 €	+11%
UK*	36,5 £	37,9 £	+4%
Germania*	27,6 €	31,3 €	+14%
Francia*	14,8 €	17,0 €	+15%
Italia	6,5 €	6,6 €	+1%

\* Fonte: Forrester Research (Febbraio - Luglio 2009)

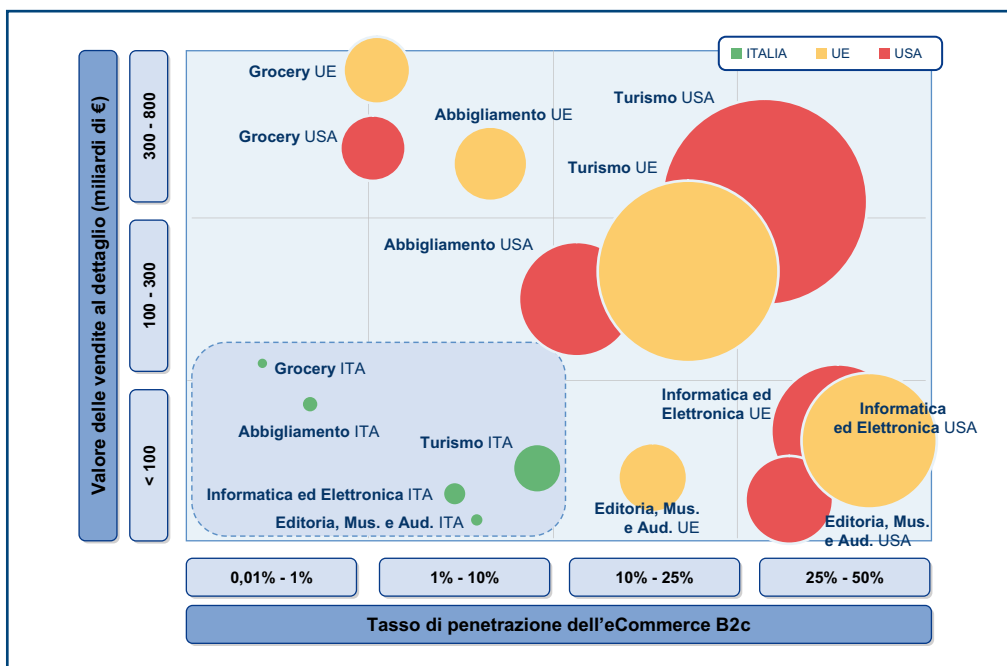
Figura 3.1

I mercati ed i tassi di crescita

### I tassi di penetrazione

L'eCommerce B2c in USA e nei principali Paesi europei ha un tasso medio di penetrazione sul totale delle vendite al consumo ormai significativo, intorno al 7%, del totale vendite retail, contro l'1% circa fatto registrare in Italia. Questa differenza si riflette anche sui singoli comparti che, in alcuni casi, fanno registrare tassi di penetrazione di più di un ordine di grandezza al di sotto di quelli osservati in Europa occidentale ed USA (cfr. Figura 3.2). L'unica eccezione resta il Turismo online, non lontano dal 10% di penetrazione in Italia contro quasi il 20% europeo ed il 24% in USA. Negli altri comparti, come ad esempio l'Editoria, musica e audiovisivi e l'Informatica ed elettronica di consumo, il valore dell'eCommerce italiano pesa pochi punti percentuali rispetto al totale vendite retail, mentre raggiunge quasi il 30% all'estero. Sostanzialmente trascurabile la penetrazione in settori come l'Abbigliamento che all'estero invece è significativa (mediamente vale il 10%).

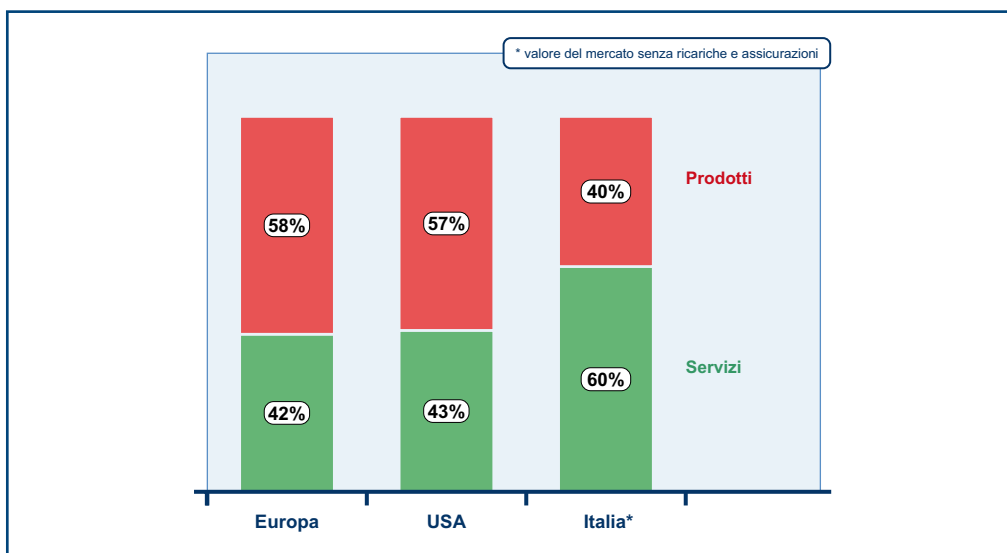
Figura 3.2  
I tassi di penetrazione (2009)



**Il “paniere” dell’eCommerce**

Un elemento molto utile per spiegare la diversa penetrazione dell’eCommerce B2c riscontrata in Italia rispetto ai principali mercati esteri è la composizione del “paniere” – ripartizione dell’acquistato eCommerce nelle diverse categorie merceologiche – che nel nostro Paese appare sbilanciata in maniera netta a favore dei servizi (60% del mercato) rispetto ai prodotti (40%), contro una situazione speculare (60% circa prodotti) in Europa occidentale e USA. (cfr. Figura 3.3).

Figura 3.3  
Il “paniere” dell’eCommerce B2c: la ripartizione prodotti-servizi



Più che di una spiccata propensione all’acquisto dei servizi, il fenomeno è indice di una scarsa attitudine dei consumatori italiani all’acquisto di prodotti, con situazioni piuttosto differenti da settore a settore. Vi sono comparti, come ad esempio il Grocery, i Prodotti per la casa (arredamento, prodotti per il giardino, casalinghi, ecc.), le parti di ricambio per auto, i fiori, ecc. in cui il valore degli acquisti in Italia è quasi nullo, mentre all’estero valgono anche diversi punti percentuali del mercato. C’è poi l’Abbigliamento, che nei principali mercati stranieri ha un peso pari a quattro volte la quota del 3% circa fatta registrare nel nostro Paese. Vi sono infine l’Informatica ed elettronica di consumo



e l'Editoria, musica ed audiovisivi il cui peso sul valore del mercato è circa la metà di quello fatto registrare in Europa occidentale e in USA.

Quei comparti che hanno un ruolo importante nel paniere di spesa del consumatore offline (Grocery ed Abbigliamento in primis) sono ancora troppo poco rappresentati online in Italia. Per incrementare la penetrazione del canale Internet nel nostro Paese è necessario che online si sviluppino proprio questi settori attraverso acquisti più sistematici da parte dei consumatori.

La scarsa propensione all'acquisto dei prodotti non sembra essere però una caratteristica riconducibile in maniera esclusiva ai comportamenti di acquisto dei consumatori, almeno per quella categoria di comparti meno rappresentata all'interno del paniere italiano, ma anche ad un'oggettiva carenza di offerta. Nel comparto dell'arredamento, ad esempio, l'offerta si compone delle iniziative di qualche piccolo operatore (ad esempio Owo) e di un numero limitato di sperimentazioni/progetti pilota riconducibili ad alcune insegne della grande distribuzione (ad esempio IKEA e Mercatone Uno). Nel Grocery, oltre ad Esselunga e ad un numero limitato di iniziative prevalentemente a carattere locale che complessivamente riescono a coprire una porzione molto limitata del territorio italiano, il potenziale cliente interessato a fare la spesa online non ha una reale offerta a cui rivolgersi.

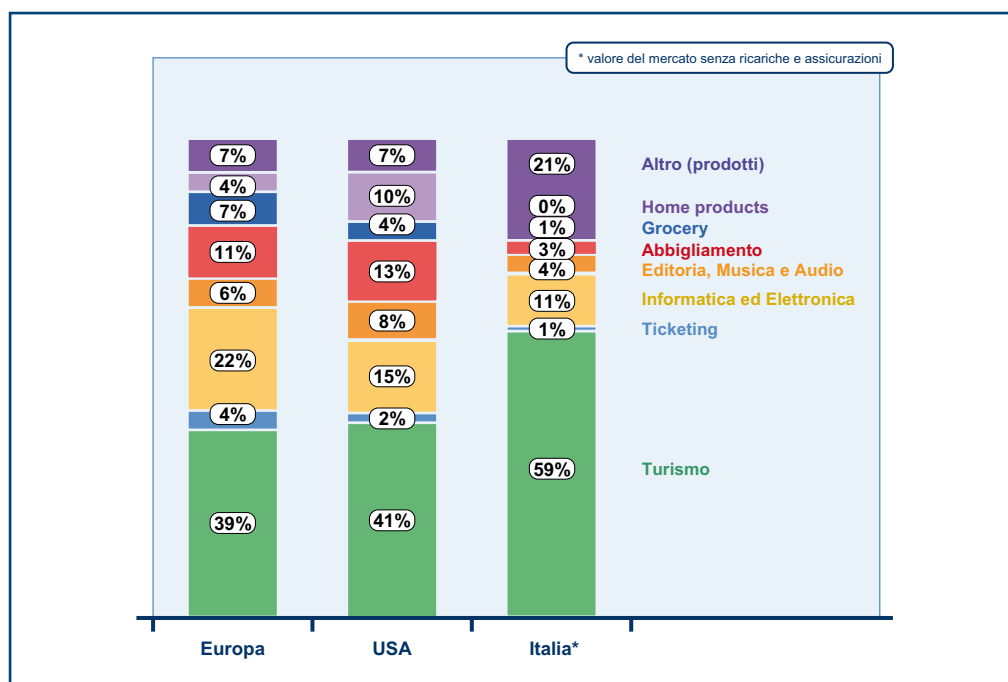


Figura 3.4  
Il "paniere" dell'eCommerce B2c: il dettaglio

### L'analisi dei primi 20 siti di commercio elettronico

La struttura dell'offerta evidenziata dalla composizione del paniere dell'eCommerce la ritroviamo, ancora più accentuata, se analizziamo i primi 20 siti di commercio elettronico in Italia e nei principali mercati occidentali.

In USA, UK e Francia almeno 15 dei primi 20 siti di commercio elettronico vendono prodotti (in USA sono addirittura 18 su 20), mentre in Italia sono solo 5 su 20 (cfr. Figura 3.5). Nel nostro paese, isolando i primi 20 siti di commercio elettronico, sono solamente 5 gli operatori della distribuzione moderna<sup>3</sup>. Nei primi 20, invece, in USA sono presenti ben 11 operatori della grande distribuzione, 7 in UK (cfr. Figura 3.6), e questi coprono quasi tutti i principali settori merceologici di prodotto: Grocery (ad esempio Tesco e Marks&Spencer in UK e WalMart in USA), Informatica ed elettronica di consumo (ad

<sup>3</sup> Sono state escluse le assicurazioni online ed i siti da cui si possono effettuare le ricariche telefoniche per uniformità con le principali ricerche straniere.

esempio PC World e Curry's in UK e BestBuy CircuitCity.com in USA), Abbigliamento (Next in UK e JCPenney, Khol's in USA) ed Editoria, musica ed audiovisivi (HMV in UK e Barnes&Nobles in USA).

Alcuni segnali incoraggianti da parte di imprese tradizionali della grande distribuzione italiana provengono dal mondo del fashion e, solo in parte, dagli altri settori merceologici. A partire dalla seconda metà del 2007 alcuni dei brand più noti del Made in Italy hanno aperto negozi online (ad esempio Marni, Armani, Valentino, Diesel, Stoneisland, Missixty, Energie, Gucci, Prada, Bata, ecc.). Alcune di queste case moda hanno attivato l'iniziativa di eCommerce in modo autonomo, altre si sono invece avvalse di Yoox Group che, dopo essersi affermato come leader internazionale nell'ambito della vendita di abbigliamento online, ha deciso di porsi come service provider con Yoox services. Questa tendenza è proseguita nel 2009 con ingressi importanti come Dolce & Gabbana e Furla nell'ambito del fashion e di insegne come Cisalfa e Dechatlon nel campo della grande distribuzione moderna.

Negli altri settori gli ingressi sono limitati ad un numero ristretto di attori come ad esempio Coeco e Darty nell'Informatica ed elettronica di consumo, Libraccio nell'ambito dell'Editoria, musica ed audiovisivi, Foppapedretti nell'arredamento e TheBodyShop nel comparto della Profumeria.

Figura 3.5  
La distribuzione dei top20 tra imprese che vendono Prodotti e imprese che vendono Servizi

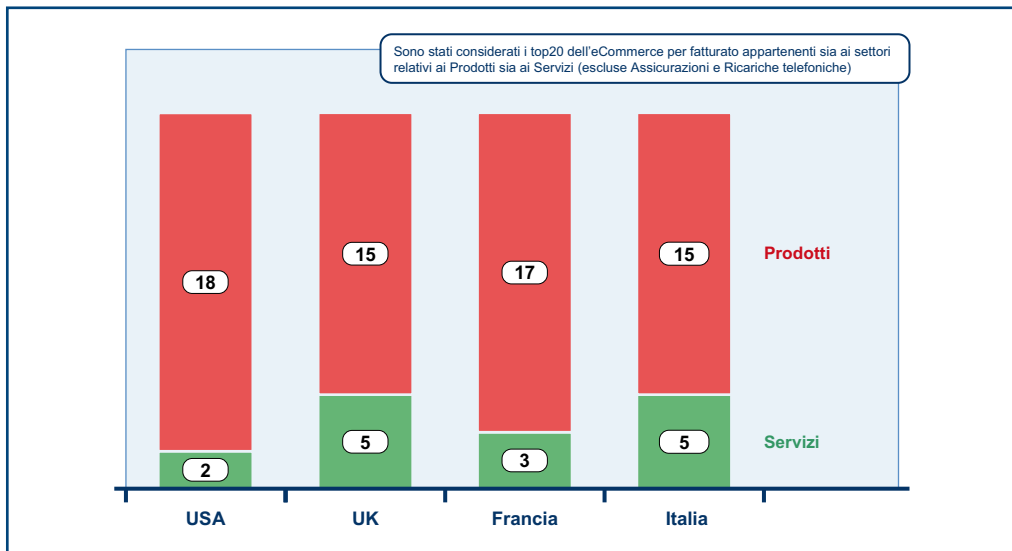
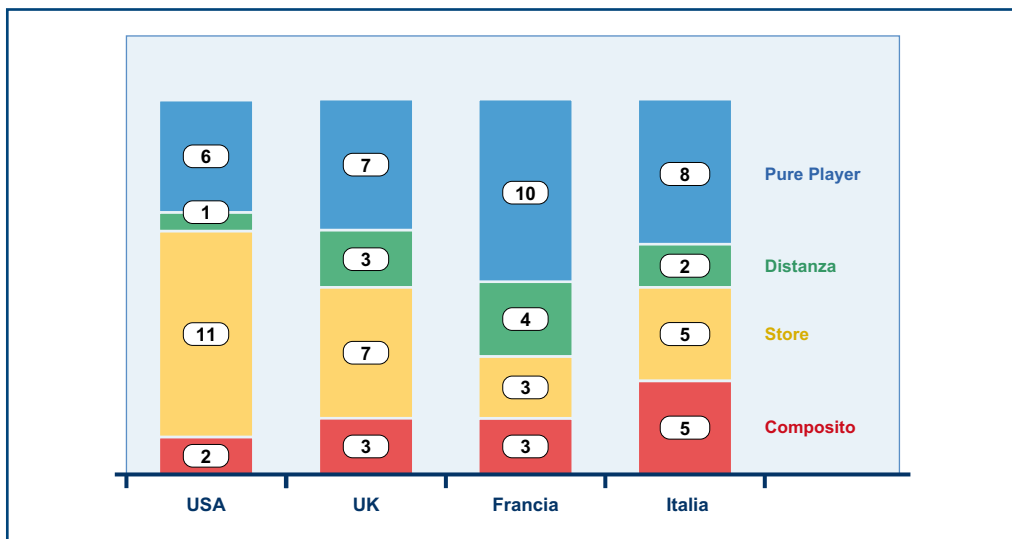


Figura 3.6  
La distribuzione dei top20 tra imprese Multicanale e Pure Player



## L'analisi strutturale

Molto interessante l'analisi strutturale che confronta il numero di web shopper (in questo caso definiti come coloro che nell'ultimo anno hanno effettuato almeno un acquisto online) e la spesa media annua per web shopper (cfr. Figura 3.7) nei principali mercati europei.

Guardando al bicchiere mezzo pieno, l'analisi evidenzia in Italia una spesa media annua per Web shopper in linea con quella dei principali Paesi europei con valori compresi tra i 750 e gli 850 € all'anno, ad eccezione del Regno Unito in cui un web shopper spende mediamente 1.400 € all'anno a dimostrazione di quanto il canale online sia un'opzione ormai imprescindibile per il consumatore inglese.

Il bicchiere mezzo vuoto invece mette in luce una sostanziale differenza rispetto al numero dei Web shopper che, nel nostro Paese, sono meno della metà rispetto a quelli francesi, un po' più di un quarto di quelli inglesi e un quarto di quelli tedeschi.

Considerato lo sbilanciamento del paniere nei confronti dei servizi, ed in particolare servizi turistici il cui scontrino medio è tra i più elevati nei comparti merceologici presenti online, il consumatore italiano effettua meno transazioni rispetto ai corrispondenti web shopper europei che online si muovono evidentemente con maggiore naturalezza.

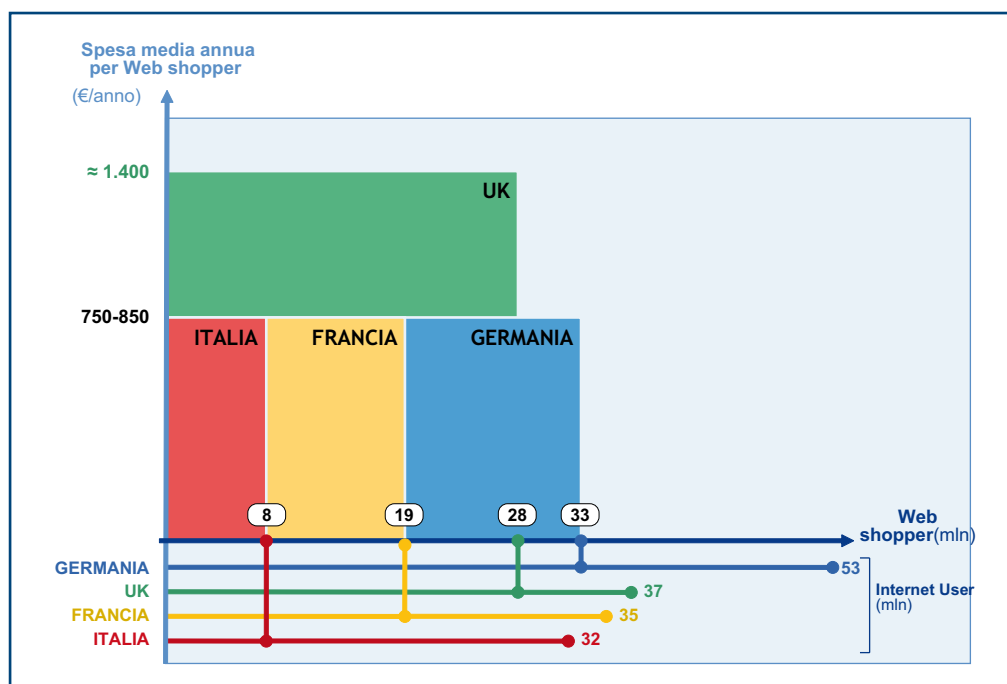


Figura 3.7

**Internet User, Web Shopper e Spesa media per Web Shopper (2009)**

## I cambiamenti in atto

Dai dati presentati, almeno in apparenza, sembra permanere in atto un circolo "vizioso", che ha caratterizzato l'eCommerce nel nostro Paese fino ad oggi, in cui vi sono pochi web shopper in quanto l'offerta online è "deficitaria" e nel contempo gli operatori del commercio più affermati sono restii ad andare online perché ritengono la domanda ancora immatura e numericamente non significativa.

Non convinti, né tantomeno rassegnati, abbiamo attivato una ricerca che ha coinvolto 15 retailer di primaria importanza nel nostro Paese, scelti volutamente tra coloro che fino ad oggi sono stati scettici nei confronti dell'eCommerce, per valutare se qualcosa sta cambiando e possa essere finalmente attivato un circolo "virtuoso". In prima battuta si

è indagata la percezione che hanno i retailer delle cause alla base del ritardo dell'eCommerce italiano rispetto ai principali mercati occidentali. Posti di fronte ad una scelta "secca" se attribuire le responsabilità ad un'offerta carente o ad una domanda immatura, il 90% degli intervistati non ha avuto dubbi nell'indicare un'offerta carente. I fattori che hanno inibito lo sviluppo delle iniziative online sono risultati essere la relazione con il canale tradizionale (timore di cannibalizzazione), l'impatto elevato sui costi della logistica/operations e la presenza di altre priorità di investimento (ad esempio l'espansione della rete di vendita tradizionale). La consapevolezza è, però, molto spesso il primo passo verso il superamento di un limite, come confermato dagli 11 player su 15, che hanno dichiarato di essere coscienti del valore per la propria impresa del canale online e di avere iniziative incipienti o previste a breve nel prossimo anno. È questo un risultato inatteso che segnala un significativo cambio di atteggiamento e che lascia ben sperare per il prossimo futuro.

In aggiunta alle potenzialità dirette del canale online sono emerse con estrema chiarezza le opportunità, ad oggi poco sfruttate, della multicanalità. Al di là delle intenzioni di chi ancora non è presente online, queste opportunità iniziano ad essere ben testimoniate dai retailer già attivi. Si pensi all'acquisizione delle informazioni sulle abitudini di consumo dei propri clienti – come già fa Esselunga con la propria carta fedeltà – o all'utilizzo dell'online come canale informativo attraverso i volantini online o al catalogo del sito di eCommerce (ampiamente sfruttati da Mediaworld, Unieuro ed Euronics).

In aggiunta alla discesa in campo della grande distribuzione, certamente fondamentale per ampliare e completare l'offerta online, ci sono almeno altri due trend che potrebbero giocare un ruolo importante per la crescita dell'eCommerce nel nostro Paese.

Il primo è il consolidamento di "nuovi" modelli di business, come i club online ed i service provider. Ad esempio nell'Abbigliamento stanno riscuotendo molto successo i club online (Born4shop, Buyvip, Privalia, SaldiPrivati) che hanno saputo interpretare, anche durante la crisi, le esigenze voluttuarie dei consumatori cavalcando il principio dell'acquisto di impulso. Bene anche il modello del service provider che mette a disposizione di terzi la propria esperienza per offrire un'iniziativa di eCommerce completa a 360 gradi (come ad esempio Born4shop con MeltinPot, Terashop per Cisalfa, Yoox con molte grandi case moda). Il modello ha diverse declinazioni a seconda del ruolo dell'azienda committente nella gestione del sito: si va dal "full outsourcing" a modelli di gestione più partecipata e condivisa (in termini di store management, marketing e comunicazione ecc.). Interessanti sono poi i siti cosiddetti in "whitelabel", ovvero in versione brandizzata e personalizzata per un committente, dove però l'offerta resta quella del fornitore del servizio (ad esempio nel settore dell'Editoria, Musica ed audiovisivi con molte librerie sviluppate per terzi dai principali bookstore online come Webster per acMilan).

Il secondo è l'integrazione del canale eCommerce con gli applicativi di Mobile commerce (m-site). Pochi gli operatori che ad oggi li hanno attivati (ad esempio Trenitalia, Meridiana, Bol e Mediaworld) e ancora marginali (sotto il milione di €) sono i volumi generati direttamente dal canale mobile in Italia. Le potenzialità di un progetto di mobile commerce vanno, però inquadrate in modo più ampio rispetto al puro supporto transazionale, estendendosi lungo tutto il processo di relazione con il consumatore, dall'ingaggio (pre-vendita), fino alle attività post-vendita.

## 4. I principali comparti

La Figura 4.1 mappa i principali comparti sulla base del totale delle vendite al dettaglio nel comparto (misura della dimensione potenziale del mercato) e del tasso di penetrazione dell'eCommerce sul totale delle vendite al dettaglio nel comparto mettendo inoltre in evidenza le dimensioni complessive delle vendite online nel 2009 (proporzionali all'area del cerchio). Emergono tre cluster:

- Quello dei comparti come il Grocery e l'Abbigliamento, ad elevato valore delle vendite al dettaglio, ma ancora ridotti in termini di vendite online e soprattutto di penetrazione dell'online sul totale vendite retail. Si tratta di settori che offrono grandi opportunità, che vanno però conquistate con fatica attraverso lo sviluppo di modelli molto spesso innovativi in grado di superare le barriere che fino a oggi hanno limitato la crescita del settore. Nel caso dell'Abbigliamento, gli spazi di crescita sono stati finalmente colti dalle aziende del settore che hanno iniziato ad investire in modo significativo nello sviluppo di una offerta online. Il Grocery, invece, sembra ancora destinato a rimanere nella parte in alto a sinistra della matrice, almeno per qualche anno.
- Quello delle Assicurazioni, dell'Informatica ed elettronica di consumo e dell'Editoria, musica ed audiovisivi. Si tratta di comparti in cui l'eCommerce ha raggiunto un buon grado di diffusione, compreso tra l'1,5 ed il 5% del valore delle vendite al dettaglio, ma, vista la tipologia di prodotti/servizi in questione, i player in campo e la situazione nei principali mercati internazionali, si possono raggiungere tassi di penetrazione assai più consistenti.
- Quello dei comparti in cui l'eCommerce è una componente imprescindibile per la conduzione del business (ad esempio risulterebbe quasi inconcepibile che una compagnia aerea nel 2010 non consentisse la prenotazione del ticket online). Ad oggi nel nostro Paese, l'unico comparto classificabile all'interno di questo cluster è il Turismo, con un tasso di penetrazione nell'intorno del 10%.

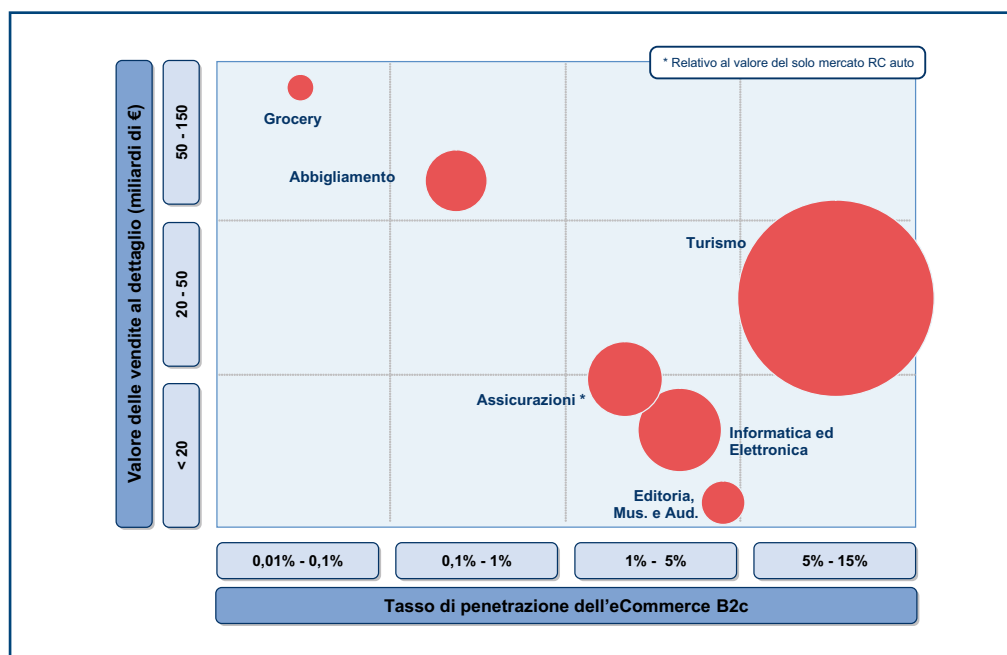


Figura 4.1

**Il tasso di penetrazione dell'eCommerce B2c ed il mercato potenziale nei principali comparti (2009)**

In questo capitolo ciascun comparto verrà singolarmente esaminato per meglio cogliere le dinamiche che ne stanno caratterizzando l'evoluzione e che potrebbero quindi cambiare la posizione nella matrice in figura 4.1. Per ciascun settore quindi verranno, da un lato, approfonditi i numeri caratteristici e, dall'altro, verranno descritti i principali modelli di business ed identificati i fenomeni in atto.

## **Turismo**

### ***La dinamica del mercato***

Il Turismo online in Italia – inteso come la vendita di biglietti di trasporto, prenotazioni alberghiere e pacchetti viaggio da parte dei siti italiani – varrà nel 2009 quasi 3 miliardi di €, in calo del 3% circa rispetto al 2008. Nonostante il leggero calo del valore delle vendite, il Turismo si conferma comunque il settore dominante nel nostro Paese con una quota relativa sul totale eCommerce pari al 51%.

La riduzione del fatturato nel Turismo è stata influenzata sia da fenomeni contingenti - in primo luogo la chiusura di alcune importanti iniziative (Todomondo e Myair) ed, in secondo luogo, dall'accentramento, a livello europeo, di alcune iniziative multinazionali del commercio elettronico che hanno ridotto il presidio diretto sul nostro Paese (Expedia e Venere) – sia dalla riduzione, pari al 12%, del valore medio dello scontrino che passa da 300 a 250 € circa. Lo scenario economico di crisi ha, infatti spinto gli operatori ad essere particolarmente aggressivi da un punto di vista commerciale con l'obiettivo di saturare il più possibile le strutture e i mezzi di trasporto. Attraverso questa politica si è quantomeno colto l'obiettivo di non perdere prenotazioni, aumentate online del 10% (da 10,7 a 11,7 milioni). L'incremento del numero di ordini non ha però evidentemente compensato la diminuzione del valore medio dello scontrino.

### ***Il confronto con l'eCommerce internazionale***

Il Turismo online, con un tasso di penetrazione sul totale delle vendite retail in Italia di circa il 10%, è, da diversi anni, l'unico comparto per cui le vendite via Internet hanno un peso decisamente significativo. Rimane tuttavia molto lontano dalle performance che si registrano nei principali mercati europei e negli Stati Uniti dove si hanno tassi di penetrazione compresi tra il 20 ed il 30%.

Guardando all'intero paniere dell'eCommerce le differenze con lo scenario internazionale si acutizzano ulteriormente. In Italia, escludendo il comparto delle Assicurazioni che non è tipicamente incluso nei dati internazionali, il Turismo è il settore dominante con un peso del 60% circa sul totale, molto più alto rispetto al 40% che si registra sia negli USA, che negli altri Paesi europei occidentali. Ciò si riflette sulla presenza delle imprese del Turismo nella lista dei 20 principali operatori: in Italia sono addirittura 16, mentre negli USA sono soltanto 2 e nei diversi Paesi dell'Europa occidentale si rimane nell'ordine di qualche unità.

### ***I processi di interazione con il cliente***

*La comunicazione.* Nel 2009 l'investimento in marketing e comunicazione da parte degli operatori del Turismo online vale circa il 2% del transato complessivo. Aumenta la quota dedicata agli strumenti online che passa dal 57 al 62% del totale budget in comunicazione. Gli strumenti più utilizzati sono i motori di ricerca, che assorbono quasi i due terzi degli investimenti sul canale online, seguiti dai banner e dalle affiliazioni, che insieme pesano per il 25%. Da sottolineare la diversa "potenza di fuoco" tra i leader di settore, che dispongono di budget milionari, e gli altri operatori, che si trovano costretti a gestire in

maniera oculata risorse molto più limitate. È questa una barriera non facile da superare per i nuovi entranti e per gli operatori medio piccoli che difficilmente potranno competere su prodotti/servizi molto gettonati (soprattutto sui motori di ricerca) come i voli e gli hotel, ma che invece dovranno trovare il modo di ritagliarsi una propria nicchia di mercato con un'offerta personalizzata ed esclusiva.

*I pagamenti.* Per la maggior parte degli operatori del Turismo online la carta di credito rappresenta il principale strumento di pagamento (in aggregato è utilizzato per saldare il 95% delle vendite a valore). Fanno eccezione i siti specializzati nella vendita di pacchetti viaggio che, dato l'importo mediamente elevato dello scontrino, fanno ricorso, in misura notevole (fino al 70%), al bonifico bancario utilizzando la carta di credito per le transazioni di minor valore o per l'acconto iniziale. E' del tutto marginale l'utilizzo di altri strumenti di pagamento.

### I modelli di business e i principali trend

Nella Figura 4.2 sono identificati i principali cluster di imprese del Turismo online: Agenzie (online e tradizionali), Compagnie di Trasporto (low cost e tradizionali), Portali di Hotel e Tour Operator. Nel 2009 sono stati i Tour Operator e le compagnie di trasporto tradizionali ad aver fatto registrare i tassi di crescita più elevati. Sostanzialmente allineati alla media del settore, con prestazioni piuttosto eterogenee al loro interno, le altre categorie di operatori, ad eccezione delle agenzie tradizionali che dimostrano quanto sia difficile trovare spazio online dovendo competere con player multinazionali focalizzati sulle vendite online.

