

# CA

Rapporto #27

Aprile 2026

[casaleggio.it](https://casaleggio.it)

## e-commerce Italia

# Ecommerce Italia 2026

**CASALEGGIO  
ASSOCIATI**  
Pensare Digitale

Quando a comprare è l'AI:  
come cambia il commercio digitale



**Proprietà Intellettuale:**

Casaleggio Associati

Pensare digitale

[www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it)

Publicato ad Aprile 2026

Stampato in Italia

Si ringraziano le aziende che hanno sostenuto la realizzazione della ricerca e l'evento di presentazione pubblico:

Main Partner:



Partner:



Sponsor:



# ecommerce Italia

by Casaleggio Associati



## Iscriviti alla community di professionisti Ecommerce

Partecipa alle iniziative e alle ricerche di Ecommerce Italia e ricevi tutti i dati. Iscriviti visitando il sito:

[www.ecommerceitalia.info](http://www.ecommerceitalia.info)



Ecommerce Italia Advisor: la guida ai migliori servizi per le imprese Ecommerce  
[www.ecommerceitalia.info/advisor](http://www.ecommerceitalia.info/advisor)



Email:  
[info@ecommerceitalia.info](mailto:info@ecommerceitalia.info)



Segui la nostra pagina LinkedIn  
[www.linkedin.com/showcase/ecommerceitalia](http://www.linkedin.com/showcase/ecommerceitalia)

# Casaleggio Associati

## Immaginiamo e realizziamo la trasformazione digitale

La trasformazione del business non è mai stata così veloce e rende necessaria una strategia di medio-lungo termine: serve definire priorità, fattibilità, attuazione e valutazione del ritorno degli investimenti. Per questi motivi, una strategia solida presuppone una visione d'insieme, nella quale i modelli di business, l'ecosistema digitale, la comunicazione e la relazione digitale con i clienti vengono analizzati congiuntamente.

**Pensare Digitale** è il primo valore che possiamo trasferire ai nostri clienti.

Progettiamo e costruiamo il futuro digitale al loro fianco, portando soluzioni innovative all'interno dei processi e del business aziendale.

Aiutiamo i nostri clienti a comunicare la trasformazione attraverso nuovi linguaggi e canali per posizionarli in un contesto globale e competitivo.

Analizziamo le evoluzioni del mercato, i cambiamenti delle esigenze, fornendo insights e trend, confrontandoli con le dinamiche internazionali.

## I nostri servizi

La profonda capacità di analisi e l'esperienza pluriennale in numerosi settori di mercato, ci rendono un partner concreto ed affidabile per le aziende che vogliono portare l'innovazione all'interno del proprio modello di business.

Le nostre aree di consulenza e i relativi servizi

### → Digital Strategy & Innovation

- Strategy Design
- Rethinking Business Model
- Artificial Intelligence Strategy
- Roadmap to Smart Company

### → Digital communication

- Brand Positioning & Reputation
- Digital Marketing Strategy
- Content Strategy
- Community accelerator

### → Ricerche, Education & Digital Thinking

- Studi e ricerche verticali
- Osservatori sul mondo digitale
- Formazione per aziende
- Speech

CONTATTACI

Telefono [+39 0289011466](tel:+390289011466)  
E-mail [info@casaleggio.it](mailto:info@casaleggio.it)  
Website [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it)



# IL TUO PARTNER DI CRESCITA NEL DIGITAL COMMERCE.

Marketing e Sviluppo potenziati dall'AI, una sola regia.

## MARKETING

Strategia e AI insieme  
per aumentare le  
conversioni.



Digital Adv e Media Planning



SEO & GEO



User eXperience Design



Conversion Optimization



Data Analysis e Tracking



Marketing Automation

## SVILUPPO

Sviluppo e System  
Integration per far  
crescere il tuo  
business.



Sviluppo eCommerce B2B e B2C



Sviluppo eCommerce Shopify Plus



Sviluppo piattaforme custom



PIM Custom e Saas



System Integration

**SE VUOI RISULTATI, PARTIAMO DA QUI.**

Scrivici a [info@boraso.com](mailto:info@boraso.com)

oppure scansiona il QR code e raccontaci il tuo progetto.



SHOPIFY  
PLUS  
PARTNER

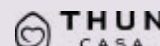
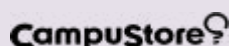


Google Partner  
PREMIER 2025

Meta  
Business Partner



Alcuni dei nostri partner



## Metodologia

La 20° edizione del rapporto "Ecommerce in Italia" è stata realizzata mediante l'elaborazione di studi e ricerche di mercato, articoli di attualità ed esperienza sul campo di Casaleggio Associati, nonché attraverso una survey online e interviste di approfondimento con oltre 145 dei principali operatori del mercato. Hanno partecipato: titolari di azienda, amministratori delegati, direttori generali, responsabili marketing, country manager, responsabili Ecommerce e responsabili Digital .

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

Per questa edizione il metodo di stima dei settori è stato integrato e migliorato grazie ad una valutazione puntuale

del fatturato di migliaia di esercenti presenti sul mercato italiano. Sono stati identificati oltre 16 mila siti di Ecommerce più significativi in Italia e di questi per 14.294 siti è stato stimato individualmente il fatturato tramite l'analisi dei bilanci disponibili o tramite note stampa della società o delle associazioni di settore o ancora tramite i rapporti di forza in termini di traffico con la concorrenza. La maggior parte dei siti considerati sono elencati nella seguente pagina: [www.ecommerceitalia.info/e-commerce-ranking/](http://www.ecommerceitalia.info/e-commerce-ranking/).

I siti sono stati raggruppati per settore merceologico e il dato aggregato di fatturato è stato moltiplicato per la rappresentatività del cluster di siti individuati rispetto al settore complessivo.

## Settori Merceologici



### ALIMENTARE

Alimenti, bevande, delivery, olio, caffè



### ANIMALI

Cibo, prodotti e accessori per cani, gatti e animali da compagnia



### ASSICURAZIONI

Polizze auto, casa e moto, assicurazioni per viaggi



### AUTO E MOTO

Vendita veicoli, ricambi, prodotti per veicoli, abbigliamento e accessori



### BAMBINI E GIOCATTOLE

Prodotti per l'infanzia, premaman, accessori, giocattoli



### CASA E ARREDAMENTO

Mobili, articoli per la casa, brico, home decor, ferramenta



### EDITORIA

Libri, contenuti editoriali su supporti fisici



### ELETTRONICA

Smartphone, televisori, pc, elettrodomestici e altri prodotti tecnologici



### FARMACIE

Medicinali, dispositivi medici, prevenzione



### GIOIELLI E OROLOGI

Gioielli, orologi, bracciali, orecchini e collane preziose



### MARKETPLACE

Portali di shopping online, supermercati, centri commerciali online



### MODA

Abbigliamento, calzature, gioielli, borse, accessori



### SALUTE E BELLEZZA

Profumi, cosmetici, prodotti medicali, trattamenti, integratori, occhiali



### SCOMMESSE E CASINÒ

Scommesse e giochi d'azzardo online



### SPORT

Abbigliamento e attrezzature sportive



### TEMPO LIBERO E INTRATTENIMENTO

Streaming, scommesse, biglietti per eventi, musica, videogiochi, hobby, collezionismo, regali



### VIAGGI E TURISMO

Trasporti, hotel, tour operator, attrazioni

## Classifica Ecommerce Casaleggio Associati

La classifica ha l'obiettivo di stimare la popolarità dei siti di Ecommerce in Italia e il calcolo si basa sull'algoritmo che determina il Ranking Ecommerce mensile, che processa i seguenti dati:



**Visitatori Unici:** totale visitatori unici su base mensile in Italia (stima Casaleggio Associati su dati Semrush)



**Popolarità online:** rilevanza del brand secondo dati e stime di CA (dato non visibile)



**Tempo medio:** durata media di tempo che una persona trascorre sul dominio analizzato durante ogni visita



**Frequenza di rimbalzo:** Percentuale di visitatori che lascia il sito analizzato dopo aver visualizzato una sola pagina



**Rilevanza:** punteggio complessivo calcolato sulla base dei dati precedenti, attraverso l'algoritmo che miglioriamo costantemente

La classifica non ha valore statistico ma è indicativa dei rapporti di forza esistenti tra i vari player secondo i parametri definiti da Casaleggio Associati. Al momento non vengono considerati i dati riferiti alle App.

### Scelta delle aziende vincitrici

Per determinare i vincitori sono stati analizzati i dati relativi al "Ranking Ecommerce" di Casaleggio Associati su base annuale e sono stati apportati gli opportuni correttivi, per evitare discrepanze ed ottenere una classifica che rispecchiasse i posizionamenti emersi durante tutto il 2025.

### Classifica Fastest Growing

La classifica è stata realizzata aggregando tre differenti fattori: la crescita assoluta in termini di posizioni scalate, la crescita relativa in base al valore delle posizioni scalate e la percentuale di aumento dei visitatori unici anno su anno.

Segui la classifica aggiornata su

[www.ecommercelandia.info/e-commerce-ranking](http://www.ecommercelandia.info/e-commerce-ranking)

# Indice

Introduzione	7
Lo stato dell'Ecommerce	8
L'Ecommerce in Italia	11
Trend dell'Ecommerce	26
Marketing Online	44
Vendere all'estero	50
Vendere sui Marketplace	53
Social Media	55
Struttura organizzativa	57

# Introduzione

## L'opinione

Vent'anni di ricerca sull'Ecommerce ci hanno regalato una prospettiva privilegiata su un mercato che, alla nascita di questa ricerca, valeva poco meno di 2 miliardi di euro, una cifra che oggi singoli operatori presenti nella top 10, delle oltre 16.000 realtà che monitoriamo ogni mese, superano da soli. In questi due decenni abbiamo assistito all'esplosione di un settore trainato da innovazioni continue, spesso sottovalutate al momento della loro comparsa. Il mobile, inizialmente scartato per lo schermo "troppo piccolo", si è rivelato lo strumento più performante per presidiare l'acquisto in tutti i momenti della giornata. Le piattaforme SaaS hanno risolto il problema cronico dei team IT perennemente impegnati in aggiornamenti e integrazioni. I sistemi di pagamento, con l'introduzione di standard come il 3D Secure, hanno imposto soluzioni urgenti per recuperare conversion rate crollati quasi dall'oggi al domani. I marketplace, a lungo ritenuti inadatti alla complessità del mercato italiano, sono invece arrivati imponendo standard di servizio con cui tutti si sono dovuti confrontare. E poi le normative che soprattutto negli ultimi anni hanno costretto alla continua innovazione di tecnologie e di processi: accessibilità, dazi, responsabilità dei rivenditori.

Tutto questo ha costruito, nel tempo, barriere all'ingresso solide, fatte di investimenti e competenze accumulate,

alimentate da Ecommerce manager esperti e, sempre più spesso, da merchant of record capaci di far esternalizzare l'intera operatività. Ma oggi siamo probabilmente di fronte al più grande stravolgimento del settore dalla sua nascita. Cosa succede quando ad acquistare online non sarà più il consumatore, ma il suo maggiordomo AI? Stiamo per passare dal B2C al B2A2C? Se gli agenti diventano l'interfaccia principale, il sito perde centralità: servono cataloghi strutturati e condizioni d'acquisto leggibili e interpretabili dalle macchine. L'accelerazione impressa da Google, Shopify, OpenAI e Amazon rende evidente che i protocolli per dialogare con gli agenti saranno essenziali già nel 2026 per qualunque merchant. Non si tratta dell'adozione dell'ennesima tecnologia: stiamo per assistere a una ridefinizione del concetto stesso di Ecommerce. In questo Rapporto abbiamo voluto esplorare le uniche difese che brand e retailer possono attivare prima di ritrovarsi dentro un comparatore automatico, continuo e intelligente, capace di confrontare la loro offerta con quella di decine di migliaia di competitor nel tempo di un'istanza. Quelle difese sono tre: un brand percepito come necessario, esperienze d'acquisto irrinunciabili e una relazione diretta e solida con i propri clienti.

## CAPITOLO UNO

# Lo stato dell'Ecommerce

## L'Ecommerce nel mondo

Gli utenti Internet nel mondo hanno superato i **6 miliardi**, pari a circa il **74% della popolazione mondiale** (+3,3% YoY). Permangono tuttavia 2,2 miliardi di persone ancora offline, concentrate soprattutto in Africa (dove solo il 36% della popolazione utilizza Internet) e nei Paesi a basso reddito (23%)<sup>1</sup>.

Il tempo medio giornaliero speso online si è stabilizzato intorno alle **6 ore e 39 minuti**, sostanzialmente in linea con quello degli ultimi due anni. La quota di utenti che fanno acquisti online settimanalmente si attesta al **56,5%** degli utenti Internet dai 16 anni in su. In termini assoluti, oltre 3 miliardi di persone stanno effettuando almeno un acquisto online nell'anno<sup>2</sup>. Il mobile consolida la propria posizione come canale primario per la navigazione e lo shopping online. I **dispositivi mobili** generano in media il **58-63% del traffico web globale** (con punte fino al 70% nel retail), mentre il desktop scende al 35-40% e il tablet resta marginale sotto il 2%. Il numero di smartphone in uso cresce del 3,5% annuo, con 250 milioni di nuovi dispositivi entrati in circolazione nell'ultimo anno<sup>3</sup>. Le vendite Ecommerce B2C globali nel 2025 si collocano nell'intervallo tra **6,4 e 6,9 trilioni di dollari** (a seconda delle definizioni utilizzate), con una crescita del 6,8-8,3% sull'anno precedente<sup>4</sup>. Le proiezioni convergono su un valore previsto di **6,88 trilioni di dollari per il 2026 (+7,2%)** e di circa 7,9 trilioni entro il 2028<sup>5</sup>.

### → Il fatturato mondiale Ecommerce

Fonte grafico: Emarketer Forecast

Anno	Fatturato (Trl \$)	Crescita YoY	% su retail totale
2025	6,4	+6,8	20,5%
2026	6,88	+7,2%	21,1%
2027	7,38	+7,2%	21,8%
2028	7,89	+6,9%	22,5%

Rispetto al totale delle vendite retail, l'Ecommerce nel 2026 rappresenterà il **21,6%**, con una proiezione al 22,5% nel 2028<sup>6</sup>. Senza la Cina, questa percentuale scende al 12,8%, confermando il peso sproporzionato del mercato cinese. Cina, Stati Uniti ed Europa Occidentale insieme rappresentano oltre l'80% delle vendite globali, con un valore combinato superiore a 5,17 trilioni di dollari nel 2025. Il mobile commerce ha raggiunto lo scorso anno un valore stimato tra **2,5 e 4 trilioni di dollari**, rappresentando circa il **57% delle transazioni Ecommerce globali**, con proiezioni che lo portano al 63-64% entro il 2028-2030. Nonostante il predominio nel traffico, il desktop mantiene un vantaggio nei tassi di conversione (3% vs 2% mobile) e nel valore medio degli ordini (155\$ desktop vs 112\$ mobile), segnalando che l'esperienza d'acquisto da smartphone ha ancora margini di ottimizzazione<sup>7</sup>.

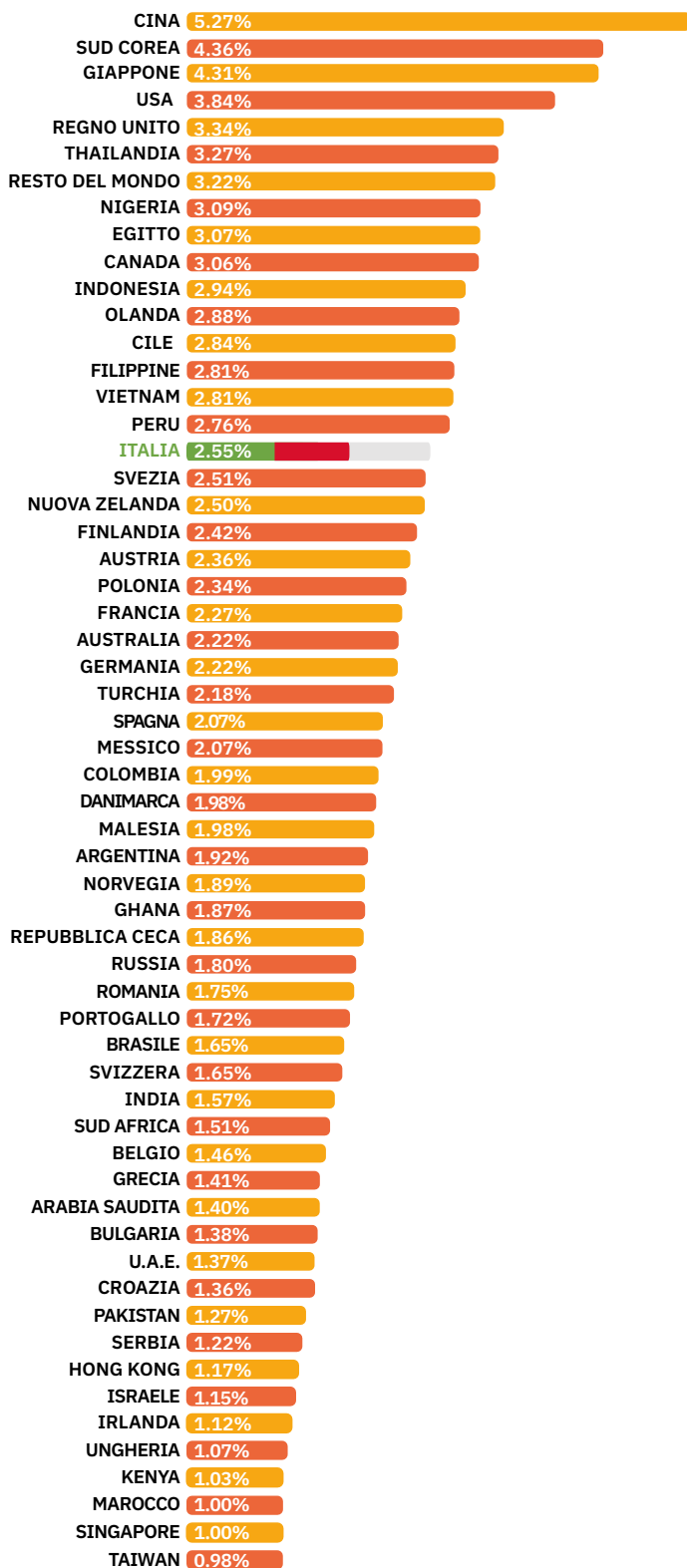
L'Asia resta leader assoluto del mercato Ecommerce globale. La Cina domina con un fatturato online di circa **1,5-1,7 trilioni di dollari nel 2025**, pari a oltre un terzo del volume mondiale. I mercati emergenti mostrano i tassi di crescita più elevati: **l'America Latina è la regione in più rapida espansione nello scorso anno**, con Argentina, Brasile e Messico che concentrano l'84,5% delle vendite Ecommerce regionali<sup>8</sup>. Il Sud-Est Asiatico continua a crescere a ritmi superiori al 14%, trainato da Indonesia, Singapore e Thailandia<sup>9</sup>. In Nord America la crescita sta decelerando a causa dei venti contrari legati a tariffe e incertezza dei consumatori, anche se le previsioni per il 2026 indicano un miglioramento. L'Africa, seppur da valori assoluti contenuti (sotto i 50 miliardi di dollari), sta emergendo come frontiera di espansione grazie al miglioramento delle infrastrutture di pagamento e logistica. Tra i beni di consumo più acquistati online nel 2024-2025 si confermano ai vertici la **Moda** e l'**Elettronica di consumo**, seguite da **Alimentare, Casa e Arredamento** e **Salute e Bellezza**. L'alimentare sta registrando tassi di crescita sopra la media, spinto dall'espansione dei servizi di consegna rapida. Il settore Salute e Bellezza è in forte accelerazione grazie all'impulso del social commerce e dell'influencer marketing. La spesa media annua per acquirente online nel mondo si attesta a circa 1.127 dollari.

1: ITU Facts and Figures 2025 e DataReportal – Digital 2026 Global Overview; 2: DataReportal – Digital 2026 Global Overview; 3: StatCounter Global Stats – Device market share Jan–Jul 2025, Worldpay Global Payments Report 2025, DataReportal – Digital 2026 Global Overview; 4: Shopify – Global Ecommerce Sales Growth Report 2026, Statista – eCommerce Market Forecast; 5: Emarketer - Worldwide Retail Ecommerce Forecast - 2025; 6: eMarketer - Worldwide Retail Ecommerce Forecast 2025; 7: Red Stag Fulfillment – Mobile Ecommerce Statistics, Customcy – Mobile Commerce Statistics; 8: eMarketer - Latin America reclaims its spot as the world's fastest-growing ecommerce market; 9: eMarketer - Asia-Pacific Ecommerce 2025.

## → Spesa online per beni di consumo rispetto al PIL

Stima nell'intero 2025, in percentuale del PIL  
(in dollari USA correnti)

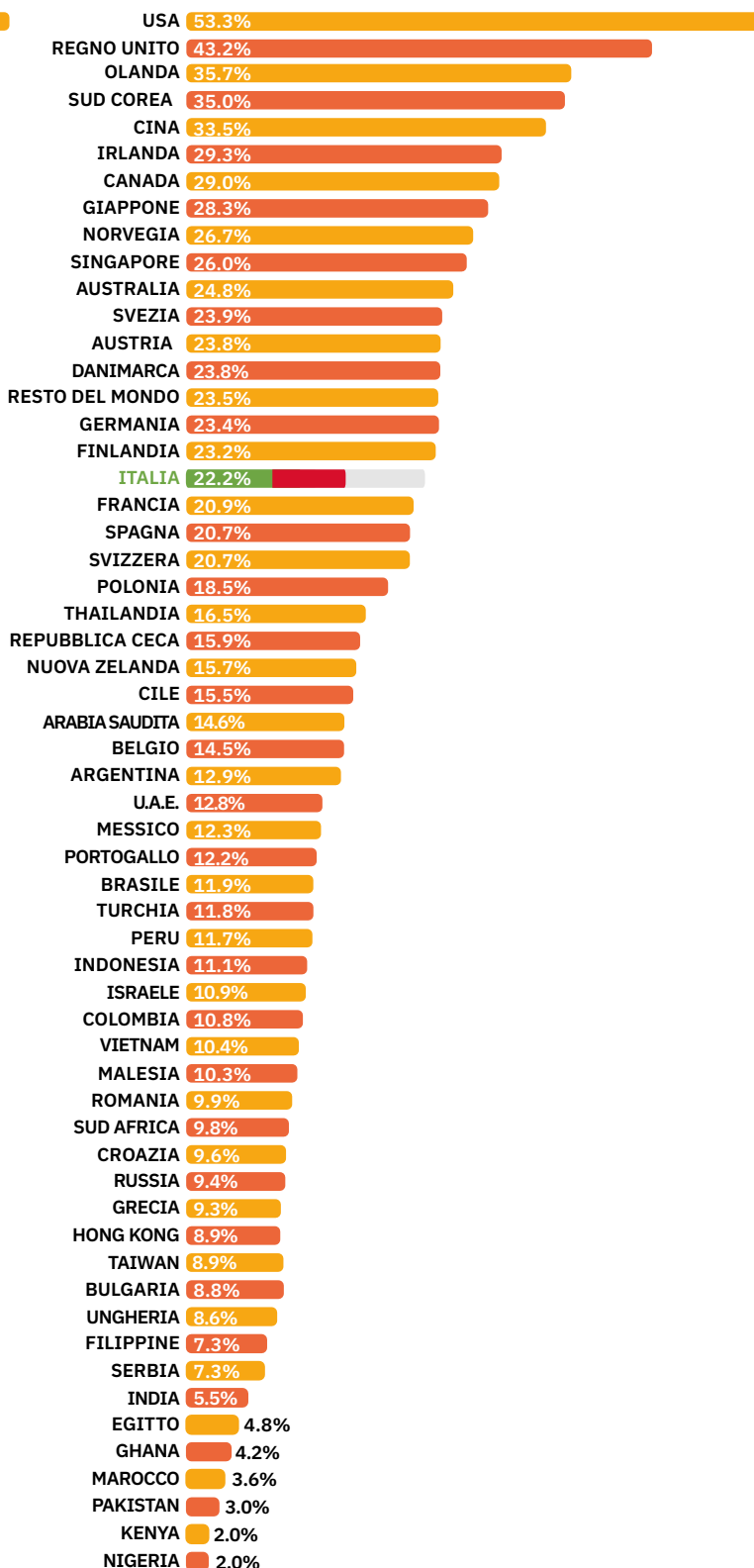
Fonte grafico: We Are Social, Meltwater, 2025



## → Quota online della spesa per beni di consumo

In percentuale sulla spesa totale per beni di consumo  
nel 2025 (solo B2C)

Fonte grafico: We Are Social, Meltwater, 2025



## ➔ I siti di shopping più utilizzati

Classifica dei siti di shopping più utilizzati, in base al traffico mensile medio a livello globale tra il 1° giugno 2025 e il 30 agosto 2025.

Fonte grafico: We Are Social, Meltwater, 2025

	SITI PER GLI ACQUISTI	VISITATORI UNICI	VISITATORI MENSILI
1	Amazon.com	516 M	2.71 B
2	Temu.com	435 M	1.63 B
3	Aliexpress.com	230 M	646 M
4	Walmart.com	182 M	506 M
5	Ebay.com	164 M	635 M
6	Amazon.in	163 M	435 M
7	Etsy.com	154 M	385 M
8	Ozon.ru	116 M	527 M
9	Shop.app	88.9 M	154 M
10	Target.com	84.3 M	187 M

	SITI PER GLI ACQUISTI	VISITATORI UNICI	VISITATORI MENSILI
11	Amazon.co.jp	516 M	2.71 B
12	Amazon.co.uk	435 M	1.63 B
13	Coupang.com	230 M	646 M
14	Amazon.com.br	182 M	506 M
15	Amazon.de	164 M	635 M
16	Flipkart.com	163 M	435 M
17	Rakuten.com	154 M	385 M
18	Rakuten.co.jp	116 M	527 M
19	Ticketmaster.com	88.9 M	154 M
20	Mercadolibre.com.br	84.3 M	187 M

## L'Ecommerce in Europa

La penetrazione di Internet in Europa ha raggiunto il 94% della popolazione tra i 16 e i 74 anni, in crescita di un punto in 12 mesi, con diversi Paesi (Danimarca, Svizzera, Paesi Bassi, Norvegia) che hanno già raggiunto la totalità dei propri cittadini<sup>10</sup>. Il mercato europeo supererà i 1,5 trilioni di dollari entro il 2029<sup>11</sup>. Nel 2026 il mercato online europeo genererà attorno ai 805 miliardi di dollari di ricavi<sup>12</sup>.

A livello di singoli mercati, la Francia ha superato il Regno Unito come maggiore mercato Ecommerce europeo e la Spagna ha scavalcato la Germania<sup>13</sup>. Tra i Paesi con maggiore percentuale di acquirenti online si confermano Irlanda (95%), Paesi Bassi (94%), seguiti dai Paesi nordici. In fondo alla classifica restano Moldova (27%), Albania (38%) e Bosnia-Erzegovina (44%)<sup>14</sup>. Per quanto riguarda le categorie merceologiche a livello europeo, Alimentare, Moda e DIY si confermano i settori principali nell'ambito dei prodotti, con il Food & Grocery e il Beauty tra quelli in più rapida espansione. I principali attori dell'Ecommerce

in Europa restano Amazon, Allegro, Zalando e Cdiscount, ma le piattaforme cross-border cinesi come Temu, Shein e AliExpress continuano a guadagnare quote in tutti i mercati, operando come retailer pan-europei con app localizzate e logistica dedicata. A marzo 2025 TikTok Shop è stato lanciato ufficialmente in Francia, Germania e Italia, segnando un'accelerazione del social commerce nel continente<sup>15</sup>.

FATTURATO ECOMMERCE IN EUROPA 2025



€880  
miliardi

+7%  
annuo

---

↑ +4,2%  
crescita reale al  
netto dell'inflazione

<sup>10</sup>: EuroCommerce - European E-commerce Report 2025; <sup>11</sup>: GlobeNewswire - Europe B2C Ecommerce Market Report 2025; <sup>12</sup>: Craftberry - Global eCommerce Statistics: Latest Data for 2025/2026; <sup>13</sup>: Craftberry - Global eCommerce Statistics: Latest Data for 2025/2026; <sup>14</sup>: EuroCommerce - European E-commerce Report 2025; <sup>15</sup>: GlobeNewswire - Europe B2C Ecommerce Market Report 2025.

## CAPITOLO DUE

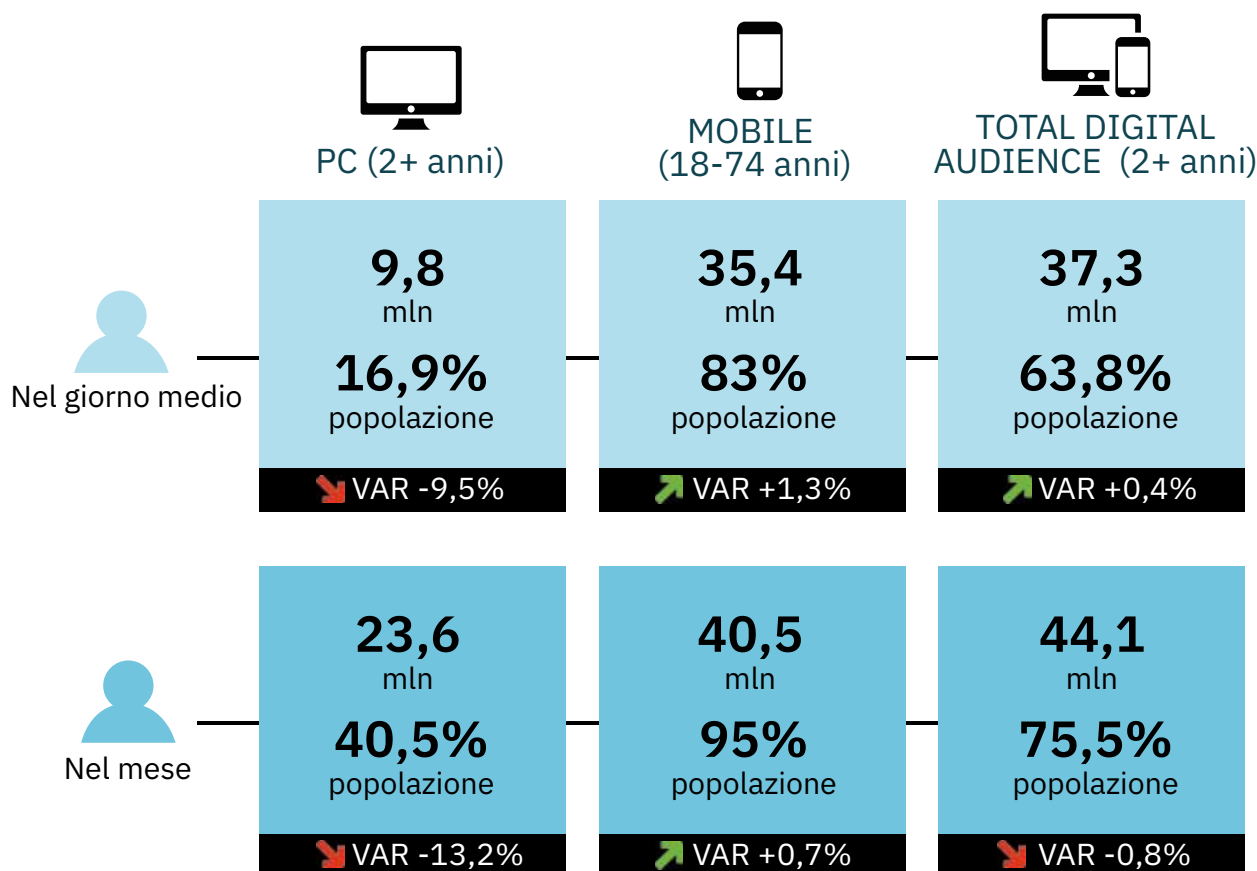
# L'Ecommerce in Italia

In Italia il numero di utenti internet che è stato registrato in chiusura dello scorso anno è stato pari a 53,1 milioni, con una penetrazione dell'89,9% stabile rispetto all'anno precedente, 41,2 milioni di italiani sono attivi anche sui Social Media<sup>16</sup>. Lo scorso anno gli utenti unici mensili in Italia sono stati in media 44,1 milioni (popolazione dai 2 anni in su), un dato allineato con l'anno precedente, con 37 milioni di individui online in media nel giorno medio (+0,4% rispetto al 2024). A dicembre 2025 hanno navigato quasi 44 milioni di persone, pari al 75,4% della popolazione 2+. Il mezzo trainante resta il Mobile (Smartphone e/o Tablet) che lo scorso anno ha consolidato ulteriormente la propria centralità: nella media dell'anno 35,4 milioni di utenti unici maggiorenni hanno navigato da mobile nel giorno medio (+1,3% in un anno), mentre la fruizione da

Computer è scesa a 9,8 milioni di individui nel giorno medio (-9,5%). A dicembre 2025, l'84,1% della popolazione 18-74 anni ha navigato quotidianamente da mobile, con punte dell'88,2% tra i 18-24enni<sup>17</sup>. Dal punto di vista geografico il Nord Ovest resta l'area più connessa con il 67,4% degli adulti italiani che navigano online nel giorno medio; segue il Nord Est (64,7%), il Centro (62%) e, fanalino di coda, il Sud e le Isole (60,6%)<sup>18</sup>.

