

Rapporto

ESPORTAZIONI E **E-COMMERCE** DELLE IMPRESE ITALIANE

ANALISI E PROSPETTIVE



Ministero dello Sviluppo Economico

ITA[®]

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



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

SSERVATORI.NET
digital innovation

ESPORTAZIONI E
E-COMMERCE DELLE
IMPRESE ITALIANE

Il Rapporto è stato redatto da un gruppo di lavoro del Politecnico di Milano composto da:

Maria Giuffrida, Riccardo Mangiaracina, Enrico Marvasi e Lucia Tajoli.

Il Capitolo 7 è stato redatto dal Gruppo di lavoro e-commerce di ICE Agenzia.

Coordinamento: Giulio Giangaspero, Elena Mazzeo e Riccardo Landi
(Agenzia ICE, Ufficio di Supporto per la Pianificazione Strategica e il Controllo di Gestione | Nucleo Studi).

Ottobre 2018.

Prefazione

Il Made in Italy gode di una reputazione straordinaria in tutto il mondo, e l'andamento dell'export, forza propulsiva della crescita della nostra economia in questi anni, ne è l'espressione tangibile.

Tuttavia l'accesso ai mercati esteri non è sempre supportato da adeguate capacità distributive e di investimento, anche a causa di fattori dimensionali delle imprese italiane, e ciò può limitare la possibilità di cogliere opportunità su molti mercati.

L'e-commerce può fornire una soluzione a questi limiti strutturali. In generale, la cultura digitale dei nuovi consumatori, la tendenza verso una disintermediazione tra consumatore e produttore, la necessità di creare narrative e contenuti attraenti e facilmente fruibili indicano l'esigenza di includere la digitalizzazione della comunicazione e del commercio tra le strategie portanti per una futura crescita nei mercati internazionali.

Inoltre, è previsto un forte incremento della domanda di beni e servizi sulle piattaforme e-commerce, in particolare in mercati nei quali le imprese italiane investono da tempo, come gli Stati Uniti, oppure aumentano la propria presenza, riscuotendo di recente successi, come in Cina e in Russia.

A fronte di queste sfide, il Governo italiano ha inserito nel Piano straordinario per il Made in Italy il sostegno all'utilizzo degli strumenti di e-commerce da parte delle piccole e medie imprese e questo studio offre l'opportunità di presentare le linee di azione che l'Agenzia ICE propone alle imprese per sviluppare la loro attività in questo ambito.

È in questo quadro che l'Agenzia ICE ha commissionato al Politecnico di Milano uno studio approfondito sull'e-commerce, volto ad analizzare le dinamiche sia del più conosciuto B2C, che del B2B, che le caratteristiche di mercati strategici per il Made in Italy.

È dunque con piacere che presentiamo in questo Rapporto i principali risultati dello studio, una fonte di informazioni preziose per le imprese italiane e un utile strumento di lavoro per impostare una strategia di cross border e-commerce efficace.

Buona lettura!

Michele Scannavini, Presidente dell'Agenzia ICE

Indice

Capitolo 1. L'e-commerce mondiale

Quadro complessivo dell'e-commerce mondiale _____	9
Le infrastrutture per l'e-commerce _____	10
I principali mercati per l'e-commerce _____	14
Apertura al cross-border e-commerce _____	16
I principali rivenditori online B2C a livello globale _____	17
Imprese e consumatori online in Europa _____	19
Le imprese europee _____	20
I consumatori europei _____	27
<i>BOX: Cosa si intende per e-commerce?</i> _____	33

Capitolo 2. Il ruolo dell'Italia nello scenario e-commerce mondiale

L'e-commerce B2C italiano _____	37
L'e-commerce B2B italiano _____	41
L'export digitale B2C italiano _____	42
L'export digitale B2B italiano _____	46
Le sfide dell'export digitale italiano _____	47

Capitolo 3. I modelli di export digitale

Quadro di riferimento _____	53
I canali commerciali _____	54
I canali logistici _____	56
I canali di marketing e comunicazione _____	57
I sistemi di pagamento _____	58
Gli aspetti legali _____	59
Le fonti di finanziamento _____	60
Gli aspetti organizzativi _____	61

Capitolo 4. E-commerce nel mercato cinese

Trend macroeconomici in Cina _____	65
Inquadramento del mercato e-commerce B2C cinese _____	66
Modelli di Export verso la Cina _____	68
Il caso VINO75 _____	74
Il caso Luisaviaroma.com _____	75
Conclusioni _____	76

Capitolo 5. E-commerce nel mercato degli Stati Uniti

Trend macroeconomici negli Stati Uniti	81
Inquadramento del mercato e-commerce B2C statunitense	82
Modelli di Export verso gli Stati Uniti	83
Conclusioni	89

Capitolo 6. Export online verso altri mercati rilevanti

Export online verso la Germania	93
<i>Trend macroeconomici in Germania</i>	93
<i>Inquadramento del mercato e-commerce B2C tedesco</i>	94
<i>L'export digitale verso la Germania: cose da sapere</i>	95
Export online verso il Medio Oriente	97
<i>Trend macroeconomici in Medio Oriente</i>	97
<i>Inquadramento del mercato e-commerce B2C nel Medio Oriente</i>	98
<i>L'export digitale verso il Medio Oriente: cose da sapere</i>	99
L'export online verso il Sud-Est Asiatico	101
<i>Trend macroeconomici nel Sud-Est Asiatico</i>	101
<i>Inquadramento del mercato e-commerce B2C nel Sud-Est asiatico</i>	102
<i>L'export digitale verso il Sud-Est Asiatico: cose da sapere</i>	103

Capitolo 7. L'e-commerce: driver strategico dell'attività dell'ICE

Quadro di riferimento	109
La strategia ICE per l'e-commerce	110
<i>Le partnership con gli e-tailer</i>	112
<i>I marketplace</i>	114
<i>La formazione e i servizi</i>	116
I progetti ICE in corso e le prospettive future	119
<i>Progetto Moda</i>	119
<i>Progetto Marketplace Cina</i>	121
<i>Progetti futuri</i>	122

Capitolo 1

L'e-commerce mondiale



In questo capitolo si presenta il quadro complessivo sull'andamento dell'e-commerce a livello mondiale ed europeo negli ultimi anni.

Oggi il mercato dell'e-commerce mondiale vale tra i 2 e i 3 mila miliardi di dollari per il B2C e oltre 22 mila miliardi per il B2B

Quadro complessivo dell'e-commerce mondiale

Nell'ultimo decennio il commercio, nazionale e internazionale, ha subito una profonda trasformazione che ha portato gli scambi verso una sempre maggiore digitalizzazione. Con la diffusione delle tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni, l'accesso alla rete, ormai praticamente universale nei paesi avanzati, e l'avanzamento nella logistica, l'e-commerce è diventato un fenomeno di massa e la sua crescita è stata rapidissima negli anni.

L'e-commerce può essere suddiviso, in base alle parti coinvolte negli scambi, in e-commerce business-to-consumer (B2C), nel caso in cui gli acquirenti siano i consumatori finali, o in e-commerce business-to-business (B2B) nel caso di transazioni tra imprese (si veda il Box a fine capitolo per le definizioni precise dei vari tipi di scambi). Queste due tipologie di e-commerce rispondono a logiche molto differenti e vanno pertanto analizzati separatamente.

Il mercato dell'e-commerce mondiale vale attualmente, a seconda delle stime e delle definizioni usate, tra i 2 e i 3 mila miliardi di dollari per il B2C e oltre 22 mila miliardi per il B2B, per un totale che supera i 25 mila miliardi di dollari (UNCTAD, 2017). In termini relativi, si tratta rispettivamente del 3-4% e del 30% del PIL mondiale circa. Il mercato risulta principalmente costituito dai paesi sviluppati, mentre i tassi di crescita maggiori sono registrati dai mercati in via di sviluppo: a livello mondiale, i tassi di crescita medi degli ultimi anni sono stati del 20-25%, con picchi di oltre il 30% in alcuni paesi emergenti e in via di sviluppo. L'e-commerce interessa attualmente tra 1,5 e 2 miliardi di consumatori a livello mondiale. Secondo alcune stime, i prossimi due miliardi di consumatori online arriveranno principalmente dai paesi in via di sviluppo¹.

A fronte di un fenomeno così dinamico, peraltro in gran parte reso possibile dalle nuove opportunità di raccolta, gestione e elaborazione di enormi volumi di dati da parte di privati, le statistiche sul fenomeno non hanno saputo tenere il passo, quantomeno quelle ufficiali. Viste le dimensioni e l'importanza che l'e-commerce, e più in generale dell'economia digitale, stanno acquistando, la mancanza di un'informazione ufficiale statisticamente attendibile appare particolarmente gravosa. Non sorprende quindi che negli ultimi anni quasi tutti i grandi istituti di statistica e le organizzazioni internazionali stiano intensificando gli sforzi di raccolta dati e di analisi dell'e-commerce mondiale.

¹ Si vedano per esempio https://www.huffingtonpost.com/peter-diamandis/rising-billion-consumers_b_7008160.html e <https://www.computerworld.com/article/3084312/internet/the-next-billion-how-to-best-serve-the-internet-s-new-users.html>.

Recentemente, ad esempio, l'Universal Postal Union (UPU), l'United Nations Conference on Trade And Development (UNCTAD), l'Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) e la World Trade Organization (WTO) hanno avviato un progetto comune per la misurazione dell'e-commerce e, più nello specifico, del cross border e-commerce.

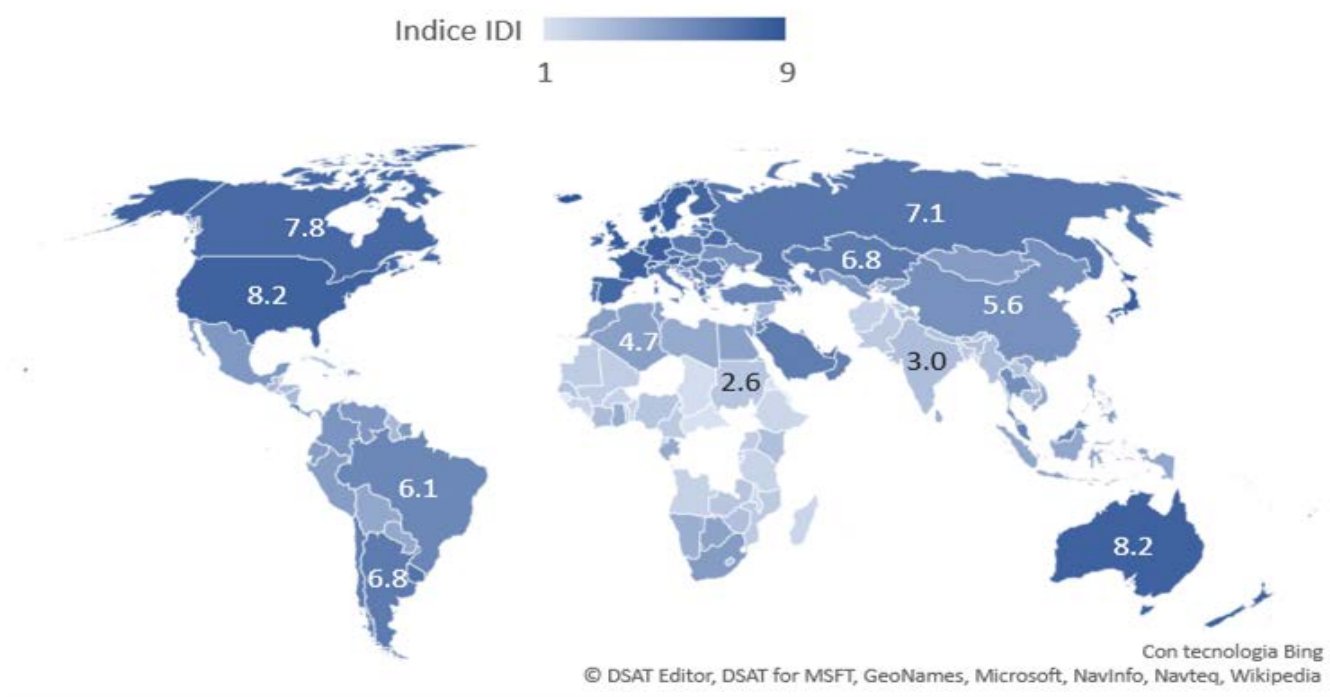
In questo capitolo riportiamo i principali dati sull'e-commerce mondiale utilizzando il più possibile fonti ufficiali, a volte affiancate a dati degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano, stime e altre statistiche fornite da istituti di ricerca privati, con l'obiettivo di fornire una fotografia il più completa possibile e aggiornata del quadro mondiale.

Le infrastrutture per l'e-commerce

La possibilità per i consumatori di beneficiare delle opportunità offerte dall'e-commerce B2C e per le imprese di espandere il bacino di potenziali clienti (B2C e B2B), sia nazionali che esteri, dipende in primo luogo dal grado di digitalizzazione del paese con riguardo all'accesso e all'utilizzo della rete da parte degli individui e alla presenza di infrastrutture adeguate affinché le imprese possano offrire i relativi servizi. Perciò, prima di analizzare i dati riguardanti l'e-commerce vero e proprio, è necessario definire il contesto in cui operano le imprese nelle varie aree del mondo.

Il mercato dell'e-commerce risulta principalmente diffuso nei paesi sviluppati, mentre i tassi di crescita maggiori sono registrati dai mercati in via di sviluppo

Figura 1.1. Indice di sviluppo dell'ICT



Fonte: Elaborazione su dati ITU

Nel 2016, usa Internet:

- **quasi il 100% degli individui nei paesi nord europei, in Giappone e Emirati Arabi**
- **l'80% nell'Unione Europea**
- **il 76% negli Stati Uniti**
- **il 61% in Italia**
- **il 53% in Cina**

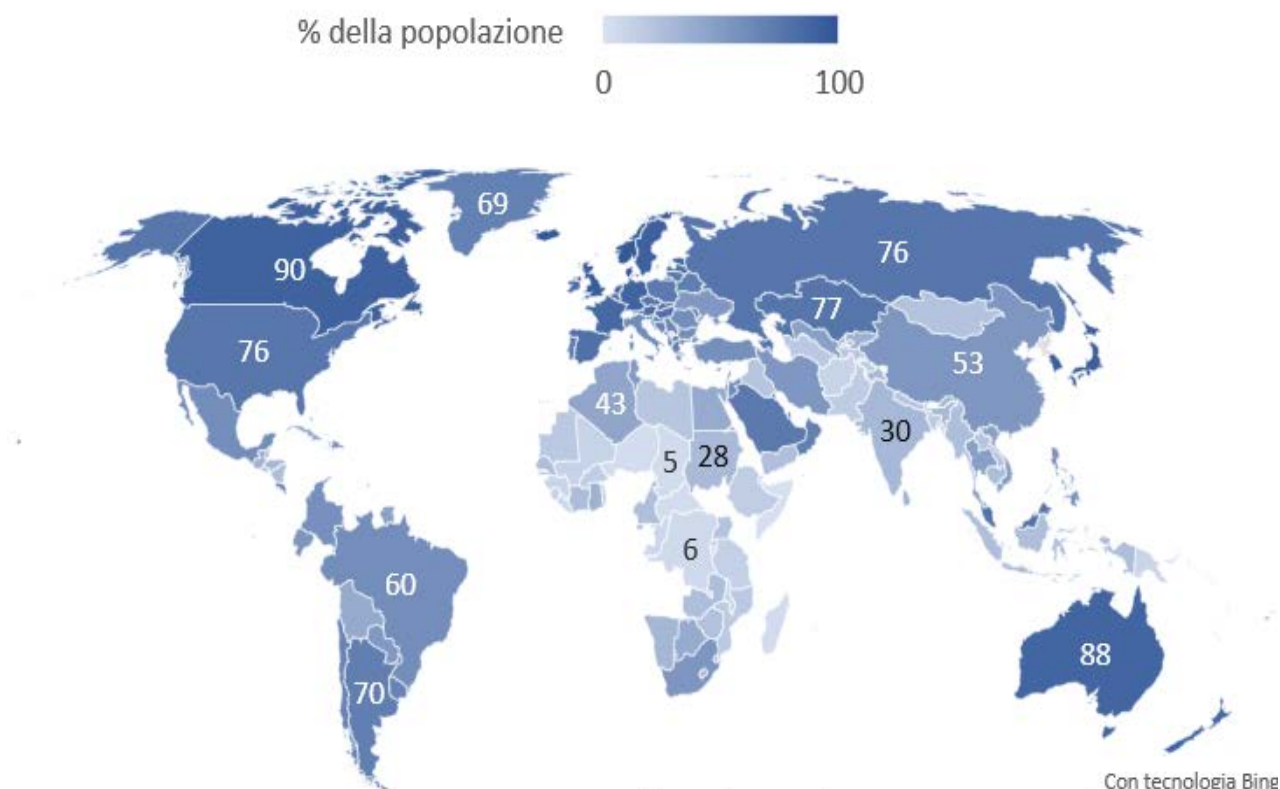
La media mondiale si attesta al 45,9%

Un dato di riferimento sintetico è costituito dall'indicatore di sviluppo dell'ICT (indice IDI) calcolato dall'International Telecommunication Union. L'indice tiene conto simultaneamente di vari aspetti riguardanti l'accesso e le infrastrutture ICT presenti nei paesi, il livello di utilizzo di tali infrastrutture da parte di cittadini e imprese, e la capacità di utilizzare le nuove tecnologie (Figura 1.1).

Questo indicatore si dimostra generalmente correlato con il grado di sviluppo dei paesi, con le economie sviluppate capaci di garantire ampio accesso alla rete. I risultati mostrano che i paesi sviluppati hanno tendenzialmente un maggior grado di sviluppo dell'ICT e quindi consumatori e imprese di questi paesi beneficiano di una maggiore possibilità di sviluppare, accedere e utilizzare l'e-commerce.

Un dato particolarmente rilevante, nonché una delle componenti dell'indice di sviluppo dell'ICT, riguarda la percentuale di individui che utilizzano Internet. Nel 2016, quasi il 100% degli individui usa Internet in Islanda, Norvegia e Danimarca; oltre il 90% in Regno Unito, Corea, Giappone, Svezia e Emirati Arabi; l'80% complessivamente nell'Unione Europea; il 76,2% negli USA; in Italia si raggiunge solo il 61,3%, ben al di sotto della media europea; il 53,2% in Cina; la media mondiale si attesta al 45,9% (Figura 1.2).

Figura 1.2. Diffusione dell'utilizzo di Internet

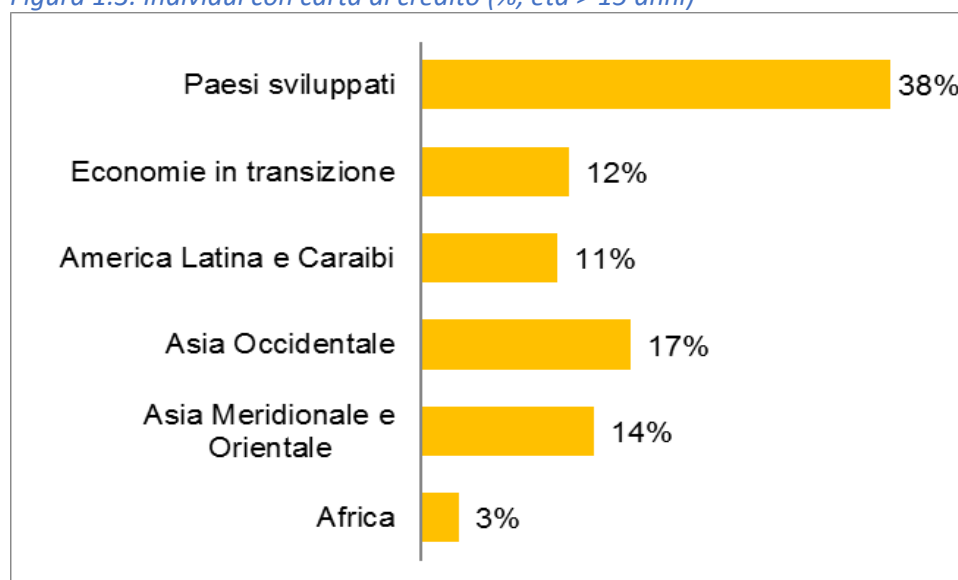


Con tecnologia Bing
© DSAT Editor, DSAT for MSFT, GeoNames, Microsoft, Navteq, Wikipedia

Fonte: Elaborazione su dati della Banca Mondiale

Per quanto riguarda l'e-commerce B2C in particolare, l'accesso a Internet e lo sviluppo dell'ICT sono solo il primo necessario passo verso gli acquisti online. In molti casi, possedere strumenti di pagamento adatti all'utilizzo online, se non strettamente necessario, agevola quantomeno la procedura, fornendo, a seconda del mezzo scelto, anche maggiori garanzie di sicurezza per le parti rispetto ai pagamenti tradizionali in contanti o assegni. Il mezzo di pagamento online più utilizzato è sicuramente la carta di credito, la cui diffusione dipende in parte dal grado di sviluppo generale del paese e del suo mercato finanziario in particolare. Anche in questo caso il quadro (seppur con un minor dettaglio geografico) vede i paesi sviluppati in testa, con il 38% degli individui con almeno 15 anni in possesso di una carta di credito, seguiti dai paesi dell'Asia Occidentale (Figura 1.3).

Figura 1.3. Individui con carta di credito (% , età > 15 anni)



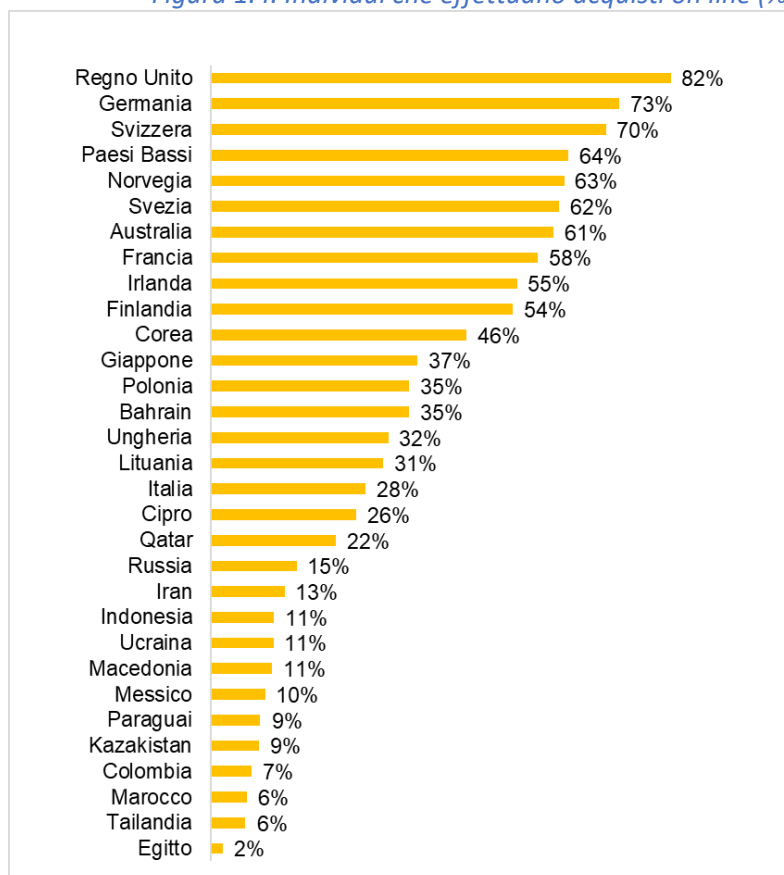
Fonte: UNCTAD, 2017 (ultimi dati disponibili, 2014-2016)

Un adeguato grado di sviluppo dell'ICT, l'accesso a Internet e la possibilità di effettuare pagamenti online sono tra le principali determinanti delle possibilità di utilizzo e sviluppo dell'e-commerce. Le statistiche disponibili sugli acquisti online di beni e servizi, non sorprendentemente, riflettono in gran parte le evidenze sopra riportate per l'accesso e l'utilizzo della rete (Figura 1.4). L'Italia pare essere un caso particolare: gli individui che fanno acquisti online sono una bassa percentuale dello già scarso numero di individui che utilizza Internet rispetto a paesi simili al nostro (Cap. 2 di questo Rapporto).

Oltre a questioni infrastrutturali e di cultura digitale da parte della popolazione, le possibilità di accesso e sviluppo dell'e-commerce dipendono dal superamento di alcuni specifici ostacoli.

Un adeguato grado di sviluppo dell'ICT, l'accesso a Internet e la possibilità di effettuare pagamenti online sono tra le principali determinanti delle possibilità di utilizzo e sviluppo dell'e-commerce.

Figura 1.4. Individui che effettuano acquisti on line (%)



Fonte: ITU

Dai dati riportati appare evidente che i problemi riguardano in primo luogo i paesi in via di sviluppo, dato che i paesi sviluppati e in buona parte le principali economie emergenti hanno ormai raggiunto o stanno raggiungendo un grado di digitalizzazione elevato. Per le economie in via di sviluppo, l'OECD e il WTO individuano i principali ostacoli all'accesso e all'utilizzo di servizi tramite Internet da parte di imprese e consumatori, che sono legati soprattutto a questioni di costo e di sicurezza (Tabella 1.1).

Tabella 1.1. Principali ostacoli all'utilizzo di servizi tramite Internet nei paesi in via di sviluppo

1	Alte tariffe internet
2	Scarsa velocità di connessione
3	Protezione dei dati
4	Firma digitale
5	Frodi online
6	Pagamenti con carte di credito
7	Alte tariffe di telefonia mobile
8	Leggi sui crimini informatici
9	Protezione dei dati personali (incluso il trasferimento dei dati)
10	Disponibilità di competenze specifiche

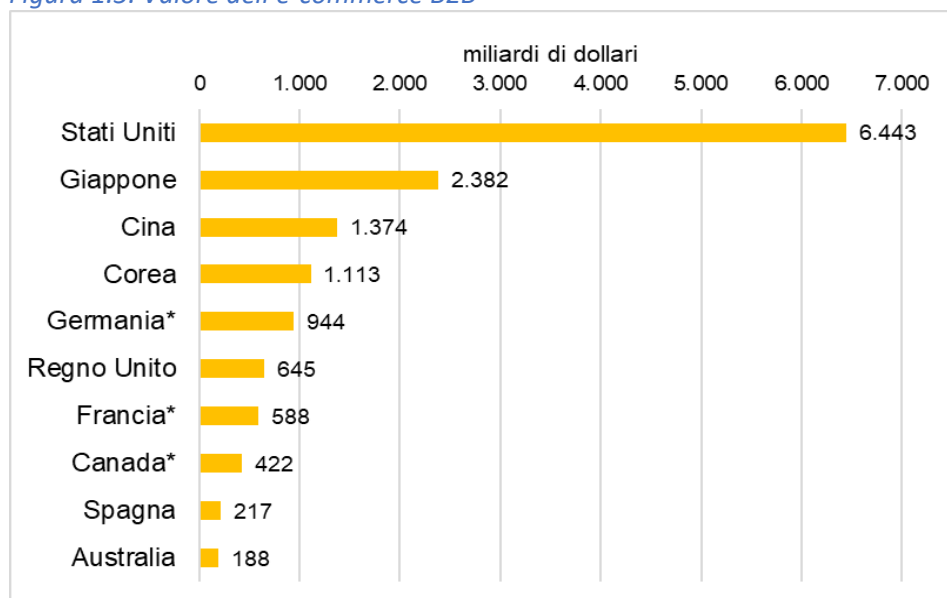
Fonte: OECD e WTO

I principali mercati per l'e-commerce

In base alle statistiche ufficiali UNCTAD, il mercato dell'e-commerce mondiale (B2C e B2B) già nel 2015 aveva superato i 25 mila miliardi di dollari, con una crescita superiore al 50% rispetto al 2013. Di questi, la quota maggiore era dovuta all'e-commerce B2B, tuttavia l'e-commerce B2C si presentava come più dinamico, con tassi di crescita decisamente maggiori. Per quanto riguarda l'e-commerce B2B (Figura 1.5), gli USA risultavano leader mondiali (oltre 6 mila miliardi di dollari), un valore più che doppio rispetto al secondo paese, il Giappone. La Cina, invece, già nel 2015, è il maggior mercato mondiale per l'e-commerce B2C (Figura 1.6), con un valore di mercato di 617 miliardi di dollari, superando di poco dagli Stati Uniti. L'e-commerce B2C in Italia vale 17 miliardi di dollari.