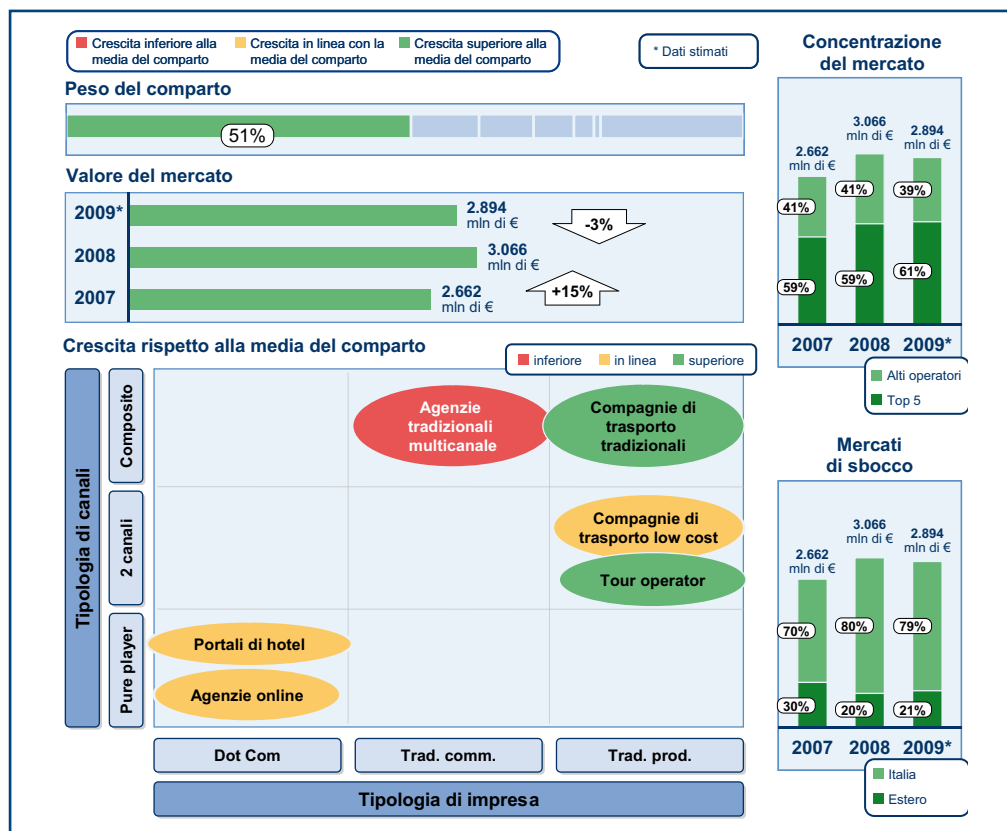


Figura 4.2

L'eCommerce B2c nel comparto del Turismo

Analizziamo singolarmente i principali cluster cercando di comprendere le principali dinamiche in atto al loro interno.

*Compagnie di trasporto tradizionali.* Il cluster - che include le compagnie di trasporto aereo, ferroviario e marittimo non low cost - , varrà nel 2009 quasi il 40% del Turismo onli-

ne contro il 35% scarso del 2008. Le performance migliori rispetto alla media del settore sono attribuibili quasi esclusivamente al trasporto ferroviario che, grazie a Trenitalia, crescerà di oltre il 50% rispetto al 2008, rivelandosi tra le componenti più “in salute” dell’eCommerce italiano. Alla base di questo successo vi è la continua ricerca di una customer experience sempre più appagante (con un’elevata attenzione all’usabilità e allo snellimento del processo di acquisto), un uso sapiente della multi-canalità con applicazioni sempre più innovative (soprattutto in ambito mobile) e l’ampliamento dell’offerta (grazie all’introduzione dell’alta velocità sulla linea Milano-Roma). Vi sono poi dinamiche meno positive, non tali comunque da annullare gli ottimi risultati ottenuti nel trasporto ferroviario, tra cui si ricordano le vicende della nostra compagnia di bandiera - riduzione/razionalizzazione delle rotte e accorpamento dei vettori Alitalia, Airone e Volareweb in Compagnia Aerea Italiana - e la leggera contrazione o, nei casi più fortunati, stabilità degli altri operatori - che hanno pagato a caro prezzo la riduzione del valore medio della prenotazione.

*Compagnie di trasporto low cost.* Il peso di questo cluster, non lontano dal 15% dell’intero settore, è in leggero calo rispetto al 2008. Alle luci prevalgono in questo caso le ombre. Agli ottimi risultati fatti registrare dalle compagnie low cost straniere - presenti nelle stime di mercato in questo report grazie all’intermediazione di operatori come Volagratis - si contrappongono chiusure eccellenti come quelle di Myair e di Volareweb (accorpata insieme ad Alitalia ed Airone in Compagnia Aerea Italiana) che hanno contribuito a determinare un risultato complessivamente negativo. Il punto di forza principale del modello è la capacità di offrire un servizio differenziato a seconda delle esigenze/desideri dei clienti, che possono accontentarsi del volo “nudo e crudo” - sostanzialmente una commodity - a prezzo molto basso, oppure aggiungere servizi a valore aggiunto (imbarco rapido, extra luggage, assicurazioni, ecc.) su cui la compagnia ottiene margini molto interessanti.

*Tour operator.* Nonostante il peso di questo cluster sia oggi ancora marginale, la vivacità che lo ha caratterizzato nel corso degli ultimi due anni (con ingressi illustri come ad esempio Alpitour, Costa Crociere, Clubmed, EdenViaggi, Wokita, ecc.) è certamente positiva. Molti player che in passato, pur essendo pronti da un punto di vista tecnologico, hanno evitato di presidiare il canale online per timore di innescare conflitti di canale, hanno oggi rivisto la loro posizione e si sono resi conto di non poter più prescindere dal canale web. Il problema (più presunto, che reale) della cannibalizzazione del canale agenziale è stato affrontato da alcuni coinvolgendo le agenzie nel progetto (ad esempio attribuendo ciascuna prenotazione online ad un’agenzia di riferimento, tipicamente quella più vicina al domicilio del cliente, come fa Eden Viaggi) e da altri differenziando l’offerta tra online e offline (Alpitour). I tour operator possono contare su una riconoscibilità del brand molto elevata anche online oltre che su tutti i vantaggi derivanti dall’integrazione verticale (prevalentemente il controllo delle strutture ed i margini elevati, che consentono il controllo della leva prezzo). Tra le molte luci, anche in questo cluster non manca un’ombra. Todomondo, l’iniziativa online del gruppo Teorema, ha definitivamente chiuso i battenti dopo i recenti fatti di cronaca.

*Agenzie online.* Questo cluster vale circa un terzo dell’intero settore e al suo interno sono presenti player del calibro di Expedia, lastminute.com, eDreams, tutti nella top20 dell’eCommerce italiano. I grandi player - che in generale appartengono a grandi gruppi multinazionali nell’ambito del turismo e non - sembrano aver acquisito una posizione di leadership grazie all’esperienza ormai pluriennale delle vendite online e agli ingenti budget di cui dispongono con pochi spazi per i competitor (tour operator in primis). È su questi operatori globali che però la crisi sembra avere impattato in misura maggiore portando alcuni player (come ad esempio Expedia) ad accentrare le proprie attività a livello europeo per ridurre i costi di struttura nelle singole country. Il prezzo da pagare è stato una perdita del presidio diretto sui diversi mercati di riferimento con ricadute negative



sul fatturato. Complessivamente, le performance in questo cluster sono piuttosto disomogenee, con operatori in crescita (fino ad un più 15%), altri stazionari ed altri ancora in calo (fino ad un meno 15%).

*Portali di hotel.* Questo cluster pesa circa il 13% sul totale transato del settore e, nonostante la presenza di player rilevanti come Venere e Bookonline, rischia nel tempo di avere confini sempre più sfumati vista la politica di acquisizioni (ad esempio Expedia che acquisisce Venere) e l'aggressività commerciale di altri operatori del settore (sia le agenzie online, che gli operatori del trasporto) che sempre più offrono la possibilità di prenotare camere di albergo dai propri siti. I portali di Hotel, insieme con gli operatori del trasporto, sono stati tra gli operatori che maggiormente hanno risentito della riduzione del valore medio della prenotazione.

Focalizzando l'attenzione solo sui cluster di imprese non è tuttavia sempre possibile cogliere le dinamiche del mercato connesse ai tre principali segmenti in cui si può dividere il Turismo – biglietti per trasporti (soprattutto aerei, ma anche ferroviari), prenotazioni alberghiere e pacchetti viaggio. Può essere quindi opportuno fornire una breve panoramica sul settore attraverso un'analisi di ciascun segmento sapendo che nei cluster con business molto focalizzati, quali le Compagnie di trasporto ed i Portali di Hotel, l'andamento del segmento si riflette immediatamente sulle performance delle imprese, mentre nei cluster caratterizzati da imprese con portafogli più o meno variegati (Agenzie sia online, che tradizionali) le prestazioni complessive non sono immediatamente riconducibili all'andamento di un singolo segmento, ma dipendono dalla struttura del portafoglio.

Nel 2009 i *biglietti per i trasporti*, che possono essere venduti sia dalle agenzie, sia direttamente dalle compagnie di trasporto, restano sostanzialmente stabili rispetto al 2008 non lontani dai due miliardi di € con un'incidenza sul totale Turismo pari al 65% circa. Crescono Trenitalia e i voli low cost di compagnie straniere (prevalentemente Ryanair ed Easyjet) mentre arrancano i voli delle compagnie tradizionali e delle compagnie low cost italiane.

Il segmento delle *prenotazioni alberghiere*, che negli ultimi anni aveva trainato lo sviluppo del Turismo, chiuderà non lontano dagli 800 milioni di € (pari al 26% circa del totale vendite del settore) in calo rispetto al 2008 del 7% circa. Determinante in questa dinamica l'abbassamento del ticket medio a fronte della politica commerciale molto aggressiva degli operatori e il consolidamento di alcuni grandi portali come Venere, leader di questo segmento.

Nel 2009 il segmento dei *pacchetti viaggio* chiuderà non lontano dal 9% del valore complessivo del Turismo nel nostro Paese, anche se in calo di circa il 10% rispetto al 2008. L'ingresso dei tour operator non è stato al momento sufficiente a colmare la chiusura di Todomondo ed i risultati non esaltanti delle agenzie online. Se il commitment degli operatori appena scesi in campo (ad esempio Alpitour, Eden Viaggi, Costa Crociere, ecc.) sarà quello giusto e se altri seguiranno il loro esempio è lecito attendersi da questo segmento un contributo importante per la crescita dell'intero settore nel prossimo futuro.

#### Alitalia

Alitalia – Compagnia Aerea Italiana è nata il 13 gennaio 2009 dall'integrazione di personale, flotte, strutture organizzative, commerciali e amministrative di Alitalia – Linee Aeree Italiane e Air One.

Il network di Alitalia è incentrato su 7 basi operative: Roma, Milano Linate, Milano Malpensa, Torino, Venezia, Napoli e Catania, garantendo così un ampio ventaglio di collegamenti nazionali punto-punto e un'offerta articolata di voli internazionali e intercontinentali, operati direttamen-

Box 4.1

te o attraverso accordi di code-share con i partner SkyTeam.

Il network della stagione invernale 2009/2010 conta 73 destinazioni in Italia e nel resto del mondo, con oltre 2.200 frequenze settimanali su 131 rotte.

Il rilancio di Alitalia punta anche sulla tecnologia e sulle opportunità offerte dal web. Il canale di vendita online della Compagnia si rivolge principalmente ai consumatori diretti, anche se tra gli utilizzatori non mancano le agenzie di viaggio. I risultati raggiunti nel 2009 sono stati positivi evidenziando una crescita del 15% degli acquisti effettuati tramite il sito [www.alitalia.com](http://www.alitalia.com).

Per quanto riguarda le modalità di pagamento di coloro che acquistano biglietti via internet, circa il 95% delle transazioni viene effettuato con carta di credito e il restante 5% (tipicamente ordini ad elevato valore) tramite bonifico bancario.

La strategia di Alitalia sul web implica anche investimenti in marketing e comunicazione online, destinati principalmente ai motori di ricerca.

L'obiettivo di Alitalia è quello di costruire nel tempo un portale che rappresenti un punto di riferimento in grado di rispondere alle diverse esigenze legate all'organizzazione di un viaggio: dalla prenotazione dei biglietti aerei all'acquisto di servizi complementari quali il noleggio dell'automobile o la prenotazione di un hotel.

Box 4.2

**Alpitour World**

Alpitour, tour operator leader in Italia con oltre sessant'anni di storia, è organizzato in sei business unit: il Tour Operating, il trasporto aereo, la gestione alberghiera, il ricettivo/incoming in Italia e nel mondo, la distribuzione attraverso le agenzie di viaggio e l'organizzazione di meeting, convegni ed eventi.

AlpitourWorld.com, online da ottobre 2008, è il portale eCommerce dell'azienda che propone viaggi e vacanze flessibili e modulabili sulle esigenze dei singoli clienti che scelgono il canale internet per organizzare, comporre e acquistare il proprio viaggio.

Alpitour ritiene oggi il Web un canale complementare rispetto a quelli tradizionali e allo stesso tempo imprescindibile per portare avanti il proprio business in maniera proficua. L'offerta spazia dai pacchetti vacanza ai voli e hotel, che con la funzionalità Dynamic Packaging possono anche essere combinati tra loro. Tra i primi figura un'ampia selezione dei pacchetti vacanza tradizionali acquistabili in agenzia (con brand Alpitour, Villaggi Bravo, Francorosso, Volando e Karambola) e in più i pacchetti del brand Jeans, prodotto creato ad hoc per il web che ne sfrutta le potenzialità per offrire prezzi vantaggiosi con i consueti standard qualitativi del Gruppo.

Visto l'elevato valore unitario dei pacchetti viaggio, Alpitourworld.com offre diverse modalità di prenotazione e pagamento in modo da venire incontro alle esigenze dei propri clienti. Oltre alle possibilità di concludere il processo completamente online o attraverso call center dedicato, è infatti prevista la modalità "10 + 90", che consente al cliente di prenotare il viaggio online, versando un anticipo del 10% (tramite carta di credito) e completare l'acquisto nella propria Agenzia viaggi o mediante bonifico. Gli investimenti in marketing e comunicazione sono a 360°, focalizzandosi soprattutto sui motori di ricerca, campagne banner e sviluppo partnership commerciali.

AlpitourWorld.com prevede di raggiungere per il 2009, primo anno completo di attività, un fatturato pari a 6 milioni di €.

Per il futuro si prevede un'estensione dell'offerta in modo da coprire l'intera gamma proposta da Alpitour. Si prevede inoltre di aumentare e differenziare le modalità di pagamento offerte al cliente e di inserire una sezione community nel sito per dare spazio a feedback e suggerimenti da parte dei consumatori.

Box 4.3

**EdenViaggi**

EdenViaggi, fondata nel 1983 da Nardo Filippetti, è un tour operator specializzato nel settore della villaggistica e attivo su due linee di business: l'incoming – attrarre turisti dall'estero verso l'Italia – e l'outgoing – mandare in vacanza gli Italiani all'estero. Tramite il sistema di eCommerce implementato sul sito [edenviaggi.it](http://edenviaggi.it) nel 2008, è possibile acquistare in qualunque momento e da qualunque luogo la propria vacanza, usufruendo delle numerose promozioni, che permettono, in caso di prenotazioni effettuate con largo anticipo, di risparmiare fino al 50% sul prezzo di

listino.

Il sito registra un alto numero di visitatori unici se confrontato con quelli del suo settore, oltre 500.000 al mese, a dimostrazione della rilevanza del canale online nel fornire informazioni ed orientare il cliente nell'acquisto, che in ogni caso prevede il supporto pre/post vacanza da parte di un'agenzia di viaggio scelta dallo stesso acquirente (modello infocommerce e "click and mortar").

Tra i servizi aggiuntivi offerti su [www.edenviaggi.it](http://www.edenviaggi.it) si sottolinea Edenlife.tv, la web tv che offre sia un palinsesto predefinito con contenuti professionali, sia un'ampia scelta di video amatoriali con l'obiettivo di far conoscere e presentare l'offerta, le strutture ed i servizi di Eden Viaggi ai clienti o potenziali tali. EdenViaggi destina quasi il 10% del fatturato online ad iniziative di comunicazione e i mezzi più utilizzati sono: motori di ricerca, newsletter, banner e affiliazioni. L'azienda ha inoltre sviluppato azioni di co-marketing con alcune delle principali imprese italiane.

I pagamenti avvengono per il 60% tramite bonifico, per il 25% tramite carta di credito e per il 15% tramite altri sistemi (tra cui il finanziamento). Diversi i casi di repeaters individuati già nel primo anno di vita del sistema.

Nel 2009 si è registrato un transato online di circa 1.1 milioni di €, con l'Italia che ha giocato il ruolo di regina delle vendite, in particolare nel periodo estivo. Nel 2010 si prevede una forte crescita del canale che porterà i volumi online a pesare qualche punto percentuale sul fatturato totale.

#### Grimaldi Lines

Box 4.4

Il Gruppo Grimaldi, leader nel settore dei trasporti marittimi, è presente online dal 2004 con il sito di eCommerce [Grimaldi-lines.com](http://Grimaldi-lines.com), dove è possibile effettuare prenotazioni per traghetti, navi su numerose tratte del Mar Mediterraneo con destinazione le isole italiane (Sardegna e Sicilia), Spagna, Tunisia, Malta e Grecia. Grimaldi Lines offre anche l'originale formula del soggiorno alberghiero abbinato alla traversata in nave utilizzando mezzi di trasporto marittimo moderni e confortevoli.

Con uno scontrino medio superiore ai 300 €, nel 2009, il sito di eCommerce di Grimaldi Lines prevede di realizzare oltre 8 milioni di fatturato, in sensibile incremento rispetto al 2008, principalmente grazie all'introduzione di nuovi servizi di linea passeggeri.

Gli sforzi di marketing, premiati nel 2009 con un aumento del 55% dei visitatori unici, continuano ad essere prevalentemente focalizzati sui mezzi di comunicazione tradizionali offline. Gli strumenti online preferiti sono motori di ricerca, portali verticali, portali orizzontali, quotidiani online, banner e newsletter.

Attualmente l'unica modalità di pagamento disponibile è la carta di credito che, grazie all'introduzione dei sistemi 3D Secure, risulta sicura e protetta dalle frodi. In vista del 2010 Grimaldi annuncia una nuova veste per il proprio sito [grimaldi-lines.com](http://grimaldi-lines.com).

#### Lufthansa

Box 4.5

[Lufthansa.com](http://Lufthansa.com) è il portale italiano di Lufthansa. Il Gruppo, nato nel 1926, costituisce la sesta compagnia aerea del mondo (seconda in Europa) per passeggeri per chilometro trasportati nel 2008 secondo l'International Air Transport Association, IATA. Il gruppo Lufthansa detiene una flotta di circa 347 aerei, ha circa 92.000 dipendenti in tutto il mondo e i suoi hub sono Francoforte sul Meno e Monaco di Baviera.

Il 2009 ha fatto registrare una crescita del peso del canale online rispetto ai canali tradizionali (prevalentemente agenzie di viaggio) che hanno sofferto maggiormente la situazione congiunturale negativa. Il transato del sito per il mercato italiano dovrebbe, infatti, aumentare di oltre il 20% nel 2009, superando i 30 milioni di €, anche grazie all'introduzione di rotte dirette point to point da Malpensa verso le principali capitali europee e verso Roma, Napoli e Bari operate da Lufthansa Italia.

A causa della crisi economica e del conseguente inasprimento della concorrenza interna al settore, i prezzi di vendita al pubblico sono diminuiti rispetto al 2008. Contemporaneamente

Lufthansa ha implementato un affinamento del programma di comunicazione che è stato razionalizzato segmentando in maniera precisa il mercato di riferimento. Questo ha permesso di aumentare il numero di visitatori unici del 22% ed il conversion rate del 60%. Cresce l'investimento in marketing e comunicazione veicolato sui canali online, soprattutto su banner, motori di ricerca e piattaforme di social network, anche se, il 70% del budget, viene ancora speso sui mezzi di comunicazione offline.

Al momento Lufthansa.com permette il solo acquisto tramite carta di credito o paypal ritenuti mezzi di pagamento efficaci, sicuri e graditi dai consumatori.

Box 4.6

**Meridiana**

Meridiana è una compagnia aerea privata italiana, low fare e non low cost, online dal 2005 con il sito [www.meridiana.it](http://www.meridiana.it).

Il prodotto Meridiana è prevalentemente nazionale (collegamenti tra i principali aeroporti italiani e alcune fra le maggiori capitali europee con Firenze, Bologna, Verona, la Sardegna e la Sicilia), anche se dopo l'integrazione con Eurofly, si è allargato su base internazionale. Oltre ai voli, la compagnia aerea offre anche prodotti/servizi complementari, come assicurazioni, noleggio auto, ecc. Il sito presenta inoltre una sezione e-shop dove è possibile acquistare prodotti di vario genere: elettronica, casa, tempo libero, fashion e altro.

Meridiana ha da sempre puntato sull'usabilità del proprio sito semplificando al massimo il processo d'acquisto, l'accessibilità al prodotto e tutta la gestione delle attività post-volo, garantendo nel contempo un adeguato livello di servizio reso possibile dal continuo sviluppo tecnologico.

Nel 2008 il transato eCommerce è stato di 144 milioni di € mentre per il 2009 si prospetta una leggera decrescita, dovuta alla diminuzione dello scontrino medio e dell'offerta proposta ai clienti (Meridiana ha ridotto alcune tratte).

Tra le novità di Meridiana, vi è l'introduzione delle aste online, che permettono di aggiudicarsi biglietti a prezzi bassissimi e contribuiscono ad incrementare il traffico e la base clienti.

Per quanto riguarda i progetti futuri, la compagnia aerea prevede di introdurre nuove modalità di pagamento, come il bonifico onlinee le voucher prepagate.

Oltre al sito [www.meridiana.it](http://www.meridiana.it), il Gruppo Meridiana ha lanciato online [www.wokita.com](http://www.wokita.com), tour operator con un'offerta completa, che include, voli, auto, hotel e servizi di dyanmic package.

Box 4.7

**Olympia**

Olympia Viaggi T.O. S.p.A. è un tour operator nato nel 1975 con destinazione Parigi per poi ampliare il proprio prodotto, arrivando a proporre tutte le principali destinazioni nel mondo. [Olympia.it](http://Olympia.it) è il sito internet B2B e B2C attivo dal 1999, di Olympia Viaggi T.O. S.p.A., le transazioni sul sito [Olympia.it](http://Olympia.it) sono per il 98% legate al canale B2B.

Olympia Viaggi TO S.P.A., grazie alla sua esperienza trentennale, si distingue puntando su un servizio di qualità capace di sviluppare un processo di fidelizzazione nei clienti ed ottenere così una brand awareness sempre più riconosciuta.

Nonostante il 2009 sia stato un anno di crisi che ha visto il fatturato di Olympia diminuire sia a causa della diminuzione della domanda, sia per l'abbassamento del prezzo medio dei servizi offerti, Olympia Viaggi ha registrato un aumento del numero di prenotazioni per quello che riguarda il segmento B2C.

Ad oggi, gli investimenti in marketing e comunicazione continuano ad essere destinati al canale offline in maniera predominante. Tra gli strumenti di marketing online si prediligono i motori di ricerca e le newsletter.

Nel 2008 [Olympia.it](http://Olympia.it) è stata oggetto di alcuni tentativi (non riusciti) di frode informatica, che hanno portato il management ad adottare molteplici sistemi di prevenzione (Verified by Visa, Mastercard Secure Code, CVV, 4DBC e Bank Pass Web) che hanno permesso lo sviluppo dell'expertise necessaria a rendere oggi il sito estremamente sicuro.

Nel breve termine [Olympia.it](http://Olympia.it) ha intenzione di cambiare radicalmente il sito di vendita online in modo da migliorare il servizio offerto e rendere più veloce, fruibile ed intuitivo il processo di acquisto.

## Opodo

Box 4.8

Opodo, fondata nel 2001 da nove fra le maggiori compagnie aeree europee e successivamente rilevata con quota di maggioranza da Amadeus, leader nella distribuzione di tecnologie per il turismo, è il maggiore player europeo nel comparto delle agenzie di viaggi online ed è presente in Italia dal gennaio 2006.

L'obiettivo è quello di affiancare i grandi player americani attualmente presenti sul mercato domestico nel ruolo di leader di mercato in Europa. La nascita di Opodo Italia è stata caratterizzata da una crescita straordinaria, su ritmi del 70% annuo; crescita che ha permesso di raggiungere rapidamente una posizione di rilievo nel nostro paese.

Alla base della strategia di Opodo c'è la chiarezza e la trasparenza delle offerte, comprensive di tutte le spese accessorie. Opodo, che è a tutti gli effetti una "pure B2c online", punta inoltre sullo sviluppo continuo dell'usabilità del sito e sulla creazione di nuovi servizi per il cliente per differenziarsi dalla concorrenza (ad esempio le assicurazioni aggiuntive all'acquisto del biglietto).

Il 2009 è stato un anno caratterizzato non da rivoluzioni, ma da una messa punto di alcuni dettagli (tra cui l'ampliamento della gamma con l'inserimento di alcune compagnie low cost) e da una razionalizzazione degli investimenti in marketing e comunicazione nei confronti degli strumenti più efficaci ed efficienti. Se nel 2006 il 25% degli investimenti in comunicazione era ancora offline, ad oggi il budget per il marketing, rinforzato rispetto al 2008, è destinato completamente al canale online. Gli strumenti più utilizzati restano i motori di ricerca, anche se affiliazioni e siti di comparazione prezzo aumentano il loro peso relativo sul budget destinato alla comunicazione.

Tutti questi interventi hanno contribuito all'aumento del fatturato di Opodo che, nel 2009, dovrebbe attestarsi intorno ai 24 milioni di € contro i 22 fatti registrare nel 2008, con una crescita nell'intorno del 10%. La modalità di pagamento più usata è sempre la carta di credito classica anche se la carta prepagata, introdotta nel 2008, ha dato buoni riscontri.

Le ultime novità da sottolineare sono innanzitutto l'inserimento di nuovi prodotti come i traghetti, i Bed & Breakfast, i parcheggi in aeroporto e, la punta di diamante ultima nata: i "Volo + Hotel". Da segnalare inoltre i nuovi fornitori di Opodo per i prodotti vacanze e crociere: Phone and Go e QCNS.

## Trenitalia

Box 4.9

www.trenitalia.com è la sezione del sito delle Ferrovie dello Stato che permette di acquistare online biglietti ed abbonamenti dei treni.

Il 2009 si chiude con una crescita degli incassi superiore al 40% rispetto all'anno precedente, e con un numero di biglietti venduti prossimo ai 9 milioni.

Le transazioni sono concluse quasi esclusivamente con la carta di credito, anche se viene offerta la possibilità di pagare offline, nei punti Sisal abilitati, presso i Bancomat Unicredit Banca, o presso le Self Service Trenitalia, attraverso il sistema di prenotazione "Postoclick".

In ambito eCommerce sono molti i progetti di sviluppo di Trenitalia previsti tra cui la semplificazione ulteriore del processo di acquisto, l'introduzione di nuove modalità di pagamento, la vendita integrata di altri prodotti del comparto travel.

## TUI

Box 4.10

TUI.it è una società del Gruppo TUI, che dal 2008 è entrata a far parte di TUI Travel PLC, gruppo nato dalla fusione tra First Choice Holidays PLC e Tourism Division di TUI AG. Il Gruppo rappresenta il più grande operatore turistico al mondo, e controlla non solo agenzie di viaggio, ma anche compagnie di trasporto aereo e numerosi hotel.

TUI.it ha scelto di operare come agenzia di viaggi online per diventare il canale privilegiato per il consumer, offrendo la tradizionale gamma di servizi che va dalla prenotazione di voli a quella degli hotel, dai pacchetti di viaggio al noleggio auto. In particolare TUI punta sul prodotto vacanza che rappresenta un elemento differenziante rispetto ai competitor. Nel 2008 TUI.it, tuttavia, ha registrato un significativo aumento nei voli.

Nel corso degli anni TUI.it continua ad aumentare la propria base clienti e a puntare fortemente

sul canale B2c. Nel 2008 il transato online registrato dal sito ha superato i 90 mln di € e per il 2009, nonostante l'anno di crisi, TUI.it prevede di riuscire a mantenere sostanzialmente stabile il proprio fatturato. Questo è stato possibile anche attraverso il notevole sforzo di marketing, aumentato rispetto all'anno passato, e che viene concentrato sul canale online al 100% in quanto considerato il mezzo più facilmente misurabile.

TUI.it è molto attenta all'accessibilità e alla navigabilità del proprio sito, oggetto di continue revisioni e di miglioramenti.

Per quanto riguarda i pagamenti, si è rilevato un sensibile aumento nell'utilizzo del bonifico anche se, per ora, la carta di credito si riconferma lo strumento più usato. Tra le novità del 2009, vi è l'adozione di Pay Pal come nuovo mezzo di pagamento.

Box 4.11

**TUIfly**

TUIfly è la compagnia aerea low cost affiliata al 100% a TUI AG, il tour operator più grande al mondo. TUIfly nasce nel gennaio 2007 dall'integrazione tra le due compagnie aeree del gruppo, HLX e Hapagfly.

La compagnia aerea, tramite il sito online, si rivolge in primo luogo direttamente ai clienti finali, ma anche alle agenzie e alle aziende.

TUIfly unisce tradizione, esperienza e sicurezza del marchio TUI, famoso in tutto il mondo, a prezzi convenienti e trasparenti che rendono facile ed accessibile a tutti la possibilità di volare.

Il sito internet, che punta molto sulla semplicità e l'usabilità, permette di usufruire, oltre che della prenotazione dei voli, anche di una serie di servizi aggiuntivi quali la prenotazione di alberghi, il noleggio auto, e altri più esclusivi come la prenotazione del pasto a bordo o l'opzione sul posto a sedere preferito.

Il budget di marketing è, per il 60%, dedicato al canale offline, tramite affissioni pubblicitarie, annunci su quotidiani, periodici e radio. TUIfly ha però aumentato il proprio impegno sul canale online a fronte dei minori costi e della maggior facilità nel monitorare i risultati.

Il processo di acquisto viene completato interamente via web, con un limitato ricorso al call center, mentre i pagamenti sono effettuati al 100% tramite carta di credito, per la quale sono utilizzati tutti i protocolli di sicurezza più diffusi.

Dal 25 ottobre 2009 tutte le rotte in Italia di TUIfly sono state rilevate da airberlin, la seconda compagnia aerea tedesca, leader sulla direttrice Italia-Germania. I voli possono essere prenotati sul sito airberlin.com sempre a partire da 29€ tutto incluso, con un prodotto ancora migliore in termini di servizi offerti e con la possibilità di usufruire delle coincidenze garantite sul tutto il network internazionale e intercontinentale di airberlin.

TUIfly è diventato invece un portale generico di turismo.

Box 4.12

**Volagratis**

Volagratis.it è un motore di ricerca che offre la possibilità di cercare, comparare, ed acquistare, su un unico sito, voli aerei low cost e tradizionali. Lanciato nel 2004, Volagratis.it fa parte del gruppo internazionale Bravofly.

Volagratis.it ha da sempre operato secondo una logica "customer centered", in cui l'obiettivo principale è il costante miglioramento del servizio al cliente. In particolare, in fase di pre-vendita, il focus è sullo sviluppo continuo del sito web per rendere sempre più veloce e semplice l'acquisto (ad esempio attraverso le nuove possibilità di ricerca per prezzo e dei voli disaccoppiati); in fase di post-vendita invece, il fiore all'occhiello è un funzionale call center, in 5 lingue e fruibile tutti i giorni 24 ore su 24. Molteplici anche le modalità di pagamento disponibili che oltre a quelle tradizionali includono Paypal ed EntroPay, una sorta di "portafoglio elettronico" che offre la possibilità di creare online carte virtuali.

Il sito Volagratis.it viene visitato ogni mese da più di 2 milioni di persone, ed è diventato il sito di riferimento in Italia per chi cerca un volo low cost. Gli utenti di Volagratis.it confermano la tendenza, nel settore turistico, delle donne come principali acquirenti dei servizi di prenotazione on-line, generalmente tra i 25 ed i 55 anni, con un titolo di studio, residenti al Centro Nord e con una occupazione fissa. In controtendenza rispetto alle altre iniziative di settore, Volagratis.it ha

registrato un'elevata fidelizzazione dei propri clienti.

Nonostante il sensibile calo del ticket medio, trend generale del settore, nel 2009 il fatturato complessivo di Bravofly è aumentato dell'60%.

Gli investimenti in marketing, aumentati del 50% nel 2009, sono focalizzati sul canale online, e sui motori di ricerca in modo particolare.

Per il futuro il principale progetto è orientato al passaggio verso la vendita dell'occasione totale per il viaggio e non più della sola destinazione, tramite il servizio Dynamic Package.

### Wokita

Box 4.13

Wokita è il web tour operator del Gruppo Meridiana che comprende, oltre all'omonima compagnia aerea, anche Eurofly. L'offerta di Wokita è piuttosto ampia e comprende tutti i prodotti tipici del turismo: voli, hotel e pacchetti vacanze. Per quanto riguarda i voli si punta prevalentemente su quelli delle imprese del gruppo, ma vengono trattate tutte le principali compagnie aeree. Le linee di business sono due: incoming – attrarre turisti dall'estero verso l'Italia – e l'outgoing – mandare gli Italiani in vacanza all'estero.