## → Digital audience totale nel 2025

Fonte grafico: Audiweb, 2026



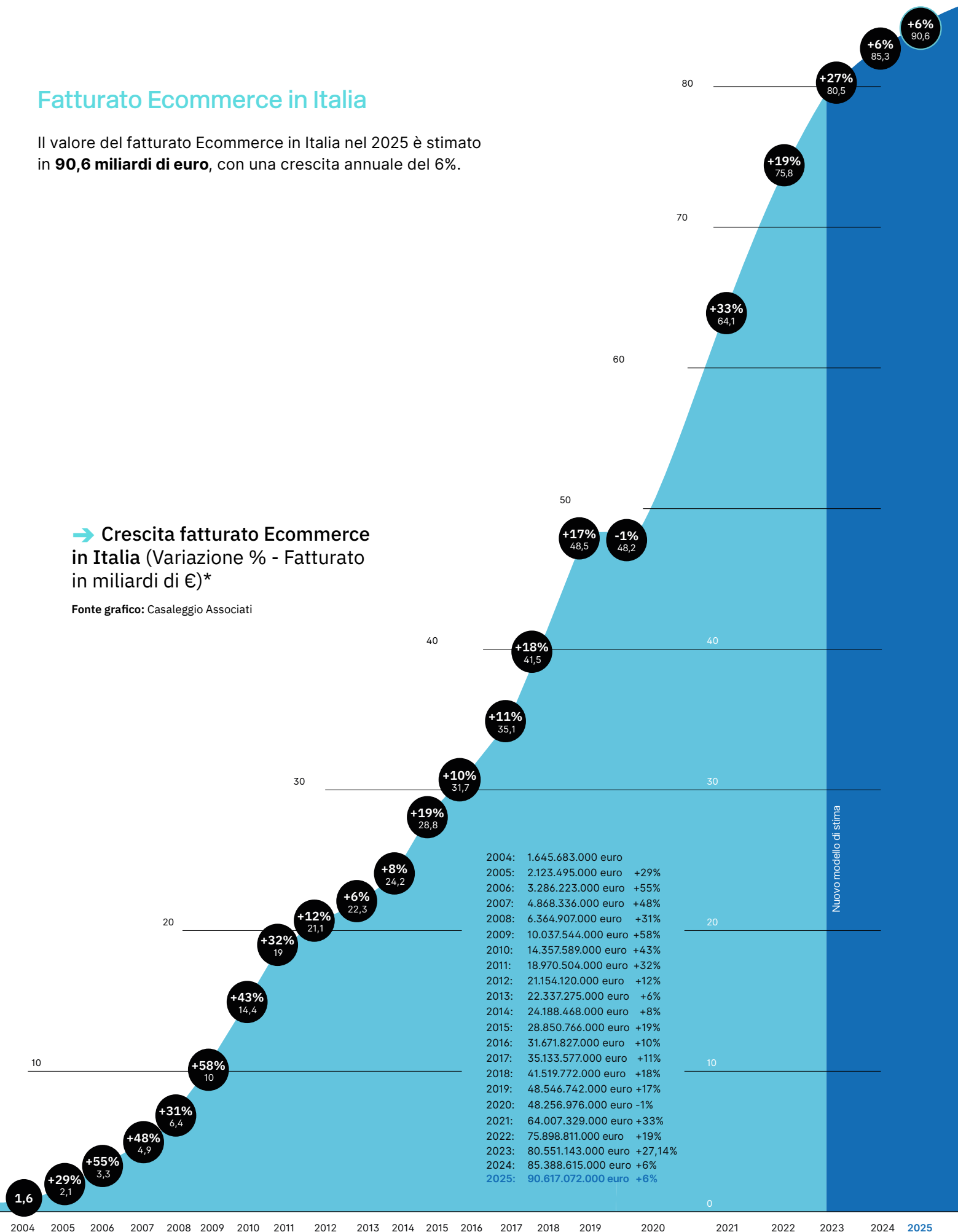
16: Digital 2026: Italy. DataReportal; 17: Audiweb/Audicom – Dati Dicembre 2025; 18: Audiweb – Dati Settembre 2025.

## Fatturato Ecommerce in Italia

Il valore del fatturato Ecommerce in Italia nel 2025 è stimato in **90,6 miliardi di euro**, con una crescita annuale del 6%.

→ **Crescita fatturato Ecommerce in Italia (Variazione % - Fatturato in miliardi di €)\***

Fonte grafico: Casaleggio Associati



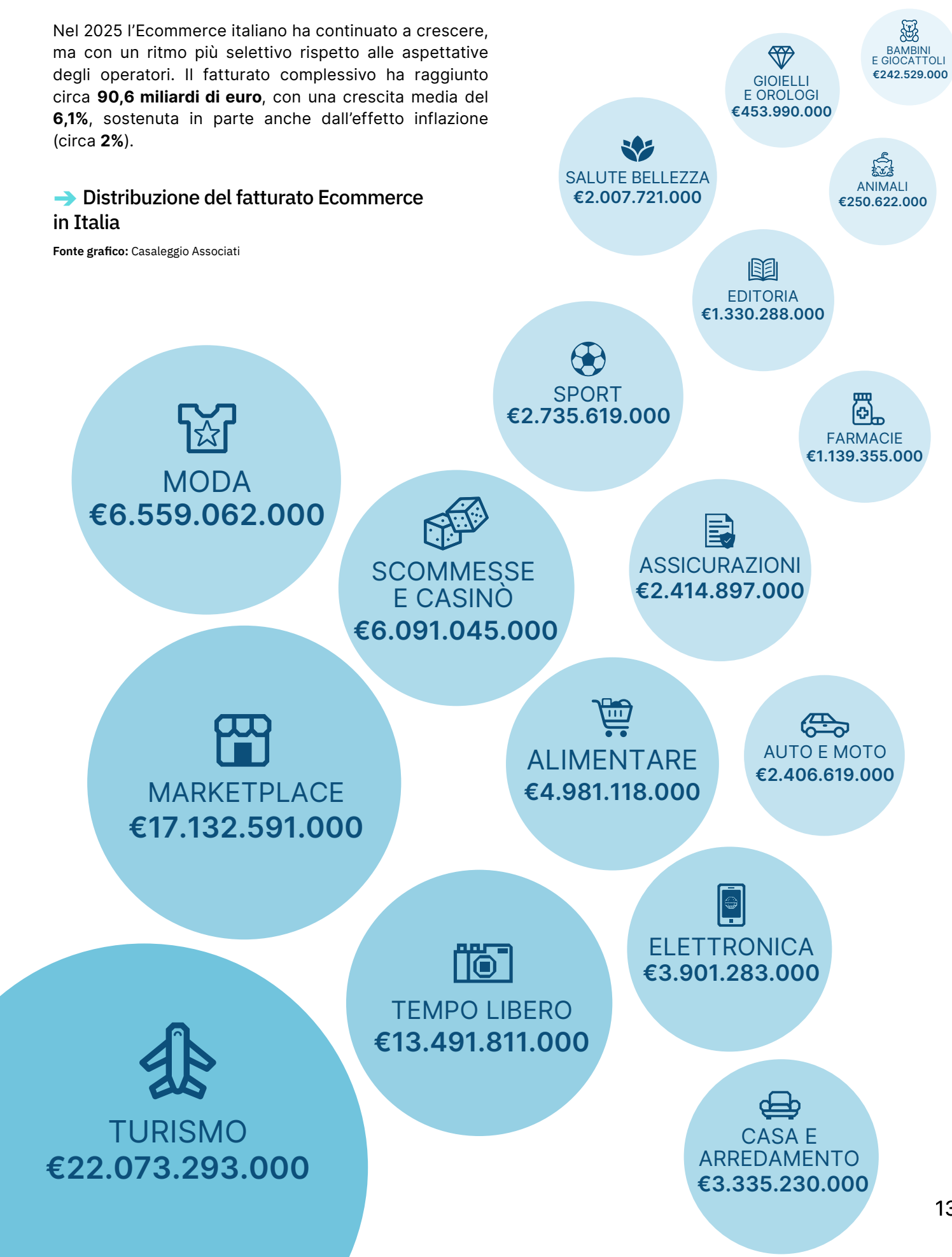
2004:	1.645.683.000 euro	
2005:	2.123.495.000 euro	+29%
2006:	3.286.223.000 euro	+55%
2007:	4.868.336.000 euro	+48%
2008:	6.364.907.000 euro	+31%
2009:	10.037.544.000 euro	+58%
2010:	14.357.589.000 euro	+43%
2011:	18.970.504.000 euro	+32%
2012:	21.154.120.000 euro	+12%
2013:	22.337.275.000 euro	+6%
2014:	24.188.468.000 euro	+8%
2015:	28.850.766.000 euro	+19%
2016:	31.671.827.000 euro	+10%
2017:	35.133.577.000 euro	+11%
2018:	41.519.772.000 euro	+18%
2019:	48.546.742.000 euro	+17%
2020:	48.256.976.000 euro	-1%
2021:	64.007.329.000 euro	+33%
2022:	75.898.811.000 euro	+19%
2023:	80.551.143.000 euro	+27,14%
2024:	85.388.615.000 euro	+6%
2025:	90.617.072.000 euro	+6%

## Distribuzione dei fatturati

Nel 2025 l'Ecommerce italiano ha continuato a crescere, ma con un ritmo più selettivo rispetto alle aspettative degli operatori. Il fatturato complessivo ha raggiunto circa **90,6 miliardi di euro**, con una crescita media del **6,1%**, sostenuta in parte anche dall'effetto inflazione (circa **2%**).

### → Distribuzione del fatturato Ecommerce in Italia

Fonte grafico: Casaleggio Associati



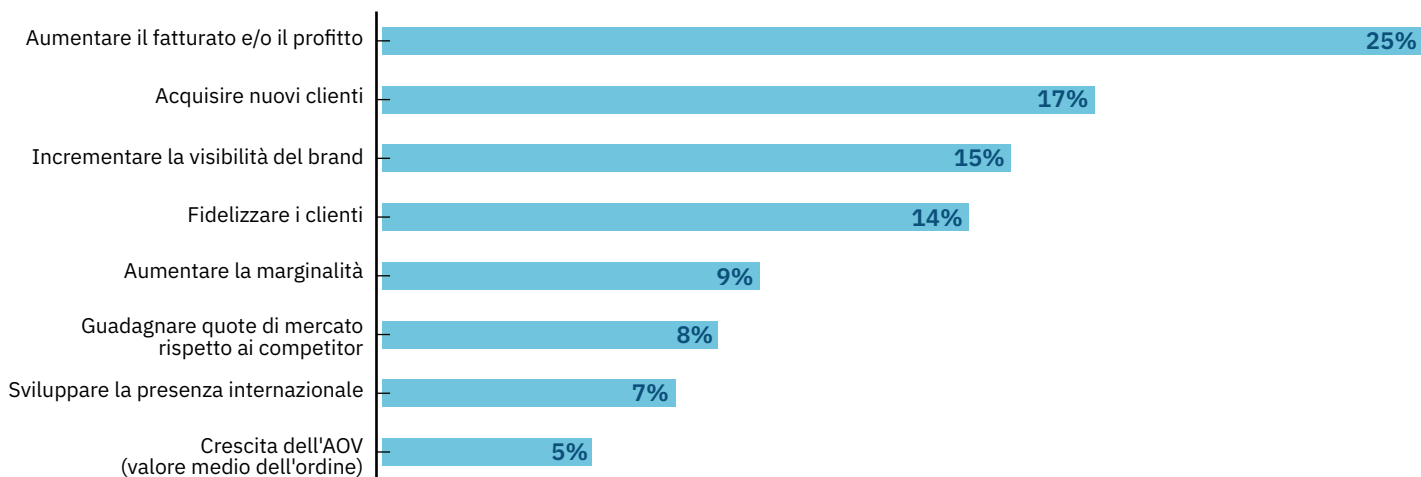
Alcuni dei comparti che negli anni precedenti avevano mostrato le accelerazioni più forti hanno registrato una **fase di rallentamento o stabilizzazione**. È il caso, ad esempio, del settore **Animali**, che segna una contrazione (-3,3%), e di **Auto e Moto** (-4,1%). Anche **Casa e Arredamento** (-1,1%) e **Gioielli e Orologi** (-2,6%) mostrano segnali di raffreddamento dopo le crescite degli anni passati. Accanto a questi rallentamenti emergono però nuovi motori di crescita. I **Marketplace** tornano a espandersi con forza (+15,7%), confermando il loro ruolo centrale nell'ecosistema digitale. Crescono in modo significativo anche **Salute e Bellezza** (+24,2%), **Scommesse e Casinò** (+19,7%), **Sport** (+10,4%) e **Moda** (+8,8%). Buone performance si registrano anche per **Elettronica** (+6,5%) e **Alimentare** (+5%), settori ormai maturi ma ancora in espansione. Altri comparti mostrano invece **una crescita molto contenuta o quasi piatta**, come **Turismo** (+0,9%), **Tempo Libero** (+0,4%) e **Assicurazioni** (+1%), segno di un mercato sempre più differenziato tra categorie dinamiche e segmenti ormai vicini alla saturazione.

Nel complesso, il 2025 conferma una fase di **normalizzazione dell'Ecommerce italiano**: dopo le forti accelerazioni degli anni precedenti, la crescita prosegue ma si redistribuisce tra settori diversi, premiando soprattutto i comparti legati ai servizi digitali, alla cura della persona e ai grandi ecosistemi di marketplace.

Tra i principali obiettivi della strategia digitale indicati dalle aziende intervistate emerge in modo netto la volontà di aumentare il fatturato e/o il profitto, segnalato dal 25% del campione. Seguono l'acquisizione di nuovi clienti, indicata dal 17% delle aziende, e l'incremento della visibilità del brand, citato dal 15%. Subito dopo troviamo la fidelizzazione dei clienti (14%), mentre obiettivi più legati alla performance economica riguardano l'aumento della marginalità (9%) e il guadagno di quote di mercato rispetto ai competitor (8%)<sup>19</sup>.

## → Strategia digitale 2025

Fonte grafico: Casaleggio Associati



## I Top Ecommerce Italia

Il commercio digitale italiano entra in una nuova fase di maturità, segnata da una crescente concentrazione e da una competizione sempre più giocata sulla frequenza di relazione con l'utente. È questa la lettura che emerge dagli Ecommerce Italia Awards 2026, basati sul ranking mensile di Casaleggio Associati, che analizza oltre 16.000 siti attivi in Italia. La Top 10 assoluta è guidata da Amazon, Temu e Subito, seguiti da eBay, Booking.com e Apple Store. I primi quattro posti sono occupati

da marketplace, confermando la solidità di modelli capaci di intercettare bisogni ricorrenti e integrarsi nella quotidianità digitale degli utenti. La rapidità con cui Temu ha scalato la classifica, a meno di due anni dall'ingresso nel mercato italiano, rappresenta uno dei segnali più evidenti di questa dinamica. La Top 100 offre una fotografia ancora più chiara del sistema: marketplace, piattaforme di servizi, operatori regolati e retailer omnicanale convivono in un ecosistema in cui l'omnicanalità non costituisce più un vantaggio competitivo, ma una condizione di base. Gli operatori

<sup>19</sup>: Dati non comparabili allo scorso anno per modifica della domanda.

con una forte presenza fisica e una buona integrazione digitale mantengono posizioni stabili nel ranking. Un elemento critico riguarda l'indice di italianità. Le aziende italiane risultano numerose nella classifica complessiva, ma la loro presenza si riduce sensibilmente nelle prime posizioni assolute, in particolare nei settori caratterizzati da forte scala internazionale come marketplace, turismo ed elettronica. Una dinamica che riflette il peso crescente di piattaforme globali dotate di infrastrutture, capitali e capacità di execution difficilmente replicabili. I dati sulla crescita rafforzano questa lettura. Tra i dieci

Ecommerce in maggiore espansione nell'ultimo anno figurano principalmente operatori asiatici e piattaforme legate al turismo e ai servizi, mentre emergono segnali strutturali anche nel second hand e nel gioco online, in un mercato ridisegnato dagli interventi regolatori del 2025. Nel complesso, le classifiche di Ecommerce Italia restituiscono l'immagine di un Ecommerce sempre meno legato all'atto di acquisto e sempre più orientato alla costruzione di relazioni continuative, ponendo interrogativi rilevanti sul futuro posizionamento delle imprese italiane nel commercio digitale europeo.



## Top 10 Fastest Growing 2026

I dieci Ecommerce che hanno registrato la crescita più significativa negli ultimi 12 mesi, secondo il ranking ponderato di Casaleggio Associati.

Aziende	Posizione	Settore	Nazione
1. <b>Agoda</b> 	85	 Turismo	
2. <b>Temu</b> 	2	 Marketplace	
3. <b>Trip.com</b> 	87	 Turismo	
4. <b>Backmarket</b> 	91	 Elettronica	
5. <b>StarCasinò</b> 	64	 Scommesse e Casinò	
6. <b>Dr Max</b> 	52	 Farmacie	
7. <b>Sisal</b> 	8	 Scommesse e Casinò	
8. <b>Shein</b> 	43	 Moda	
9. <b>Vinted</b> 	24	 Moda	
10. <b>Alpitour</b> 	99	 Turismo	



# Top 100 ECOMMERCE ITALIA 2026

I cento brand che stanno guidando l'evoluzione dell'Ecommerce in Italia. La selezione delle aziende di vendita online più popolari, determinate in base ai risultati ottenuti negli ultimi 12 mesi secondo l'algoritmo Ecommerce Ranking, e che rappresentano l'avanguardia nell'esperienza utente e nell'innovazione digitale.

1 <b>amazon</b> Amazon Marketplace ★★★★★	2 <b>TEMU</b> Temu Marketplace ★★★★★	3 <b>subito</b> Subito Marketplace ★★★★★	4 <b>ebay</b> eBay Marketplace ★★★★★	5 <b>Booking.com</b> Booking.com Turismo ★★★★★	6 <b>Apple Store</b> Apple Store Elettronica ★★★★★	7 <b>LEROY MERLIN</b> Leroy Merlin Casa e Arredamento ★★★★★	8 <b>Sisal</b> Sisal Scommesse e Casinò ★★★★★	9 <b>MediaWorld</b> Mediaworld Elettronica ★★★★★	10 <b>TRENTITALIA</b> Trentitalia Turismo ★★★★★
11 <b>ticketone</b> TicketOne Tempo Libero ★★★★★	12 <b>IKEA</b> Ikea Casa e Arredamento ★★★★★	13 <b>AliExpress</b> AliExpress Marketplace ★★★★★	14 <b>RYANAIR</b> Ryanair Turismo ★★★★★	15 <b>zalando</b> Zalando Moda ★★★★★	16 <b>unieuro</b> Unieuro Elettronica ★★★★★	17 <b>DECATHLON</b> Decathlon Sport ★★★★★	18 <b>Etsy</b> Etsy Marketplace ★★★★★	19 <b>Microsoft</b> Microsoft Elettronica ★★★★★	20 <b>888</b> 888 Casinò Scommesse e Casinò ★★★★★
21 <b>airbnb</b> Airbnb Turismo ★★★★★	22 <b>Feltrinelli</b> Feltrinelli Editoria ★★★★★	23 <b>SAMSUNG</b> Samsung Elettronica ★★★★★	24 <b>Vinted</b> Vinted Moda ★★★★★	25 <b>STEAM</b> Steam Tempo Libero ★★★★★	26 <b>NIKE</b> Nike Sport ★★★★★	27 <b>shop</b> Shop Marketplace ★★★★★	28 <b>Feltrinelli</b> LaFeltrinelli IBS.it Editoria ★★★★★	29 <b>euronics</b> Euronics Elettronica ★★★★★	30 <b>ManoMano</b> ManoMano Marketplace ★★★★★
31 <b>trainline</b> The Trainline Turismo ★★★★★	32 <b>italo</b> Italo Turismo ★★★★★	33 <b>SNAI</b> Snai Scommesse e Casinò ★★★★★	34 <b>TECNOMAT</b> Tecnomat Casa e Arredamento ★★★★★	35 <b>VIVATICKET</b> Vivaticket Tempo Libero ★★★★★	36 <b>mi xiaomi</b> Xiaomi Elettronica ★★★★★	37 <b>eDreams</b> eDreams Turismo ★★★★★	38 <b>ZARA</b> Zara Moda ★★★★★	39 <b>AUTO-DOC</b> Auto-doc Auto e Moto ★★★★★	40 <b>GET YOUR GUIDE</b> Get Your Guide Turismo ★★★★★
41 <b>FLIXBUS</b> Flixbus Turismo ★★★★★	42 <b>Mondo Convenienza</b> Mondo Convenienza Casa e Arredamento ★★★★★	43 <b>SHEIN</b> Shein Moda ★★★★★	44 <b>UCI</b> UCI Cinemas Tempo Libero ★★★★★	45 <b>hp</b> HP Elettronica ★★★★★	46 <b>The Space Cinema</b> The Space Cinema Tempo Libero ★★★★★	47 <b>easyJet</b> Easyjet Turismo ★★★★★	48 <b>prima</b> Prima Assicurazioni ★★★★★	49 <b>Redcare</b> Redcare Farmacie ★★★★★	50 <b>adidas</b> Adidas Sport ★★★★★
51 <b>ITA AIRWAYS</b> ITA Airways Turismo ★★★★★	52 <b>Dr.Max</b> Dr Max Farmacie ★★★★★	53 <b>WIZZ</b> Wizz Air Turismo ★★★★★	54 <b>JUST EAT</b> Just Eat Alimentare ★★★★★	55 <b>LIBRACCIO</b> Libraccio Editoria ★★★★★	56 <b>DEGHI</b> Deghi Casa e Arredamento ★★★★★	57 <b>DOUGLAS</b> Douglas Salute Bellezza ★★★★★	58 <b>NOTINO</b> Notino Salute Bellezza ★★★★★	59 <b>lastminute.com</b> Lastminute.com Turismo ★★★★★	60 <b>cisalfa</b> Cisalfa Sport Sport ★★★★★
61 <b>MONDADORI</b> Mondadori Store Editoria ★★★★★	62 <b>zooplus</b> Zooplus Animali ★★★★★	63 <b>H&amp;M</b> H&M Moda ★★★★★	64 <b>starCasinò</b> StarCasinò Scommesse e Casinò ★★★★★	65 <b>SEPHORA</b> Sephora Salute Bellezza ★★★★★	66 <b>deliveroo</b> Deliveroo Alimentare ★★★★★	67 <b>LEGO</b> Lego Bambini e Giocattoli ★★★★★	68 <b>OVS</b> OVS Moda ★★★★★	69 <b>Expedia</b> Expedia Turismo ★★★★★	70 <b>FARMACIA LORETO</b> Farmacia Loreto Farmacie ★★★★★
71 <b>INSTANT GAMING</b> Instant Gaming Tempo Libero ★★★★★	72 <b>Facebook Marketplace</b> Facebook Marketplace Marketplace ★★★★★	73 <b>PANDORA</b> Pandora Gioielli e Orologi ★★★★★	74 <b>MAISONS DU MONDE</b> Maisons du Monde Casa e Arredamento ★★★★★	75 <b>bet365</b> Bet365 Scommesse e Casinò ★★★★★	76 <b>ARCAPLANET</b> Arcaplanet Animali ★★★★★	77 <b>Costa</b> Costa Crociere Turismo ★★★★★	78 <b>OBI</b> Obi Casa e Arredamento ★★★★★	79 <b>LG</b> LG Elettronica ★★★★★	80 <b>ticketmaster</b> Ticketmaster Tempo Libero ★★★★★
81 <b>LOTTOMATICA</b> Lottomatica Scommesse e Casinò ★★★★★	82 <b>Lenovo</b> Lenovo Elettronica ★★★★★	83 <b>PiratinViaggio</b> PiratinViaggio Turismo ★★★★★	84 <b>ESSELUNGA</b> Esselunga Marketplace ★★★★★	85 <b>agoda</b> Agoda Turismo ★★★★★	86 <b>AUTOHERO</b> Autohero Auto e Moto ★★★★★	87 <b>Trip.com</b> Trip.com Turismo ★★★★★	88 <b>GoldBet</b> Goldbet Scommesse e Casinò ★★★★★	89 <b>Unipol</b> Unipol Assicurazioni ★★★★★	90 <b>ASOS</b> ASOS Moda ★★★★★
91 <b>BackMarket</b> Backmarket Elettronica ★★★★★	92 <b>FARMASAVE</b> Farmasave Farmacie ★★★★★	93 <b>TEZENIS</b> Tezenis Moda ★★★★★	94 <b>GROUPON</b> Groupon Marketplace ★★★★★	95 <b>INTIMISSIMI</b> Intimissimi Moda ★★★★★	96 <b>MSC</b> MSC Crociere Turismo ★★★★★	97 <b>GARMIN</b> Garmin Elettronica ★★★★★	98 <b>smartbox</b> Smartbox Turismo ★★★★★	99 <b>alpitour.it</b> Alpitour Turismo ★★★★★	100 <b>ePRICE</b> ePrice Marketplace ★★★★★



## Top 10 Leader di settore 2026

Le dieci aziende più popolari per ognuno dei 17 settori merceologici

### ALIMENTARE



1 <b>JUST EAT</b> Just Eat ★★★★★	2 <b>deliveroo</b> Deliveroo ★★★★★	3 <b>NESPRESSO</b> Nespresso ★★★★★	4 <b>Glovo</b> Glovo ★★★★★	5 <b>LAVAZZA</b> Lavazza ★★★★★	6 <b>VIVINO</b> Vivino ★★★★★	7 <b>TANNICO</b> Tannico ★★★★★	8 <b>EATALY</b> Eataly ★★★★★	9 <b>Carli</b> Olio Carli ★★★★★	10 <b>Cortilia</b> Cortilia ★★★★★
---	---	---	-------------------------------------	---	---------------------------------------	---	---------------------------------------	--	--

L'**Alimentare** è il secondo settore per indice di italianità (96% di player nazionali), un primato che resiste alla pressione dei colossi internazionali che tuttavia conquistano la metà delle presenze tra i primi dieci operatori. Il comparto registra una crescita del +5%, sostenuto da modelli di delivery sempre più efficienti e dalla spesa online ricorrente.

**QUOTA DI ECOMMERCE CON APP MOBILE**  
(Top 1000 per fatturato)



**TRAFFICO INTERNAZIONALE SUL SITO**



**ITALIANITÀ TOP 10**



STIMA FATTURATO 2025:

**€ 4.981.117.000**

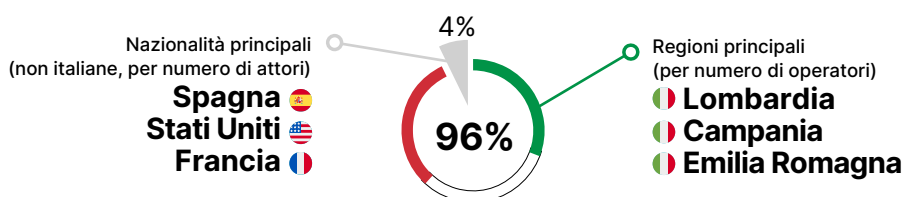
CRESCITA:

**↑ 5%**

DI CUI INFLAZIONE:

**2,90%**

#### DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI OPERATORI



### ANIMALI



1 <b>zooplus</b> Zooplus ★★★★★	2 <b>ARCAPLANET</b> Arcaplanet ★★★★★	3 <b>ISOLA DEI TESORI</b> Isola dei Tesori ★★★★★	4 <b>BauZoo</b> Bauzoo ★★★★★	5 <b>Zoomalia</b> Zoomalia ★★★★★	6 <b>PURINA</b> Purina Shop ★★★★★	7 <b>bitiba</b> Bitiba ★★★★★	8 <b>FarmaPets</b> FarmaPets ★★★★★	9 <b>Robinsonpetshop</b> Robinsonpetshop ★★★★★	10 <b>Quattrozampe Shop</b> Quattrozampe Shop ★★★★★
---	---	---	---------------------------------------	---	--	---------------------------------------	---	---	--

Il settore **Animali** conta un 91% di attori italiani e una forte presenza nazionale anche tra i top 10 (70%), con la Campania come regione più rappresentata. Il canale online per il pet care ha registrato una contrazione lo scorso anno del -3,3%. Nei comparti ad alta frequenza come il pet care la leadership spetta a chi intercetta bisogni ricorrenti, non acquisti episodici. Per il 2026 si prevede una espansione di servizi integrati come tele-veterinaria e programmi di fidelizzazione.

**QUOTA DI ECOMMERCE CON APP MOBILE**  
(Top 1000 per fatturato)



**TRAFFICO INTERNAZIONALE SUL SITO**



**ITALIANITÀ TOP 10**



STIMA FATTURATO 2025:

**€250.621.000**

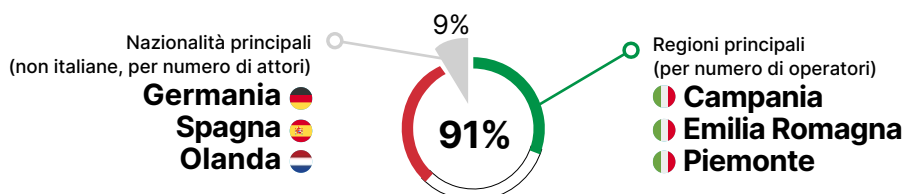
CRESCITA:

**↓ -3,30%**

DI CUI INFLAZIONE:

**2,70%**

#### DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI OPERATORI



## ASSICURAZIONI



1 prima ★★★★★	2 Unipol ★★★★★	3 contE ★★★★★	4 UniSalute ★★★★★	5 Allianz Direct ★★★★★	6 genertel ★★★★★	7 verti ★★★★★	8 Linear ★★★★★	9 QUIXA ★★★★★	10 Axa ★★★★★
---------------------	----------------------	---------------------	-------------------------	------------------------------	------------------------	---------------------	----------------------	---------------------	--------------------

Il settore **Assicurazioni** in Italia vale oltre 2,4 miliardi di euro e ha registrato una crescita annua dell'1% grazie in particolare ai nuovi servizi di embedded insurance. La concorrenza crescente sta spingendo le compagnie a offrire prodotti più competitivi, personalizzati e flessibili attraverso il canale digitale. Per il 2026 si prevede una maggiore personalizzazione e sottoscrizione automatizzata tramite AI e dati comportamentali.

STIMA FATTURATO 2025:  
**€ 2.414.896.000**

CRESCITA:

**↑ 1%**

DI CUI INFLAZIONE:

**3%**

QUOTA DI ECOMMERCE  
CON APP MOBILE  
(Top 1000 per fatturato)



TRAFFICO INTERNAZIONALE  
SUL SITO



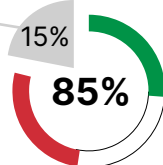
ITALIANITÀ TOP 10



### DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI OPERATORI

Nazionalità principali  
(non italiane, per numero di attori)

**Germania** 🇩🇪  
**Francia** 🇫🇷  
 **Svizzera** 🇨🇭



Regioni principali  
(per numero di operatori)

**Lombardia** 🇮🇹  
**Piemonte** 🇮🇹

## AUTO E MOTO



1 AUTOdoc+ ★★★★★	2 AUTOHERO ★★★★★	3 NORAUTO ★★★★★	4 YAMAHA ★★★★★	5 autoparti.it ★★★★★	6 gommadiretto.it ★★★★★	7 Beps ★★★★★	8 EUROIMPORT Pneumatici ★★★★★	9 MOTO Motoabbigliamento.it ★★★★★	10 Ovoko ★★★★★
------------------------	------------------------	-----------------------	----------------------	----------------------------	-------------------------------	--------------------	--	--	----------------------

Dopo una crescita sostenuta dal 2020 in avanti il settore **Auto e Moto** lo scorso anno ha ricevuto una battuta d'arresto anche a causa della chiusura forzata di alcuni dei principali attori nell'ambito dei ricambi per questioni fiscali. Durante il 2026 si prevede un rafforzamento dei modelli direct-to-consumer e delle vendite ibride con concessionari.

STIMA FATTURATO 2025:  
**€ 2.406.619.000**

CRESCITA:

**↓ -4,10%**

DI CUI INFLAZIONE:

**0,20%**

QUOTA DI ECOMMERCE  
CON APP MOBILE  
(Top 1000 per fatturato)



TRAFFICO INTERNAZIONALE  
SUL SITO



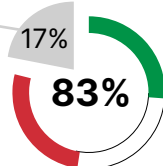
ITALIANITÀ TOP 10



### DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI OPERATORI

Nazionalità principali  
(non italiane, per numero di attori)

**Germania** 🇩🇪  
**Francia** 🇫🇷  
**Stati Uniti** 🇺🇸



Regioni principali  
(per numero di operatori)

**Lombardia** 🇮🇹  
**Lazio** 🇮🇹  
**Emilia Romagna** 🇮🇹

### BAMBINI E GIOCATTOLI



1 <b>LEGO</b> Lego ★★★★★	2 <b>TOYS CENTER</b> Toys Center ★★★★★	3 <b>PRENATAL</b> Prenatal ★★★★★	4 <b>CHICCO</b> Chicco ★★★★★	5 <b>BIMBOSTORE</b> Bimbostore ★★★★★	6 <b>MAYORAL</b> Mayoral ★★★★★	7 <b>GIODICART</b> Giodicart ★★★★★	8 <b>IPERBIMBO</b> IperBimbo ★★★★★	9 <b>PRIMIGI</b> Primigi ★★★★★	10 <b>CITTÀ DEL SOLE</b> Città del Sole ★★★★★
-----------------------------------	---	---	---------------------------------------	---	---	---	---	---	--

Il settore **Bambini e Giocattoli** ha vissuto una fase di ripresa dall'arresto dello scorso anno, con una crescita di quasi il 9% anche grazie ad una contrazione dei prezzi dovuta anche agli attori asiatici che hanno spinto al ribasso. La sfida per il settore è differenziarsi con esperienze d'acquisto personalizzate e contenuti interattivi rivolti ai genitori digitali oltre che l'integrazione dell'AI nei giocattoli stessi. Durante il 2026 si prevede una maggiore integrazione omnicanale tra retail fisico, community e Ecommerce.

STIMA FATTURATO 2025:  
**€ 242.529.000**

CRESCITA:  
**↑ 8,90%**

DI CUI INFLAZIONE:  
**-1,40%**

QUOTA DI ECOMMERCE CON APP MOBILE (Top 1000 per fatturato)



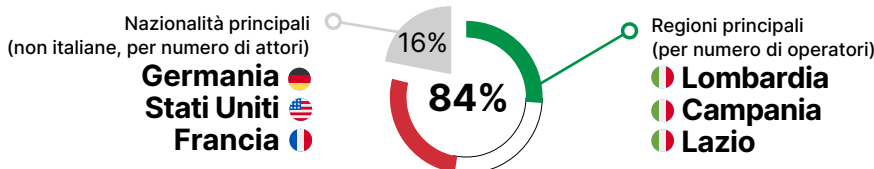
TRAFFICO INTERNAZIONALE SUL SITO



ITALIANITÀ TOP 10



#### DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI OPERATORI



### CASA E ARREDAMENTO



1 <b>LEROMERLIN</b> Leroy Merlin ★★★★★	2 <b>IKEA</b> Ikea ★★★★★	3 <b>TECNOMAT</b> Tecnomat ★★★★★	4 <b>MILANO CONVENIENZA</b> Mondo Convenienza ★★★★★	5 <b>DEGHI</b> Deghi ★★★★★	6 <b>MAISONS DU MONDE</b> Maisons du Monde ★★★★★	7 <b>OBJI</b> Obi ★★★★★	8 <b>BRICO</b> Bricocenter ★★★★★	9 <b>KASANOVA</b> Kasanova ★★★★★	10 <b>JYSK</b> JYSK ★★★★★
---	-----------------------------------	---	--	-------------------------------------	---	----------------------------------	---	---	------------------------------------

Il settore **Casa e Arredamento** è in leggera flessione rispetto allo scorso anno (-1,1%) con un'inflazione quasi nulla. La realtà aumentata sta facendo passi avanti nel settore, permettendo di personalizzare i prodotti, visualizzarli in 3D e contestualizzarli nel proprio ambiente domestico. Se è vero ci sia stato un rallentamento dopo il boom pandemico c'è stato comunque un continuo aumento della digitalizzazione della fase di scelta.