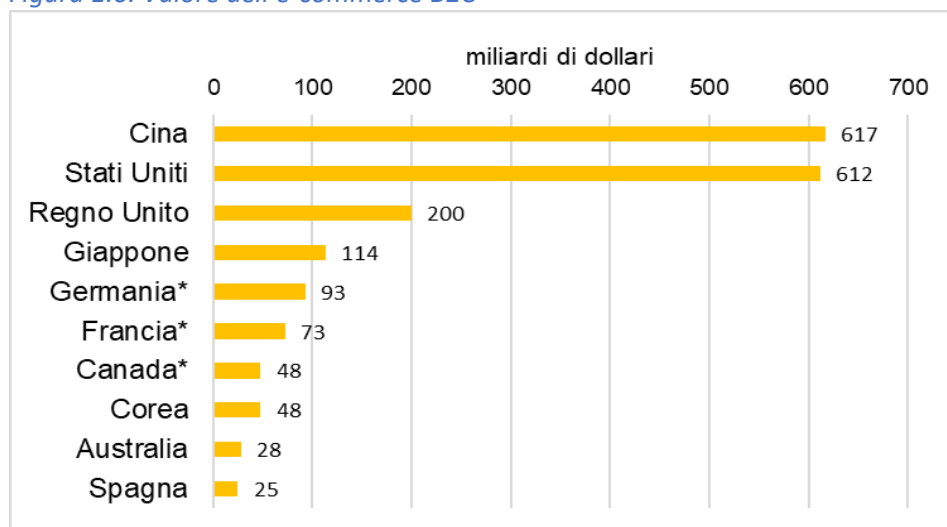
Tra le poche stime disponibili, le più recenti indicano il valore del cross border e-commerce B2C in 189 miliardi di dollari nel 2015 – il 7% del totale dell'e-commerce B2C – per un totale di circa 380 milioni di consumatori coinvolti in acquisti internazionali

Figura 1.5. Valore dell'e-commerce B2B



*ultimo dato disponibile 2014. Fonte: UNCTAD (2017)

Figura 1.6. Valore dell'e-commerce B2C

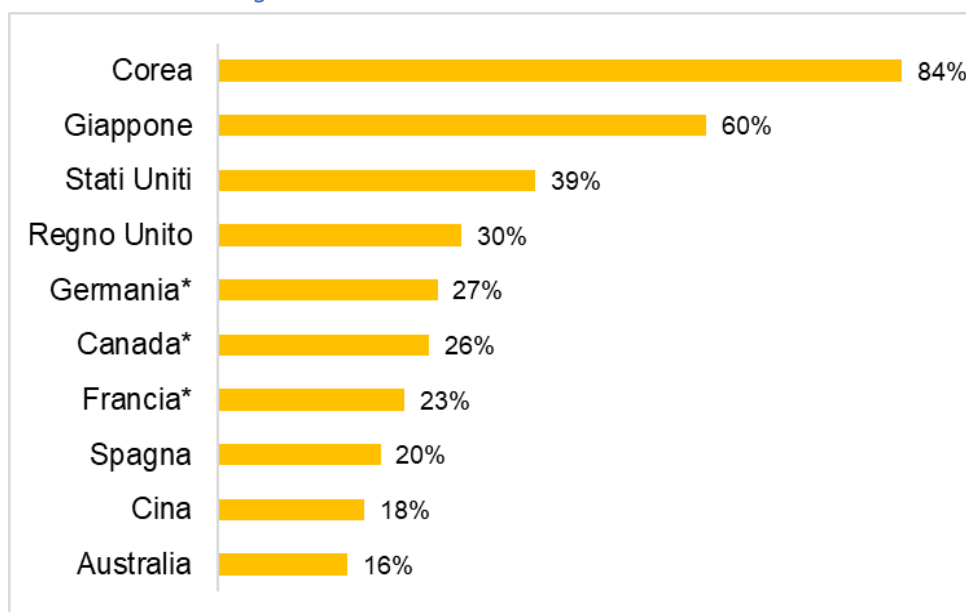


*ultimo dato disponibile 2014. Fonte: UNCTAD (2017)

Stati Uniti e Cina sono i principali mercati mondiali per l'e-commerce complessivo, seguiti dall'Europa

Stati Uniti e Cina sono i principali mercati mondiali per l'e-commerce complessivo, seguiti dall'Europa. Ciononostante, bisogna ricordare che i due mercati sono molto diversi sotto molteplici aspetti, un fatto che emerge chiaramente anche considerando il valore totale dell'e-commerce (B2C e B2B) in rapporto al PIL (Figura 1.7), che risulta in percentuale più che doppio per gli USA che per la Cina. Questa misura può essere letta come un indicatore del grado di utilizzo dell'e-commerce e del suo margine di espansione.

Figura 1.7. E-commerce in % del PIL



*ultimo dato disponibile 2014. Fonte: UNCTAD (2017)

Questi dati sono sostanzialmente confermati dalle fonti private disponibili, le quali, seppur con una minore affidabilità statistica, consentono di fornire un quadro più recente e considerare le evoluzioni future. Per il 2017 gli ultimi rapporti degli Osservatori del Politecnico di Milano riportano un mercato mondiale per l'e-commerce B2C costituito da oltre 1,5 miliardi di consumatori per un valore di oltre 2.000 miliardi di euro, di cui 750 riconducibili alla sola Cina, 550 agli Stati Uniti e 500 all'Europa, di cui 23,6 miliardi in Italia (Tabella 1.2). La società di ricerche di mercato eMarketer stima che l'e-commerce B2C toccherà un valore di 2.400 miliardi di dollari nel 2018, una crescita del 100% rispetto al 2013.

Tabella 1.2. E-commerce B2C nei principali paesi. Valori in miliardi di euro

	2014	2015	2016	2017
Cina	445,7	587,9	660,5	752,4
USA	381,4	435,6	490,1	546,5
Giappone	79,2	82,5	103,6	116,4
UK	76,8	91,6	95,3	101,6
Germania	55,8	62,1	68,5	75,1
Francia	46,0	50,9	56,7	62,7
Corea del Sud	36,9	41,1	48,5	57,3
Brasile	23,1	26,5	30,4	33,7
India	-	18,3	22,4	27,9
Russia	16,2	19,6	23,0	26,8
Italia	14,4	16,6	20,2	23,6
Spagna	12,5	14,3	16,4	18,6
Svezia	8,6	9,3	10,0	10,8
Norvegia	7,5	8,0	8,6	9,3
Danimarca	5,9	6,4	7,0	7,4
Finlandia	5,4	5,7	6,1	6,4
Mondo		1.550	1.915	2.350

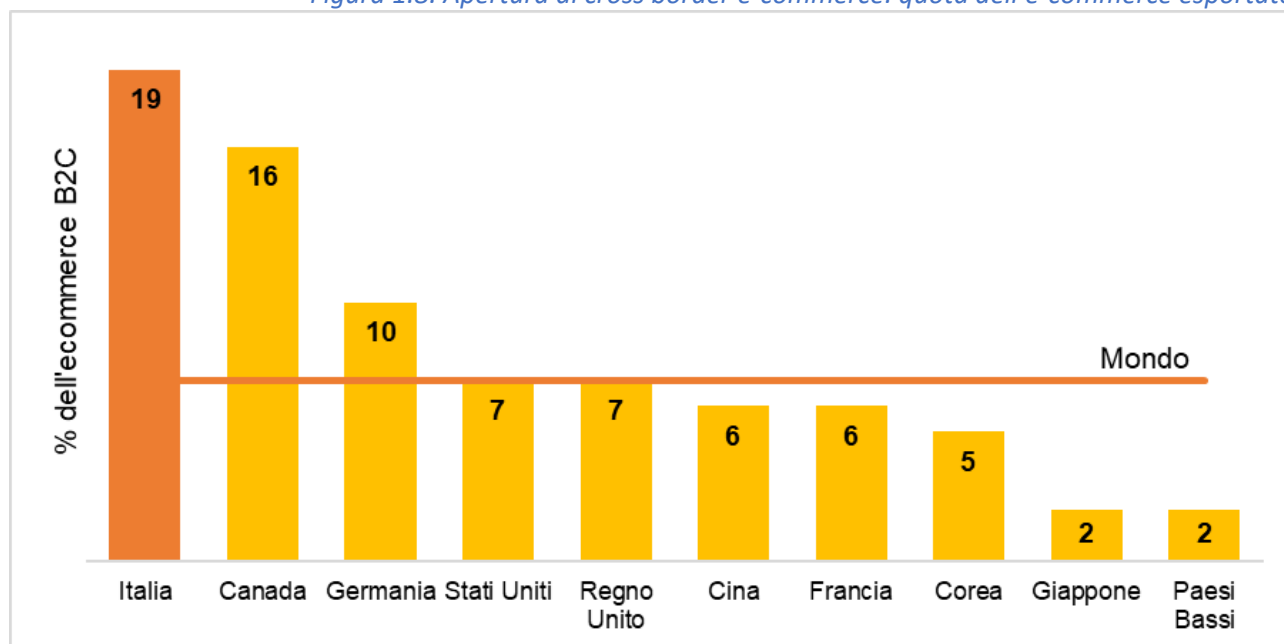
Fonte: Politecnico di Milano su dati Forrester e eMarketer

Apertura al cross-border e-commerce

La scarsità di statistiche sull'e-commerce è ancora più grave per quanto riguarda gli interscambi internazionali, il cosiddetto cross border e-commerce. Tra le poche stime disponibili, le più recenti indicano il valore del cross border e-commerce B2C in 189 miliardi di dollari nel 2015 – il 7% del totale dell'e-commerce B2C – per un totale di circa 380 milioni di consumatori coinvolti in acquisti internazionali (UNCTAD, 2017). Ancora una volta i principali mercati sono Stati Uniti (40 miliardi) e Cina (39 miliardi); tuttavia, è utile considerare il cross border e-commerce non solo in valore assoluto, ma anche in percentuale di tutto l'e-commerce poiché, a parità di dimensione del mercato online, questo indicatore ci fornisce una misura dell'apertura internazionale nei confronti del digitale, questione particolarmente rilevante per un paese tradizionalmente esportatore come l'Italia. La Figura 1.8 evidenzia come l'Italia, benché caratterizzata da un mercato e-commerce B2C di dimensioni ridotte (pari a 17 miliardi nel 2015, il più basso tra i paesi analizzati) sia il paese nel quale il cross border e-commerce pesa maggiormente. In particolare, Italia, Canada e Germania emergono come molto aperti, mentre grandi mercati come Stati Uniti e Cina, anche a causa della loro stessa dimensione, risultano più chiusi nei confronti del resto del mondo. Nei dati qui riportati la definizione di cross border e-commerce utilizzata sembra includere soltanto i flussi di export diretto (in base alla schematizzazione illustrata nel Box 1) sia di beni che di servizi.

I paesi con una maggiore diffusione dell'e-commerce tra le imprese non sono necessariamente quelli con la maggiore propensione al cross border e-commerce

Figura 1.8. Apertura al cross border e-commerce: quota dell'e-commerce esportato



Fonte: UNCTAD (2017)

Una recente indagine di OECD e WTO ha messo in luce i principali ostacoli al cross border e-commerce percepiti dalle imprese (Tabella 1.3). L'indagine si riferisce ai paesi in via di sviluppo, per i quali dati mostrano come i problemi di accesso e utilizzo della rete e conseguentemente dell'e-commerce siano più accentuati. Notiamo tuttavia che le problematiche emerse sono perlopiù sovrapponibili a quelle riscontrate dalle imprese dei paesi avanzati, specialmente di piccole e medie dimensioni.

Tabella 1.3. Principali ostacoli al cross border e-commerce per le PMI dei paesi in via di sviluppo

1	Alti costi di spedizione
2	Alti costi per le piccole spedizioni
3	Certificati sanitari e fitosanitari
4	Problemi con i sistemi di pagamento online
5	Problemi doganali
6	Accesso a sistemi di pagamento di terze parti
7	Certificati di conformità
8	Magazzinaggio, imballaggio e etichettatura
9	Restrizioni bancarie o problemi di cambio valuta
10	Certificati di origine

Fonte: OECD e WTO

I principali rivenditori online B2C a livello globale
L'analisi precedente si è soffermata sui principali mercati a livello mondiale. È utile tuttavia considerare, per quanto riguarda l'e-commerce B2C, come si presenta il quadro dei rivenditori online. La Tabella 1.4 riporta i primi 10 rivenditori per fatturato nelle principali aree geografiche negli anni 2012-2013 (ultimi anni disponibili). In Europa il principale

rivenditori è Amazon, mentre in Asia è Alibaba e in America Latina B2W Digital. Benché non recentissimo, il dato evidenzia alcune differenze regionali. Per esempio in Asia le prime 10 aziende costituiscono l'86% del fatturato complessivo, pertanto il mercato asiatico risulta significativamente più concentrato, per esempio, di quello europeo dove le prime 10 aziende pesano "solo" per il 37%.

Tabella 1.4. Primi 10 rivenditori online per fatturato per area geografica

	Europa (2012)	Stati Uniti (2013)	Asia (2012)	America Latina (2013)
1	Amazon.com (Stati Uniti)	Amazon.com (Stati Uniti)	Alibaba Group (Cina)	B2W Digital (Brasile)
2	Otto (Germania)	Apple (Stati Uniti)	Rakuten (Giappone)	Nova Pontocom (Brasile)
3	Staples (Stati Uniti)	Staples (Stati Uniti)	380Buy.com (Cina)	SACI Falabella (Cile)
4	Home Retail Group (Regno Unito)	Wal-Mart (Stati Uniti)	Amazon.com (Stati Uniti)	Wal-Mart Latin America (Stati Uniti)
5	Tesco (Regno Unito)	Sears Holdings (Stati Uniti)	Suning Commerce (Cina)	Netshoes (Brasile)
6	Apple (Stati Uniti)	Liberty Interactive (Stati Uniti)	Jia.com (Cina)	Máquina de Vendas (Brasile)
7	CDiscount.com (Francia)	Netflix (Stati Uniti)	eBay (Stati Uniti)	Dell (Stati Uniti)
8	Tengelmann (Germania)	Macy's (Stati Uniti)	51Buy.com (Cina)	Amazon.com (Stati Uniti)
9	Shop Direct Group (Regno Unito)	Office Depot (Stati Uniti)	HappyGo (Cina)	Magazine Luiza (Brasile)
10	Sainsbury (Regno Unito)	Dell (Stati Uniti)	Vancl (Cina)	Saraiva e Siciliano (Brasile)
Quota dei primi 10*	37%	52%	86%	51%

*La quota dei primi 10 è calcolata sul totale del fatturato dei primi 500 rivenditori online.

Fonte: UNCTAD (2017)

La principale tendenza dell'ultimo anno, al di là della crescita di valore del mercato dell'e-commerce a livello mondiale e in particolare nelle economie in via di sviluppo, specialmente in Asia, è stata quella delle alleanze tra vari operatori. La direzione sembra essere quella di una concentrazione del potere di mercato in grandi imprese e/o distributori, a seconda dei casi, con una spiccata propensione dei giganti digitali a espandersi anche verso le vendite offline. Questa spinta all'espansione dei grandi rivenditori digitali è assolutamente rilevante poiché potenzialmente in grado di influire profondamente sul mercato e di spiazzare gli operatori minori sia digitali che tradizionali.

Nel 2017 molti attori di grandi dimensioni sono stati coinvolti in acquisizioni o accordi di varia natura, per esempio, Amazon

ha acquistato Whole Foods Market; mentre Google e Walmart hanno formato un'alleanza. Alcuni aspetti di questi accordi riguardano direttamente lo sviluppo di nuove tecnologie per l'e-commerce: Google e Walmart, così come Amazon e Microsoft, stanno lavorando alla creazione di un'assistente vocale; Domino's e Ford stanno studiando consegne automatizzate grazie alla tecnologia "self-driving"; Yoox Net-a-Porter e Lumyer sono interessati alla realtà aumentata. Al fianco di questi accordi dal contenuto tecnologico e innovativo, vi sono poi alleanze commerciali con le quali grandi aziende del digitale intendono rafforzare la loro presenza sui canali tradizionali. Rientrano tra queste la sopracitata acquisizione di Whole Foods Market da parte di Amazon, ma anche di Intime da parte di Alibaba, quest'ultimo con partecipazioni in Lazada e Tokopedia; la partecipazione di JD.com in Farfetch; Flipkart e eBay India; Airbnb e Luxury Retreats ecc.

La tendenza da parte dei grandi attori digitali a espandersi anche verso il settore delle vendite offline è verosimilmente riconducibile ad una volontà di espansione della base di potenziali consumatori, alcuni dei quali forse meno abituati alle nuove tecnologie. Non sorprende quindi che l'affacciarsi dei colossi digitali nel commercio tradizionale sia stato affiancato da un significativo sforzo di semplificazione dell'esperienza online. Vanno dunque lette anche in quest'ottica le alleanze volte a facilitare gli acquisti tramite l'assistente vocale, ad accorciare le procedure per il pagamento online, anche tramite cellulare, e a migliorare l'efficienza di magazzinaggio e sistema delle consegne grazie all'automazione.

Del resto il mercato mondiale e i consumatori, almeno nelle economie sviluppate e emergenti in cui vi è ampio accesso alla rete, sembrano ormai pronti a cogliere le nuove opportunità commerciali offerte dall'e-commerce, per non dire entusiasti. Negli ultimi due anni sono infatti esplosi in molti paesi fenomeni consumistici, a volte preesistenti, ma di fatto divenuti di massa e globali proprio grazie a Internet e a strategie di marketing legate all'e-commerce, come gli statunitensi Black Friday e Cyber Monday, o il Single Day in Cina, con Alibaba che in un singolo giorno ha movimentato un valore prossimo a quello dell'intero e-commerce B2C annuale italiano, 25 miliardi di dollari.

Imprese e consumatori on line in Europa

Grazie agli sforzi dell'Eurostat e degli Istituti di Statistica Nazionali, è possibile avere un'ampia gamma di statistiche aggiornate e affidabili sull'e-commerce nei paesi europei. Ricordiamo inoltre che i paesi dell'Unione Europea collaborano alla strategia per il Mercato Unico Digitale al fine di assicurare accesso alla rete a individui e imprese dei paesi membri garantendo condizioni di concorrenzialità, protezione dei dati senza discriminazione di nazionalità o residenza. Uno

degli obiettivi del Mercato Unico Digitale è di consentire e migliorare l'accesso a beni e servizi online per consumatori e imprese, rimuovendo le differenze tra offline e online, e promuovendo le attività online a livello internazionale. Vi è quindi una precisa scelta di incentivare l'e-commerce e in particolare il cross-border e-commerce a livello europeo, nell'ottica di considerare l'Unione Europea come un unico mercato digitale. La Commissione Europea punta esplicitamente a incrementare il numero di consumatori che fanno acquisti online da rivenditori esteri e il numero di imprese che vendono online all'estero. A tal riguardo, la direttiva e-commerce (2000/31/EC) ha creato il quadro legale da applicare all'e-commerce e ai servizi online così da promuovere la certezza del diritto, la trasparenza e prevedibilità delle norme sulle transazioni digitali².

Le imprese europee

Le imprese costituiscono la base per l'offerta di prodotti ai consumatori finali nel caso dell'e-commerce B2C, mentre costituiscono sia domanda che offerta nel caso di e-commerce B2B. Nel considerare le imprese coinvolte nell'e-commerce è necessario ricorrere ad alcune definizioni operative. Utilizzando una definizione ampia, possiamo riferirci alle imprese che, in qualsiasi maniera, vendono online (in questo caso, l'Eurostat restringe il campo alle imprese che vendono online almeno l'1% del fatturato in modo da escludere i piccoli flussi). Una seconda possibilità è di considerare le imprese che hanno ricevuto ordini da siti o app. Quest'ultima definizione è un po' più restrittiva in quanto esclude vendite concluse online, ma i cui ordini sono stati effettuati tramite canali diversi, come l'email. Nell'Unione Europea il 18% di tutte le imprese vende online, mentre il 16% ha ricevuto ordini da siti o app (Tabella 1.5). Tra i paesi europei, il primato spetta a Irlanda, Danimarca, Svezia e Norvegia con circa il 30% di imprese che vendono online e circa un quarto delle imprese che riceve ordini da siti o app. I paesi in cui la diffusione del commercio elettronico presso le imprese è meno ampia sono Bulgaria, Italia, Lussemburgo e Romania, dove meno del 10% delle imprese vende online o riceve ordine da siti o app.

I paesi dell'Unione Europea collaborano alla strategia per il Mercato Unico Digitale per assicurare l'accesso alla rete a individui e imprese dei paesi membri, garantendo condizioni di concorrenzialità, protezione dei dati senza discriminazione di nazionalità o residenza

Nell'Unione Europea il 18% di tutte le imprese vende online, mentre il 16% ha ricevuto ordini da siti o app

² Si veda <https://ec.europa.eu/digital-single-market/>.

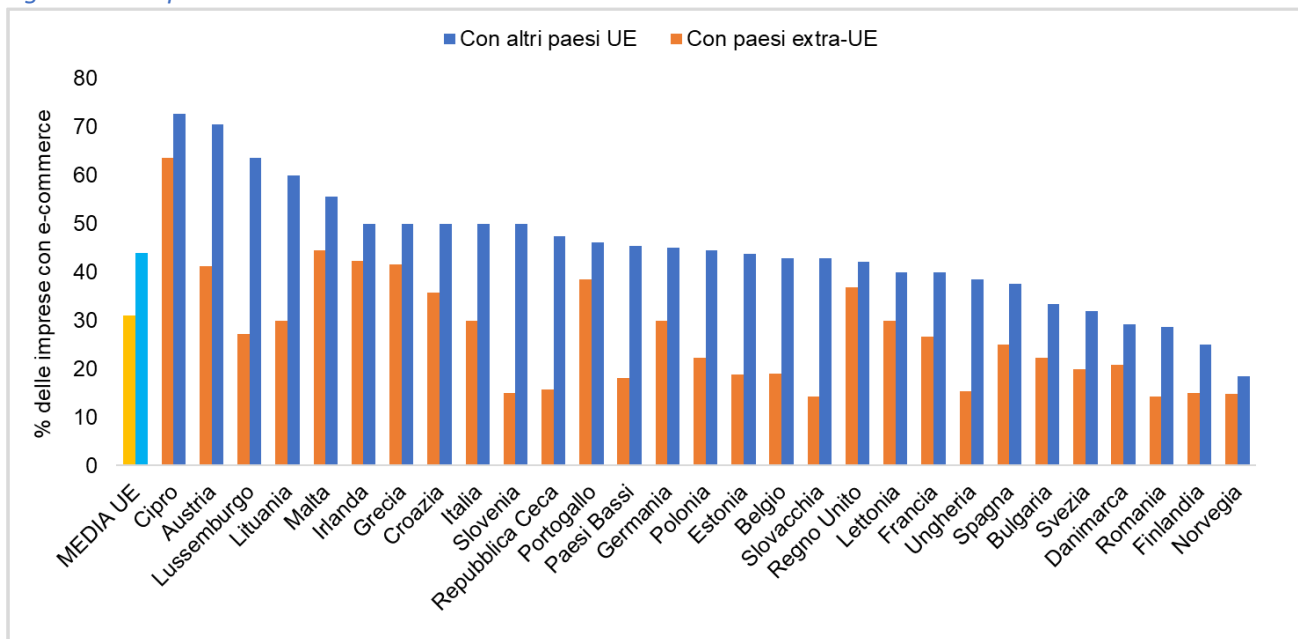
Tabella 1.5. Imprese che vendono on line

	Imprese che vendono online (almeno l'1% del fatturato)	Imprese che hanno ricevuto ordini da siti o app		
		Totale	B2C	B2B o B2G
Unione Europea	18%	16%	13%	11%
Belgio	24%	21%	18%	16%
Bulgaria	7%	9%	8%	6%
Repubblica Ceca	24%	19%	16%	16%
Danimarca	29%	24%	15%	16%
Germania	24%	20%	15%	17%
Estonia	16%	16%	13%	13%
Irlanda	30%	26%	23%	12%
Grecia	11%	12%	11%	6%
Spagna	20%	16%	12%	11%
Francia	17%	15%	12%	9%
Croazia	18%	14%	14%	12%
Italia	8%	10%	8%	6%
Cipro	12%	11%	11%	8%
Lettonia	11%	10%	8%	8%
Lituania	22%	20%	18%	15%
Lussemburgo	8%	11%	8%	7%
Ungheria	13%	13%	11%	9%
Malta	17%	18%	16%	11%
Paesi Bassi	16%	22%	15%	16%
Austria	17%	17%	14%	10%
Polonia	10%	9%	8%	7%
Portogallo	18%	13%	11%	6%
Romania	8%	7%	6%	5%
Slovenia	18%	20%	13%	13%
Slovacchia	15%	14%	12%	9%
Finlandia	21%	20%	14%	14%
Svezia	29%	25%	16%	18%
Regno Unito	20%	19%	16%	11%
Islanda	-	26%	-	-
Norvegia	29%	27%	17%	17%
Turchia	11%	9%	9%	6%

Fonte: Eurostat

In quanto segue ci concentriamo sulle imprese che ricevono ordini da siti o app. Per queste imprese è possibile considerare l'e-commerce B2C e B2B/B2G separatamente. Considerando le due tipologie di e-commerce, la classifica dei paesi non cambia molto; in questo caso è però interessante osservare quali paesi presentano una maggiore diffusione dell'e-commerce B2C o B2B (Figura 1.13). Tra i paesi le cui imprese fanno maggiore ricorso all'e-commerce, in Irlanda e Regno Unito risulta molto più diffuso l'e-commerce B2C, mentre Svezia, Paesi Bassi, Germania e Danimarca si caratterizzano per una maggiore diffusione dell'e-commerce B2B o B2G.

Figura 1.9. Imprese con e-commerce



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat

La diffusione dell’e-commerce tra le imprese che emerge dall’analisi precedente va letta congiuntamente al dato sulla percentuale di fatturato proveniente da vendite effettuate tramite siti o app (Tabella 1.6). Le imprese irlandesi sono quelle che presentano la maggior quota di fatturato online, il 16%, seguite dalle imprese di Belgio e Norvegia. In termini di quota di fatturato, osserviamo che le imprese coinvolte nel B2B (o B2G) presentano mediamente quote superiori a quelle delle imprese B2C. Ciò è particolarmente accentuato in Belgio e Norvegia, mentre Irlanda e Regno unito sono gli unici paesi in cui le imprese attive nel B2C ottengono quote superiori rispetto al B2B.