Wokita si è specializzata sui pacchetti vacanza poiché, vista la scarsa standardizzabilità e la necessità di una gestione customizzata sulle esigenze del singolo cliente, permettono ai piccoli operatori di creare importanti differenziali competitivi. Wokita nell'ultimo periodo si è focalizzata su alcune delle destinazioni tradizionalmente servite dai vettori del gruppo Meridiana, come le Maldive, le Isole Seychelles, Mauritius, Egitto, New York e, ovviamente, la Sardegna. Wokita è impostata con una struttura molto snella e flessibile, dove l'esperienza di un manager senior è l'elemento catalizzatore di giovani emergenti appassionati del web e della travel industry. L'inserimento della sezione dei pacchetti a lungo raggio ha provocato un innalzamento nello scontrino medio di Wokita che, nel 2009, dovrebbe sfiorare i 1.000 €.

Nel 2009 sono stati transati 8 milioni di € sul solo canale online. Wokita vende, infatti, anche attraverso call center (20% delle transazioni), canale utilizzato soprattutto per finalizzare il pagamento di quegli utenti poco propensi ad utilizzare la carta di credito su internet.

L'investimento in marketing e comunicazione è complessivamente diminuito rispetto all'anno scorso ed è stata aumentata la quota destinata al canale offline, necessaria per meglio essere identificati come un marchio "trust", affidabile.

Da quest'anno è stato introdotto Paypal che affianca la carta di credito (60% del valore transato) e il bonifico (30%).

## Informatica ed elettronica di consumo

### La dinamica del mercato

Le vendite online di Informatica ed elettronica di consumo in Italia hanno fatto registrare nel 2008 un valore di 547 milioni di €, in crescita del 15% rispetto al 2007. Nel 2009 la crescita dovrebbe ridursi al 7% ed il valore del comparto sfiorare i 585 milioni di €. Si tratta del primo comparto in Italia relativamente alla vendita di prodotti, con una quota sul totale vendite eCommerce pari al 10%, ed il secondo in assoluto dietro al solo Turismo.

Sostanzialmente stabile il valore dello scontrino medio nell'intorno dei 230 € come esito degli andamenti anche molto diversi (compresi tra un -15 ed un +20%) dello scontrino medio dei principali operatori. La crescita è quindi da imputarsi quasi complessivamente all'aumento del numero di ordini che supereranno nel 2009 quota 2,5 milioni.

La concentrazione del comparto, misurata come la quota del mercato appannaggio delle prime 5 iniziative di commercio elettronico, si riduce leggermente dal 41 al 38% a fronte di alcune buone performance di player non inclusi nella top5. La crescita procede a due velocità: con valori decisamente superiori alla media per quelle iniziative che hanno "asset"

distintivi – la conoscenza del mercato, dei prodotti e della supply chain – e che continuano nel percorso di efficienza ed innovazione già intrapreso in passato (quali ad esempio Bow, Mediaworld, Monclick), e con valori più bassi, in alcuni casi negativi, per gli altri.

### ***Il confronto con l'eCommerce internazionale***

Il tasso di penetrazione dell'Informatica ed elettronica di consumo sul totale vendite retail nel nostro Paese si colloca nell'intorno del 3,5%, poco più di un decimo rispetto a quello fatto registrare dalla media dei principali mercati europei e dagli Stati Uniti. Questa differenza è confermata da una analisi dei top 20 dell'eCommerce in cui è presente in Italia un solo operatore riconducibile a questo comparto (Mediaworld), mentre ve ne sono 4 in UK (Apple, Currys, Dell, PC World), 3 in Francia (Apple, HP e Pixmania) e ben 5 negli USA (Apple, Bestbuy, Circuitcity, Dell, NewEgg e Staples). Se invece si considera il peso percentuale del comparto sull'intero paniere eCommerce (inteso come la ripartizione dell'acquistato da parte di consumatori italiani, sia in Italia, che all'estero), l'Informatica ed elettronica di consumo pesa nel nostro Paese per l'11% contro il 15% della media europea ed il 22% degli USA.

### ***I processi di interazione con il cliente***

*La comunicazione.* Il budget destinato alla comunicazione dovrebbe mediamente attestarsi nel 2009 intorno al 4% del transato del settore, in linea con quanto osservato nel 2008. Oltre il 95% di questo valore viene investito in mezzi di comunicazione online. I mezzi di gran lunga più utilizzati, con quasi il 50% del budget dedicato al canale web, sono i siti di comparazione prezzo, particolarmente apprezzati dagli utenti per acquisti di prodotti ad elevato valore unitario e sostanzialmente privi di elementi di differenziazione tra i diversi negozi online. Seguono i programmi di affiliazione ed i motori di ricerca, che in questo settore, a differenza di altri, non rappresentano il punto di partenza privilegiato per l'acquisto. Infatti, coerentemente con l'elevato know-how in questo ambito di tutti i principali operatori, prevalgono, rispetto agli investimenti in SEM (Search Engine Marketing), gli interventi di SEO (Search Engine Optimization) nella progettazione e nella realizzazione dei siti web.

*I pagamenti.* Nell'Informatica ed elettronica di consumo l'insieme di carta di credito e Paypal pesa per un 40% circa del transato. Prosegue il trend di riduzione nell'uso del contrassegno - 21% nel 2009 rispetto al 25% del 2008 - in favore di strumenti di pagamento contestuali all'acquisto online, anche se il peso del contrassegno rimane comunque ancora significativo. L'elevato valore unitario dei prodotti e l'esistenza di un'occasione di interazione cliente-merchant all'atto della consegna o del ritiro della merce fanno preferire, ad una discreta fetta di clienti, il pagamento posticipato rispetto alla transazione online al momento dell'acquisto.

*La logistica.* Il costo di consegna incide per pochi punti percentuali sul valore medio dell'ordine (dal 3 al 5%) mentre i costi di magazzino hanno dei valori piuttosto diversi a seconda dell'ampiezza di gamma offerta e del modello logistico (operatore con scorta o virtual reseller). In questo comparto comunque la somma dei due costi difficilmente supera il 10% dello scontrino medio. Il cliente, a fronte dell'elevato valor medio dell'ordine, non percepisce come critico il costo di spedizione che gli viene addebitato. Bartolini è il corriere con la quota di mercato più elevata con oltre il 40% dei flussi, seguito da TNT con il 25% circa e SDA non lontano dal 20%.

### ***I modelli di business e i principali trend***

In Figura 4.3 sono presentati i principali cluster di aziende presenti nel comparto, identificando per ciascuno le caratteristiche e i trend in atto.



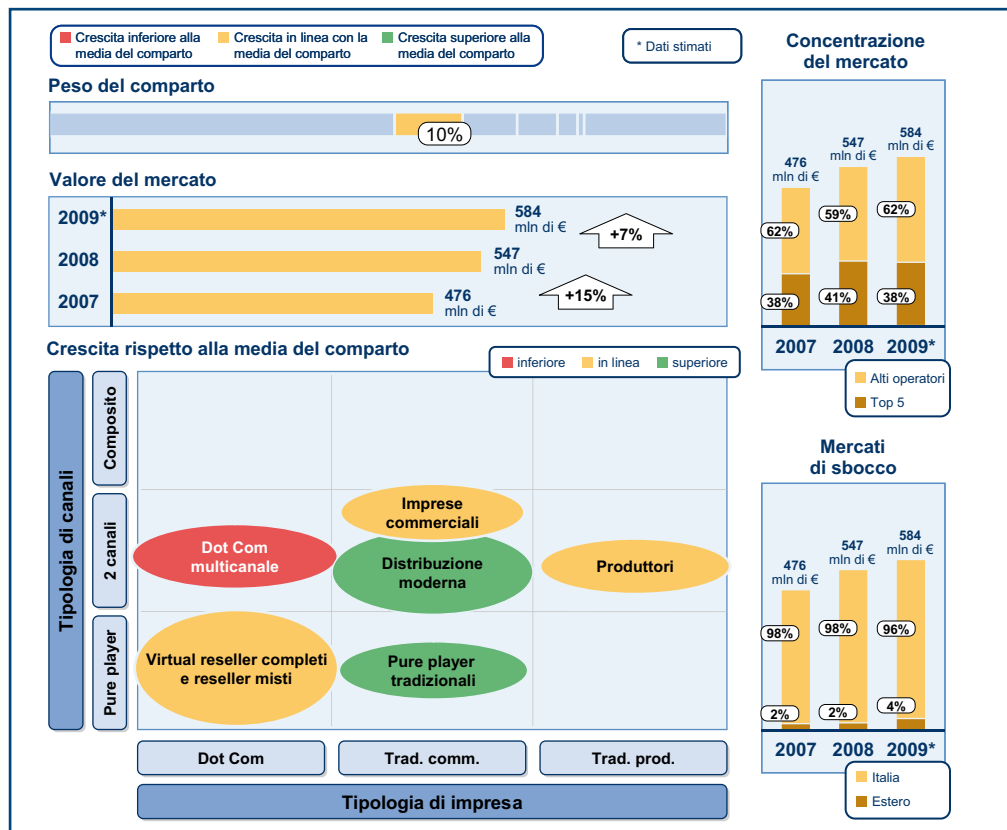


Figura 4.3

**L'eCommerce B2c nel comparto dell'Informatica ed elettronica di consumo**

*Dot com Pure player.* Anche nel 2009 resta il cluster con la quota di mercato più elevata (43% circa) e una crescita allineata a quella del comparto. Il modello dominante è quello dei *virtual reseller completi* (ad esempio ePrice e Mrprice), rivenditori online senza scorta che, facendo leva sui grandi distributori dell'informatica ed elettronica di consumo in Italia, offrono una gamma ampia, assolutamente superiore a quella dei negozi fisici (fino a superare i 20.000 articoli a catalogo), cercando di sfruttare il principio della "long tail" (ottenere una percentuale significativa del fatturato anche da articoli che si vendono in poche unità) e rinunciando però ai margini più elevati ottenibili avendo scorte proprie. Ad oggi questi operatori hanno puntato sull'ampiezza di gamma, sulla ricchezza informativa, con schede prodotto estremamente complete, e, più recentemente, su un'usabilità ed una customer experience di alto livello. Alcuni operatori leader in questo cluster sembrano però scontare la mancanza di alcune competenze/asset fondamentali per operare in questo mercato (come ad esempio una relazione diretta con il vendor, la capacità di essere aggressivi sul prezzo di alcuni prodotti di punta mediante l'utilizzo di scorte speculative, la conoscenza del mercato attraverso una relazione diretta con i clienti, ecc.). Visti i margini ridotti, i volumi diventano determinanti per la sostenibilità economica di queste iniziative, che devono crescere ancora prima di essere profittevoli.

A fianco dei virtual reseller completi vi sono i *virtual reseller specializzati*, che, per i prodotti ad alta rotazione (quelli su cui sono focalizzati), colgono occasioni di acquisto con margini interessanti tenendo la merce a stock, mentre, per gli altri item, comprano sul venduto dai propri fornitori coniugando così i vantaggi dei Virtual reseller (gamma estremamente completa) con quelli degli operatori tradizionali (marginalità interessanti sui prodotti di punta). Tra questi si è distinto Bow.it che, grazie a crescita sempre al di sopra della media del comparto, è ormai entrato nella lista dei top 5.

Tra le *Dot Com Pure player* includiamo anche tutti i negozi (indipendentemente dalle loro caratteristiche) operanti su eBay che complessivamente hanno un peso abbastanza rilevante nel settore.

*Distribuzione moderna.* È il secondo cluster più significativo, con il 18% del mercato ed in crescita rispetto al 2008 in cui pesava il 15%. Sia Mediaworld, storico leader di settore, che le altre insegne presenti online da qualche anno (come ad esempio Euronics, Unieuro e Marcopoloshop) crescono decisamente sopra la media del settore. Sembra finalmente che tutti i loro asset distintivi, come ad esempio le relazioni forti all'interno della filiera, la conoscenza del mercato, le sinergie con i canali tradizionali, la forza del brand stiano venendo fuori alla distanza. L'impressione è che ci siano però ampi margini di miglioramento e che questi operatori possano ancora premere sull'acceleratore nel prossimo futuro ad esempio modificando le politiche di pricing online. Dopo un lungo periodo senza nuovi ingressi, nel 2009 sono state lanciate un paio di iniziative di importanti retailer come Darty e Coeco.

Oltre al *formicaio*, che nell'Informatica ed elettronica di consumo ha un peso rilevante, con oltre 600 siti di commercio elettronico, vi sono poi altri cluster meno importanti dal punto di vista dei volumi (anche perché in molti casi sono formati da pochi operatori), ma che meritano di essere menzionati per la rilevanza/interesse dei modelli adottati.

*Pure player tradizionali.* Si tratta di quelle iniziative dei grandi distributori (ad esempio Monclick) che, sfruttando le sinergie con la casa madre offrono un livello di servizio estremamente elevato e una gamma concorrenziale a quella dei virtual reseller. L'esperienza acquisita in passato con piattaforme di tipo B2b, particolarmente ricche di funzionalità, ha certamente agevolato questa categoria di player nello sviluppo della piattaforme B2c che ancora oggi sono in molti casi più evolute rispetto a quelle di molti competitor.

*Produttori.* Ci sono sempre più produttori/vendor che hanno dotato il sito istituzionale di una piattaforma di eCommerce, senza però spingere sul canale online in maniera convinta (come dimostrano le politiche di pricing che oggi favoriscono ancora i canali commerciali tradizionali). Vi sono poi alcuni produttori (come Dell ed Essedi) che hanno invece puntato sull'online sfruttando la relazione diretta con il consumatore riducendo fortemente i costi transazionali.

*Dot Com multicanale.* Sono quelle iniziative che, nate inizialmente per operare esclusivamente online, si sono poi dotate di punti di presenza sul territorio per essere più vicini al cliente (ad esempio Chl). Non eccellenti le performance di questo cluster nel 2009.

*Imprese commerciali.* Si tratta di quegli operatori tradizionali di natura commerciale che hanno deciso di attivare un sito di eCommerce per estendere la propria base clienti o per fornire un servizio ai clienti già acquisiti. Non si segnalano in questo cluster iniziative degne di nota e/o con una value proposition realmente interessante.

## Box 4.14

**BOW.IT**

BOW.IT è un sito di Buy On Web SpA, l'eCommerce specialist di DMail Group SpA (azienda quotata al segmento Star di Borsa Italiana e attiva nei mercati italiano e internazionale sui settori Media Commerce e Local Media).

Leader nella vendita online di elettronica di consumo e digital entertainment, BOW.IT è nato nel 2000 e si è in pochi mesi affermato come una delle realtà più importanti del mercato eCommerce italiano. L'offerta di BOW.IT si rivolge sia a clienti business che consumer, cercando in particolare di soddisfare le esigenze degli utenti più evoluti - gli "innovatori" - attraverso prodotti di nicchia difficilmente reperibili sul mercato italiano. Il catalogo offerto comprende articoli informatici, prodotti di fotografia, audio/video, hi-tech, gaming e DVD. La consegna può avvenire o a domicilio o attraverso i punti di ritiro "BowPick" presenti nelle principali città italiane.

L'esercizio 2009 si è caratterizzato per l'introduzione di molteplici novità, tra cui citiamo l'aper-



tura di nuovi punti di ritiro a Roma, Modena e Brescia, e alcune innovazioni a livello tecnologico che hanno migliorato l'usabilità del sito e conseguentemente il conversion rate (pari nel 2009 al 1,9%), contribuendo così a mantenere Buy On Web tra i top player del settore.

Buy On Web è anche proprietaria di Ovo.it, un Club privato online che organizza vendite-eventi con fortissimi sconti di prodotti di GRANDI MARCHE; le vendite riguardano i più svariati settori merceologici: moda, high-tech, arredamento, gioielli, orologi, elettrodomestici, enogastronomia, fitness, bellezza, intimo, accessory.

Il fatturato dei siti Buy On Web nel 2009 è cresciuto del 20% circa rispetto all'esercizio precedente, superando i 40 milioni di €. Sono stati evasi circa 160.000 ordini con un valore medio di circa 260 € ciascuno.

A partire dal 2009 Buy On Web mette a disposizione dei marchi interessati al web come canale di vendita la propria esperienza decennale nell'online retailing e la propria infrastruttura per la realizzazione in outsourcing di soluzioni eCommerce chiavi in mano. Tra i siti gestiti ricordiamo kikocosmetics.com, nel settore del make up professionale e della cosmesi, e lo store online della rivista Focus.

## CHL

Box 4.15

CHL SpA è una delle più importanti realtà di eCommerce italiane. Nasce nel 1993 a Firenze operando nel settore informatico e dal 1995 inizia l'attività di vendita online. Dal 2000 CHL è quotata nel Segmento MTAX Standard 1 di Borsa Italiana. Il Gruppo è presente nei segmenti B2b e B2c, nelle vendite al dettaglio tradizionali e nella Grande Distribuzione.

CHL commercializza circa 23.000 diversi prodotti appartenenti a più di 910 brand. Le categorie merceologiche trattate sono Informatica, Audio-Video, Giardinaggio, Fai da te, Cancelleria, Accessori per auto, Alimentari, Elettrodomestici, Orologi, Sport, Fotografia, Modellismo, Arredamento, Giocattoli, Cura del corpo e Telefonia.

Il principale punto di forza della società è l'offerta online di PC su misura: anche un utente meno esperto può assemblare online un PC con l'assistenza virtuale di Doctor Orange, un sistema proprietario che assiste passo-passo l'assemblaggio del computer con prodotti compatibili.

A differenza di altri player del settore, un'importante quota del budget di comunicazione viene dedicata al canale offline, mentre su quello online sono utilizzati principalmente i siti di comparazione del prezzo.

CHL possiede un magazzino centrale nei pressi di Osmannoro (FI), che è gestito dalla controllata Frael e tiene a stock i pezzi necessari ai PC su misura. Per i prodotti delle altre categorie si utilizzano invece i magazzini dei fornitori, secondo una modalità "virtual reseller no touch". CHL si serve dei corrieri TNT e Bartolini per le consegne sia a domicilio, sia presso gli oltre 1000 negozi dove è anche possibile inoltrare nuovi ordini via web con l'assistenza di personale qualificato.

Il fatturato di CHL è continuamente cresciuto dal 2005 al 2008, anno in cui CHL ha conseguito una crescita record del 46% rispetto all'esercizio precedente, con ricavi per 36 milioni di euro. Le proiezioni per l'esercizio 2009 stimano tuttavia un fatturato di 23 milioni di euro.

## ePrice

Box 4.16

ePrice S.r.l. è un rivenditore Pure Player B2c, che gestisce anche small business e professionisti, operante in Italia dal giugno del 2000. Dal 2007 la società fa parte del gruppo Banzai, uno dei principali attori del panorama online italiano insieme a Telecom Italia, Wind e il gruppo l'Espresso.

Il catalogo di ePrice è in continua espansione e ad oggi comprende più di 200.000 articoli unici. I comparti più rilevanti rimangono l'informatica ed elettronica di consumo, fotografia, telefonia e videogiochi. La volontà di ampliare la gamma ha tuttavia portato alla commercializzazione di nuove categorie merceologiche quali sport e tempo libero, articoli da ufficio e cartoleria, prodotti di bellezza, DVD e libri.

Le iniziative di marketing e comunicazione della società si rivolgono quasi esclusivamente al canale online. Dal 2009 i siti di comparazione sono lo strumento preferito per la comunicazione sul web seguiti dai motori di ricerca e le affiliazioni.

ePrice opera con il modello del virtual reseller misto: per un numero limitato di articoli alto-vendenti si avvale di un magazzino di proprietà nella sede centrale di Gallarate, mentre per tutti gli altri codici opera utilizzando gli stock dei fornitori secondo il classico modello del Virtual Reseller.

Per la consegna dei prodotti al cliente sono disponibili tre modalità: la consegna a domicilio tramite corriere espresso, il ritiro presso i 26 Pick and Pay point situati in oltre 20 comuni italiani ed il ritiro nei TNT Point dislocati su tutto il territorio nazionale.

Grazie a 160.000 ordini del valore medio di circa 230 euro ePrice ha registrato un fatturato di circa 38 milioni di € nel 2008 e per il 2009 si prevede una chiusura non lontana da quella dell'anno precedente. Negli esercizi 2008 e 2009 si sono intrapresi interventi volti a migliorare ed estendere le funzionalità della piattaforma tecnologica di eCommerce, e i primi effetti di queste innovazioni dovrebbero manifestarsi a fine 2009.

Box 4.17

**Epto**

Epto electronics è una società pure player operante nel settore dell'elettronica di consumo, la cui attività è iniziata nel 2001 commercializzando prodotti di alta qualità con prezzi tra i più bassi sul mercato. Grazie all'utilizzo di sistemi informatici evoluti, alla partnership con servizi di logistica avanzata ed ad una strategia di bassa marginalità ma di grandi volumi di vendita, Epto riesce ad abbattere notevolmente i costi di gestione. Tutto ciò si traduce, per l'utente, in un risparmio consistente nell'acquisto dei prodotti. La gamma prodotti a catalogo è in continua espansione, e ad oggi comprende oltre 40.000 prodotti delle principali marche di informatica, elettrodomestici, elettronica di consumo, telefonia, audio-video, fotografia e software. Per il marketing e la comunicazione viene utilizzato esclusivamente il canale online - e in particolare i siti di comparazione - in quanto ritenuto più efficace ed efficiente nel pubblicizzare l'offerta rispetto agli strumenti tradizionali.

La società, che non dispone di scorte o magazzini di proprietà, adotta il classico modello logistico Virtual Reseller e di conseguenza sostiene costi logistici estremamente ridotti.

Per i prodotti informatici, oltre alla commercializzazione ed alla consegna a domicilio, Epto offre al cliente servizi personalizzati di installazione, configurazione, assistenza e supporto tecnico on-site su tutto il territorio nazionale. Un interessante servizio disponibile per desktop, portatili e server è il "Lab service", che guida l'utente nella configurazione personalizzata del prodotto. Di recente è stata inoltre introdotta la possibilità di ritirare la merce ordinata presso il Pickup Point di Fermo (AP).

Epto ha fatto registrare nel 2008 un fatturato di 4,5 milioni di € e, anche grazie all'aumento del numero di ordini complessivo, l'esercizio 2009 dovrebbe registrare ricavi in crescita, per 4,7 milioni. La società ha stimato che il moderato, ma positivo trend di crescita del fatturato continuerà anche nel 2010, con ordini per 5 milioni di €.

Box 4.18

**Euronics**

Euronics Italia nasce nel 1999 come evoluzione dello storico marchio GET, costituito nel 1972 da un gruppo di rivenditori di elettrodomestici ed elettronica di consumo. L'iniziativa online di Euronics, veicolata dal portale Euronics Acquista Online, nasce nel 2005, ma viene pubblicizzata solo dal 2007.

Il sito offre la possibilità di scegliere tra più di 10.000 prodotti appartenenti ai tipici reparti dell'elettronica di consumo: telefonia, video, informatica, navigatori satellitari, fotografia, audio, climatizzazione, elettrodomestici e home entertainment.

La totalità del budget per la comunicazione eCommerce viene utilizzata per gli strumenti online e in particolare i siti di comparazione prezzi, mentre gli strumenti offline sono di esclusiva pertinenza dei punti di vendita fisici. Sul volantino pubblicitario che arriva a casa, infatti, viene pubblicizzato il sito senza alcun riferimento alla possibilità di acquistare online.

Il modello logistico utilizzato da Euronics è il virtual reseller: i prodotti a catalogo sono allocati presso i magazzini di soci dell'offline, i quali sono collegati alla piattaforma di eCommerce grazie ad un sistema informativo integrato. Non disponendo di un proprio magazzino e beneficiando di

quelli dei soci, Euronics Acquista Online riesce ad ottimizzare i costi logistici. Per le consegne a domicilio il gruppo si affida poi ai corrieri Bartolini e a CEVA.

Nel 2009 il sito Euronics Acquista Online ha registrato una crescita di fatturato del 50% circa. Per il 2010 gli obiettivi sono ancora più ambiziosi in termini di crescita.

Il numero di visitatori unici è aumentato di circa il 60%, passando dal milione di visitatori mensili del 2008 agli oltre 1,6 milioni del 2009.

### Mediamarket

Box 4.19

Mediamarket S.p.A., filiale italiana di Media Markt Saturn Holding GmbH e appartenente al gruppo Metro AG, si è affermata come prima catena nel settore dell'informatica e dell'elettronica di consumo in Italia e in Europa. Mediamarket opera in Italia con le insegne Media World, Saturn e Media World Compra online. Il canale web si è affiancato a quello tradizionale a partire dal 1999, consentendo a Media World di essere tra i leader dell'eCommerce B2c nel settore dell'elettronica di consumo.

L'iniziativa B2c online è gestita come un punto di vendita fisico indipendente, con un magazzino proprio e scorte dedicate. Il sito Media World presenta lo stesso assortimento dei punti vendita offline, con un'offerta di prodotti intorno alle 10.000 referenze.

Il cliente può accedere all'offerta di Media World utilizzando anche il servizio di Remote Shopping (acquisto per via telefonica) e l'accesso mediante cellulare (con mediaworld.mobi, il nuovo sito per mobile lanciato nel 2008).

Congiuntamente alla forza del brand, i principali differenziali competitivi di questa iniziativa risiedono nell'ampia gamma di servizi che si affiancano alla vendita dei prodotti: stampa di fotografie digitali (Net-Print), download di file audio/video (Net-Music e Net-Movie), possibilità di aprire liste nozze (Net-Gift). All'elettronica di consumo si è aggiunta, inoltre, una vasta selezione di libri, con circa 100.000 titoli offerti.

Molto apprezzata e utilizzata dai clienti è la funzionalità di E-Video Shopping, innovativo servizio che, sfruttando la diffusione della banda larga, illustra attraverso filmati interattivi audio e video le funzionalità di alcuni prodotti presenti sul sito web.

Nel 2008 ben 15,5 milioni di visitatori hanno navigato al sito Media World Compra online, per un totale di 190.000 ordini ed un fatturato di 43,8 milioni di €. Per il 2009 è prevista una crescita del 23% che dovrebbe portare il fatturato a circa 54 milioni di €. Nel 2009 è stato inaugurato il nuovo sito con nuove funzionalità, una migliore navigabilità ed una nuova veste grafica.

### Monclick

Box 4.20

Monclick vende online prodotti di informatica, elettronica di consumo, elettrodomestici e telefonia su tutto il territorio italiano, attraverso il sito [www.monclick.it](http://www.monclick.it).

Nasce nel 2005 dal Gruppo Esprinet, il distributore di tecnologia numero uno in Italia e Spagna, quotato al segmento STAR di Borsa Italiana.

Monclick dispone di un catalogo di oltre 25.000 prodotti di cui il 90% sempre disponibile in magazzino: il più grande assortimento in pronta consegna in Italia.

A differenza di molti suoi competitor, che hanno optato per un'estensione orizzontale della gamma prodotti, Monclick ha deciso per un ampliamento verticale per posizionarsi come riferimento specialistico nel settore, concentrandosi sui prodotti per i quali storicamente è diventato noto.

Monclick punta a fornire la migliore esperienza di acquisto online in Italia, parte fondamentale di questo obiettivo è ascoltare attentamente i propri clienti per riuscire a dare un servizio sempre migliore. Da febbraio 2009, Monclick ha raccolto circa 9.000 opinioni di clienti e il risultato è molto positivo: il 99% dei clienti che hanno espresso un'opinione è così soddisfatto che consiglia Monclick ai propri amici.

Nel 2008 Monclick ha registrato un fatturato di quasi 22 milioni di €, con oltre 90.000 ordini e uno scontrino medio di circa 240 €. I risultati attesi per il 2009 sono positivi: grazie a più di 100.000 ordini il fatturato dovrebbe attestarsi sui 25 milioni di euro, con una crescita del transato del 17% rispetto all'esercizio precedente. Il break even è stato raggiunto nel 2008, dopo soli tre anni dalla data di inizio attività.

Box 4.21

**Mr.Price**

Mr.Price è nato nel 1999 come portale di eCommerce B2c ed è di proprietà di Terashop S.p.A.: la società opera nel settore dell'informatica e dell'elettronica di consumo, è leader in Italia nell'eCommerce e recentemente ha ampliato il proprio core business specializzandosi in Programmi di Incentivazione e proponendosi come eCommerce Service Provider. Il modello principalmente utilizzato da Mr.Price è quello del "Virtual Reseller", tuttavia dal 2003 è stato attivato un magazzino gestito in outsourcing che viene utilizzato come transit point per coordinare gli ordini che coinvolgono più di un fornitore, per gestire i resi e per stoccare particolari prodotti, di piccole e medie dimensioni ma di grande valore (quali cellulari, notebook, TV, etc). Le consegne al cliente sono gestite dai corrieri TNT e Bartolini.

Il principale differenziale competitivo di Mr.Price risiede nell'ampia gamma dei prodotti offerti (oltre 20.000 codici che spaziano dai prodotti di informatica ed elettronica di consumo agli attrezzi per il fitness e ai giocattoli, dagli accessori moto agli elettrodomestici e ai gioielli), la cui disponibilità viene costantemente aggiornata grazie ai contatti giornalieri con i fornitori. Mr.Price ha puntato anche sui servizi al cliente, in particolare sulle estensioni di garanzia e sui servizi riguardanti l'installazione a domicilio di PC ed elettrodomestici.

Questa strategia ha portato ad avere un costante trend di crescita dall'anno della nascita di MrPrice ad oggi: la chiusura del 2008 ha registrato un fatturato online pari a 29 milioni € (IVA inclusa) con un aumento rispetto al 2007 del 10% e per il 2009 ci si aspetta un fatturato ancora in crescita a 37 milioni di €. A trainare questo miglioramento hanno contribuito sia l'aumento di ordini, che l'ampliamento dell'offerta di prodotti che vanno al di là della categoria "elettronica di consumo".

Box 4.22

**TGO**

TGO.it è una realtà consolidata nel panorama dell'e-commerce italiano. Attivo ormai da più di 5 anni, TGO.it mette a disposizione di migliaia di clienti un'ampia scelta di prodotti hi-tech a condizioni di vendita estremamente vantaggiose e con la garanzia di un servizio di assistenza e di postvendita attivo 365 giorni l'anno (via e-mail, telefono e soprattutto attraverso il servizio di Live Chat).

TGO.it è di proprietà del gruppo Altec Sales & Marketing S.p.A.

Nata nel 1979, Altec SpA si è imposta velocemente sul mercato della distribuzione di prodotti informatici, operando progressivamente sia nei principali canali di distribuzione (Grande Distribuzione Organizzata e Grande Distribuzione Specializzata) sia nell'eCommerce (Primestore.it e Tgo.it per il B2C e Altec.it per il B2B).

Il budget per il marketing e la comunicazione viene destinato principalmente ad iniziative sul canale online, e la principale voce di spesa risulta la presenza sui siti di comparazione prezzi, seguita poi dall'acquisto delle keywords sui motori di ricerca e dalle iniziative di affiliazione (il cui budget è notevolmente cresciuto negli anni). Nell'anno 2009 TGO.it ha avuto anche notevole visibilità nel TV Advertising grazie a una massiccia campagna promozionale su Sky.

Il fatturato online di Altec Sales & Marketing S.p.A. per il 2009 è di circa 2 milioni di Euro, più che raddoppiato rispetto alla performance 2008, anno di break-even.

Questo eccellente risultato è imputabile sia ad una crescita degli ordini sia del valore dello scontrino medio. Il trend positivo dovrebbe confermarsi anche nel 2010, con ricavi attesi di 3 milioni di € circa.

Nell'anno 2009, Tgo.it (e Primestore.it) ha introdotto numerose novità per rafforzare la propria quota di mercato, tra cui una nuova grafica per il sito, un database ampliato e aggiornato e un nuovo motore di ricerca intelligente, concepito per velocizzare al massimo il reperimento del prodotto desiderato.

## Assicurazioni

### *La dinamica del mercato*

Il mercato delle Assicurazioni online crescerà nel 2009 di circa il 2% raggiungendo un transato complessivo superiore a 480 milioni di €. Il mercato si trova sostanzialmente in una fase stazionaria caratterizzata da un leggero aumento del numero di polizze stipulate (+ 3% circa) e da una lieve riduzione dello scontrino medio che da 427 € nel 2008 passa a 424 € nel 2009.

La situazione di stallo è riconducibile sia alla maggiore competitività delle compagnie tradizionali che negli ultimi anni hanno ridotto i gap sui premi con le compagnie dirette, sia all'ormai buona penetrazione (2% circa) rispetto al valore complessivo RC Auto raggiunta in Italia.

Il settore assicurativo online rimane principalmente focalizzato sulla vendita di polizze RC Auto - il 98% delle vendite online - per via di una maggiore propensione del pubblico all'acquisto di questi prodotti. A onor del vero bisogna dire che l'offerta presente online, almeno fino a poco più di un anno fa, non consentiva di acquistare altre tipologie di prodotti assicurativi. Solo recentemente alcuni operatori hanno ampliato la loro offerta ad altri rami (ad esempio casa e vita) nel tentativo di incrementare la marginalità complessiva.

Il mercato assicurativo online si conferma uno dei più concentrati: le prime 5 grandi compagnie dirette (Genertel, Genialloyd, Direct Line, Linear, Zurich Connect) coprono da sole il 93% del mercato, rispetto ad un valore pari al 96% nel 2008. Seguono poi, con transati decisamente inferiori rispetto alle precedenti, ma con tassi di crescita elevati, gli altri operatori (Arcadirect, ConTe, Dialogo, Europ Assistance, Quixa, Viaggiare sicuri) ed i broker 6sicuro e Brokeronline.