STIMA FATTURATO 2025:  
**€ 3.335.229.000**

CRESCITA:  
**↓ -1,10%**

DI CUI INFLAZIONE:  
**0,30%**

QUOTA DI ECOMMERCE CON APP MOBILE (Top 1000 per fatturato)



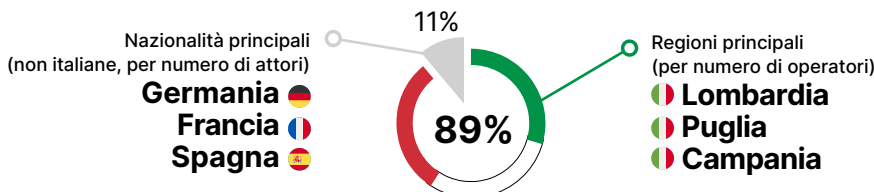
TRAFFICO INTERNAZIONALE SUL SITO

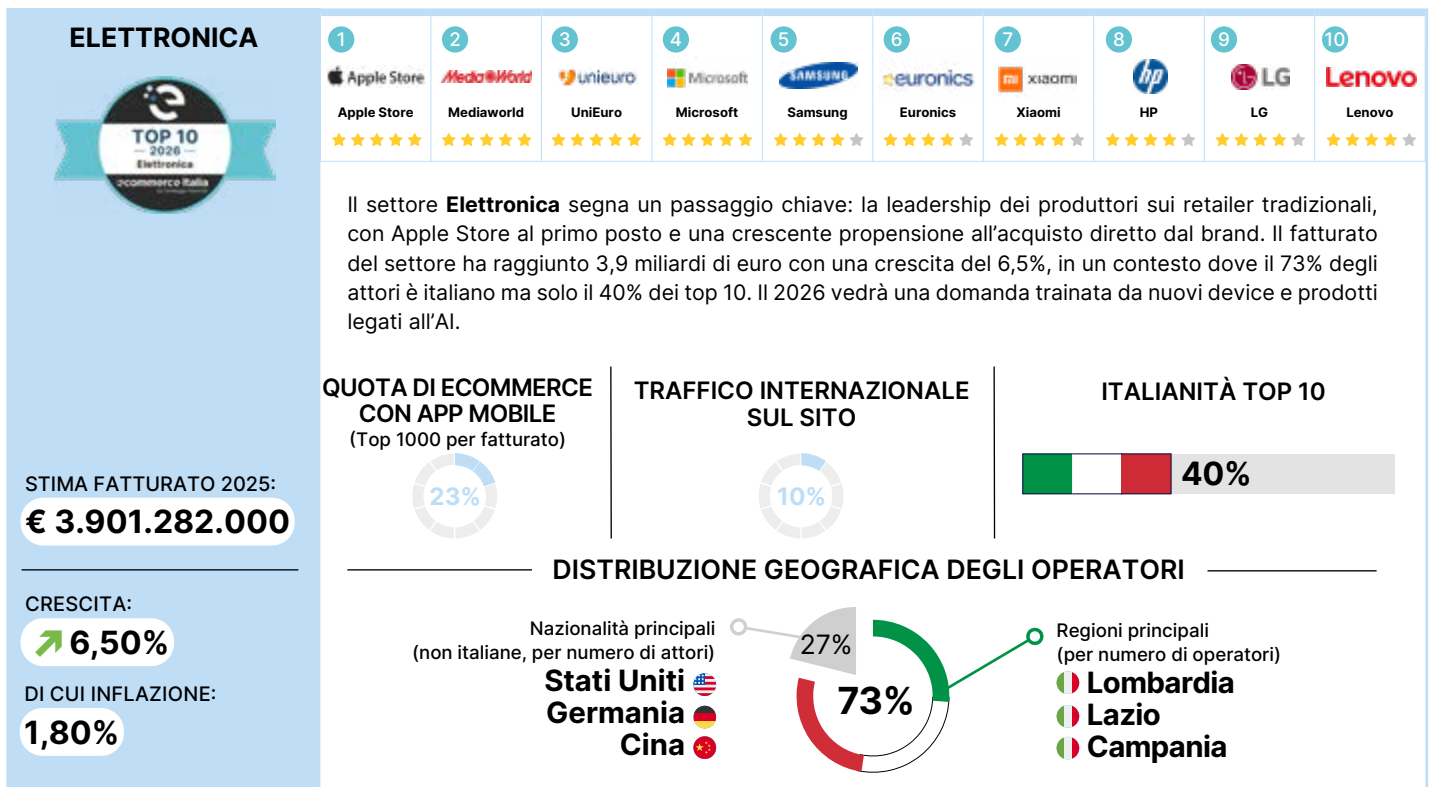
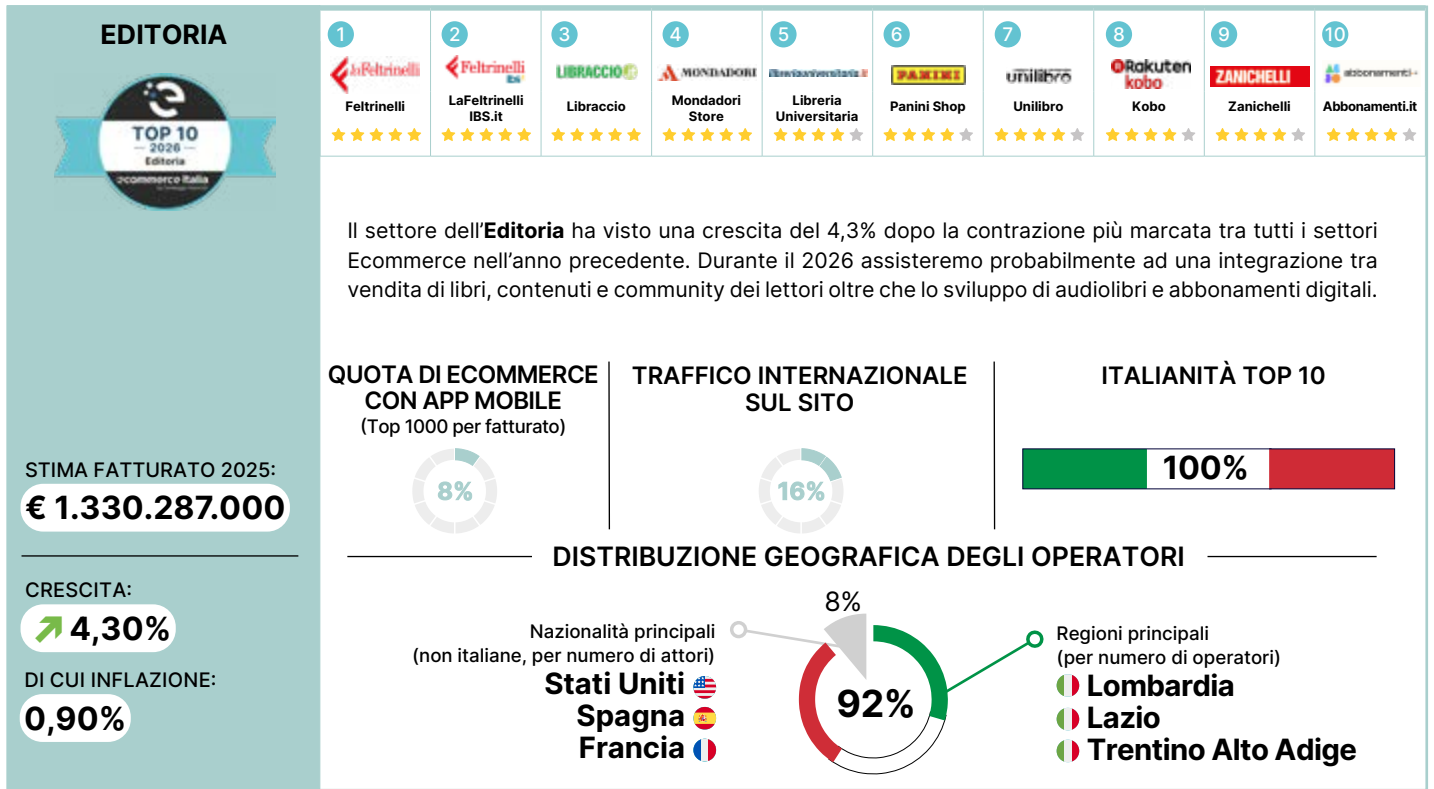


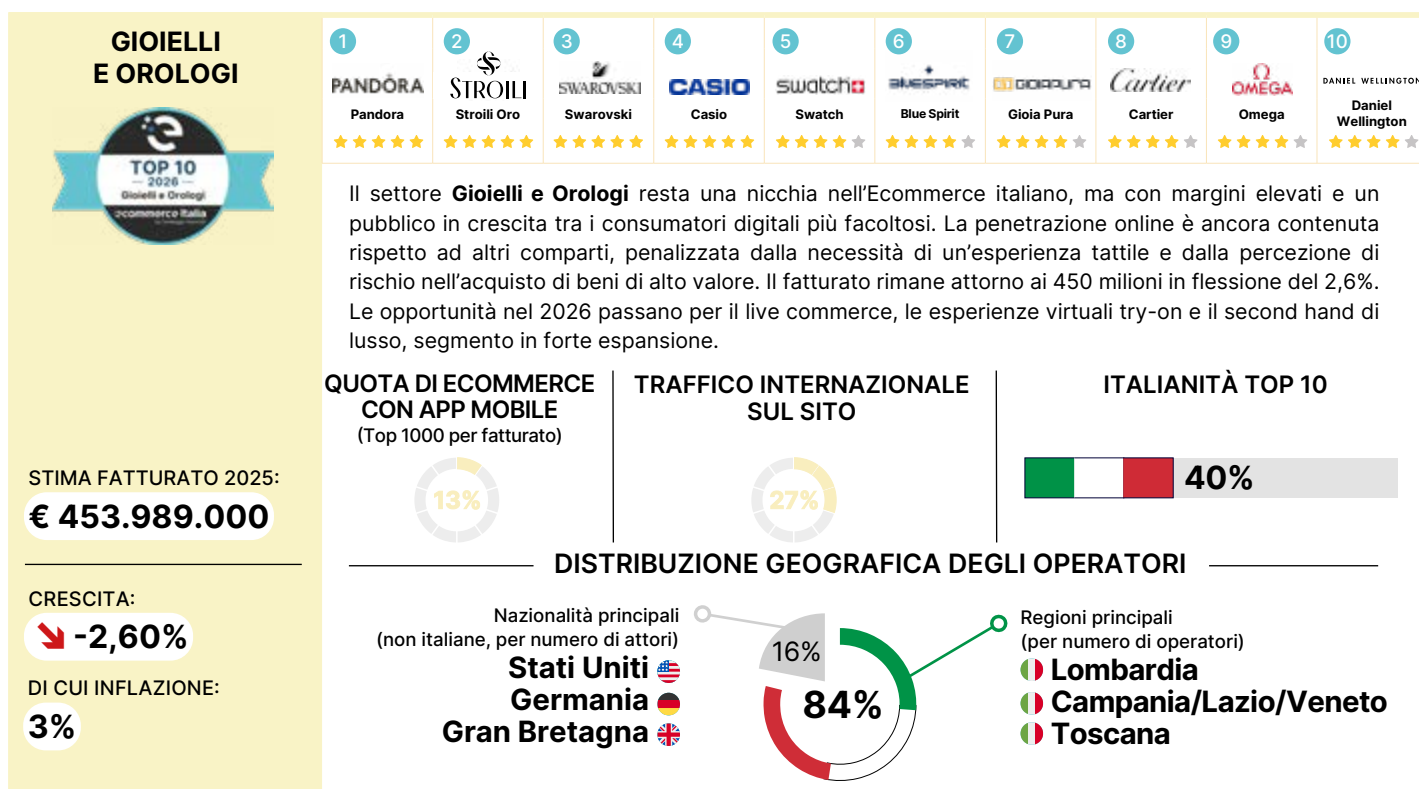
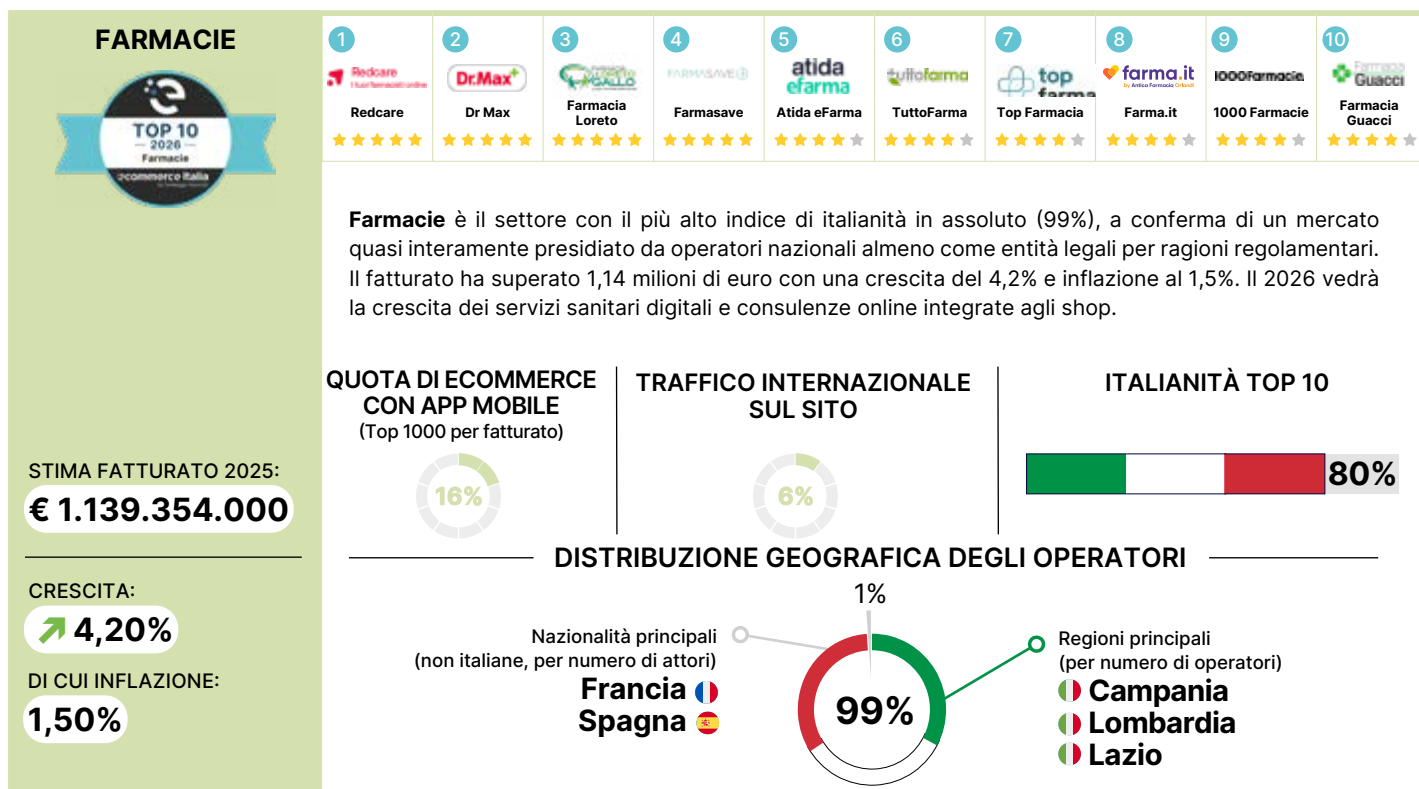
ITALIANITÀ TOP 10



#### DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI OPERATORI







## MARKETPLACE



1 <b>amazon</b> Amazon ★★★★★	2 <b>temu</b> Temu ★★★★★	3 <b>subito</b> Subito ★★★★★	4 <b>ebay</b> eBay ★★★★★	5 <b>AliExpress</b> AliExpress ★★★★★	6 <b>Etsy</b> Etsy ★★★★★	7 <b>shop</b> Shop ★★★★★	8 <b>ManoMano</b> ManoMano ★★★★★	9 <b>Marketplace</b> Facebook Marketplace ★★★★★	10 <b>ESSELUNGA</b> Esselunga ★★★★★
---------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	-----------------------------------	---	--	--

I primi quattro posti della classifica generale Ecommerce Italia sono occupati da Marketplace, a conferma che il modello più resiliente è quello dell'ecosistema ed è arrivato a fatturare 17 miliardi di euro con una crescita del 15,7%. Il settore dei **Marketplace** si sta affermando anche come principale modello di evoluzione dei retailer (es. Leroy Merlin) e dei social media (es. TikTok Shop). Le vendite via app sono diventate centrali visto che circa la metà degli attori (48%) vende anche in questo modo.

STIMA FATTURATO 2025:  
**€ 17.132.591.000**

CRESCITA:  
**↑ 15,70%**

DI CUI INFLAZIONE:  
**1,30%**

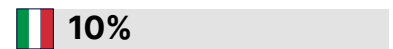
**QUOTA DI ECOMMERCE CON APP MOBILE**  
(Top 1000 per fatturato)



**TRAFFICO INTERNAZIONALE SUL SITO**



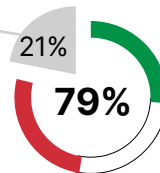
**ITALIANITÀ TOP 10**



### DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI OPERATORI

Nazionalità principali (non italiane, per numero di attori)

**Stati Uniti** 🇺🇸  
**Cina** 🇨🇳  
**Spagna** 🇪🇸



Regioni principali (per numero di operatori)

**Lombardia** 🇮🇹  
**Lazio** 🇮🇹  
**Campania/Sicilia** 🇮🇹

## MODA



1 <b>zalando</b> Zalando ★★★★★	2 <b>Vinted</b> Vinted ★★★★★	3 <b>ZARA</b> Zara ★★★★★	4 <b>SHEIN</b> Shein ★★★★★	5 <b>H&amp;M</b> H&M ★★★★★	6 <b>OVS</b> OVS ★★★★★	7 <b>OSOS</b> ASOS ★★★★★	8 <b>TEZENIS</b> Tezenis ★★★★★	9 <b>intimissimi</b> Intimissimi ★★★★★	10 <b>YOOX</b> Yoox ★★★★★
---	---------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---	---	------------------------------------

Il settore della **Moda** sta crescendo soprattutto anche grazie all'app-commerce che rappresenta quasi metà del fatturato del settore che vale 6,5 miliardi di euro con una crescita dell'8,8%. Il 2026 vedrà un rilancio tramite social commerce, personalizzazione e strumenti di fitting digitale.

STIMA FATTURATO 2025:  
**€ 6.559.062.000**

CRESCITA:  
**↑ 8,80%**

DI CUI INFLAZIONE:  
**1%**

**QUOTA DI ECOMMERCE CON APP MOBILE**  
(Top 1000 per fatturato)



**TRAFFICO INTERNAZIONALE SUL SITO**



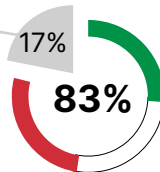
**ITALIANITÀ TOP 10**



### DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI OPERATORI

Nazionalità principali (non italiane, per numero di attori)


**Stati Uniti** 🇺🇸  
**Francia** 🇫🇷  
**Gran Bretagna** 🇬🇧



Regioni principali (per numero di operatori)

**Lombardia** 🇮🇹  
**Campania** 🇮🇹  
**Veneto** 🇮🇹

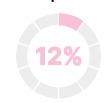
### SALUTE BELLEZZA



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>DOUGLAS</b> Douglas	<b>NOTINO</b> Notino	<b>SEPHORA</b> Sephora	<b>TIGOTA</b> Tigotà	<b>Bottega Verde</b> Bottega Verde	<b>KIKO</b> KIKO Milano	<b>PINALLI</b> Pinalli	<b>PROZIS</b> Prozis	<b>MYPROTEIN</b> MyProtein	<b>Marionnaud</b> Marionnaud
★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★


**Salute Bellezza** è tra i settori più performanti nel 2026, con una crescita del +24,2% superando i 2 miliardi di fatturato: la crescita superiore alla media grazie a influencer marketing e contenuti social. L'intelligenza artificiale sta rivoluzionando il settore con strumenti di virtual try-on per il make-up e raccomandazioni personalizzate basate su tipo di pelle e preferenze individuali.

**QUOTA DI ECOMMERCE CON APP MOBILE**  
(Top 1000 per fatturato)




12%

**TRAFFICO INTERNAZIONALE SUL SITO**



13%

**ITALIANITÀ TOP 10**

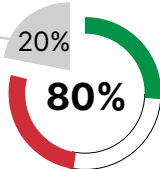


40%

**DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI OPERATORI**

Nazionalità principali  
(non italiane, per numero di attori)

- Francia** 🇫🇷
- Stati Uniti** 🇺🇸
- Spagna** 🇪🇸



80%

Regioni principali  
(per numero di operatori)

- Lombardia** 🇮🇹
- Campania** 🇮🇹
- Veneto** 🇮🇹

STIMA FATTURATO 2025:  
**€ 2.077.721.000**

CRESCITA:  
**↑ 24,20%**

DI CUI INFLAZIONE:  
**2,30%**


### SCOMMESSE E CASINÒ



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Sisal</b> Sisal	<b>888</b> 888 Casinò	<b>SNAI</b> Snai	<b>StarCasinò</b> StarCasinò	<b>bet365</b> Bet365	<b>LOTTOMATICA</b> Lottomatica	<b>GoldBet</b> Goldbet	<b>EUROBET</b> Eurobet	<b>BETFLAG</b> Betflag	<b>giochi24.it</b> Giochi24
★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★

**Scommesse e Casinò** mostra tassi di crescita elevati nel 2026 (19,7%) che ha portato la spesa meno le vincite a oltre 6 miliardi di euro, in un mercato profondamente ridisegnato dagli interventi regolatori di fine 2025. Il settore si conferma tra quelli a più alta frequenza di utilizzo, dove la leadership dipende dalla capacità di intercettare bisogni ricorrenti e costruire relazioni continuative.

**QUOTA DI ECOMMERCE CON APP MOBILE**  
(Top 1000 per fatturato)




36%

**TRAFFICO INTERNAZIONALE SUL SITO**



3%

**ITALIANITÀ TOP 10**



60%

**DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI OPERATORI**

Nazionalità principali  
(non italiane, per numero di attori)

- Malta** 🇲🇹
- Gran Bretagna** 🇬🇧
- Spagna** 🇪🇸



56%

Regioni principali  
(per numero di operatori)

- Lazio** 🇮🇹
- Campania** 🇮🇹
- Veneto** 🇮🇹

STIMA FATTURATO 2025:  
**€ 6.091.045.000**

CRESCITA:  
**↑ 19,7%**

DI CUI INFLAZIONE:  
**2,70%**

### SPORT



1 DECATHLON ★★★★★	2 NIKE ★★★★★	3 ADIDAS ★★★★★	4 CISALFA ★★★★★	5 JD ★★★★★	6 FOOT LOCKER ★★★★★	7 TRADEINN ★★★★★	8 NENCINI SPORT ★★★★★	9 SPORTLER ★★★★★	10 MAXI SPORT ★★★★★
-------------------------	--------------------	----------------------	-----------------------	------------------	---------------------------	------------------------	-----------------------------	------------------------	---------------------------

Lo scorso anno il settore dello **Sport** ha superato i 2 miliardi di fatturato con il 10,4% di crescita. La sfida per gli operatori è competere con i marketplace generalisti puntando su community, contenuti verticali e servizi post-vendita specializzati. Nel 2026 si assisterà ad una maggiore integrazione tra prodotti sportivi, dati degli utenti e servizi digitali.

**QUOTA DI ECOMMERCE CON APP MOBILE**  
(Top 1000 per fatturato)

28%

**TRAFFICO INTERNAZIONALE SUL SITO**

29%

**ITALIANITÀ TOP 10**

40%

**DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI OPERATORI**

Nazionalità principali (non italiane, per numero di attori)

- Francia 🇫🇷
- Stati Uniti 🇺🇸
- Germania 🇩🇪

23%

77%

Regioni principali (per numero di operatori)


- Lombardia 🇮🇹
- Veneto 🇮🇹
- Emilia Romagna 🇮🇹

STIMA FATTURATO 2025:  
**€ 2.735.618.000**

CRESCITA:  
**10,40%**

DI CUI INFLAZIONE:  
**1%**

### TEMPO LIBERO



1 TICKETONE ★★★★★	2 STEAM ★★★★★	3 VIVATICKET ★★★★★	4 UCI CINEMAS ★★★★★	5 THE SPACE CINEMA ★★★★★	6 GAMING Instant Gaming ★★★★★	7 TICKETMASTER ★★★★★	8 EPIC GAMES STORE ★★★★★	9 STRUMENTIMUSICALI.NET ★★★★★	10 DISCOGS ★★★★★
-------------------------	---------------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------------	--	----------------------------	--------------------------------	-------------------------------------	------------------------

Il settore del **Tempo Libero** abbraccia contenuti digitali, gaming, musica e prodotti per hobby, con una forte componente di acquisti ricorrenti che lo rende resiliente anche se con una stabilità nel fatturato fermo a 13,4 miliardi. L'evoluzione verso il live commerce e i contenuti in formato breve stanno creando nuove opportunità di vendita diretta integrata con l'intrattenimento.

**QUOTA DI ECOMMERCE CON APP MOBILE**  
(Top 1000 per fatturato)

21%

**TRAFFICO INTERNAZIONALE SUL SITO**

19%

**ITALIANITÀ TOP 10**

40%

**DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI OPERATORI**

Nazionalità principali (non italiane, per numero di attori)

- Stati Uniti 🇺🇸
- Spagna 🇪🇸
- Germania 🇩🇪

16%

84%

Regioni principali (per numero di operatori)

- Lombardia 🇮🇹
- Piemonte 🇮🇹
- Veneto 🇮🇹

STIMA FATTURATO 2025:  
**€ 13.491.810.000**

CRESCITA:  
**0,40%**

DI CUI INFLAZIONE:  
**1,70%**

## TURISMO



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Booking.com	Trenitalia	Ryanair	Airbnb	The Trainline	Italo	eDreams	Get Your Guide	FlixBus	EasyJet
★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★

Il settore **Viaggi e Turismo** ha mantenuto i 21,8 miliardi di euro di fatturato lo scorso anno con una crescita nulla ed un 3% di aumento dei prezzi. È il settore meno italiano con appena più di metà (55%) degli operatori italiani e appena 20% operatori della penisola presenti nella top 10. Tra le nazionalità più presenti vediamo Spagna, Stati Uniti e Francia. In Italia gli operatori provengono soprattutto da Lombardia, Lazio e Trentino Alto Adige.

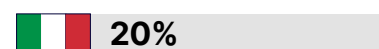
#### QUOTA DI ECOMMERCE CON APP MOBILE (Top 1000 per fatturato)



#### TRAFFICO INTERNAZIONALE SUL SITO



#### ITALIANITÀ TOP 10



STIMA FATTURATO 2025:

**€ 22.073.292.000**

CRESCITA:

**↑ 0,90%**

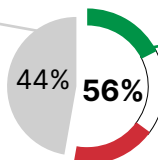
DI CUI INFLAZIONE:

**3,40%**

#### DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI OPERATORI

Nazionalità principali  
(non italiane, per numero di attori)

**Spagna** 🇪🇸  
**Stati Uniti** 🇺🇸  
**Francia** 🇫🇷



Regioni principali  
(per numero di operatori)

**Lombardia**  
**Lazio**  
**Trentino Alto Adige**

## CAPITOLO TRE

# Trend dell'Ecommerce

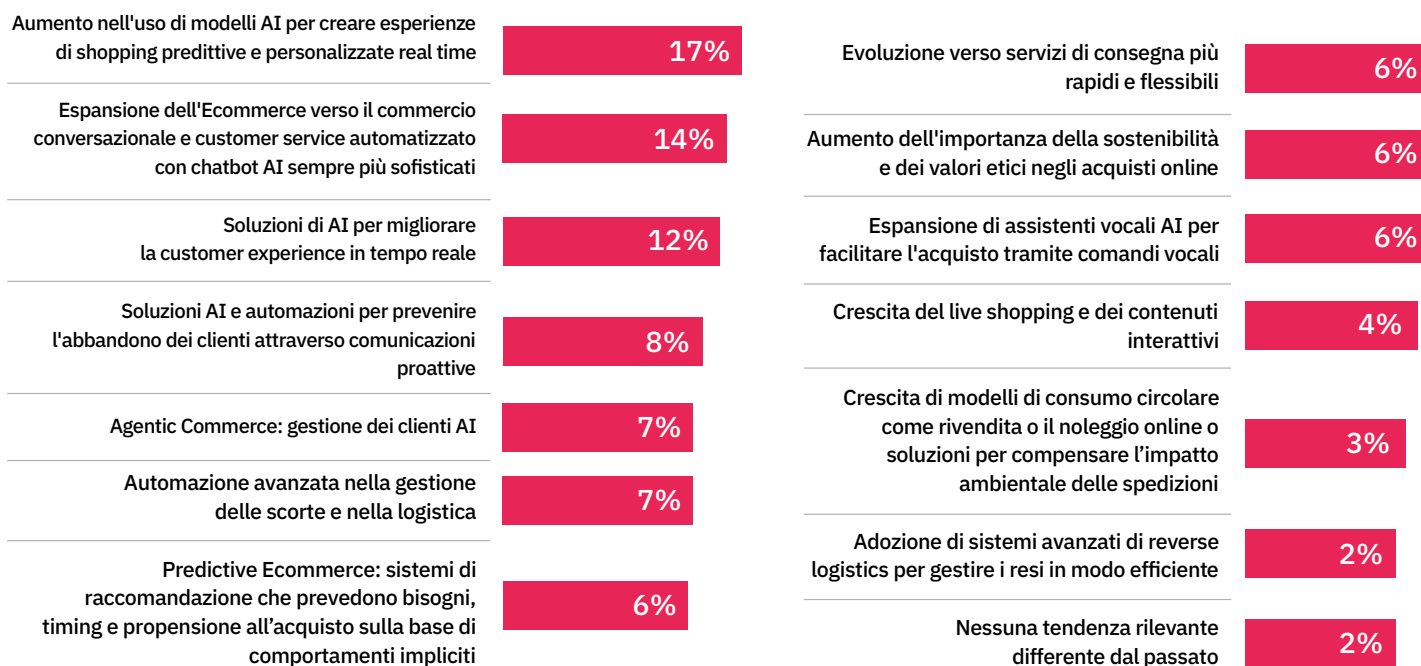
## Le nuove dinamiche del settore

Nel panorama dell'Ecommerce italiano emergono alcuni trend significativi destinati a rafforzarsi nei prossimi anni. Il 17% delle aziende coinvolte nell'indagine Ecommerce Italia 2026 segnala un aumento nell'uso di modelli di intelligenza artificiale per creare esperienze di shopping predittive e personalizzate in tempo reale, confermando come la personalizzazione avanzata rappresenti una delle principali direttrici di innovazione nel settore. Segue l'espansione dell'Ecommerce verso forme di commercio conversazionale e customer service automatizzato tramite chatbot AI sempre più sofisticati, indicata dal 14% delle aziende. Un'ulteriore 12% evidenzia invece l'adozione di soluzioni di AI per migliorare la customer experience in tempo reale. Tra le altre evoluzioni emergono le soluzioni di AI e automazioni per prevenire l'abbandono dei clienti attraverso comunicazioni proattive (8%). Si segnala inoltre la crescita dell'Agentic Commerce, con agenti AI dedicati alla gestione dei clienti (7%), e dell'automazione avanzata nella gestione delle scorte e nella logistica, anch'essa indicata dal 7% delle aziende. Alla quota del

6% si collocano diversi trend emergenti: il Predictive Ecommerce, con sistemi di raccomandazione capaci di anticipare bisogni, timing e propensione all'acquisto sulla base dei comportamenti impliciti degli utenti; l'evoluzione verso servizi di consegna più rapidi e flessibili; la crescente attenzione verso sostenibilità e valori etici negli acquisti online; e l'espansione degli assistenti vocali AI per facilitare gli acquisti tramite comandi vocali. Con percentuali più contenute emergono la crescita del live shopping e dei contenuti interattivi (4%) e lo sviluppo di modelli di consumo circolare, come la rivendita o il noleggio online e soluzioni per compensare l'impatto ambientale delle spedizioni (3%). Infine, il 2% degli operatori segnala l'adozione di sistemi avanzati di reverse logistics per gestire i resi in modo più efficiente, mentre una quota analoga (2%) ritiene che non emergano tendenze particolarmente diverse rispetto al passato.