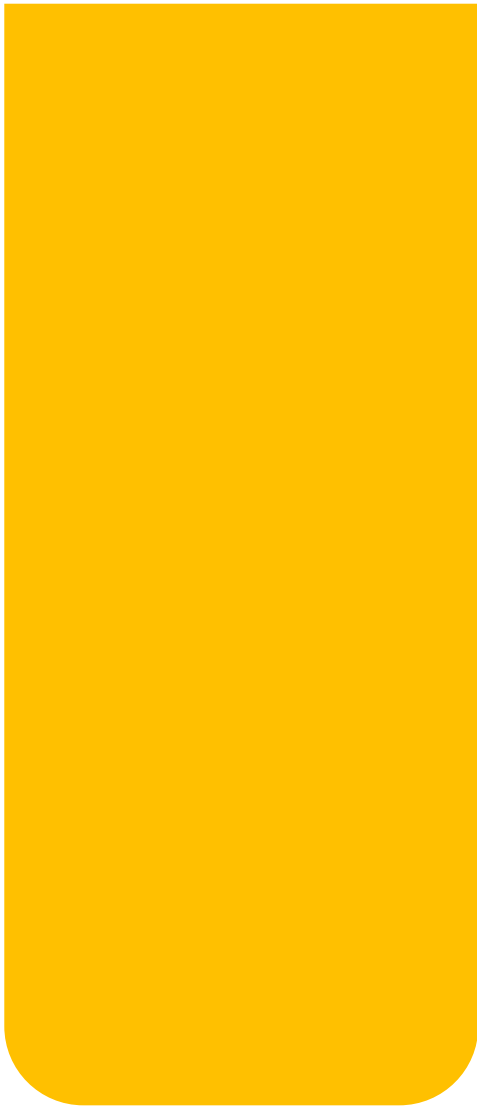


Tabella 1.6. Fatturato proveniente da vendite effettuate tramite siti o app (2017)

	Fatturato da vendite tramite siti o app (%)		
	Totale	B2C	B2B o B2G
Unione Europea	7	3	4
Belgio	13	2	10
Bulgaria	2	1	1
Repubblica Ceca	9	3	5
Danimarca	7	2	5
Germania	7	3	4
Estonia	7	3	4
Irlanda	16	9	7
Grecia	3	1	1
Spagna	6	2	4
Francia	6	3	3
Croazia	4	2	3
Italia	4	-	-
Cipro	3	1	2
Lettonia	5	1	4
Lituania	7	3	4
Ungheria	6	1	5
Malta	5	2	3
Paesi Bassi	7	3	4
Austria	3	1	2
Polonia	5	1	4
Portogallo	6	3	3
Romania	4	2	2
Slovenia	3	-	2
Slovacchia	6	2	4
Finlandia	6	3	3
Svezia	8	3	5
Regno Unito	8	5	3
Norvegia	10	2	8

Fonte: Eurostat

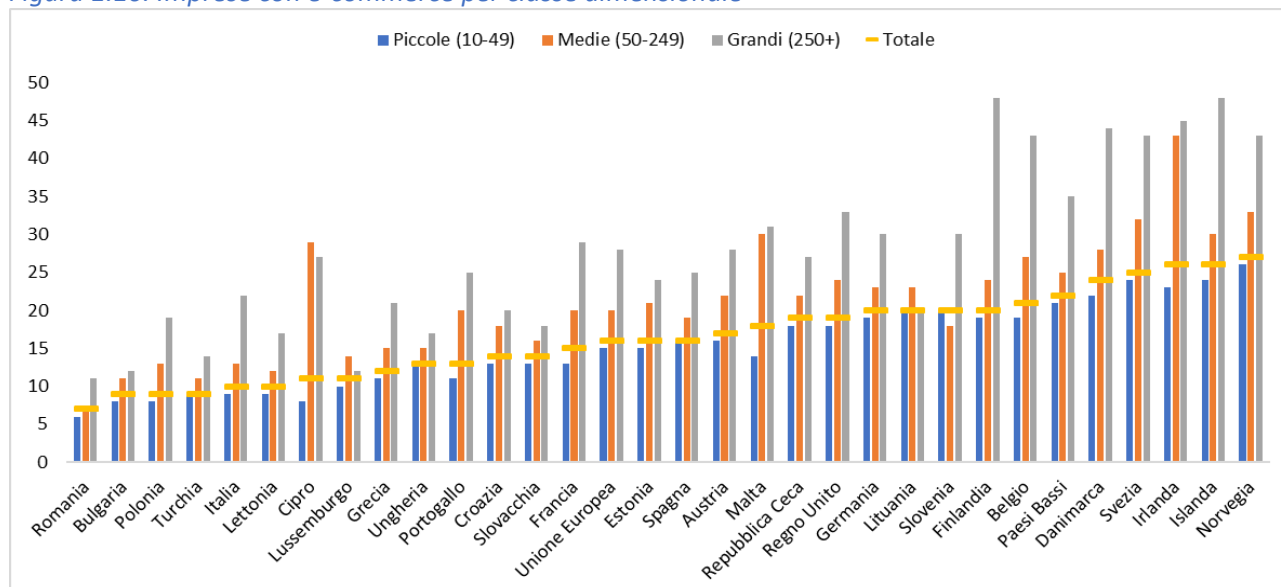
La percentuale di imprese che usa l'e-commerce tende ad aumentare con la dimensione misurata in numero di addetti

Chiaramente le imprese non sono tutte uguali ed è evidente che le statistiche sopra riportate risentono della struttura industriale dei paesi. La distribuzione delle imprese per classe dimensionale è sicuramente uno degli aspetti che maggiormente aiuta a comprendere le caratteristiche del sistema produttivo di un paese. Le imprese di minore dimensione possono essere imprese altamente specializzate e non mancano casi di successo, ma spesso hanno difficoltà nello sfruttare economia di scala e nell'affrontare le difficoltà dell'internazionalizzazione. Le imprese di maggiore

dimensione per contro possono avere maggiori problemi gestionali e organizzativi, ma sono mediamente più produttive, più internazionalizzate e innovano di più. L'adozione dell'e-commerce da parte delle imprese non sfugge a questa tendenza statistica. In tutti i paesi considerati, la percentuale di imprese con e-commerce aumenta con la dimensione misurata con il numero di addetti (Cipro è l'unica eccezione). In alcuni casi il salto è piuttosto accentuato: in Finlandia le piccole e medie imprese che ricevono ordini da siti o app sono il 19-24%, mentre le grandi sono il 48% (Figura 1.10). La dimensione risulta quindi fortemente associata all'utilizzo dell'e-commerce, non sorprende quindi che in paesi come l'Italia, con una distribuzione delle imprese particolarmente spostata verso le piccole imprese, la percentuale di imprese che vende online risulti relativamente bassa. Tuttavia, vi è un secondo punto rilevante che emerge dai dati per classe dimensionale: la diffusione dell'e-commerce presso le imprese è eterogenea anche a parità di classe dimensionale. Per esempio, le grandi imprese italiane mostrano un'adozione dell'e-commerce ben più bassa delle grandi imprese dei paesi maggiormente digitalizzati; in particolare, le grandi imprese italiane hanno una propensione alle vendite tramite siti o app simile, se non inferiore, alle piccole imprese di paesi come Regno Unito, Germania e gli altri paesi del Nord Europa. Esistono quindi due problematiche che contribuiscono allo scarso utilizzo dell'e-commerce da parte delle imprese: la prima relativa alla dimensione media delle imprese, dato che le imprese di minore dimensione risultano avere maggiori difficoltà nelle vendite online; la seconda relativa alla propensione delle imprese all'utilizzo dell'e-commerce a parità di dimensione, verosimilmente legata allo sviluppo dell'ICT e all'esistenza di competenze digitali nel paese.

La distribuzione delle imprese per classe dimensionale è uno degli aspetti che maggiormente aiuta a comprendere le caratteristiche del sistema produttivo di un paese

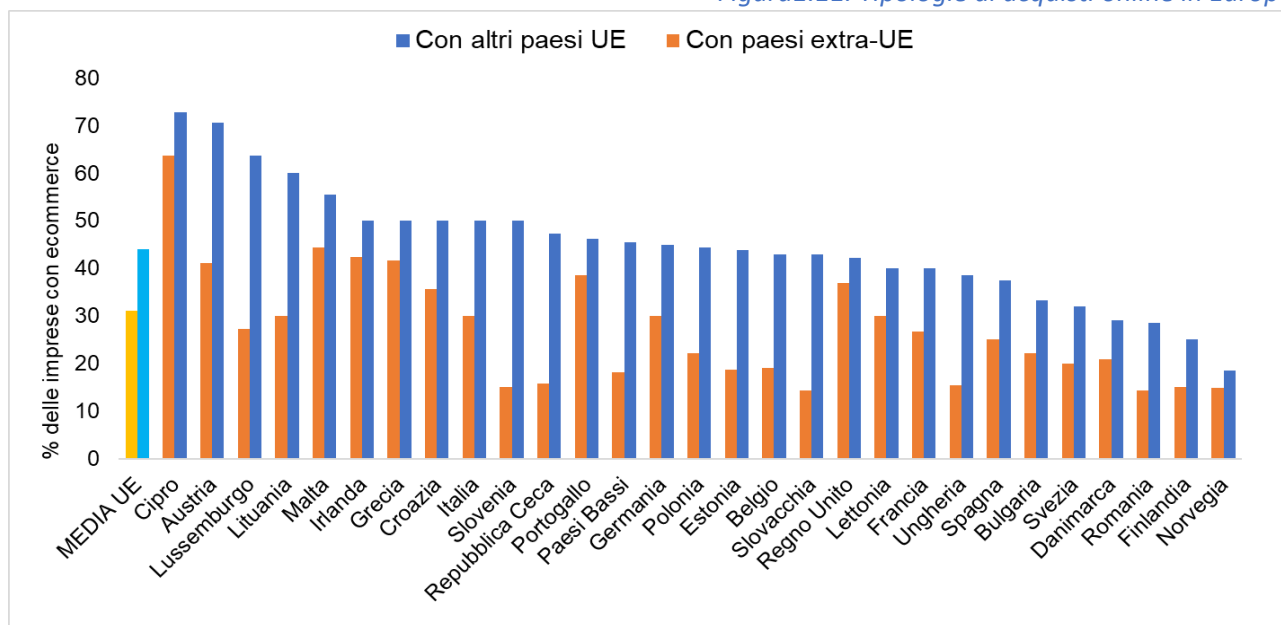
Figura 1.10. Imprese con e-commerce per classe dimensionale



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat

Un altro dato di rilievo è costituito dall'origine dell'ordine ricevuto dalle imprese. Questo dato ci permette di studiare il cross border e-commerce. Nell'Unione Europea rispettivamente il 7% e il 5% delle imprese hanno ricevuto ordini da altri paesi dell'Unione e dal resto del mondo (Tabella 1.7). L'Irlanda è il paese con la maggiore percentuale di imprese che vendono all'estero, il 13% verso l'Unione Europea e l'11% verso il resto del mondo. Guardare solo al dato assoluto è utile, ma rischia di fornire un'immagine parziale della propensione al cross border e-commerce delle imprese e di risultare ripetitivo rispetto al dato generale dato che la percentuale di imprese che vende all'estero tende a crescere con la percentuale di imprese che fa e-commerce, a parità di condizioni. È utile quindi considerare la frazione di imprese con cross border e-commerce all'interno delle imprese che vendono tramite e-commerce come una misura della propensione di queste ultime all'internazionalizzazione. Notiamo che i paesi con una maggiore diffusione dell'e-commerce tra le imprese non sono necessariamente quelli con la maggiore propensione al cross border e-commerce: paesi in cui le imprese fanno ampio utilizzo dell'e-commerce, come i paesi scandinavi, risultano tra i meno internazionalizzati. Al contrario Cipro, Austria, Irlanda e Grecia, ma anche l'Italia, mostrano un'alta propensione a ricevere ordini dall'estero, anche se non tutti questi paesi spiccano per diffusione dell'e-commerce. Sembrerebbe quindi che in alcuni casi le imprese più digitalizzate di questi paesi, una volta affacciate al mondo dell'e-commerce, suppliscano alla piccola dimensione del mercato nazionale vendendo anche all'estero; una necessità forse meno stringente per le imprese localizzate in mercati più grandi e più digitalizzati.

Figura 1.11. Tipologie di acquisti online in Europa



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat

Tabella 1.7. Imprese con cross border e-commerce (2017)

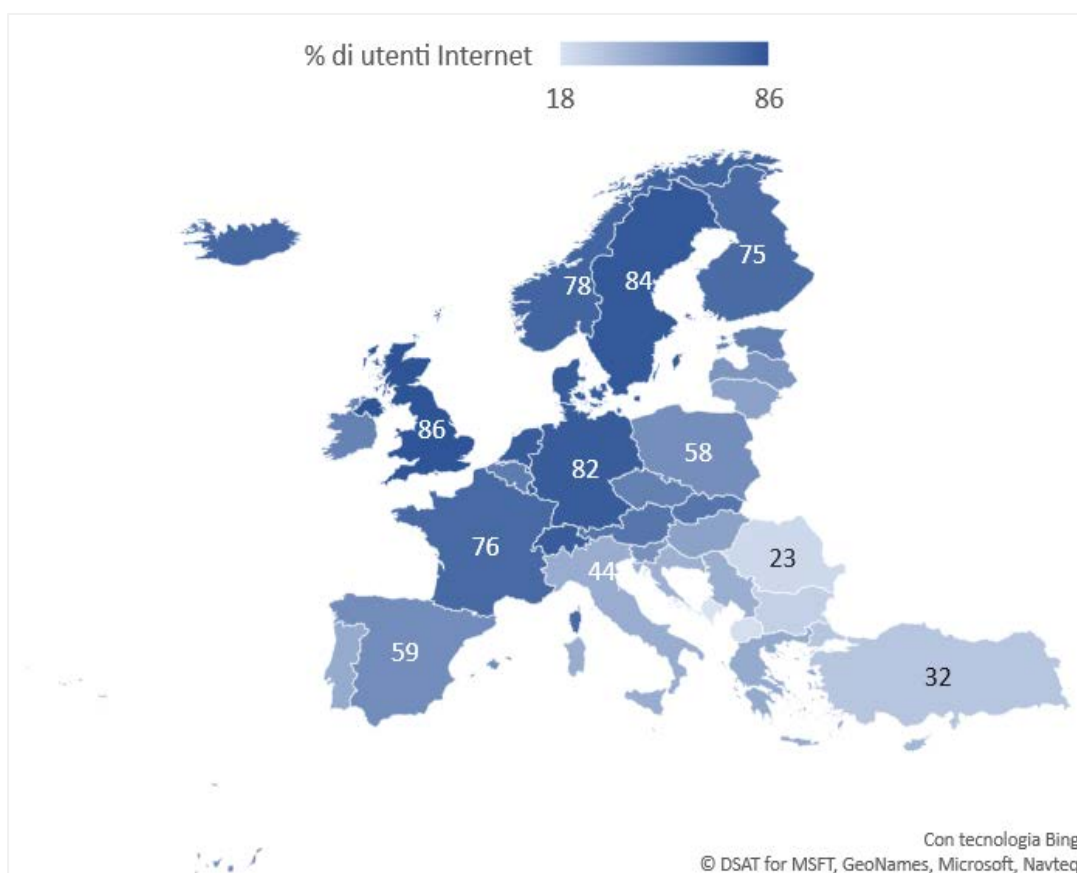
	Imprese che hanno ricevuto ordini da siti o app %			
	Totale	per provenienza		
		Nazionali	Altri paesi UE	Extra-UE
Unione Europea	16	16	7	5
Belgio	21	19	9	4
Bulgaria	9	8	3	2
Repubblica Ceca	19	19	9	3
Danimarca	24	21	7	5
Germania	20	19	9	6
Estonia	16	15	7	3
Irlanda	26	25	13	11
Grecia	12	12	6	5
Spagna	16	16	6	4
Francia	15	15	6	4
Croazia	14	13	7	5
Italia	10	10	5	3
Cipro	11	10	8	7
Lettonia	10	9	4	3
Lituania	20	20	12	6
Lussemburgo	11	10	7	3
Ungheria	13	13	5	2
Malta	18	16	10	8
Paesi Bassi	22	22	10	4
Austria	17	17	12	7
Polonia	9	9	4	2
Portogallo	13	12	6	5
Romania	7	6	2	1
Slovenia	20	16	10	3
Slovacchia	14	13	6	2
Finlandia	20	20	5	3
Svezia	25	24	8	5
Regno Unito	19	19	8	7
Islanda	26	n.d.	n.d.	n.d.
Norvegia	27	25	5	4
Turchia	9	n.d.	n.d.	n.d.

Fonte: elaborazioni su dati Eurostat

I consumatori europei

Un primo dato di interesse sulla diffusione dell'e-commerce B2C è costituito dal numero di individui che fa acquisti online. La Figura 1.12 riporta questa statistica in percentuale del numero di utenti di Internet così da offrire una misura dell'effettivo grado di penetrazione dell'e-commerce³. All'interno dell'Europa emerge una differenza tra paesi settentrionali e meridionali. L'Italia si caratterizza per una bassa diffusione dell'e-commerce: solo il 44% degli utenti Internet fa acquisti online, ben al di sotto della media europea pari al 68% (si veda il Cap. 2 di questo Rapporto).

Figura 1.12. Acquisti on line in Europa

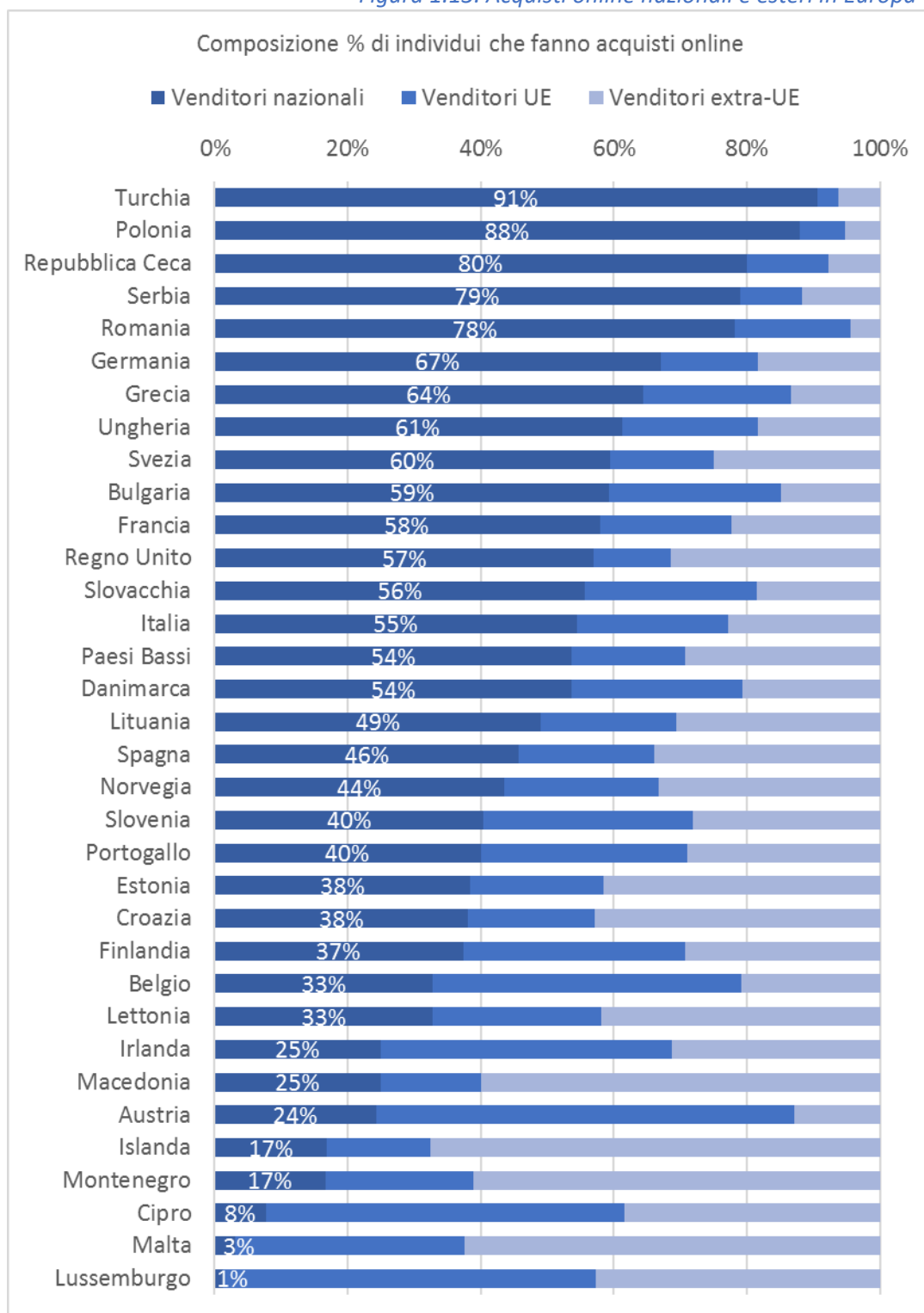


Fonte: elaborazioni su dati Eurostat

³ In ogni paese la base di utenti potenziali per l'e-commerce B2C è rappresentata dalla parte di popolazione che ha accesso a Internet, sono quindi esclusi dalla statistica gli individui che non hanno accesso a Internet. Ciò implica che la variazione tra paesi del dato rifletta principalmente la diffusione effettiva dell'e-commerce e non risenta, se non in minima parte, del grado di sviluppo dell'ICT analizzato precedentemente.

Gli acquisti online possono riguardare beni nazionali o esteri; questi ultimi possono provenire da altri paesi europei o dal resto del mondo. Nella Figura 1.13 riportiamo la composizione degli acquisti online in base al numero di consumatori che acquistano da venditori nazionali o esteri espressi in percentuale degli acquirenti online. Notiamo che la diffusione del cross border e-commerce dipende da diversi fattori, non ultima la dimensione del mercato nazionale. In alto alla classifica dei paesi più orientati al mercato domestico troviamo la Germania appena sopra la Grecia, dove circa due terzi degli acquirenti online si rivolge a venditori nazionali; ma la somiglianza dei numeri risponde a ragioni diverse. Il mercato dell'e-commerce tedesco è uno dei più sviluppati a livello europeo e molti dei venditori europei sono situati in Germania, il numero perciò riflette il fatto che i consumatori tedeschi riescono a soddisfare la propria domanda in gran parte senza ricorrere a venditori stranieri. La Grecia al contrario è un paese con una economia relativamente piccola in cui la percentuale di consumatori online è ancora piuttosto bassa, perciò l'alta propensione verso gli acquisti domestici deriva probabilmente più da uno scarso grado di sviluppo dell'e-commerce che dall'ampiezza dell'offerta nazionale. Nella parte opposta della classifica, tra i paesi più propensi a fare acquisti presso venditori online esteri, troviamo non sorprendentemente paesi piccoli, ricchi e tecnologicamente avanzati come Lussemburgo e Islanda. L'Italia, dove il 55% dei clienti e-commerce si rivolge a venditori nazionali, si trova circa a metà classifica, tra Francia, Paesi Bassi e Danimarca.

Figura 1.13. Acquisti online nazionali e esteri in Europa

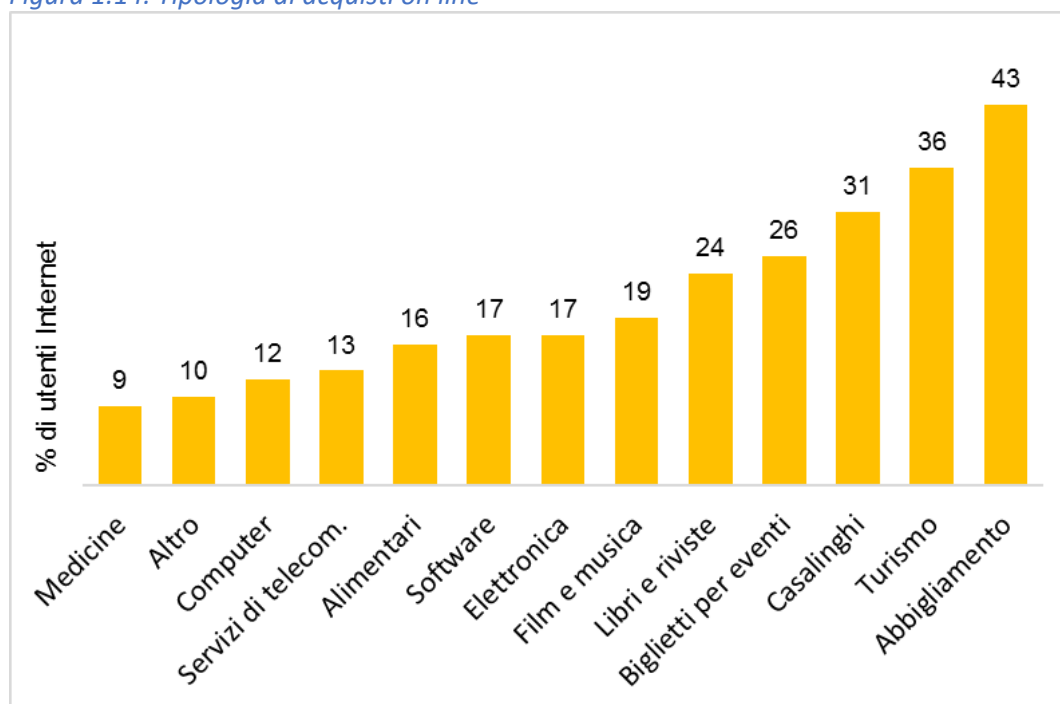


Fonte: elaborazioni su dati Eurostat

A livello europeo i settori con il maggior numero di consumatori online sono sicuramente quelli dell'abbigliamento (43% degli utenti Internet), seguono turismo (36%), casalinghi (31%), biglietti per eventi (26%) e libri e riviste (24%). Seppur con un minor dettaglio merceologico, è possibile considerare gli acquisti da venditori esteri. A livello internazionale i beni sono nettamente più commerciati dei servizi, ma anche in questo caso si notano differenze tra paesi.