L'estensione dell'offerta, con la duplice accezione di incremento del numero di player presenti sul mercato e di ampliamento della gamma dei prodotti assicurativi erogati online, potrà essere per il prossimo futuro un elemento chiave per la ripartenza del settore assicurativo online.

Il comparto, inoltre, non sembra ancora beneficiare degli effetti del tanto atteso "preventivatore unico", che nonostante i nobili propositi, è ad oggi lontano da i risultati auspicati. La principale limitazione, che ne condiziona l'efficacia, risiede nelle oggettive difficoltà di valutazione dell'offerta secondo un approccio multi criterio capace di completare il confronto di prezzo, di per sé miope e parziale. Eventuali evoluzioni del preventivatore unitamente con la presenza crescente di "aggregatori" (come ad esempio 6sicuro e BrokerOnline) saranno però sostanziali per aiutare il cliente ad orientarsi all'interno di un'offerta sempre più estesa.

### *Il confronto con l'eCommerce internazionale*

In Italia il settore assicurativo online ha delle forti potenzialità di crescita che ad oggi non sono ancora pienamente sfruttate. Nel nostro Paese, il ramo Danni, che è quello più sviluppato, fa registrare nel 2009 una incidenza percentuale del canale diretto inferiore al 4,5% del mercato totale. Questo risultato identifica l'Italia come un mercato ancora poco maturo, al pari di quello di Paesi come Francia, Giappone e India. Mercati intermedi (ovvero con una quota maggiore del 4,5%) sono quello spagnolo, tedesco e belga, mentre mercati avanzati, da questo punto di vista, sono quelli di Paesi come USA, Olanda, Australia e UK, nei quali l'incidenza della quota raggiunta dal canale diretto raggiunge valori compresi tra il 26% al 32% del mercato globale. Considerazioni di questo tipo non possono che portare ad una chiara conclusione. Se verranno effettuate politiche corrette mirate allo sviluppo del canale e all'affermazione di Internet come tecnologia efficace, il comparto diretto italiano non potrà altro che aumentare in termini di premi raccolti.

### I processi di interazione con il cliente

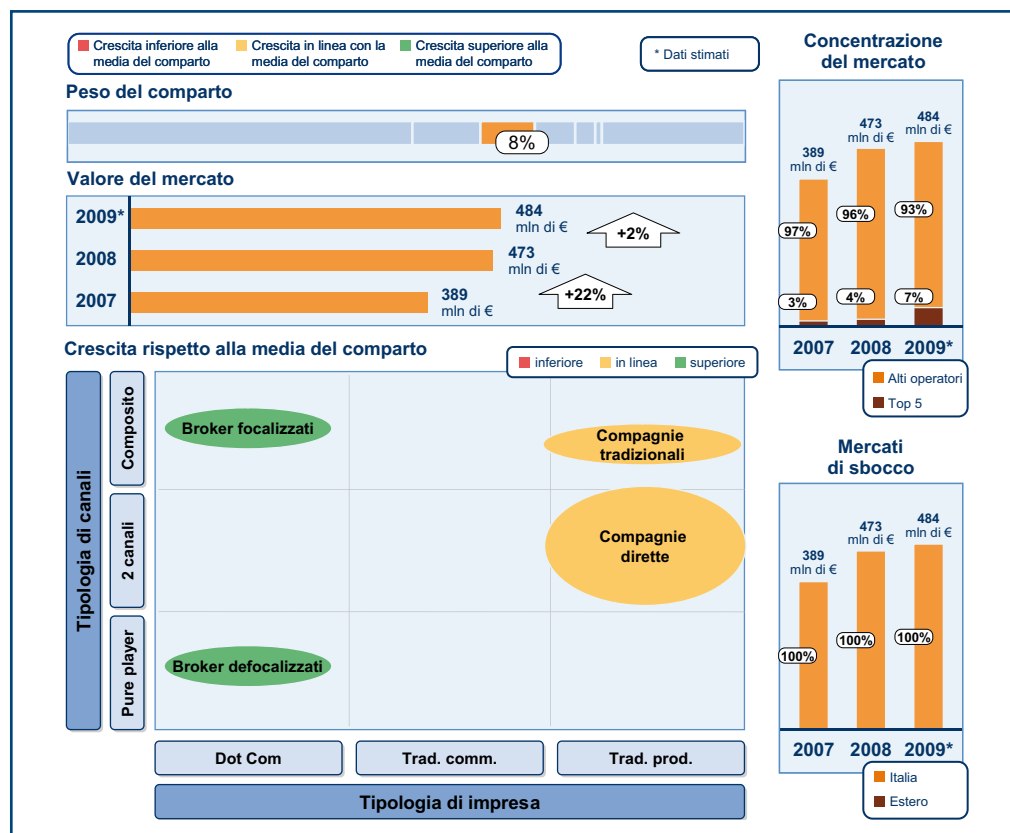
*La comunicazione.* Nel 2009 si osserva una lieve variazione nella ripartizione del budget di comunicazione fra canali offline e canali online. Gli investimenti sui mezzi offline scendono di 5 punti percentuali portandosi a quota 67% nel 2009. Questi sono prevalentemente ancorati alla Tv e sono effettuati principalmente per aumentare la riconoscibilità del brand e provare ad estendere il mercato potenziale rispetto ai soli navigatori avvezzi all'acquisto online. Nonostante gli alti investimenti richiesti, anche alcune società con transati minori hanno comunque iniziato ad investire in advertising televisivo nel corso del 2009. L'altro elemento interessante da segnalare è il comportamento eterogeneo delle compagnie assicurative online nei confronti degli strumenti tipici del Web 2.0: alcune di esse stanno sperimentando diversi approcci innovativi (blog, social network, siti Internet creati ad-hoc, etc.), mentre altre al momento preferiscono non investire su questi canali ritenuti ancora poco efficaci.

*I pagamenti.* Torna a crescere il valore delle polizze stipulate online che vengono pagate attraverso carta di credito: il 56% nel 2009 contro il 51% del 2008. Il transato rimanente viene generato per la maggior parte da pagamento attraverso bonifico bancario (circa il 29%) e una parte minore di polizze viene acquistata tramite altri sistemi di pagamento, quali ad esempio il vaglia postale (12%).

### I modelli di business e i principali trend

In Figura 4.4 è riportata una rappresentazione sintetica dei principali numeri del comparto e delle principali tipologie di operatori.

Figura 4.4  
L'eCommerce B2c  
nel comparto delle  
Assicurazioni



*Le Compagnie Tradizionali e Dirette.* Sono questi i cluster più significativi del settore che insieme generano quasi il 95% del transato complessivo e fanno registrare nel 2009 un andamento della raccolta premi in linea con quella dell'intero comparto assicurativo. La situazione di stasi è stata certamente favorita dalla maggiore aggressività commerciale delle compagnie tradizionali che hanno rivisto le loro politiche di pricing per essere più



competitive rispetto al canale online. Era inevitabile, quindi, che la crescita non potesse più essere sostenuta dalla leva prezzo, che invece dovrebbe essere rivista in un'ottica di profittabilità e di crescita futura della società. Con questa consapevolezza, nel corso del 2009, la maggior parte delle compagnie, ha continuato sia ad investire per migliorare i siti web - anche attraverso la sperimentazione di nuove forme di comunicazione per conquistare nuovi clienti e per migliorare l'esperienza di quelli già acquisiti - che ad incrementare le partnership con altre società conseguendo ritorni molto positivi.

I *Broker Assicurativi Focalizzati e Defocalizzati*, che rappresentano complessivamente circa il 5% del transato del comparto, invece, prevedono nel 2009 una crescita superiore a quella media del comparto pari al 26%. In questo segmento si ritrovano però le difficoltà di fondo del nostro mercato domestico: il 92% del mercato è ancora in mano agli agenti, mentre nei mercati B2c di riferimento, come quello UK, circa la metà del mercato totale delle assicurazioni passa dagli "aggregatori" privati, ossia da siti Internet gestiti da società assicurative che permettono la comparazione di prezzi.

### Direct Line

Box 4.23

Direct Line, società del Gruppo Bancario Royal Bank of Scotland, è attiva in Italia dal 2002. Ad oggi Direct Line è la più grande compagnia diretta di assicurazioni auto nel Regno Unito. A livello europeo, la società oltre ad essere presente in UK e in Italia, opera anche in Germania.

Nota per il marchio (la cui conoscenza in rete è pari al 79% degli utenti Internet) con il Telefono Rosso affiancato dal Mouse sulle Ruote, offre prodotti e servizi assicurativi attraverso il canale telefonico e web. La gamma prodotti di Direct Line è incentrata prevalentemente sulla vendita di polizze auto e moto, ed è completata da tutte le coperture accessorie (Incendio/furto, kasko, copertura legale, ecc.). Le polizze sono caratterizzate da tariffe altamente personalizzate, calcolate sull'incrocio di oltre 25 parametri tariffari che garantiscono una perfetta corrispondenza con il reale profilo di rischio di ciascun assicurato. Dal 2008 Direct Line ha ampliato la propria gamma prodotti, offrendo ai clienti nuove polizze Casa e Famiglia.

Nel 2006 è la prima compagnia di assicurazione in Italia a introdurre la pubblicità comparativa. Questa strategia è stata affiancata nel 2009 dal lancio di offerte e promozioni mirate a target specifici, come ad esempio la riduzione del 20% sul prezzo della polizza agli sposati e conviventi o ai 3 mesi gratis dedicati alle donne. Inoltre nel corso degli anni, la compagnia ha stretto diversi accordi di partnership, tra cui quelli con BNL, Gruppo Veneto Banca, Fineco, Esselunga, Erg, Shell, Mediaworld e Saturn, H3G e molti altri ancora.

Nel 2008 Direct Line ha raggiunto una quota di oltre 540.000 polizze attive. L'acquisizione di nuovi clienti cresce ed arriva principalmente dal canale Internet: ad oggi circa il 70% arriva proprio dal web. Nel 2009 i preventivi realizzati sono circa 2,5 milioni, con un incremento del 20% rispetto al 2008. Oggi si calcola un preventivo ogni 4 secondi. Gli investimenti pubblicitari riguardano sia il canale offline (televisione, radio, carta stampata) sia il canale online (tramite motori di ricerca, banner, siti di comparazione e newsletter).

Nel 2009 Direct Line è stata giudicata la prima compagnia auto con i clienti più soddisfatti dell'intero mercato italiano (CAI-BICSI 2009).

### Europ Assistance Italia

Box 4.24

Il Gruppo Europ Assistance è tra i leader mondiali nel settore dell'assistenza privata. Fondato a Parigi nel 1963, è un operatore globale in grado di offrire una ricca gamma di soluzioni che integrano prestazioni di assistenza, coperture assicurative e servizi, in risposta a una grande varietà di esigenze, in emergenza e nel quotidiano.

L'attività del Gruppo è oggi articolata in quattro principali aree di business: Auto, Viaggi, Salute e Casa & Famiglia. Il mercato di riferimento è rappresentato per la quasi totalità da una clientela Business (91%). La clientela Retail, seppur marginale in termini di giro d'affari (9%), riveste un'importanza strategica soprattutto in termini di visibilità dell'offerta. Per questo target, Europ Assistance ha sviluppato un'ampia gamma di prodotti personalizzabili distribuiti sia at-

traverso canali diretti (sito Internet, negozi e canale telefonico), sia indiretti (Agenzie di Viaggi, Compagnie Assicuratrici e Broker).

Dal 2002, Europ Assistance è presente online con un sito eCommerce rivolto al consumatore finale che nel 2007, integrandosi con il canale telefonico diretto, viene rilanciato con il nome di Prontopolizza.it.

Attraverso il canale web Europ Assistance offre polizze Viaggi, Auto-Moto (non R.C.), Casa e una polizza sanitaria per gli stranieri che soggiornano in Italia. Nel corso degli ultimi anni, inoltre, l'azienda ha intensificato la propria presenza sul web affiancando ai propri siti corporate "Europassistance.it" e "Prontopolizza.it" il blog aziendale "blog.europassistance.it", alcune iniziative web 2.0 sui principali social network e una serie di attività di buzz marketing all'interno di community in target. Nel maggio 2009, Europ Assistance Italia è il Paese pilota per la progettazione e il lancio di "Netglobers.it", il primo social network dedicato alla sicurezza in viaggio che unisce "Contenuti Ufficiali" e "User Generated Content" per consentire agli utenti di disporre di informazioni complete e di qualità.

Nel 2009 le vendite sul sito di eCommerce B2c registrano una crescita dell'11% rispetto al 2008. Il prodotto oggi più venduto sul web è l'assicurazione per i viaggi Viaggi Nostop (89% sul totale). Consapevole dell'importanza strategica rappresentata dal web, nel 2009 Europ Assistance ha destinato il 17% degli investimenti di marketing e comunicazione sul canale online, ripartito fra motori di ricerca, programmi di affiliazione e campagne di comunicazione a supporto dei prodotti e delle promozioni.

Box 4.25

**Genertel**

Genertel, la prima assicurazione online, 100% Gruppo Generali, è nata nel 1994 ed è stata la prima società in Italia a vendere polizze assicurative al telefono, affiancando successivamente anche il servizio di vendita attraverso Internet a partire dal 1996.

Il nuovo portale [www.genertel.it](http://www.genertel.it), lanciato a giugno 2009, consente di accedere all'intera offerta assicurativa danni di Genertel e a quella vita, previdenza e risparmio di Genertellife, compagnia diretta vita, anch'essa controllata al 100% da Assicurazioni Generali. Il nuovo portale è stato arricchito non solo nell'offerta prodotti, ma anche tramite l'aggiunta di funzioni innovative quali la possibilità di denunciare online sinistri per l'auto, anche con assistenza in live chat, e di effettuare via web il check up previdenziale in modalità self service.

L'offerta prodotti di Genertel per l'assicurazione auto e moto è molto ricca e propone soluzioni differenziate sulla base delle esigenze di specifici target di clientela: Genertel Altacilindrata, Genertel Slow Cost, Genertel Giovani, Genertel Donna, Genertel Moto in Viaggio, Genertel Scooter, ecc. Genertel offre inoltre polizze modulari e complete per la protezione della propria abitazione, della vita familiare e dei viaggi.

Tra i prodotti di Genertellife acquistabili sul sito si segnala Pensionline, il primo piano individuale pensionistico disponibile su internet e al telefono, adatto alla fascia dei più giovani. Privo di costi di attivazione e intermediazione, Pensionline offre una pensione integrativa a partire anche da € 50 al mese con una totale flessibilità nei versamenti e nessun rischio di perdita di capitale.

Ad oggi, Genertel gestisce giornalmente, in ottica multicanale, oltre 20 mila contatti con la clientela e, nel 2009, il numero di visitatori unici al sito è stato pari a 3,5 milioni, in crescita rispetto al dato 2008, grazie all'intensificazione e al miglioramento dell'efficienza degli investimenti in marketing online (SEM, banner, sezioni dedicate all'interno di portali specialistici e orizzontali, web 2.0).

Box 4.26

**Genialloyd**

Genialloyd, società del gruppo Allianz, è attiva dal 1997 e sperimenta l'eCommerce in campo assicurativo nel 1998, lanciando il sito [www.genialloyd.it](http://www.genialloyd.it). Vincitrice per l'ottavo anno consecutivo del premio CAI (Databank) come compagnia con i clienti più soddisfatti, Genialloyd fonda da sempre la propria strategia sulla centralità della relazione con il cliente, che si concretizza in un servizio di qualità efficace durante tutto il suo ciclo di vita. ▶

La compagnia diretta presenta una gamma completa di prodotti assicurativi offrendo polizze RC motor (auto, moto, camper, veicoli commerciali), polizze a protezione della casa e della famiglia, polizze infortuni, viaggi. Oltre a questi Genialloyd offre il prodotto vita di Onlife, società del gruppo Allianz. Alle polizze assicurative si aggiungono alcuni prodotti finanziari quali la carta di credito, i mutui e i prestiti personali. Nel corso del 2009 Genialloyd oltre a mantenere attive alcune promozioni già introdotte gli anni precedenti (la possibilità di bloccare il prezzo del proprio preventivo auto per 12 mesi e uno sconto a favore dei nuclei familiari) ha lanciato nuove offerte, come una riduzione del prezzo per veicoli a basso impatto ambientale, un extrasconto per chi acquista garanzie aggiuntive all'RCA, oltre a promozioni per incentivare la sottoscrizione di polizze tramite il web. Inoltre, dal 14 luglio 2008 a Milano è attivo il primo negozio, ideato e realizzato per avvicinare fisicamente Genialloyd ai propri clienti e prospect. Nel negozio il cliente può stipulare una polizza ma anche ottenere informazioni e una consulenza personale.

L'investimento pubblicitario di Genialloyd è principalmente basato sui media offline, sebbene nel 2009 la ripartizione a favore del canale online sia cresciuta rispetto al 2008: il 18% del budget è destinato al canale online, su cui la compagnia investe in motori di ricerca, banner, newsletter e affiliazioni. La stima della raccolta premi per il 2009 è di circa 220 milioni di euro, di cui il 46% proviene dal canale online. Il numero di visitatori unici è stato nel 2009 pari a 4,6 milioni, sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente.

### Zurich Connect

Box 4.27

Zurich Connect è il marchio utilizzato da Zuritel Spa, azienda del gruppo Zurich Italia, rappresentanza italiana dello Zurich Financial Services Group, per la vendita diretta di prodotti assicurativi. La compagnia è attiva in Italia dal 1997 e a livello europeo è presente attualmente anche in Germania, UK, Spagna e Svizzera.

L'offerta di Zurich Connect prevede un'ampia gamma di prodotti di garanzia, comprendente servizi Auto e Moto (che includono tutte le tipologie di copertura accessorie), e servizi assicurativi Casa; tutti i prodotti beneficiano della garanzia di solidità del Gruppo Zurich.

Nel 2008 è stata protagonista di un processo di rebranding appositamente studiato per sfruttare le sinergie di marchio con la società capogruppo, che ha modificato la denominazione della società da Zuritel a Zurich Connect, e che è stato supportato da un'offerta chiamata "2 mesi gratis" attraverso la quale i clienti hanno ottenuto uno sconto del 16,6% sulle nuove sottoscrizioni.

Le polizze sono caratterizzate da tariffe competitive pur garantendo un elevato livello qualitativo al cliente finale, in linea con la strategia di posizionamento sintetizzata dal claim "risparmio senza compromessi"; l'attenzione alla soddisfazione del cliente è costantemente monitorata, assieme all'ottimizzazione della strategia di prezzo, ed è attivo un servizio di denuncia via telefono e di notifica via SMS di informazioni riguardanti la documentazione da inviare in caso di sinistro. Inoltre dal monitoraggio delle performance della società emerge che il processo di liquidazione dei sinistri è molto rapido ed efficiente, e particolarmente apprezzato. Tra i partner di Zurich Connect ricordiamo, tra gli altri Iper, Carife, Altroconsumo e le Forze Armate.

Nel 2009 Zurich Connect ha raggiunto una quota di oltre 260.000 polizze attive. Il 2009 ha registrato un incremento delle transazioni online del 36% rispetto al 2008, anno in cui la raccolta premi si è attestata a circa 115 milioni di euro. L'azienda investe in promozione sia sul canale offline (televisione, radio, carta stampata) che sul canale online, tramite motori di ricerca, banner, siti di comparazione e newsletter. Il sito internet ([www.zurich-connect.it](http://www.zurich-connect.it)), modificato a seguito del rebranding, ha ricevuto nel 2009 oltre 14 milioni di visitatori unici, con un incremento del 76% rispetto al 2008.

## Abbigliamento

### La dinamica del mercato

Le vendite di Abbigliamento ed accessori online chiuderanno il 2009 a circa 335 milioni di € con una crescita, la più alta tra tutti i comparti, del 42% rispetto al 2008, consolidando così la seconda posizione, per valore, tra i comparti di prodotto, dopo l'Informa-

tica e l'elettronica di consumo. Un risultato ancora molto positivo per un comparto che negli ultimi due anni ha fatto segnare le performance di crescita migliori grazie ad una vitalità imprenditoriale senza precedenti nell'eCommerce del nostro Paese. Si è assistito ad un significativo ampliamento dell'offerta con l'entrata nel mercato online sia di molte delle principali case moda già presenti offline con boutique o negozi (Armani, Bata, Diesel, Dolce&Gabbana, Energie, LaPerla, Marni, Meltingpot, Misssixty, RobediKappa, Stone Island, Valentino), che di molti player che operano con il modello del club online (Born4shop, BuyVip, Privalia, Saldi Privati). Un ruolo chiave per lo sviluppo del settore continua a essere giocato da Yoox Group che, nella duplice veste di sito di eCommerce e di service provider, ha letteralmente trascinato online molti operatori del settore.

Lo scontrino medio vale nel 2009 circa 165€, in leggera discesa rispetto ai 175€ del 2008. La crescita del comparto è quindi totalmente imputabile all'aumento del numero di ordini che nel 2009 è stato pari al 55% circa. Costante la concentrazione del settore con i primi 5 operatori che valgono il 60% circa del mercato, così come la quota delle vendite all'estero che si conferma superiore al 50%.

### ***Il confronto con l'eCommerce internazionale***

Nonostante le crescite importanti fatte registrare dal transato del settore, il tasso di penetrazione dell'Abbigliamento in Italia resta sotto lo 0,5% contro il 5% in media nei principali mercati dell'Europa occidentale ed il 13% negli Stati Uniti. Una significativa differenza tra Italia e altri Paesi avanzati, anche se meno evidente, emerge considerando il peso percentuale del comparto sull'intero paniere eCommerce (inteso come la ripartizione dell'acquistato da parte dei consumatori di un paese) che in Italia è pari al 4% circa, mentre in Europa occidentale e in USA è dell'11% e del 13% rispettivamente. Nella lista dei top 20 dell'eCommerce italiano (escludendo sia le ricariche, che le assicurazioni) è presente un solo operatore riconducibile a questo comparto (il leader di mercato Yoox), mentre ne troviamo 5 negli USA, 3 in Francia e 2 in UK.

### ***I processi di interazione con il cliente***

*La comunicazione.* Gli investimenti in comunicazione si concentrano prevalentemente sul canale online che complessivamente raccoglie quasi il 90% del budget. Gli strumenti online più utilizzati sono i motori di ricerca, le affiliazioni e le newsletter (che in alcuni casi, come quelli dei club online, costituiscono un elemento portante della generazione di traffico e dell'acquisizione di membri). La discesa in campo delle case moda potrà in futuro spostare una parte più cospicua del budget anche sui canali offline, possibilmente cogliendo le sinergie con il business tradizionale.

*I pagamenti.* Nel caso dell'Abbigliamento la carta di credito e Paypal valgono insieme il 75% circa del valore transato, grazie soprattutto alla rilevanza delle vendite all'estero. Per le vendite in Italia resta abbastanza diffuso il contrassegno il cui peso è, nel complesso, prossimo al 20%.

*La logistica.* La logistica è in questo comparto estremamente rilevante sia come driver di costo, che come driver di differenziazione. L'insieme del costo della logistica di magazzino e del costo di trasporto supera tendenzialmente il 10% del valore medio dell'ordine, con un'incidenza di ciascuna delle due categorie piuttosto diversa a seconda che la spedizione venga fatta in Italia o all'estero (in questo caso il costo di consegna può anche raddoppiare) ed alla tipologia di prodotto (in particolare all'incidenza dei resi). L'efficienza e l'efficacia nella gestione di processi complessi, come il rientro dei resi, che i top player non addebitano al cliente, sono determinanti. Tra i corrieri, il leader in questo settore è certamente UPS, e a distanza seguono DHL, SDA e TNT.

### I modelli di business e i principali trend

In Figura 4.5 è riportata una rappresentazione sintetica dei principali numeri del comparto e delle principali tipologie di operatori.

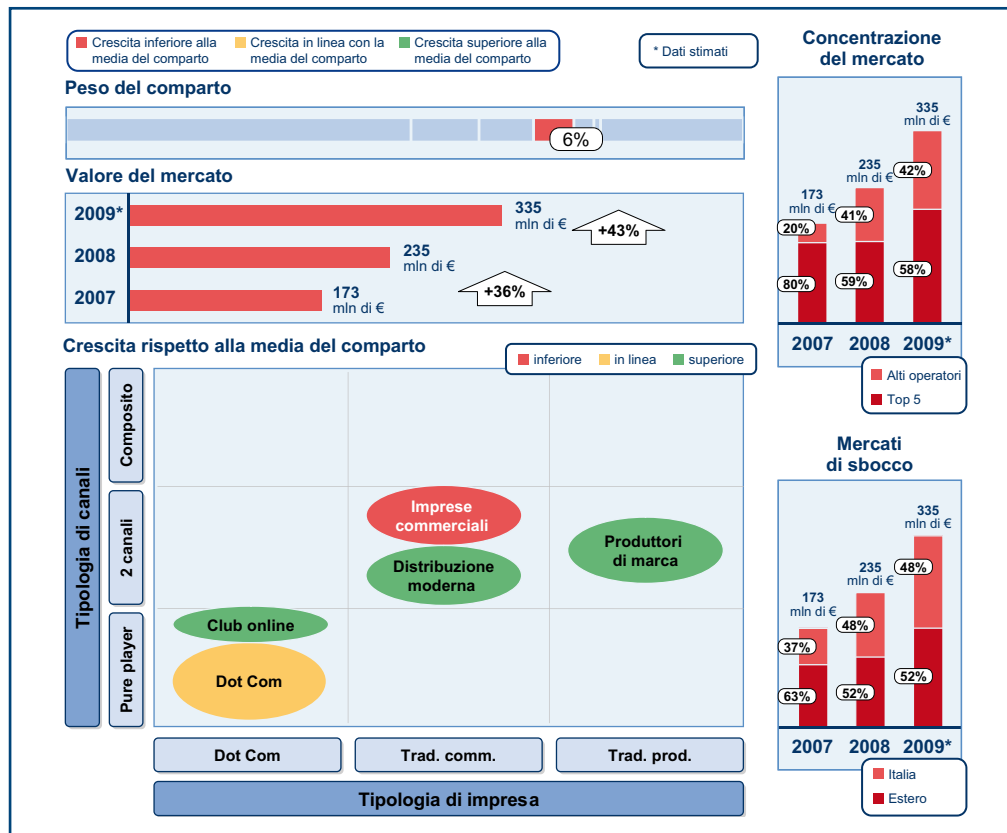


Figura 4.5

**L'eCommerce B2c nel comparto dell'Abbigliamento**

**Dot Com.** Anche nel 2009 è questo il cluster più significativo con oltre il 50% del mercato e una crescita in linea con quella del settore. Un ruolo decisivo è ad oggi giocato dal leader di mercato Yoox che, anche nel 2009, fornisce un contributo determinante alla crescita dell'intero comparto, grazie ad un'offerta ampia, competitiva in termini di prezzo e, in molti casi, esclusiva (con collezioni disegnate appositamente per il negozio online). A fianco di molteplici iniziative, che singolarmente sono però poco rilevanti, si segnala eBay che, pur restando stabile in termini di valore delle vendite nel settore rispetto al 2008, continua ad avere un peso importante per l'abbigliamento online.

**Club online.** Dopo due anni dalla loro prima apparizione nel nostro Paese, i club online (Born4shop, Buyvip, Privalia, SaldiPrivati, ecc.) hanno ormai acquisito i volumi e la dignità per essere considerati un cluster indipendente dalle "tradizionali" Dot com. Complessivamente incidono per oltre il 10% del transato del settore e proseguono nel trend di crescita particolarmente aggressivo che ne ha caratterizzato i primi anni di vita. Punto di forza dei club online sono i prezzi molto convenienti su un insieme limitato di prodotti messi in vendita per un periodo di tempo definito (vendite a tempo), a dimostrazione della capacità di Internet di sfruttare l'acquisto di impulso. Il modello risulta particolarmente efficiente per la generazione del traffico sul sito, poiché al crescere del numero di adesioni al club, i costi fissi della newsletter (primo strumento per l'attrazione di traffico) vengono ripartiti su un numero sempre maggiore di clienti (o potenziali tali). Innescata la viralità delle adesioni, si riduce progressivamente anche l'incidenza dei costi di comunicazione.

**Produttori di marca.** Prosegue anche nel 2009 l'importanza di questo cluster, sempre più rilevante all'interno del settore, con quasi il 25% del mercato. Tra il 2008 e il 2009 vi sono stati importanti ingressi di grandi case moda – Armani, Bally, Bata, Bruno Magli,

Costumenational, CPCompany, D&G, Diesel, Emilio Pucci, Energie, Ferragamo, Furla, Gucci, Marni, Meltinpot, Miss Sixty, Moschino, Pinko, Prada, Stone Island, Valentino. Molte sono le iniziative che stanno pianificando di entrare online e alcune lo hanno già annunciato ufficialmente (ad esempio Roberto Cavalli). Un ruolo chiave per lo sviluppo del settore continua a essere giocato da Yoox Group che, nella veste di service provider, ha “condotto” online molti operatori del settore. I risultati conseguiti sembrano in generale positivi per tutti, anche se variano in funzione delle risorse interne dedicate al progetto e del presidio dei principali ambiti (comunicazione, assortimento del negozio, ecc.). Ad oggi quasi tutte le grandi case moda non applicano sconti specifici per l’offerta online per evitare possibili conflitti di canale, ma se un domani questo vincolo dovesse essere rilassato ci aspettiamo un ancora più marcato incremento del fatturato. I rivenditori (ad esempio Yoox, Dressup ed i club online), avendo più libertà su questa leva, hanno ad oggi un vantaggio significativo sui produttori/case moda.

Ancora poco rilevante il peso degli ultimi due cluster, *operatori commerciali e distribuzione moderna* (intesa qui con l’accezione di impresa puramente commerciale, avendo già considerato le imprese produttrici dotate di punti vendita nel cluster precedente) in cui si includono le catene o le grandi superfici (oggi quasi esclusivamente specializzate nel segmento degli articoli sportivi come ad esempio Nencini Sport, Oliviero, Tiebreak) ed i singoli negozi, anche di dimensioni ridotte, che affiancano l’online al canale tradizionale. Nel 2009 si registra l’ingresso nel mercato da parte di alcune tra le principali insegne della grande distribuzione (ad esempio Cisalfa e Decathlon) o quanto meno dichiarazioni di imminente ingresso (ad esempio Zara). Una volta attivato il circolo virtuoso, come successo per le case moda, ci sono tutte le ragioni per pensare che l’eCommerce prenda piede in maniera convinta anche tra gli operatori della grande distribuzione commerciale.

Box 4.28

**Bata**

Bata, azienda leader nel settore calzaturiero a livello mondiale, è presente in Italia con una rete capillare di oltre 300 negozi. Bata ha deciso di puntare su una strategia multicanale comprendente oltre ai punti vendita il canale web ed il telefono.

Il sito di vendita online italiano è stato lanciato nel maggio 2008, dopo il successo delle iniziative analoghe già realizzate in Repubblica Ceca, Slovacca e Polonia. Il modello prevede la costituzione di un “magazzino virtuale” con tutte le disponibilità dei prodotti presenti nei diversi punti vendita della rete Italiana da cui avviene l’effettiva evasione dell’ordine o presso cui il cliente si può recare per effettuare eventuali cambi. I prezzi sono allineati su tutti i canali e le vendite sono comunque attribuite al punto vendita che evade l’ordine e spedisce gli articoli, per evitare così conflitti di canale.

Su Bata.it è possibile acquistare senza obbligo di registrazione, al contrario di quanto accade generalmente sui siti di eCommerce.

Nel 2008, in soli 8 mesi di attività effettiva, Bata.it ha raccolto 1.700 ordini per un fatturato pari a 110 mila €. Per il 2009 invece si prevedono ricavi per 170 mila € ed il raggiungimento del break even.

L’investimento in marketing, più che triplicato dall’anno passato, è speso completamente sui canali online, in particolare sui banner e sui motori di ricerca.

Le modalità di pagamento previste dal sito sono la carta di credito, il contrassegno, utilizzato nella maggioranza dei casi (85%), ed il bonifico, possibile però solamente ai concorrenti Banco Posta.

Per il futuro, non appena i volumi di vendita saranno tali da giustificare l’investimento, Bata ha intenzione di attrezzarsi con un magazzino dedicato al canale online.

Box 4.29

**Born4shop**

Born4shop, nato nel 2006 come club outlet online, è stata la prima iniziativa in Italia creata con l’obiettivo di commercializzare prodotti di brand famosi utilizzando anche in Italia un modello di business innovativo: brevi campagne promozionali monomarca e numero chiuso di utenti che ▶

possono accedere solo su invito. La principale attrattiva degli utenti è la possibilità di ottenere forti sconti, dal 40 al 70%, su prodotti di marche prestigiose in campagne della durata di 3-5 giorni. Gli acquisti sono permessi in assoluta sicurezza solamente con carta di credito, grazie alla collaborazione con Cartasi mediante il servizio X-pay. L'offerta di Born4shop è focalizzata su un ampio numero di categorie merceologiche dedicate alla famiglia e al tempo libero, dall'abbigliamento al design, dagli accessori all'elettronica. Per partecipare alle vendite è necessario iscriversi solamente al club e prontamente si viene invitati via email alle campagne che di volta in volta si susseguono. Il sito è diviso in tre aree: outlet, temporary shop monomarca e shop in shop. L'outlet è costituito da prodotti presentati a prezzi molto vantaggiosi, le temporary shop sono negozi di brand popolari con un'apertura di almeno 3-6 mesi e gli shop in shop permettono l'acquisto di diversi servizi e prodotti quali biglietti per eventi o viaggi, libri ed elettrodomestici a condizioni vantaggiose. Nel 2009 si prevede un transato di 7 milioni di € con un aumento del 50% rispetto al 2008. Lo scontrino medio si è attestato intorno a 95 € per circa 1,5 item di media. Dopo tre anni di attività si contano più di 800.000 utenti registrati e oltre 40.000 clienti abituali.