### → I trend del 2026 secondo gli operatori

Fonte grafico: Casaleggio Associati

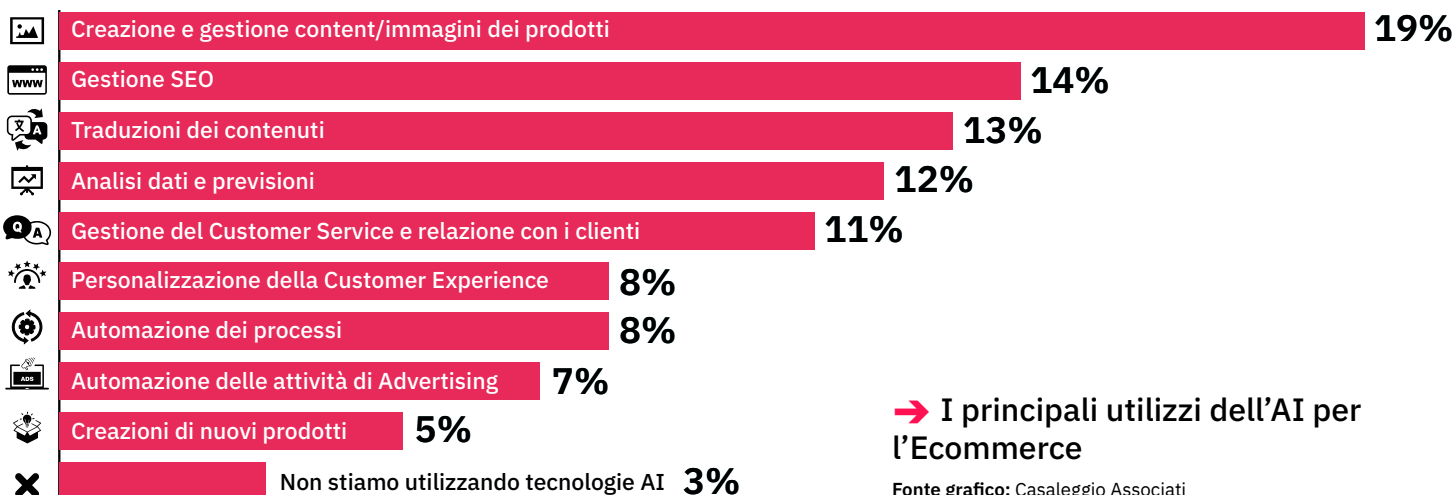
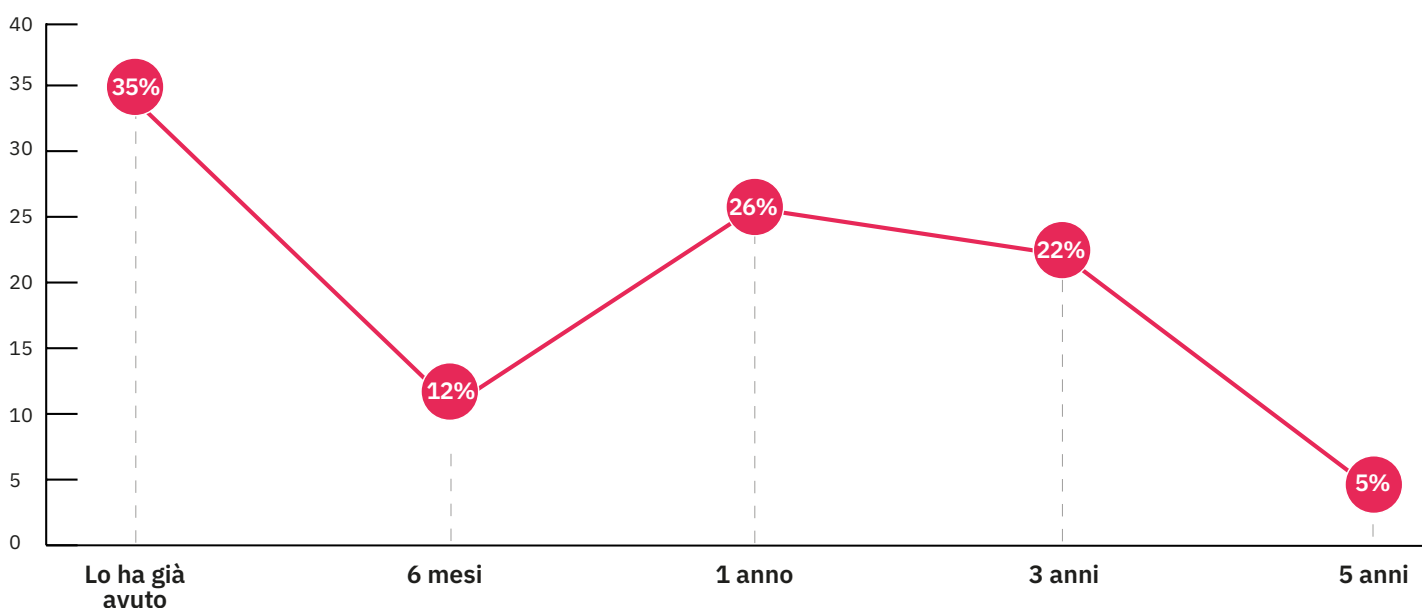


## AI-Commerce

L'adozione dell'AI nelle imprese risulta già avviata per una quota significativa di operatori: il 35% dichiara infatti di averla già implementata. Allo stesso tempo, molte aziende prevedono di introdurla nel breve periodo: il 26% stima l'adozione entro un anno, mentre il 12% indica un orizzonte ancora più immediato, pari a sei mesi. Una parte delle imprese colloca invece l'implementazione in una prospettiva di medio termine, con il 22% che prevede l'introduzione entro tre anni e una quota più ridotta, pari al 5%, che la posiziona entro cinque anni. Nel complesso, l'AI appare quindi destinata a diffondersi progressivamente nel tessuto delle aziende nei prossimi anni.

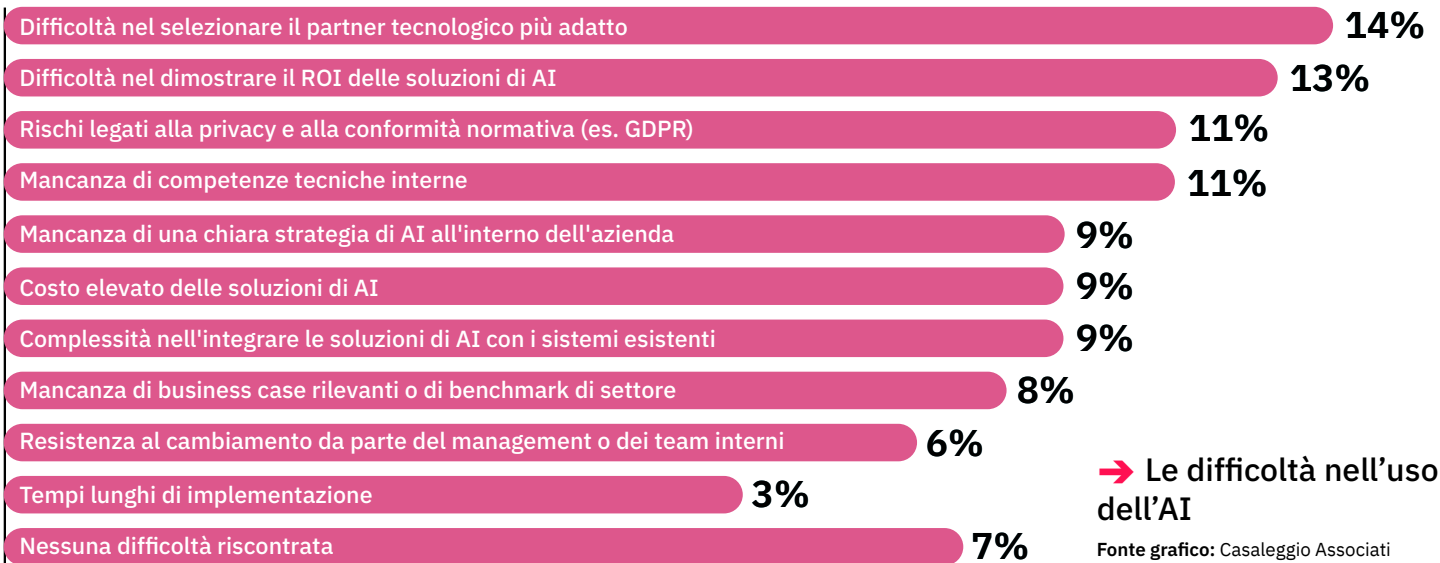
### → L'intelligenza artificiale avrà un impatto rilevante sull'Ecommerce

Fonte grafico: Casaleggio Associati



### → I principali utilizzi dell'AI per l'Ecommerce

Fonte grafico: Casaleggio Associati



A rallentare l'adozione dell'AI sono soprattutto alcune difficoltà legate alla scelta delle soluzioni e alla loro valutazione economica. Il principale ostacolo segnalato dalle aziende riguarda infatti la difficoltà nel selezionare il partner tecnologico più adatto, indicata dal 14% degli intervistati, seguita dalla difficoltà nel dimostrare il ROI delle soluzioni di AI (13%).

Tra le altre criticità emergono i rischi legati alla privacy e alla conformità normativa, come il GDPR (11%), insieme alla mancanza di competenze tecniche interne (11%). Seguono poi la mancanza di una chiara strategia di AI all'interno dell'azienda, il costo elevato delle soluzioni e la complessità di integrazione con i sistemi esistenti, tutte indicate dal 9% delle aziende.

Una quota pari all'8% segnala invece la mancanza di business case rilevanti o benchmark di settore, mentre il 7% dichiara di non aver riscontrato particolari difficoltà nell'adozione dell'intelligenza artificiale. Più marginali risultano infine la resistenza al cambiamento da parte del management o dei team interni (6%) e i tempi lunghi di implementazione, indicati dal 3% degli intervistati.

## La rivoluzione: Agentic Commerce

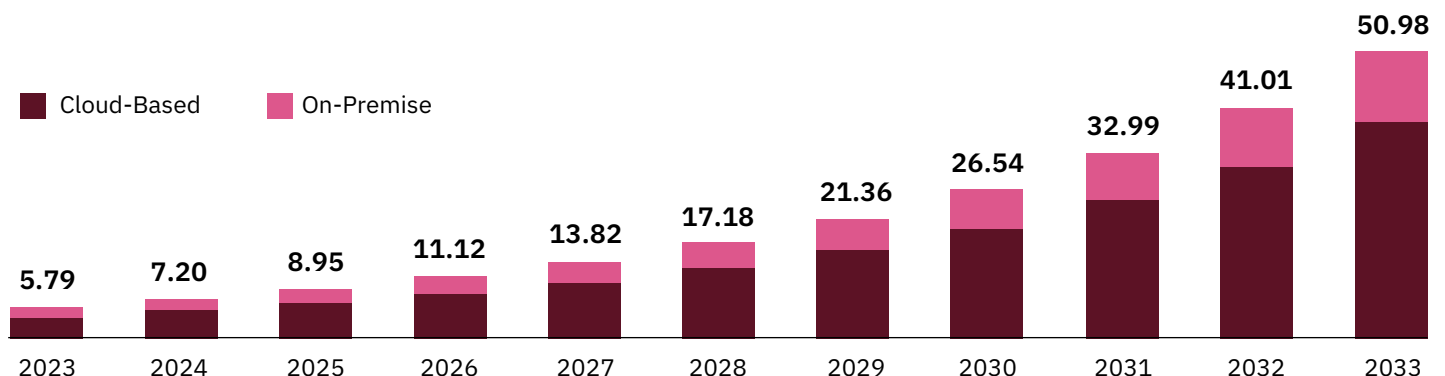
### La Rivoluzione del Commercio Autonomo dal B2C al B2A verso l'A2A

Il commercio elettronico sta vivendo una trasformazione che non ha precedenti dalla sua nascita. L'ultima innovazione importante è stata quella dei marketplace, ma oggi stiamo vedendo un cambio radicale anche della modalità con cui il cliente si interfacerà con gli acquisti stessi. L'Intelligenza Artificiale è passata da tecnologia emergente a pilastro operativo: oltre la metà delle aziende Ecommerce nel mondo utilizza l'AI già per personalizzare l'esperienza d'acquisto<sup>19</sup> e il mercato dell'IA applicata al settore è previsto raggiungere i 9,9 miliardi di dollari nel 2026<sup>20</sup>.

### → Mercato globale dell'intelligenza artificiale nell'Ecommerce

Dimensioni, per tipologia di impiego, 2023-2033 (miliardi di dollari USA)

Fonte grafico: Market.us



19: Market.us - AI in Ecommerce Market; 20: WiserReview - 70 Latest e-commerce statistics (New 2026 data).

Ma dietro questi numeri si nasconde un cambiamento più profondo, che riguarda il dove e il come avvengono le decisioni di acquisto, e soprattutto chi le controlla. Il segnale più eloquente arriva dai dati sul traffico referral generato dall'IA generativa verso i siti di shopping: è cresciuto di sette volte in un solo anno, passando da 6 milioni di visite mensili nell'ottobre 2024 a 41 milioni nel dicembre 2025. Piattaforme come Walmart, Home Depot, Etsy e Target hanno visto il traffico proveniente da referral IA aumentare di oltre il 1.600%. Durante le festività 2025 il traffico Ecommerce generato dall'AI è cresciuto del 693% rispetto all'anno precedente<sup>21</sup>, con le conversioni da referral AI aumentate del 1.247% nella seconda metà dell'anno<sup>22</sup>. Questi numeri raccontano qualcosa di preciso: il consumatore non passerà più da Google o da un brand o da un marketplace, ma chiede ad un assistente AI. E per quanto il traffico generato dall'AI rappresenti ancora meno dell'1% di quello retail complessivo, il tasso di crescita indica un cambio strutturale nel modo in cui i consumatori scoprono i prodotti. La vera discontinuità si chiama **"agentic commerce"**, un modello in cui agenti AI prendono richieste complesse, ragionano, pianificano e agiscono autonomamente per conto dell'utente. Non si tratta più di chatbot con risposte preconfezionate: sono sistemi capaci di confrontare cataloghi, valutare recensioni, ottimizzare per criteri predefiniti e completare transazioni senza intervento umano. In pratica, chattando con un'app AI si potrebbe dire "prenotami un volo diretto per Londra sotto 600 dollari la prossima settimana" e l'agente confronterà compagnie aeree, aeroporti vicini, programmi loyalty e reward delle carte di pagamento per trovare l'opzione migliore, acquistarla e condividerla.

La cronologia degli ultimi mesi è vertiginosa. OpenAI ha integrato il checkout diretto in ChatGPT tramite l'Agentic Commerce Protocol, con partner come Shopify, Etsy e Stripe, rendendo la funzione disponibile a tutti gli utenti USA nel febbraio 2026<sup>23</sup>. Google ha lanciato lo Universal Commerce Protocol al NRF di gennaio 2026, con Walmart, Target e Shopify come primi partner. Microsoft ha introdotto Brand Agents per Shopify e Copilot Checkout, che consente acquisti direttamente dall'interfaccia conversazionale. Amazon ha risposto con "Buy for Me", un agente che acquista da siti terzi senza uscire dall'app, con oltre 500.000 articoli indicizzati alla fine del 2025<sup>24</sup>.

In Cina l'accelerazione è ancora più marcata: Alibaba ha connesso il chatbot Qwen a Taobao, Fliggy e Alipay per consentire acquisti conversazionali; ByteDance ha potenziato Doubao con prenotazioni autonome su Douyin; Tencent prevede che gli agenti AI diventino componenti core dell'ecosistema WeChat<sup>25</sup>. È il commercio "zero-click" con un assistente AI che media tra utente e piattaforma, eliminando ogni passaggio superfluo.

#### REFERRAL DA AI GENERATIVA (2024-2025)

**+693%**  
traffico  
Ecommerce

da **6** a **41**  
**milioni**  
di visite mensili

Le stime convergono su cifre che cambieranno il mercato: gli shopper personali agentici potrebbero rappresentare 190-385 miliardi di dollari di spesa Ecommerce USA entro il 2030, catturando il 10-20% del mercato<sup>26</sup>. Altre stime indicano che il fenomeno raggiungerà il 15-25% delle vendite retail online totali statunitensi, per un valore di 300-500 miliardi di dollari<sup>27</sup>. A livello globale, il commercio agenziale potrà intermediare tra 3.000 e 5.000 miliardi di dollari di spesa, con quasi 1.000 miliardi solo negli Stati Uniti<sup>28</sup>. I segnali nel presente sono già concreti: circa 50 milioni di query giornaliere su ChatGPT sono legate allo shopping, ovvero il 2% dei 2,5 miliardi di prompt quotidiani<sup>29</sup>. I clienti che usano l'assistente AI Sparky di Walmart hanno un valore ordine superiore del 35%<sup>30</sup>. Amazon Rufus AI ha raggiunto 300 milioni di utenti e generato circa 12 miliardi di dollari in vendite incrementalmente nel 2025, con tassi di conversione superiori del 60% tra gli utenti attivi<sup>31</sup>. AI e agenti autonomi hanno influenzato circa 3 miliardi di dollari di vendite nel solo Black Friday USA 2025<sup>32</sup>.

Sotto la superficie, si sta combattendo una battaglia infrastrutturale che definirà chi controllerà le transazioni del futuro. L'ACP (Agentic Commerce Protocol), ad esempio prevede una commissione del 4% su ogni transazione completata, oltre alle fee standard di Stripe (~2,9% + \$0,30). Il pagamento avviene tramite un token condiviso in modo che l'agente non veda mai i dati della

<sup>21</sup>: Adobe: Holiday Shopping Season Drove a Record \$257.8 Billion Online with Consumers Embracing Generative AI Tools; <sup>22</sup>: Signifyd - How the economy, consumer anxiety and the agentic transformation are shaping retail; <sup>23</sup>: OpenAI - Acquistalo su ChatGPT: Instant Checkout e Agentic Commerce Protocol; <sup>24</sup>: Fortune - Amazon says its AI shopping assistant Rufus is so effective it's on pace to pull in an extra \$10 billion in sales; <sup>25</sup>: CNBC - Chinese tech giants enter the 'agentic commerce' race as AI reshapes super apps; <sup>26</sup>: Morgan Stanley - Here Come the Shopping Bots; <sup>27</sup>: Bain & Company - 2030 Forecast: How Agentic AI Will Reshape US Retail; <sup>28</sup>: McKinsey - The agentic commerce opportunity: How AI agents are ushering in a new era for consumers and merchants; <sup>29</sup>: ModernRetail - OpenAI's new ChatGPT shopping tool promises 'in-depth' research — just not for Amazon products; <sup>30</sup>: ModernRetail - Walmart says AI users build 35% bigger baskets than others; <sup>31</sup>: Fortune - Amazon says its AI shopping assistant Rufus is so effective it's on pace to pull in an extra \$10 billion in sales; <sup>32</sup>: Salesforce - Salesforce Data: AI and Agents Propel Cyber Week to Record \$336.6B in Global Spend.

carta<sup>33</sup>. L'UCP (Universal Commerce Protocol), lanciato da Google con Shopify, è uno standard open-source che stabilisce un linguaggio comune per percorsi commerciali senza frizione tra superfici consumer, business e provider di pagamento. È supportato da oltre 20 partner globali tra cui Visa, Mastercard, American Express, Stripe e Zalando. I brand multi-canale dovranno probabilmente supportare entrambi. L'ACP eccelle nella scoperta conversazionale, l'UCP cattura query di ricerca ad alto intento. Sono casi d'uso diversi, ma entrambi critici. E i payment provider come PayPal, Visa, Mastercard, Stripe e Adyen stanno già costruendo infrastrutture dedicate.

Le implicazioni per chi vende online sono profonde e su più livelli.



### SCOPERTA DEL PRODOTTO

Il marketing tradizionale si concentra su immagine di brand e posizionamento emotivo per gli umani. L'agentic commerce si concentra sulla machine-readability: quanto bene un agente AI comprende il tuo prodotto. Se i dati prodotto non sono strutturati per i Large Language Model, il prodotto diventa invisibile. Emerge il concetto di GEO, Generative Engine Optimization, che affianca e in parte sostituisce la SEO tradizionale.



### EFFICACIA DELLA PUBBLICITÀ

Gli agenti AI non leggono banner pubblicitari, non provano emozioni davanti a un packaging e non sono influenzati dai social media. Analizzano dati strutturati, confrontano specifiche e ottimizzano per criteri predefiniti. Il modello basato su campagne CPC, social advertising e retargeting, che ha sostenuto la crescita dell'Ecommerce nell'ultimo decennio, diventa progressivamente meno efficace man mano che le decisioni d'acquisto migrano verso interfacce dove la pubblicità tradizionale semplicemente non esiste. I costi per click continuano a salire, la concorrenza per l'attenzione si intensifica, ma l'attenzione stessa si sta spostando altrove.



### RELAZIONE CON IL CLIENTE

Quando un agente acquista per conto di un consumatore, il brand perde il contatto diretto. Non c'è una email promozionale da leggere, non c'è un programma fedeltà da attivare emotivamente e non c'è un'esperienza di navigazione da progettare. La competizione si sposta dalla conquista del singolo acquisto all'ottenimento di un posto nel

piano continuativo dell'agente. Al livello più avanzato, un agente opera su obiettivi permanenti come "mantieni le spese domestiche sotto i 300€ al mese" o "non restare mai senza pannolini". I brand non possono controllare questi agenti, e le relazioni con i clienti possono essere danneggiate in modi reali e duraturi se qualcosa va storto.



### POTERE DEI MARKETPLACE

Amazon ha aggiornato il robots.txt per bloccare i crawler di OpenAI, rimuovendo 600 milioni di prodotti dai risultati shopping di ChatGPT, e ha fatto causa a Perplexity per acquisti non autorizzati<sup>34</sup>. Chi vende attraverso un marketplace è doppiamente esposto: subisce le condizioni della piattaforma e non ha alcun controllo su come, e se i propri prodotti verranno presentati agli agenti AI.

Secondo un framework di maturità sviluppato per valutare l'evoluzione del fenomeno, le attuali capacità di agentic commerce si collocano nella prima parte del secondo livello su tre: gli agenti sanno filtrare, aggiungere al carrello e avviare un checkout, ma non gestiscono ancora ecosistemi complessi. La traiettoria prevista si articola in tre fasi.

#### 1. FASE DELL'ASSISTENZA (2024-2025)



Chatbot evoluti



Ricerca assistita



Raccomandazioni

#### 2. FASE DELL'AZIONE (2026-2027)



Agenti transazionali



Checkout autonomo



Integrazione programmi loyalty

#### 3. FASE DELLA PIENA AUTONOMIA (2028-2030)



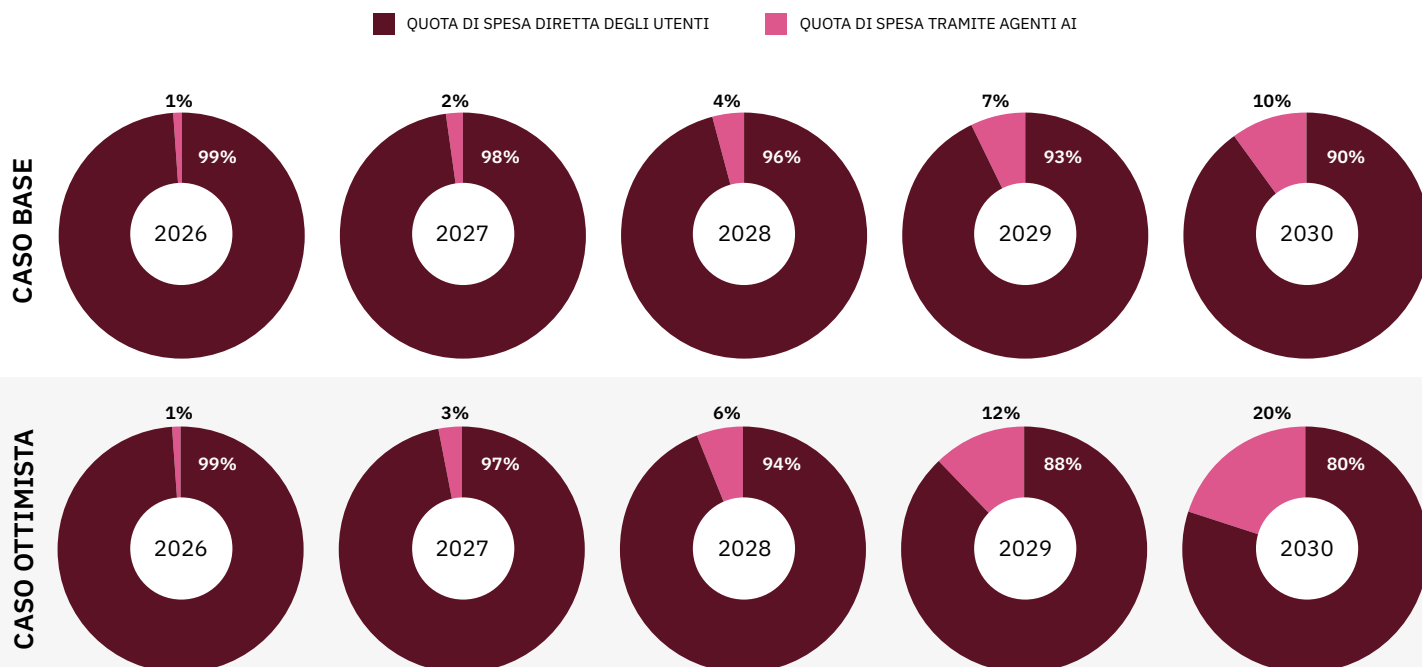
Ecosistemi multi-agente che negoziano tra merchant, carrier e consumatore

33: Opascope - AI Shopping Assistant Guide 2026: Agentic Commerce Protocols; 34: Digiday - ChatGPT now accounts for 20% of Walmart's referral traffic — while Amazon fends off AI shopping agents.

Il grocery e i beni di consumo confezionati sono indicati come il primo grande sbocco nei prossimi cinque anni: categorie ad alta frequenza dove la delega a un agente è naturale e il vantaggio per il consumatore immediato.

## → Quota di spesa nell'Ecommerce

Fonte grafico: Morgan Stanley Research



Per l'Italia e l'Europa, il 2026 aggiunge un ulteriore strato di complessità. L'EU AI Act e il GDPR saranno fattori chiave nel definire come gli agenti AI potranno operare nel mercato europeo, e i merchant dovranno intrecciare le strategie di agentic commerce con questi requisiti. Parallelamente, si registra un aumento del 450% delle attività nel dark web relative a strumenti di frode per agenti AI<sup>35</sup>, e solo il 46% dei consumatori si fida pienamente delle raccomandazioni AI. Non è un caso che dopo il più noto KYC oggi stanno emergendo framework "Know Your Agent" per garantire trasparenza e sicurezza.

Il dato di fondo è questo: il cliente più importante che un brand acquisirà nel 2026 potrebbe non leggere mai una mail promozionale, non reagire a un banner e non provare il richiamo emotivo di un programma fedeltà. Sarà un agente AI che interroga cataloghi, confronta il valore e acquista per conto di un umano che ha già delegato la decisione.

## Roadmap per Ecommerce Manager

L'evoluzione dell'intelligenza artificiale generativa sta modificando rapidamente il modo in cui i consumatori scoprono, confrontano e acquistano prodotti online. Se negli ultimi vent'anni il traffico degli Ecommerce è stato guidato soprattutto dai motori di ricerca e dai marketplace, oggi sta emergendo un nuovo intermediario: gli **assistenti AI**. Strumenti come ChatGPT, Google Gemini, Perplexity e Microsoft Copilot stanno diventando il luogo in cui molti utenti iniziano il processo decisionale. Per gli Ecommerce manager questo implica un cambiamento strategico: non basta più ottimizzare il sito per i motori di ricerca tradizionali. Occorre iniziare a preparare l'infrastruttura digitale dell'azienda affinché i prodotti siano **comprensibili, accessibili e acquistabili anche dagli agenti AI**.

### Azioni a breve termine

Il primo passo riguarda la qualità dei dati prodotto. Gli assistenti AI non esplorano i siti web come farebbe un utente umano, ma analizzano informazioni strutturate e dataset che possono essere interpretati

35: Signifyd - Navigating the Evolving Landscape of Ecommerce Risk.

automaticamente. Per questo motivo un catalogo Ecommerce deve essere sempre più simile a un **database interrogabile** piuttosto che a una semplice pagina di marketing. In concreto significa rivedere il catalogo prodotti verificando che ogni articolo disponga di attributi completi e coerenti: dimensioni, materiali, varianti, compatibilità, certificazioni e informazioni logistiche. L'utilizzo di formati standardizzati, come i markup strutturati basati su schema.org o JSON-LD, consente ai sistemi AI di comprendere meglio le caratteristiche del prodotto e di citarlo nelle raccomandazioni. Anche elementi come FAQ strutturate, comparazioni tra prodotti e identificatori univoci (SKU, GTIN o MPN) diventano sempre più rilevanti perché aumentano la **leggibilità automatica del catalogo**.

Parallelamente gli Ecommerce devono iniziare a considerare le piattaforme AI come un nuovo punto di contatto con i clienti. Gli assistenti generativi stanno progressivamente integrando funzionalità di ricerca commerciale e, in alcuni casi, di acquisto diretto. In questo scenario il catalogo di un negozio online non dovrebbe essere accessibile solo attraverso il sito web, ma anche tramite **feed e API che possano essere interrogate dagli agenti AI**. La presenza negli ambienti conversazionali diventa quindi una nuova forma di distribuzione del catalogo, analoga a quella che i marketplace hanno rappresentato negli ultimi anni.

Un'altra attività fondamentale riguarda il monitoraggio della visibilità del brand nelle risposte generate dalle AI. Così come la SEO ha portato le aziende a misurare il proprio posizionamento nei risultati di ricerca, oggi diventa utile analizzare come il marchio appare nelle risposte degli assistenti generativi. È possibile testare periodicamente alcune query tipiche dei clienti – ad esempio richieste di consigli o confronti tra prodotti – per verificare se il brand viene citato, se i prodotti sono raccomandati e quali fonti vengono utilizzate. Nel tempo stanno emergendo nuove metriche, come la **quota di citazioni del brand nelle risposte AI** o la frequenza con cui un prodotto viene suggerito come opzione d'acquisto. Infine, già nel breve periodo diventa opportuno valutare l'infrastruttura dei pagamenti e del checkout.

Alcuni protocolli emergenti consentono agli agenti AI di completare transazioni per conto dell'utente, interrogando direttamente i sistemi di pagamento e il catalogo dei merchant. Piattaforme come Stripe, PayPal e Adyen stanno sviluppando strumenti che rendono possibile questo tipo di interazione. Per gli Ecommerce

significa iniziare a progettare il checkout con un approccio più "API-first", in modo che le operazioni di verifica disponibilità, creazione del carrello e pagamento possano essere eseguite anche da sistemi automatizzati.

#### Azioni a medio termine

Guardando a un orizzonte di alcuni anni, diventa evidente che l'ottimizzazione per le AI richiederà una strategia più strutturata. Accanto alla SEO tradizionale sta emergendo una nuova disciplina spesso definita **Generative Engine Optimization (GEO)**. L'obiettivo non è solo posizionarsi tra i risultati di ricerca, ma diventare una fonte di informazioni che i modelli AI considerano affidabile e citabile quando generano una risposta. In pratica significa investire in contenuti e dataset che possano essere utilizzati dai sistemi AI come riferimento: guide tecniche, database di prodotto strutturati, comparazioni dettagliate e knowledge graph che descrivano in modo chiaro l'offerta del brand. Le aziende che riusciranno a costruire un patrimonio informativo solido avranno maggiori probabilità di essere citate o raccomandate nelle risposte generate dagli assistenti.

Nel medio periodo si diffonderanno anche agenti AI progettati specificamente per il commercio elettronico. Non si tratterà più soltanto di chatbot generici, ma di **agenti specializzati in compiti precisi**: riordinare automaticamente prodotti acquistati con frequenza, configurare bundle personalizzati, assistere il cliente nella scelta di varianti compatibili o gestire attività post-vendita come resi e supporto tecnico. Questi agenti diventeranno progressivamente una nuova interfaccia tra il cliente e il brand, integrata nei sistemi aziendali.

Per supportare questo scenario sarà necessario evolvere anche l'architettura tecnologica dell'Ecommerce. Molte piattaforme oggi funzionano ancora come sistemi relativamente chiusi, progettati principalmente per l'interazione tramite interfaccia web. L'economia degli agenti AI richiederà invece infrastrutture più aperte, basate su API che permettano di interrogare in tempo reale il catalogo, la disponibilità dei prodotti, i prezzi e lo stato degli ordini. In altre parole, il negozio online dovrà diventare una **piattaforma di servizi accessibile anche alle macchine**, non solo agli utenti.

Infine, un tema destinato a diventare sempre più rilevante riguarda la regolamentazione. In Europa normative come l'**EU AI Act** e il **GDPR** impongono requisiti stringenti sulla gestione dei dati e sull'uso dei sistemi AI. Sebbene queste regole siano spesso percepite come un vincolo, possono

trasformarsi in un vantaggio competitivo. Le aziende che dimostrano trasparenza nell'utilizzo degli algoritmi, tracciabilità delle raccomandazioni e protezione dei dati degli utenti potrebbero diventare partner preferenziali per gli ecosistemi AI che operano nel mercato europeo.

### Una nuova dimensione della competizione

Nel commercio online tradizionale la competizione si giocava soprattutto su tre fattori: traffico, advertising e qualità dell'esperienza sul sito. Con l'ingresso degli agenti AI nel processo di acquisto, emergono nuove leve strategiche. La qualità e la struttura dei dati prodotto, la capacità di integrare sistemi tramite API e la visibilità nelle risposte generate dalle AI diventeranno elementi determinanti.

In questo nuovo scenario gli Ecommerce che si muoveranno per primi potranno occupare una posizione privilegiata: non saranno semplicemente negozi trovati dagli utenti, ma prodotti che gli assistenti AI suggeriscono direttamente nelle conversazioni di acquisto.

## Le tre difese

Nell'Ecommerce tradizionale la competizione si è giocata soprattutto su traffico, prezzo, assortimento e performance media. Nell'Ecommerce che entra nell'era degli agenti AI, questo non basta più. Quando una parte crescente della scoperta, del confronto e perfino della scelta viene delegata a un assistente intelligente, il rischio per i brand è diventare invisibili: non necessariamente peggiori, perché esclusi dai processi di selezione. Il punto centrale è questo: **l'agente AI tende a ottimizzare ciò che è leggibile, confrontabile e disponibile**. Premia ciò che può misurare. Confronta prezzo, tempi di consegna, recensioni, stock, condizioni commerciali. Ma proprio qui si apre anche lo spazio della difesa competitiva. Perché non tutto ciò che conta per un consumatore è pienamente riducibile a una variabile calcolabile. E non tutto ciò che crea valore può essere facilmente intermediato da un agente. Per questo, nel nuovo scenario, la difesa di un Ecommerce non passa da una sola leva, ma da tre **linee di protezione complementari**.

La prima è il **brand**. Se la preferenza esiste già nella mente del cliente prima ancora che inizi la ricerca, l'agente non

sostituisce quella scelta: al massimo la esegue. Un brand forte non è solo riconosciuto, ma richiesto. E nel nuovo contesto deve essere forte due volte: nella mente del consumatore e nei sistemi che alimentano la selezione algoritmica.

La seconda è **l'esperienza**. Più l'acquisto diventa un momento a cui il cliente vuole partecipare, perché è coinvolgente, immersivo, ludico, sociale o emozionale, meno è delegabile. Un algoritmo può ottimizzare una scelta, ma non può ancora replicare davvero il desiderio che nasce da un live shopping ben fatto, da un contenuto shoppable, da una dinamica di community o da un'esperienza di acquisto che intrattiene oltre a convertire.

La terza è **la relazione**. L'agente del consumatore lavora soprattutto su dati pubblici e disponibili esternamente. Il brand, invece, può costruire un patrimonio molto più ricco e difendibile: conoscenza diretta del cliente, cronologia, preferenze, timing, contesto, fiducia. CRM, WhatsApp, app e first-party data non sono solo strumenti di retention: diventano una barriera competitiva perché rendono la relazione più utile, più personale e più difficile da sostituire.