A livello europeo i settori con il maggior numero di consumatori online sono abbigliamento (43% degli utenti Internet), turismo (36%) e casalinghi (31%)

Figura 1.14. Tipologia di acquisti on line



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat

A livello internazionale i beni sono nettamente più commerciati dei servizi, ma anche in questo caso si notano differenze tra paesi

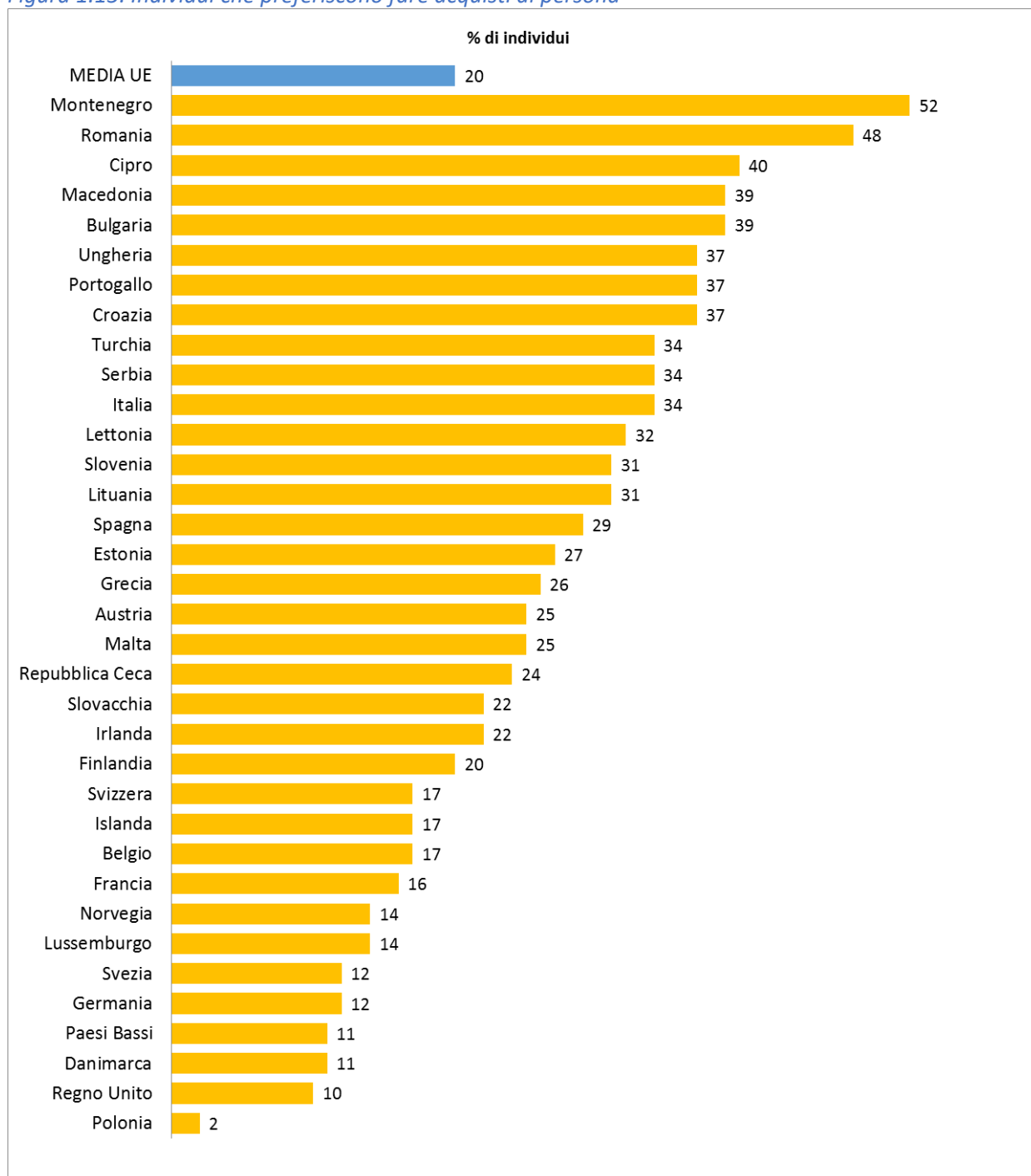
Tabella 1.8. Acquisti di beni e servizi dall'estero per tipologia (2017)

	Beni	Media e intrattenimento	Turismo e altri servizi
	(% di utenti Internet)		
Unione Europea	23	7	11
<i>Belgio</i>	35	9	21
<i>Bulgaria</i>	9	1	4
<i>Repubblica Ceca</i>	11	1	4
<i>Danimarca</i>	30	13	15
<i>Germania</i>	22	5	6
<i>Estonia</i>	31	11	17
<i>Irlanda</i>	36	15	31
<i>Grecia</i>	14	3	5
<i>Spagna</i>	24	9	17
<i>Francia</i>	27	5	10
<i>Croazia</i>	21	4	6
<i>Cipro</i>	32	7	24
<i>Lettonia</i>	33	3	9
<i>Lituania</i>	21	6	10
<i>Lussemburgo</i>	75	49	61
<i>Ungheria</i>	14	3	5
<i>Malta</i>	53	22	36
<i>Paesi Bassi</i>	30	10	18
<i>Austria</i>	48	20	22
<i>Polonia</i>	6	2	2
<i>Portogallo</i>	22	6	10
<i>Romania</i>	4	1	2
<i>Slovenia</i>	26	5	9
<i>Slovacchia</i>	29	4	5
<i>Finlandia</i>	35	14	18
<i>Svezia</i>	27	12	19
<i>Regno Unito</i>	31	12	18
<i>Islanda</i>	56	35	41
<i>Norvegia</i>	32	21	20
<i>Montenegro</i>	6	1	2
<i>Macedonia</i>	13	1	3
<i>Serbia</i>	8	1	2
<i>Turchia</i>	2	1	1

Fonte: Eurostat

Per l'Unione Europea nel complesso la principale ragione per cui non si fanno acquisti online è la preferenza per gli acquisti di persona con la conseguente mancanza della possibilità di vedere e toccare i prodotti. Quasi un quinto degli individui dichiara di non fare acquisti online proprio perché preferisce il sistema tradizionale. Notiamo però che il dato nasconde una forte eterogeneità tra paesi con i consumatori di Portogallo, Italia, Spagna e Grecia che mostrano una particolare preferenza per gli acquisti di persona, mentre Polonia, Danimarca, Paesi Bassi e Germania non sembrano ritenere un ostacolo la mancanza di contatto fisico.

Figura 1.15. Individui che preferiscono fare acquisti di persona



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat

BOX: Cosa si intende per e-commerce?

Definizione di e-commerce

In generale per e-commerce si possono intendere la produzione, la distribuzione, la commercializzazione, la vendita e la consegna di beni e servizi tramite strumenti digitali. Più nello specifico l'e-commerce riguarda l'acquisto o la vendita di beni e servizi tra individui, imprese, o organizzazioni di vario tipo, effettuate da un terminale digitale (computer o smartphone) tramite internet o altre reti per le telecomunicazioni. Affinché si parli e-commerce, gli ordini devono essere necessariamente trasferiti attraverso una rete digitale, solitamente tramite un'interfaccia di vendita, mentre sono normalmente esclusi dalla definizione gli ordini effettuati manualmente tramite e-mail. Al contrario, il pagamento e la consegna possono avvenire sia per mezzo di transazioni elettroniche sia fisicamente. In base alla definizione adottata è possibile includere nell'e-commerce attività quali: l'acquisto di strumenti finanziari, le prenotazioni di viaggio, le scommesse e il gioco d'azzardo online, l'acquisto di informazioni tramite internet, l'acquisto tramite aste online, oltre che, naturalmente, l'acquisto di prodotti fisici o servizi. È importante sottolineare che le definizioni di e-commerce adottate da vari istituti di ricerca nell'elaborazione delle proprie stime non sempre sono chiaramente disponibili, né coincidono "universalmente". Pertanto, non sempre è facile o possibile confrontare i dati che proporremo in questo rapporto, sebbene tenderemo a specificare nel modo più dettagliato possibile la natura dei vari dati analizzati, così da facilitarne la comprensione.

Tipi di e-commerce

Esistono diversi tipi di e-commerce in base alle figure coinvolte nella transazione (Tabella 1):

- E-commerce B2C. Quando un'azienda vende a un consumatore privato si parla di e-commerce business to consumer (B2C).
- E-commerce B2B. Se la compravendita è effettuata tra due imprese ci riferiamo all'e-commerce business to business (B2B).
- E-commerce C2C. Infine, è possibile anche che l'acquisto telematico avvenga tra privati, solitamente tramite specifiche piattaforme di intermediazione, nel qual caso abbiamo l'e-commerce consumer to consumer (C2C).

Tabella 1 - Tipologie di e-commerce in base alle parti coinvolte

	Impresa acquirente	Consumatore
Impresa	e-commerce B2B	e-commerce B2C
Privato	–	e-commerce C2C

Altri tipi di e-commerce. Oltre ai principali tipi di e-commerce sopra descritti, sono possibili altre modalità come il B2G, nel caso in cui l'acquirente sia la Pubblica Amministrazione, o il B2B2C, nel caso in cui vi sia un passaggio intermedio tra imprese prima del consumatore finale.

Cross border e-commerce

Una seconda distinzione riguarda la nazionalità delle parti. Il termine e-commerce, senza altre specifiche, è generalmente utilizzato sia per indicare l'e-commerce in generale, sia in riferimento agli interscambi tra connazionali, si parla allora più propriamente di e-commerce nazionale; in quest'ultimo caso, il termine è in contrapposizione al cosiddetto cross border e-commerce, ovvero l'e-commerce internazionale o, dal punto di vista del venditore, export digitale. L'export digitale, argomento specifico di questo rapporto, presenta problematiche particolari aggiuntive rispetto all'e-commerce nazionale, legate ad esempio alla diversità della lingua, della giurisdizione applicabile, della valuta. Una delle definizioni più comuni di cross border e-commerce è quella che indica questa transazione come un processo di compravendita online, in

cui il venditore e l'acquirente risiedono in paesi diversi. La residenza dell'acquirente è abbastanza semplice da definire e coincide con il paese da cui viene emesso l'ordine di acquisto. Per quanto riguarda la residenza del venditore, nel nostro caso un'azienda "straniera" rispetto all'acquirente, la definizione di residenza si presta a molteplici interpretazioni e richiede, in questa sede, un approfondimento maggiore. Un'impresa potrebbe infatti risiedere legalmente in più paesi, attraverso la costituzione di società ad hoc. Tipicamente, con cross border e-commerce si indica il caso in cui il venditore non ha una presenza ufficiale, attraverso una società, una partnership, o altra entità, nel paese dell'acquirente. In altre parole, si parla di cross border e-commerce quando la società a cui fa capo il "contratto" di compravendita è situata all'estero (rispetto all'acquirente). Talvolta, tuttavia, avere una presenza legale nel paese di destinazione è un requisito imprescindibile per l'accesso a determinate piattaforme e-commerce. Ad esempio, in Cina, è possibile vendere su Tmall.com (la versione "domestica" della famosa piattaforma e-commerce B2C di Alibaba) solo se si ha una società in Cina. In questa fattispecie, le vendite registrate da una ipotetica azienda italiana presente in Cina su questa piattaforma non verrebbero registrate nei flussi di cross border e-commerce di enti che utilizzano la definizione precedentemente descritta. Si tratterebbe però comunque di vendite online all'estero di aziende italiane (sebbene attraverso procedure e formalità diverse, che prevedono l'intermediazione di una società collegata nel paese di destinazione). E a nostro avviso è utile tentare di monitorare anche questo tipo di flussi, che pertanto, tendiamo ad includere nella definizione di cross border e-commerce (o export digitale) prevalentemente usata in questo rapporto. Specificheremo, tuttavia, di volta in volta la definizione (presumibilmente) utilizzata nelle varie stime delle diverse fonti consultate, anche se non sempre vi è totale chiarezza a riguardo.

In linea con l'intenzione di includere un flusso quanto più ampio possibile nelle nostre stime dell'export digitale, riteniamo più semplice definire questo fenomeno non in virtù della presenza o meno di una specifica società di diritto nel paese di destinazione, ma considerando la "nazionalità" del sito e-commerce utilizzato (che, quindi, può coincidere anche con la nazionalità dell'acquirente qualora si utilizzi una piattaforma localizzata nel paese di destinazione). Più precisamente, distinguiamo due tipologie di canali a supporto dell'export digitale (Figura 1). La prima categoria è quella dei canali digitali "diretti", ossia i siti internet che hanno operatività nel paese di origine, sia che appartengano all'azienda esportatrice oppure ad un intermediario, come una piattaforma o un rivenditore online anche internazionali (per una definizione più precisa dei vari tipi di attori e-commerce si rimanda al capitolo 3). La seconda categoria comprende invece i canali "indiretti". Si tratta in questo caso delle versioni internazionali dei siti e-commerce di aziende che non hanno operatività nel paese di origine del flusso di export, ma nel paese di destinazione oppure in un paese terzo. Utilizzare dei canali indiretti ha il principale vantaggio di ridurre la distanza col consumatore straniero, facilitando la localizzazione e visibilità dei contenuti e spesso accelerando l'accesso al sito. I canali diretti, d'altra parte, consentono di mantenere più viva l'identità del prodotto sottolineandone la provenienza e facilitano il controllo del processo in caso il canale diretto scelto sia un sito proprietario.

Figura 1 – I canali a supporto dell'export online



Fonte: Osservatorio Export, 2017

Capitolo 2

Il ruolo dell'Italia nello scenario e-commerce mondiale



In questo capitolo si riporta un approfondimento sullo scenario italiano con l'obiettivo di fornire una fotografia quanto più possibile aggiornata dei principali trend dell'e-commerce nazionale e dell'export digitale. Le fonti prevalentemente usate in questo capitolo sono ricerche condotte dagli Osservatori Digital Innovation e alcuni dati rielaborati dai database consultabili sul sito dell'Istat.

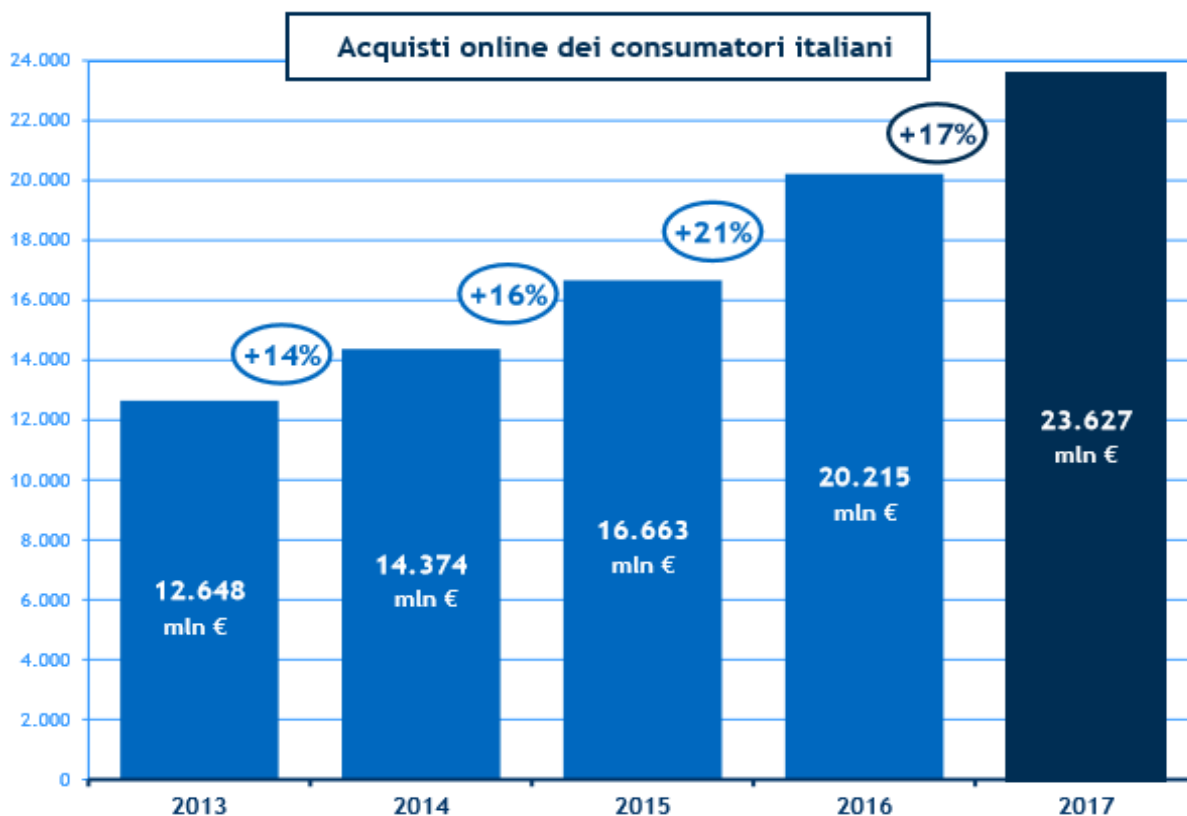
Nel 2017 il valore della domanda e-commerce B2C in Italia ha superato i 23,6 miliardi di euro, grazie a un incremento del 17% rispetto al 2016.

22 milioni di italiani hanno effettuato almeno un acquisto via internet nell'ultimo anno, il 10% in più rispetto ai 20 milioni di persone del 2016

L'e-commerce B2C italiano

In linea con i trend dell'e-commerce mondiale, anche nel nostro paese le vendite online rappresentano un fenomeno sempre più rilevante e con un perimetro d'azione progressivamente più ampio. Sebbene, in confronto ad altri paesi più sviluppati, l'Italia non possa essere ancora definita matura e sufficientemente dinamica in questo settore, l'e-commerce continua a crescere. Nel 2017 il valore della domanda e-commerce B2C in Italia ha superato i 23,6 miliardi di euro, grazie a un incremento del 17% rispetto al 2016. La domanda e-commerce è definita come l'ammontare degli acquisti effettuati online da consumatori italiani utilizzando sia siti web italiani che internazionali. Tale valore, nel 2017, è risultato il doppio di quello registrato appena quattro anni prima, nel 2013 come evidenziato nella Figura 2.1. Anche il numero di acquirenti online è aumentato. Ben 22 milioni di italiani hanno infatti effettuato almeno un acquisto via internet nell'ultimo anno, il 10% in più rispetto ai 20 milioni di persone del 2016. Tra questi, gli acquirenti abituali, ossia quelli che comprano online almeno una volta al mese, sono 16,2 milioni. Questa categoria di consumatori spende mediamente 1.357 euro all'anno generando il 93% della domanda e-commerce italiana. Il restante 7% è invece determinato dai 5,8 milioni di acquirenti sporadici che spendono in media 284 euro in un anno.

Figura 2.1. Il mercato e-commerce italiano



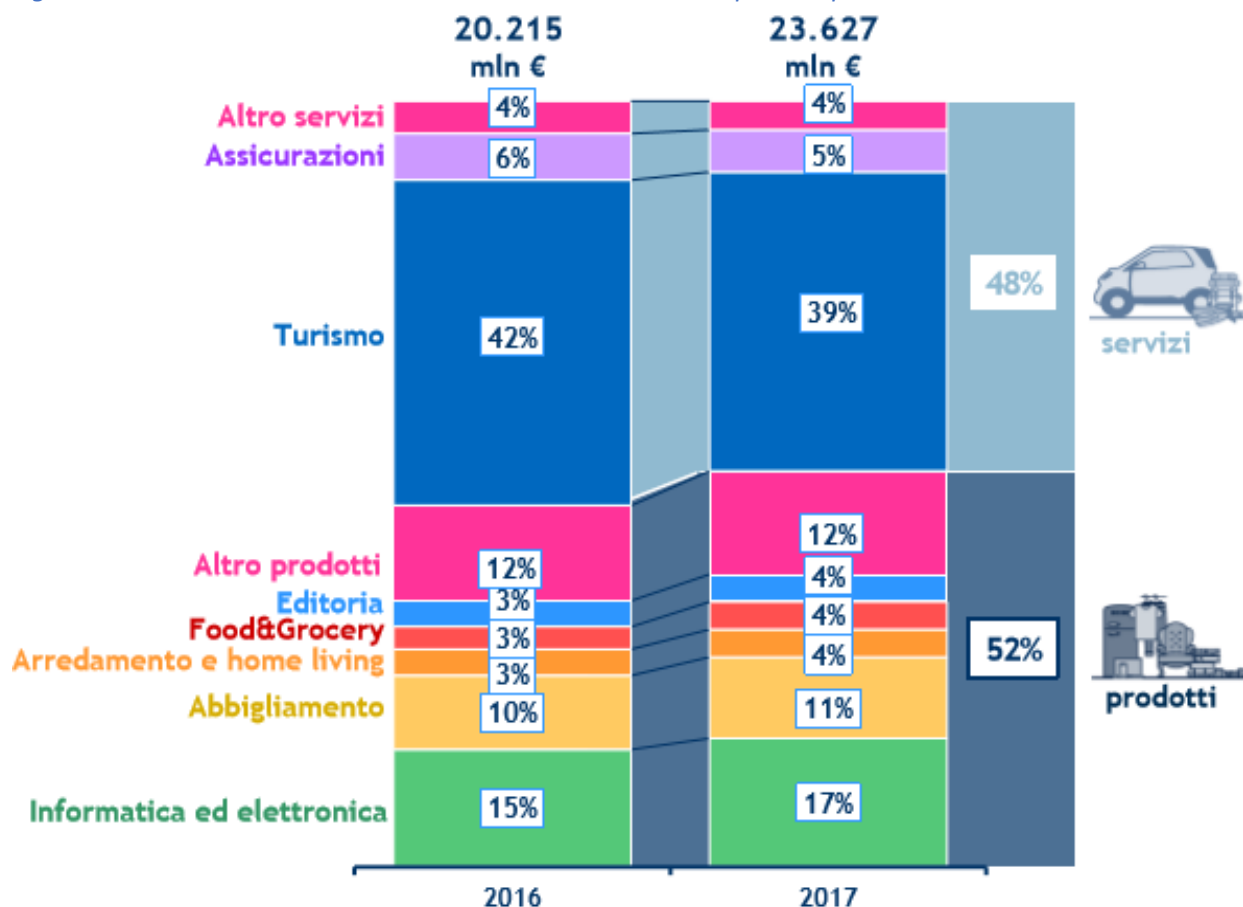
Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, Politecnico di Milano, 2017

Il 2017 è stato inoltre l'anno in cui l'e-commerce italiano di prodotti ha superato per la prima volta quello di servizi. Infatti, il 52% del fatturato (12,2 miliardi di euro) è generato dalla vendita di prodotti, che registrano una crescita del 28% rispetto al 2016. I principali prodotti acquistati sono l'abbigliamento, l'arredamento, i prodotti di bellezza, l'editoria, i giocattoli, l'alimentare, l'informatica e l'elettronica di consumo, il merchandising e i ricambi auto. Le vendite online di servizi, ad esempio assicurazioni, turismo e trasporti, ammontano invece a 11,4 miliardi, in crescita del 7% rispetto al valore registrato nel 2016, e costituiscono il 48% del mercato. Il peso dell'e-commerce sul totale acquisti retail degli italiani sale al 5,7%. Questo risultato non è ancora sufficiente per recuperare il ritardo rispetto ai principali mercati stranieri comparabili al nostro, ad esempio Regno Unito, Francia, e Germania, dove gli scambi online raggiungono quote percentuali da due a quattro volte superiori. Anche per questa ragione l'uso del canale digitale per le esportazioni, prima di tutto verso il mercato europeo e verso il resto del mondo può avere un ruolo fondamentale per la crescita delle imprese italiane e della quota di mercato dell'Italia.

Tuttavia, il fatto che i prodotti abbiano raggiunto un peso importante anche sul mercato interno è un segnale promettente in quanto mostra che il nostro e-commerce si sta "evolvendo". È infatti più complesso vendere online prodotti fisici piuttosto che alcune tipologie di servizi dematerializzati. Nei paesi e-commerce più maturi, ad esempio, il peso dei prodotti arriva fino al 70%. In Italia la domanda online di prodotti è costituita principalmente dall'elettronica di consumo che vale 4 miliardi di euro, e dall'abbigliamento (vestiti, scarpe e accessori) che valgono 2,5 miliardi. Tra i settori che crescono maggiormente troviamo in primis il comparto alimentare che registra una crescita del 43% sul 2016 raggiungendo gli 850 milioni. Questo è seguito dall'arredamento che vale 900 milioni (+31%). L'editoria invece cresce del 22% generando 840 milioni di fatturato online. Gli acquisti negli altri comparti valgono complessivamente 3,2 miliardi, in crescita del 27% rispetto al 2016. Per quanto riguarda i servizi, il settore del turismo e relativi trasporti è il predominante con un valore di 9,2 miliardi di euro, in crescita del 7% rispetto all'anno precedente. Gli acquisti online nelle assicurazioni valgono 1,3 miliardi (+6%), mentre gli altri servizi, ad esempio l'acquisto di biglietti per eventi e ricariche telefoniche valgono 900 milioni di euro. La figura 2.2 mostra una fotografia dell'e-commerce italiano di beni finali di consumo (B2C) per settore merceologico.

Gli acquirenti abituali sono 16,2 milioni. Questa categoria di consumatori spende mediamente 1.357 euro all'anno generando il 93% della domanda e-commerce italiana

Figura 2. 2. La distribuzione della domanda e-commerce B2C per comparto in Italia



Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, Politecnico di Milano, 2017

Nel 2017 permane uno squilibrio nell'uso del web per fare acquisti tra le regioni e tra tipologie di contesti (aree metropolitane, urbane o extra-urbane). Al Nord, in media il 57% della popolazione fa acquisti online contro il 42% del Sud e il 49% delle isole

Relativamente alla ripartizione della domanda e-commerce italiana tra le varie regioni non sono disponibili dati di dettaglio. È possibile tuttavia fare delle considerazioni più generali relative all'utilizzo di Internet, e alla diversa propensione all'acquisto online nel nostro territorio. Secondo l'Istat, nel 2017 permane uno squilibrio nell'uso del web per fare acquisti tra le regioni, e tra tipologie di contesti urbani (aree metropolitane, urbane o extra-urbane). Al Nord, in media il 57% della popolazione fa acquisti online contro il 42% del Sud e il 49% delle isole. In particolare, le regioni più propense ad acquistare online sono innanzitutto quelle periferiche del Nord, tipicamente caratterizzate da una buona capacità di spesa. La regione con la più elevata propensione ad effettuare acquisti di e-commerce è la Valle d'Aosta con il 63,3%, seguita dal Trentino con il 60,7%, Emilia-Romagna col 58,9%, Toscana col 58,5% e Veneto e Friuli-Venezia Giulia, entrambe col 58%. Meno marcata è la distanza invece tra le aree periferiche e meno popolate (53% della popolazione) e le città metropolitane più grandi (55%), come mostrato nella seguente Tabella 2.1.

Tabella 2.1. Percentuale di acquirenti online

REGIONI, RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE E TIPI DI COMUNE	Ordinare o comprare merci o servizi online	
	Sì (%)	Sì, negli ultimi 3 mesi (%)
REGIONI		
<i>Piemonte</i>	55	33
<i>Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste</i>	63,3	38,6
<i>Liguria</i>	55	31,8
<i>Lombardia</i>	56,4	36,6
<i>Trentino-Alto Adige</i>	60,7	38,1
<i>Bolzano/Bozen</i>	56,7	33,6
<i>Trento</i>	64,4	42,4
<i>Veneto</i>	58	36,8
<i>Friuli-Venezia Giulia</i>	58	39,5
<i>Emilia-Romagna</i>	58,9	37,7
<i>Toscana</i>	58,5	36,3
<i>Umbria</i>	56,9	29,9
<i>Marche</i>	57,5	36,2
<i>Lazio</i>	54,9	30,2
<i>Abruzzo</i>	49,2	26,3
<i>Molise</i>	53,2	25,7
<i>Campania</i>	38,4	20,3
<i>Puglia</i>	42,5	25,3
<i>Basilicata</i>	53,2	27,5
<i>Calabria</i>	42,1	24
<i>Sicilia</i>	45,4	24,5
<i>Sardegna</i>	59,1	35
RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE		
<i>Nord-ovest</i>	56	35,2
<i>Nord-est</i>	58,6	37,6
<i>Centro</i>	56,5	32,8
<i>Sud</i>	42,1	23,3
<i>Isole</i>	49	27,3
TIPI DI COMUNE		
<i>Comune centro dell'area metropolitana</i>	55,1	34
<i>Periferia dell'area metropolitana</i>	51,4	30,5
<i>Fino a 2.000 abitanti</i>	53,5	30,9
<i>Da 2.001 a 10.000 abitanti</i>	54,3	33,5
<i>Da 10.001 a 50.000 abitanti</i>	51,3	30,5
<i>50.001 abitanti e più</i>	53	31,2
<i>Italia</i>	53	31,9

Fonte: ISTAT, 2017

Il 14,7% delle imprese del Nord Italia ha effettuato vendite online, rispetto al 9,8% del Centro-Sud

Passando ad esaminare le caratteristiche dell'offerta invece, continua ad aumentare anche se lentamente, la percentuale di imprese che vende tramite e-commerce. Secondo l'Istat, nel 2017 il 12,5% delle aziende italiane vende online, rispetto all'11% del 2016 e il 10% del 2015. La distribuzione territoriale è però ancora una volta sbilanciata. Circa il 14,7% delle imprese del Nord Italia ha effettuato vendite online, contro il 9,8% del Centro-Sud.