Visto il successo riscontrato in questi tre anni di esperienza l'azienda ha deciso di differenziare la propria offerta, mettendosi a disposizione, come service provider, di brand/case moda che vogliono attivare la propria iniziativa online. Tra gli accordi siglati si ricorda Meltinpot, il cui sito di eCommerce è attivo ormai da qualche mese.

Da Gennaio 2010 Born4shop si è unita a Saldi Privati, con il lancio di un portale unificato SaldiPrivati-Born4shop, diventando il primo operatore Italiano di riferimento nel settore.

### BuyVip

Box 4.30

BuyVip è un gruppo europeo fondato nel 2005 supportato da investitori di prestigio quali il Gruppo Bertelsmann, Cipio Partners, Kennet Capital Partners e Molins Capital Investments. Opera con sedi dedicate in Germania e Spagna dal 2006, dal 2007 in Italia, e dal 2009 anche in Austria, Portogallo, Olanda e Polonia.

BuyVip è uno Shopping Club online che organizza in esclusiva per i propri soci campagne di vendita delle marche più prestigiose di moda, design, sport ed elettronica, a prezzi fortemente scontati. Art director, fotografi e modelli professionisti curano nei dettagli ogni singolo brand e fanno vivere abiti e accessori grazie a scatti artistici e - unici in questo settore di commercio online - video di catwalk realizzati ad hoc.

Il modello di business ruota intorno a tre cardini: soci registrati, campagne di vendita brevi (3-5 giorni), ordini ai fornitori a fine campagna sulla base degli ordini effettivi.

Al momento dell'iscrizione i soci ricevono un buono sconto di 12€, cui se ne aggiungono altri 10 per ogni invitato che si iscrive ed effettua un acquisto. Per premiare i clienti più fedeli è stato introdotto lo Status VIP che consente i seguenti privilegi: prezzi ulteriormente scontati su alcuni prodotti selezionati, accesso anticipato alle vendite, accesso a collezioni esclusive.

I pagamenti sono possibili con carte di credito, carte prepagate e con PayPal, mentre i costi di consegna variano in base a peso, volume e destinazione.

BuyVip continua a puntare molto anche sul servizio ai clienti: la live chat è molto apprezzata dai soci durante il processo d'acquisto, mentre un sistema logistico all'avanguardia permette la tracciabilità dell'ordine e della consegna in tempo reale.

In campo promozionale sono state percorse tutte le strade offerte dal web marketing al fine di selezionare le piattaforme e le strategie più performanti.

Il successo riscosso dall'iniziativa è dimostrato dalla crescita del fatturato Italia 2009, che con 16 mio triplica quello dell'anno precedente, e dal numero di ordini evasi (200.000 per 500.000 pezzi). In generale segno positivo per tutto il gruppo, che a fine 2009 segna 70 mio di fatturato.

### Diesel

Box 4.31

Diesel, noto brand di lifestyle e moda fondato in Italia nel 1978 e presente a livello internazionale in centinaia di negozi monomarca e migliaia di multimarca, ha lanciato a novembre 2007 il proprio sito di eCommerce. L'online store di Diesel è stato sviluppato da Yoox Group che si occupa anche della distribuzione dei prodotti.

Il sito di eCommerce è attivo sia in Italia che all'estero (ad oggi in Europa e USA), in termini di fatturato può essere già considerato tra i primissimi Diesel flagship stores a livello mondiale e nel 2009 registra una crescita del 26% world wide rispetto al 2008 (+57% in Italia).

Una lieve diminuzione dello scontrino medio, da imputare fondamentalmente alla crisi economica in atto, è stata più che compensata dall'aumento dei visitatori e del tasso di conversione che hanno portato ad una notevole crescita sia del numero di clienti (+46% rispetto al 2008), che del numero di ordini (+ 40% nel 2009; +74% in Italia).

Il budget dedicato al marketing, incrementato in maniera sostenuta nel corso del 2009 sia in termini percentuali rispetto al fatturato che in termini assoluti, è focalizzato quasi interamente sui soli mezzi di comunicazione online, motori di ricerca in primis.

Durante il 2009, l'Online Store di Diesel ha registrato un sensibile aumento nell'utilizzo di Paypal, che fino al 2008 era utilizzato solamente nello 0,4% dei casi, e del contrassegno (entrambi i metodi sono stati introdotti nell'ultima parte dell'anno), a scapito della carta di credito tradizionale, che perde quasi 13 punti percentuali.

Box 4.32

**Diffusione Tessile**

Diffusione Tessile fa parte di uno dei più grandi gruppi a livello mondiale per l'abbigliamento femminile di alta gamma.

L'azienda è specializzata nella gestione delle rimanenze del gruppo e vende i propri prodotti tramite il canale tradizionale (una rete di 17 negozi monomarca) e il canale online mediante il sito [diffusionetessile.it](http://diffusionetessile.it). L'attività dell'azienda è quella di recuperare tutti gli articoli invenduti della casa madre e dopo averli privati del marchio originale, rivenderli ad un prezzo scontato di almeno il 50% di quello presentato in boutique la stagione precedente.

La strategia aziendale può essere riassunta in due principi: vasto assortimento di prodotti e ottimo rapporto qualità prezzo. Anche la gamma servizi a supporto dei clienti risulta essere completa ed allineata al resto del mercato. Essa comprende: la spedizione gratuita e garantita in 4/6 giorni lavorativi, la tracciabilità dell'ordine, contact center e servizio di supporto mail.

La clientela target è composta da un pubblico femminile, età compresa tra i 25 ed i 45 anni, che risiede nei grandi centri urbani del nord Italia (Lombardia, Emilia Romagna e Veneto), le isole ed il Lazio. Nel 2009 il fatturato è in decisa crescita rispetto al 2008. Il numero di item per scontrino ed il numero di clienti sono invece aumentati del 13 e del 23% rispettivamente.

Diffusione tessile srl investe in azioni di marketing e comunicazione sia sul canale online che offline. Sul primo l'azienda investe prevalentemente su motori di ricerca, siti di comparazione e newsletter. Mentre sul canale offline i mezzi utilizzati sono: le riviste, la pubblicità al cinema e la cartellonistica. Inoltre a gennaio 2009, l'azienda ha inaugurato il proprio blog ([blog.diffusionetessile.it](http://blog.diffusionetessile.it)) al fine di rafforzare il proprio rapporto con le clienti, comunicando ogni 2/3 giorni nuove iniziative, aperture straordinarie e quant'altro legato alle attività dell'azienda. Tutto ciò viene ulteriormente amplificato i contenuti anche utilizzando un profilo dedicato su facebook, anch'esso aperto a gennaio 2009.

Box 4.33

**Dress up**

Dressup, uno dei più innovativi negozi di abbigliamento di San Marino, è gestito dalla società A.R.G. Tessile. Dal 2005 l'azienda ha deciso di sfruttare le potenzialità offerte dal canale online realizzando un sito di eCommerce con l'obiettivo di estendere la propria base clienti.

Contrariamente a quanto accade su numerosi siti di eCommerce, Dressup permette l'acquisto sia agli utenti registrati, circa 5.000 nel 2009, che a quelli non registrati. Il budget destinato al marketing è stato focalizzato sui soli mezzi di comunicazione online, in particolare sui siti di comparazione prezzi, che hanno un buon tasso di conversione, e sui motori di ricerca. Dressup si impegna continuamente nel servire i propri clienti con la massima professionalità con un unico obiettivo: la soddisfazione del consumatore.

Uno dei suoi punti di forza è la consegna della merce in 24/48 ore e l'assistenza telefonica al cliente prima e dopo la consegna. Tutto questo, unitamente ad un profondo restyling del sito e ad un aumento dell'assortimento e del numero di brand, porterà il transato online ad una crescita



considerevole rispetto al 2008. Nel 2009 si è registrato un incremento sia del numero di ordini (+29% rispetto al 2008) che dello scontrino medio (+8%).

Dalla fine del 2008, su Dressup è possibile effettuare il pagamento anche attraverso Paypal, oltre che con carta di credito, bonifico bancario e contrassegno.

In futuro Dressup ha in progetto di allargare i propri confini di attività espandendosi anche nei principali mercati europei.

### La Redoute

Box 4.34

La Redoute è un marchio del gruppo Redcats, la divisione specializzata nelle vendite a distanza del colosso francese PPR, che a sua volta vanta un portfolio di marchi quali Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent, FNAC e Conforama. Al primo posto in Francia, dove nasce nel 1938, ed al terzo posto nel mondo, La Redoute è leader nella vendita a distanza di prodotti moda (donna, uomo, bambino, intimo, sportivo, calzature & accessori), articoli per la casa e arredamento. Presente in 23 Paesi, conta 18 milioni di clienti grazie ad una distribuzione multi canale (postale, call center e online). Nel settembre del 2007 La Redoute è finalmente arrivata in Italia. La mission dell'azienda è diventare una valida alternativa di shopping per tutti coloro che, attraverso i cataloghi ed il sito internet [www.laredoute.it](http://www.laredoute.it), vorranno sentirsi partecipi di una moda originale, creativa ed adatta ad ogni momento della giornata, a prezzi accessibili. All'interno del sito sono presenti diverse categorie di prodotto: Donna, Uomo, Intimo, Bambino, Sport, Casa, Scarpe & Accessori, Premaman, Taglie comode e la sezione dedicata all'Outlet. La clientela tipo è costituita da donne tra i 25-45 anni di età, ma non mancano prodotti anche per le altre fasce di clienti. L'Italia è servita in 10-12 giorni con un'unica tariffa di spedizione di 6,80 € indipendentemente dal numero di pacchi spediti. Inoltre al cliente è permesso di conoscere lo stato dell'ordine in qualsiasi momento lo desidera. Il pagamento viene effettuato con carta di credito o con contrassegno; quest'ultimo prevede una maggiorazione alla consegna di 1,60 €. Nel sito è presente una sezione che supporta il cliente nella scelta della taglia e, in caso servisse ulteriore aiuto, è sempre possibile contattare il call center negli orari di apertura dal lunedì al sabato.

Il 2009 si è concluso con oltre 200.000 ordini generati per un giro d'affari di quasi 24 milioni di € e con una crescita del 5,50% rispetto al fatturato 2008. Esponenziale la crescita dell'eCommerce, che sul fatturato annuo pesa per il 43% del transato (23% nel 2008), con punte intorno al 50% negli ultimi mesi.

### LaPerla

Box 4.35

Nel 2000 nasce Glamonweb, la boutique online di La Perla, marchio italiano leader nella lingerie. Nel 2008 GlamonWeb si trasforma in La Perla Online Boutique. A settembre 2009 è stato inaugurato il nuovo sito La Perla, che riunisce le tre realtà web precedentemente esistenti: il sito istituzionale [Laperla.com](http://Laperla.com), la boutique e La Perla Outlet. Il nuovo sito è caratterizzato da una veste grafica completamente ripensata e da un processo di acquisto più snello, oltre che da immagini più accattivanti e di maggiore impatto visivo.

La proposta spazia dall'intimo alla lingerie, dalla moda mare all'abbigliamento, per donna e uomo. La Perla, Malizia, AnnaClub, Joelle, Occhiverdi, Grigioperla sono i marchi proposti sul sito. Il catalogo offre oltre 600 codici divisi in 7 categorie: intimo, notte, essential, abbigliamento, accessori, sposa e uomo. Inoltre, in sostituzione del precedente sito La Perla Outlet, da settembre su [Laperla.com](http://Laperla.com) è presente tutto l'anno una sezione SALDI con prezzi davvero interessanti. La clientela tipica è costituita per il 55-60% da donne, di età prevalentemente compresa tra 30 e 55 anni.

Nel 2009 si registra una tenuta del numero di ordini con una chiusura in leggera flessione rispetto all'anno precedente. Sia i clienti, che il numero di visite sono aumentati rispettivamente del 5 e 25% rispetto al 2008, anche grazie alla creazione del sito unico. Attualmente gli investimenti in marketing sono concentrati esclusivamente sul canale online nei motori di ricerca, banner e pubbliche relazioni, e ci sono in progetto sinergie con il canale offline, soprattutto con al rete di negozi diretti. L'iniziativa ha ottenuto un grande successo tanto che l'azienda ha già raggiunto il break even da diversi anni e si pensa di espandere il servizio di vendita diretta in aree nuove in Europa e in Oriente, mentre negli Stati Uniti la vendita online è già presente da un paio di anni.

Box 4.36

### **Mandarina Duck**

Lo shop online di Mandarina Duck è gestito direttamente da Plastiweb srl che è una società di Mandarina Duck S.p.A. L'azienda ha lanciato il suo canale di vendita internet nel novembre 2005 in concomitanza delle festività natalizie per testare il nuovo strumento in un periodo delicato. Nel 2009 è stata presentata una nuova release del sito con il fine di rendere la navigazione ed il processo di acquisto ancora più snelli e creare una piattaforma multibrand per il supporto della vendita online del Gruppo (Braccialini, Tua by Braccialini, AmazonLife). I risultati sono stati eccellenti: attraverso il dimezzamento dei passaggi necessari per effettuare un acquisto (da 7 a 3-4 a seconda che si tratti di utenti registrati o meno) il numero di carrelli abbandonati si è ridotto di oltre la metà.

All'interno del sito sono presenti diverse categorie di prodotto: Uomo, Donna, Lavoro, Viaggio, Stagione. Molteplici i servizi aggiuntivi offerti da Mandarina Duck: consegna standard o espressa in tutta Europa, consegna gratuita sopra i 150 €, 10% di sconto sul primo acquisto per i nuovi clienti, 20% di sconto se un amico invitato effettua un ordine, tracking della merce spedita, garanzia soddisfatti o rimborsati entro dieci giorni dall'ordine.

Nel 2008 Plastiweb ha fatto registrare ricavi per 1,3 milioni di € e nel 2009 si prevede una crescita del 7%. Gli ordini nel 2008 sono stati 100.000 e nel 2009 cresceranno del 10% mentre lo scontrino medio è diminuito leggermente rispetto al 2008 quando era di 130 €.

Per il prossimo futuro è previsto il lancio di nuovi siti di eCommerce per la vendita di altri marchi del gruppo.

Box 4.37

### **Privalia**

Privalia è un Club Privato online, nato in Spagna nel 2006 e presente in Italia dal 2007, che organizza, in esclusiva per i propri soci, campagne di vendita online di prodotti scontati delle migliori marche. Privalia offre prodotti nuovi e originali (moda, sport, accessori, beauty, homewear e tecnologia) puntando sia sul brand, fonte principale di attrazione per il cliente, che su un elevato grado di servizio soprattutto nel post vendita.

Privalia instaura con i distributori ufficiali dei brand rapporti di partnership proponendosi non solo come canale alternativo di vendita, ma anche di promozione.

In questi primi anni di attività, il portafoglio soci ha fatto registrare una notevole espansione (raddoppiando ogni sei mesi) grazie alla cura nella selezione dei brand, all'attenta strutturazione dell'offerta e al sapiente utilizzo del budget in comunicazione e marketing (interamente speso sui mezzi online).

Grazie a più di 850.000 ordini complessivi nel 2009, Privalia prevede di chiudere con oltre 60M di euro di fatturato nei Paesi in cui opera attualmente (Spagna, Italia, Brasile).

Privalia vanta una compagine azionaria solida e compatta che ha contribuito in round successivi al finanziamento per la crescita del progetto.

Il più significativo accordo è stato siglato a giugno del 2009 con i due colossi USA del Private Equity Insight Venture Partner e Highland Capital Partner, che hanno scelto di investire nell'azienda spagnola 8 milioni di euro destinati a potenziare la crescita dei mercati in cui opera.

I due fondi americani vanno ad aggiungersi ai precedenti flussi di investimento apportati da importanti società (La Caixa e Nauta Capital) nel corso degli ultimi tre anni.

Per il futuro Privalia si pone l'obiettivo di consolidare la leadership nei mercati in cui è attualmente presente e replicare il suo modello business vincente con una nuova apertura prevista per febbraio 2010.

Box 4.38

### **Saldiprivati**

Saldiprivati.com è un club online privato, con iscrizione solo su invito, che organizza "vendite ad evento", tramite il canale internet, della durata di pochi giorni, con sconti dal 30% al 70%. In questo modello di business prevale l'acquisto di impulso, che ha dinamiche specifiche e che online ha tratti diversi, più razionali, rispetto all'equivalente processo offline. Nel 2009 SaldiPrivati

prevede di superare i 7 milioni di fatturato. Anche a fronte di una lieve – e naturale – diminuzione dello scontrino medio, tutti gli altri principali driver, come il numero di ordini, di clienti e di visitatori unici, fanno registrare un netto miglioramento rispetto all'anno precedente. Online è possibile pagare con carte di credito (40% dei pagamenti), prepagata (30%) e PayPal (30%) in maniera totalmente sicura grazie alla criptazione SSL. Nei primi mesi del 2010 verrà introdotta la possibilità per il cliente di ritirare il prodotto acquistato presso 26 punti di ritiro Pick&Pay, situati in 23 città italiane, per facilitare chi, per esempio, non ha portineria o ha difficoltà a ricevere merce dal corriere, oppure preferisce pagare in contanti e con Pago Bancomat alla consegna.

### **www.theGigastore.com**

Box 4.39

www.theGigastore.com è il sito ufficiale di vendita on-line delle linee Kappa, Robe di Kappa, Superga, K-way e Jesus Jeans, marchi facenti capo al Gruppo BasicNet s.p.a. (<http://www.basic.net>), società quotata alla Borsa Valori di Milano. La vendita in Italia è partita nel 2000.

Il sito è in versione italiana ed inglese e l'acquirente grazie ad un software di gestione, creato appositamente e di proprietà dell'azienda, può accedere direttamente a circa 1 milione di prodotti dei marchi del gruppo. Dopo ogni acquisto effettuato, in qualsiasi momento e in ogni parte del mondo, la giacenza del magazzino viene automaticamente aggiornata in tempo reale, eliminando qualsiasi rischio di indisponibilità della merce. Per aiutare il cliente nella scelta dei prodotti è presente anche un'apposita sezione con le tabelle di conversione delle misure ed una sezione per le modalità di lavaggio.

I tempi di consegna sono comunque garantiti in 48/72 ore dal momento della spedizione attraverso i migliori corrieri internazionali all'interno dell'Unione Europea e la consegna è gratuita in tutta l'Unione Europea. www.theGigastore.com offre gratuitamente anche la confezione regalo e la possibilità di personalizzare a piacimento con il proprio nome e numero le maglie da gioco.

Il pagamento è accettato con le maggiori carte di credito (tradizionali e ricaricabili), PayPal e, solo in Italia, con il sistema del contrassegno.

Nel 2009 www.theGigastore.com prevede di raggiungere i 60.000 ordini e un fatturato di 4,5 milioni di € con una lieve crescita rispetto al 2008.

### **YOOX Group**

Box 4.40

YOOX Group è il partner globale di Internet retail per i principali brand della moda e del design, da dicembre 2009 quotato nel segmento Star della Borsa Italiana. YOOX Group si è affermato tra i leader di mercato con gli store Multi-brand [yoox.com](http://yoox.com) e [thecorner.com](http://thecorner.com), ed i numerosi Online Stores Mono-brand tutti "Powered by YOOX Group". Il Gruppo vanta centri logistici e uffici in Europa, Stati Uniti e Giappone e distribuisce in 67 Paesi nel mondo.

[yoox.com](http://yoox.com) è la boutique virtuale di moda e design Multi-brand fondata nel 2000. Grazie al rapporto diretto con i designer, i produttori e i dealer autorizzati, [yoox.com](http://yoox.com) è un archivio di proposte e stili difficilmente reperibili nella rete dei negozi tradizionali. Uno scouting continuo sulle differenti forme di creatività che spazia da collezioni esclusive dei più importanti designer a un'accurata selezione di capi e accessori di fine stagione a prezzi accessibili; da capi vintage da collezione alle edizioni speciali di stilisti, fino a un'originale ricerca di libri e di design.

Nato nel 2008, [thecorner.com](http://thecorner.com) è lo spazio virtuale che presenta una selezione di brand cutting-edge e ad alta artigianalità per uomo e donna. Su [thecorner.com](http://thecorner.com) ogni brand ha un mini-store dedicato (corner) che, in piena coerenza con il proprio DNA, ne valorizza l'immaginario e le nuove collezioni attraverso contenuti editoriali e video esclusivi.

Dal 2006, YOOX Group progetta e gestisce gli Online Stores Mono-brand dei principali brand di moda che intendono offrire su Internet la stessa collezione disponibile attualmente nei negozi. Grazie al know-how acquisito e all'esperienza pluriennale, YOOX Group offre ai propri brand-partner una soluzione completa che include una piattaforma tecnologica flessibile, interface design altamente innovativo, logistica globale, customer care eccellente, attività di web marketing a livello internazionale e pluriennale esperienza di Internet retail. Gli Online Store "Powered by YOOX Group": [marni.com](http://marni.com), [emporioarmani.com](http://emporioarmani.com), [diesel.com](http://diesel.com), [cpcompany.com](http://cpcompany.com), [stoneisland.com](http://stoneisland.com), [valentino.com](http://valentino.com), [misssixty.com](http://misssixty.com), [costumenational.com](http://costumenational.com), [energie.it](http://energie.it), [emiliopucci.com](http://emiliopucci.com), [moschino.com](http://moschino.com), [bally.com](http://bally.com), [dolcegabbana.com](http://dolcegabbana.com), [dquared2.com](http://dquared2.com), [jilsander.com](http://jilsander.com), [robertocavalli.com](http://robertocavalli.com).

## Editoria, musica ed audiovisivi

### *La dinamica del mercato*

L'Editoria, musica ed audiovisivi dovrebbe superare nel 2009 quota 150 milioni di € con una crescita del 17% rispetto al 2008 in cui aveva chiuso con poco più di 130 milioni di €. Dopo l'Abbigliamento, è il comparto con il tasso di crescita più elevato dell'eCommerce italiano nel 2009.

Circa 3,3 milioni gli ordini evasi, contro i 2,9 milioni del 2008, con uno scontrino medio che resta nell'intorno dei 50 €. Oltre i tre quarti del valore delle vendite online da parte degli operatori è relativo a libri italiani (Amazon.com è escluso dalle nostre analisi non avendo filiale in Italia). La vendita online di cd e dvd, nonostante alcune eccezioni, cresce ad un ritmo inferiore, scontando la tendenza generale verso la commercializzazione di contenuti digitali, che si stanno facendo progressivamente largo anche sui siti che tradizionalmente vendevano i contenuti su supporto fisico. Il livello di concentrazione del comparto resta abbastanza elevato con i primi 5 player che rappresentano il 60% circa del mercato e il leader (IBS.it) che da solo vale oltre il 30%. Il comparto è caratterizzato da un'aggressività commerciale particolarmente marcata, come dimostrano l'eterna battaglia sulle spese di spedizione ridotte/gratuite e le frequenti campagne promozionali. Il settore sarà, nel medio/lungo periodo, caratterizzato da una naturale concentrazione che premierà i player con le "spalle più larghe".

### *Il confronto con l'eCommerce internazionale*

Il tasso di penetrazione dell'Editoria, musica ed audiovisivi sul totale vendite retail nel nostro Paese si colloca nell'intorno del 4%, circa un quarto rispetto alla media dei principali mercati europei e un settimo del valore negli Stati Uniti. Il peso percentuale del comparto sull'intero paniere eCommerce (inteso come la ripartizione dell'acquisto online da parte dei consumatori di un paese), è invece pari al 3%, circa, la metà del peso che ha in USA e nel resto d'Europa. Nessun operatore di questo settore è infine presente nella lista dei top 20 dell'eCommerce italiano, mentre si trovano nei top20 dei rispettivi Paesi ben 3 operatori del comparto in UK (Amazon, HMV, Play.com), 3 in Francia (Alapage, Amazon e Fnac) e 1 in USA (Amazon).

### *I processi di interazione con il cliente*

*La comunicazione.* Mediamente i player del settore investono oltre il 5% del proprio fatturato in comunicazione. È questo uno dei comparti in cui si ricorre in misura maggiore, circa i due terzi dell'intero budget, agli investimenti sui canali tradizionali, carta stampata in primis, anche con mix piuttosto diversi a seconda della specifica iniziativa e delle possibili sinergie con i canali tradizionali (ad esempio per case editrici, distributori, grandi superfici specializzate). Online gli strumenti preferiti sono le newsletter e soprattutto i motori di ricerca sui quali si concentrano buona parte degli investimenti sia in ambito SEM (Search Engine Marketing), tramite acquisto di keyword, sia in ambito SEO (Search Engine Optimization). L'oggetto della comunicazione è molto spesso uno sconto sul prodotto o una promozione sulle spese di spedizione.

*I pagamenti.* Nell'Editoria, musica ed audiovisivi, carta di credito e Paypal sono utilizzati nel 62% delle transazioni a valore. Anche in questo comparto si registra un aumento della rilevanza degli strumenti di pagamento elettronici rispetto al contrassegno che, pur rimanendo significativo, scende di qualche punto percentuale collocandosi intorno al 25%. L'inserimento da parte di alcuni player di contenuti multimediali scaricabili direttamente dal sito (prevalentemente brani musicali in formato mp3, selezionabili singolarmente e del valore di pochi euro o frazioni di euro cadauno) dovrà richiedere

l'attivazione di sistemi per gestire i micro-pagamenti. Tra le possibili soluzioni, oltre ai sistemi concepiti appositamente per gestire questo tipo di transazione (ad esempio Google checkout), si potrebbe dare al merchant la facoltà di memorizzare i dati della carta di credito – come già avviene per alcuni importanti siti stranieri, Amazon in primis – senza che questi debbano essere digitati ad ogni transazione. L'avvento degli eBook sarà di ulteriore stimolo per l'adozione di questo tipo di soluzioni.

*La logistica.* In questo comparto il costo di spedizione è variabile, in funzione della dimensione dell'ordine e dello spedizioniere scelto (posta o corriere), da pochi punti percentuali a quasi il 10% dello scontrino. I costi relativi al mantenimento e all'evasione dell'ordine si aggirano attorno al 4-5% del fatturato. I margini in questo settore sono però tali da giustificare una politica anche particolarmente aggressiva fino ad offrire spese di spedizione gratuite. È questo l'unico settore dove la consegna tramite posta ha una quota significativa del mercato, pari a circa il 25%. Tra i corrieri più utilizzati SDA e Bartolini.

### I modelli di business e i principali trend

Il settore presenta modelli di business piuttosto eterogenei: case editrici (Mondadori con BOL.it) e distributori (Messaggerie con IBS.it e la Feltrinelli con la Feltrinelli.it) con progetti online che non hanno sinergie di brand con il canale fisico, Dot Com che hanno stabilito relazioni forti con editori e distributori (libreriauniversitaria.it e Unilibro.it), librerie/case editrici con punti di vendita fisici (Hoepli.it), importatori (Deastore.com). Considerando la tipologia di impresa ed i canali attraverso cui il cliente viene raggiunto si possono identificare i principali cluster come rappresentato in figura 4.6.

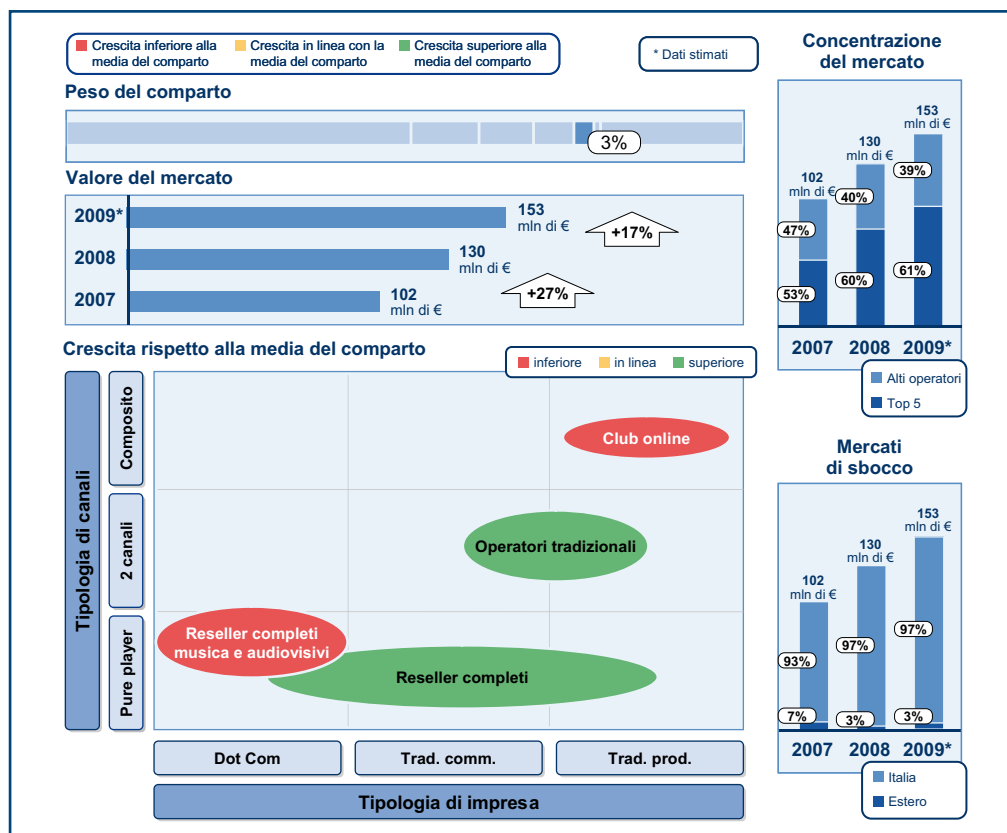


Figura 4.6

**L'eCommerce B2c nel comparto dell'Editoria, musica ed audiovisivi**

*I reseller completi puri.* Si conferma anche nel 2009 come il cluster più significativo con oltre il 55% del mercato, con una crescita superiore a quella media del settore. Al suo interno troviamo iniziative tra loro molto diverse per provenienza e storia: sia operatori tradizionali – ad esempio distributori come Messaggerie (IBS.it) e case editrici come

Mondadori (BOL) – sia Dot Com (libreriauniversitaria.it e Unilibro). Questi operatori si pongono come punto di riferimento nel settore con cataloghi completi sia per i libri italiani, che per altre categorie merceologiche come libri stranieri, cd e dvd (oltre che in alcuni casi videogiochi e altri accessori). Il 2009 è stato contrassegnato da un'aggressività commerciale particolarmente spiccata attuata sia con sconti sui prodotti (tramite iniziative promozionali sull'intera offerta delle principali case editrici o offerte di tipo 3x2), che con promozioni sulle spese di spedizione. Gli operatori di questo cluster, oltre che sulla completezza dell'offerta, hanno costruito il loro successo fornendo all'utente un'esperienza d'acquisto particolarmente "appealing" e appagante che in molti casi lo ha coinvolto direttamente secondo le logiche proprie del Web 2.0. In alcuni casi l'esperienza può partire al di fuori del sito di eCommerce, su blog attivati dagli operatori stessi (ad esempio BOL) o con cui gli operatori hanno sottoscritto degli accordi o ancora su siti con la stessa proprietà del sito di eCommerce. Particolarmente attivo in questo senso è il leader di settore che ha sottoscritto nel 2008 un accordo con anobii e che fa ha nella propria rete di siti (Mymovies.it, Radioalt.it e Wuz.it) un punto di forza importante. Alcuni operatori, infine, proprio grazie all'esperienza acquisita nel corso degli anni rispetto a tutte le principali dimensioni rilevanti nella gestione di un sito di eCommerce in un settore non facile dal punto di vista delle operations come quello dei libri, si sono proposti come service provider fornendo siti white label per soggetti terzi (ad esempio webster.it per AcMilan).

*I reseller completi multicanale.* Si tratta di quelle case editrici/distributori/librerie che all'iniziativa offline hanno affiancato il sito di eCommerce (ad esempio laFeltrinelli ed Hoepli). Sono in crescita ben oltre la media del comparto e arriveranno nel 2009 a superare quota 15% del mercato. Il modello, i fattori critici di successo e la value proposition dei player di questo cluster sono ad oggi sostanzialmente allineati a quelli dei reseller completi puri, con cui si trovano a competere direttamente. La differenza consiste nelle potenzialità, oggi solo parzialmente sfruttate, derivanti dalla multicanalità (sia in termini di brand, sia in termini di logistica e operations) che potrebbero fornire un vantaggio competitivo importante. Questi operatori hanno dimostrato di essere all'avanguardia anche dal punto di vista tecnologico, sia in termini di piattaforma di eCommerce pura (ad esempio la piattaforma di Hoepli è stata scelta da altri operatori del settore), che di soluzioni innovative capaci di sfruttare i nuovi fenomeni di social networking (si pensi ad esempio allo scaffale virtuale de laFeltrinelli su Facebook). In questo cluster si segnala l'ingresso de libraccio.it, storica catena di librerie particolarmente competitiva sulla vendita di testi scolastici usati e nuovi, che dalla seconda metà del 2009 è online grazie ad una joint venture con Ibs.it.