In sintesi, se l'AI rischia di comprimere l'Ecommerce in una pura gara tra opzioni comparabili, queste tre difese servono esattamente a evitare quella commoditizzazione. **Brand, esperienza e relazione** sono le leve con cui un merchant smette di essere solo uno dei risultati possibili e torna a diventare una scelta preferita, cercata e difendibile.

### → Difesa 1: Brand

Quando il consumatore delega, il brand deve essere già nella sua testa prima della delega. Se l'umano dice al proprio agente "Comprami scarpe da corsa Nike", nessun algoritmo sostituirà quella preferenza. Ma se dice "Trovami le migliori scarpe da corsa sotto i 150€", il brand che non ha dati strutturati, recensioni solide e disponibilità in tempo reale scompare dalla selezione. La brand protection è la costruzione di una posizione così forte nella mente del consumatore che, anche quando delega la decisione a un agente AI, il brand resta il punto di riferimento non negoziabile.

In questo nuovo paradigma, la protezione del brand deve operare su due livelli simultanei:

Nella mente del consumatore	Nel "cervello" dell'Agente AI
 Brand storytelling coerente e valoriale	 Dati prodotto strutturati e machine-readable
 Esperienza premium su ogni touchpoint	 Recensioni arricchite con insight strutturati
 Fiducia costruita nel tempo (regola 3-7-27: impressione dopo 3 secondi, riconoscimento dopo 7 interazioni, fiducia dopo 27 touchpoint)	 Inventario in tempo reale e segnali di disponibilità accurati
 Comunità e identità di appartenenza	 Programmi fedeltà leggibili computazionalmente (queryable, parseable, optimizable)

### Come Nike si è disconnessa da Amazon per poi ricredersi

Nike rappresenta un caso di studio emblematico. L'azienda ha abbandonato Amazon nel 2019 per perseguire una strategia direct-to-consumer, cercando il massimo controllo su branding e customer experience. Ma tra giugno 2023 e maggio 2024, il brand ha comunque generato oltre 780 milioni di dollari su Amazon, tutti attraverso venditori non autorizzati. Il risultato sono stati prezzi inconsistenti, branding degradato e servizio al cliente fuori controllo. Nike ha quindi scelto il rientro ufficiale su Amazon, sfruttando il Counterfeit Crimes Unit per indagini globali, sequestro prodotti e azioni legali contro i contraffattori. L'azienda integra anche chip NFC nelle scarpe per l'autenticazione e sta esplorando la blockchain per creare un registro digitale sicuro di ogni prodotto, dalla produzione all'acquisto.

Abbandonare un marketplace dominante non elimina il problema, ma fa perdere il controllo. La strategia vincente è la presenza attiva e presidiata, combinata con strumenti di enforcement come Amazon Brand Registry, Project Zero e Transparency. Ogni produttore dovrebbe valutare il costo reale dell'assenza rispetto al costo della presenza gestita.

### Come Patagonia ha creato il brand con i valori inimitabili

Patagonia ha costruito una delle strategie di brand protection più originali: invece di limitarsi alla difesa legale, ha reso il brand inscindibile dai suoi valori. La campagna "Don't Buy This Jacket" ha paradossalmente rafforzato le vendite, perché ha consolidato il legame emotivo con i consumatori. L'azienda viene percepita come "ambientalmente consapevole", "autentica" e "per veri appassionati dell'outdoor": descrizioni che vanno

oltre le caratteristiche tecniche e creano un'immagine mentale che resta nella memoria dei consumatori. Il performance marketing è usato per coinvolgere chi già condivide la missione del brand, non per convertire consumatori indifferenti.

La protezione del brand più potente è quella che rende il marchio impossibile da imitare a livello di percezione. I produttori dovrebbero investire nella costruzione di una narrativa autentica, coerente su ogni touchpoint, che crei "disponibilità mentale": quando il consumatore pensa alla categoria, deve pensare al brand. Questo tipo di posizionamento rende i contraffattori e i concorrenti strutturalmente meno rilevanti.

## → Difesa 2: Esperienze

**Creare esperienze d'acquisto a cui il cliente vuole partecipare.**

L'antidoto alla disintermediazione dell'agente AI è il desiderio, non la tecnologia. Un acquirente che vive un'esperienza coinvolgente, un live show, un video shoppable, una meccanica di gioco, non delega la scelta a nessun algoritmo. Le tre grandi leve dell'embedded commerce sono oggi: lo shoppable media, il live & social commerce e la gamification.

### Shoppable media: l'acquisto nel momento della scoperta

Per "shoppable media" si intende qualsiasi contenuto come video, post, articolo, trasmissione TV e podcast, in cui l'acquisto può avvenire direttamente, senza abbandonare l'esperienza. L'obiettivo è eliminare i passaggi tra desiderio e transazione, sfruttando il momento di massima attenzione emotiva. Nel 2025, più del 30% degli utenti internet statunitensi ha effettuato almeno un acquisto tramite shoppable media. Il formato permette di comprimere il funnel (l'acquisto avviene nel momento stesso della scoperta) e di misurare l'attribuzione in modo diretto, a differenza dei touchpoint tradizionali<sup>36</sup>. Il video shoppable è la punta avanzata dell'embedded commerce. I dati ne confermano l'impatto:

Acquirenti influenzati dal video breve **46%**<sup>37</sup>

Conversioni live shopping vs Ecommerce tradizionale **9-30%**<sup>38</sup>

Riduzione del tasso di reso con live video **-40%**<sup>39</sup>

<sup>36</sup>: EMARKETER – FAQ Shoppable Media 2026; <sup>37</sup>: Hostinger - Social commerce: Definition, key trends, and statistics; <sup>38</sup>: Marketing LTB – Live Shopping Networks Statistics 2025; <sup>39</sup>: Firework – Live Shopping vs Traditional E-Commerce.

Il successo del formato non è casuale: il video breve riduce l'attrito cognitivo, il tono autentico abbassa le difese del consumatore e il checkout nativo elimina le frizioni tecniche. Quando tutto questo si combina con un creator credibile, il risultato è un funnel compresso a uno step.

La Connected TV è il fronte più inaspettato dell'embedded commerce. Fino a pochi anni fa lo schermo televisivo era il regno della brand awareness; oggi sta diventando un canale di conversione diretto. Il QR code in TV è il bridge fisico-digitale per eccellenza: trasforma lo spettatore passivo in acquirente attivo senza interrompere la visione. Per un brand che vuole presidiare il momento di massima attenzione del consumatore, la CTV shoppable offre oggi un rapporto costo/conversione ancora favorevole, prima che il mercato si saturi.

### I numeri della CTV shoppable

L'engagement per impression sugli annunci CTV è quasi raddoppiato in un anno: dall'1,0% nel Q2 2024 all'1,94% nel Q2 2025. Circa il 18% dei giovani 18-34 anni ha già effettuato un acquisto tramite CTV shoppable, rispetto al 10% della popolazione generale. I QR code negli spot TV sono il formato più diffuso: oltre il 60% dei consumatori li ha incontrati, e il 31% non li considera intrusivi<sup>40</sup>.

I Retail Media Network (RMN) stanno estendendo i formati shoppable ben oltre i prodotti sponsorizzati on-site. Amazon e Walmart controllano insieme oltre l'80% della spesa in retail media advertising, investendo in integrazioni CTV e social shoppable. Per i brand che operano su questi marketplace, la conseguenza è strategica: non basta ottimizzare la scheda prodotto. Il retail media diventa un layer di esperienza (video, live, social) integrato nel funnel di piattaforma. Chi lo presuppone come background pubblicitario perderà visibilità rispetto a chi lo tratta come canale esperienziale.

### Social e live commerce: dalla scoperta all'acquisto in un gesto

Il social commerce è il segmento in più rapida crescita dell'intero retail digitale.

Indicatore	2025	2030 (stima)
Mercato globale social commerce	~2.000 miliardi \$	~8.500 miliardi \$
Social Commerce USA	87 miliardi \$ (+21,5% YoY)	>119 miliardi \$


Fonti: SellersCommerce – Social Commerce Statistics 2025; EMARKETER – TikTok Shop Social Commerce 2025


TikTok Shop è l'esempio più lampante di come un social network possa diventare una piattaforma di vendita completa, e il benchmark principale per chiunque voglia costruire un'esperienza content-to-commerce.

### TikTok Shop: crescita e numeri chiave (2024-2026)<sup>41</sup>


- GMV globale 2024: ~33,2 miliardi di dollari
- GMV globale 2025: ~66 miliardi di dollari (+100% YoY)
- GMV globale 2026 (stima): >112 miliardi di dollari
- Vendite USA 2025: 15,8 miliardi \$ (+108% YoY) quasi il 20% del social commerce americano
- Vendite USA 2026: 23,4 miliardi \$ (+48% YoY) supera Target, Costco e Best Buy per volume
- Lancio europeo: Francia, Germania e Italia (marzo 2025)
- Black Friday/Cyber Monday 2025: 500M\$ in 4 giorni, 760.000 sessioni livestream, 1,6 miliardi di visualizzazioni

Il modello TikTok Shop si regge su tre pilastri che lo rendono difficilmente replicabile nel breve termine da player tradizionali:

 **Checkout nativo:** il 58% degli utenti acquista direttamente nell'app, con conversioni 3 volte superiori rispetto ai link esterni.

 **Algoritmo pro-commerce:** dal 2026 TikTok prioritizza i contenuti di brand che usano le funzionalità shopping, creando un circolo virtuoso per chi adotta il formato.

40: EMARKETER – FAQ Shoppable Media 2026; 41: Resourcera – TikTok Shop Statistics 2026; EMARKETER – FAQ Social Commerce 2026.


 **Ecosistema creator:** oltre 2 milioni di affiliati disponibili nel marketplace con un modello pay-per-sale che elimina il rischio di budget anticipato.


Il live shopping è il formato in cui la difesa dall'agente AI è più evidente: una sessione live è, per definizione, irriproducibile da un bot. L'interazione reale, le domande in tempo reale, le reazioni del presenter, sono elementi che creano un'esperienza che nessun algoritmo può (ancora) simulare con la stessa efficacia emotiva.


#### Gamification: lo shopping come esperienza ludica


La gamification non è l'aggiunta di punti fedeltà a un catalogo esistente: è la riprogettazione dell'esperienza d'acquisto secondo le logiche del gioco con progressione, ricompensa, competizione e curiosità. Quando è ben eseguita, trasforma ogni sessione da transazione a partecipazione. La conseguenza strategica è diretta: un utente che "gioca" su una piattaforma non delega la sessione a un agente. Il coinvolgimento emotivo è parte dell'esperienza stessa e non un optional.


SHEIN, Temu e TikTok Shop hanno dimostrato che trasformare lo shopping in esperienza ludica genera retention e Average Order Value (AOV) strutturalmente superiori ai player tradizionali<sup>42</sup>. Le meccaniche principali sono:

 **Flash sale temporizzate:** creano urgenza e abitudine alla sessione frequente ("ogni giorno c'è qualcosa").

 **Check-in giornalieri e monete virtuali:** incentivano l'apertura quotidiana dell'app indipendentemente dall'intenzione d'acquisto.

 **Sfide e missioni:** trasformano l'esplorazione del catalogo in un obiettivo ("scopri 5 prodotti per sbloccare il coupon").

 **Classifiche e badge:** introducono un elemento sociale e competitivo che alimenta la condivisione organica.

 **Spin-the-wheel e loot box:** meccaniche di sorpresa che aumentano l'engagement medio per sessione.

L'agente AI ottimizza su variabili misurabili: prezzo, tempi di consegna, disponibilità. Non può ottimizzare su variabili esperienziali: l'emozione di scoprire un prodotto in un live show, la soddisfazione di sbloccare un livello, il senso di appartenenza a una community di creator.

Le tre leve dell'embedded commerce agiscono su dimensioni che un agente non può replicare:


Leva	Dimensione difensiva	Metrica chiave
Shoppable media	Riduce l'attrito tra scoperta e acquisto	Conversion rate 3-15x
Live & social commerce	Crea un'esperienza irriproducibile real-time	Reso, 40%, visione 20-30min
Gamification	Aumenta il costo di switching e la retention	AOV e sessioni/mese superiori


Il social commerce amplifica anche rischi nuovi. Un video virale può generare vendite immediate, ma anche favorire la proliferazione di siti fake che sfruttano creator e trend per operazioni truffaldine. Il fenomeno è già documentato su TikTok Shop e Instagram Shopping: prodotti inesistenti o contraffatti venduti sotto l'ombrello di creator ignari. Per un brand, questo significa che la strategia di embedded commerce deve includere protezione della reputazione digitale: verifica dei creator affiliati, monitoraggio dei contenuti brandizzati non autorizzati, presidio attivo del proprio spazio su ogni piattaforma in cui il marchio è menzionato.


#### Black Friday/Cyber Monday 2025

TikTok Shop ha generato oltre 500 milioni di dollari in vendite in 4 giorni, con un incremento di quasi il 50% anno su anno nel numero di acquirenti. Gli utenti hanno partecipato a oltre 760.000 sessioni livestream, per un totale di 1,6 miliardi di visualizzazioni. I brand in livestream hanno registrato un +84% di vendite rispetto all'anno precedente<sup>43</sup>.


#### L'action plan per l'Ecommerce manager


 **Formato Shoppable:** integrare almeno un formato shoppable nel piano di contenuti del prossimo trimestre (video con tag prodotto, live mensile, QR nei materiali offline).

 **Test creator economy:** attivare un programma affiliati su TikTok Shop o Instagram Shopping con 5-10 micro-creator verticali sul proprio settore. Il modello pay-per-sale azzera il rischio budget.

 **Gamification minimale:** implementare un sistema di punti o check-in nella propria app/sito, anche semplice, per aumentare la frequenza di visita e il costo di switching.

42: [MobiLoud - How Shein and Temu Leverage Mobile Apps to Keep Users Hooked](#); 43: [EMARKETER - FAQ Social Commerce 2026](#).

 **Difesa dalla CTV:** se il brand fa advertising TV, testare un formato QR shoppable in almeno uno spot nella prossima stagione.

 **Presidio anti-fake:** attivare un monitoraggio sistematico del brand su TikTok, Instagram e YouTube per intercettare contenuti non autorizzati prima che danneggino la reputazione.

### → Difesa 3: Relazione

#### CRM e WhatsApp led-commerce

L'agente AI del consumatore lavora su dati pubblici: prezzi, disponibilità, recensioni. Ciò che non può replicare è la conoscenza privata che un brand ha del suo cliente, la storia d'acquisto, le preferenze dichiarate, il momento giusto in cui intervenire. Questa asimmetria informativa è il vantaggio competitivo più sostenibile che un esercente Ecommerce possa costruire. Il CRM è il contenitore di quella conoscenza. WhatsApp è il canale più diretto per attivarla. Insieme, creano una relazione personalizzata che l'agente AI non ha interesse a interrompere, perché il cliente ne trae valore e non vuole rinunciarci.

WhatsApp è la piattaforma di messaggistica più usata al mondo con circa 2,9 miliardi di utenti mensili attivi nel 2025<sup>44</sup>. Non è più uno strumento di supporto: è un canale di vendita a tutti gli effetti, con metriche di engagement che nessun altro medium commerciale raggiunge. Il dato più rilevante per un Ecommerce manager non è l'open rate ma il conversion rate. Un messaggio WhatsApp ben costruito converte tra il 45% e il 60% dei destinatari, contro il 2-3% di una email di cart recovery<sup>45</sup>. Le campagne WhatsApp con personalizzazione avanzata basata su storico acquisti e comportamento raggiungono conversion rate **3,5 volte superiori** rispetto ai messaggi generici di massa<sup>46</sup>. Il CRM è ciò che rende possibile questa personalizzazione a scala. Ogni interazione su WhatsApp, una domanda su un prodotto, un reclamo, una risposta a un'offerta è un segnale comportamentale che va nel CRM e rende il profilo del cliente più preciso. Questo è un asset che il brand costruisce nel tempo e che nessun intermediario possiede. La costruzione di un'architettura WhatsApp-CRM è quindi, al tempo stesso, una strategia di first-party data collection. In un ecosistema in cui i cookie di terze parti stanno scomparendo e i costi di advertising su Meta e Google continuano a salire, i first-party data raccolti attraverso WhatsApp sono la risorsa più preziosa e difendibile. Un brand con 50.000 contatti WhatsApp profilati nel proprio CRM ha un vantaggio strutturale rispetto a chi dipende ancora da audience lookalike o retargeting di piattaforma.

Il mercato globale del conversational commerce vale **11,3 miliardi di dollari nel 2025** e raggiungerà circa 20 miliardi entro il 2030 (CAGR 12,5%)<sup>47</sup>. WhatsApp è il canale dominante in Europa, America Latina e Asia: il 72% del conversational commerce in LATAM, ad esempio, transita già su WhatsApp<sup>48</sup>. Il trend più significativo è la fusione tra messaggistica, catalogo prodotti, checkout e CRM in un'unica esperienza in-app: il cliente scopre, valuta, paga e riceve assistenza nello stesso thread. È il modello che Meta sta spingendo con WhatsApp Business API e WhatsApp Payments<sup>49</sup>.

Metrica	WhatsApp Business	Email Marketing	SMS
Open rate	98%	21,5%	~95%
Click-through rate	5x-10x email	/	/
Conversion rate (Ecom)	45-60%	2-3%	~5-10%
Risposta entro 5 min attesa dal cliente	65% degli utenti	/	/
Utenti che acquistano direttamente in-app	50%	/	/

Il valore dell'integrazione non si esaurisce nella vendita. L'intero ciclo di vita del cliente può essere gestito su WhatsApp, costruendo una relazione che aumenta il costo di switching e riduce la vulnerabilità alla disintermediazione.

Fase del ciclo di vita	Touchpoint WhatsApp	Obiettivo CRM
Acquisizione	Click-to-chat da ads Facebook/Instagram	Qualifica lead, primo profilo
Primo acquisto	Conferma ordine + onboarding prodotto	Arricchimento profilo, preferenze
Cart abandonment	Reminder personalizzato entro 1-6 ore	Recupero conversione (open rate 45-65%)
Post-acquisto	Tracking, istruzioni, cross-sell	Riduzione resi, upsell
Retention	Offerte VIP, early access, loyalty points	Aumento LTV, riduzione churn
Riattivazione	Messaggio personalizzato dopo 60-90 gg silenzio	Recupero clienti dormienti

44: Meta / SQ Magazine 2025; 45: Zixflow – WhatsApp Conversational Commerce; 46: Meta Business Solutions / Aurora Inbox 2025; 47: Mordor Intelligence – Conversational Commerce Market 2025; 48: Aurora Inbox – WhatsApp Ecommerce LATAM 2025; 49: Interakt – WhatsApp Commerce Trends 2025.

L'action plan degli Ecommerce manager:

**Attivare WhatsApp Business API**

Il Business App gratuito ha funzionalità limitate. L'API è il prerequisito per automazione, integrazione CRM e messaggi proattivi.

**Misurare separatamente il canale**

Nel CRM, ogni vendita WhatsApp deve avere una source attribution dedicata. È l'unico modo per valutare il ROI reale. Le campagne WhatsApp generano click-through rate 2-10x superiori rispetto agli altri canali digitali.

**Costruire un calendario di comunicazione proattiva**

Offerte early access, lancio nuovi prodotti, promemoria scadenza punti fedeltà. La frequenza ideale è 2-4 messaggi al mese: abbastanza da mantenere la presenza, non abbastanza da generare opt-out.



**Connettere WhatsApp al CRM esistente**

HubSpot, Salesforce, Klaviyo e Zoho hanno connettori nativi o certificati. L'obiettivo è che ogni conversazione WhatsApp aggiorni il profilo cliente e ogni evento CRM possa attivare un messaggio WhatsApp.

**Costruire il consenso (opt-in)**

La GDPR e le policy Meta richiedono consenso esplicito per i messaggi proattivi. Raccogliere l'opt-in WhatsApp al momento del checkout è il passo fondante. Un cliente che acconsente è già un cliente più fidelizzato.

**Priorità ai primi tre flussi automatici**

Conferma ordine + tracking, cart abandonment reminder (entro 1-2 ore), messaggio di riattivazione a 60-90 giorni di silenzio. Questi tre flussi coprono i momenti più critici del ciclo di vita.

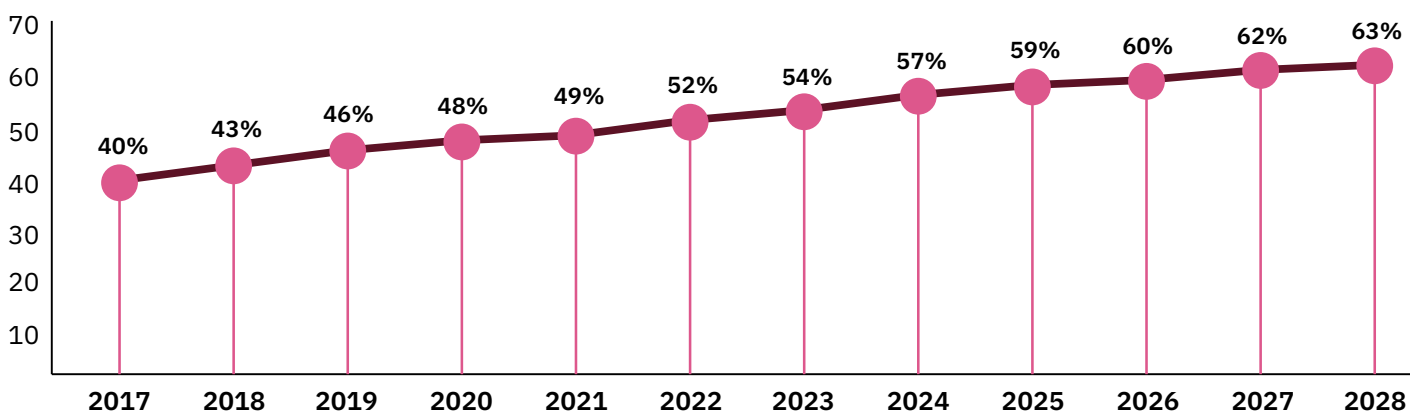
**App-Commerce**

Il **63% delle vendite Ecommerce globali** avviene già su mobile<sup>50</sup>. Le app di shopping convertono il **130% in più** rispetto ai siti web mobile e gli utenti trascorrono nelle app **6,4 volte** il tempo che dedicano sui siti<sup>51</sup>. In questo scenario, l'app è già oggi la strategia di posizionamento principale per molti Ecommerce manager, ma anche la leva difensiva più concreta contro un agente AI che può

navigare siti, ma non può (ancora) replicare un ecosistema esperienziale costruito nel tempo. Il mercato globale del mobile commerce ha raggiunto **2.239 miliardi di dollari nel 2025** e crescerà fino a circa 5.010 miliardi entro il 2034 (CAGR 9,5%)<sup>52</sup>.

→ **Quota del commercio mobile (M-commerce) nell'Ecommerce**

Fonte grafico: DemandSage



50: Fortune Business Insights 2025; 51: Customcy – Mobile Commerce Statistics 2025; 52: Fortune Business Insights – M-Commerce Market 2025.

La geografia del mobile commerce è profondamente asimmetrica. **L'Asia-Pacific domina con il 42,7% del mercato globale**, trainata dalla Cina, che copre quasi il 47% di tutte le vendite retail via app, e dall'India, che registra i volumi di download più alti al mondo con oltre 25 miliardi di installazioni annue<sup>53</sup>. In Europa, il mercato è più frammentato: il Regno Unito ha raggiunto il 30,6% di penetrazione del m-commerce, ma rimane distante dai livelli asiatici<sup>54</sup>.

Le shopping app raggiungono tassi di conversione superiori del **130% rispetto ai siti web mobile**. Molti leader del settore stanno passando da un'app usata come semplice canale di vendita a un'app pensata come ecosistema di esperienza. Un utente che ha installato un'app, ha creato un account, ha accumulato punti fedeltà e ha personalizzato le proprie preferenze ha un costo di switching molto più alto di un visitatore anonimo su un sito web. Questo è il vantaggio che le app più performanti costruiscono sistematicamente attraverso gamification, AI e personalizzazione. Un'opportunità spesso sottovalutata è la conversione degli utenti web in utenti app. I flussi web-to-app sono cresciuti del **38% nel 2025**, evidenziando come una quota significativa di traffico web possa essere redirezionata verso l'ecosistema app attraverso banner, deep link, interstitial e campagne dedicate<sup>55</sup>. Per un brand che ha già traffico organico o paid sul sito, questa è la leva a ROI più immediato. Sette delle dieci app di shopping più scaricate al mondo nel 2025 sono di origine asiatica. Il dato non è solo una curiosità statistica: è la mappa di dove si stanno costruendo i modelli di app commerce più avanzati e da dove arrivano i principali competitor per i brand europei.

	App	Origine	Posizionamento
1	<b>Temu</b>	Cina (PDD Holdings)	Gamification estrema
2	<b>SHEIN</b>	Cina	Fast fashion app-native, influencer
3	<b>Amazon Shopping</b>	USA	>650 milioni MAU, ecosistema
4	<b>Meesho</b>	India	Social commerce, mercato rurale
5	<b>Shopee</b>	Singapore (SEA)	Dominanza SEA, 52% quota
6	<b>Flipkart (Walmart)</b>	India	Secondo player India
7	<b>AliExpress</b>	Cina (Alibaba)	Cross-border globale
8	<b>Samsung Shop</b>	Corea del Sud	Hardware ecosystem
9	<b>Mercado Libre</b>	Argentina	Leader LATAM
10	<b>Wildberries</b>	Russia	Dominanza est-Europa

Da segnalare la crescita di Whatnot, app di live shopping che nel 2025 ha registrato un aumento dei download del 541% anno su anno e un GMV di circa 6 miliardi di dollari, raddoppiato nell'arco di dodici mesi. Gli utenti trascorrono in media oltre 80 minuti al giorno sull'app, più del tempo speso su Netflix, e la aprono 47 volte al mese (contro 13 di Amazon). È la prova che il live commerce non è un fenomeno esclusivamente asiatico<sup>56</sup>.

### Il segnale da non ignorare: le app cinesi puntano sull'Europa














A causa delle tensioni commerciali USA-Cina e della rimozione della clausola de minimis, Temu e SHEIN hanno riallocato massicciamente i budget di acquisizione verso l'Europa: la spesa UA iOS è cresciuta del 170% in Germania e si è più che raddoppiata in Francia nel 2025. I brand europei fronteggiano competitor con capacità di spesa pubblicitaria, modelli di gamification e strutture di prezzo che non hanno precedenti nel mercato occidentale<sup>57</sup>.

La Cina rappresenta il modello più avanzato di Ecommerce via app. L'ecosistema è dominato da super-app come **WeChat (oltre 1,3 miliardi di utenti attivi mensili)** che integrano messaggistica, pagamenti, shopping, servizi pubblici e mini-program in un'unica piattaforma. Il concetto chiave è 'keep users inside': l'obiettivo è che l'utente non lasci mai l'app<sup>58</sup>. I mini-program WeChat trasformano la piattaforma in un vero sistema operativo per la vita quotidiana. Il modello occidentale è strutturalmente diverso. La frammentazione del mercato app, la regolamentazione sulla privacy (GDPR), le normative antitrust e le abitudini consolidate dei consumatori rendono improbabile la replica del modello super-app cinese in Europa o negli USA. In Occidente emergono invece le **'quasi super-app' verticali**: Revolut nella finanza, Free Now nella mobilità, Amazon nel retail<sup>59</sup>.

53: Precedence Research – Mobile Application Market; 54: RipenApps – Mobile App Industry Statistics 2026; 55: AppsFlyer Report – Tariff Turmoil 2025; 56: EcomCrew – Shopping App Charts 2025; 57: AppsFlyer Report 2025; 58: CNBC – Why US Companies Struggle to Replicate WeChat; 59: Emerline – What is a Super-App; (JPMorgan – Western Super-Apps.

















## Analisi sull'App-commerce italiano

L'analisi condotta sui top 1000 Ecommerce italiani per fatturato rivela un panorama eterogeneo nell'adozione delle app mobile come canale di vendita che rappresenta già oggi il 17,7% del totale transato da parte dei primi mille merchant Ecommerce in Italia transita da una app. La distribuzione tra settori è tuttavia molto disomogenea e riflette modelli di acquisto profondamente diversi. I Marketplace guidano la classifica con il 29,6% del fatturato medio veicolato via app: piattaforme come Subito, Privalia e Catawiki hanno costruito esperienze pensate nativamente per lo smartphone, dove la navigazione frequente e impulsiva favorisce la conversione da mobile. Segue la Moda (28,4%), trainata da app ad alta frequenza d'uso come Vinted, ASOS e Shein, dove il browsing visuale e le notifiche push sulle nuove collezioni alimentano un ciclo d'acquisto fortemente mobile-centrico. Sopra la media complessiva si collocano anche Sport (24,1%), con le app dei grandi brand sportivi (Foot Locker, Nike, Adidas) che fungono da canale esclusivo per drop e lanci limitati, Salute e Bellezza (20,2%) e Turismo (18,5%), dove l'app è ormai il punto d'accesso principale per prenotazioni e check-in. Nella fascia intermedia troviamo Elettronica (16,0%) e Tempo Libero (15,1%), settori dove lo scontrino elevato o la natura esperienziale dell'acquisto (biglietti, eventi) porta ancora molti utenti a completare la transazione su desktop. L'Alimentare (14,2%) mostra un dato polarizzato: accanto a casi eccellenti come Deliveroo (86% via app), la maggior parte dei player della GDO online ha ancora app poco transazionali. I settori con l'incidenza più bassa rivelano gap significativi: Auto e Moto (4,4%) sconta la complessità e lo scontrino alto di acquisti che richiedono ricerca approfondita; Bambini e Giocattoli (1,1%) paga la presenza di una sola app nel campione con engagement molto basso. In sintesi, i settori dove l'app intercetta la quota maggiore di fatturato sono quelli caratterizzati da acquisti frequenti, visivamente orientati o basati su urgenza e prossimità. Per i comparti ancora sotto la soglia del 10%, l'investimento in funzionalità transazionali dell'app (one-click reorder, notifiche personalizzate, pagamento rapido) rappresenta la leva principale per colmare il divario.

Settore	Stima % fatturato via app
 Marketplace	29.61%
 Moda	28.41%
 Sport	24.05%
 Salute Bellezza	20.24%
 Turismo	18.50%
 Elettronica	15.95%
 Tempo Libero	15.12%
 Alimentare	14.18%
 Casa e Arredamento	11.38%
 Farmacie	9.61%
 Editoria	8.58%
 Auto e Moto	4.36%
 Bambini e Giocattoli	1.07%

## → I settori con più app nelle Top100

Fonte grafico: Casaleggio Associati

Settore	Quota di merchant con app tra i Top 100	Scostamento dalla media
 <b>Turismo</b>	51.1%	+122%
 <b>Marketplace</b>	48.1%	+109%
 <b>Assicurazioni</b>	40.0%	+74%
 <b>Animali</b>	40.0%	+74%
 <b>Scommesse e Casinò</b>	36.4%	+58%
 <b>Sport</b>	27.5%	+20%
<b>Media Mercato</b>	<b>23.0%</b>	/
 <b>Elettronica</b>	22.5%	-2%
 <b>Tempo Libero</b>	21.0%	-9%
 <b>Alimentare</b>	20.0%	-13%
 <b>Farmacie</b>	15.8%	-31%
 <b>Gioielli e Orologi</b>	13.3%	-42%
 <b>Casa e Arredamento</b>	12.5%	-46%
 <b>Salute Bellezza</b>	12.0%	-48%
 <b>Auto e Moto</b>	10.6%	-54%
 <b>Editoria</b>	8.3%	-64%
 <b>Bambini e Giocattoli</b>	8.3%	-64%

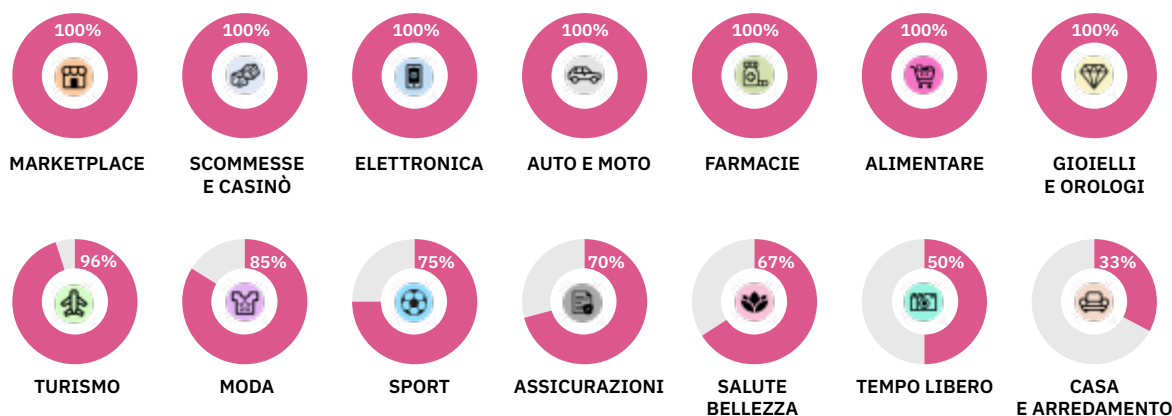
Sono 230 aziende su 1.000 (23%) che dispongono di un'app su Apple App Store.

La percentuale sale all'82% nelle Top 100 per fatturato, a conferma che i leader di mercato investono in modo sistematico nel canale app che funziona meglio: più è alta la frequenza di acquisto e maggiori sono i clienti sui quali ripartire l'investimento di gestione. In 7 settori su 15 la copertura è del 100%, confermando che per i leader di mercato l'app non è un optional ma un asset strategico.

Tra le 18 aziende nelle Top 100 per fatturato che ancora non dispongono di un'app iOS si trovano nomi di diversi importanti brand italiani di Ecommerce.

## → Uso delle app iOS tra i Top 100 per fatturato Ecommerce

Fonte grafico: Casaleggio Associati



Nei Top 1000 per fatturato il Turismo domina con il 51,1% di adozione e ben 48 app su 94 aziende: compagnie aeree, OTA e operatori ferroviari hanno reso l'app uno strumento indispensabile per prenotazioni e check-in. Seguono i Marketplace (48,1%) dove i big player come Amazon, eBay e Subito operano quasi esclusivamente via app, e le Assicurazioni (40%) dove le compagnie digitali investono fortemente nel canale mobile per preventivi e gestione sinistri. Bambini e Giocattoli (8,3%) e Editoria (8,3%) mostrano i tassi più bassi, seguiti da Auto e Moto (10,6%). Questi settori presentano margini di crescita significativi: la digitalizzazione del percorso d'acquisto attraverso app dedicate potrebbe rappresentare un vantaggio competitivo per i first mover.