L'e-commerce B2B italiano

La struttura dell'economia italiana, se consideriamo sia gli scambi online che quelli offline, è prevalentemente basata su relazioni tra imprese (B2B). Secondo una stima dell'*Osservatorio Fatturazione Elettronica ed eCommerce B2b* su dati Istat e Aida, il fatturato delle imprese italiane realizzato attraverso scambi B2B pesa infatti molto di più del B2C. Nel 2016, rispetto al fatturato totale delle imprese italiane – pari a oltre 3.600 miliardi di euro – il B2B pesa quasi il 75% per un controvalore di 2.650 miliardi. Il restante 25% (pari a circa 950 miliardi di euro) è il valore dei consumi delle famiglie in Italia, ossia il B2C. È quindi di gran lunga maggiore il valore generato dalle transazioni tra imprese, rispetto a quello tra imprese e consumatori. Le filiere che più contribuiscono alla creazione degli scambi tra imprese sono il largo consumo (ossia i prodotti realizzati e venduti in grandi quantità e costo accessibile, tipicamente acquistabili al supermercato come alimentari e prodotti per la cura della casa e della persona) il metalmeccanico, l'automobilistico, le utility e la Pubblica Amministrazione, e il tessile. La filiera automobilistica è caratterizzata da uno dei maggiori gradi di maturità digitale. Il valore dell'e-commerce B2B per questo settore è pari a circa 80 miliardi di euro nel 2016, con un tasso di penetrazione degli scambi tra le imprese italiane del settore non lontano dal 70%. Nel settore elettrodomestici ed elettronica di consumo in questi ultimi anni è cresciuta in modo significativo l'adozione degli strumenti digitali.

Sempre nel 2016 il valore dell'e-commerce B2B è stato pari a circa 7 miliardi di euro, con un tasso di penetrazione sul transato B2B tra le imprese italiane del settore pari al 23%. Per quanto riguarda il farmaceutico, uno dei settori "storicamente" più ricettivi rispetto all'adozione di soluzioni digitali, il valore dell'e-commerce B2B nel 2016 è di 18 miliardi di euro, con un conseguente tasso di penetrazione sugli scambi B2B tra le imprese del settore in Italia pari al 67%.

Nel largo consumo il valore dell'e-commerce B2B nel 2016 è pari a 65 miliardi di euro, con un'incidenza sugli scambi B2B tra le imprese italiane del settore pari al 20%. Il materiale elettrico è una delle filiere che ha maggiormente investito nella digitalizzazione negli ultimi anni, nonostante il valore

limitato, in assoluto, di e-commerce B2B che, sempre nel 2016 ha superato i 5 miliardi di euro. Il tessile-abbigliamento e calzaturiero, infine, ha realizzato un transato di e-commerce B2B pari a circa 10 miliardi di euro, con un tasso di penetrazione sul totale degli scambi B2B tra le imprese italiane pari a circa il 17%. Complessivamente, è stato stimato nel 2016 un valore di e-commerce B2B pari a circa 310 miliardi in Italia (Osservatorio Fatturazione Elettronica e eCommerce B2b), come mostrato in Tabella 2.2, che se paragonati ai circa 2200 miliardi di transato avvenuto in scambi di beni e servizi tra imprese, evidenziano ampi margini di aumento per il futuro.

Tabella 2.2. L'e-commerce B2B italiano

PRINCIPALI FILIERE	Anno 2016 Valori in miliardi di euro
Automotive	80
Elettrodomestici ed elettronica di consumo	7
Farmaceutico	18
Largo consumo	65
Materiale elettrico	5
Tessile-abbigliamento	10
Altri settori	125
Totale	310

Fonte: Osservatorio Fatturazione elettronica e eCommerce B2b, Politecnico di Milano, 2016

L'export digitale B2C italiano

Se oltre alla domanda di e-commerce italiano finora analizzata, consideriamo anche l'offerta di e-commerce italiano (ossia quanto viene venduto dai siti italiani sia in Italia che all'estero), ci rendiamo conto di quanto il nostro e-commerce sia ancora prevalentemente usato entro i confini nazionali. Secondo i dati dell'Istat nel 2017, infatti, sul totale di aziende italiane attive nelle vendite via web nell'industria manifatturiera, il 95,7% rivolge le sue vendite a clienti residenti in Italia. La Tabella 2.3 mostra che meno della metà, il 45,8%, vende via web ad utenti residenti in Unione Europea, mentre il 25,7% si rivolge a clienti in altre parti del mondo. Questi dati, indirettamente, ci segnalano che c'è una piccola quota di aziende attive online che usa l'e-commerce solo per esportare (4,3%), e una più consistente, non inferiore al 28,5%, che usa l'e-commerce solo in Italia. Le vendite online sia in Italia che all'estero sono inoltre prevalentemente destinate a consumatori finali (il 79,3% delle aziende ha questo tipo di clienti), piuttosto che ad altre imprese o amministrazioni pubbliche (44,3%).

Il 45,8% delle aziende attive online vende via web ad utenti residenti in Unione Europea, mentre il 25,7% si rivolge a clienti in altre parti del mondo

Tabella 2.3. Percentuale di aziende italiane che vende online per settore di attività (Ateco) e tipologia di cliente

	Vendita via web a clienti in UE (%)	Vendita via web a clienti in altri Paesi del mondo (%)	Vendita via web a clienti finali (B2C) (%)	Vendita via web ad altre imprese o pubbliche amministrazioni (B2B o B2G) (%)
<i>Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco</i>	28,3	8,4	94,3	19,8
<i>Industrie tessili, dell'abbigliamento, articoli in pelle e simili</i>	66,7	37,5	96,3	28,6
<i>Industria dei prodotti in legno e carta, stampa</i>	11,3	2,9	67,7	72,0
<i>Fabbricazione di prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio, di prodotti chimici, farmaceutici, in gomma e plastica</i>	43,0	29,7	50,7	82,0
<i>Metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo esclusi macchinari e attrezzature</i>	43,7	19,7	85,0	47,6
<i>Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi</i>	61,9	41,4	56,9	74,7
<i>Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche</i>	48,3	39,6	41,4	68,3
<i>Altre industrie manifatturiere</i>	60,1	52,4	71,2	50,0
Totale attività manifatturiere	45,8	25,7	79,3	44,3

Fonte: ISTAT, 2017

L'export italiano ha una connotazione ancora prevalentemente "tradizionale", ossia avviene tramite canali fisici (ad esempio negozi, rivenditori) ed è intermediato spesso da importatori e/o distributori

Tali dati, segnalando complessivamente una bassa quota percentuale di aziende attive online all'estero, ci mostrano implicitamente che l'export italiano ha una connotazione ancora prevalentemente tradizionale, ossia avviene tramite canali fisici (ad esempio negozi, rivenditori) ed è intermediato spesso da importatori e/o distributori. È anche vero, tuttavia, che ci sono alcuni settori in cui l'utilizzo del digitale all'estero è molto più diffuso che in altri. Nel B2C, ad esempio, l'abbigliamento è il settore più digitalizzato con il 66,7% delle imprese che vende in Europa e il 37,5% che vende al di fuori dell'Europa. Quote percentuali simili si registrano, per la fabbricazione di prodotti di elettronica e ottica e apparecchiature elettromedicali. La vendita abilitata da siti di aziende italiane non è l'unico canale a disposizione per sostenere l'export digitale. Focalizzandoci sulle categorie di prodotti di consumo, è infatti possibile individuare almeno due tipologie di canali che potrebbero abilitare la vendita all'estero dei prodotti italiani, come già delineato nel Box 1. La prima categoria è quella dei canali digitali "diretti", ossia i siti internet che hanno operatività in Italia

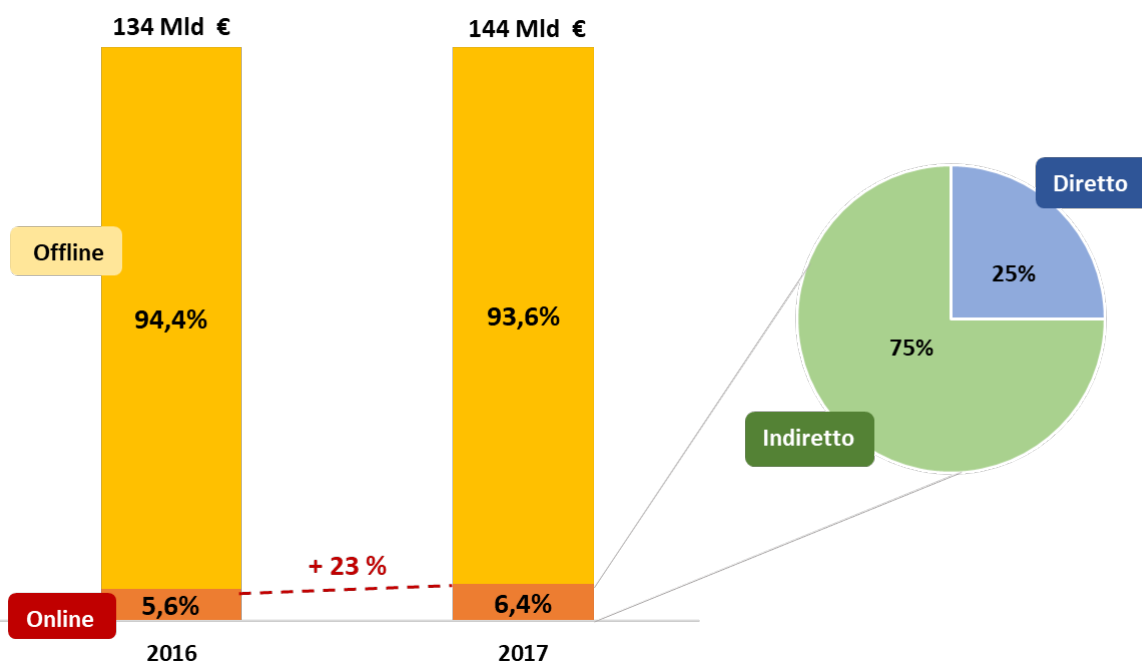
(indipendentemente dal fatto che l'azienda sia italiana o meno). Tutti i siti e-commerce di produttori italiani, ma anche le versioni italiane di grandi portali stranieri (ad esempio Amazon.it oppure eBay.it) rientrano nella categoria di canali digitali per l'export diretti. La seconda categoria comprende invece i canali "indiretti". Si tratta in questo caso delle versioni internazionali dei siti e-commerce di aziende che non hanno operatività in Italia, ma all'estero. Per una descrizione più approfondita delle diverse tipologie di canali online a supporto dell'export si rimanda al capitolo 3.

A fine 2017, l'export online di prodotti di consumo ha assunto un valore pari a circa 9,2 miliardi di euro, in crescita di 1,7 miliardi (+ 23%) rispetto al 2016, come mostrato nella Figura 2.3. Il peso dell'export online rispetto al totale dell'export di beni di consumo è di poco superiore al 6%. L'export "diretto" vale complessivamente circa 2,3 miliardi di euro (+15% rispetto al 2016) ed è riconducibile per gran parte all'abbigliamento. Il resto si ripartisce tra alimentari, arredamento, elettronica di consumo. Sono marginali tutti gli altri settori. L'export diretto rappresenta il 25% dell'export di prodotti di consumo. L'export "indiretto" (che pesa il 75% sul totale di export digitale) vale invece 6.9 miliardi di euro.

L'abbigliamento è il settore più digitalizzato con il 66,7% delle imprese che vende in Europa e il 37,5% che vende al di fuori dell'Europa

A fine 2017, l'export "diretto" vale complessivamente circa 2,3 miliardi di euro (+15% rispetto al 2016) ed è riconducibile per gran parte all'abbigliamento

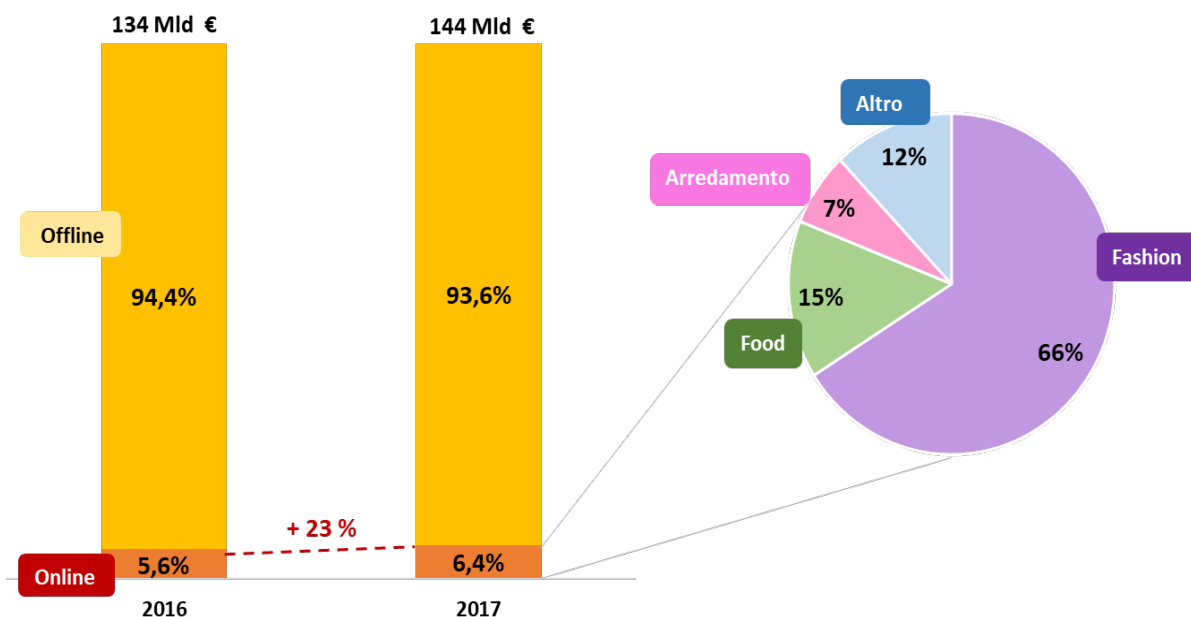
Figura 2.3. L'export online di beni di consumo per canale



Fonte: Osservatorio Export, Politecnico di Milano, 2017

Combinando insieme sia l'export diretto che indiretto, il settore più importante è l'abbigliamento che pesa il 66% sul totale di export. Segue poi l'alimentare con il 15%, l'arredamento con il 7%. Gli altri settori occupano il restante 12%. La ripartizione dell'export online di beni di consumo nel 2017 è rappresentata nella Figura 2.4.

Figura 2.4. L'export online di beni di consumo per settore

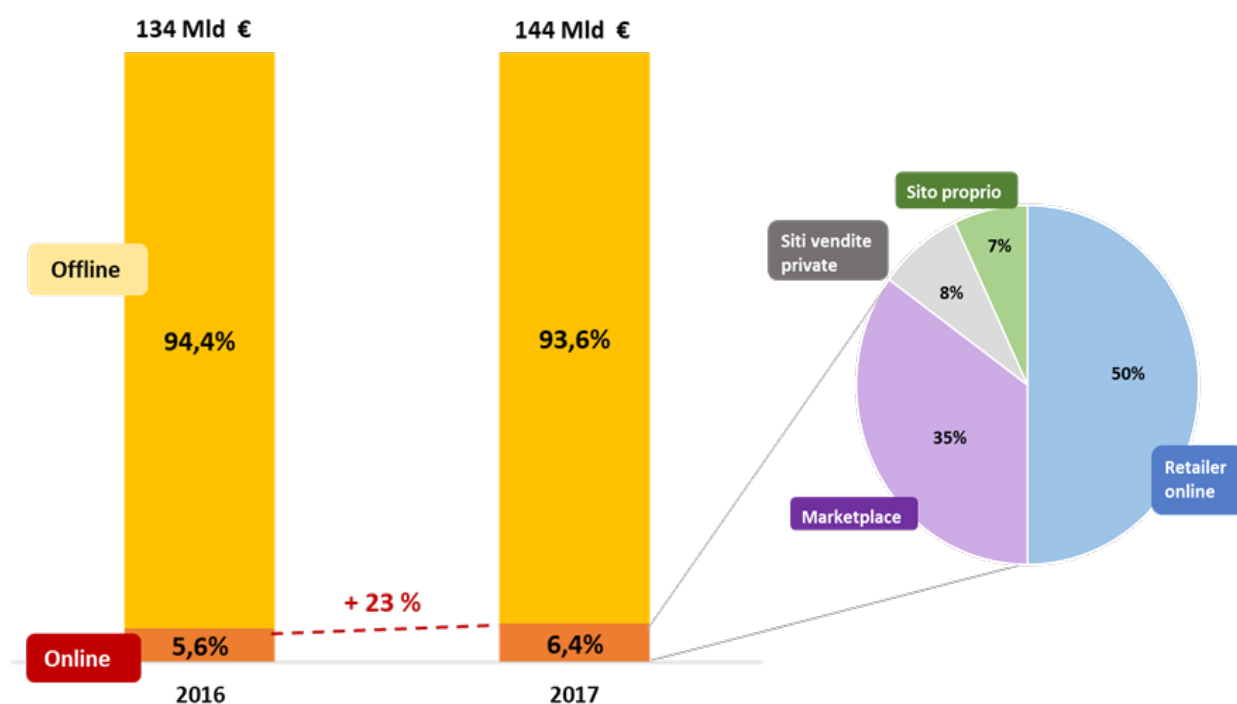


Fonte: Osservatorio Export, Politecnico di Milano, 2017

L'export "indiretto" che pesa il 75% sul totale di export digitale e vale 6,9 miliardi di euro

Infine, per quanto riguarda il tipo di attore e-commerce coinvolto nell'export online, i principali responsabili dei flussi di prodotti italiani all'estero sono gli intermediari digitali (rivenditori o piattaforme e aggregatori), sia con operatività italiana che straniera anche se gli operatori internazionali hanno un peso maggiore, come dimostrato dalla prevalenza di export di tipo indiretto. Il sito proprio dell'azienda è invece ancora poco utilizzato, come mostra la Figura 2.5. È difatti estremamente complesso risultare efficaci e soprattutto ottenere la visibilità necessaria per la propria iniziativa online, soprattutto in paesi in cui il mercato e-commerce è particolarmente concentrato e dominato da attori locali (si vedano i capitoli 4, 5, 6, 7 e 8 per approfondimenti sui principali mercati e-commerce internazionali).

Figura 2.5. L'export online di beni di consumo per attore



Fonte: Osservatorio Export, Politecnico di Milano, 2017

L'export digitale B2B italiano

Per quanto riguarda le transazioni internazionali di tipo B2B, le filiere più digitalizzate risultano essere quelle precedentemente analizzate con riferimento al mercato italiano. In particolare, il settore automobilistico, composto da circa 120.000 imprese in Italia, fa registrare un transato B2B pari a 160 miliardi di euro, includendo gli scambi tra le imprese italiane (115 miliardi di euro) e quelli verso le imprese estere (circa 45 miliardi di euro). Circa il 75% è riconducibile al mercato del nuovo (OEM) e il restante 25% all'Aftermarket. Secondo una stima dell'Osservatorio Fatturazione Elettronica e eCommerce B2b basata su survey ed interviste ai principali attori del settore, circa 34 dei 45 miliardi di export riguardano transazioni e-commerce B2B. Nel settore elettrodomestici ed elettronica di consumo, costituito da circa 18.000 imprese, si è registrato nel 2016 un transato B2B di circa 40 miliardi di euro, di cui 30 miliardi è il valore degli scambi tra le imprese italiane e 10 miliardi per quelli verso le imprese estere (di cui circa 3,5 miliardi transitano online). La filiera del farmaceutico – cui appartengono circa 20.000 imprese in Italia – presenta un transato B2B pari a circa 52 miliardi di euro, includendo gli scambi tra le imprese italiane (circa 27 miliardi di euro) e quelli verso le imprese estere (circa 25 miliardi di euro). L'e-commerce B2B in questo settore vale circa 2,5 miliardi di euro. Il largo consumo è il settore con il maggior numero di attori e il più alto valore del transato B2B in Italia, ma con una diffusione del digitale ancora limitata tra i moltissimi attori (soprattutto produttori) di piccole e piccolissime dimensioni.

Il settore del largo consumo – costituito da circa 1,5 milioni di imprese in Italia – presenta un transato B2B pari a 370 miliardi di euro. Sono considerati sia gli scambi tra le imprese italiane (330 miliardi di euro) e quelli verso le imprese estere (circa 40 miliardi di euro, di cui 8 miliardi online). Il settore del materiale elettrico, costituito da oltre 10.000 imprese in Italia, ha realizzato invece un transato complessivo di circa 45 miliardi di euro, includendo gli scambi tra le imprese italiane (25 miliardi di euro) e quelli verso le imprese estere (circa 20 miliardi di euro, di cui 6 miliardi online). Il tessile-abbigliamento e calzaturiero, composto da circa 180.000 imprese in Italia, registra nel 2016 un transato B2B pari a circa 100 miliardi di euro, in cui sono compresi gli scambi tra le imprese italiane (oltre 60 miliardi di euro) e quelli verso le imprese estere (circa 40 miliardi di euro). L'e-commerce B2B in questo comparto è stimato per un valore di circa 18 miliardi di euro. Complessivamente, nel 2016, l'export digitale B2B italiano ha raggiunto un valore pari a 130 miliardi di euro, come riepilogato nella Figura 2.6.

Figura 2.6. L'export online B2B italiano

	L'export online B2B italiano (miliardi €)
Principali filiere	Anno 2016
Automotive	34
Elettrodomestici ed elettronica di consumo	3,5
Farmaceutico	2,5
Largo consumo	8
Materiale elettrico	6
Tessile-abbigliamento	18
Altri settori	58
Totale	130

Fonte: Osservatorio Fatturazione Elettronica e eCommerce B2b, Politecnico di Milano, 2017

La diffusione ancora limitata dell'e-commerce a supporto dell'export è un segno evidente delle difficoltà riscontrate dalle aziende italiane nell'utilizzo del canale online

Le sfide dell'export digitale italiano

La diffusione ancora limitata dell'e-commerce a supporto dell'export è un segno evidente delle difficoltà riscontrate dalle aziende italiane nell'utilizzo del canale online. Se da un lato internet consente di ridurre le distanze col consumatore finale, dall'altro non elimina una serie di difficoltà oggettive con cui le aziende italiane esportatrici devono scontrarsi.

Secondo una survey condotta nel 2015 dall'Osservatorio Export, somministrata a un campione di 110 aziende del settore degli alimentari e dell'abbigliamento, la metà delle aziende (48%) utilizza esclusivamente canali offline per esportare. Al contrario, solo l'1% esporta tramite una strategia online pura, mentre il 28% varia la propria strategia

a seconda del paese di destinazione (esclusivamente offline o online) e il 23% persegue costantemente una strategia multicanale. Il 45% dei rispondenti identifica come principale barriera all'e-commerce oltreconfine l'incapacità di usare adeguatamente i canali commerciali online (si veda il capitolo 3 per una descrizione dei canali online). Tale difficoltà è legata, da un lato, ad una scarsa conoscenza delle alternative effettivamente disponibili per entrare online in un determinato mercato. Dall'altro lato vi è una mancanza di competenze per poter gestire internamente e in modo efficace i canali online attivati. La maggior parte delle nostre aziende è infatti dotata di export manager tradizionali, ma non di e-commerce manager. Coerentemente con l'identificazione del non corretto utilizzo del canale commerciale come principale barriera all'e-commerce oltreconfine, diverse aziende ritengono utile il supporto di aziende locali (con cui attivare una partnership) e/o di intermediari commerciali qualificati che facilitino l'accesso a piattaforme di e-commerce internazionali, spesso considerate un importante abilitatore dell'export. Molte delle altre principali barriere all'export online sperimentate dalle aziende italiane sono in linea con gli ostacoli già identificati nel capitolo 1 (si veda la Tabella 1.3 precedentemente presentata). Difatti, uno degli ostacoli all'export digitale in Italia è legato alla burocrazia (16% dei rispondenti) e, in generale, alle complessità di natura legale (ad esempio le procedure doganali, fiscali o contrattuali). Non mancano poi difficoltà legate alla comunicazione (16% dei rispondenti), alla gestione della logistica e ai pagamenti (si veda il capitolo 3 per una trattazione più approfondita di questi temi). A questo si aggiunge la considerazione che alcuni prodotti hanno delle caratteristiche molto particolari e che possono ulteriormente complicare l'attivazione della vendita online (13% dei rispondenti). Si pensi a tal proposito ad un'azienda del settore alimentare fresco che deve sottostare a vincoli di trasporto a temperatura controllata per prodotti ad alta deperibilità. Emergono inoltre ostacoli di natura finanziaria, quali la necessità di sostenere investimenti ingenti e soprattutto il rischio che le marginalità conseguite siano troppo esigue per ripagarli. Nonostante le citate difficoltà, è importante segnalare una crescente apertura delle nostre aziende all'inclusione dell'e-commerce nella propria strategia di internazionalizzazione, seppure in termini modesti, come testimoniato dall'aumento delle esportazioni digitali negli ultimi anni. Emergono inoltre ostacoli di natura finanziaria, quali la necessità di sostenere investimenti ingenti e soprattutto il rischio che le marginalità conseguite siano troppo esigue per ripagarli.

Le difficoltà sono legate, da un lato, ad una scarsa conoscenza delle alternative effettivamente disponibili per entrare online in un determinato mercato. Dall'altro lato vi è una mancanza di competenze per poter gestire internamente e in modo efficace i canali online attivati

I principali mercati di sbocco restano quelli occidentali, mentre è marginale l'export online verso altri mercati come il Sud America, il Sud-Est Asiatico e la Cina. Tuttavia, sono proprio questi ultimi paesi "emergenti" ad avere un altissimo potenziale di attrattività per l'export digitale

Una più recente survey condotta all'interno dell'Osservatorio Export nel 2017 su un campione di 160 aziende operanti nei settori consumer (principalmente abbigliamento, alimentari e arredamento), ha riesaminato gli approcci all'export attualmente adottati in Italia. Dai dati è emerso che l'80% dei rispondenti esporta almeno il 10% del fatturato in un anno. Tuttavia, il 43% esporta ancora esclusivamente attraverso canali tradizionali, il 35% usa sia canali online che offline per esportare e appena il 2% vende all'estero solo online. Le aziende che esportano online (37% del campione), nella maggior parte dei casi lo fanno da non più di due anni, mentre solo il 22% usa l'online da 5 anni o più. Delle aziende che esportano online inoltre:

- solo una su cinque ha un magazzino in loco,
- la maggior parte esternalizza sia la comunicazione online sia la gestione delle attività doganali
- quasi tre su quattro si finanziano con capitale proprio
- due su tre hanno assunto un export manager

I principali mercati di sbocco restano quelli occidentali (in primis l'Europa, che sarà analizzata nel capitolo 6), mentre resta marginale l'export online verso altri mercati come il Sud America, il Sud-Est Asiatico (si veda il capitolo 8) e la Cina (si veda il capitolo 4). Tuttavia, come mostrato nel precedente capitolo, sono proprio questi ultimi paesi emergenti ad avere un altissimo potenziale di attrattività per l'export digitale. Tra tutti, spicca in particolar modo la Cina che è diventata negli ultimi anni il primo mercato e-commerce al mondo, superando gli USA (si rimanda al capitolo 5).

Oltre a puntare a questi grandi mercati asiatici, sicuramente tanto attrattivi quanto complessi da gestire, le aziende italiane dovrebbero comunque continuare a guardare ai vicini paesi europei. La Commissione Europea sta infatti lavorando per abbattere le barriere ancora esistenti allo sviluppo dell'e-commerce transfrontaliero all'interno del nostro continente, nell'ambito della strategia per il mercato unico digitale, che ha il più ampio obiettivo di stimolare la crescita delle reti digitali, dei servizi innovativi e dell'economia dei singoli paesi europei.

Tra le principali proposte della Commissione per agevolare la digitalizzazione dell'Europa ricordiamo ad esempio l'abolizione del roaming, la semplificazione del pagamento dell'IVA per i siti e-commerce e l'abolizione del geoblocking, il blocco geografico che impedisce alcuni acquisti in base alla localizzazione dell'utente. Si tratta di una serie di segnali positivi che accrescono le possibilità di accesso al mercato globale per le aziende italiane, le quali dovranno comunque prestare molta attenzione a configurare nel modo più idoneo la propria strategia di internazionalizzazione online, scegliendo il modello di export più opportuno.