Infine consideriamo il modello dei *club online* - che con Mondolibri rappresenta oggi uno degli esempi più significativi di multicanalità nel rapporto con il cliente (si pensi alla possibilità di effettuare l'ordine tramite SMS) - e la categoria dei reseller completi di musica ed audiovisivi, in stasi a causa principalmente della difficoltà del mercato di cd e dvd.

## Box 4.41

**BOL.IT**

Bol.it è una delle realtà più significative tra gli internet store italiani di prodotti mediali, grazie all'estensione della sua offerta.

Con circa 2 milioni di titoli, tra libri italiani, inglesi e statunitensi, libri professionali, remainders, CD, DVD e videogames, il catalogo di BOL risulta tra i più completi del settore.

Bol.it è nato come iniziativa di commercio elettronico nel 2000 da una joint-venture fra il gruppo Mondadori, uno dei maggiori dell'editoria italiana, e Bertelsmann, colosso dell'editoria tedesca ed è attualmente uno dei principali player dell'editoria online.

Dal 2005 divisione di Mondolibri (la società del Gruppo Mondadori leader nella vendita di libri a distanza), Bol.it ha registrato nel 2008 circa 10 milioni di euro di fatturato. E nel corso del 2009 ha accelerato la propria crescita, attestandola stabilmente oltre il 30% per l'intero arco del secondo semestre. Risultato di una costante attenzione al cliente, costruita seguendo tre principali "direzioni" di sviluppo: innovazione, velocità e risparmio. I più recenti interventi in queste direzioni sono stati: il lancio, a fine 2008, di un sito per smartphone e i-phone dotato - primo in Italia - di tutte le funzionalità del sito "tradizionale"; la continua estensione del numero di copie presenti in magazzino in pronta consegna, arrivate nel 2009 oltre quota 100.000; l'adozione di una politica commerciale aggressiva che alla gratuità della consegna, alle promozioni istituzionali degli editori e ai tradizionali sconti sulle novità, affianca, unica in Italia, una molto apprezzata articolazione di offerte "3x2". Per il 2010 Bol.it ritiene di poter mantenere tassi di crescita stabilmente al di sopra della media di settore.

### Deastore

Box 4.42

Deastore.com, nata nel 2003, è il sito di eCommerce di DEA Mediagroup S.p.A., società di distribuzione di editoria internazionale e di prodotti di intrattenimento, con 7 sedi in Italia e uffici e magazzini di consolidamento in vari Paesi. Da oltre 60 anni è tra i leader nella fornitura di pubblicazioni in lingua straniera in formato cartaceo ed elettronico ad aziende, strutture di ricerca, università e biblioteche.

Nel 1999, DEA decide di sfruttare anche Internet come canale di vendita, creando Deastore.com, estendendo l'offerta al mercato B2C.

Il catalogo di Deastore.com comprende oltre 10 milioni di libri, 110 milioni di libri usati e 150.000 DVD, circa 10.000 titoli di videogiochi e 670.000 CD, ed è certamente tra i più ampi sul mercato. Nel corso del 2009, grazie ad accordi presi con Major americane e la SIAE, Deastore.com ha reso disponibile nel suo catalogo tutta la discografia americana, difficilmente reperibile in Italia. Per il 2010, invece, si attende l'introduzione di titoli elettronici sia nell'abito della musica - mp3 - che in quello dei libri - eBook, e i testi scolastici e universitari dei libri italiani.

Deastore.com si rifornisce, a differenza dei competitor, non solo dai grandi distributori, ma anche da piccoli editori grazie alla disponibilità di centri di raccolta in tutti i principali Paesi (USA, Inghilterra, Francia, Spagna, Germania, India, Cina ecc.), presso cui l'editore spedisce anche ordini di dimensioni ridotte; è, poi, Deastore.com a farsi carico del trasporto per via aerea al magazzino centrale di Roma da dove vengono inviate le spedizioni in tutto il mondo e negli altri magazzini di distribuzione.

L'azienda è molto competitiva in termini di servizio in quanto dispone di uno stock di 400.000 titoli nel proprio magazzino italiano e di circa 5 milioni presso i principali partner, avendo così a disposizione 5,5 milioni di prodotti disponibili entro le 48/72 ore.

Il transato online registrato nel 2008 è stato di 4,5 milioni di € (IVA inclusa), in crescita rispetto l'anno precedente. Questo trend positivo è confermato anche dalle aspettative per il 2009, dove la chiusura dovrebbe attestarsi intorno ai 6 milioni di €.

Per l'estate del 2010, Deastore.com sarà in grado di offrire ai propri clienti la prima piattaforma italiana di libri elettronici con standard aperti. La sezione "libri elettronici" conterrà 300.000 libri tra inglesi ed americani, ma anche circa 10.000 libri italiani.

### IBS

Box 4.43

IBS.it, leader nel settore dell'editoria, musica ed audiovisivi online in Italia, è la società eCommerce del nuovo gruppo Giunti Messaggerie. Nel 2009, oltre a consolidare la sua leadership nella vendita di libri (circa 50% del mercato), IBS.it si è confermato anche il primo negozio online italiano per la vendita di CD musicali e DVD con circa l'85% del mercato.

Per ogni tipo di merce IBS ha scelto di lavorare con tutti i distributori operanti sul mercato, alle spalle dei quali figurano vari grossisti e centinaia di altri operatori minori. Gli articoli a più alta rotazione sono stoccati in un proprio magazzino centrale di 4500 mq. con sistemi di picking in radiofrequenza e linee automatiche di imballo. Per tutti gli altri items, invece, i prodotti vengono

ricevuti quotidianamente dai fornitori e il magazzino di IBS funge da punto di consolidamento. Questa modalità di operare consente ad IBS di coniugare un elevato livello di servizio al cliente (tempi di consegna) con una gamma prodotti particolarmente estesa.

I risultati attesi per il 2009 confermano il percorso di crescita intrapreso da IBS dall'inizio della sua attività sia per i libri, che per CD e DVD: il 2009 si dovrebbe chiudere con circa 45 milioni di euro di fatturato netto contro i 39,8 fatti registrare nel 2008. Molto positivi anche i dati relativi al numero di ordini e di clienti che fanno registrare aumenti del 15%.

Due le novità da segnalare per il 2009. La prima è l'introduzione del download di contenuti musicali in formato mp3 (sia singoli che album). La seconda è l'iniziativa, in collaborazione con Libraccio, Libraccio.it che commercializza prevalentemente testi scolastici nuovi ed usati. Grazie a un accordo con l'Associazione Italiana Editori, è possibile visualizzare i libri adottati in tutte le principali scuole medie inferiori e superiori d'Italia e scegliere se acquistare il testo nuovo o, se disponibile, usato. Libraccio.it utilizza il centro distributivo di IBS e i risultati conseguiti nei primi 6 mesi di attività sono stati molto positivi.

Box 4.44

**La Feltrinelli.it**

La Feltrinelli, è da oltre 50 anni il punto di riferimento per i prodotti di intrattenimento culturale. Dal 2007 la tradizione è stata portata online grazie all'apertura del sito di eCommerce che offre un'ampia scelta di libri italiani (oltre 400.000), DVD (26.000) CD (330.000) a cui si sono aggiunte, da fine 2009, l'area Games e gadgets (tra cui agende, merchandising, box esperienze regalo).

Nell'ottica di approccio multicanale, lafeltrinelli.it sfrutta in maniera innovativa i punti di forza della distribuzione fisica, offrendo ai suoi clienti un alto livello di servizio. La carta fedeltà CartaPiù, ad esempio, è utilizzabile sia nei punti vendita che sul negozio online e offre la possibilità di usufruire di promozioni esclusive e di accumulare sconti utilizzabili in fase di acquisto. La possibilità di fruire dei vantaggi della carta è stata estesa nel 2009 a tutti gli acquirenti online, anche se non titolari della carta fisica, rendendo ancor più competitivo il posizionamento in termini di fidelizzazione e di prezzo.

Per quanto attiene la logistica l'eCommerce de lafeltrinelli.it si avvale di un magazzino dedicato e dell'integrazione dei flussi con i punti vendita; i prodotti sono consegnati tramite corriere in 24/48 ore, a seconda della destinazione.

La performance del business online della Feltrinelli è dovuta ad una serie di fattori tra cui la notorietà del marchio, una strategia aggressiva in termini di qualità e quantità della proposta, una piattaforma tecnologica tra le migliori del settore e una serie di iniziative di comunicazione online e offline che spaziano dai social network, quali twitter e face book, ai media tradizionali.

Box 4.45

**Mondolibri**

L'iniziativa Mondolibri è nata nel luglio 1998 dalla fusione dei due book club leader in Italia: il Club degli Editori di proprietà del gruppo Mondadori, ed Euroclub Italia di proprietà del gruppo Bertelsmann. Attualmente la società fa parte dell'Area Direct del gruppo Mondadori e appartiene al 50% a Mondadori stessa e per il restante 50% a Bertelsmann AG.

Con 1,1 milioni di soci e oltre 6 milioni di vendite annuali la divisione Book-Club di Mondolibri detiene la leadership assoluta nel mercato italiano della vendita di libri per corrispondenza, e la sua attività di vendita ruota attorno ad otto Club specializzati per settore, ognuno dei quali dispone di un'apposita sezione sul sito della società.

La gamma Mondolibri annovera circa 1.200 libri, 300 CD musicali e 300 DVS, per un totale di oltre 1.500 item. Ogni anno inoltre vengono introdotte a catalogo circa 700 novità.

La maggior parte del budget per la comunicazione viene dedicato al canale offline; lo strumento offline più utilizzato è il classico catalogo cartaceo, che viene spedito a casa degli associati. Già oggi il socio può sfogliare sul computer il catalogo elettronico in formato pdf.

L'allestimento degli ordini per i canali online e offline di Mondolibri avviene nel centro distributivo di proprietà situato a Roccandelle (BS); questo magazzino è utilizzato anche da Bol.it, altra divisione di proprietà del gruppo Mondadori.

A partire dal 2004 è stata introdotta la tecnologia Wi-Fi, che ha permesso di migliorare la ge-



stione dei resi a magazzino e automatizzare attività che venivano svolte manualmente, come l'inserimento a scaffale dei prodotti resi.

Nel 2009 l'area internet della divisione Book\_Club conseguirà un fatturato pressoché stazionario rispetto all'esercizio precedente, stimato attorno a 5 milioni di €.

La società sta valutando la possibilità di commercializzare gli eBook, a condizione che si affermi uno standard condiviso.

## Panini

Box 4.46

New Media è la divisione che si occupa dell'attività online del gruppo Panini S.p.A., leader mondiale nel campo delle figurine e delle card collezionabili, presente in più di 110 Paesi.

Nel corso degli anni il portafoglio delle attività si è ampliato includendo il publishing (produzione e distribuzione di fumetti e riviste), la vendita di almanacchi, gadget e la vendita di diritti televisivi e di merchandising di cartoni animati e manga giapponesi.

Dal marzo 1999 è attivo un servizio di eCommerce che ha progressivamente interessato tutte le aree del gruppo, anche se il fatturato online, che ha un'incidenza pari all'1% del transato totale, è attribuibile in larga parte alla vendita delle figurine mancanti, di raccolte di figurine complete, almanacchi e dei comics.

Il 2008 si è chiuso con una crescita delle vendite online pari al 15% attribuibile soprattutto ad un rafforzamento della propria posizione sul mercato estero dovuta alla vendite di prodotti legati ai Campionati Europei di Calcio Euro2008: le esportazioni fuori dall'Italia hanno avuto un'incidenza pari all'82% sul totale, rispetto al 70% del 2007.

La chiusura del 2009, a causa dell'assenza di grandi eventi calcistici internazionali, prevede una diminuzione del 10% rispetto al 2008.

Una decisa inversione di tendenza si avrà nel 2010 grazie a diverse iniziative legate al mondiale di calcio FIFA WORLD CUP 2010™, che avrà inizio a Giugno del prossimo anno.

Novità da segnalare sono l'acquisizione delle licenze esclusive per il settore collectible del campionato NBA americano per il quale è previsto lo sviluppo di un gioco di trading cards che avrà una forte componente online e di l'ingresso di Panini nel settore dei magazines per ragazze con l'acquisto delle testate del gruppo CIOE' e la creazione di un sito dedicato.

## Shopping24

Box 4.47

Shopping24.it è il negozio virtuale del Gruppo 24 ORE. Creato nel 1998, parallelamente al sito [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), per sfruttare il canale digitale come mezzo per offrire i propri prodotti e servizi, oggi contribuisce agli introiti del Gruppo di cui fa parte. Shopping24.it è curato dalla omonima S.r.l. Shopping24, indipendente anche se interamente di proprietà de Il Sole 24 ORE S.p.A..

Dall'anno della sua apertura ad oggi la crescita non è stata solo di carattere economico, ma anche di contenuti e di gamma: nato per offrire online abbonamenti, oggi Shopping24 offre un'ampiezza di gamma esclusiva: è possibile sottoscrivere abbonamenti al quotidiano "Il Sole 24 ORE" ai periodici e alle riviste specializzate, oppure acquistare prodotti/servizi one shot che spaziano dai libri ai DVD, dai software alle banche dati professionali, dai corsi e master di specializzazione ai servizi online, il tutto a copertura dell'intera offerta del Gruppo 24 ORE.

Attraverso alcune partnership con altri operatori eCommerce, Shopping24.it promuove e vende anche prodotti di terze parti, tra cui l'elettronica di consumo, l'abbigliamento, i vini, etc.

Per la chiusura dell'esercizio 2009 è previsto un incremento del 17% rispetto al 2008, a conferma di un trend positivo che dura dall'anno della sua apertura. Questa tendenza positiva è spiegata dalla crescita delle visite al sito (+ 59%) e, di conseguenza, del numero di ordini (+ 19%), ottenuta grazie ad un miglior posizionamento sui motori di ricerca, all'ampliamento dell'offerta e ad una miglior correlazione e contestualizzazione con i contenuti del portale [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com). Un'altra fonte di profitto è data dalla raccolta pubblicitaria che su Shopping24 trova molteplici spazi a disposizione.

Tra le novità del 2009 si segnala una miglior organizzazione dei prodotti, un motore di ricerca più efficace e una procedura di acquisto più snella.

## Box 4.48

**Unilibro**

Unilibro è il virtual reseller operante nel settore dell'editoria ed appartenente a Mailtrade, azienda che da tempo lavora nel mercato eCommerce con una solida esperienza di direct marketing. Unilibro nasce nel 1999 ed è la prima libreria universitaria ad operare su Internet. Il catalogo conta più di 4 milioni di articoli, di cui oltre 3,5 milioni sono libri (1,5 Milioni sono libri stranieri in lingua originale). Da precisare che Unilibro continua a fornire le schede prodotto dei titoli non più in commercio, rendendo il sito anche un utile strumento di informazione e ricerca. Accanto ai libri, che rimangono il core business dell'impresa, si affiancano altre tipologie di prodotti come DVD, CD musicali, Videogiochi ed oggettistica varia. Unico nel suo genere è il servizio di C2c di prodotti usati messi in vendita da clienti: Unilibro prevede una supervisione completa del processo, garantendo che tutte le fasi, compreso il pagamento, vadano a buon fine.

Per migliorare l'offerta, oltre alla maggior varietà, sono state apportate diverse modifiche alla piattaforma che hanno permesso di compattare in un'unica pagina del processo d'acquisto, alleggerendolo e rendendolo più pratico e veloce. La piattaforma tecnologica è pienamente integrata sia con il sistema gestionale, sia con i fornitori, consentendo all'azienda di operare senza stock, con il solo ausilio di un transit point. Fanno eccezione i Titoli "novità" per i quali Unilibro si è attrezzato con un ampio magazzino per garantire la consegna in 24 ore.

Unilibro ha chiuso il 2008 con un fatturato di 3,5 milioni di € (IVA inclusa) in leggero calo rispetto al 2007, chiuso a 3,7 milioni €. La previsione di chiusura per il 2009 si attesta intorno ai 5 milioni di €, riprendendo quel trend di crescita interrotto dalla crisi economica del 2008.

Per il 2010, Unilibro ha in progetto di implementare un sistema produttivo automatizzato, per il confezionamento dei pacchi senza l'ausilio dell'uomo. L'obiettivo è quello di aumentare la tempestività e la precisione con cui vengono evasi gli ordini.

## Box 4.49

**Webster**

Webster nasce nel 2000 a Padova con il sito [libreriauniversitaria.it](http://libreriauniversitaria.it), progetto creato con l'obiettivo di rivolgersi al mondo accademico e universitario di cui, in pochi anni, è diventato uno dei canali di vendita preferenziale, rendendo accessibile a tutti la ricerca e l'acquisto di testi specialistici di autori ed editori nazionali e internazionali.

Grazie agli importanti investimenti pubblicitari ed alla qualità del servizio offerto il marchio [libreriauniversitaria.it](http://libreriauniversitaria.it) è diventato un punto di riferimento per chi opera, a vario titolo, nelle università: studenti, docenti e ricercatori ma anche librai ed editori che a essi si rivolgono.

Nel corso degli anni, per assecondare le richieste di un pubblico sempre più vasto, il catalogo è stato oggetto di un ampliamento e ad oggi conta più di 4 milioni di prodotti di cui 550 mila libri italiani, 3,1 milioni di libri in lingua inglese e americana e 840 mila libri in lingua tedesca. Oltre a questi, la gamma di prodotto è stata completata da circa 30 mila Dvd e 3.500 videogiochi.

La rinnovata veste di libreria completa, con un assortimento ampio e profondo, ha portato nel 2005 alla decisione di affiancare al brand storico ma troppo specializzante, [libreriauniversitaria.it](http://libreriauniversitaria.it) - oggi leader in Italia nella vendita di libri accademici e professionali - il nuovo marchio [webster.it](http://webster.it), rivolto ad un target più generalista e consumer, con l'obiettivo di diversificare il posizionamento dei due siti, anche in termini di offerta, garantendo così una migliore copertura di mercato.

Affiancata all'ampiezza di gamma, Webster offre un livello di servizio elevato in termini di puntualità e rapidità di consegna, oltre che diverse promozioni durante il corso dell'anno, tra cui le spese di spedizione gratuite per ordini superiori ai 19 euro.

Sin dall'anno della sua apertura, Webster ha avuto un trend crescente che si è confermato anche nel 2009, registrando un fatturato on line pari a circa 13 milioni di euro con un aumento rispetto all'anno precedente del 48%. Il fatturato atteso per il 2010 è di circa 17 milioni di euro, con un'ulteriore crescita del 30%.

**Gli altri comparti**

*Grocery*. Il Grocery, comparto fortemente legato alle performance del leader di mercato (Esselunga), dovrebbe far registrare nel 2009 una crescita complessiva del 10% circa e

vendite pari a 60 milioni di €.

In questo comparto – data la rilevanza dei costi logistici per l’allestimento dell’ordine e la consegna al cliente – la principale barriera allo sviluppo del canale online continua ad essere la difficoltà di impostare un processo logistico efficiente che non “abbatta” la marginalità. Solo il raggiungimento di una massa critica adeguata potrebbe consentire l’attivazione di strutture logistiche dedicate all’eCommerce. L’unico player capace di raggiungere questa massa critica è stato, almeno fino ad oggi, Esselunga, che, grazie ad un commitment senza eguali nel comparto, ha saputo realizzare un’iniziativa di commercio elettronico in grado di fornire un livello di servizio molto elevato. Al fine di ottimizzare la marginalità, il modello distributivo è duplice: modello “warehouse based”, ovvero con un magazzino dedicato all’eCommerce, nelle aree ad alta densità abitativa (Milano) e modello “store based”, ovvero con evasione a partire dai punti vendita, nelle altre aree.

Per gli operatori con minori possibilità o volontà di investimento l’unica alternativa è sperimentare seriamente modelli di ritiro della spesa presso i supermercati o presso drop-off point in posizioni geografiche convenienti. Questo è quanto stanno facendo alcune insegne come ad esempio Auchan in un punto vendita di Torino.

Il confronto con lo scenario internazionale evidenzia ulteriormente lo stato di salute non certo brillante di questo comparto nel nostro Paese. In Europa, infatti, il Grocery vale circa 9,5 miliardi di €, pari al 4% del paniere eCommerce, ed il tasso di penetrazione è del 1% circa. In USA il mercato del Grocery online supera i 6 miliardi di € (4% del paniere) e la penetrazione è nell’intorno dell’1%. Nessun operatore di questo settore è infine presente nella lista dei top 20 dell’eCommerce italiano, mentre troviamo 3 operatori in UK ed 1 in USA nella lista dei top20 dei rispettivi Paesi. Il Grocery è l’unico comparto in cui il contrassegno costituisce lo strumento dominante con il 56% circa del valore delle vendite. Il fenomeno, unico nel suo genere (ci sono player, come Basko, che consentono il pagamento solo in contrassegno), è in parte spiegato dalle vendite di prodotti a peso variabile (ad esempio frutta e verdura) il cui prezzo esatto si conosce solamente ad ordine allestito. Il restante 44% è gestito con carta di credito.

*Ricariche telefoniche.* Prosegue anche nel 2009, con un tasso compreso tra il 10 ed il 15%, la crescita delle vendite online degli operatori di telefonia riconducibili quasi esclusivamente all’acquisto di ricariche telefoniche. L’incidenza della vendita dei telefoni cellulari resta ancora marginale, anche se i principali operatori – Vodafone, Shop.Wind, Tim, ShopTre – stanno spingendo la vendita di abbonamenti con la formula “tutto compreso”, in cui oltre al traffico (telefonico, internet and sms), viene fornito al cliente anche il telefono (o in molti casi lo smartphone). Si estende progressivamente anche l’offerta di nuove funzionalità per incentivare l’uso del canale online, senza dubbio più efficiente per gli operatori rispetto a quelli tradizionali, come ad esempio servizi promozionali o sconti per chi effettua ricariche online e widget per tenere sotto controllo il traffico e mandare sms gratis.

*Ticketing.* Il comparto del Ticketing online – inteso come la vendita via Internet di biglietti per eventi quali mostre, concerti, musei, parchi divertimento e manifestazioni sportive – cresce nel 2009 ad un tasso del 10% circa, in calo rispetto all’andamento registrato tra il 2007 ed il 2008, superiore al 20%. Nonostante si tratti di una categoria merceologica reperibile su molteplici canali di vendita, il commercio elettronico permette di associare ad ogni prodotto una serie di servizi ad elevato valore aggiunto per l’utente quali la recensione e la rassegna di eventi, la possibilità di visualizzare la struttura dell’impianto che ospita l’evento e la mappa per prenotare il proprio posto a sedere. Prosegue inoltre la tendenza ad investire sulle nuove tecnologie per l’emissione di biglietti RFID e “ticketless”: in questo modo il cliente può stampare i biglietti autonomamente eliminando così la necessità di convertire la ricevuta di pagamento in biglietto effettivo. La smaterializzazione del biglietto è quindi il futuro verso il quale si stanno dirigendo i principali player del mercato. Due i fenomeni di rilievo registrati nel 2009: una concentrazione del mercato sempre più marcata (i primi due player realizzano oltre l’80% dei volumi di vendita complessivi) e una specializzazione sempre più accentuata, per cui ciascun operatore tende ad avere l’esclusiva sugli eventi promossi.

*Made in Italy.* Il “meta-settore” Made In Italy è caratterizzato dalla presenza di molti operatori che trattano tipologie di prodotti e servizi anche molto differenti tra loro. Si tratta tipicamente di micro-settori voluttuari rivolti a nicchie specifiche di consumatori e pertanto potenzialmente vulnerabili alla crisi. La continua propensione all’innovazione unitamente all’attenzione maniacale al servizio ha invece portato il comparto a passare indenne il 2009 facendo registrare anzi una crescita di alcuni punti percentuali. La quota di mercato più ampia è appannaggio dei siti che commercializzano prodotti alimentari, in particolare quelli tipici italiani, come Wineshop.it e Giordano Vini. In questo ambito si segnalano negli ultimi anni molti nuovi ingressi che puntano su offerte alimentari di alta qualità. Al secondo posto vi sono gli operatori dedicati alla vendita di servizi “legati” al turismo, come ad esempio Weekendafirenze.com (operatore che si occupa della vendita di articoli multimediali sul tema della cultura italiana e di biglietti per l’ingresso a mostre e musei). Altri casi di successo spaziano dalla vendita di prodotti per la salute e il benessere, come Saninforma, alla commercializzazione di articoli di marchi prestigiosi di auto e moto italiane, in primis Ferraristore.com e Ducati.it, ai siti di fiori o oggettistica, quali Italianflora e Dmail.it.

## Box 4.50

**Basko**

Da settembre 2003 la catena di distribuzione Basko è attiva nelle provincie di Savona, Genova e nella zona limitrofa a Sestri Levante, grazie ad un sito di eCommerce semplice e intuitivo adatto per ogni tipo di utenza.

Sul sito sono presenti il 95% degli articoli normalmente reperibili in un normale punto vendita con prezzi allineati a quelli del negozio. Le consegne vengono eseguite da personale Basko accuratamente selezionato, con furgoni refrigerati. Le spedizioni sono effettuate nel periodo lunedì-sabato ore 8-22 divise per fasce orarie di due ore ciascuna ed ogni cliente riceve la merce in base alla fascia selezionata in fase di check-out. Si applica un costo consegna di soli 4 €, se l’importo della spesa supera i 100 €, che sale altrimenti a 6.00 €; il trasporto è invece gratuito per i clienti over 60 e per i disabili. Si sta inoltre valutando la possibilità di fare ritirare la merce nel punto vendita di fiducia ai clienti interessati. Se si verificano delle indisponibilità di prodotto dopo l’ordine, Basko effettua una sostituzione utilizzando altri prodotti di qualità uguale o maggiore rispetto a quanto ordinato e una differenza di prezzo massima consentita pari al 20%. Il pagamento viene effettuato al 100% con contrassegno utilizzando diversi metodi come la carta di credito (45%), il bancomat (35%) o contanti solo se si verificano problemi di pagamento. Per il prossimo futuro, Basko ha in cantiere l’estensione dell’attuale zona di consegna.

## Box 4.51

**Buy.it Srl**

Buy.it è nata nel giugno 2004 focalizzandosi fin da subito sulla posizione di web incubator e offrendo servizi di eCommerce ad alto valore aggiunto ad aziende interessate al business online senza sostenere eccessivi costi di gestione. Buy.it propone ai propri clienti soluzioni complete ed integrate che includono la creazione del sito, la gestione completa del magazzino e delle spedizioni, la fatturazione, oltre che servizi di web marketing e commerciali.

Il cliente, che al contempo è anche partner e fornitore di Buy.it, mette a disposizione il proprio brand (generalmente “forte” o “riconoscibile” sul mercato) in modo tale da poter godere del know-how tecnologico-informatico di Buy.it.

Buy.it gestisce direttamente, per conto del cliente, anche il processo di fatturazione, direttamente al consumatore finale, riscuotendo il pagamento e gestendo la contabilità evitando al proprio cliente dalla gestione delle micro transazioni. Buy.it possiede un magazzino di proprietà tramite il quale coordina le spedizioni su tutto il territorio italiano e all’estero, controllando quindi direttamente l’intero ciclo.

Oggi Buy.it gestisce i siti e-commerce di: Medialia-Rai trade (editore Elle U Multimedia), Selegiochi (marchi Città del sole, catena di negozi di giocattoli, e Netura E), Yamato Video, Liabel, Warner Bros, filiale italiana della multinazionale dell’intrattenimento, Giunti Editore, Buy Cartoon, Harlequin Mondadori (Harmony), Emergency, Touring Club ed infine Dicofarm

Spa. Da giugno 2009 è on line un portale di prodotti di puericultura [www.buybaby.it](http://www.buybaby.it) di proprietà diretta di Buy.it

Nonostante la crisi, grazie al parco clienti esistenti, nel 2009, i siti Buy.it hanno fatturato 1,6 milioni di Euro con oltre 30.000 spedizioni - e' prevista una crescita del 30% anche nel 2010.

Buy.it Srl ha sede a Meda (MB) In Via Pascoli 16 - tel +39 0362 341414 - [info@buy.it](mailto:info@buy.it)

### Clicca e Gusta

Box 4.52

Clicca e Gusta, online dal 2007, è il portale web creato da Sapi S.A.S., società costituita da un gruppo di cultori di prodotti enogastronomici tipici regionali, che offre un'ampia scelta di prodotti alimentari italiani, attentamente selezionati.

La ricerca del prodotto sul sito può avvenire per categorie alimentari, regioni, produttori o parole chiave. Il cliente ha la possibilità di consultare le schede di approfondimento disponibili per ogni prodotto, di avere informazioni sul produttore, di leggere le recensioni scritte da altri utenti o di interagire con lo "chef" per ottenere consigli utili e informazioni su ricette. L'ordine viene evaso a partire da un unico magazzino centrale gestito in outsourcing. La comunicazione è focalizzata sul canale online ed in particolar modo sull'acquisto di keyword dai principali motori di ricerca.

Lo strumento di pagamento più utilizzato su Clicca e Gusta è la carta di credito con il 50% delle transazioni (a valore), seguito dal bonifico e dal contrassegno, con il 35%, e Paypal, 15%.

Clicca e Gusta nel 2010 conta di consolidare la crescita del 2009 ed inoltre si sta presentando sul mercato dei Gruppi di Acquisto offrendo la sua piattaforma informatica e logistica per portare direttamente al consumatore i prodotti di piccoli produttori di eccellenza con un rapporto qualità prezzo di assoluta convenienza.

Altra innovazione prevista nel 2010 è l'implementazione della formula "pick and pay TNT" con oltre mille punti di ritiro in tutta Italia.

### Digital Preziosi

Box 4.53

Digital Preziosi, nato nell'aprile 2006, è il sito di eCommerce del Gruppo Giochi Preziosi Spa. L'azienda è leader in Italia nel mercato del giocattolo. Dal primo ottobre 2008 Digital Preziosi è diventata anche editore iniziando a vendere spazi pubblicitari all'interno dei propri siti.

Il catalogo prodotti, commercializzato sul sito [www.digitalpreziosi.com](http://www.digitalpreziosi.com), è molto ampio e copre diverse categorie: giocattoli bimbo e giocattoli bimba; scuola; aria aperta; prima infanzia; intrattenimento. Acquistando online, i clienti possono beneficiare di prezzi scontati del 10% rispetto ai prezzi normali di listino. Inoltre è presente una sezione dedicata alle offertissime, in cui è possibile trovare giocattoli a un prezzo ribassato del 30-70%.

DigitalPreziosi.com non solo un eshop, ma offre una serie di sezioni/servizi aggiuntivi. Il sito, infatti, presenta le sezioni "club", "gioca" e "mondi" nelle quali i bambini possono giocare, leggere le storie dei loro personaggi preferiti ed essere sempre informati su tutte le ultime novità.

Dallo scorso anno Digital Preziosi è anche editore e vende spazi pubblicitari all'interno del proprio sito.

Nel 2008 la società ha fatto registrare una crescita molto positiva, superiore al 50%, in termini di fatturato e numero di ordini. Anche per il prossimo anno Digital Preziosi prevede lo stesso trend.

A livello di marketing e comunicazione l'azienda destina circa il 10% del proprio fatturato totale al canale online, in particolar modo questo viene investito sui motori di ricerca, newsletter e banner. I pagamenti avvengono prevalentemente tramite carta di credito. Seguono contrassegno e Paypal.

### D-Mail

Box 4.54

D-Mail.it è il sito eCommerce di proprietà della Dmedia Commerce S.p.A, azienda facente parte della DMail Group S.p.a. società quotata al segmento Star di Borsa Italiana e attiva nelle vendite dirette e a distanza, multiprodotto e multicanale, di "Idee Utili ed Introvabili", elettronica di

largo consumo, piccoli elettrodomestici e digital entertainment, DMail Group è presente nel mercato nazionale ed internazionale presidiando i canali B2C e B2B.

La Dmedia Commerce S.p.A. è l'azienda di vendita multicanale leader nel settore delle Idee Utili e Introvabili. Attiva da oltre 20 anni nella vendita diretta e a distanza, ha sviluppato negli anni una strategia di sviluppo basata su presenza fisica, online e di assistenza clienti. Oltre ai siti eCommerce che offrono i loro servizi in Italia, Portogallo, Spagna, Romania e Repubblica Ceca (ed in tutta Europa attraverso [www.dmail.eu](http://www.dmail.eu)), Dmediacommerce S.p.A presidia il territorio italiano attraverso i suoi sette punti vendita presenti a Firenze, Milano, Roma, Torino, Genova e Bologna.

È poi presente all'estero con dei punti vendita in Portogallo, Romania e Repubblica Ceca.

Dmediacommerce S.p.A è inoltre attiva con i suoi notissimi cataloghi che raggiungono ogni mese centinaia di migliaia di famiglie in Italia e all'estero, e tramite i quali diffonde i brand D-Mail, D-Comfort e D-Garden.

Le strategie della Dmediacommerce S.p.A riflettono la particolare attenzione all'ottica di comunicazione integrata e multicanale completamente customer oriented: garanzia "Soddisfatti o Rimborsati" estesa a 30 giorni, numero verde gratuito per qualsiasi chiarimento riguardante i prodotti o gli ordini, consegna garantita entro 48 ore con Corriere Espresso con tariffa unica di spedizione di 6,90 €.

Gli obiettivi per il 2010 sono di una crescita costante, fondata su basi sempre più solide a livello di azienda e di gruppo, nell'ottica di uno sviluppo sempre più integrato e multicanale che mette al centro del mondo D-Mail il cliente.