Il punteggio mediano delle app varia sensibilmente tra settori. I settori con le app meglio valutate sono Farmacie (4,80), Salute e Bellezza (4,75), Animali (4,74) e Moda (4,73). Tutti al di sopra della mediana complessiva di 4,65. All'estremo opposto, Bambini e Giocattoli (1,21 – una sola app), Gioielli e Orologi (3,52) e Auto e Moto (3,43) presentano punteggi significativamente inferiori, segnalando margini di miglioramento nell'esperienza utente.

In generale, le app con un elevato numero di recensioni tendono a mantenere punteggi alti: tra le 50 app più recensite, il punteggio medio è di 4,70, suggerendo che le aziende con una base utenti ampia investono costantemente nella qualità dell'esperienza mobile.

### Le Top app Ecommerce per recensioni

Il numero di recensioni dell'ultima versione è un indicatore chiave dell'engagement degli utenti e della base installata attiva. Le app con più recensioni tendono ad avere anche punteggi elevati, a conferma di una correlazione positiva tra popolarità e qualità percepita (o quantomeno investimenti disponibili da reinvestire nell'app).

## Il ruolo della regolamentazione

L'Ecommerce è diventato abbastanza rilevante nell'economia globale da attirare l'attenzione sistematica dei legislatori. Nel giro di 24 mesi, l'Ecommerce manager si trova a dover gestire simultaneamente nuove regole sull'accessibilità dei siti, obblighi di sicurezza prodotto, trasparenza fiscale sui marketplace, l'impatto dei dazi USA-Cina, e l'entrata in vigore progressiva dell'AI Act europeo. Questo capitolo mappa il quadro normativo aggiornato a marzo 2026 con le scadenze operative e le implicazioni pratiche per chi gestisce un Ecommerce.

## Scadenze normative dell'Ecommerce

La tabella seguente riassume i principali appuntamenti normativi in ordine cronologico.

Scadenza	Normativa	Stato
<b>02/05/2025</b>	USA: fine de minimis (\$800) per spedizioni da Cina e Hong Kong	In vigore
<b>28/06/2025</b>	European Accessibility Act (EAA) — accessibilità siti Ecommerce	In vigore
<b>29/08/2025</b>	USA: fine de minimis per tutti i Paesi del mondo	In vigore
<b>12/09/2025</b>	EU Data Act, accesso ai dati di prodotti connessi	In vigore
<b>19/06/2026</b>	Consumer Rights Directive, tasto 'ritiro' obbligatorio online	In attivazione
<b>31/07/2026</b>	Right to Repair Directive, obbligo riparabilità prodotti elettronici	In attivazione
<b>02/08/2026</b>	AI Act, piena applicabilità (maggior parte delle disposizioni)	In attivazione
<b>Entro 2026 (rinviato)</b>	Fine de minimis EU (€150), dipende da EU Customs Data Hub	In attesa
<b>01/07/2026</b>	Dazio fisso UE €3/articolo sui pacchi low-cost (<150€) da Paesi terzi	In arrivo
<b>Q4 2026 (atteso)</b>	Digital Fairness Act, dark pattern, prezzi personalizzati, influencer	In arrivo
<b>03/05/2026</b>	Revisione DMA, report obbligatorio Commissione Europea	In arrivo
<b>02/08/2027</b>	AI Act, sistemi AI ad alto rischio embedded in prodotti regolati	In arrivo

## La guerra dei dazi

Il 2025 ha segnato uno spartiacque nella geopolitica del commercio digitale. Dal **2 maggio 2025** gli USA hanno eliminato l'esenzione doganale de minimis (soglia \$800) per tutte le spedizioni provenienti da Cina e Hong Kong. Dal **29 agosto 2025** la fine del de minimis è stata estesa a tutti i Paesi del mondo<sup>60</sup>. L'impatto sulle piattaforme cinesi è stato immediato: Temu ha interrotto le vendite dirette dalla Cina agli USA, affidandosi a venditori locali americani. SHEIN ha aumentato i prezzi fino al 150% su alcune categorie di prodotto. Secondo l'American Action Forum, la stretta potrebbe costare ai consumatori americani tra gli **8 e i**

60: [TrasportoEuropa – Impatto abolizione de minimis USA.](#)

**30 miliardi di dollari** in aumenti cumulativi<sup>61</sup>. Per i brand italiani che esportano negli USA, i dazi non riguardano solo la concorrenza cinese: il 'Liberation Day' del 2 aprile 2025 ha introdotto un dazio del **20% su tutte le importazioni dall'UE** negli USA, inclusi moda, food e design (oggi non è chiaro se sia stato portato al 15% o al 10%). Questo ha richiesto una revisione urgente delle strategie di pricing e supply chain per il mercato americano<sup>62</sup>. Dal **1° luglio 2026** l'Unione Europea ha introdotto un dazio fisso di 3 euro per ogni articolo importato tramite piattaforme Ecommerce per spedizioni di valore inferiore a 150 euro. La misura è temporanea, in attesa della riforma del Codice doganale europeo e del relativo Data Hub<sup>63</sup>. La riforma completa, che prevede l'abolizione totale della franchigia de minimis da €150 e un unico spazio doganale digitale (EU Customs Data Hub), è attesa entro fine 2026, ma potrebbe slittare per difficoltà tecniche nell'integrazione dei sistemi informatici dei 27 Paesi. Attualmente, oltre il 65% dei piccoli pacchi importati nell'UE viene dichiarato con valore inferiore al reale per evitare i dazi.

### AI Act

L'AI Act europeo è entrato in vigore il 1° agosto 2024 e si applica per fasi progressive. Per gli Ecommerce manager, le date critiche sono due: il **2 agosto 2026**, quando la maggior parte delle disposizioni diventa pienamente applicabile, e il 2 agosto 2027 per i sistemi AI ad alto rischio embedded in prodotti regolati<sup>64</sup>. I sistemi di raccomandazione prodotto, i chatbot di assistenza clienti e i motori di personalizzazione dell'esperienza d'acquisto rientrano nel perimetro dell'AI Act. Gli obblighi più rilevanti sono:

- **Trasparenza sull'uso dell'AI:** dal 2 agosto 2026, i chatbot AI devono dichiarare chiaramente di essere sistemi automatizzati. I contenuti generati da AI devono essere identificabili.
- **Divieto di pratiche proibite già dal 2 febbraio 2025:** sistemi AI di manipolazione subliminale, scoring sociale e sfruttamento di vulnerabilità dei consumatori sono vietati, con impatto diretto sulle meccaniche più aggressive di personalizzazione e targeting.
- **AI Literacy obbligatoria:** dal febbraio 2025 le organizzazioni che utilizzano sistemi AI devono garantire un livello adeguato di alfabetizzazione AI tra il proprio personale.

A novembre 2025 la Commissione ha presentato il **Digital Omnibus**: un pacchetto di semplificazione che propone modifiche al GDPR, all'ePrivacy e all'AI Act per ridurre i carichi burocratici, in particolare per le PMI. Le proposte sono ancora in fase di negoziazione<sup>65</sup>.

### DAC7: Trasparenza fiscale sui marketplace

La direttiva DAC7, recepita in Italia con il D.Lgs. n. 32/2023, obbliga le piattaforme digitali (Amazon, eBay, Etsy, Airbnb, ecc.) a comunicare periodicamente all'Agenzia delle Entrate i dati dei venditori attivi — identità, transazioni, guadagni. Per i seller attivi su marketplace, questo significa che il Fisco ha visibilità diretta sui ricavi generati tramite piattaforma, rendendo l'adeguamento fiscale non più opzionale ma automaticamente verificabile<sup>66</sup>.

### Tasto di recesso e diritto alla riparazione

Dal **19 giugno 2026** i venditori online dovranno inserire un pulsante di recesso (withdrawal button) ben visibile in tutti i contratti a distanza, in linea con le modifiche alla Consumer Rights Directive. Dal **31 luglio 2026**, la Right to Repair Directive imporrà obblighi di riparabilità per prodotti elettronici (smartphone, tablet, elettrodomestici, display). Le piattaforme Ecommerce che vendono queste categorie dovranno aggiornare le schede prodotto con informazioni sulla riparabilità e accesso ai pezzi di ricambio<sup>67</sup>.

### Digital Fairness Act

Atteso in bozza entro fine 2026, il **Digital Fairness Act** si propone di colmare le lacune del DSA sul fronte consumer. L'ambito è ampio: dark pattern nelle interfacce, marketing pratiche manipolative, uso di chatbot AI nelle interazioni con i consumatori, prezzi dinamici personalizzati (dynamic pricing), abbonamenti digitali e pratiche di autorinnovamento difficili da disdire. Per chi gestisce un Ecommerce, il DFA potrebbe richiedere una revisione profonda dei flussi di checkout, delle logiche di prezzi e delle meccaniche di gamification più aggressive<sup>68</sup>.

<sup>61</sup>: Sky TG24 – Temu e SHEIN e i dazi Trump 2025; <sup>62</sup>: Zonos – 2025 US Tariff Changes Guide; <sup>63</sup>: Arcocom – Stop de minimis UE 2025; <sup>64</sup>: EU AI Act – Shaping Europe's Digital Future; <sup>65</sup>: OneTrust – EU Digital Omnibus 2025; <sup>66</sup>: Agenzia delle Entrate – DAC7; <sup>67</sup>: Global Policy Watch – EMEA Consumer Protection 2026; <sup>68</sup>: Global Policy Watch – Digital Fairness Act 2026.

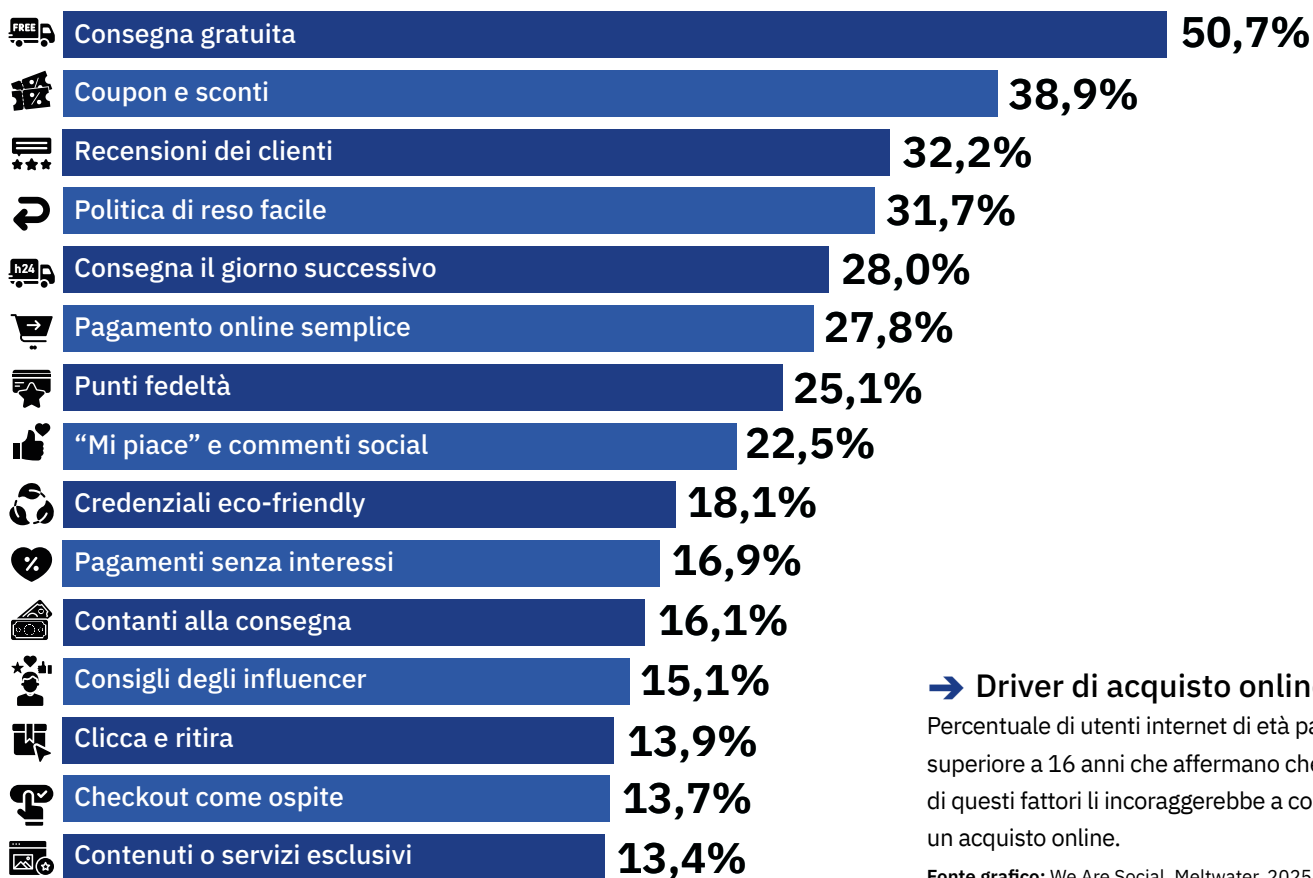
## CAPITOLO QUATTRO

# Marketing online

Il marketing online resta uno dei principali motori di crescita dell'Ecommerce, ma anche una delle aree in cui le aziende incontrano oggi le maggiori difficoltà.

L'aumento della concorrenza, la crescita dei costi di acquisizione, la frammentazione dei canali e la volatilità delle performance rendono sempre più complesso individuare strategie promozionali realmente efficienti e sostenibili nel tempo. I dati raccolti mostrano uno scenario in chiaroscuro. Una parte rilevante delle imprese dichiara di aver raggiunto un buon livello di efficacia nella promozione del proprio sito Ecommerce, ma una quota quasi altrettanto ampia continua a muoversi in una logica di test continuo, senza aver ancora trovato un equilibrio soddisfacente tra investimenti e risultati. È il segnale di un mercato maturo, in cui la promozione online non

può più essere affrontata come semplice attivazione di canali, ma richiede competenze, ottimizzazione costante e una visione sempre più integrata. Anche il modo in cui le aziende distribuiscono il budget racconta questa evoluzione. Il SEM si conferma centrale, ma perde peso rispetto allo scorso anno, mentre crescono voci che indicano una maggiore articolazione delle strategie: social advertising, marketplace advertising, reputazione online, branding, affiliate e campagne omnicanale. Il baricentro si sta quindi spostando da una logica concentrata su pochi strumenti dominanti a un approccio più distribuito, in cui l'obiettivo non è solo generare traffico, ma presidiare in modo più efficace l'intero ecosistema della domanda. A questa trasformazione si aggiungono due fenomeni emergenti che stanno iniziando a ridefinire il perimetro del marketing digitale.



### → Driver di acquisto online

Percentuale di utenti internet di età pari o superiore a 16 anni che affermano che ciascuno di questi fattori li incoraggerebbe a completare un acquisto online.

Fonte grafico: We Are Social, Meltwater, 2025

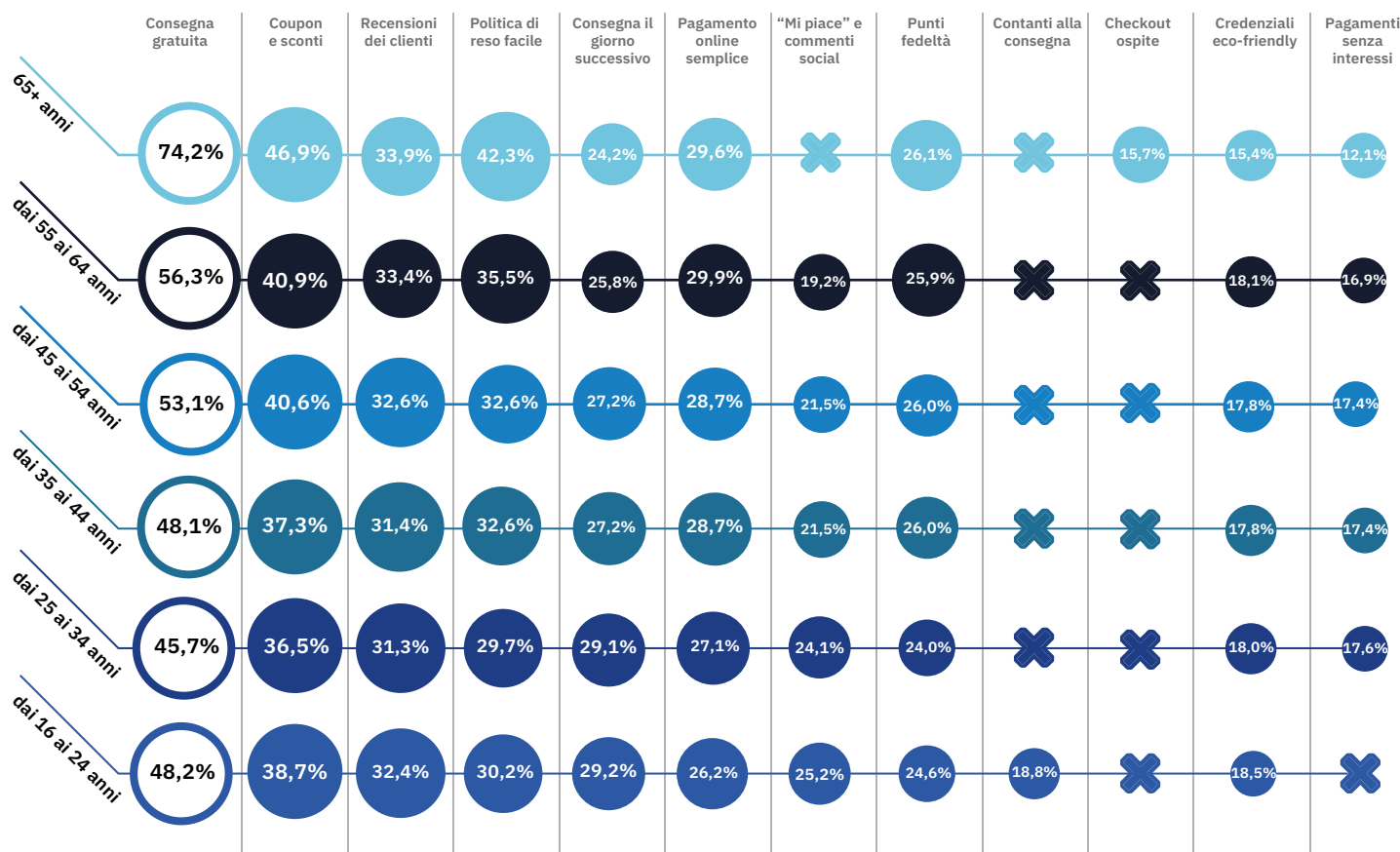
Il primo è la crescita del **retail media**, ossia l'insieme delle soluzioni pubblicitarie offerte direttamente dai grandi marketplace e retailer digitali. Piattaforme come Amazon, Walmart o Zalando stanno trasformando i propri spazi di vendita in veri e propri network pubblicitari basati sui dati di acquisto dei clienti, offrendo ai brand la possibilità di intercettare la domanda nel momento più vicino alla decisione di acquisto. Questo spostamento rende il retail media non solo un canale promozionale, ma un nuovo layer strategico dell'acquisizione, capace di competere direttamente con i tradizionali canali di advertising. Il secondo fenomeno riguarda l'emergere dei motori di risposta basati su intelligenza artificiale generativa, che stanno iniziando a influenzare il modo in cui gli utenti scoprono prodotti e brand online. Accanto alla SEO tradizionale sta infatti prendendo forma una nuova disciplina, spesso definita **Generative Engine Optimization (GEO)**, che punta a rendere contenuti, dati e informazioni aziendali comprensibili e citabili dai

sistemi AI. Se i motori di ricerca hanno organizzato il web in risultati, gli assistenti generativi tendono invece a sintetizzare e raccomandare. Per le aziende questo significa che la visibilità online non dipende più soltanto dal posizionamento nelle pagine di ricerca, ma anche dalla capacità di essere riconosciuti come fonte affidabile nelle risposte generate dalle piattaforme di intelligenza artificiale. In questo contesto il marketing online diventa sempre più una disciplina di **orchestrazione di canali, dati e piattaforme**, in cui performance, brand e presenza negli ecosistemi digitali devono essere gestiti in modo coordinato.

### ➔ Driver di acquisto online

Percentuale di utenti Internet in ogni fascia d'età che affermano che ogni fattore li incoraggerebbe a completare un acquisto online

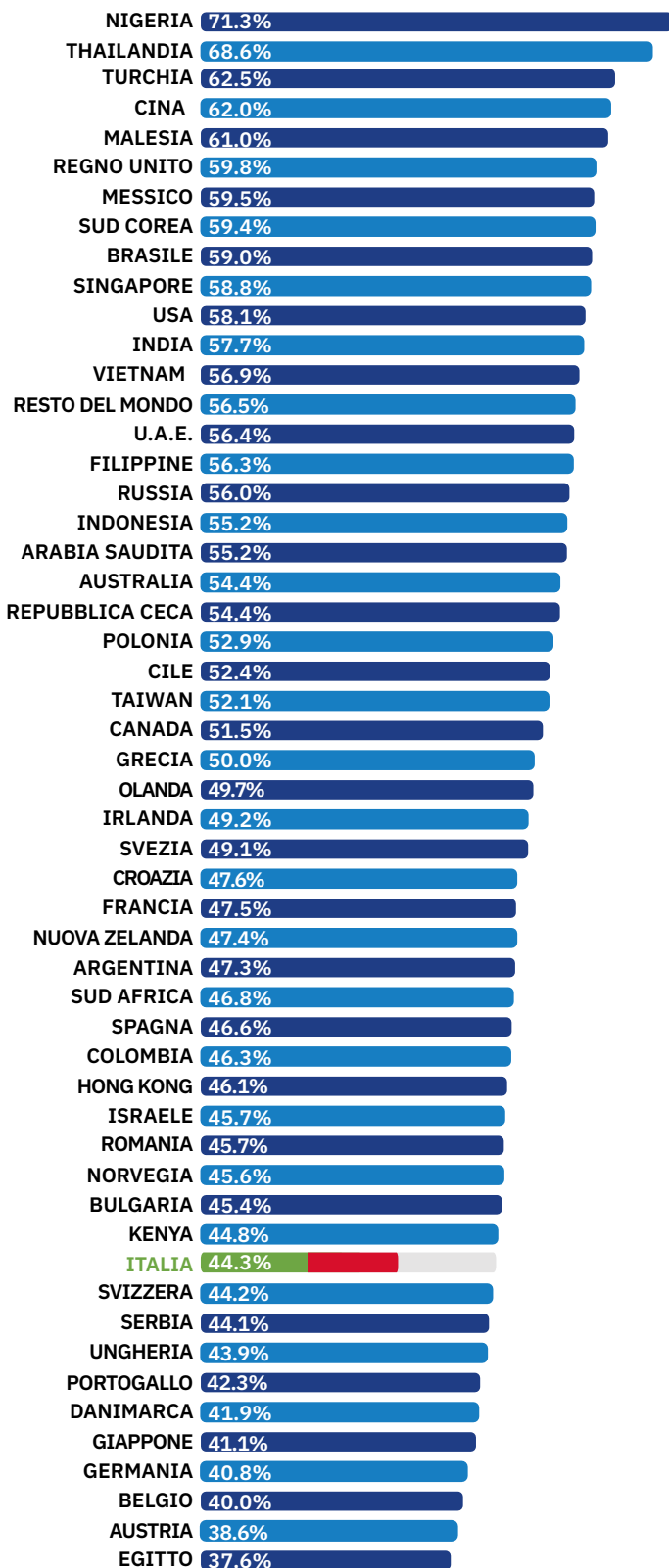
Fonte grafico: We Are Social, Meltwater, 2025



### → Acquisti online settimanali

Percentuale di utenti internet di età pari o superiore a 16 anni che effettuano acquisti online ogni settimana.

Fonte grafico: We Are Social, Meltwater, 2025



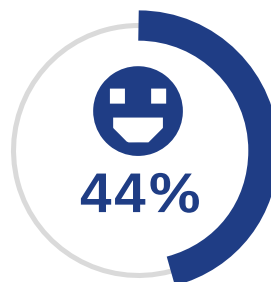
### Promozione online

Rispetto alle attività di promozione online del proprio brand, le aziende italiane mostrano un livello di soddisfazione in crescita, anche se le difficoltà restano diffuse. Il 44% delle imprese dichiara infatti di aver trovato una strategia efficace per promuovere al meglio il proprio sito Ecommerce. Allo stesso tempo, una quota significativa pari al 39% afferma di trovarsi ancora in una fase di continua sperimentazione, considerandola un'attività complessa. Rimane infine un 17% di aziende che giudica la promozione online insoddisfacente, non riuscendo ancora a individuare un sistema con un rapporto costi/risultati realmente vantaggioso.

### → La promozione online rimane difficoltosa

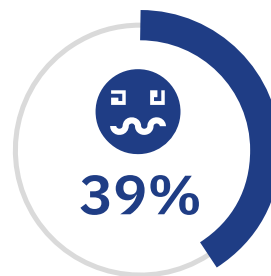
Come ritenete l'attività di promozione online del vostro brand?

Fonte grafico: Casaleggio Associati



**È soddisfacente.**

Abbiamo trovato la strada per promuovere al meglio il nostro sito Ecommerce



**È difficoltosa.**

Siamo in continua sperimentazione



**È insoddisfacente.**

Non riusciamo a trovare un sistema che abbia un rapporto costi/risultati realmente vantaggioso

## Attività di marketing e advertising

Il budget marketing per l'Ecommerce mostra una distribuzione che riflette nuove priorità negli investimenti digitali. Il Search Engine Marketing (SEM) si conferma la principale voce di spesa con il 22%, ma registra una diminuzione rispetto allo scorso anno quando rappresentava il 30% del budget complessivo, segnale di una progressiva diversificazione delle strategie anche a causa dell'aumento dei costi delle keyword. Anche il SEO rimane tra le attività più rilevanti con il 16%, sostanzialmente stabile rispetto allo scorso anno quando era anch'esso al 16%.

L'advertising sui social media cresce leggermente, passando dall'11,6% al 13%, mentre l'Email Marketing registra una contrazione, scendendo dall'11,5% al 7%. Rimane stabile anche il peso della Display Advertising, che passa dal 5% al 7%, insieme al Marketplace Advertising (Amazon Ads, Zalando Ads e simili) che cresce in modo significativo dal 3,2% al 7%, a testimonianza dell'importanza crescente dei marketplace nelle strategie di acquisizione.

Tra le altre voci di investimento emerge la gestione delle recensioni e della reputazione online, che passa dal 4,3% al 6%, mentre le attività di branding come PR digitali, sponsorship e collaborazioni si attestano al 4%, in crescita rispetto al 3,5% dello scorso anno. Anche le campagne offline tornano ad avere un ruolo nelle strategie omnicanale, salendo dal 2,6% al 4%.

L'affiliate marketing cresce ulteriormente, passando dal 2,6% al 4%, mentre i comparatori di prezzo registrano una riduzione, scendendo dal 6,1% al 3%. Rimangono più marginali invece strumenti come publiredazionali e media, che passano dall'1% al 2%, e influencer marketing, che cresce leggermente dall'1,9% al 2%. Gli altri strumenti rappresentano infine il 3% del budget complessivo.

### → Il budget marketing dell'Ecommerce

Fonte grafico: Casaleggio Associati



## Retail media

Ogni fase dello sviluppo della pubblicità digitale è stata caratterizzata dall'emergere di nuovi ambienti e nuovi modelli di intermediazione tra domanda e offerta. La prima fase è stata quella del Search advertising, guidata in particolare da Google, che ha reso possibile trasformare le intenzioni espresse attraverso le ricerche degli utenti in opportunità pubblicitarie mirate. Successivamente si è affermato il Social advertising, che ha introdotto un modello fondato sulle relazioni e sugli interessi degli utenti, trasformando le piattaforme social in un importante mercato pubblicitario. Negli

ultimi anni si è progressivamente affermata una terza fase, quella del Retail Media, nella quale i dati generati dai comportamenti di acquisto diventano l'elemento centrale della pianificazione pubblicitaria. A differenza delle precedenti evoluzioni, la crescita del Retail Media è stata particolarmente rapida. Il settore ha raggiunto circa 30 miliardi di dollari di ricavi pubblicitari in circa cinque anni, mentre il Search advertising aveva impiegato circa quattordici anni e il Social advertising undici per raggiungere dimensioni analoghe. Questo sviluppo accelerato è stato favorito dalla convergenza di tre fattori principali.

### Normativo

Il progressivo superamento dei cookie di terze parti ha ridotto la capacità di targeting della pubblicità digitale tradizionale. I retailer dispongono invece di dati di prima parte, generati direttamente dalle transazioni e dalle interazioni con i clienti, che risultano più affidabili dal punto di vista della tracciabilità e della conformità normativa.

### Culturale

La crescente attenzione degli utenti alla tutela della privacy ha contribuito a ridefinire le modalità di raccolta e utilizzo dei dati. In particolare, alcune scelte introdotte negli ecosistemi mobile, come le modifiche alle politiche di tracciamento sui dispositivi Apple, hanno limitato la disponibilità di dati pubblicitari provenienti da fonti terze. In questo contesto, la gestione diretta del rapporto con il cliente diventa un elemento competitivo rilevante.

### Tecnologico

L'evoluzione delle interfacce digitali, inclusa la diffusione delle chat basate su intelligenza artificiale, sta modificando le modalità con cui gli utenti accedono alle informazioni online. In molti casi il comportamento di ricerca si trasforma in una forma di conversazione con sistemi digitali. In questo scenario, gli ambienti di acquisto mantengono un ruolo centrale perché rappresentano uno dei contesti nei quali l'intenzione di acquisto rimane esplicita.

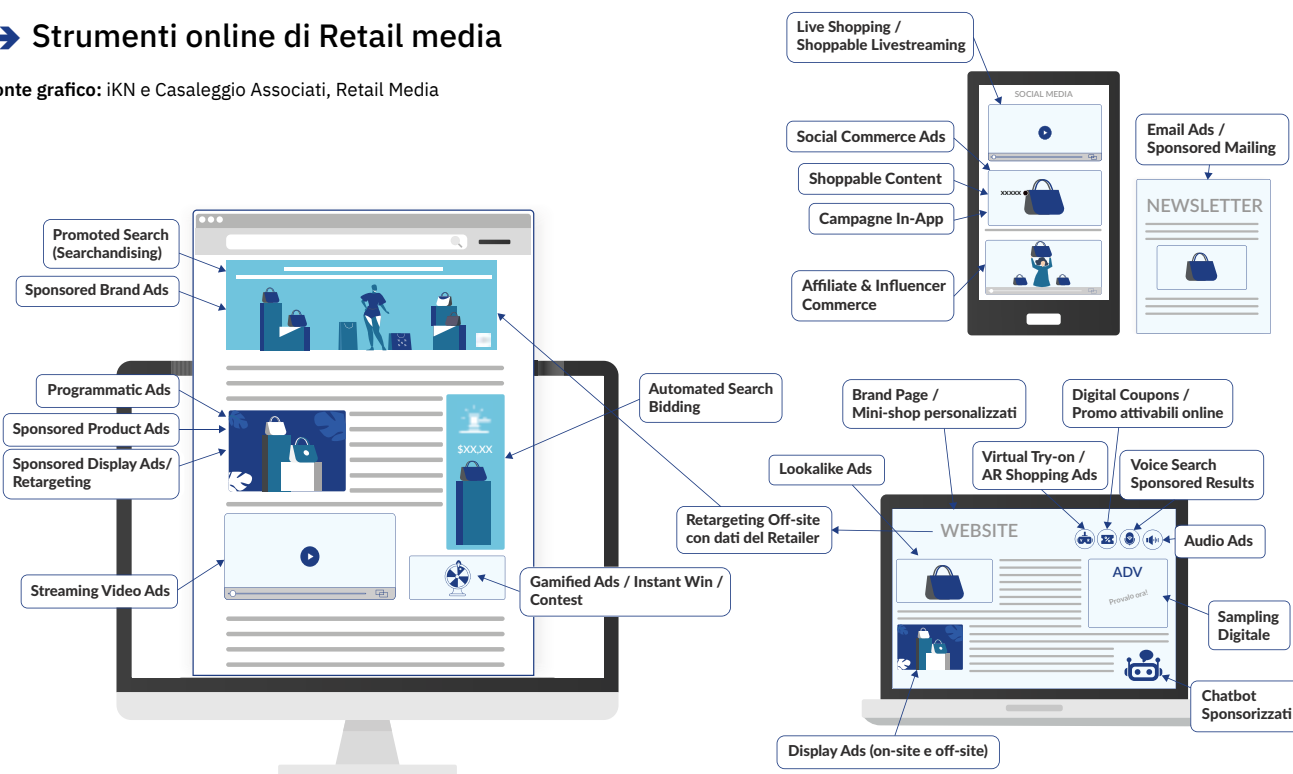
### → Performance Retail media per categoria

Fonte grafico: iKN e Casaleggio Associati, Retail Media

	CFC	CVR	CTR	ROAS	CPA	AOV
<b>Elettrodomestici</b>	\$0.84	8.7%	0.36%	\$3.64	\$9.49	\$33.06
<b>Author Central</b>	\$0.62	7.9%	0.22%	\$2.07	\$7.46	\$12.72
<b>Bellezza e Igiene</b>	\$1.12	14.6%	0.32%	\$2.75	\$8.26	\$22.06
<b>Abbigliamento, Scarpe e Gioielli</b>	\$0.61	7.0%	0.31%	\$3.76	\$8.45	\$30.14
<b>Elettronica</b>	\$0.99	7.6%	0.35%	\$3.74	\$11.81	\$47.88
<b>Alimentare e Cibo Gourmet</b>	\$1.18	16.1%	0.33%	\$3.39	\$7.81	\$24.81
<b>Salute e Cura della Casa</b>	\$1.27	13.4%	0.37%	\$2.84	\$10.09	\$27.20
<b>Casa e Cucina</b>	\$0.55	8.5%	0.38%	\$4.51	\$7.38	\$32.42
<b>Prodotti per Animali</b>	\$0.95	14.4%	0.33%	\$2.85	\$7.26	\$22.50
<b>Sport e attività all'aperto</b>	\$0.93	8.3%	0.39%	\$4.14	\$10.76	\$43.99
<b>Attrezzi e Bricolage</b>	\$0.93	7.8%	0.37%	\$3.78	\$11.44	\$35.96
<b>Giochi e Giocattoli</b>	\$0.67	8.4%	0.39%	\$3.10	\$7.54	\$24.65

### → Strumenti online di Retail media

Fonte grafico: iKN e Casaleggio Associati, Retail Media



Nel tempo il Retail Media ha attraversato diverse fasi evolutive.