È importante segnalare una crescente apertura delle nostre aziende quanto meno all'inclusione dell'e-commerce nella propria strategia di internazionalizzazione, come testimoniato dall'aumento delle esportazioni digitali negli ultimi anni

Capitolo 3

I modelli di export digitale



In questo capitolo si delineano gli elementi da tenere in considerazione per disegnare una strategia di export digitale adeguata alla propria realtà aziendale. L'obiettivo è fornire un modello di riferimento che presenti gli aspetti da considerare per sviluppare un progetto di internazionalizzazione digitale.

Un'attività essenziale alla concreta attivazione di una presenza digitale all'estero è l'identificazione e la successiva implementazione del modello di export più adatto alla propria realtà aziendale

Quadro di riferimento

Realizzare un progetto di internazionalizzazione digitale è un processo complesso che non può essere sottovalutato e che richiede un'adeguata pianificazione delle attività.

Innanzitutto bisogna considerare che, trattandosi di un investimento, sono richiesti tempo, risorse, propensione al cambiamento e preparazione rispetto ad una serie di variabili fondamentali. Tra queste, la prima è sicuramente la selezione di uno o più mercati obiettivo. I paesi di destinazione di solito vengono scelti sulla base della loro attrattività, che può essere definita secondo diversi criteri. Alcune aziende, ad esempio, si lasciano guidare dal successo e le potenzialità di sviluppo del canale online selezionando i paesi più promettenti da questo punto di vista; altre prediligono la somiglianza o vicinanza culturale rispetto ai mercati già presidiati; altre ancora considerano prioritaria la valutazione dell'accessibilità del mercato in termini di normative o standard da rispettare. Qualunque sia il criterio scelto, dunque sia che si opti per un mercato relativamente vicino o uno lontano, una sfida probabilmente ancora più grande rimane da affrontare. La seconda attività essenziale alla concreta attivazione di una presenza digitale all'estero è, infatti, l'identificazione e la successiva implementazione del modello di export più adatto alla propria realtà aziendale. I modelli di export costituiscono l'insieme delle scelte che l'azienda compie con riferimento ad una serie di aspetti che, nel resto di questo rapporto, chiameremo "pilastri". È importante sottolineare come la configurazione di ciascuno di questi elementi debba essere necessariamente calata sul contesto dello specifico mercato di destinazione e sulle caratteristiche dell'azienda. È necessario dunque uno studio approfondito delle peculiarità del mercato di destinazione e delle caratteristiche del consumatore digitale straniero. Solo in tale modo l'e-commerce potrà rivestire un ruolo strategico per il successo dei processi di internazionalizzazione delle imprese italiane. Gli aspetti chiave da considerare per definire un modello di export sono almeno sette e sono rappresentati nella Figura 3.1. Si tratta di:

- **canali commerciali**, ossia l'insieme dei canali di vendita digitali da attivare per abilitare la transazione tra l'azienda e il consumatore finale;
- **canali logistici**, ossia le modalità con cui i prodotti venduti vengono distribuiti sul mercato di destinazione e consegnati al consumatore finale;
- **canali di marketing e comunicazione**, che rappresentano gli strumenti con cui l'azienda fa conoscere i propri marchi e li rende visibili e attrattivi per i clienti di riferimento;
- **aspetti legali**, ovvero la gestione di tutte le pratiche di natura normativa, contrattuale e doganale;
- **fonti di finanziamento**, che determinano il tipo di risorse finanziarie con cui l'investimento in export digitale viene sostenuto;

- **aspetti organizzativi**, ossia la struttura con cui internamente l'azienda si organizza per presidiare un nuovo mercato online, in termini di competenze e figure coinvolte.

Gli aspetti chiave di un modello di export



Fonte: Osservatorio Export, Politecnico di Milano

I canali commerciali

I canali commerciali rappresentano i canali di vendita attraverso cui i prodotti dell'azienda sono veicolati ai clienti. Nell'ambito di un percorso di internazionalizzazione online, oltre ai canali fisici o tradizionali (ad esempio gli importatori, i distributori, i rivenditori o i negozi all'estero di proprietà), si aggiungono una serie di alternative digitali tra cui l'azienda può scegliere:

- **rivenditori (retailer) online**: i retailer sono aziende commerciali che distribuiscono beni in modo diretto ai consumatori finali, ossia detenendo la proprietà dei beni acquistati da produttori italiani. Nel raggiungere i consumatori finali, i retailer possono usare esclusivamente siti di e-commerce (in tal caso parliamo di retailer online puri) oppure possono affiancare alcuni negozi fisici alle iniziative digitali (retailer multicanale). Un'azienda italiana che decida di vendere all'estero attraverso un rivenditore online può sostanzialmente optare per due alternative. La prima è vendere all'estero attraverso un retailer italiano, come ad esempio LuisaViaRoma, YOOX NET-A-PORTER GROUP, Eataly. La seconda è optare per un retailer straniero che ha dominio

Nell'ambito di un percorso di internazionalizzazione online, oltre ai canali fisici o tradizionali (ad esempio gli importatori, i distributori, i rivenditori o i negozi all'estero di proprietà), si aggiungono una serie di alternative

Se, per esempio, lo scenario online è molto concentrato e dominato da operatori locali, utilizzare il sito proprio potrebbe non essere efficace, specie se questo è l'unico canale utilizzato

direttamente nel paese di destinazione oppure in un paese terzo, come ad esempio Zalando per il settore dell'abbigliamento in Germania, Ocado per il comparto alimentare in UK, oppure JD.com e Suning in Cina o Amazon in tutti i paesi in cui è presente;

- **piattaforme online (marketplace):** i marketplace sono aziende commerciali online in grado di aggregare un'offerta tipicamente molto frammentata senza assumersi rischi di invenduto (ossia non acquisiscono la proprietà della merce) ma svolgendo un puro ruolo di intermediazione. Alcuni marketplace noti sono, ad esempio, eBay, Rakuten in Giappone, Allegro in Polonia e Tmall (parte del Gruppo Alibaba) in Cina;
- **siti di vendite private (flash sales):** i siti di vendite private sono aziende commerciali online che propongono una selezione dell'offerta di produttori o brand tipicamente molto noti e organizzano campagne di vendita della durata di massimo 4/5 giorni a prezzi fortemente scontati, senza assumersi il rischio di invenduto (acquistano i prodotti sulla base degli ordini raccolti dai clienti). In alcune nazioni questo canale di vendita è molto popolare in quanto rappresenta l'occasione per avvicinarsi a prodotti che normalmente sarebbero molto meno accessibili. In Cina, ad esempio, il leader di questa categoria è Vip.com. In Europa, tra i più noti vi sono Vente-Privee, Showroomprive, Privalia;
- **siti di e-commerce propri:** sono i siti di e-commerce sviluppati direttamente dalle aziende produttrici che vogliono vendere i propri prodotti all'estero.

Selezionare il canale commerciale online da utilizzare per presidiare un certo mercato è una scelta complessa. Innanzitutto, bisogna essere consapevoli della struttura del mercato e-commerce di destinazione in termini di attori digitali rilevanti e abitudini del consumatore. Se, per esempio, lo scenario online è molto concentrato e dominato da operatori locali, utilizzare il sito proprio potrebbe non essere molto efficace, specie se questo è l'unico canale utilizzato. Molto spesso le aziende, in realtà, preferiscono avvalersi di più di una tra le tipologie di canali sopraelencate, utilizzandole in logica multicanale (ad esempio operando sia attraverso il sito proprio che attraverso uno o più retailer o marketplace). Le ragioni alla base di questa scelta potrebbero essere almeno due. La prima, qualora si operi in più di un paese straniero, è la necessità di adottare il canale più idoneo allo specifico mercato di destinazione. La seconda è l'intenzione di utilizzare due o tre canali nello stesso paese in modo sinergico e con obiettivi complementari, ad esempio raggiungere da un lato un bacino di clienti piuttosto ampio attraverso marketplace familiari ai consumatori, dall'altro consolidare, attraverso un proprio sito, la consapevolezza del marchio e una comunicazione personalizzata dall'azienda.

I canali logistici

I canali logistici rappresentano le soluzioni con cui si può fisicamente distribuire i prodotti in un determinato mercato. Per definire le alternative è necessario prendere in considerazione diversi aspetti, tra cui (i) la configurazione della rete distributiva intesa come numero di livelli della rete, numero e tipologia (con scorta o senza) dei depositi per ogni livello, la dimensione e la localizzazione dei depositi; (ii) la modalità di trasporto (gomma, treno, nave o aereo); (iii) il livello di esternalizzazione del processo logistico ad un fornitore terzo. Considerando queste tre aree decisionali, le possibili soluzioni logistiche sono molteplici. Le principali possono tuttavia essere ricondotte alle tre alternative di seguito descritte:

- **consegna da uno o più magazzini nel paese di destinazione:** in questo caso il trasporto internazionale o intercontinentale avviene spesso via nave o treno, a seconda dei volumi e della distanza, mentre il trasporto locale e quello dell'ultimo miglio sono di solito affidati a corrieri locali. Una volta ricevuto l'ordine dal cliente, la consegna avviene a partire da un magazzino locale con una forte riduzione dei tempi di attesa, quindi questa soluzione permette di massimizzare il livello di servizio al cliente;
- **consegna da uno o più centri di smistamento nel paese di destinazione:** un'alternativa al magazzino "tradizionale" è il "transit point", ossia un deposito che viene usato come semplice punto di smistamento, per supportare le attività di movimentazione dei prodotti, ma senza funzione di stoccaggio. I prodotti restano nella struttura solo per qualche giorno per consentire l'assemblaggio degli ordini. Il mezzo di trasporto solitamente usato per la tratta internazionale (dal paese di origine a quello di destinazione) in questo caso è l'aereo;
- **consegna attraverso un corriere:** è il caso in cui l'azienda esternalizza l'intero processo logistico ad operatori terzi, più tipicamente corrieri espressi. La distribuzione avviene a partire dal magazzino italiano senza appoggiarsi a strutture logistiche nel paese di destinazione.

Ci sono diversi fattori che possono guidare la selezione di una soluzione piuttosto che l'altra. I principali sono:

- **il valore del prodotto**, in quanto, ad esempio, la consegna via corriere è più facilmente utilizzata se i prodotti hanno un valore unitario sufficientemente alto da coprire gli alti costi di questa soluzione. Similmente, il trasporto via treno e nave hanno più senso per prodotti con bassa densità di valore, essendo delle modalità di trasporto più efficienti;
- **i volumi attesi:** maggiore è la domanda da soddisfare, più plausibile sarebbe il ricorso ad una struttura logistica nel mercato di destinazione. Volumi bassi infatti non

Ci sono diversi fattori che possono guidare la selezione di una soluzione piuttosto che l'altra. I principali sono il valore del prodotto, i volumi attesi, le complessità o i vincoli normativo-doganali

La maggior parte dei casi di successo di imprese occidentali su piattaforme B2C in paesi lontani è caratterizzata da una forte collaborazione tra il brand internazionale e un operatore locale (licenziatario, importatore o distributore, specialista di comunicazione)

giustificherebbero, di norma, l'apertura di un magazzino in loco;

- le **complessità** o i **vincoli normativo-doganali**: in alcuni casi, ad esempio in Cina, sono previste procedure diverse a seconda del modello logistico adottato e questo potrebbe vincolare o quanto meno influenzare la scelta finale.

I canali di marketing e comunicazione

I canali di marketing e comunicazione sono gli strumenti attraverso cui un'azienda promuove, pubblicizza e fa conoscere al mercato di destinazione i suoi brand e/o i suoi prodotti. Si distinguono principalmente in:

- **canali tradizionali** quando la pubblicità è fatta dall'azienda attraverso cartelloni pubblicitari (manifesti affissi o pubblicità sui mezzi di trasporto), stampa (giornali, periodici, ecc.) e media tradizionali (radio, TV, cinema, ecc.);
- **canali online** come SEO (Search Engine Optimization), che consiste nelle operazioni volte a conseguire un buon posizionamento nei risultati di un motore di ricerca; SEM (Search Engine Marketing), ossia attività di web marketing per incrementare la visibilità e la rintracciabilità di un sito tramite i motori di ricerca; Social Media Marketing, ovvero l'insieme delle attività per ottenere visibilità sui social network (ad esempio campagne pubblicitarie su Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, oppure su specifiche reti sociali particolarmente diffuse nel mercato di destinazione); Display Advertising, cioè l'utilizzo di spazi a pagamento all'interno di pagine web di interesse dell'utente in cui promuovere un prodotto/servizio (banner, button, pop-up, ecc.); DEM (Direct Email Marketing) ossia marketing diretto basato sulla posta elettronica per raggiungere in modo personalizzato clienti acquisiti o potenziali.

Sviluppare campagne di marketing e comunicazione in un mercato diverso, magari culturalmente molto distante, implica difficoltà aggiuntive alla scelta del giusto mix di canali da utilizzare. Ad esempio, bisogna occuparsi dell'individuazione di toni, temi e contenuti coerenti con i gusti del mercato, spesso difficilmente comprensibili da professionisti di nazionalità diversa da quella del paese obiettivo. È questo il caso, per esempio, della Cina e dei paesi asiatici in generale, che risultano spesso inaccessibili senza l'intermediazione o la consulenza di esperti locali. La maggior parte dei casi di successo di imprese occidentali su piattaforme B2C in paesi lontani, non a caso, è caratterizzata da una forte collaborazione tra il brand internazionale e un operatore (licenziatario, importatore o distributore, specialista di comunicazione). Un ulteriore elemento da considerare in ambito di comunicazione è il ruolo sempre più pervasivo che lo smartphone sta assumendo a livello globale. Questo implica che le iniziative commerciali e di marketing

passino sempre più spesso attraverso canali *mobile*. Non a caso la creazione di una propria applicazione che l'utente può utilizzare come canale di accesso diretto, comodamente dal proprio telefono, sta prendendo sempre più piede. Ciò va a discapito delle strategie di marketing più tradizionali, come le DEM, l'affiliazione o la promozione online da parte di celebrità.

I sistemi di pagamento

I sistemi di pagamento sono l'insieme delle procedure e dei mezzi con i quali avviene il trasferimento di denaro tra acquirente e venditore online. Essi rappresentano pertanto uno degli aspetti più delicati del modello di export digitale. Un sistema di pagamento eccessivamente complesso, che richiede troppi passaggi, poco trasparente o semplicemente lontano dalle abitudini di pagamento dei consumatori rischia di compromettere il buon esito dell'acquisto digitale, vanificando il successo delle fasi precedenti. Questo rischio è tanto maggiore quanto più acquirente e venditore appartengono a realtà economiche distanti, geograficamente o culturalmente, poiché il grado di fiducia del consumatore estero può risultare più facilmente compromesso. La strategia relativa ai sistemi di pagamento dunque non è secondaria e non può essere passiva; al contrario, essa deve prendere in considerazione diversi aspetti ed essere modulata in base alle esigenze del caso, anche tenendo conto del grado di sviluppo dei mercati finanziari nei paesi di vendita.

Diversi **strumenti di pagamento** concorrono a definire le possibilità di pagamento digitale, dai più standard in ambito digitale, come carte di credito/debito, fino ai recenti "wallet" digitali, senza dimenticare i più tradizionali in ambito "offline", come assegni e contanti. L'utilizzo di carte di credito/prepagate è sicuramente la modalità di pagamento online più diffusa e probabilmente la più facile da implementare, ma non è sempre la modalità preferita da tutti i consumatori in tutti i mercati. L'utilizzo di strumenti di pagamento digitali avanzati è più recente e in forte crescita. Questi strumenti sono solitamente preferiti dagli acquirenti digitali abituali e tecnologicamente preparati, tipicamente con un elevato grado di dimestichezza e fiducia nelle nuove tecnologie, ma questa modalità di pagamento non è ancora sufficientemente diffusa né in Italia né all'estero. I consumatori meno avvezzi agli acquisti digitali possono risultare ancora diffidenti verso l'e-commerce e più propensi ad utilizzare strumenti di pagamento tradizionali come il bonifico bancario (anche digitale) o il pagamento fisico in contanti alla consegna o tramite assegno. Questi mezzi di pagamento, benché più tradizionali in ambito offline, sono ormai sempre meno diffusi per gli acquisti online poiché impongono al venditore digitale un elevato costo di gestione,

Nella scelta degli strumenti di pagamento online bisogna considerare i costi associati al loro utilizzo, il loro livello di sicurezza, il livello di integrazione tra i diversi sistemi e la piattaforma di gestione delle vendite online, nonché il livello di diffusione di ogni strumento di pagamento tra i vari operatori e tra gli acquirenti.

L'attività di export digitale presuppone la comprensione delle procedure e dei requisiti di natura legale e fiscale, degli adempimenti doganali, delle regolamentazioni e delle norme contrattuali da seguire per la vendita online sui mercati esteri

specialmente in caso di export e, anche se possono talvolta risultare utili per avvicinare al digitale alcuni acquirenti, sono sempre meno preferiti dai consumatori stessi. Ognuno di questi strumenti di pagamento può risultare più o meno adatto a seconda del tipo di consumatore, del mercato di destinazione e del prodotto offerto. Bisogna quindi considerare:

- i **costi** associati a ogni strumento di pagamento, sia legati agli oneri di utilizzo a carico delle parti sia legati ai livelli di affidabilità e sicurezza reali o percepiti;
- il **livello di integrazione** tra i diversi strumenti di pagamento e la piattaforma di gestione delle vendite online, nonché il livello di diffusione di ogni strumento di pagamento tra i vari operatori e tra gli acquirenti.
- il **livello di sicurezza**, reale o percepito, dello strumento di pagamento;
- il **livello di diffusione** dello strumento di pagamento nel mercato di vendita, ovvero la sua adozione tra gli altri operatori del settore e tra i consumatori.

Gli aspetti legali

Gli aspetti legali da tenere in considerazione all'interno di un modello di export digitale sono molteplici e possono essere gestiti in vari modi. L'attività di export digitale presuppone la comprensione delle procedure e dei requisiti di natura legale e fiscale, degli adempimenti doganali, delle regolamentazioni e delle norme contrattuali da seguire per la vendita online sui mercati esteri.

Le diverse problematiche relative agli aspetti legali dell'export digitale possono essere schematicamente suddivise in:

- **modalità di accesso al mercato:** il complesso delle procedure amministrative e operative necessarie per accedere al mercato di riferimento, con particolare riguardo ai requisiti da rispettare per non violare la normativa dei paesi di destinazione;
- **barriere all'entrata:** l'insieme di elementi istituzionali, normativi, culturali o produttivi che incrementano i costi di accesso, impediscono o limitano l'ingresso di operatori esterni nel mercato di riferimento, riducendo così la concorrenza interna ed imponendo ai nuovi entranti procedure tanto complesse da risultare disincentivanti;
- **regolamentazione vigente:** l'insieme delle norme e dei regolamenti che disciplinano il complessivo quadro dei rapporti giuridici e sociali di uno specifico paese, regolandone l'assetto giuridico in base alle particolari condizioni economiche, sociali e politiche.

La gestione degli aspetti legali può essere analizzata in riferimento alle varie fasi dell'attività di export digitale. Possono riguardare infatti gli adempimenti iniziali, la fase precontrattuale, la conclusione del contratto, la tutela della privacy; spedizione, trasporto e consegna; gli aspetti post-

vendita e le normative sulla risoluzione delle eventuali dispute legali.

L'avviamento dell'attività di export digitale presuppone alcuni adempimenti iniziali, questi possono variare in base al tipo di attività o di strategia di vendita prescelta. La normativa di riferimento può differire, per esempio, in ragione del tipo di prodotto, del fatto che i paesi di export appartengano all'Unione Europea (UE), a paesi extra-UE o a altri paesi con i quali siano in vigore accordi specifici, della tipologia contrattuale che l'impresa intende utilizzare per la vendita online. Inoltre, fa differenza il fatto che il sito o la piattaforma digitale servano esclusivamente da vetrina mentre il perfezionamento del contratto possa avvenire via e-mail piuttosto che direttamente tramite un'interfaccia digitale predisposta.

Ancor prima della conclusione dell'acquisto è necessario che il venditore assolva a determinati obblighi informativi precontrattuali e in fase negoziale; anche in questo caso la specificità del commercio elettronico può richiedere adempimenti diversi e ulteriori rispetto a quelli necessari per le compravendite fisiche. Allo stesso modo la conclusione di un contratto telematico è solitamente regolata da una normativa specifica. Inoltre, nel commercio digitale di particolare rilievo giuridico sono la raccolta dei dati e la tutela della privacy. Vi sono poi le fasi successive all'acquisto digitale, ovvero quelle riguardanti la fatturazione, gli aspetti fiscali e la consegna del prodotto, con i relativi adempimenti doganali, compresa l'etichettatura, e tutti gli aspetti successivi alla consegna (come assistenza, rimborsi e resi) o riguardanti le eventuali dispute legali che possono insorgere tra le parti coinvolte nell'export digitale.

La conoscenza dei sistemi legali e l'adeguamento alle relative norme possono talvolta rappresentare un costo notevole per il venditore, al punto da configurarsi come vere e proprie barriere all'entrata.

La gestione degli aspetti legali si configura pertanto come particolarmente complessa e presenta delle difficoltà legali specifiche, anche se sempre meno problematiche grazie ad una crescente armonizzazione internazionale. Va inoltre ricordato che i costi e gli investimenti legati all'export offline sono comunque tipicamente maggiori di quelli dell'export online, per cui l'export digitale rappresenta in molti casi non solo la strategia con il maggior margine di crescita nel tempo, ma anche quella con un minore costo iniziale complessivo e in gran parte legato alle specifiche competenze, anche legali, richieste da questa attività.

Le fonti di finanziamento

Le fonti di finanziamento rappresentano un aspetto fondamentale dell'intera attività dell'impresa e solo in parte specificamente attinente al modello di export. L'attività di export rappresenta per l'impresa un'attività aggiuntiva

La conoscenza dei sistemi legali e l'adeguamento alle relative norme possono talvolta rappresentare un costo notevole per il venditore, al punto da configurarsi come vere e proprie barriere all'entrata

La capacità di trovare e gestire le fonti di finanziamento diventa sia un prerequisito per cogliere le opportunità date dall'export sia un punto di forza per mantenere e sviluppare l'export già esistente

Le fonti di finanziamento esterne all'impresa possono includere capitale di debito privato, prestiti di varia natura da parte di banche e istituti di credito, o finanziamenti pubblici come il credito all'esportazione

Con l'avvio dell'export, dell'e-commerce o dell'export digitale, l'organizzazione aziendale si rimodula verso una maggiore divisione del lavoro, con un alto grado di specializzazione del management, e verso una sempre maggior competenza individuale, con l'eventuale creazione di figure specifiche

rispetto alla vendita sul mercato domestico e quindi un aumento della complessità gestionale e organizzativa. L'export è però in primo luogo un'opportunità per incrementare i profitti all'estero facendo leva sulla specificità dei prodotti e sul vantaggio competitivo dell'impresa. In quanto attività profittevole l'export dovrebbe essere in grado di autosostenersi nel medio-lungo periodo, una volta superata la fase iniziale. Tuttavia, l'entrata nei mercati esteri comporta per l'impresa l'esistenza di una serie di costi iniziali, in larga parte fissi e non recuperabili, che oltre a rappresentare un ostacolo all'internazionalizzazione, aumentano l'incertezza e la rischiosità dell'operazione specialmente nelle prime fasi, in cui a costi certi si contrappongono ricavi perlopiù incerti e posticipati. La capacità di trovare e gestire le fonti di finanziamento diventa quindi sia un prerequisito per cogliere le opportunità date dall'export sia un punto di forza per mantenere e sviluppare l'export già esistente. I costi e l'incertezza legati all'avviamento, al mantenimento e allo sviluppo dell'attività di export richiedono che l'impresa trovi delle fonti di finanziamento adeguate, per tempi e costi, alle attività che intende perseguire. In alcuni casi, l'impresa è in grado di generare internamente le risorse e sostenere autonomamente i costi legati all'export, autofinanziandosi in tutto o in parte. È questo il caso delle imprese di maggiore dimensione e delle imprese maggiormente capitalizzate, le quali possono fare ricorso al capitale proprio oppure destinare risorse generate internamente allo sviluppo dell'attività di export digitale e di nuove competenze specifiche. Ma nella maggioranza dei casi l'impresa necessita di risorse esterne, almeno in parte. Le fonti di finanziamento esterne all'impresa possono includere capitale di debito privato, prestiti di varia natura da parte di banche e istituti di credito, o finanziamenti pubblici come il credito all'esportazione. Tipicamente le imprese di maggiore dimensione, più internazionalizzate e con una strategia di export più complessa fanno ricorso a un mix di diverse fonti di finanziamento. Queste imprese hanno anche spesso una minore difficoltà di accesso al credito. Sono le imprese di minore dimensione ad avere spesso i maggiori problemi di approvvigionamento finanziario. Il grado di sviluppo dei mercati finanziari diventa pertanto fondamentale affinché l'impresa, anche medio-piccola, possa trovare le fonti di finanziamento esterno e cogliere le opportunità di profitto sui mercati esteri.

Gli aspetti organizzativi

L'export digitale richiede che l'impresa adatti la propria struttura organizzativa di conseguenza. Il cambiamento degli aspetti organizzativi può rappresentare una fase critica nella vita dell'impresa che cerca di evolversi verso un modello aziendale orientato al digitale. Con l'avvio dell'export, dell'e-

commerce o dell'export digitale, l'organizzazione aziendale si rimodula verso una maggiore divisione del lavoro, con un alto grado di specializzazione del management, e verso una sempre maggior competenza individuale, con l'eventuale creazione di figure specifiche. Lo stadio con minore specializzazione è quello in cui non vi sono né un export manager né un e-commerce manager. L'organizzazione aziendale può quindi evolversi in due direzioni complementari: da un lato, con la figura dell'export manager tradizionale, ovvero specializzato nell'export offline; dall'altro con la figura dell'e-commerce manager, non necessariamente orientato anche al mercato estero. La presenza di queste due figure non è scontata nelle imprese italiane, anzi indica che l'impresa è già in uno stadio evoluto della vita aziendale in quanto già internazionalizzata e/o digitalizzata. I dati indicano che questo tipo di imprese spiccano per una maggiore produttività, una maggior grado di innovazione e una dimensione media maggiore delle altre imprese italiane. Un'impresa che possiede un export manager o un e-commerce manager parte pertanto avvantaggiata nello sviluppo dell'export digitale. L'esistenza di una delle due figure professionali, o di un'organizzazione aziendale in cui è prevista esplicitamente una delle due funzioni, rappresenta però solo il primo stadio verso un modello aziendale orientato all'export digitale. Una strategia efficace di export digitale richiede infatti che le due figure coincidano o che collaborino con un elevato grado di coordinamento. La struttura organizzativa dell'impresa che esporta digitalmente implica l'esistenza di soggetti che uniscano le competenze dell'export manager e quelle dell'e-commerce manager. Queste figure possono essere più o meno specializzate sugli specifici mercati di vendita dell'impresa a seconda della strategia di export scelta dall'impresa. L'export digitale può prevedere una strategia standardizzata nei vari paesi, focalizzata su uno o pochi canali di vendita, con adattamenti minimi ai diversi mercati; e conseguentemente l'export/e-commerce manager dovranno avere una forte capacità di coordinare e gestire diversi mercati contemporaneamente. Alternativamente, l'organizzazione aziendale potrà adottare una strategia di differenziazione, utilizzando più canali o canali diversi nei vari mercati, predisporre piattaforme specifiche ecc. In questo caso sarà necessario differenziare anche l'export/e-commerce manager, prevedendo la creazione di più figure con competenze e responsabilità specifiche e, se necessario, la predisposizione di una gerarchia di controllo delle diverse ramificazioni dell'attività di export digitale.