#### Box 4.55

#### **eBay**

Fondata nel settembre del 1995, Ebay è il mercato online più grande del mondo per la compravendita diretta di beni e servizi, presente con propri siti in Argentina, Australia, Austria, Belgio, Brasile, Canada, Cina, Corea, Danimarca, Filippine, Francia, Germania, Gran Bretagna, Hong Kong, India, Irlanda, Italia, Malesia, Messico, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Polonia, Singapore, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Taiwan, Thailandia e Turchia, con circa 90,1 milioni di utenti attivi in tutto il mondo. Ogni giorno la Community mette in vendita più di 112,3 milioni di articoli diversi divisi in migliaia di categorie.

Presente in Italia dal 2001, ha oggi oltre 5 milioni di utenti registrati. Oltre alla Community di utenti si sta sviluppando la categoria dei professionisti e PMI che trae vantaggio come fonte primaria o secondaria da eBay (fonte: Research International, febbraio 2008).

Ebay effettua continuamente operazioni di aggiornamento del sito per garantire una navigabilità più semplice ed una maggiore opportunità per i venditori. Infatti, il sito viene riorganizzato con le inserzioni in ordine per rilevanza, in questo modo i prodotti più coerenti con la ricerca sono mostrati per primi.

La sicurezza, tematica a cui eBay è molto sensibile, viene costantemente migliorata grazie a strumenti quali la toolbar, il sistema di feedback, la collaborazione costante con le Forze dell'Ordine, l'incoraggiamento ad usare sistemi di pagamento sicuri come PayPal di cui è proprietaria e la verifica accurata dell'identità degli utenti. Il 2009, a causa della crisi che ha influenzato negativamente le spese voluttuarie, è stato un anno non facile soprattutto per la parte di vendite c2c (consumer to consumer). Ha invece tenuto, facendo registrare una crescita moderata, l'anima B2c grazie ai buoni risultati conseguiti dai venditori professionali e dai siti di eCommerce con un negozio anche su eBay.

#### Box 4.56

#### **Esselunga**

Esselunga è entrata nel 2001 nel mondo eCommerce con l'iniziativa "Clicca il pomodoro". Gli anni a seguire sono stati caratterizzati da una crescita continua che ha consentito ad Esselunga di affermarsi come leader indiscusso del settore grocery in Italia con una quota di mercato ampiamente superiore al 50% del totale transato. Tra gli elementi determinanti il successo di Esselunga ci sono sicuramente l'elevato livello di servizio offerto, un'ampia copertura del territorio che di anno in anno si allarga sempre più, l'elevato commitment nei confronti del canale online e le

sinergie con la rete fisica a tutti i livelli, dalla brand image al marketing, dal CRM alla logistica. Il modello logistico è misto con un magazzino dedicato nelle zone ad alta densità abitativa, come a Milano con il magazzino di San Giuliano mentre utilizza i punti di vendita fisici nelle zone dove la densità è inferiore.

Ad apprezzare ed avvalersi del servizio “Clicca il pomodoro” sono in molti casi gli stessi clienti Esselunga che utilizzano il canale fisico per gli acquisti urgenti di tutti i giorni ed il canale online per la cosiddetta “spesa grossa”, non tralasciando però l’acquisto di prodotti freschi e freschissimi. Il pagamento avviene con carta di credito sia online, che alla consegna. Le preparazioni sono rapide e permettono di avere la spesa a casa anche il giorno dopo l’ordine. Il servizio di consegna è attivo dalle 8.00 alle 22.00, suddiviso in fasce orarie di 2 ore, dal lunedì al sabato e sempre più frequentemente, la domenica.

L’azienda è costantemente impegnata per migliorare l’aspetto logistico e qualitativo del servizio e per consolidare la fidelizzazione allo stesso attraverso iniziative dedicate, come l’invio di sampling o promozioni esclusive per l’eCommerce.

### Everywine

Box 4.57

Everywine.biz è nata nel 2001 come enoteca online grazie all’idea di un piccolo gruppo di amici provenienti da diverse esperienze professionali (commercio enogastronomico, Information Technology e comunicazione aziendale) accomunati dalla passione per la tradizione enologica italiana. Oggi Everywine propone, sul proprio sito di eCommerce, più di 1.000 diverse etichette, risultato di una continua selezione, e gestite attraverso un unico magazzino reale e di proprietà. Everywine.biz pone particolare attenzione al rapporto qualità prezzo offerto nel proprio catalogo, contemporaneamente, inoltre, è elevato il focus aziendale nei confronti del customer service, il quale deve essere completo ed attento.

Il sito è stato concepito con l’obiettivo di sviluppare nel consumatore la piacevole e coinvolgente esperienza di acquisto di un’enoteca vera e propria: sono stati creati diversi scaffali per ogni categoria vinicola in modo da poter curiosare l’intera gamma articoli in maniera coordinata.

Dalla fine del 2008, inoltre, Everywine.biz ha ampliato il proprio portafoglio prodotti cominciando a gestire anche categorie merceologiche sinergiche come, ad esempio, il cioccolato nei periodi più freddi dell’anno.

Ancora, Everywine ha scelto di specializzarsi nella vendita online di regali aziendali, iniziativa per la quale sono ideati diversi servizi che ne permettono la customizzazione: differenziazione dei prodotti per target, programmazione della spedizione, e personalizzazione del packaging e degli stessi prodotti.

Grazie all’affinamento dei servizi messi a disposizione dal sito eCommerce, Everywine, prevede di chiudere il 2009 con una crescita superiore al 10%, raggiungendo così un fatturato di circa 500.000 euro.

Lo sforzo di marketing, cresciuto considerevolmente nel 2009, viene interamente dedicato al canale online in particolare ai motori di ricerca, con una focalizzazione sempre maggiore, ed ai siti di comparazione prezzi.

Everywine.biz, offre inoltre la possibilità di assicurare il proprio acquisto tramite la selezione del servizio “Cento x Cento Delivery”, grazie all’operatore logistico SDA, che tiene costantemente monitorata ogni spedizione e garantisce la consegna del pacco.

### Foppapedretti

Box 4.58

Foppapedretti nasce dalla passione del fondatore Ezio per il legno in una soffitta della provincia di Bergamo, dove il giovane si dilettava a trasformare in giocattoli gli scarti del laboratorio di falegnameria dello zio. Nel tempo l’azienda si è focalizzata sulla qualità dei materiali, praticità di utilizzo, funzionalità e maneggevolezza, ricercatezza nel design, attenzione alla sicurezza diventando una solida realtà nel panorama industriale italiano e un tassello importante della produzione “made in Italy” nel mondo. Dal 2008 ha deciso di creare un’area di vendita online con ClubFoppapedretti.it per andare incontro a quella parte di clientela più propensa ad utilizzare questo canale e per smaltire meglio i prodotti con difficoltà di rotazione. ▶

L'offerta comprende oltre 500 referenze divise in 7 categorie: casa, bimbo, giardino, collezioni, limited edition, outlet e novità. I prezzi sono fortemente competitivi: più del 95% degli articoli è scontato con almeno il 5%, il 60% è scontato del 15% ed il 35% è presentato con sconti fino al 60%. La clientela tipo sono mamme 30-45 anni di età che vivono nelle periferie delle grandi città come Milano e Roma. Il pagamento è permesso con diverse modalità quali paypal, carta di credito, contrassegno ed bonifico.

Rispetto al primo anno di partenza il fatturato in Italia è cresciuto del 250% circa. Il risultato economico nel 2009 è aumentato del 400% permettendo al progetto eCommerce di raggiungere il pareggio. Il negozio online è quindi diventato il miglior negozio della distribuzione Foppapedretti. Si è pertanto raggiunto un duplice obiettivo: l'aumento del fatturato globale dell'azienda e l'aumento delle visite ai punti vendita fisici, dove i consumatori acquistano dopo essersi informati online (nel 2009 sono stati inseriti circa 50 minifilm sui prodotti "storici"). Nel 2010 l'azienda prevede lo sbarco su piattaforme di social network come Facebook andando a raggiungere direttamente la clientela target preferita.

## Box 4.59

**Giordano Vini**

Da oltre 100 anni la famiglia Giordano produce vino in Valle Talloria (CN). Da sempre molto innovativa, Giordano Vini sfrutta strumenti di vendita come il mailing o il teleselling. A partire dal 2003, infine, si è deciso di inserire il canale online tra le diverse possibilità per raggiungere il proprio target.

Il sito di eCommerce Giordano Vini offre ai propri clienti una vasta gamma di prodotti suddivisi in tre categorie fondamentali: i vini, i prodotti della dispensa e le confezioni. La sezione dei vini è la più ricca con oltre 80 varietà di vino, classificate in funzione del tipo, bianco, rosso e rosato. Sono inoltre presenti anche gli Invecchiati, gli Spumanti, i Quotidiani, le Grappe ed i Liquori. Per i più sensibili al prezzo Giordano Vini ha anche previsto una speciale ricerca per fascia di prezzo.

Nel 2008 l'azienda ha generato ricavi per un totale di 1,4 milioni di euro, che rappresentano solo il 2% del fatturato complessivo: la restante parte viene generata tramite corrispondenza, telefono e mercato B2B. Interessante anche notare che le vendite online di Giordano Vini comprendono anche l'estero, principalmente l'Europa, ripartendosi tra Italia (50%), Germania, Olanda, Austria e Svizzera, ma anche gli USA. Nel 2009 si prevede che il fatturato cresca del 40%.

Alla possibilità di effettuare i pagamenti con carta di credito l'azienda affianca l'alternativa del bollettino postale, differito fino ad un massimo di 30 giorni dalla consegna, permettendo al cliente di provare la merce e pagare solo in caso di piena soddisfazione.

Da settembre 2009 è online una nuova release del sito molto più orientata alla vendita rispetto alla versione precedente.

Per il futuro Giordano Vini ha l'obiettivo di aumentare la quota a parte di fatturato realizzata online, investendo in tecnologia e persone. Un primo passo in questa direzione sarebbe quello di lanciare nuove versioni del sito nei mercati esteri più promettenti ed effettuare analisi di usabilità periodiche con il fine di ridurre gli abbandoni del carrello e rendere la consultazione più agevole.

## Box 4.60

**GustiBest**

L'enoteca di prodotti tipici online

Il negozio eCommerce di GustiBest, nato nel 2006 dall'idea di Michele Olmo, ha l'obiettivo di promuovere i prodotti tipici enogastronomici piemontesi. Sul sito di vendita online è possibile curiosare tra vini, biscotti, prelibatezze dolci e salate, pasta, farine, liquori e confezioni regalo già pronte, scoprendo, tramite le accurate schede prodotto, le zone di provenienza, gli ingredienti ed i produttori di ogni articolo. Tutti i prodotti provengono da fornitori selezionati che producono in quantità limitate, con ingredienti genuini. Ampia scelta di prodotti biologici.

Gustibest è quindi particolarmente attenta alla propria offerta esclusiva e di qualità mantenendo al contempo elevati standard di servizio, curando la confezione, costituita da un contenitore isotermico in polistirolo espanso inserito in una scatola di cartone con la doppia funzione di ▶



isolamento termico e protezione dagli urti.

Il fatturato risulta in crescita progressiva negli anni, con previsioni che superano il raddoppio per il 2009 rispetto all'anno precedente, anche grazie all'espandersi delle vendite del sito di eCommerce all'estero.

Rispetto all'anno passato il budget in comunicazione online è stato aumentato affiancando i motori di ricerca e le affiliazioni ai siti di comparazione prezzi e le newsletter, strumenti di marketing già attivi dal 2008. I principali driver di andamento dimostrano un buon livello di efficacia dell'intero investimento in marketing: il numero di visitatori unici è, infatti, aumentato, assieme al numero di clienti e di ordini.

Il pagamento può essere effettuato tramite carta di credito, bonifico e, dal 2009, anche carta prepagata.

Per il prossimo futuro gli obiettivi di Gustibest sono: aumentare la quota di fatturato realizzata all'estero, ampliare la gamma delle forme di pagamento, creare nuove iniziative e utilities per i visitatori.

### Italian Flora

Box 4.61

Italianflora è un'iniziativa nata nel febbraio 2001 con l'obiettivo di svolgere un'attività di commercio nel settore floreale.

Italianflora vanta una rete di circa 2.000 fioristi che garantiscono alla società un presidio capillare del territorio nazionale e internazionale.

Ricevuto l'ordine online, la composizione floreale viene direttamente realizzata dal fiorista locale che si occupa anche della consegna al cliente.

Dallo scorso anno, Italianflora grazie ad importanti accordi e partnership è ricorsa anche al canale televisivo per la promozione del proprio brand.

Online l'azienda investe soprattutto in affiliazioni.

Meno rilevanti sono gli investimenti sui motori di ricerca, siti di comparazione, newsletter e banner.

Nel 2009 si prevede una crescita del 12% circa del transato online che raggiungerà i 600.000 €.

Italianflora registra un'elevata quantità di accessi al mese (1.077.000 visitatori unici nel 2008 e oltre i 4.000.000 nel 2009) anche grazie alle sezioni informative, sempre più apprezzate, presenti sul sito (ad esempio l'approfondimento sui fiori e sulle piante, la possibilità di inviare omaggi floreali ai propri personaggi famosi preferiti, la sezione che contiene frasi ad effetto e quella relativa al linguaggio dei fiori).

Su Italianflora è possibile pagare con tutte le principali carte di credito, paypal (strumento più utilizzato), bonifico e vaglia postale.

A testimonianza della rilevanza che l'azienda attribuisce ai mercati internazionali, il sito è stato tradotto in inglese, francese, tedesco, spagnolo.

### Lavonline

Box 4.62

LavOnline, iniziativa nata a settembre 2007, offre tramite il canale web un servizio di lavanderia tradizionale, calzoleria artigianale, abbigliamento tecnico moto e sartoria a domicilio sulla città di Milano e alcune zone dell'hinterland a dimostrazione di come i business tipici dell'offline possano avvalersi dell'eCommerce.

Il target di riferimento dell'azienda comprende tutte le persone che vogliono risparmiare tempo: manager, liberi professionisti, pendolari, ecc. La qualità del servizio offerto è molto elevata. Gli utenti, registrandosi al sito, possono prenotare il ritiro/consegna dei propri capi, decidendo giorno e data e modalità di pagamento (carta di credito o contrassegno). Un dipendente nel giro di poche ore passa a ritirare i capi e provvede a riconsegnarli entro 3 giorni dal ritiro. Nel caso in cui il cliente non sia presente a casa al momento del ritiro/consegna verrà avvisato tramite telefono o email.

In meno di un anno l'iniziativa ha riscosso successo, facendo registrare tassi di crescita positivi sia in termini di transato che dei principali driver (numero clienti, visitatori unici, scontrino medio).

Tra le novità del 2009 vi è l'introduzione di Ricarica "easy&chic", cioè una prepagata di servizi di

lavanderia e calzoleria acquistabile online.  
Tra i progetti futuri vi è l'estensione del mercato servito con l'aggiunta della città di Roma.

Box 4.63

### **Media Shopping**

Media Shopping Spa è la società del Gruppo Mediaset che dal 2005 opera sul mercato delle vendite a distanza in Italia. L'azienda opera secondo una logica multicanale, raggiungendo il cliente tramite televisione generalista, digitale terrestre, sito web, televideo, telemarketing, catalogo e punti vendita fisici.

Il sito Internet [www.mediashopping.it](http://www.mediashopping.it) è la piattaforma di eCommerce di Media Shopping, e propone un ampio catalogo di prodotti suddiviso in macrocategorie merceologiche: sport e fitness, salute e bellezza, casa e cucina, abbigliamento, design, film e musica, elettronica, giochi, vini e viaggi.

Ad oggi nei magazzini della società o dei partner sono disponibili più di 100.000 articoli unici; tanti altri verranno aggiunti nei prossimi mesi con l'obiettivo di offrire la più ampia gamma prodotti possibile ed affermare [www.mediashopping.it](http://www.mediashopping.it) come portale eCommerce leader in Italia. Per alcune categorie, come ad esempio l'elettronica di consumo Media Shopping opera come classico Virtual Reseller, evadendo l'ordine grazie alle strutture logistiche dei fornitori, mentre per altre, come ad esempio sport e fitness, si avvale di strutture logistiche proprie. La consegna dei prodotti al cliente è affidata ai principali corrieri italiani.

La peculiarità di Media Shopping è la possibilità di beneficiare della comunicazione televisiva sui canali Mediaset, che riesce ad attrarre un forte traffico di utenti già intenzionati all'acquisto. Nel 2009 particolare attenzione è stata rivolta anche verso gli strumenti di comunicazione online, che in affiancamento alle campagne televisive hanno reso il sito internet il principale canale di vendita di Media Shopping.

Per il 2009 Media Shopping stima di registrare un fatturato derivante da eCommerce di circa 23 milioni di €, con un incremento di circa il 178% rispetto al 2008.

Box 4.64

### **OWO**

Owo nasce nel 1998 come e-design store specializzato nella vendita di prodotti di design per l'arredamento.

L'e-design store commercializza prodotti di aziende di riferimento internazionali e di una selezione di aziende che hanno contribuito al successo del made in Italy nel mondo, scelte sulla base della tecnologia impiegata nella realizzazione dei prodotti, del contenuto stilistico e dell'unicità dell'oggetto offerto.

Parallelamente, il catalogo di [Owo.it](http://Owo.it) racchiude una speciale collezione destinata unicamente agli utenti del sito e sviluppata con aziende di primaria importanza, come la collezione di oggetti e complementi di arredo in pelliccia ecologica La Maison de la Fausse Fourrure pour Owo o, nel passato, la collezione di candele Edizioni.

Il sito è stato progettato in modo da risultare il più possibile user friendly, chiaro e di facile navigabilità: è infatti prevista la ricerca per parola chiave, per categoria, per marca o per designer. Sono poi state ideate una serie di sezioni con l'obiettivo di offrire un livello di servizio ulteriore al cliente: la sezione "e-magazine", che riporta le principali novità del mercato e la sezione "My Owo", dedicata ai soli utenti registrati, che permette di usufruire di alcuni privilegi, come la storia degli ordini, l'accesso ad oggetti esclusivi, le promozioni, la lista dei desideri ed alcune offerte co-branded con i partner di Owo.

L'e-design store è consultabile in due lingue, italiano e inglese, in modo da poter essere presente ed utilizzato anche a livello internazionale: il 75% del fatturato è così generato da clienti esteri.

Il fatturato generato dal sito di eCommerce, che nel 2008 ha superato i 500 mila euro, dovrebbe raggiungere una crescita del 20% con la conclusione dell'anno.

La strategia di marketing attuata da Owo è focalizzata alla promozione del proprio brand sui mezzi di comunicazione online, in particolar modo sui motori di ricerca.

Le transazioni vengono concluse, per l'80% dei casi, tramite l'utilizzo di carta di credito, seguita dal bonifico (18,5%) e dal contrassegno (1,5%).

### Pronto Spesa

Box 4.65

Prontospesa, iniziativa locale nata nel 1999 ed attiva dal 2000, affianca il canale online al supermercato CRAI di Torino. Quest'anno all'interno del sito sono state migliorate le aree informative e le immagini di presentazione dei prodotti con l'obiettivo di rendere la navigazione più semplice ed il processo di acquisto più immediato.

Attualmente Prontospesa è leader nella cintura urbana di Torino e può contare su un pacchetto di clienti, acquisito grazie ad alcuni elementi di differenziazione rispetto ai competitor, quali l'ampiezza di offerta di prodotti freschi e locali, la consegna espressa a poche ore dall'ordine, la particolare cura con cui viene selezionata e preparata la merce e la gestione a livello familiare dell'attività che, sin da subito, ha consentito la creazione di un rapporto di fiducia con il cliente. Nello shop online sia l'assortimento che i prezzi sono gli stessi del punto vendita con l'eccezione di particolari sconti o iniziative. Le consegne sono divise in diverse fasce orarie dalle 11:00 alle 20:00. Viene anche consentito il ritiro presso il punto vendita di fiducia con la possibilità di pagare in contanti alla consegna.

Nel 2009 si evaderanno oltre 10.000 ordini, in sostanziale equilibrio rispetto al 2008. Lo scontrino medio aumenterà dell'8,5% rispetto al 2008 quando ha toccato quasi la quota di 120 euro. Ad oggi Pronto spesa può contare su circa 1200 clienti, in particolare pensionati, con una media di 34 spedizioni giornaliere nel biennio 2008-2009.

Nell'immediato futuro l'azienda pensa di aumentare il numero di comuni serviti nella cintura di Torino e di implementare lo strumento di direct marketing integrato con l'azione di volantaggio online con l'obiettivo di creare sinergie tra i due canali.

### Saninforma

Box 4.66

Saninforma è nata nel settembre del 2000 dall'esperienza delle Farmacie Comunali Riunite (FCR) di Reggio Emilia, azienda che gestisce direttamente 24 farmacie del territorio ed opera anche come fornitrice per strutture sanitarie ed ospedaliere.

Nel web store di Saninforma, l'attenzione al benessere e alla salute della farmacia si uniscono alla cura della bellezza tipica della profumeria: a fianco del catalogo prodotti (la cui disponibilità viene aggiornata in real time), il sito presenta sezioni informative in cui gli utenti possono trovare risposte affidabili a dubbi e domande di carattere sanitario.

Tra i servizi offerti, Saninforma prevede la possibilità di usufruire di spese di spedizione gratuite per importi superiori ai 30 € o per specifici prodotti e di pagare tramite carta di credito, contrassegno o bollettino postale.

Il fatturato del 2008, generato da quasi 60 mila ordini, è stato di circa 3,5 milioni di €. Nel 2009 il budget dedicato al marketing è stato aumentato ed è stato destinato ai canali di comunicazione online in maniera più forte di quanto non fosse stato negli anni precedenti, concentrandosi, in particolar modo, sui motori di ricerca ed i siti di comparazione prezzi. Le previsioni di chiusura per il 2009 in termini di fatturato sono però lievemente al di sotto del risultato 2008, principalmente a causa della crisi che ha reso ancora più ardua la trasformazione dei visitatori unici in clienti.

### Shop.wind

Box 4.67

Shop.wind è il negozio online di Wind che permette di acquistare ricariche, telefoni cellulari e altri prodotti legati al mondo della telefonia marchiati Wind. Da aprile 2008 shop.wind è gestito da Jakala eBusiness, società di Jakala Group, gruppo leader in marketing, comunicazione, eventi e soluzioni per l'eCommerce. La mission di Shop.wind è offrire un sito sicuro, veloce e con un'esperienza di acquisto estremamente semplice.

Il sito shop.wind.it, accessibile anche dall'homepage del sito istituzionale di Wind, presenta differenti sezioni in homepage, dedicate ai prodotti trattati. La prima riguarda la vendita di ricariche online di diversi tagli ed è quella che genera il maggior numero di transazioni. Seguono le altre sezioni create per la vendita di prodotti di telefonia fissa e mobile. Il catalogo online risulta perfettamente allineato a quanto offerto dai canali distributivi tradizionali Wind. A livello di

servizio, i clienti possono usufruire del call center interno o di una e-mail di supporto, opzioni aggiuntive, rispetto al supporto già offerto da Wind.

L'unica attività di marketing gestita in proprio da Shop.wind è una newsletter a periodicità variabile che consente a tutti gli utenti iscritti di ricevere informazioni riguardanti novità e promozioni attive sul sito.

Anche nel 2009 il transato è generato in larghissima parte (98%) dalla vendita di ricariche telefoniche. Nell'arco di un anno di attività shop.wind ha visto crescere sensibilmente sia il proprio fatturato che i principali driver di prestazione, come il numero di ordini e di visitatori unici.

Jakala eBusiness è sempre stata molto attenta al tema frodi, agendo a livello di prevenzione con l'attivazione di sistemi interni di ranking e sistemi esterni di verifica (3D secure, VerifyByVISA). Tra le novità del 2009 vi è l'adozione di Paypal come ulteriore sistema di pagamento, utilizzato in particolare per le ricariche di minor importo.

Box 4.68

**TicketOne**

TicketOne.it è il sito Internet di TicketOne SpA, la prima società in Italia di biglietteria, marketing, informazione e commercio elettronico per eventi di musica, spettacolo, sport e cultura.

Il sito internet TicketOne.it è da anni il leader indiscusso del settore del ticketing in Italia, questo sia in termini di visite/visitatori sia per quanto riguarda i volumi di vendite online. Oltre alla vendita di biglietti, il sito offre anche possibilità di upselling proponendo nella propria area prodotti, denominata "ShopOne", prodotti correlati come CD e DVD. La società si rivolge sia al grande pubblico sia alle aziende, oltre che naturalmente agli organizzatori di eventi. Durante il corso del 2007 TicketOne si è integrata con la società tedesca CTS Eventim, leader europeo nel ticketing. Questa nuova integrazione ha portato TicketOne.it ad adottare nuovi sistemi di emissione dei biglietti in modo da andare sempre di più incontro alle diverse esigenze dei consumatori. Attualmente è possibile acquistare i biglietti online sul sito internet [www.ticketone.it](http://www.ticketone.it), negli oltre 600 punti vendita TicketOne, telefonicamente tramite il Call Center TicketOne 892.101 o rivolgendosi all'Ufficio Promozione & Gruppi TicketOne. La società opera attraverso un'unica piattaforma web-based, integrando in tempo reale gli acquisti effettuati sui differenti sistemi. Indipendentemente dal canale di vendita, tutte le operazioni avvengono in tempo reale: il collegamento online con gli organizzatori consente agli acquirenti di verificare immediatamente la disponibilità di posti e le condizioni di acquisto.

Dal 2009 inoltre sono aumentati i metodi di pagamento accettati online sul sito TicketOne.it. Oltre alle carte di credito dei circuiti VISA, MASTERCARD, AMERICAN EXPRESS e DINERS sul sito TicketOne.it è possibile pagare anche attraverso le carte di debito del circuito MAESTRO e tramite PAYPAL.

La quasi totalità degli acquisti è effettuata da consumatori italiani, anche se vi è una quota qualitativamente importante di clientela europea, soprattutto dalla Svizzera. Il transato eCommerce nel 2009 ha superato ampiamente i 70 milioni di euro, in crescita rispetto al 2008 del 60% ca. Nel 2009 si è registrato un incremento che ha portato a superare i 470.000 ordini completati online, con un ottimo risultato anche di conversion rate, che ha toccato alla fine del 2009 il 5%.

Box 4.69

**Virtuy Mall**

Virtuy Mall, progetto creato da eSimple e attivo dal giugno 2008, è il primo centro commerciale virtuale in 3D realtime.

Nella struttura 3D sono ospitati i negozi e le vetrine dove viene esposta la merce. Gli utenti possono accedere al sito [www.virtuy.com](http://www.virtuy.com) e navigare attraverso un portale web 2.0 oppure provare l'innovativa ed emozionante 3D Experience all'indirizzo [3d.virtuy.com](http://3d.virtuy.com)

Il centro commerciale virtuale offre un'ampia gamma prodotti, che comprende: capi di abbigliamento, accessori moda, mobili e forniture per la casa e l'ufficio, prodotti di bellezza, prodotti per animali, ecc.

L'operatore, molto attento alla customer satisfaction e all'usabilità, continuamente monitora e rinnova la propria offerta, introducendo nuovi contenuti e migliorandone la grafica. In questo modo gli utenti, accedendo al sito, possono acquistare prodotti, raccogliere informazioni e vivere

un'esperienza unica che ricorda quella di un vero centro commerciale.

Virtuy Mall offre ai propri clienti la possibilità di aprire, attraverso un servizio "chiavi in mano" un virtuy shop, negozio in cui i commercianti possono vendere i propri prodotti, o uno showroom, cioè una vetrina in cui vengono esposti i prodotti. Inoltre il team offre una completa attività di consulenza, per supportare e consigliare i propri clienti, svincolando il negoziante da tutte le operazioni necessarie per aprire un sito eCommerce (realizzazione, pubblicità, allacciamenti bancari, licenze e fatturazioni).

La tecnologia rappresenta un'assoluta novità per il web: eSimple grazie all'utilizzo di un modernissimo motore di sviluppo 3D solitamente utilizzato per videogiochi, è riuscita a creare un sito in 3D realtime che funziona direttamente all'interno del browser internet (senza dover installare una vera e propria applicazione).

Virtuy Mall nel 2009 ha registrato 225.000 visitatori unici (+63% rispetto al 2008). In termini di fatturato Virtuy ha subito un incremento del 64% e allo stesso tempo ha acquistato notorietà all'estero con le vendite provenienti da Paesi stranieri in aumento.

### Vivaticket

Box 4.70

Charta s.r.l. è un'azienda specializzata nel ticketing, fondata nel 1986, e diventata negli anni il punto di riferimento per la gestione della biglietteria e delle prevendite per eventi culturali ed entertainment di qualità.

Dal 1998 Charta è attiva anche sul canale di vendita online, inizialmente col sito charta.it, ma dal luglio 2005 attraverso vivaticket.it. Ad oggi Charta offre la vendita integrata del proprio portafoglio prodotti tramite Internet, call center, punti vendita autorizzati, ufficio gruppi e, dal 2007, anche mobile.

La politica di prezzo di Charta è quella di mantenere i diversi canali il più possibile allineati, cosa che però non sempre è possibile a causa degli elevati costi di transazione legati alla piattaforma mobile.

Grazie all'espansione quotidiana del catalogo eventi disponibili, ad una serie di successi su commesse importanti, alla valorizzazione del patrimonio dei contratti esistenti ed alla ristrutturazione profonda del sito internet (in rete nel 2010) Charta prevede, per il 2009, di raggiungere una crescita del fatturato pari al 7% circa sul solo canale online.

Nel 2009 il budget in comunicazione, contrariamente a quanto accadeva fino all'anno precedente, è stato dedicato esclusivamente ai motori di ricerca per la loro capacità di portare target ed essere maggiormente misurabili.

Una delle novità 2009 del sito vivaticket.it è stata l'introduzione di nuovi metodi di pagamento. È stata inserita la possibilità di concludere il pagamento tramite paypal ed è stato sviluppato in collaborazione con Intesa San Paolo il sistema PagoInConto, che permette ai clienti del Gruppo Intesa San Paolo titolari del servizio Internet Banking di effettuare pagamenti online con addebito diretto sul conto corrente. La carta di credito, tradizionale o prepagata, rimane lo strumento dominante, ma si è rilevato come il wallet elettronico costituisca un mezzo particolarmente adatto al target di vivaticket.it; anche l'innovativo sistema PagoInConto sta riscuotendo interesse e successo.

Per quanto riguarda le frodi, Charta ha sviluppato un software interno che verifica una serie di indici di rischio per ogni transazione in modo da identificare e bloccare prontamente i tentativi. Tramite questo supporto informatico, nel 2009, le frodi andate a buon fine si sono ridotte drasticamente.

### Vodafone

Box 4.71

www.vodafone.it è il sito istituzionale di Vodafone attraverso il quale è possibile ottenere informazioni relativamente all'azienda e a tutte le novità in corso sia per i clienti privati, che per i clienti business.

La sezione Shop, che riguarda l'attività di eCommerce, è dedicata alla vendita di ricariche online, piani telefonici e prodotti di telefonia e di connettività.

La gamma prodotti si è recentemente molto arricchita: è oggi possibile richiedere l'attivazione

del servizio ADSL direttamente online e, a discrezione del cliente, richiedere il supporto di un operatore qualificato, così come fruire di specifici tools finalizzati a guidare il cliente nella scelta del proprio piano telefonico o nell'acquisto di un nuovo telefono.

Sono stati ampliati gli strumenti di pagamento con l'introduzione di PayPal, per effettuare le ricariche online ed è stata introdotta un'area shop dedicata alla clientela business.

All'interno del Fai Da Te di [vodafone.it](http://vodafone.it) è inoltre possibile attivare opzioni e promozioni sul proprio piano telefonico.

Per incentivare i clienti ad acquistare i propri prodotti sul web, Vodafone ha introdotto vantaggi esclusivi, quali promozioni sui punti fedeltà, offerte speciali sui telefoni e bonus sulle ricariche online. Vodafone, inoltre, offre la possibilità di effettuare ricariche tramite il servizio Telericarica Più. Si tratta di un servizio esclusivo per il web, che permette di definire e memorizzare un proprio profilo di ricarica che il cliente può successivamente utilizzare per effettuare le proprie ricariche via web, via wap o telefonicamente, anche dall'estero.

Il cliente può anche visualizzare in tempo reale lo storico degli acquisti effettuati e tutte le informazioni riguardanti il proprio piano telefonico e i servizi attivabili su di esso.

Dal 2008 è online "Vodafone Lab", la community della società, concepita per offrire uno spazio, declinato in blog, wiki e forum, ai propri clienti, in cui è possibile scambiarsi opinioni ed informarsi su prodotti, servizi e iniziative dell'azienda senza essere necessariamente clienti Vodafone.

Box 4.72

**Weekend A Firenze**

Il sito Weekend a Firenze nasce nel 1995 con l'obiettivo di diventare il punto di riferimento per la commercializzazione online di prodotti tipici fiorentini di alta qualità e di libri ed articoli multimediali sulla cultura, sull'arte e sulla storia italiana.

Negli anni la società Weekend a Firenze ha ampliato sempre più la propria offerta e oggi sul portale è possibile acquistare biglietti per musei ed eventi Italiani, prenotare gite turistiche, noleggiare ville per le vacanze attraverso i portali [weekendafirenze.com](http://weekendafirenze.com), [weekendaroma.com](http://weekendaroma.com), [weekendavenezia.com](http://weekendavenezia.com), ecc.

Weekend a Firenze offre inoltre la propria esperienza nel campo del commercio elettronico ad altre aziende che vogliono affacciarsi sul mercato online. Il portafoglio clienti attivi in questo senso è già numeroso (Ferragamo's Swan, Promhotels.it, Conteofflorence.com, Terraditoscana.com, Lungarnohotels.com, ecc).