### Retail Media 1.0 – Presenza pubblicitaria negli ambienti di vendita digitali.

Nella prima fase, le attività pubblicitarie si sono concentrate principalmente all'interno dei siti e delle piattaforme di Ecommerce dei retailer. Spazi come homepage, banner, newsletter e pagine prodotto sono stati progressivamente utilizzati come nuovi canali di visibilità per i brand. L'attenzione era prevalentemente focalizzata sull'ultimo momento del percorso di acquisto.

### Retail Media 2.0 – Integrazione tra canali digitali e fisici.

Successivamente si è sviluppata una maggiore integrazione tra dati provenienti dall'Ecommerce e comportamenti registrati nei punti vendita fisici. Questa integrazione ha reso possibile una misurazione più completa delle campagne pubblicitarie, collegando le attività promozionali alle vendite effettive lungo l'intero customer journey.

### Retail Media 3.0 – Standardizzazione e collaborazione tra attori del mercato.

Nella fase più recente, i retailer non offrono più soltanto spazi pubblicitari, ma mettono a disposizione dei brand infrastrutture di dati e strumenti di analisi. In questo contesto il settore si sta progressivamente dotando di

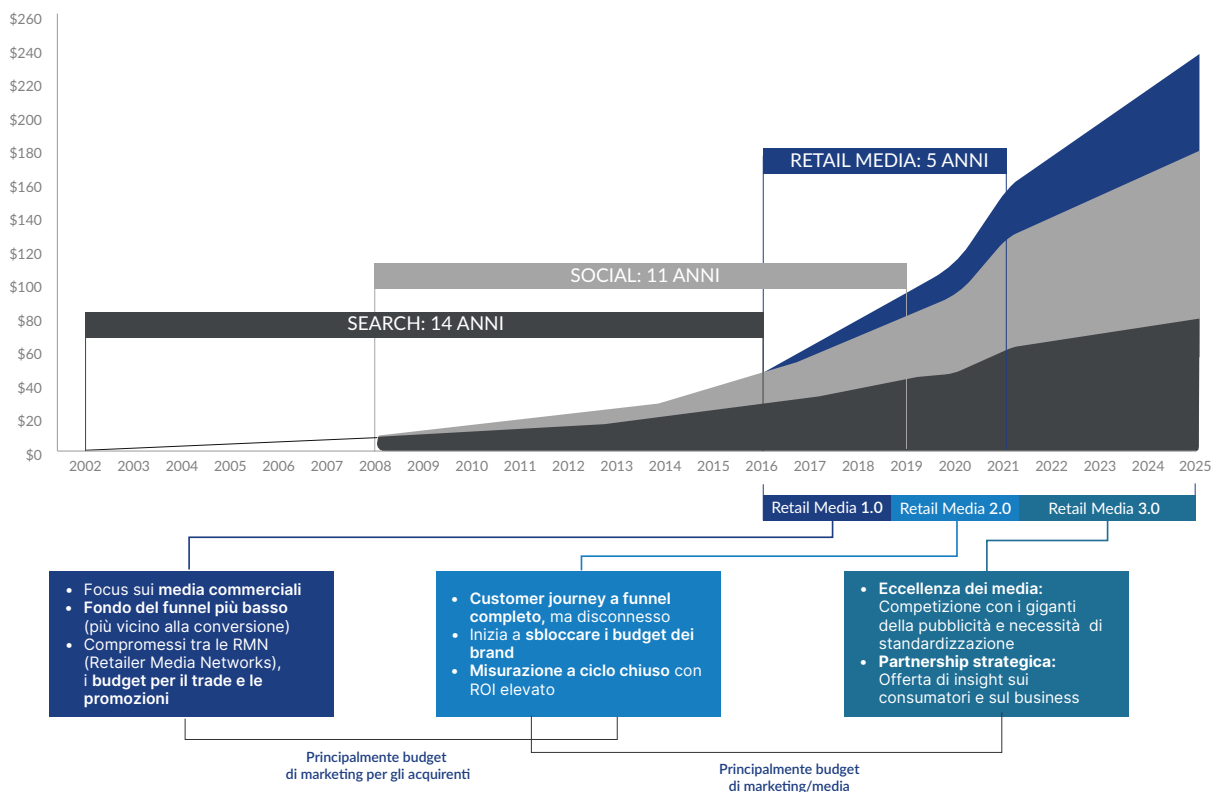
standard condivisi, modelli di trasparenza e partnership con altri operatori dell'ecosistema digitale.

Parallelamente, l'evoluzione dell'Ecommerce ha ampliato il numero di formati e strumenti disponibili. Nei risultati di ricerca interni alle piattaforme compaiono Sponsored Product Ads, che consentono ai prodotti di ottenere maggiore visibilità. Sono inoltre diffusi i Sponsored Brand Ads, che permettono ai marchi di presentare contemporaneamente logo, messaggio e una selezione di prodotti. A questi si affiancano formati di display advertising e retargeting, basati sui dati di prima parte dei retailer, oltre a nuove esperienze di interazione con il consumatore, come mini-store dedicati ai brand, contenuti shoppable, live shopping, applicazioni di realtà aumentata e assistenti virtuali per il supporto all'acquisto.

Nel complesso, il Retail Media rappresenta oggi un ecosistema che integra dati, contenuti e contesti di acquisto, consentendo ai brand di intercettare la domanda nel momento in cui l'interesse del consumatore si avvicina alla decisione di acquisto. In questo scenario, il valore non è più legato esclusivamente allo spazio pubblicitario disponibile, ma alla capacità di utilizzare in modo efficace le informazioni generate dall'interazione tra retailer e clienti<sup>69</sup>.

### → Le fasi del Retail Media

Fonte grafico: eMarketer, Insider Intelligence



69: iKN e Casaleggio Associati, Retail Media: la terza ondata del digital advertising.

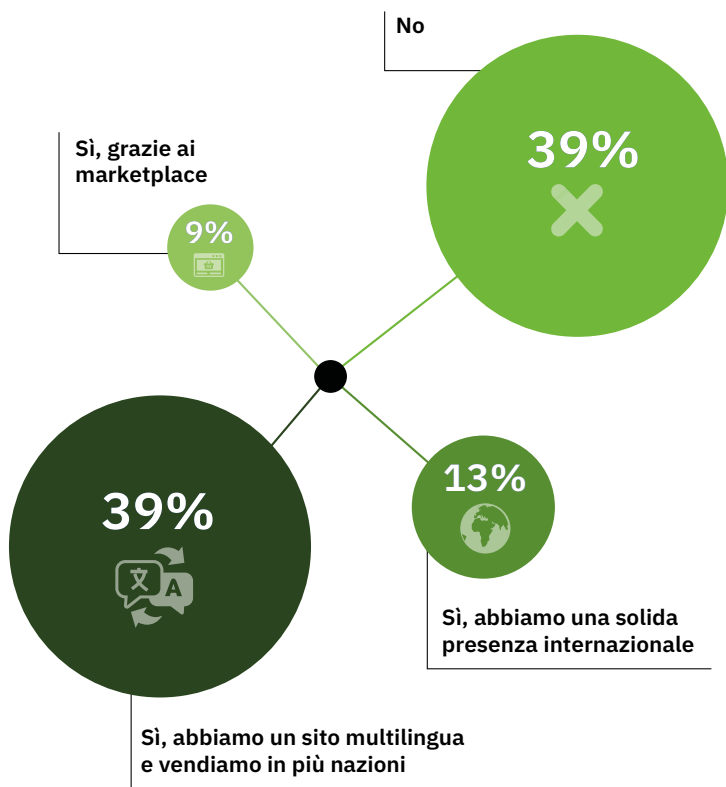
CAPITOLO CINQUE

# Vendere all'estero

## Strategie di presenza sui mercati esteri e fatturato

La presenza internazionale degli Ecommerce italiani appare sempre più articolata. Il 39% delle aziende dichiara di avere un sito multilingua e vendere in più nazioni, in crescita rispetto al 36% dello scorso anno. Parallelamente, un altro 39% afferma di vendere esclusivamente in Italia, una quota in diminuzione rispetto al 49% registrato l'anno precedente. Cresce anche il numero di aziende con una solida presenza internazionale, che raggiungono il 13%, rispetto all'11% dello scorso anno. Aumenta infine il ruolo dei marketplace come canale per vendere all'estero, utilizzati dal 9% delle imprese, in crescita rispetto al 4%.

Il **fatturato prodotto all'estero pesa in media il 34%** sul totale delle top 1000 aziende italiane per fatturato online. Durante lo scorso anno le vendite all'estero mostrano un andamento complessivamente positivo per le aziende coinvolte nella survey. In particolare, nel 53% dei casi risultano in aumento, mentre nel 35% delle aziende si mantengono stabili. Una quota pari al 12% degli intervistati segnala invece un calo delle vendite internazionali.



### → Vendite all'estero

Rispetto all'anno precedente le vendite Ecommerce dall'estero sono:

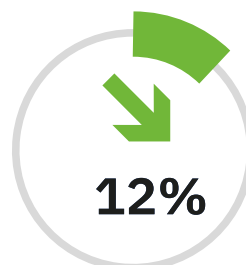
Fonte grafico: Casaleggio Associati



Aumentate



Stabili



Diminuite

### → La presenza internazionale

Il vostro Ecommerce ha una presenza internazionale?

Fonte grafico: Casaleggio Associati

## Mercati esteri con maggior presenza di aziende italiane

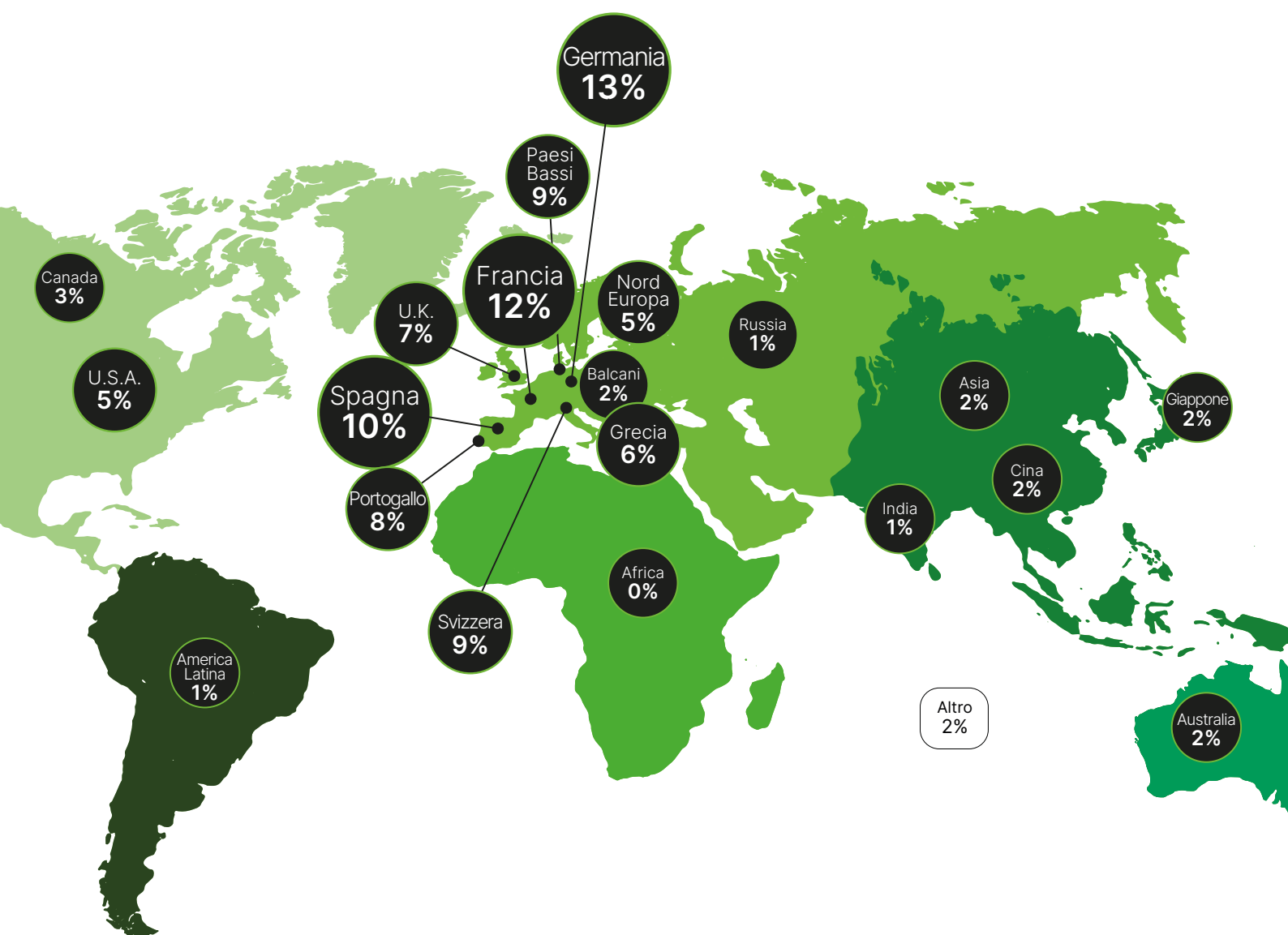
La presenza internazionale degli Ecommerce italiani si concentra principalmente nei mercati europei. La Germania rappresenta il principale sbocco estero, raggiunto dal 13% degli operatori, seguita dalla Francia con il 12% e dalla Spagna con il 10%. Tra gli altri mercati europei rilevanti figurano Paesi Bassi e Svizzera (entrambi al 9%), oltre al Portogallo con l'8% e al Regno Unito con il 7%. Seguono poi Grecia (6%) e i Paesi del Nord Europa (5%).

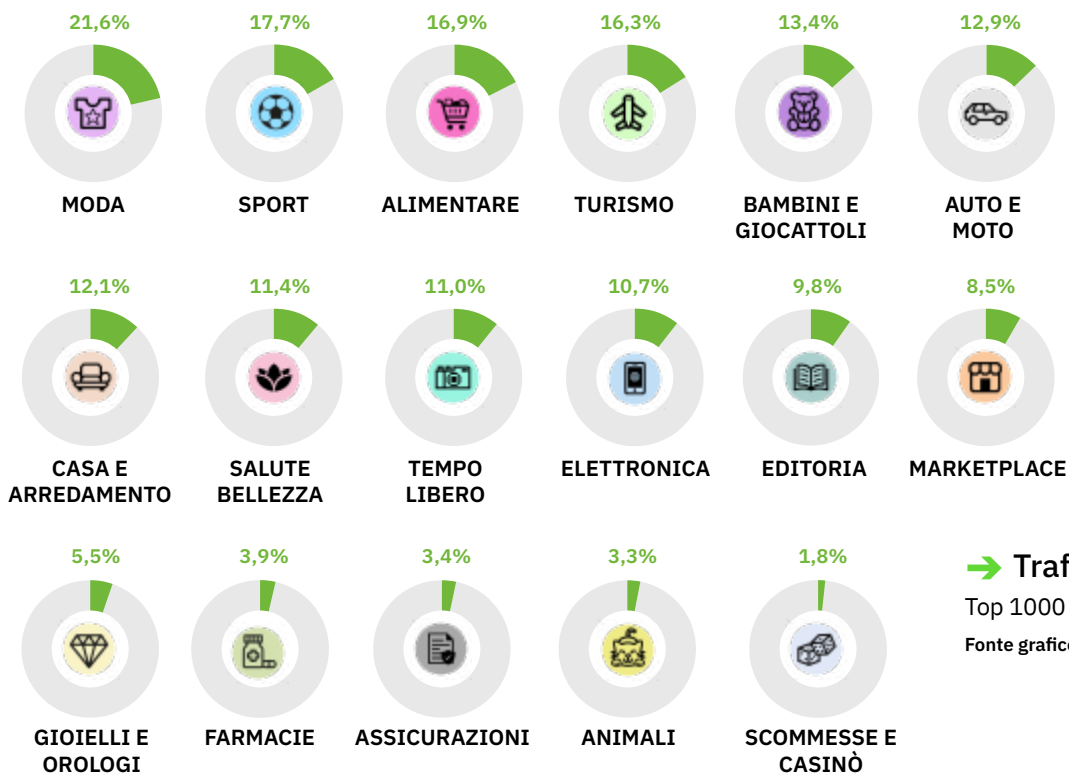
Al di fuori dell'Europa, gli Stati Uniti rappresentano il principale mercato con il 5% delle aziende presenti, mentre Canada registra il 3%. Altri mercati internazionali risultano ancora marginali, come Cina, Giappone, altri Paesi asiatici e i Balcani (tutti al 2%), insieme all'Australia (2%). La presenza resta più limitata in America Latina (1%), India (1%), Russia (1%) e Africa, che rimane ancora un mercato quasi inesplorato dagli operatori italiani.

### → I Paesi principali per l'export Ecommerce

Quali sono le nazioni/aree, oltre all'Italia, in cui vendete online?

Fonte grafico: Casaleggio Associati





→ Traffico estero per settore

Top 1000 Ecommerce Italia per fatturato

Fonte grafico: Casaleggio Associati

→ Top siti italiani con forte presenza internazionale

Tra i top 1000 per fatturato

Fonte grafico: Casaleggio Associati

Ranking Top fatturato	Azienda	Settore	Sito web	Percentuale traffico estero	Primo, secondo e terzo Paese
761	<b>Sparco</b>	Auto e Moto	www.sparco-official.com	90%	
804	<b>Luminal Park</b>	Casa e Arredamento	www.luminalpark.com	85%	
674	<b>Stone Island</b>	Moda	www.stoneisland.com	85%	
746	<b>Peg Pérego</b>	Bambini e Giocattoli	www.pegperego.com	85%	
208	<b>Moschino</b>	Moda	www.moschino.com	80%	
391	<b>Calzedonia</b>	Moda	www.calzedonia.com	80%	
152	<b>Intimissimi</b>	Moda	www.intimissimi.com	80%	
839	<b>Bialetti</b>	Casa e Arredamento	www.bialetti.com	75%	
920	<b>De Agostini</b>	Editoria	www.deagostini.com	75%	
171	<b>illy</b>	Alimentare	www.illy.com	75%	

## CAPITOLO SEI

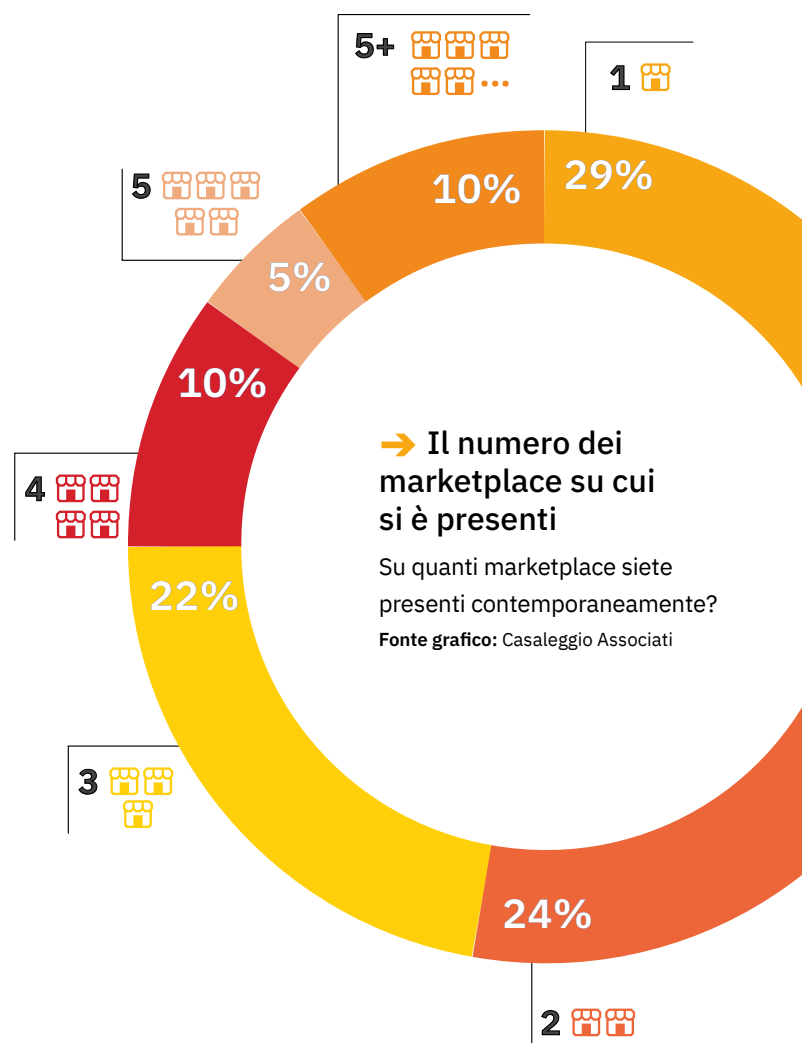
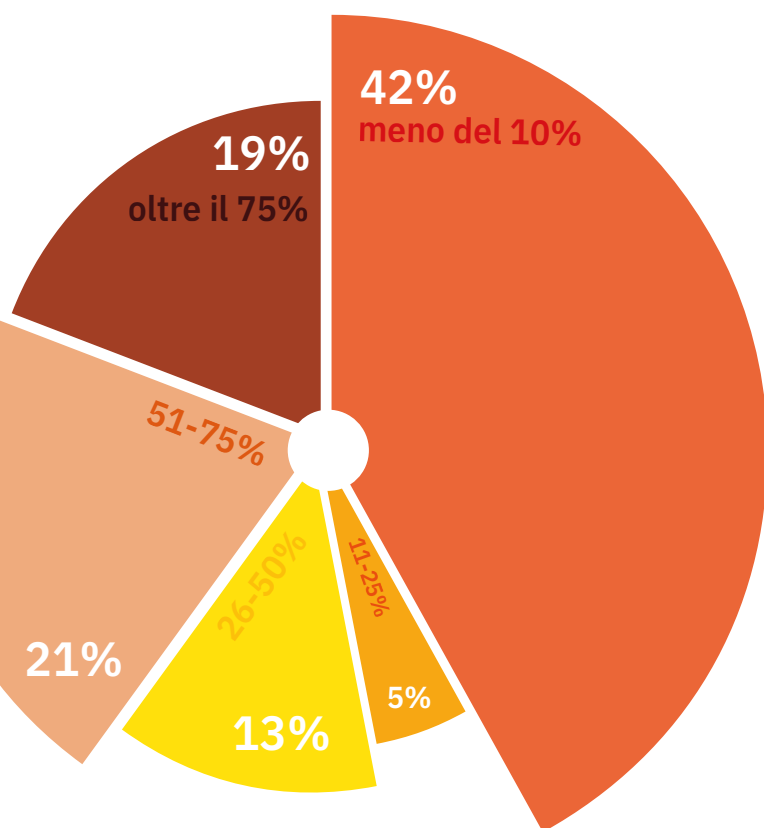
# Vendere sui Marketplace

Il 52% degli esercenti italiani vende sui marketplace, ma per molti il numero di piattaforme utilizzate rimane contenuto. Il 29% degli operatori vende su un solo marketplace, mentre il 24% è presente su due marketplace. Una quota significativa pari al 22% dichiara invece di vendere su tre marketplace, segno di una crescente diversificazione dei canali. La percentuale scende al 10% per chi vende su quattro marketplace, mentre il 5% opera su cinque piattaforme. Infine, il 10% degli esercenti è presente su più di cinque marketplace, adottando quindi una strategia di distribuzione molto ampia.

## → Fatturato tramite marketplace

Quale percentuale delle vendite online è generata attraverso i marketplace?

Fonte grafico: Casaleggio Associati



## → Il numero dei marketplace su cui si è presenti

Su quanti marketplace siete presenti contemporaneamente?

Fonte grafico: Casaleggio Associati

Per molte aziende che vendono sui marketplace il peso di questi canali sul fatturato rimane ancora limitato. In particolare, per il 42% delle imprese l'incidenza dei marketplace è inferiore al 10% del fatturato complessivo. Seguono le aziende per cui il contributo dei marketplace è tra il 26% e il 50%, pari al 13%, mentre una quota più ridotta, pari al 5%, registra un'incidenza tra l'11% e il 25%. Al tempo stesso cresce il numero di imprese per cui i marketplace rappresentano una parte molto rilevante del business: il 21% dichiara infatti un'incidenza tra il 51% e il 75%, mentre per il 19% delle aziende il peso dei marketplace supera il 75% del fatturato totale.

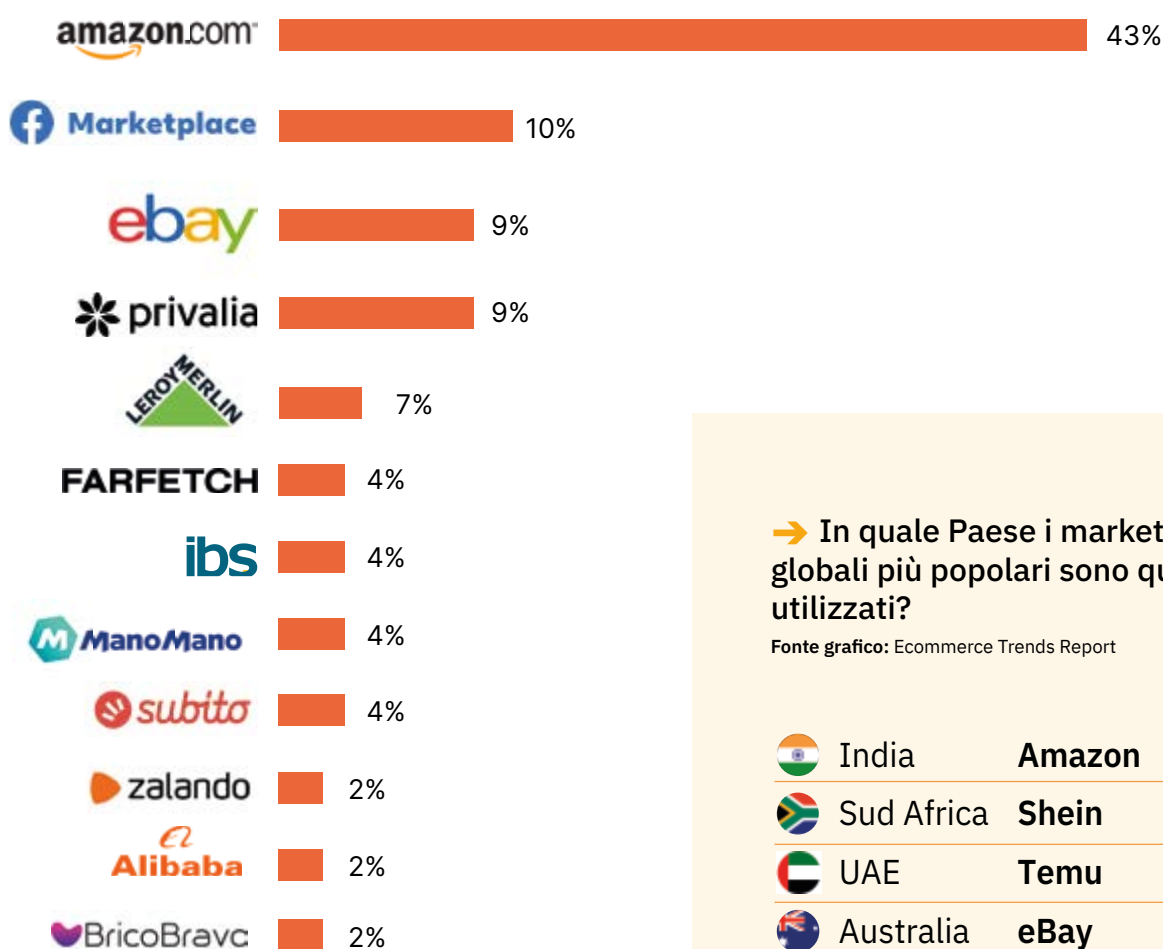
In Italia Amazon domina nettamente il panorama dei marketplace utilizzati, raccogliendo il 44% delle preferenze e confermandosi la piattaforma di riferimento per la vendita online. Il suo ruolo centrale nel commercio digitale rimane quindi evidente anche nel contesto italiano. A distanza significativa seguono Facebook con il 10%, Ebay e Privalia, entrambi al 9%, che si confermano tra le piattaforme più utilizzate dagli operatori Ecommerce. Leroy Merlin si posiziona al 7%, consolidando il proprio ruolo nel settore casa e bricolage. Una fascia intermedia è

occupata da marketplace come Farfetch, IBS, ManoMano e Subito, tutti con il 4% delle preferenze. Seguono Zalando, Alibaba e Brico Bravo, ciascuno con il 2%, che rappresentano piattaforme utilizzate da una quota più limitata di operatori ma comunque rilevanti in specifiche categorie merceologiche. Tra le piattaforme emergenti vediamo Vip District, VeePee, Glovo, Deliveroo, Miravia, Fruugo, Noon, TikTok Shop, Allegro, Pagine Gialle Shop, olioevo.eu e Maisons du Monde.

### → I marketplace più utilizzati

Quali marketplace utilizzate?

Fonte grafico: Casaleggio Associati



### → In quale Paese i marketplace globali più popolari sono quelli più utilizzati?

Fonte grafico: Ecommerce Trends Report

	India	Amazon
	Sud Africa	Shein
	UAE	Temu
	Australia	eBay
	Malesia	Shopee
	Nigeria	Alibaba/AliExpress
	Svezia	Zalando
	Argentina	Mercado Libre/Livre
	Polonia	Vinted

## CAPITOLO SETTE

# Social Media

## I social preferiti dalle aziende italiane

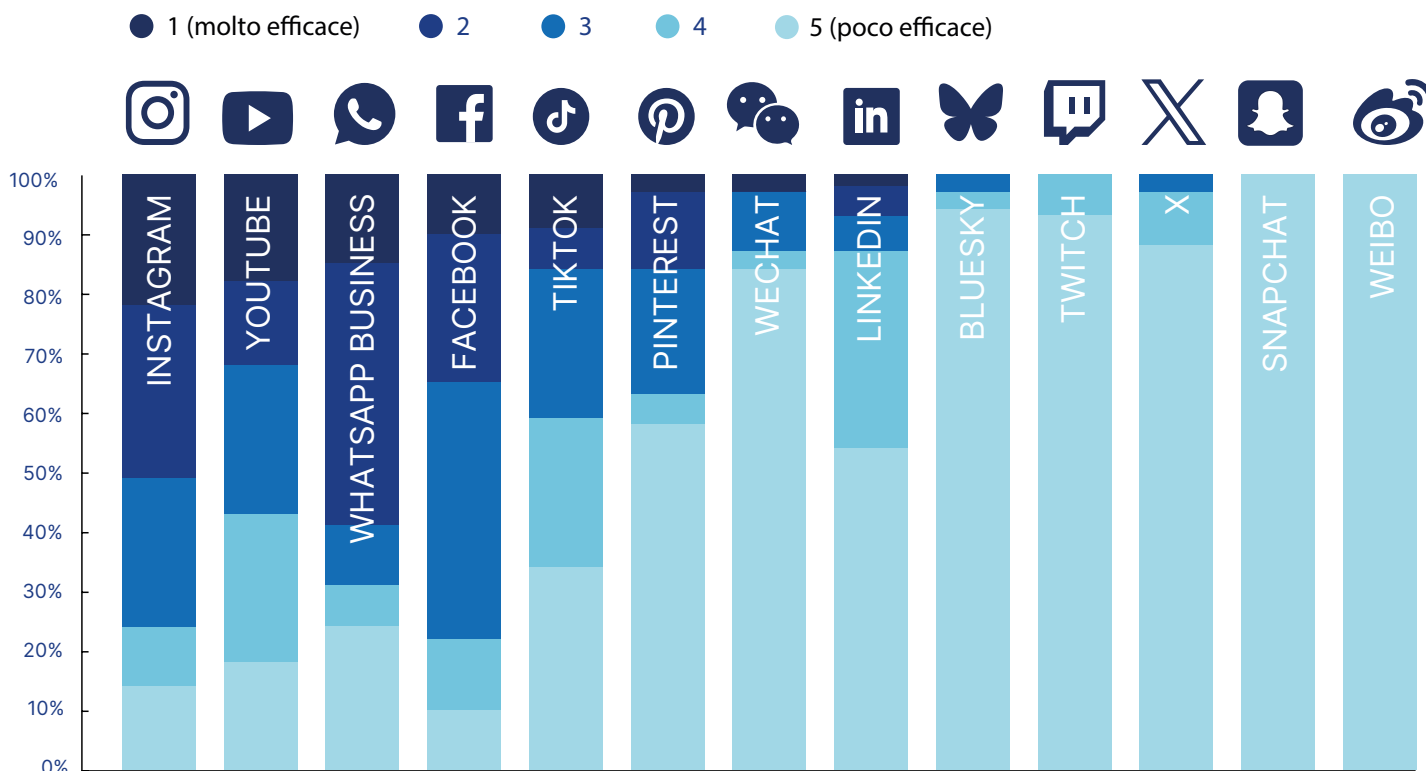
Dall'analisi delle valutazioni di efficacia dei social media emerge che Instagram è la piattaforma ritenuta più efficace, con il 22% degli intervistati che la considera molto efficace e un ulteriore 29% che la giudica efficace. Seguono YouTube, indicato come molto efficace dal 18% delle aziende (14% efficace), e WhatsApp Business, che raccoglie il 15% di giudizi di massima efficacia e il 44% di efficacia. Facebook si colloca subito dopo con il 10% di giudizi di massima efficacia e il 25% di valutazioni positive, mentre TikTok risulta molto efficace per il 9% delle aziende e efficace per il 7%, mostrando però una distribuzione più polarizzata nelle percezioni degli operatori. Tra gli altri

social, Pinterest e WeChat ottengono entrambi il 3% di valutazioni di massima efficacia, mentre LinkedIn si ferma al 2%, con una quota molto ampia di giudizi negativi. Per piattaforme come X, Bluesky, Twitch, Snapchat e Weibo non emergono invece valutazioni di massima efficacia, segnalando un utilizzo ancora marginale o poco efficace nelle strategie Ecommerce.

### → I social più efficaci

Quali social media ritenete più efficaci per la vostra attività?

Fonte grafico: Casaleggio Associati



## Social media e ROI

La formula per l'utilizzo dei social media nell'Ecommerce non è stata ancora completamente individuata. Il 48% delle aziende dichiara infatti che l'attività sui social è difficoltosa, perché non è stato ancora trovato un metodo di misurazione adeguato per valutare l'impatto delle attività di social media marketing sulle vendite (in aumento rispetto al 45% dello scorso anno).

Il 31% delle imprese si ritiene invece soddisfatto, affermando di aver identificato le attività sui social media che permettono di incrementare le vendite (in calo rispetto al 37% dello scorso anno). Il 21% giudica infine l'attività sui social insoddisfacente, ritenendo che abbia uno scarso impatto sulle vendite (in crescita rispetto al 18% dello scorso anno).