Un'impresa che possiede un export manager o un e-commerce manager parte avvantaggiata nello sviluppo dell'export digitale

Capitolo 4

E-commerce nel mercato cinese



Questo capitolo approfondisce l'export digitale verso uno dei principali mercati di interesse per il cross-border e-commerce italiano: la Cina. Si fornisce un inquadramento macroeconomico del mercato e in particolare dell'e-commerce, e si presentano alcuni aspetti peculiari del mercato che hanno rilevanza nelle scelte di export digitale.

L'economia cinese continua ad essere caratterizzata da tassi di crescita elevati: 6,9% nel 2017 e 6,4% nel 2018

Trend macroeconomici in Cina

L'economia cinese continua a essere caratterizzata da tassi di crescita elevati, nell'ordine del 6,9% nel 2017 e del 6,4 per il 2018 (Tabella 4.1), superiori alle previsioni e agli obiettivi del governo. La popolazione è di quasi 1,4 miliardi di persone. Il tasso di disoccupazione è di circa il 4% e i consumi delle famiglie crescono di circa l'8% all'anno. Il PIL pro capite è di quasi 20 mila dollari annui, circa metà di quello italiano, e la capacità media di spesa non è ancora elevatissima. I consumi in rapporto al PIL rimangono ancora sotto il 50%, lontano da quanto si osserva nei paesi avanzati. Esistono quindi ancora ampi spazi di espansione dei consumi interni per diversi anni. Bisogna considerare però che la ricchezza e il reddito sono distribuiti in modo molto diseguale. Se da un lato questo implica un livello relativamente alto di disuguaglianza nel paese, con sacche di povertà relativa, dal punto di vista degli esportatori italiani ciò evidenzia l'esistenza di una domanda di beni di alta qualità. Oltre a ciò, la politica economica cinese sta puntando al raggiungimento di una crescita moderata e bilanciata, con una rimodulazione delle componenti della domanda a favore dei consumi, un'ulteriore opportunità per le imprese estere.

Tabella 4.1. I principali indicatori macroeconomici della Cina

	2017	2018*
PIL (mld dollari a prezzi correnti)	12.286	13.563
Tasso di crescita del PIL a prezzi costanti (var. %)	6,9	6,4
PIL pro capite alla parità del potere d'acquisto (dollari)	17.060	18.490
Tasso di disoccupazione (%)	3,9	4,2
Popolazione (mln)	1.372	1.378
Export beni e servizi (% sul PIL)	19,7	19,4
Import beni e servizi (% sul PIL)	17,6	17,1
Saldo di conto corrente (mld dollari)	120	152

Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico, 2018

La Cina è il secondo mercato di destinazione dell'export mondiale, ma l'ottavo per l'export italiano: lo scarto rappresenta le potenzialità di questo mercato

La Cina è un paese esportatore, con un saldo commerciale in forte attivo, ma le dimensioni economiche ne fanno anche un mercato di destinazione fondamentale per l'export mondiale. Oggi la Cina è il secondo mercato di destinazione delle esportazioni mondiali. Nel 2017 la ripresa economica e l'aumento della domanda interna hanno avuto effetti positivi sull'import cinese che è cresciuto di quasi il 10%, ben 8 punti percentuali in più rispetto all'anno precedente. Per l'Italia la Cina è l'8° mercato di destinazione dell'export. Lo scarto di posizioni del mercato cinese tra mondo (2° posizione) e Italia (8° posizione) rappresenta un'indicazione di quale importanza questo mercato potrebbe rivestire per l'export italiano, la cui presenza in Cina risulta ancora scarsa (basti pensare che l'Italia esporta più in Belgio che in Cina).

Tabella 4.2. Posizioni e quote nell'interscambio Italia - Cina

	2015		2016		2017	
	Posizione	Quota	Posizione	Quota	Posizione	Quota
Italia come origine dell'import cinese (fornitore)	21	1,1%	21	1,1%	19	1,1%
Cina come destinazione dell'export italiano (cliente)	9	2,5%	9	2,7%	8	3,0%

Fonte: elaborazioni su dati IHS, 2018

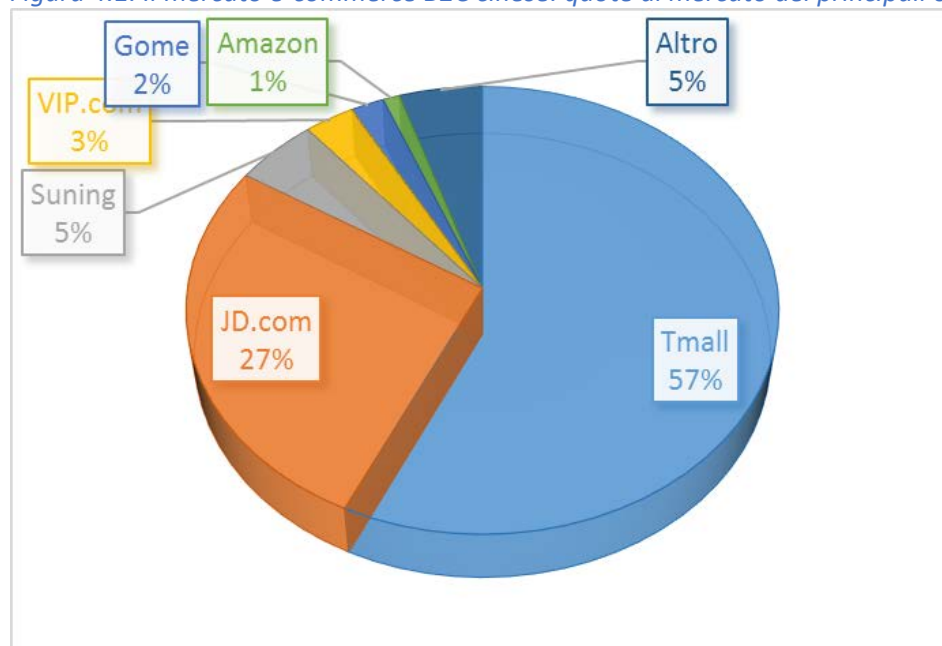
Inquadramento del mercato e-commerce B2C cinese

Negli ultimi anni la Cina ha rafforzato la sua posizione nello scenario e-commerce mondiale diventando il primo mercato online già nel 2015. Nel 2017, ha conferma questo primato registrando un valore delle transazioni e-commerce B2C pari a 752 miliardi di euro, ossia circa il 32% dell'e-commerce B2C mondiale¹.

Una delle caratteristiche principali del mercato e-commerce B2C cinese è l'elevato grado di concentrazione, poiché i primi due operatori detengono l'84% del mercato e i primi quattro superano il 90%. Il primo sito è Tmall, la piattaforma B2C di Alibaba, che ha una quota di mercato del 57%. In seconda posizione si colloca il retailer online JD.com, con il 27%, poi Suning con il 5%, e VIP con il 3%. Tutte le altre iniziative anche occidentali, tra cui Amazon, hanno un peso molto contenuto, inferiore al punto percentuale. Notiamo dunque che il mercato online non solo è estremamente concentrato, ma anche dominato da attori locali, come mostrato in Figura 4.1.

Nel 2017, la Cina si conferma il primo mercato e-commerce B2C al mondo registrando un valore pari a 752 miliardi di euro, ossia circa il 32% dell'e-commerce B2C mondiale

Figura 4.1. Il mercato e-commerce B2C cinese: quote di mercato dei principali operatori



Fonte: iResearch, 2017

¹ Forrester, Online Retail Forecast 2017 to 2022 (Asia Pacific), 2018.

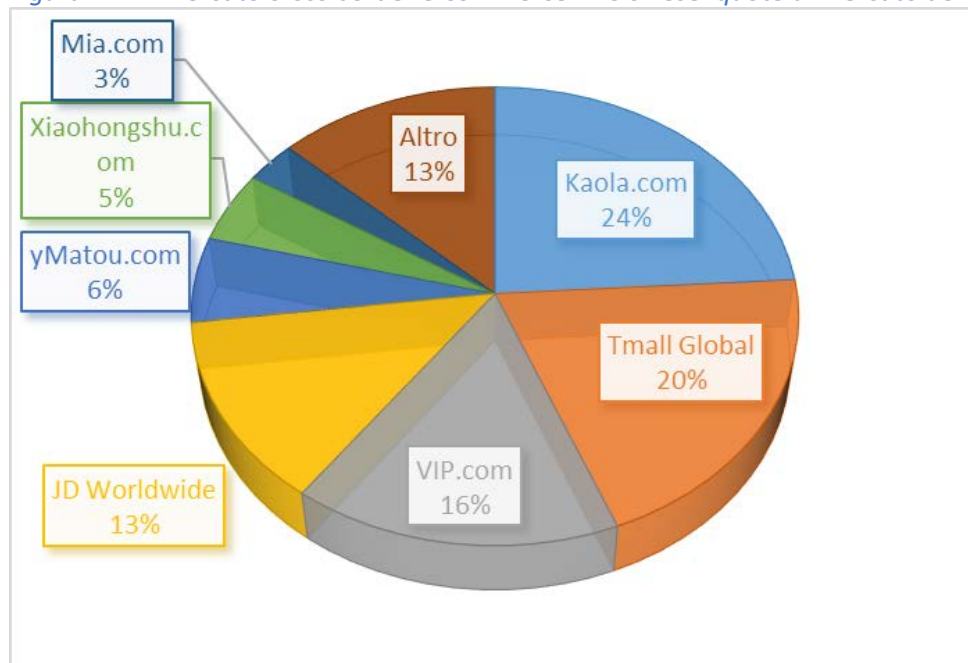
A differenza dei mercati occidentali, in cui il commercio via desktop ha un ruolo predominante, l'acquisto attraverso *mobile* ha pesato, nel 2017, per il 73% del transato e-commerce B2C in Cina

Quasi il 38% degli acquirenti online cinesi (221 milioni) è anche un acquirente cross border, ossia compra online prodotti o servizi offerti da siti stranieri o da apposite piattaforme cross border cinesi

Un altro dato interessante è quello relativo ai canali utilizzati nelle vendite online: a differenza dei principali mercati occidentali, in cui il commercio via desktop ha un ruolo predominante, l'acquisto attraverso dispositivi mobile ha pesato, nel 2017 per il 73% del transato e-commerce B2C in Cina. L'utilizzo pervasivo dello smartphone sta aprendo la strada anche al pieno sfruttamento di canali di vendita online e offline in una logica omnicanale. Lo sviluppo di questo trend è testimoniato anche dai crescenti investimenti dei grandi player online nello sviluppo di una rete di vendita fisica. Ad esempio, Alibaba ha lanciato il progetto New Retail con l'obiettivo di entrare sempre più nel mondo offline e digitalizzare l'85% degli acquisti che ad oggi avvengono in Cina ancora su canali tradizionali (la percentuale di acquisti e-commerce sul totale retail è infatti circa il 15%). Alibaba sta perseguendo questo obiettivo, ad esempio, acquisendo la catena di supermercati Hema, e acquistando il 15% delle azioni di Easyhome Furnishing, la seconda catena di negozi più grande in Cina, specializzata nella vendita di prodotti di arredamento.

Se passiamo poi all'analisi degli acquirenti e-commerce in Cina, notiamo che anche il loro numero è aumentato nell'ultimo anno (+10%). Nel 2017, si stimano dunque 582 milioni di consumatori, ossia più del 40% della popolazione cinese. Quasi il 38% degli acquirenti online cinesi (221 milioni) è anche un acquirente cross border, ossia compra online prodotti o servizi offerti da siti stranieri o da apposite piattaforme cross border cinesi, come Tmall Global o JD Worldwide. Nel 2017 anche le vendite online cross border verso la Cina hanno continuato la crescita registrata già negli ultimi anni, superando il valore di circa 90 miliardi di dollari (+29% rispetto al 2016). Il mercato cross border B2C è decisamente più frammentato rispetto al mercato domestico. Di fianco alle piattaforme di grandi operatori come Tmall Global (che pesa per circa il 20% del mercato cross border B2C), JD Worldwide (13%) o Vip.com (16%), troviamo anche altre piattaforme specializzate esclusivamente sul segmento cross border o in determinati settori merceologici, come Kaola.com (24%) attivo prevalentemente nei comparti salute e benessere, yMatou.com (6%), Xiaohongshu (5%) e Mia.com (3%). In Figura 4.2 sono riportate le quote di mercato dei principali siti che abilitano le vendite online in modalità cross border.

Figura 4.2. Il mercato cross border e-commerce B2C cinese: quote di mercato dei principali operatori



Fonte: iMedia Research, 2017

Modelli di Export verso la Cina

Riprendendo la descrizione degli elementi fondanti una strategia di export digitale, proposti nel capitolo 3, in questo paragrafo proviamo ad applicare questo modello al caso della Cina.

- Canali commerciali:** Ci sono almeno tre categorie di canali che possono essere utilizzate per vendere online in Cina. La prima categoria comprende le piattaforme leader di mercato, già elencate nel precedente paragrafo. Ad esempio, un'azienda potrebbe aprire un negozio online su Tmall, oppure vendere tramite JD.com o VIP.com. La competizione su queste piattaforme è però alta, per cui essere presenti su questi siti non è sufficiente a generare traffico sul proprio negozio, ma sono necessari alti investimenti in marketing. La seconda categoria comprende operatori e-commerce più verticali o di nicchia. Si tratta di siti tipicamente focalizzati su determinati settori o segmenti di mercato. Ad esempio, Beibei.com è specializzato nei prodotti per l'infanzia, mentre Yiguo è la principale piattaforma nel settore alimentare fresco. I siti verticali consentono di raggiungere consumatori più interessati agli specifici prodotti offerti, con più opportunità anche per marchi meno noti di ottenere una ragionevole visibilità. Pertanto, sebbene il traffico generato da queste piattaforme sia minore, i tassi di conversione sono tipicamente più alti. Infine, l'azienda potrebbe appoggiarsi ad operatori social media. Si tratta di piattaforme che abilitano l'interazione con i

Una strategia di export digitale per la Cina

Una delle peculiarità principali dell'e-commerce cinese è la sua stretta connessione con il mondo social

Densità di valore e livello di servizio sono i due fattori decisivi nella scelta della struttura della rete distributiva e dei modi di trasporto

consumatori, similmente ai social network. Una delle peculiarità principali dell'e-commerce cinese è la sua stretta connessione con il mondo social. L'esempio più lampante è WeChat, la più diffusa app di messagistica con oltre 700 milioni di utenti in Cina. WeChat è anche un social network e una piattaforma per fare acquisti via smartphone. Vista la sua diffusione capillare, può essere un canale interessante da sfruttare per aprire uno store al fine di acquisire popolarità, fiducia e innescare un meccanismo di comunicazione a 360° con i potenziali acquirenti. Attraverso WeChat le aziende possono infatti creare gruppi, che solitamente si diffondono attraverso il passaparola, nei quali lanciare promozioni e offerte speciali. L'accesso alle pagine dei brand avviene attraverso la scansione di QR code usando lo smartphone, per cui è semplice acquisire nuovi follower da molteplici canali, anche offline, come negozi o eventi. I gruppi possono essere inoltre usati per condurre ricerche, sondaggi, testare prodotti, ricevere commenti o suggerimenti dai clienti.

- **Canali logistici:** La distanza geografica che separa la Cina e l'Italia pone delle sfide notevoli in ambito logistico, visto anche che i cinesi sono di solito abituati ad un alto livello di servizio e tempi di consegna ridotti. Tendenzialmente ci sono due soluzioni principali che un'azienda che vende online in Cina può adottare. Il primo modello è la consegna diretta. In questo caso i prodotti sono distribuiti a partire dal Paese di origine utilizzando il corriere o il servizio postale, senza transitare per un magazzino collocato in Cina. Il secondo modello è la consegna a partire da un magazzino cinese. La merce viene spedita in grandi volumi prima della ricezione dell'ordine e conservata in uno o più "bonded warehouse" (magazzini doganali). Ad oggi, questi magazzini sono collocati nelle città cinesi in cui sono state create delle zone pilota per il cross border e-commerce. Tutti i più grandi operatori e-commerce cinesi che abilitano la vendita in modalità cross border possiedono direttamente o indirettamente dei magazzini doganali in più città. La presenza di questi magazzini consente la sospensione delle attività di sdoganamento fino al momento in cui i prodotti siano effettivamente venduti. Densità di valore e livello di servizio sono i due fattori decisivi nella scelta della struttura della rete distributiva e dei modi di trasporto. Per prodotti di basso valore, ad esempio, può essere più conveniente localizzare uno o più magazzini in Cina ed effettuare il trasporto via nave. La scelta è giustificata dalla bassa incidenza del costo delle scorte e dalla necessità di contenere al minimo il costo di trasporto. Per i beni con un valore maggiore, come ad esempio abbigliamento di lusso o vino pregiato, la soluzione più

efficiente risulta essere la localizzazione di un punto di transito in Cina con trasporto aereo, poiché gli elevati costi di trasporto sono compensati dal contenimento dei costi relativi alle scorte. L'affidamento del processo logistico a un corriere espresso avviene invece quando l'esigenza di ridurre al minimo gli impatti sui processi operativi (altrimenti eccessivamente onerosi) prevale sull'ottimizzazione dei costi logistici e sulla volontà di presidiare direttamente il mercato.

- **Canali di marketing e comunicazione:** Per dare visibilità ai propri prodotti su mercato cinese non è sufficiente metterli in vendita tramite piattaforme locali, ma l'investimento in marketing è fondamentale per ottenere visibilità, specialmente per i brand meno noti. La spesa può variare indicativamente tra i 50 mila e i 300 mila euro, anche se fare una stima è complesso in quanto entrano in gioco vari fattori tra cui il principale è la categoria merceologica. Tali investimenti devono essere mirati ad incrementare la visibilità sulla specifica piattaforma utilizzata. Ad esempio, infatti, i motori di ricerca esterni non riescono ad indicizzare le pagine interne di Tmall. Pertanto, i consumatori dovranno passare necessariamente dalla homepage della piattaforma, dove le aziende dovranno dunque investire per essere visibili attraverso strumenti quali l'utilizzo di banner e l'acquisto di spazi a pagamento all'interno della homepage oppure il lancio di promozioni istantanee e campagne speciali, come quelle tipicamente utilizzate da operatori delle vendite private quali VIP.com. Un altro strumento di marketing molto efficace è l'utilizzo dei social network. I social network sono, ancora una volta, diversi da quelli occidentali. A seguito del progetto di censura e sorveglianza che blocca l'accesso in Cina di numerosi siti stranieri, popolarmente noto come "Great Firewall", operatori quali Google, Twitter o Facebook non sono visibili su territorio cinese. Esiste invece la possibilità di interfacciarsi con Weibo, il twitter cinese, RenRen, la versione cinese di Facebook oppure Youku che è l'equivalente di Youtube. Conoscere questi canali ed integrare la presenza su questi siti con le attività di e-commerce è fondamentale in un Paese come la Cina, dove l'interazione tra azienda e consumatore è imprescindibile per il successo di un progetto di vendita online.
- **Sistemi di pagamento:** In Cina ci sono tre categorie di fornitori di servizi di ePayment: emittenti di carte di credito (ad esempio UnionPay, l'unico ente riconosciuto e autorizzato dalla Banca Popolare Cinese), banche commerciali e compagnie terze ("third party") indipendenti da banche e istituti di credito. Queste tre categorie di operatori offrono servizi di pagamento sia

Conoscere i principali canali social cinesi e integrare la presenza su questi siti con le attività di e-commerce è fondamentale in un Paese come la Cina, dove l'interazione tra azienda e consumatore è imprescindibile per il successo di un progetto di vendita online

La maggior parte dei pagamenti effettuati con carte di credito si avvale dell'utilizzo di UnionPay, mentre in posizione di minoranza si trovano i grandi circuiti internazionali come Visa e Mastercard.

La principale compagnia third party è Alipay, il sistema di pagamento di proprietà del gruppo Alibaba

online (tramite PC) che *mobile* (con smartphone). Secondo una survey rivolta a da iResearch a 3.462 utenti Internet cinesi nel 2015, le compagnie "third party" occupano una posizione dominante nel mercato dei pagamenti online: il 62% dei rispondenti le utilizza per effettuare pagamenti online tramite PC e il 50% tramite smartphone. Poco diffuso è il pagamento tramite emittenti di carte di credito (9% in totale per entrambi i canali). In una posizione intermedia si trovano le banche, utilizzate nel canale online dal 47% dei rispondenti e mobile dal 26%. La maggior parte dei pagamenti effettuati con carte di credito si avvale dell'utilizzo di UnionPay, mentre in posizione di minoranza si trovano i grandi circuiti internazionali come Visa e Mastercard. Molto concentrato è anche il sistema bancario, con tre principali player nazionali – Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), China Construction Bank (CCB) e Agricultural Bank of China (ABC). Per quanto riguarda le compagnie "third party", queste offrono principalmente strumenti di pagamento alternativi di vario tipo (ad esempio Wallet o piattaforme integrate su Social Network). La principale compagnia third party è Alipay, il sistema di pagamento di proprietà del gruppo Alibaba, che consente sia il pagamento immediato che in deposito, ovvero permette di tenere in custodia il pagamento fatto dal consumatore e di trasferirlo al venditore solo quando il cliente conferma di aver ricevuto la merce. Tale caratteristica è molto importante per i consumatori cinesi, tendenzialmente diffidenti verso sistemi non noti e preoccupati della sicurezza del sistema utilizzato. Il secondo operatore della categoria "third party" è TenPay, piattaforma di pagamento integrata di proprietà del gruppo Tencent. Tenpay consente anche di effettuare pagamenti su WeChat, famosa piattaforma di social e *mobile commerce* cinese.

- **Aspetti legali:** Negli ultimi anni si sono sviluppati in Cina diversi modelli di e-commerce B2C, utilizzati da aziende straniere che intendono vendere direttamente al consumatore finale. Nel caso di presenza con "sito proprio" in Cina, l'azienda straniera dovrà (salvo in alcuni casi espressamente previsti) costituire una società commerciale di diritto cinese, il cui oggetto sociale deve comprendere la "vendita online". Tale obbligo può essere in parte ovviato se la società straniera decide di operare nell'ambito di una Free Trade Zone. La normativa locale prevede inoltre che tutti i siti Internet costituiti in territorio cinese debbano essere coperti dalla licenza Internet Content Provider (ICP), che viene rilasciata dal Ministero dell'Industria e dell'Information Technology solo ai soggetti operanti in Cina. La licenza ICP, rilasciata dal Ministero dell'Industria e Informazione Tecnologica, è

sempre necessaria per i soggetti che svolgono direttamente attività di e-commerce in Cina (siti propri) mentre non è richiesta qualora si venda online attraverso piattaforme di e-commerce gestite da operatori terzi. In ogni caso il sito dovrà essere anche in lingua cinese. Nel caso di vendite realizzate mediante piattaforme online cinesi, è più semplice conformarsi agli obblighi relativi sia all'accettazione degli strumenti di pagamento sia all'erogazione di adeguati servizi post-vendita, poiché tali piattaforme includono nella loro offerta entrambe le cose. Per quanto riguarda la tutela in materia di proprietà intellettuale è sempre consigliabile registrare il proprio marchio (e la trascrizione in cinese del nome italiano) secondo le modalità indicate dalla Legge Marchi e dal relativo regolamento di attuazione. Restano frequenti e rilevanti i fenomeni di pirateria e contraffazione, anche se è sicuramente cresciuta l'attenzione delle autorità locali e la decisione con cui vengono puniti i casi individuati. Nel novembre 2017 è stata pubblicata la seconda bozza di legge sull'e-commerce, dopo che una prima bozza era stata pubblicata nel dicembre 2016. Sulla base del procedimento legislativo cinese, la bozza sarà soggetta a una terza revisione prima di diventare legge. Obiettivo della legge è facilitare la crescita, mantenere il mercato ordinato, eradicare truffe e contraffazioni. Negli ultimi anni la Cina ha cominciato a regolamentare anche il fenomeno del cross border e-commerce. Dapprima, con la legge sul personal import, le autorità cinesi avevano concesso l'esenzione dal pagamento dei dazi di importazione, dell'IVA e delle tasse sul consumo per i prodotti importati online entro soglie di valore tali che l'acquisto potesse essere considerato per uso personale. Questa regolamentazione è attualmente in corso di revisione. Nel 2016, le autorità doganali cinesi hanno emanato una nuova legge sul cross border e-commerce che prevede, tra le altre cose, un aumento del valore massimo di acquisti in modalità cross border effettuabili in un anno, ma anche il pagamento di tasse e dazi precedentemente esenti. Sono state inoltre divulgate le "liste positive" che includono 1293 tipi di prodotti vendibili in Cina secondo il modello del cross border e-commerce senza dover presentare una licenza di importazione alle dogane cinesi e che possono entrare in Cina tramite consegna diretta (senza uso di bonded warehouse). I prodotti esclusi dalle liste dovranno invece seguire delle procedure più stringenti. L'implementazione della nuova legge sul cross border e-commerce, dapprima prevista per la fine del 2017, è stata ulteriormente posticipata fino alla fine del 2018.

- **Fonti di finanziamento:** Nonostante la grande attrattività del mercato e-commerce cinese, determinata

Nel 2016, le autorità doganali cinesi hanno emanato una nuova legge sul cross border e-commerce che prevede un aumento del valore massimo di acquisti in modalità cross border effettuabili in un anno, ma anche il pagamento di tasse e dazi precedentemente esenti

L'implementazione della nuova legge sul cross border e-commerce, dapprima prevista per la fine del 2017, è stata ulteriormente posticipata fino alla fine del 2018

Stimare l'investimento necessario per vendere online in Cina e i costi operativi non è semplice, poiché l'entità della spesa dipende da molti fattori di contesto, tra cui il settore merceologico è uno dei principali.

Intervengono però anche altri elementi quali il modello di vendita scelto, la città o il distretto in cui si opera, i volumi che si riescono a generare e che possono ridurre in qualche misura l'incidenza dei costi sul fatturato

specialmente dalla sua dimensione e dalle potenzialità di crescita future, risulta molto complesso ed economicamente gravoso operare in questo paese. Stimare l'investimento necessario per vendere online in Cina e i costi operativi non è semplice, poiché l'entità della spesa dipende da molti fattori di contesto, tra cui il settore merceologico è uno dei principali. Intervengono però anche altri elementi quali il modello di vendita scelto (cross border direttamente dall'Italia oppure con costituzione di una società in Cina), il canale selezionato (sito proprio, o piattaforme cinesi), la città o il distretto in cui si opera, i volumi che si riescono a generare e che possono ridurre in qualche misura l'incidenza dei costi sul fatturato. In linea generale possiamo senza dubbio affermare che, almeno nei primi anni, l'impegno economico si aggira intorno alle centinaia di migliaia di euro all'anno. Se l'azienda opera attraverso una società legalmente riconosciuta in Cina, in media, il capitale minimo richiesto per aprire una società può essere anche molto basso (dell'ordine di qualche migliaia di euro). In caso di costituzione di una società a responsabilità limitata, ad esempio possiamo stimare gli oneri iniziali in circa 10 mila euro. Tuttavia, l'investimento finanziario totale necessario per l'avviamento di un business potrebbe essere significativamente superiore. In termini di costi operativi, alle già citate spese di marketing si aggiungono le fee sul venduto da pagare alla piattaforma che, a seconda del settore merceologico, variano dal 2% al 5% nel caso di Tmall Global e dal 3% al 5% nel caso di JD Worldwide, il ramo internazionale di JD.com. Ci sono poi le fee tecniche per la gestione operativa del negozio, quasi sempre a carico di una terza parte, comprese tra il 5% e il 7% del fatturato, e le commissioni relative al sistema di pagamento (ad esempio Alipay), pari all'1% dei ricavi. Infine, non bisogna dimenticare i dazi che possono pesare anche decine di punti percentuali del valore del prodotto, a seconda del settore merceologico e della piattaforma utilizzata. A fronte di questi costi, i tempi medi di rientro dall'investimento non sono, nella maggior parte dei casi, inferiori ai tre anni, anche se molto dipende dalle caratteristiche del prodotto, dalla sua marginalità e dal successo che riesce a riscuotere presso il consumatore cinese.