L'azienda punta sulla diversificazione della propria offerta di prodotti e servizi cercando di mantenere un livello di prezzi inferiore a quello di mercato. Tramite questa strategia, nel 2009, la notevole crescita del numero di ordini ha sopperito la riduzione dello scontrino medio generando un fatturato di circa 8,5 milioni di €, in crescita di oltre il 40% dall'anno passato. La maggior parte del transato del sito (90% nel 2009) è inoltre realizzata all'estero grazie al sapiente utilizzo dei mezzi di promozione della piattaforma: il budget destinato al marketing viene completamente sfruttato sui canali online, equamente tra gli strumenti delle newsletter e delle affiliazioni. Generalmente i clienti stranieri di Weekend a Firenze sono famiglie provenienti da tutto il mondo.

Weekend a Firenze pone particolare attenzione anche al livello di servizio offerto ai propri clienti: accanto al tradizionale customer care telefonico e via mail, è stato ideato un innovativo servizio di supporto al cliente tramite chat, disponibile in diverse lingue, in modo da poter accompagnare il cliente lungo tutto il processo di acquisto.

Box 4.73

**Wineshop.it**

Wineshop.it è il sito leader in Italia nella vendita di vino su Internet. Il sito di eCommerce è stato realizzato nel 1999 dalla WINESHOP.IT S.r.l., società a capitale privato fondata con lo scopo di diventare il riferimento sul web per gli amanti del vino italiano. L'azienda commercializza vino proveniente da oltre 70 produttori italiani e dispone di un magazzino con oltre 20.000 bottiglie.

La vendita avviene esclusivamente tramite il canale online particolarmente curato nei detta- ▶

gli e con un'interfaccia semplice da utilizzare per ogni navigatore. Il sito accoglie l'area shop, una community, in cui i clienti possono condividere le proprie esperienze riguardanti il vino, e un'ampia area education relativa agli abbinamenti dei vini ai piatti regionali con i consigli degli enologi in tempo reale, gli itinerari e addirittura un test che determina il livello di conoscenza del vino dell'utente.

Nel 2008 l'azienda ha generato un fatturato pari a 600 mila €, di cui il 20% circa all'estero. Nel 2009 Wineshop ha risentito della crisi che ha comportato una diminuzione degli ordini e un conseguente calo del transato del 15% circa.

La quota a parte del budget in marketing dedicata ai mezzi di comunicazione online, viene utilizzata in particolar modo sui motori di ricerca, ma anche sulle newsletter.

Per il futuro l'azienda prevede di incrementare la propria offerta di vini andando ad instaurare rapporti di partnership con i produttori italiani e distribuire così in esclusiva vini particolari prodotti in quantità limitata, come, ad esempio, il Maloperro della Tiburzi di Montefalco.





---

## Nota metodologica

La Ricerca si è basata su interviste dirette agli operatori principali dell'eCommerce italiano. In particolare per ognuno dei comparti merceologici più significativi, in termini di fatturato, sono stati identificati e sentiti tutti i player più rilevanti, o per volumi di vendite o per modello di business.

La stima del mercato riportata in questo Rapporto misura l'insieme delle (i) vendite (ii) di prodotti e servizi (iii) effettuate via Internet (iv) esclusivamente dai siti italiani (v) verso i consumatori finali (sia italiani che stranieri). Per ben comprendere il significato delle cifre riportate occorre precisare meglio i 5 punti sopra evidenziati. (i) Vendite: misurano il valore complessivo dei beni transati, che coincide, nella maggior parte dei casi, con il fatturato dell'operatore, tranne quando esso svolge solo un ruolo di intermediazione tra altre aziende ed i consumatori (ad esempio, in alcuni mall e nei portali di prenotazione degli hotel) oppure tra i consumatori stessi (come nel caso delle aste consumer to consumer). (ii) Prodotti e servizi: sono state incluse sia le vendite di prodotti fisici, che richiedono un sistema logistico per la consegna (grocery, prodotti informatici, abbigliamento, libri, ecc.), che le vendite di servizi fruiti offline (assicurazioni, viaggi, biglietti per spettacoli, ricariche telefoniche, ecc.). Non sono stati inclusi, invece, i contenuti digitali fruibili direttamente online. (iii) Via Internet: abbiamo incluso nelle stime qualsiasi acquisto effettuato online (tramite shopping cart, web form o email), a prescindere da come avvenga poi il pagamento (se online o offline). Nel caso dei portali di prenotazione degli hotel abbiamo considerato solo le prenotazioni confermate tramite carta di credito. Qualora l'acquisto via Internet possa essere supportato da altri canali offline – ad esempio il call center, come accade nei comparti delle assicurazioni e del turismo – abbiamo considerato anche quelle transazioni che, impostate e definite online, si chiudono solo dopo un passaggio offline. (iv) Siti italiani: sono state considerate esclusivamente le vendite fatte dai siti che fanno capo a società con sede in Italia (anche se appartenenti a gruppi internazionali). Non sono state invece considerate le vendite da siti stranieri, anche qualora abbiano una sezione in lingua italiana a cui però non corrisponde una presenza societaria in Italia. (v) Consumatori finali: si sono considerate le vendite effettuate ai consumatori finali, sia italiani che stranieri.

Una volta chiarito “cosa” abbiamo misurato, ci sembra opportuno precisare il “come”. La stragrande maggioranza del mercato è stata stimata attraverso i volumi di vendite che sono stati dichiarati (per il 2009 come stime di preconsuntivo) dagli operatori sentiti (tramite interviste dirette).

Tali valori, a seconda del comparto merceologico considerato, coprono fino al 95% delle vendite totali. La parte restante del mercato è stata stimata attraverso i dati raccolti sulla base del survey e facendo opportune estrapolazioni all'universo complessivo dei siti censiti.

Si ringraziano in particolare le aziende che sono state maggiormente coinvolte nella Ricerca e hanno partecipato attivamente alla stessa:

- Alitalia
- Alpitourworld
- Basko
- Bata
- Bol.it
- Born4shop
- Bow.it
- Brokeronline
- Buy.it
- BuyVip
- Charta
- Chl
- Clicca e Gusta
- Clup
- Deastore
- Diesel
- Diffusione tessile
- Digital Preziosi
- Direct Line
- D-mail
- Dressup
- eBay.it
- Edenviaggi
- ePrice
- Epto
- Esselunga
- Euronics
- Europe Assistance
- Everywine
- Expedia.it
- Foppapedretti
- Genertel
- Genialloyd
- Giordano Vini
- GlamOnWeb
- Grimaldi Lines
- Gusti Best
- IBS.it
- Il Sole24ORE
- ItalianFlora
- La Redoute
- laFeltrinelli.it
- Lastminute.com
- LavOnline
- Lufthansa
- Mandarina Duck
- MarcoPoloShop
- Mediamarket
- Mediashopping
- Meridiana
- Monclick
- Mondolibri
- Mr.Price
- Olympia
- Opodo.it
- Owo
- Panini
- Privalia
- Prontospesa
- Saldiprivati
- Saninforma
- Shopwind
- The Gigastore
- TGO
- TicketOne.it
- Trenitalia
- TUI.it
- TUIfly
- Unilibro
- Virtuumall
- Vodafone
- Volagratis
- Webster
- WeekendaFirenze
- Wineshop.it
- Wireshop
- Wokita.com
- YOOX Group
- Zurich Connect

---

# Il Gruppo di Lavoro

Alessandro Perego  
Andrea Rangone  
Riccardo Mangiaracina

Elisa Bonetti  
Emanuela Ferrari  
Luca Turba

Matteo Albertini  
Luca Monachino  
Davide Palmiero  
Paolo Ronchetti  
Massimo Venzi

*Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni:*

riccardo.mangiaracina@polimi.it  
alessandro.perego@polimi.it



# La School of Management



## La School of Management del Politecnico di Milano

La School of Management del Politecnico di Milano è stata costituita nel 2003. Essa accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo del management, dell'economia e dell'industrial engineering, che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consorzi.

Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale, le Lauree e il PhD Program di Ingegneria Gestionale e il MIP, la business school del Politecnico di Milano, focalizzata in particolare sulla formazione executive e sui programmi Master. Essa si avvale attualmente – per le sue molteplici attività di formazione, ricerca e consulenza – di oltre 240 docenti (di ruolo o a contratto, italiani o di provenienza estera) e di circa 80 dottorandi e collaboratori alla ricerca.

La School of Management ha ricevuto l'accreditamento EQUIS, creato nel 1997 come primo standard globale per l'auditing e l'accreditamento di istituti al di fuori dei confini nazionali, tenendo conto e valorizzando le differenze culturali e normative dei vari Paesi.

Le attività della School of Management legate ad ICT & Strategia si articolano in:

- Osservatori *ICT & Management*, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale;
- formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.

## Gli Osservatori *ICT & Management*

Gli Osservatori *ICT & Management* della School of Management del Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)), che si avvalgono della collaborazione del ICT Institute del Politecnico di Milano, vogliono offrire una fotografia accurata e continuamente aggiornata sugli impatti che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno in Italia su imprese, pubbliche amministrazioni, filiere, mercati, ecc.

Guardare all'impatto che le nuove tecnologie hanno sulle imprese – sul loro modo di dimensionarsi, organizzarsi, rapportarsi – e di converso al ruolo propulsivo che i bisogni originati dalle trasformazioni nelle imprese hanno sullo sviluppo di nuove tecnologie è un qualcosa di connaturato all'ingegneria gestionale sin dalla sua nascita.

E le ICT rappresentano sicuramente, da questo punto di vista, un terreno estremamente fertile – e apparentemente inesauribile – di studio.

Gli Osservatori affrontano queste tematiche con lo stile tipico della School of Management del Politecnico di Milano: che è quello di coniugare l'analisi "sperimentale" minuta dei singoli casi reali con il tentativo di costruire quadri di sintesi credibili, di guardare a ciò che accade nel nostro Paese avendo come benchmark le esperienze più avanzate su scala mondiale, di razionalizzare la realtà che si osserva per tratteggiare linee guida che possano essere utili alle imprese.

Gli Osservatori sono ormai molteplici e affrontano in particolare tutte le tematiche più innovative nell'ambito delle ICT.

- ❑ B2b: eProcurement e eSupply Chain
- ❑ Business Intelligence
- ❑ Canale ICT
- ❑ eCommerce B2c
- ❑ eGovernment
- ❑ Enterprise 2.0
- ❑ eProcurement nella PA
- ❑ Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione
- ❑ Gestione Strategica dell'ICT
- ❑ ICT Accessibile e Disabilità
- ❑ ICT in Sanità
- ❑ ICT nel Real Estate
- ❑ ICT Strategic Sourcing
- ❑ ICT & CIO nel Fashion-Retail
- ❑ ICT & PMI
- ❑ Information Security Management
- ❑ Intelligent Transportation Systems
- ❑ Intranet Banche
- ❑ Mobile Content & Internet
- ❑ Mobile Finance
- ❑ Mobile Marketing & Service
- ❑ Mobile & Wireless Business
- ❑ Multicanalità
- ❑ New Tv & Media
- ❑ NFC & Mobile Payment
- ❑ RFID
- ❑ Social Network

Riportiamo di seguito alcuni Osservatori in parte correlati all'Osservatorio eCommerce B2c:

- ❑ **Mobile Content & Internet**
- ❑ **Mobile Marketing & Service**
- ❑ **Multicanalità**
- ❑ **New Tv & Media**
- ❑ **Mobile Finance**
- ❑ **NFC & Mobile Payment**

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

## II MIP

Gli Osservatori *ICT & Management* sono fortemente integrati con le attività formative della Scuola: nel senso che rappresentano una importante sorgente per la produzione di materiale di insegnamento e di discussione per i corsi e traggono anche spesso linfa vitale dalle esperienze di coloro che partecipano ai corsi (in particolare a quelli post-universitari erogati dal MIP) o vi hanno partecipato nel passato.

In sinergia con gli Osservatori, il MIP Politecnico di Milano ha lanciato diverse iniziative nell'ambito ICT & Management:

- ❑ **EMBA ICT – Executive Master of Business Administration ICT**
- ❑ **Corso Executive in Gestione Strategica dell'ICT**
- ❑ **Corsi Brevi ICT&Management**
- ❑ **Master Media & Telco**

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.mip.polimi.it](http://www.mip.polimi.it).

L'e-commerce riveste oggi un ruolo importante nel processo innovativo del nostro sistema Paese e la sua crescita costante ormai da oltre un quinquennio ne conferma la dinamicità ed il trend positivo.

Gli operatori e-commerce si confrontano però con alcune criticità in ambito normativo/fiscale, comunicativo/promozionale, logistico/formativo, comuni a tutto il comparto. Tali criticità, che costituiscono un freno ad un ulteriore sviluppo del settore, possono essere rimosse solo attraverso un intervento congiunto e aggregato degli operatori coinvolti.

Per rispondere a queste esigenze è stato costituito il Consorzio Netcomm, nato con il patrocinio di ASSINFORM all'interno di Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici.

In particolare Netcomm intende:

Stimolare la collaborazione delle imprese e degli imprenditori del settore, rappresentandoli nei rapporti con le istituzioni a livello nazionale, comunitario ed internazionale. Promuovere, autonomamente o in collaborazione, tutte le iniziative che possono contribuire alla conoscenza e alla diffusione delle tematiche, dei servizi e delle tecnologie connesse al commercio elettronico

Operare a favore del settore in termini di: aspetti legali e fiscali, diritto di autore, sicurezza e quant'altro faciliti lo sviluppo di un mercato digitale

Operare presso i media per una corretta comunicazione sulle tematiche del settore

Definire modalità di riconoscimento alla qualità dei servizi offerti dagli operatori e-commerce.

Le tematiche indicate come prioritarie per un'attività di supporto al commercio elettronico sono:

Strumenti di pagamento

Scambio/confronto

Finanziamenti

Infrastrutture/accesso

Osservatorio - monitoraggio

Legislazione/normativa

Marchio - etica - qualità

Internazionalizzazione

Logistica - gruppo d'acquisto

Comunicazione

Risorse umane

Gli ambiti sui quali si concentrerà il Consorzio sono essenzialmente:

### ***Interventi istituzionali***

Netcomm intende portare nelle istituzioni competenti, a livello nazionale e locale, le

---

istanze e le problematiche che richiedono soluzioni o interventi legislativi affinché si attuino politiche di sviluppo e sostegno del settore del commercio elettronico, creando un quadro legislativo e normativo adeguato allo sviluppo armonico di questo settore. Esempi di tematiche da sviluppare sono la normativa su fatturazione e IVA – i micro-pagamenti – il copyright.

### ***Monitoraggio del mercato***

Partendo dalle ricerche fatte da ANEE/Assinform sul commercio elettronico e l'info-commerce, e dalla rilevazione dell'offerta e-commerce in Italia fatta dal Politecnico di Milano, Netcomm intende sviluppare un esaustivo Osservatorio sul commercio elettronico in Italia, accorpando le diverse ricerche e allargando l'analisi anche al settore della domanda. Netcomm si propone inoltre di promuovere, direttamente tra i propri associati, una raccolta di dati di mercato tramite database con aggiornamento periodico.

### ***Promozione di eventi e manifestazioni di settore***

L'organizzazione di fiere e manifestazioni di settore consente agli operatori di incontrare direttamente i loro pubblici di riferimento, offrendo una forte visibilità sia sul mercato che sul mondo della comunicazione. Netcomm si farà promotore di tali eventi, definendo convenzioni e condizioni di miglior favore con Enti fieristici di interesse.

### ***Comunicazione sui media***

Occorre stimolare una comunicazione positiva dell'e-commerce nei confronti dei diversi media, non solo economici e di settore, ma anche e soprattutto su quelli più letti dai consumatori. Il commercio elettronico non è ancora diffuso a livello di massa ed è spesso soggetto ad attacchi derivanti il più delle volte da ingiustificati pregiudizi. Netcomm, attraverso il proprio Ufficio stampa ed iniziative di comunicazione "mirata", intende contribuire a fare chiarezza sul mercato.

Inoltre Netcomm ha lanciato il progetto "Sigillo Netcomm" finalizzato a comunicare ai consumatori i vantaggi degli acquisti on line.

L'obiettivo è comunicare ad un pubblico più allargato possibile che Internet è un prezioso alleato per la spesa quotidiana.

In questo momento di profonda recessione, il messaggio che si intende dare è quello di sfruttare i vantaggi della rete per fare acquisti oculati, sicuri, convenienti e informati. Ben 15 i buoni motivi per comprare online declinati secondo 3 caratteristiche essenziali. Acquistare online, infatti, è facile, conveniente e sicuro, ma ancora pochi lo sanno. Dei 20 milioni di italiani che navigano in rete solo 6 milioni comprano online. Eppure quanti lo fanno hanno un grado di soddisfazione che sfiora il 100%. E allora che cosa frena ancora i consumatori dall'acquisto online? Il problema è la mancanza di informazione sui vantaggi.

Ecco perché Netcomm ha scelto di scendere in campo per parlare direttamente al consumatore per informarlo nel modo più semplice e chiaro di quali sono i suoi diritti e segnalare i siti che, facendo parte del Consorzio, dichiarano di accettare un codice di autoregolamentazione.



---

# I sostenitori della Ricerca

## Partner

- Amadeus
- CartaSi
- eBay
- frog design
- TNT post

## Supporter

- Mamadigital
- PayPal

**amADEUS**  
Your technology partner

**Amadeus**  
[www.it.amadeus.com](http://www.it.amadeus.com)

Amadeus è il partner tecnologico d'elezione di fornitori, venditori e acquirenti di viaggi. Da più di venti anni l'azienda fornisce infatti servizi e soluzioni tecnologiche che, garantendo risposte aggiornate e pronte alle esigenze del mercato, favoriscono la crescita e il successo dei clienti nel dinamico settore dei viaggi.

Le soluzioni Amadeus e i servizi offerti sono fruiti in modo versatile dai clienti. Oltre 100.000 agenzie di viaggi e più di 34.000 uffici vendite di compagnie aeree utilizzano il sistema Amadeus per svolgere la loro attività.

Molti dei più importanti fornitori di servizi di viaggio del settore scelgono la tecnologia modulare di Amadeus per ottimizzare le loro esigenze operative interne e di distribuzione.

Gli interlocutori principali di Amadeus comprendono fornitori di viaggi (compagnie aeree, hotel, società di noleggio auto, società ferroviarie, linee di traghetti, società di navigazione per crociere, compagnie di assicurazione e tour operator), venditori di viaggi (agenzie di viaggio) e, grazie agli innovativi strumenti di self-booking per il Business Travel, acquirenti di viaggi (aziende). Le soluzioni Amadeus sono inscrivibili in quattro categorie: Distribution & Content, Sales & e-Commerce, Business Management e Services & Consulting.

Amadeus ha sedi a Madrid (ufficio centrale e marketing), Nizza (sviluppo) e Erding (Operations – centro elaborazione dati) con filiali a Miami, Buenos Aires e Bangkok. Amadeus opera in 76 Paesi coprendo oltre 217 mercati.

Il socio di maggioranza di Amadeus è WAM Acquisition, i cui azionisti sono BC Partners, Cinven, Air France, Iberia e Lufthansa. Amadeus ha oltre 8.500 dipendenti in tutto il mondo, appartenenti a 105 nazionalità.

Costituita nel 1986 su iniziativa delle principali banche italiane, **CartaSi** è stata protagonista dell'evoluzione culturale che ha portato alla diffusione in Italia delle carte di pagamento. Con 7 milioni di Titolari e una quota di mercato del 40% in termini di volumi di spesa effettuata con la "moneta elettronica", le carte CartaSi sono le più diffuse e utilizzate in Italia.

Da oltre vent'anni CartaSi è il partner di riferimento di banche e aziende per l'emissione e la gestione di carte di credito: la società offre ai propri clienti bancari la gestione dell'intero ciclo di emissione e accettazione delle carte di credito e assicura agli esercizi commerciali i servizi di accettazione e la gestione dei pagamenti effettuati con carte di credito attive sui principali circuiti mondiali. CartaSi fornisce inoltre servizi di customer care, prevenzione e gestione delle frodi e soluzioni innovative per i pagamenti online e contactless.

Proprio nell'ambito dei pagamenti online CartaSi ha una leadership consolidata: nel 2008, più di 4 acquisti su 10 sono stati pagati con carte CartaSi e, nello stesso periodo, la società ha registrato un aumento del 10% degli importi negoziati dagli esercizi commerciali convenzionati e di oltre il 15% degli importi spesi online dai suoi Titolari.

A fine settembre 2009, oltre il 38% delle carte CartaSi aveva effettuato acquisti online, in crescita rispetto al 36% di fine 2008.

I positivi risultati conseguiti nell'e-commerce derivano dalla costante attenzione che CartaSi da sempre riserva a Internet; sono infatti *più di 2 milioni* i Titolari iscritti al *Portale CartaSi*.

Tra i servizi online:

- *Estratto conto online e Servizi SMS informativi*, che informano sui movimenti e gli acquisti effettuati con la propria carta di credito;
- *Sportello del Cliente*, che offre assistenza online;
- *Ricarica carte prepagate*, per ricaricare sul web le prepagate CartaSi;
- *Newsletter online*, che aggiorna i Titolari sulle novità e le promozioni dei Partner;
- *Servizi SMS dispositivi*, per fare acquisti con il proprio telefonino;
- *Ricariche telefoniche*, per ricaricare il proprio cellulare o acquistare carte servizi.

Tra le attività sul web, il *CartaSi Village*, dedicato allo shopping online, offre ai Titolari CartaSi l'accesso esclusivo alle offerte dei grandi marchi; inoltre, dall'inizio del 2008, Internet rappresenta per CartaSi un nuovo canale per *distribuire in modo diretto* le sue carte di credito.

L'impegno della società è anche rivolto all'utilizzo e alla diffusione dei protocolli di sicurezza ideati dai circuiti internazionali (Verified by Visa e SecureCode di Mastercard), che permettono di *autenticare i pagamenti online* grazie a una *password* che identifica in modo univoco il possessore della carta, con maggiori garanzie di sicurezza per i Titolari.

È targata CartaSi anche l'unica piattaforma multicanale dedicata a chi vende i propri prodotti e servizi online: *X-Pay*, il *POS virtuale* CartaSi – utilizzato da *oltre 5.400 esercizi commerciali* –, è conforme a tutti i sistemi di sicurezza oggi esistenti, è personalizzabile e garantisce una gestione ottimale dei servizi post vendita. Dal 2009 è inoltre dotato del servizio di Dynamic Currency Conversion, che permette agli esercenti di offrire ai propri clienti stranieri la possibilità di pagare con un tasso di cambio garantito al momento del pagamento.

In più, da ottobre 2009, gli esercenti che utilizzano X-Pay, per primi in Italia, possono accettare online le carte di debito Maestro.

Tra i servizi più innovativi, è in fase di lancio il *servizio SiPay*, un sistema di pagamento online tra privati, che permette di effettuare e ricevere pagamenti in sicurezza, mantenendo segrete le informazioni personali e i dati finanziari. Sempre a breve sarà disponibile *Zoom*, una nuova vetrina accessibile dai telefoni cellulari che permette agli Esercenti di presentare la propria attività, i prodotti e le offerte promozionali ai 7 milioni di Titolari CartaSi.



**CartaSi**  
www.cartasi.it



eBay  
www.ebay.it

Fondata nel settembre del 1995 a San José in California, **eBay** è la più grande Community al mondo di compravendita online senza intermediari. Presente in Italia dal 2001, a settembre del 2007 ha tagliato il traguardo dei cinque milioni di utenti registrati nel nostro Paese.

La mission di eBay è quella di fornire una piattaforma per gli scambi commerciali in cui tutti possano acquistare o vendere praticamente qualsiasi cosa in tutto il mondo.

Il mercato di eBay conta oltre 150 nazioni diverse. Attualmente, eBay è presente con propri siti in: Argentina, Australia, Austria, Belgio, Brasile, Canada, Cina, Corea, Danimarca, Filippine, Francia, Germania, Gran Bretagna, Hong Kong, India, Irlanda, Italia, Malesia, Messico, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Polonia, Singapore, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Taiwan, Thailandia e Turchia tutti accessibili dall'unico motore di ricerca sul sito di eBay.it.

Oggi, la Community di eBay annovera 89 milioni di utenti attivi nel mondo. Secondo i dati Nielsen NetRatings è in assoluto il sito di commercio elettronico più visitato in Italia; sono stati oltre 6 milioni i visitatori unici a settembre 2009.

In ogni momento, a livello mondiale, sono in vendita più di 150 milioni di articoli diversi divisi in più di 50.000 categorie, con circa 3 milioni di oggetti venduti ogni giorno. Le persone visitano eBay per acquistare e vendere di tutto, dagli oggetti unici e particolari, agli oggetti di uso comune – come ad esempio automobili, gioielli, strumenti musicali, attrezzature fotografiche, computer, mobili, capi d'abbigliamento e oggetti per lo sport.

Su [www.ebay.it](http://www.ebay.it) è possibile acquistare subito a prezzo fisso oppure in asta e beneficiare di un'ampia vetrina virtuale, aperta 24 ore su 24, per scegliere e comprare comodamente da casa, con un clic. Il tutto in piena sicurezza, con inoltre una copertura del 100% sugli acquisti per chi paga con PayPal.

eBay è un grande mercato non soltanto per i collezionisti, hobbisti, cercatori di affari, venditori occasionali e semplici curiosi ma è una grande opportunità anche per le piccole aziende, che possono godere tramite il sito di una vetrina internazionale immensa e inarrivabile tramite un negozio tradizionale.

Attualmente sono oltre 16.500 gli italiani che hanno una fonte di reddito primaria o secondaria derivante dalla propria attività di vendita su eBay o dall'essere dipendenti di un'impresa che opera sulla piattaforma (Fonte: Research International, Febbraio 2008), e oltre 20.000 i negozi presenti sulla piattaforma che allargano la visibilità per i venditori offrendo loro la possibilità di realizzare un'area di shopping dedicata per presentare i propri prodotti sul sito.

Dal 10 novembre, tutti gli utenti internet potranno contare su una doppia esperienza di compravendita su eBay.it: ad "eBay Classico", la sezione tradizionale del primo sito di e-commerce in Italia, si aggiunge, la nuova sezione "eBay Annunci", una nuova sezione del sito che offre annunci gratuiti, locali (stessa città o regione), di prodotti, ma anche servizi e opportunità di lavoro, dove la transazione e pagamento avverranno attraverso il contatto diretto tra acquirente e venditore. Su un'unica piattaforma, gli utenti potranno trovare sia grandi affari che servizi, sia transazioni online a livello nazionale ed internazionale che annunci locali gratuiti, sia oggetti che proposte di impiego.

Inoltre: l'offerta di servizi eBay comprende anche sezioni con formula a Contatto Diretto come eBay Auto e eBay Case e una sezione dedicata alle Aste di Beneficenza

**TNT Post** è il *primo operatore privato di servizi postali in Italia*. Fa parte del Gruppo TNT, main player mondiale nel business della distribuzione espressa e postale. Il Gruppo, quotato alla Borsa di Amsterdam, è presente direttamente in 64 nazioni ed opera in più di 200 Paesi, con il contributo di oltre 151.000 dipendenti.

TNT Post si è costituita nel 1998 attraverso una serie di acquisizioni di agenzie private e società di settore, tra cui lo storico marchio milanese Rinaldi L'Espresso, ed è oggi presente sull'intero territorio nazionale con una rete di 112 filiali dirette e indirette specializzate per soddisfare tutte le esigenze dei clienti e 2.000 dipendenti.

TNT Post ha registrato in questi anni un rapido e costante incremento del fatturato e dei dipendenti, grazie alla sua capacità di rispondere rapidamente alle richieste del mercato e alla qualità della sua gamma di servizi. Ha inoltre conseguito nel 2008 la certificazione OHSAS 18001, relativa a salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, e ISO 14001, relativa all'impatto ambientale delle attività operative aziendali.

L'attività di TNT Post consiste nel fornire un'ampia gamma di servizi integrati, in grado di seguire l'intero processo postale che va dall'elaborazione dei dati alla produzione di documenti e alla loro distribuzione e archivio. I valori su cui poggia l'Azienda sono innovazione, affidabilità e convenienza.

La ricerca tecnologica e l'esperienza internazionale sono alla base di un continuo affinamento di nuove opportunità in grado di offrire sempre un servizio di recapito *efficiente e sicuro* attraverso soluzioni create su misura delle esigenze specifiche di ciascun cliente.

L'insieme di prodotti proposti da TNT Post spazia dai servizi di *Posta Classica*, per l'invio di tutta la posta ordinaria indirizzata, alla *Posta Pubblicitaria*, per tutta la posta commerciale indirizzata e non indirizzata.

Grazie all'adozione di tecnologie innovative, Tnt Post è in grado di offrire ai suoi clienti soluzioni flessibili, erogando servizi a valore aggiunto studiati in base ad ogni specifica necessità.

Posta Classica: tutti i servizi di una posta più efficiente offre una gamma di servizi che rendono più efficiente e affidabile l'invio di posta tradizionale indirizzata:

- *Formula Certa*, che attraverso la tecnologia satellitare traccia il percorso di ogni singola busta e permette di rilevare oggettivamente il luogo, la data e l'ora di consegna. Ogni lettera spedita con Formula Certa viene identificata attraverso un codice a barre, che viene letto da un apposito palmare in dotazione ai nostri postini al momento del recapito, permettendo di spedire lettere in tempi brevi, con certezza del recapito, a elevati standard qualitativi e prezzi competitivi.
- *Raccomandata Classica*
- *Uffici Posta*, un processo integrato per la gestione totale o parziale degli uffici posta delle aziende e permette di ottimizzare le risorse umane aziendali.
- *Atti amministrativi*, dedicato alla Pubblica Amministrazione per la notifica di atti amministrativi

La Posta Pubblicitaria è un vero e proprio media flessibile ed efficiente, capace di raggiungere i clienti con messaggi informativi e pubblicitari di ogni genere:

- *Posta Pubblicitaria Indirizzata*, per raggiungere un target composto da persone identificate con nomi e indirizzi
- *Posta Pubblicitaria Non Indirizzata*, per raggiungere un target preciso, ma non identificabile attraverso nomi e indirizzi



**TNT post**  
www.tntpost.it



**Mamadigital**  
www.mamadigital.com

Mamadigital è una agenzia indipendente, focalizzata nel Marketing digitale, con una specializzazione fortissima nel Search Engine Marketing e la Comunicazione online.

Il Management di Mamadigital vanta una esperienza di oltre 10 anni in Internet, maturata lavorando per alcune tra le agenzie e le aziende più importanti del mercato italiano ed internazionale.

Il team di Mamadigital è formato da 11 persone, provenienti dalle più significative realtà del Search Marketing e dell'Advertising online italiano.

#### SERVIZI

Tra i principali servizi erogati da Mamadigital rientrano:

- *Search Engine Marketing*: Search Engine Optimization (SEO); Paid Search.
- *Online Adv & Communication*: Display; E-mail Marketing, Social Media; Brand Monitoring.

#### CLIENTI

La grande esperienza, unita ad un settore tecnico di prim'ordine, ha consentito a Mamadigital di guadagnare la fiducia di realtà importantissime quali: Banca Sella, Bocconi, Boing Tv, Bow.it, CartaSi, European School of Economics, Inaz, IULM, La Sapienza, Mellin, Milupa, Nestlè, RaiNet e molte altre.

Alcuni di questi progetti sono gestiti direttamente, altri grazie a Web Agency, Agenzie di Comunicazione e Centri media. La vocazione a lavorare integrandosi con agenzie partner rappresenta una delle specializzazioni importanti di Mamadigital.

Altra caratteristica portante è la forte vocazione internazionale, derivata anche in questo caso da anni di esperienza e rafforzata da un network di partnership con agenzie di primo livello nei principali mercati mondiali.



**PayPal**  
www.paypal.it/it

PayPal è la soluzione semplice, rapida e sicura per pagare e ricevere pagamenti online, senza condividere i propri dati personali. Con 200 milioni di conti nel mondo e un volume di transazioni pari ad oltre 17,7 miliardi di dollari nel terzo trimestre 2009, PayPal è leader mondiale nei pagamenti online. Disponibile in 190 Paesi, accetta pagamenti in 19 valute e propone ai propri clienti – privati o imprese – soluzioni di pagamento flessibili, integrate e sicure per vendere e comprare online. In dieci anni, la società si è rapidamente affermata come leader nel suo settore: oggi, più di 200.000 siti nel mondo propongono PayPal come metodo di pagamento. In Italia, il 60% degli acquirenti online possiede un conto PayPal: oltre 3 milioni di conti.

Per i siti commerciali, PayPal mette a disposizione soluzioni di pagamento online flessibili, integrate e altamente sicure e, in collaborazione con i maggiori player del settore bancario e tecnologico, contribuisce all'ottimizzazione e alla sicurezza dei pagamenti su internet e allo sviluppo dell'eCommerce. Fondata nel 1998, dal 2002 PayPal fa parte del Gruppo eBay e dal luglio 2007 ha la licenza ad operare come banca nell'UE. Nel 2006 ha varato la piattaforma PayPal mobile, che consente agli utenti di inviare e ricevere denaro attraverso il proprio conto PayPal con il cellulare WAP o smartphone. Recentemente, PayPal ha esteso la sua attività oltre i confini del web con il lancio della carta prepagata PayPal nel Regno Unito e in Italia.







Partner

[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

**amaDEUS**  
Your technology partner

  
**CartaSi**

**ebay**.it

**frog** design

**TNT** | post  
sure *we can*

Sponsor

  
**mamadigital**  
Search Engine Marketing  
Online Advertising  
Social Media

**PayPal**