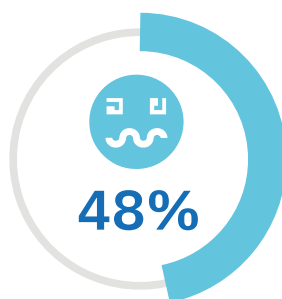
### → Il social media advertising rimane difficoltoso

Come ritenete l'attività di social media marketing in termini di generazione di vendite e ritorno sull'investimento?

Fonte grafico: Casaleggio Associati



**Soddisfante.**  
Abbiamo identificato le attività sui social media che permettono di incrementare le vendite



**Difficoltosa.**  
Non abbiamo ancora trovato un metodo di misurazione adeguato per valutare l'impatto delle attività di social media marketing sulle vendite



**Insoddisfante.**  
L'attività sui social media ha uno scarso impatto sulle vendite



### → Gli investimenti sui social media

Quali sono le previsioni di investimento sui social media per il 2026?

Fonte grafico: Casaleggio Associati

## CAPITOLO OTTO

# Struttura organizzativa

Per garantire un servizio competitivo è necessario avere una macchina organizzativa d'eccellenza. Per questo motivo le aree che potrebbero essere date come più consolidate, continuano in realtà ad innovarsi.

## Investimenti nel breve termine

Quest'anno gli investimenti nel breve termine da parte delle aziende italiane risultano principalmente orientati verso l'ottimizzazione del sito in termini di prestazioni, tecnologie e customer experience, indicata dal 14% delle risposte. Seguono, con un peso simile, la sperimentazione o adozione di tecnologie basate su Intelligenza Artificiale e gli investimenti in marketing e promozione, entrambi al 13%.

Subito dopo troviamo gli investimenti destinati al miglioramento del Customer Service, CRM e Marketing Automation (11%). A seguire si collocano le modifiche o il potenziamento dell'infrastruttura tecnologica e delle piattaforme e l'espansione internazionale, entrambe con il 9% delle preferenze, insieme alla presenza sui marketplace che raccoglie l'8%.

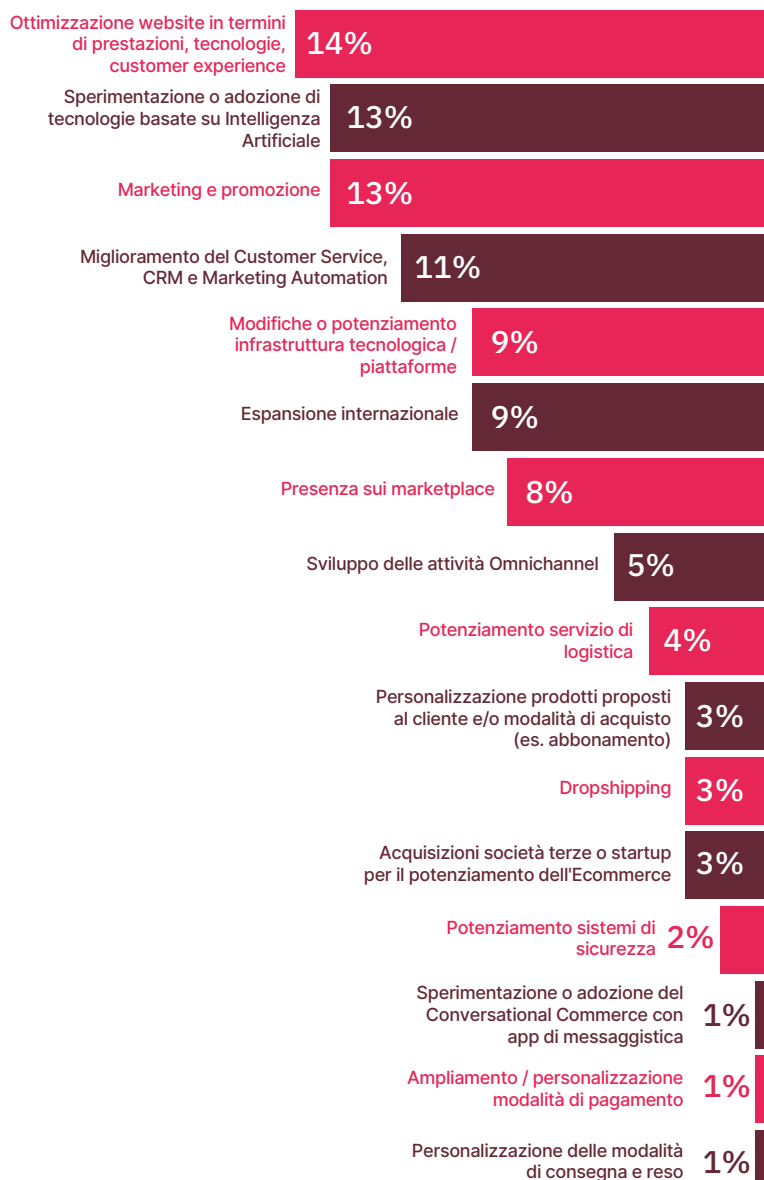
Tra le altre aree di investimento emergono lo sviluppo delle attività omnichannel (5%) e il potenziamento del servizio di logistica (4%). Quote più contenute riguardano la personalizzazione dei prodotti o delle modalità di acquisto (3%), il dropshipping (3%) e le acquisizioni di società terze o startup per il potenziamento dell'Ecommerce (3%).

Tra gli investimenti meno prioritari si trovano invece il potenziamento dei sistemi di sicurezza (2%), la sperimentazione di soluzioni di conversational commerce tramite app di messaggistica (1%), l'ampliamento o la personalizzazione delle modalità di pagamento (1%) e la personalizzazione delle modalità di consegna e reso (1%).

## → Investimenti di breve termine

Dove pensate di focalizzare gli investimenti nel breve termine?

Fonte grafico: Casaleggio Associati

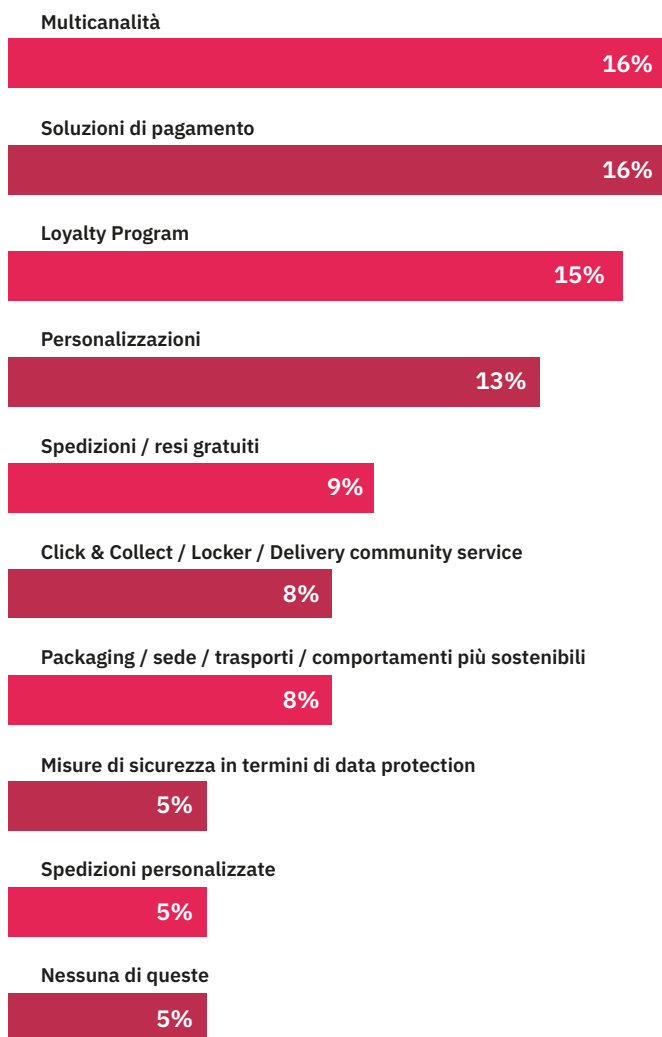


Le strategie adottate dalle aziende italiane per aumentare le vendite si concentrano principalmente sulla multicanalità e sulle soluzioni di pagamento, entrambe indicate dal 16% delle risposte. Seguono i loyalty program con il 15% e le personalizzazioni dell'esperienza d'acquisto, segnalate dal 13% delle aziende. Tra le altre leve utilizzate emergono le spedizioni e i resi gratuiti, indicati dal 9% degli intervistati, e l'introduzione di nuove soluzioni di consegna come click & collect, locker o delivery community service, che raccolgono l'8% delle preferenze. Con la stessa percentuale (8%) alcune aziende dichiarano di intervenire su packaging, trasporti e comportamenti aziendali per rendere il proprio modello più sostenibile. Tra le strategie meno diffuse figurano invece le misure di sicurezza legate alla protezione dei dati (5%) e le spedizioni personalizzate (5%). Infine, un 5% delle aziende dichiara di non adottare nessuna di queste strategie specifiche per incrementare le vendite.

### → Strategie per aumentare le vendite

Quali strategie mettete / metterete in atto per incrementare le vendite online?

Fonte grafico: Casaleggio Associati



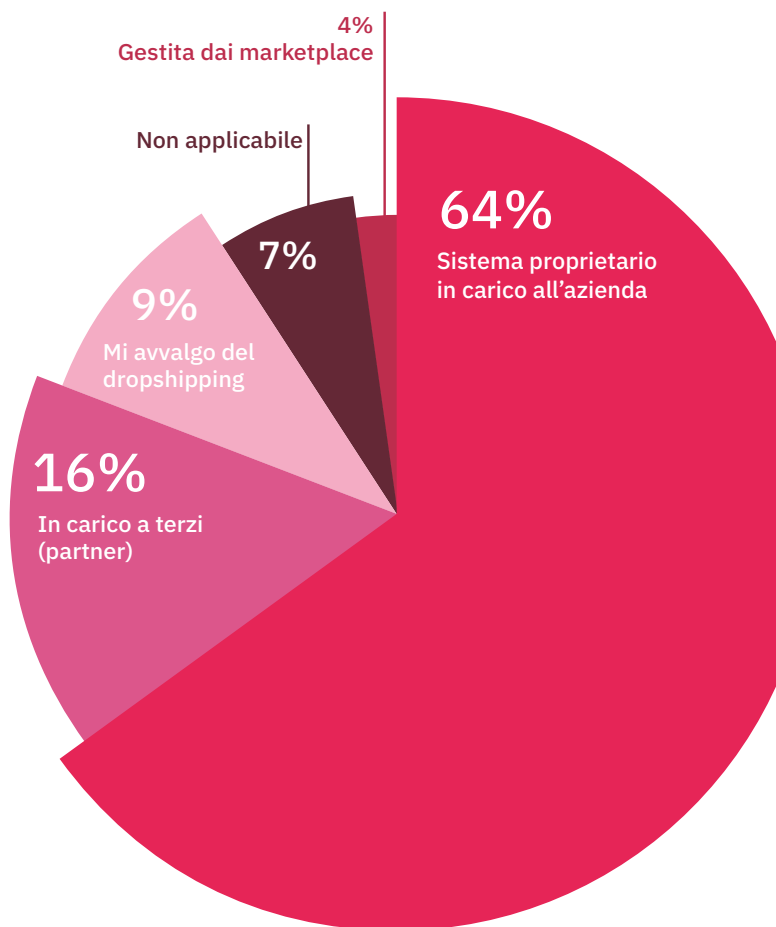
## Logistica

La gestione della logistica sta vedendo un'accelerazione, grazie anche ad alcuni investimenti per robotizzare il settore e renderlo competitivo o quantomeno compatibile con la logistica di Amazon.

### → Il magazzino rimane ancora in azienda

La gestione del magazzino è:

Fonte grafico: Casaleggio Associati



La gestione della logistica per le aziende Ecommerce italiane rimane nella maggior parte dei casi in carico direttamente all'azienda, scelta indicata dal 64% degli intervistati, un dato sostanzialmente in linea con il 65% dello scorso anno. Una quota pari al 16% delle imprese affida invece la logistica a partner terzi, percentuale stabile rispetto al 16% dell'anno precedente. In lieve diminuzione la quota di aziende che si appoggiano ai marketplace anche per la gestione del magazzino e delle consegne, che scende al 4% rispetto al 7% dello scorso anno. Si registra invece una leggera flessione nell'utilizzo del dropshipping, adottato dal 9% delle aziende rispetto al 10% dell'anno precedente. Infine, per il 7% dei casi la

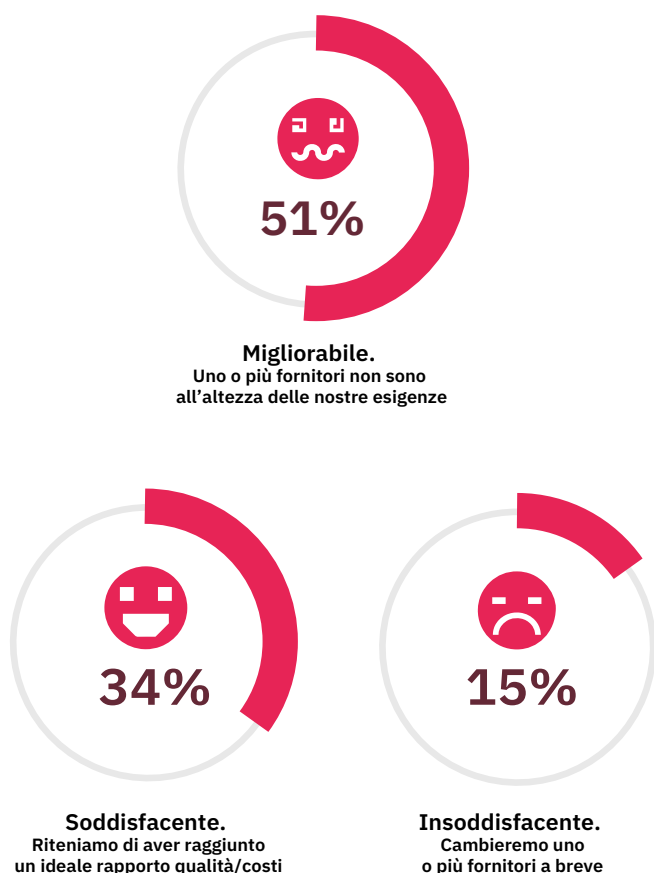
gestione del magazzino non è applicabile, ad esempio perché i beni venduti sono digitali (in aumento rispetto al 2% dello scorso anno).

Cresce il grado di soddisfazione delle aziende rispetto ai servizi di logistica. Il 34% degli intervistati ritiene infatti di aver raggiunto un rapporto qualità/costi soddisfacente, una quota in netto aumento rispetto al 6% dello scorso anno. Rimane comunque rilevante la percentuale di aziende che considera il servizio migliorabile: il 51% degli intervistati segnala infatti che uno o più fornitori non sono pienamente all'altezza delle proprie esigenze, dato però in forte diminuzione rispetto all'88% registrato lo scorso anno. Aumenta infine anche la quota di aziende insoddisfatte, che sale al 15% rispetto al 6% dello scorso anno, indicando comunque per queste realtà la necessità di cambiare uno o più fornitori nel breve periodo.

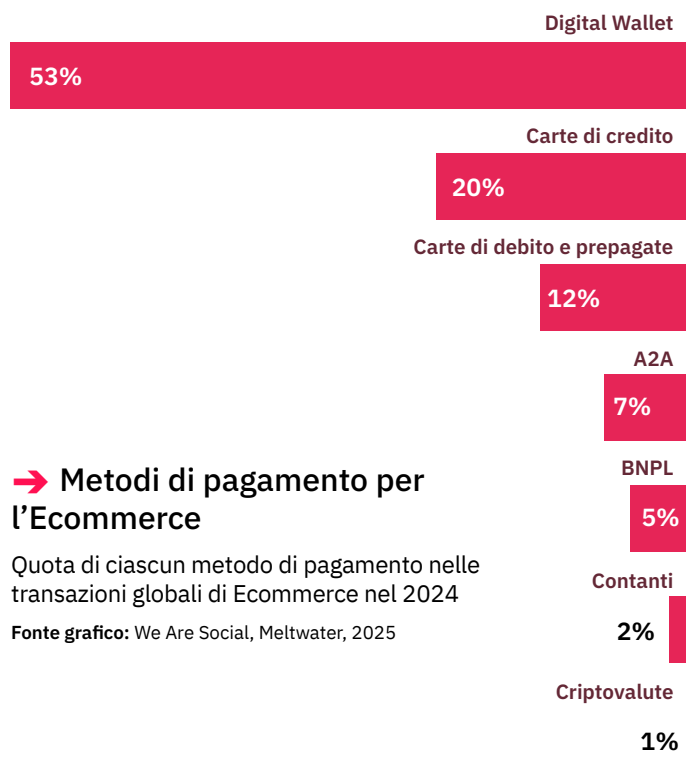
### → Il servizio di spedizione ha spazi di miglioramento

Come giudicate il servizio offerto dai vostri fornitori per i servizi di spedizione?

Fonte grafico: Casaleggio Associati



## I pagamenti digitali nell'Ecommerce



### Metodi di pagamento: l'era dei digital wallet

I pagamenti digitali hanno completato il sorpasso sui metodi tradizionali. Digital wallet, account-to-account e BNPL sono passati dal 34% del valore Ecommerce globale nel 2014 al 66% nel 2024. I soli digital wallet hanno raggiunto oltre 15,7 trilioni di dollari di transazioni consumer-to-business nel 2024 e rappresentano il 53% dei pagamenti Ecommerce a livello globale. In negozio, la quota dei wallet è passata dal 3% al 32% nel decennio<sup>70</sup>.

Le carte di credito e debito mantengono rispettivamente il 20% e il 12% dei pagamenti Ecommerce diretti, ma restano centrali come metodo di alimentazione dei wallet stessi (il 56% dei consumatori globali finanzia i propri wallet con carte). Il Buy Now Pay Later (BNPL) ha raggiunto un valore globale di 342 miliardi di dollari, in crescita del 15.000% rispetto al 2015 (2,3 miliardi). I wallet più utilizzati al mondo sono Alipay, WeChat Pay, UnionPay QuickPass, PayPal e Apple Pay<sup>71</sup>.

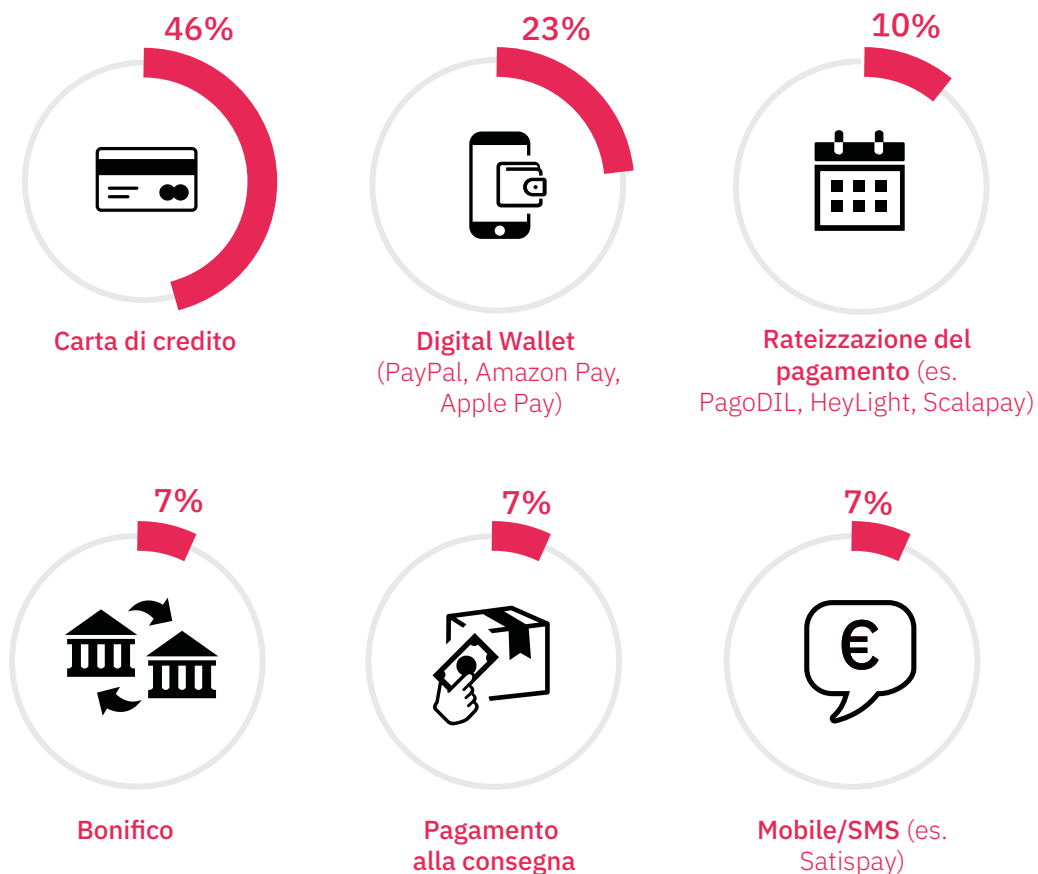
Le previsioni al 2030 indicano i digital wallet in crescita fino a 28 trilioni di dollari di spesa, trainati dall'adozione della Gen Z (91% di adozione negli USA) e dall'espansione dei sistemi di pagamento in tempo reale (RTP) come UPI in India e Pix in Brasile.

70: Worldpay Global Payments Report 2025; PCMI – Top Global Payment Methods 2025; PYMNTS.com – 66% Cross-Border Shift to Digital Payments; 71: Worldpay Global Payments Report 2025; Datos Insights – Global Digital Payments Report 2025; PCMI – Top Global Payment Methods 2025.

## → La distribuzione dei sistemi di pagamento

Qual è la distribuzione percentuale tra le seguenti modalità di pagamento?  
(Indicare il valore % sul totale delle vostre vendite online)

Fonte grafico: Casaleggio Associati



# Organizzazioni intervistate

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

Agri Brianza, AgriEuro, Amphora, Antica Erboristeria, Aosom, Artsana, Babbi, bofrost\* Italia, Boraso, BricoBravo, Bricodistribution, Calicantus, Cappagli Gioielli, Carglass, Cegua, Chervò, Cisalfa, Cofidis, Conad Centro Nord, Coop, Corax, Costa Crociere, Creative Promotion, Curafacile, Doofinder, Esinvetro di Tiberi G & C, Fabbri 1905, Farmacia Falco, Farmacri, Fashion Commerce, Fiorucci, Foot Locker, Giardini per Arredare, Generalimport, Gheda, GymBeam, HeyLight, PetFood, Gruppo Giodicart, Gruppo Italiano Vini, Gruppo Selex, ICT Sviluppo, IKEA Italy, Iperbimbo, L'Erbolario, La Piazza Soc. Coop., Lanerossi, Lentiamo,

Leroy Merlin, Lovable, LuisaViaRoma, Lusini Italia, Mediaworld, Miamo, Mondadori, Mondadori Retail, Mondo Convenienza, Naturando, Natuzzi, Norauto Italia, Nuna Lie, OlioEvo, Omnia Group, Oniverse, Onlywood, OnShop, Parmaitaly-shop, Peressini Casa, Phoenix Pharma Italia, Polimeni Legal, RBM Accessori Moto, Redcare, Securlab, Semprefarmacia, ShopNow, Shopware, Sparco, Spoki, Stripe, T-Data, Temu, Texgroupitalia, Tod's, Trusted Shops, U.G.A. Nutraceuticals, Valentina Calzature, Vetreria Esinvetro, Vip District, Vivino, Vodafone, Xtrawine.

# Essere dove sono i tuoi clienti non è più un'opzione. È la tua strategia di crescita.

I tuoi clienti si muovono tra WhatsApp, SMS e chiamate vocali.

I funnel statici non bastano più. Spoki è la piattaforma AI-first di Customer Engagement che unifica ogni canale in un unico workflow e trasforma ogni conversazione in una vendita.

## Perché Spoki:



### AI Agents che Vendono, Assistono e Scalano

Tre AI Agents che comprendono intento e sentiment: Sales Agent chiude vendite in chat, Service Agent risolve problemi attingendo dalla tua base dati, Custom Agent si adatta a qualsiasi obiettivo. 24/7.



### Progettato per essere Multicanale

WhatsApp, SMS e Spoki Voice — un unico flusso di lavoro, con tutti i canali coperti.



### Recupero Carrelli Intelligente

Recupera fino al 30% dei carrelli abbandonati via WhatsApp + fallback SMS automatico.



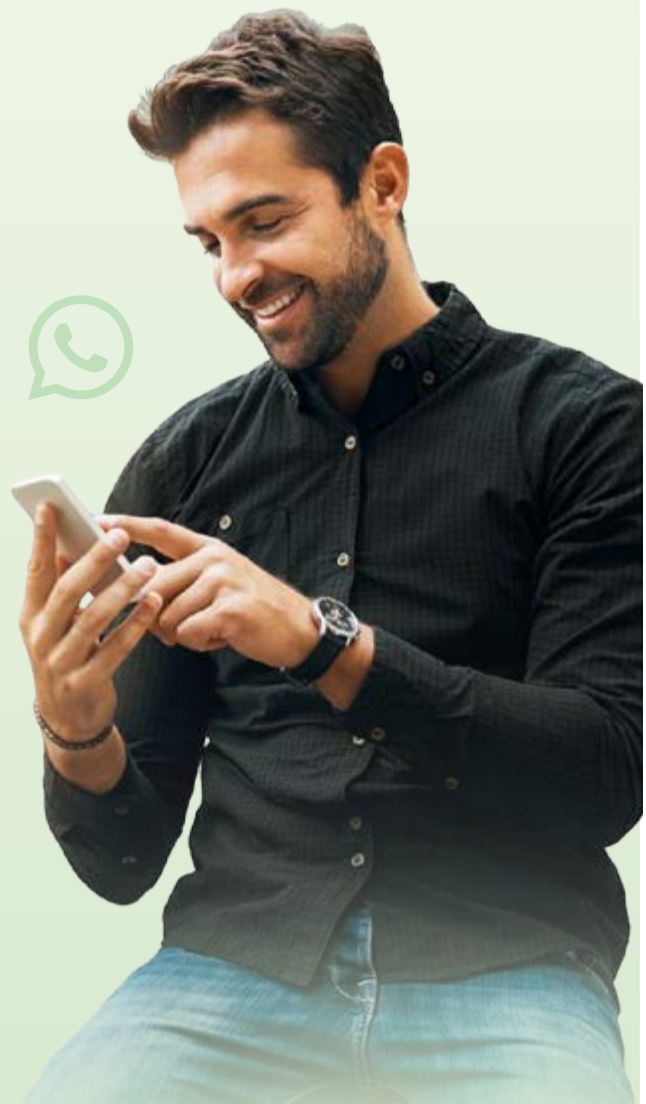
### 32x ROAS. 98% Open Rate.

Non è un costo — è il tuo canale di vendita più performante.



### Connetti & Cresci

Integrato con: Shopify, WooCommerce, PrestaShop + 4.000 tool. Operativo in pochi minuti.



## Smetti di rincorrere i tuoi clienti e inizia a parlarci.

[spoki.com](https://spoki.com)

Provalo gratis



# La fiducia che fa crescere il tuo ecommerce: #trstd

Recensioni verificate e  
Protezione Acquirenti.  
Più fiducia, più vendite.



Oltre 50 milioni di consumatori in Europa scelgono negozi certificati Trusted Shops. Le recensioni autentiche aumentano la fiducia e spingono all'acquisto.

**CPC in calo:** fino al 17% in meno.

**Conversion in aumento:** tra il 5% e il 15%.

**Valore medio del carrello in crescita:** +10%.



Trusted Shops Italia S.r.l, Viale della Stazione N.5, 39100 Bolzano, Italia

REA (Registro Imprese di Bolzano): BZ-235678

Trusted Shops SE Subbelrather Strasse 15c, 50823 Colonia, Germania



GUARDA IL NOSTRO  
HUB ROBOTIZZATO  
IN AZIONE!



## La nuova dimensione dell'e-commerce



### LOGISTICA ROBOTIZZATA (Powered by T-LOG)


**Portiamo il tuo fulfillment nel futuro.** Grazie a sistemi AMR all'avanguardia, aumentiamo la capacità di stoccaggio del 275% garantendo precisione totale, evasione same-day e un servizio Pick & Pack su misura.




### MARKETPLACE SOLUTION


**Centralizziamo il tuo brand su +280 marketplace internazionali** e sul tuo e-commerce proprietario. Gestiamo internamente operations e conformità fiscale (MoR) in EU, UK e USA, riducendo il time-to-market per scalare il tuo business ovunque.


Un ecosistema integrato per il tuo **D2C**

 End-to-end  
Logistics

 Merchant  
of Record

 Customer  
Service

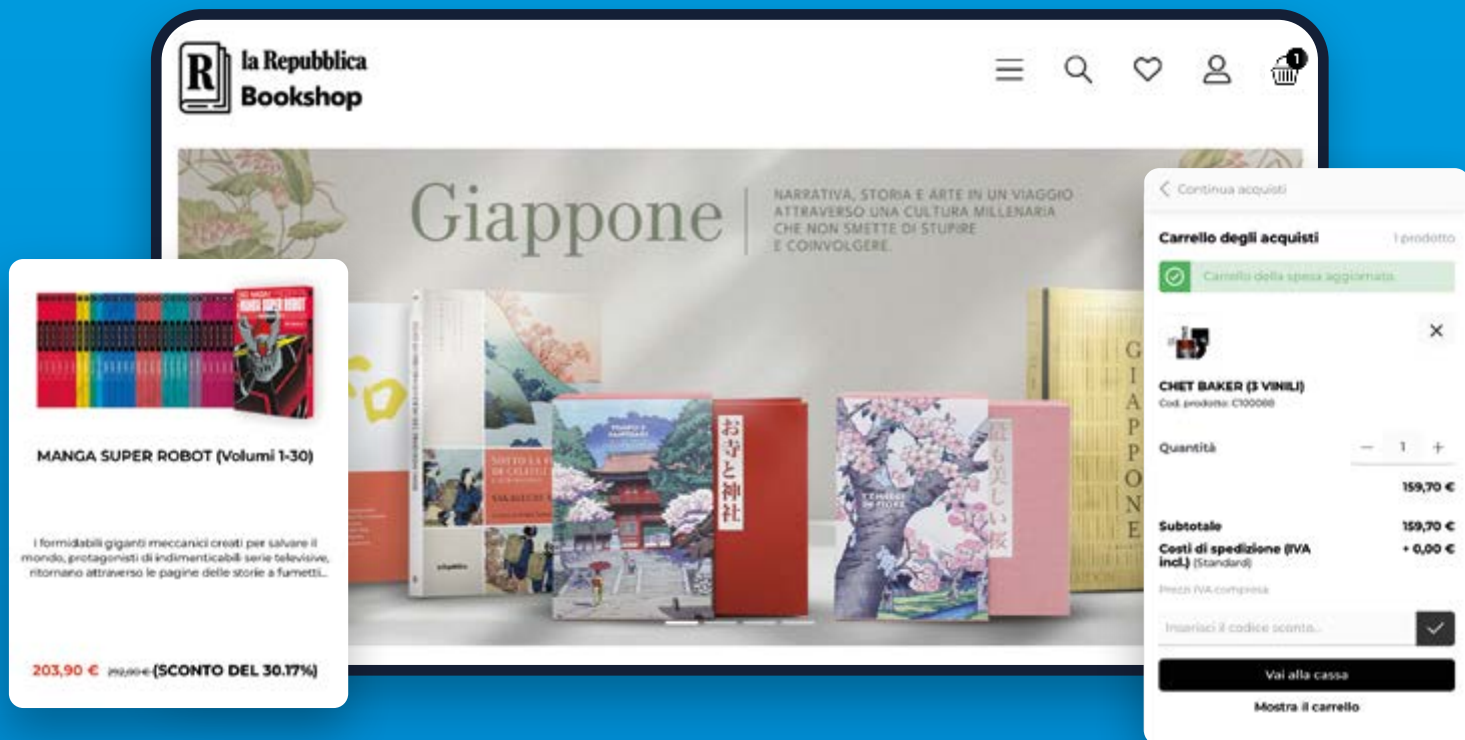
 Operations  
Management

 Business  
Intelligence

Semplifica la complessità del tuo e-commerce.  
Contattaci per scoprire le nostre soluzioni su misura.

t-data.it  
info@t-data.it





# Made in Germany, pensata per la leadership globale.

La piattaforma eCommerce che genera risultati concreti.

Shopware offre soluzioni eCommerce B2C e B2B ad alte prestazioni, consentendo alle aziende globali di scalare in modo efficiente, soprattutto in contesti di commercio complesso. Basata su una tecnologia open source sicura e su un'architettura moderna headless e API-first, Shopware combina innovazione, affidabilità e flessibilità. È pienamente conforme al GDPR, agent-ready e progettata per garantire accessibilità.

Grazie a funzionalità pronte all'uso, Shopware permette di sviluppare strategie su misura e approcci best-of-breed, favorendo una crescita sostenibile nel lungo periodo. Scelta da oltre 55.000 aziende in tutto il mondo e supportata da un solido ecosistema di partner, Shopware è riconosciuta dai principali analisti di settore, tra cui Gartner, Forrester e IDC. Fondata in Germania nel 2000 dai co-CEO Stefan e Sebastian Hamann, continua a guidare l'innovazione nel commercio digitale.

Parla della tua visione di e-commerce con uno dei nostri esperti su [shopware.com](https://shopware.com)!



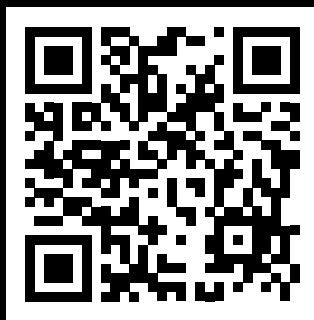
Il tuo

# FEEDBACK

su questo report

---

Vogliamo conoscere la tua opinione  
in modo da poterci migliorare continuamente.  
Cosa hai trovato interessante? Cosa vorresti vedere nella prossima ricerca?  
**Compila questo breve sondaggio e comunicaci le tue idee**



<https://forms.gle/dRBsTEysT2Hum4k2A>

Main Partner:



[casaleggio.it](http://casaleggio.it)

Partner:



Sponsor:



### Contatti CA

Telefono [+39 0289011466](tel:+390289011466)

E-mail [info@casaleggio.it](mailto:info@casaleggio.it)

Website [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it)



# CA