- **Aspetti organizzativi:** Una delle principali difficoltà per le aziende italiane che operano in Cina è riuscire a reperire risorse interne competenti, madrelingua cinesi o con adeguata conoscenza delle peculiarità del mercato cinese e delle preferenze o abitudini dei consumatori. Per questo motivo è molto frequente la collaborazione con operatori locali ed esperti che possono supportare l'azienda italiana nella gestione operativa del business in Cina. Solitamente

questi intermediari specializzati sono noti come third parties e offrono diversi servizi che vanno dalla logistica, all'apertura e gestione di un negozio su una piattaforma online, all'offerta di un customer care dedicato.

Selezionare il giusto third party è dunque un elemento chiave per il successo della propria strategia di vendita in Cina. Alcuni criteri che possono essere seguiti nella scelta sono:

- o il settore di appartenenza del third party: è consigliabile affidarsi ad operatori specializzati nel settore merceologico dell'azienda poiché tipicamente più esperti in merito alle regolamentazioni o i requisiti da rispettare
- o la gamma di servizi offerti: a seconda del livello di "autonomia" dell'azienda e delle risorse o infrastrutture a propria disposizione, si potrebbe optare per un third party che opera come intermediario completo fornendo supporto in diverse aree (dalle operations al marketing, allo sviluppo del business, alla gestione degli aspetti legali) oppure affidarsi ad operatori specializzati nell'offrire specifici servizi.
- o i costi: i third party chiedono una commissione sulle vendite (solitamente compresa tra il 5% e il 12%, aggiuntiva rispetto a quella della piattaforma) e delle fee fisse legate ai servizi offerti e che aumentano all'aumentare della dimensione, reputazione ed esperienza del third party all'aumentare della dimensione, reputazione, ed esperienza del third party.

Studi di caso

Presentiamo qui due casi di imprese che hanno scelto tipologie molto diverse di ingresso sul mercato e-commerce cinese. I casi evidenziano come non ci sia un unico canale adatto a questo mercato, e come le strategie di ingresso possano adattarsi alle caratteristiche dell'impresa e del prodotto.

Il caso VINO₇₅

VINO₇₅ è un' enoteca online che vende i vini delle più famose cantine italiane e straniere e i prodotti di tante piccole realtà emergenti.

Opera nel mercato online italiano dal 2014. Ha deciso di recente di investire nel mercato cinese e di instaurare una collaborazione strategica con Alibaba che l'ha portata ad essere accreditata quale fornitore di riferimento per il vino italiano e ad effettuare alcune forniture per la piattaforma cinese B2C Tmall Choice.

Successivamente, l'azienda ha aperto anche un negozio su Tmall Global. La scelta di questo canale di ingresso è stata determinata non solo dalla possibilità di operare in Cina su

VINO₇₅ Ha deciso di recente di investire nel mercato cinese e di instaurare una collaborazione strategica con Alibaba che l'ha portata ad essere accreditata quale fornitore di riferimento per il vino italiano

Per avvicinarsi sempre di più alle preferenze del consumatore cinese, Luisaviaroma.com utilizza tutti i principali social network cinesi e attiva programmi di affiliazione e collaborazioni con celebrità e influencer locali. Le attività di marketing sono gestite sia direttamente dall'azienda sia attraverso delle agenzie di comunicazione

una piattaforma specificamente dedicata a fornitori stranieri, e interdetta a società con sede in Cina, in regime di duty free. L'acquisto sulla piattaforma Global di Tmall garantisce il consumatore che la merce provenga direttamente dal paese del venditore e quindi rende sicura l'originalità della merce oltre a dare un senso di esclusività che è tipicamente molto apprezzato dai consumatori cinesi.

Per la gestione della presenza online in Cina collabora con un third party e la logistica è esternalizzata a Cainiao, operatore che fa parte dell'ecosistema di Alibaba.

Una delle principali difficoltà riscontrate dall'azienda in questo mercato è legata alla scarsa conoscenza del vino italiano da parte dei consumatori cinesi, molto più abituati a considerare il vino francese come un prodotto di qualità.

L'Italia è più facilmente associata alla moda e al cibo in senso ampio, ma non al vino.

Infatti, mentre nel resto del mondo la quota di mercato del vino italiano si attesta intorno al 20%, in Cina è ferma circa al 5%. Cambiare questa realtà è una delle mission dell'azienda in questo Paese. Inizialmente, per far conoscere i vini italiani al consumatore cinese, l'azienda ha adottato una strategia di marketing che prevedeva la sponsorizzazione di vini molto famosi, anche non Italiani, venduti a prezzi vantaggiosi. Assieme al vino straniero acquistato, l'azienda spediva in omaggio alcuni prodotti di eccellenza italiani. Questa iniziativa ha permesso di aprire la strada anche alla vendita dei vini italiani che venivano apprezzati e dunque ricercati dai consumatori che li avevano ricevuti.

Il caso Luisaviaroma.com

Luisaviaroma.com è un importante retailer multi-brand italiano di moda d'alta gamma online. Vende in Cina fin dai primi anni del 2000 utilizzando il proprio sito e-commerce, senza dunque appoggiarsi a piattaforme online locali.

L'azienda si fa carico delle spese di spedizione e dei dazi di import. I prodotti vengono spediti direttamente dall'Italia attraverso corrieri espresso internazionali che curano anche le attività di sdoganamento.

L'azienda crede molto nelle potenzialità di sviluppo del mercato cinese a cui dedica da anni investimenti importanti. Già nel 2010 ha provveduto, ad esempio, ad integrare il sistema di pagamento Alipay nella propria piattaforma ed è in procinto di integrare anche WeChat Pay. Inoltre, l'azienda presta molta attenzione alle attività di marketing e comunicazione, che richiedono un accurato lavoro di adattamento al mercato locale. I riferimenti grafici e linguistici associati al mondo del lusso in Cina sono infatti diversi rispetto all'Italia. Per avvicinarsi sempre di più alle preferenze del consumatore cinese, Luisaviaroma.com utilizza tutti i principali social network cinesi e attiva programmi di affiliazione e collaborazioni con celebrità ed

influencer locali. Le attività di marketing sono gestite sia direttamente dall'azienda sia attraverso delle agenzie di comunicazione. Altri punti chiave per lo sviluppo delle attività in Cina riguardano, infine, il costante aggiornamento tecnologico e la ricerca di partner locali adeguati al livello di servizio che l'azienda offre, visto che si rivolge ad un segmento di clientela particolarmente esigente.

Conclusioni

L'e-commerce rappresenta una chiave di ingresso di straordinaria importanza per le aziende che si accostano al mercato cinese, grazie alla possibilità di raggiungere grandi volumi, alla significativa capacità delle piattaforme dedicate all'import di garantire l'autenticità di prodotto e ai minori investimenti nello sviluppo rispetto a eventuali canali fisici. Nonostante questo, le aziende italiane utilizzano solo marginalmente il canale online per vendere in Cina. Questo fenomeno può essere in parte spiegato dagli alti costi e dal lento ritorno sull'investimento dell'e-commerce in Cina. Una presenza su una piattaforma B2C richiede investimenti consistenti sia per sviluppare il negozio online sia per impostare correttamente le campagne di comunicazione che, anche nel caso di brand già affermati, non sono banali da gestire e contribuiscono significativamente ad incrementare l'incertezza relativa al ritorno dell'investimento in un progetto di export online. Sviluppare campagne di marketing e comunicazione in un mercato culturalmente distante come quello cinese implica, peraltro, di dover affrontare difficoltà di individuazione di toni, temi e contenuti coerenti con i gusti del mercato, spesso diversi e difficilmente comprensibili da professionisti non cinesi. La maggior parte dei casi di successo di imprese occidentali su piattaforme B2C in Cina, non a caso, vede una forte collaborazione tra il brand internazionale e un operatore (licenziatario, importatore, distributore o, più genericamente "third party") cinese, oltre un forte coinvolgimento di specialisti di comunicazione locali. Volendo sintetizzare le principali peculiarità dell'e-commerce cinese potremmo dire che si tratta di un mercato concentrato e dominato da attori locali che giocano un ruolo fondamentale nell'abilitare la vendita anche di prodotti stranieri in Cina. In seconda battuta, l'e-commerce cinese è estremamente "social". In molte occasioni, gli acquisti online non nascono da un vero e proprio bisogno, ma da una necessità di intrattenimento o svago. Basti pensare che "Taobao", che è un'altra piattaforma del Gruppo Alibaba dedicata prevalentemente alle vendite tra consumatori, vuol dire "caccia al tesoro". Peraltro, non è un caso che si registrino volumi particolarmente ingenti in concomitanza di grandi occasioni, eventi e feste come il Singles' Day. In questo contesto, le attività promozionali e di coinvolgimento dei consumatori sui social network sono di fondamentale

Le aziende italiane utilizzano solo marginalmente il canale online per vendere in Cina. Questo fenomeno può essere in parte spiegato dagli alti costi e dal lento ritorno sull'investimento dell'e-commerce in Cina

In molte occasioni, gli acquisti online in Cina non nascono da un vero e proprio bisogno, ma da una necessità di intrattenimento o svago.

L'e-commerce cinese si sviluppa prevalentemente sullo smartphone, strumento che abilita tra l'altro fenomeni di omnicanalità, ossia di passaggio da un canale ad un altro (sia online che tradizionali) durante lo stesso processo di acquisto.

importanza per aumentare la riconoscibilità del brand e del prodotto venduto e creare una “relazione” tra venditore e consumatore. Le relazioni sono infatti alla base della cultura cinese. Stabilire un contatto con l'azienda, porre domande, lasciare recensioni e commenti, sono attività normali per un cinese, imprescindibili per aumentare la fiducia verso l'azienda e convertire la visita sul sito in un acquisto. È dunque fondamentale offrire supporto adeguato e un servizio di customer care eccellente. Infine, l'e-commerce cinese si sviluppa prevalentemente sullo smartphone che abilita tra l'altro fenomeni di omnicanalità, ossia di passaggio da un canale ad un altro (sia online che tradizionali) durante lo stesso processo di acquisto. E questo è proprio uno dei trend che sembra si svilupperà di più nei prossimi anni in Cina e in altri Paesi del mondo.

Capitolo 5

E-commerce nel mercato degli Stati Uniti



Questo capitolo approfondisce l'export digitale verso gli Stati Uniti. Si fornisce un inquadramento macroeconomico del mercato e in particolare dell'e-commerce, e si presentano alcuni aspetti peculiari che hanno rilevanza nelle scelte di export digitale

Gli Stati Uniti sono una delle maggiori economie sviluppate al mondo con un PIL pro capite che nel 2018 supererà i 61 mila dollari e una popolazione di circa 330 milioni

Trend macroeconomici negli Stati Uniti

Gli Stati Uniti sono una delle maggiori economie sviluppate al mondo con un PIL pro capite che nel 2018 supererà i 61 mila dollari e una popolazione di circa 330 milioni (Tabella 5.1). Negli ultimi anni l'economia statunitense si è rivelata solida e in crescita. Il tasso di disoccupazione è stabilmente inferiore al 5% e in calo: nel 2018 arriverà al 3,8%. Il tasso di crescita del PIL è positivo, indicando un rafforzamento della ripresa, e le stime di crescita sono state ripetutamente riviste al rialzo nel corso del 2017 e nei primi mesi del 2018. Le ultime previsioni indicano una crescita reale dell'economia del 2,3% per il 2018. Il quadro complessivo che si delinea è pertanto positivo.

Tabella 5.1. I principali indicatori macroeconomici degli Stati Uniti

	2017	2018*
PIL (mld dollari a prezzi correnti)	19.374	20.270
Tasso di crescita del PIL a prezzi costanti (var. %)	2,2	2,3
PIL pro capite alla parità del potere d'acquisto (dollari)	59.340	61.570
Tasso di disoccupazione (%)	4,4	3,8
Popolazione (mln)	326	329
Export beni e servizi (% sul PIL)	12,2	12,3
Import beni e servizi (% sul PIL)	15,2	15,0
Saldo di conto corrente (mld dollari)	-547	-544

Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico, 2018

Il consolidamento economico va tuttavia inserito in un clima di generale incertezza, specialmente per quanto riguarda la politica economica. Si prevede che la recente approvazione dei tagli alle imposte possa avere effetti positivi sull'economia americana e mondiale. Alcune riduzioni di imposta hanno tuttavia natura temporanea ed è pertanto possibile un rallentamento della crescita a partire dal 2022. Per quanto riguarda la politica monetaria, la Federal Reserve americana ha da poco annunciato aumenti dei tassi di interesse: una stretta monetaria il cui obiettivo esplicito è di contenere l'inflazione ed evitare il rischio di un surriscaldamento dell'economia. Non è facile però prevedere l'andamento del tasso di cambio del dollaro nei prossimi mesi, perché se da un lato l'aumento dei tassi di interesse dovrebbe spingere verso un apprezzamento del dollaro, dall'altro gli effetti delle scelte di politica commerciale, le quali secondo alcuni potrebbero implicare il rischio di un possibile ritorno al protezionismo e alle guerre commerciali internazionali, restano difficili da decifrare.

L'Italia ha storicamente con gli USA il suo maggior surplus commerciale, e gli USA sono il terzo mercato di destinazione delle esportazioni italiane (Tabella 5.2). Alla ripresa economica dovrebbe accompagnarsi il rafforzamento della domanda interna con un conseguente aumento dell'import. La crescita economica statunitense implica quindi un miglioramento delle opportunità per le imprese italiane. I tagli previsti delle imposte dovrebbero avvantaggiare soprattutto le fasce benestanti della popolazione, le quali beneficerebbero di una maggiore riduzione dell'aliquota media, con possibili effetti positivi sulla domanda di Made in Italy di alta qualità. Nel caso in cui il dollaro rimanesse relativamente debole sui mercati valutari, tuttavia, l'aumento della domanda potrebbe avere un effetto attenuato sull'import, per cui sembra ragionevole un cauto ottimismo.

Gli Stati Uniti sono il terzo mercato di destinazione delle esportazioni italiane

Tabella 5.2. Posizioni e quote nell'interscambio Italia - USA

	2015		2016		2017	
	Posizione	Quota	Posizione	Quota	Posizione	Quota
Italia come origine dell'import Stati Uniti (fornitore)	8	3,8	7	3,8	7	3,8
Stati Uniti come destinazione dell'export italiano (cliente)	3	8,7	3	8,8	3	9,0

Fonte: elaborazioni su dati IHS, 2018

Inquadramento del mercato e-commerce B2C statunitense

Il mercato e-commerce B2C statunitense è ormai sviluppato, ma continua a crescere. Nel 2017 ha raggiunto il valore di 546 miliardi di euro, con una crescita di quasi il 12% rispetto al 2016, in linea con quella registrata negli ultimi anni. Gli USA consolidano il secondo posto nello scenario mondiale, per valore del mercato e-commerce B2C, alle spalle della Cina. Le vendite online registrano valori particolarmente alti in corrispondenza di eventi o festività particolari come il Black Friday, il Cyber Monday, la festa del Ringraziamento e tutto il mese di dicembre in generale. L'e-commerce pesa circa il 13% sul totale retail statunitense, ma si prevede che il tasso di penetrazione aumenterà fino al 17% entro il 2022¹. Circa il 30% dell'e-commerce statunitense è generato da acquisti tramite smartphone, come accade oggi su diversi mercati occidentali, tra cui l'Italia dove il peso del mobile è circa il 25% del transato e-commerce nazionale. Amazon si conferma leader di mercato sia per fatturato sia per numero di visite, seguito a debita distanza da Walmart, Staples, Apple, Homedepot, Bestbuy e Macy's. Ad eccezione di Amazon, dunque, i principali player e-commerce sono in prevalenza operatori tradizionali che, consci dell'importanza dell'online

¹Forrester, Online Retail Forecast 2017 to 2022 (US), 2017.

Nel mercato americano, può risultare vincente la scelta di integrare – e non sostituire – il canale online con quello offline

in questo mercato ormai maturo, hanno iniziato a implementare da qualche anno una strategia di vendita omnicanale. Spesso, tale strategia comporta l'utilizzo dei punti di vendita fisici come nodi distributivi, consentendo la consegna da negozio a casa del cliente o il ritiro dell'ordine da parte del cliente presso il punto vendita. Molto diffusi in USA sono inoltre i siti delle vendite private. Nati nel settore dell'abbigliamento e accessori, hanno dimostrato di essere sia un canale di valore per smaltire i prodotti di fine stagione, sia un efficace strumento di marketing per promuovere il brand (per gli operatori meno conosciuti). Sono ancora poco utilizzati per il settore alimentare, mentre risultano abbastanza diffusi per commercializzare il vino. Quest'ultimo è in realtà uno dei prodotti più complessi da vendere online, a causa di un rigido sistema che prevede il passaggio da un importatore con la licenza per la vendita di alcolici. Di conseguenza, un'azienda italiana non può, di norma, vendere direttamente al cliente finale. La vendita è per legge riservata agli operatori dell'ultimo livello del processo distributivo, ossia i retailer. Infine, si stima che il numero di acquirenti online sia cresciuto di 4 milioni nell'ultimo anno, raggiungendo quota 196 milioni, ossia circa il 78% degli internet user. Gli acquisti cross border verso gli USA provengono principalmente da Regno Unito (il 49% dei consumatori acquista da questo paese), Canada (34%) e Australia (18%), Cina (39%) e Hong Kong (20%).

Modelli di export verso gli Stati Uniti

Riprendendo la descrizione degli elementi fondanti una strategia di export digitale, proposti nel capitolo 3, in questo paragrafo proviamo ad applicare questo modello al caso degli USA.

- **Canali commerciali.** I canali per vendere online negli USA sono diversi. L'azienda può affidarsi a retailer online che comprano i prodotti rivendendoli tramite il proprio sito. Un'altra possibilità consiste nell'utilizzare un marketplace, ossia un aggregatore online che funge da intermediario senza acquisire la proprietà dei prodotti. In alternativa, l'impresa può vendere tramite un proprio sito di e-commerce. Chiaramente, le diverse possibilità non si escludono a vicenda, per cui una strategia percorribile è quella di sviluppare contemporaneamente più canali online (ad esempio vendere sia tramite marketplace sia per mezzo del proprio sito). Per quanto concerne la selezione del canale online, le aziende italiane attive nel mercato statunitense tipicamente si servono sia di un sito e-commerce, sia di intermediari digitali. Nel caso di utilizzo di un sito proprio è pertanto consigliabile appoggiarsi a un partner locale o con una consolidata esperienza nel mercato statunitense per definire

correttamente le politiche di prezzo. Inoltre, può risultare vincente la scelta di integrare – e non sostituire – il canale online con quello offline. L'impiego contemporaneo di canali offline e online, con differenti livelli di integrazione (ossia indipendenti oppure secondo una logica omnicanale) è una soluzione più complessa, ma anche più promettente e dinamica rispetto ai tradizionali canali online come la vendita tramite importatori e/o distributori o l'utilizzo esclusivo di punti fisici (sia di retailer terzi che di proprietà).

- **Canali logistici.** Per quanto riguarda i canali logistici le soluzioni adottate possono andare dalla spedizione in grandi volumi a un intermediario (spesso anche commerciale), alla consegna dei singoli ordini ai consumatori tramite corriere espresso, fino alle soluzioni più complesse con strutture logistiche negli USA (punti di transito o magazzini), gestite per mezzo di intermediari o direttamente. La scelta dipende molto dai costi, dal tipo di prodotto venduto e dal tipo di normativa applicabile in relazione a etichettatura, aspetti fiscali, condizioni e tempistiche di spedizioni e resi. Tutto ciò deve essere ovviamente tenuto in considerazione nella definizione degli aspetti logistici, specialmente per alcuni settori, per cui la scelta ottimale non può essere univoca. Ad esempio, nell'industria alimentare i requisiti di etichettatura e di tempistiche su consegne e resi sono particolarmente stringenti e possono spiegare alcune scelte organizzative adottate dalle aziende del settore, come la programmazione delle spedizioni il lunedì per evitare lo stallo della merce. Inoltre, è bene considerare che la configurazione della strategia logistica deve tener conto della vastità geografica del territorio, della numerosità degli Stati, e delle peculiarità di ciascuno Stato (in termini, ad esempio, di clima, morfologia del territorio, a densità di popolazione). A seconda della numerosità e della posizione degli Stati serviti, un'azienda potrebbe infatti posizionare un centro distributivo in una o più delle seguenti aree: la Costa Est (generalmente rappresentata da New York), l'area Centro-Occidentale (identificabile principalmente con Chicago), la zona del Golfo (con New Orleans e Houston come principali punti di riferimento) e la Costa Ovest con Los Angeles. In molti casi le aziende optano per situare un magazzino in posizione baricentrica rispetto a tutte le aree (ad esempio in Kentucky) oppure duplicare la propria presenza con una struttura sulla costa Est e una sulla costa Ovest. In alternativa, un'azienda potrebbe non installare un magazzino negli USA, esternalizzando tutto il processo logistico a importatori e a operatori logistici internazionali e locali, oppure sfruttando i servizi di stoccaggio e trasporto offerti dalle piattaforme e dai retailer specializzati. Con riferimento alle modalità di trasporto intercontinentale, le due grandi

La configurazione della strategia logistica deve tener conto della vastità geografica del territorio, della numerosità degli Stati, e delle peculiarità di ciascuno Stato (in termini, ad esempio, di clima, morfologia del territorio, a densità di popolazione)

Identificabilità del marchio e comunicazione hanno un ruolo di primaria importanza. Occorre saper scegliere in base al prodotto e al messaggio che si vuole trasmettere

Il marketing di prossimità basato su sistemi di geolocalizzazione è particolarmente diffuso negli USA. Le piattaforme utilizzate a questo scopo sono spesso le medesime che in Europa, ma i costi sono più elevati

alternative sono naturalmente l'uso della nave o dell'aereo. All'interno degli USA, si ricorre invece spesso al trasporto della merce su gomma. Questa attività è tipicamente affidata a operatori specializzati, in quanto ci sono precisi limiti di peso da rispettare che hanno effetto sui costi logistici dell'intero processo.

- **Canali di marketing e comunicazione.** L'identificabilità del marchio e la comunicazione giocano un ruolo di primaria importanza nel mercato USA. I canali attraverso i quali un'impresa sceglie di comunicare possono essere molteplici e in generale è necessario saper scegliere il mezzo comunicativo adeguato al prodotto e al messaggio che si intende trasmettere. La scelta di occuparsi in prima persona dello sviluppo del brand sul mercato americano è sicuramente la più onerosa in termini finanziari e organizzativi, poiché richiede lo sviluppo di competenze specifiche e una conoscenza approfondita del mercato, ma anche quella che garantisce il maggior controllo della comunicazione. Al lato opposto si pone la scelta di operare come fornitore di un soggetto terzo (ad esempio, nel caso del settore alimentare, vendere a grossi distributori locali come Walmart o rivenditori italiani come Eataly) che poi commercializza il prodotto e gestisce il brand in totale autonomia; scelta perfettamente valida e percorribile nel caso in cui si possano instaurare sinergie comunicative tra il brand del prodotto e l'immagine del fornitore. Una scelta diversa, che possiamo concettualmente ritenere intermedia, in quanto consente un compromesso tra i vantaggi dell'esternalizzazione e quelli del controllo della comunicazione, consiste nell'affidare lo sviluppo del brand in USA a un licenziatario.

I principali fattori da considerare in questa decisione sono i costi di pubblicità - più alti che in Europa - e i costi relativi all'adattamento della comunicazione e dei servizi alle esigenze locali. In particolare, sotto questo aspetto risultano efficaci alcuni accorgimenti quali l'offerta di servizi di assistenza ai consumatori attivi in orari adeguati al fuso orario ed al calendario locale e l'indicazione del numero di telefono del servizio clienti nella forma "1-800 nome del brand".

Con riferimento alla strategia di comunicazione, è utile considerare che negli USA il marketing di prossimità basato su sistemi di geolocalizzazione è particolarmente diffuso e performante. Le piattaforme utilizzate a questo scopo sono spesso le medesime che in Europa, ma i costi complessivi da sostenere per il marketing e la comunicazione sono più elevati. A titolo esemplificativo, si consideri che nel settore Beauty tali costi pesano circa il 25% circa del fatturato online il primo anno, con una

riduzione negli anni successivi (il valore si attesta al 15% dopo tre anni).

- Sistemi di pagamento.** Relativamente ai pagamenti, il mercato statunitense presenta delle preferenze specifiche che privilegiano l'utilizzo di carte di credito e Paypal (quest'ultimo molto più utilizzato che in Europa) a scapito di sistemi tradizionali quali il bonifico bancario o il contrassegno. L'azienda può accettare come strumento di pagamento B2C unicamente la carta di credito, aggiungere la carta di debito o ancora consentire modalità di pagamento più avanzate come il "cash on delivery". Più evoluta la possibilità di pagare tramite App e/o wallet digitali. È importante che chi decide di vendere negli USA sia consapevole delle potenzialità offerte dalle piattaforme sulle quali si sceglie di operare, e in particolare delle differenze rispetto all'Europa; spesso, infatti, le piattaforme USA hanno funzionalità che in Europa arrivano dopo sei mesi o un anno, per cui l'impresa italiana deve essere in grado di gestire possibilità di pagamento che in Italia potrebbero non essere ancora diffuse. Specialmente per le piccole e medie imprese può essere utile farsi aiutare da un partner locale o con forte esperienza del mercato USA.
- Aspetti legali.** I principali fattori da considerare per vendere online in USA sono la normativa fiscale e doganale, la protezione del marchio, il rispetto delle condizioni di vendita e di reso. Il quadro regolamentare è affidato agli interventi della Federal Trade Commission (FTC). La vendita online negli USA è soggetta, al pari di quella tradizionale, a stringenti regole di tassazione con riferimento alle cosiddette sales tax. Queste ultime sono imposte sulle vendite dei prodotti gravanti sul consumatore finale all'interno del territorio in cui viene venduto il prodotto. Da alcuni anni molti Paesi infatti hanno introdotto il "click-through nexus", principio in base al quale le sales taxes vengono applicate anche quando la vendita sia stata conclusa per corrispondenza. Un altro elemento di complessità è dato dal calcolo delle sales tax e nexus tax (imposte sulle vendite dei prodotti gravanti sul consumatore finale all'interno del territorio in cui viene venduto il prodotto) il cui ammontare differisce significativamente in base alla località geografica in cui risiede il consumatore.

Nell'ipotesi in cui le vendite online siano gestite attraverso un sito proprio, è consigliabile la costituzione di una società dedicata, al fine di non esporre il patrimonio dell'azienda alla responsabilità derivante dal commercio online dei prodotti. Le diversità normative che possono insorgere rispetto all'Unione Europea impongono particolare accortezza nel predisporre le condizioni generali di vendita. Oltre alla corretta definizione degli

Le piattaforme USA hanno spesso funzionalità che in Europa arrivano dopo almeno sei mesi, per cui l'impresa italiana deve essere in grado di gestire possibilità di pagamento che in Italia potrebbero non essere ancora diffuse.

I principali fattori da considerare per vendere online in USA sono la normativa fiscale e doganale, la protezione del marchio, il rispetto delle condizioni di vendita e di reso. Il quadro regolamentare è affidato agli interventi della Federal Trade Commission

È di fondamentale importanza il rispetto della normativa in materia di trattamento e riservatezza dei dati, da considerarsi ormai come una risorsa in mano all'azienda

Nel finanziamento dei progetti legati allo sviluppo dell'e-commerce, le aziende italiane tendono a ricorrere spesso all'autofinanziamento. Le fonti esterne, sia pubbliche che private, sono utilizzate solo se l'azienda non ha capacità finanziaria interna.

aspetti legali pre-vendita, è necessario prestare attenzione e adeguarsi sia alla normativa sia alle consuetudini commerciali post-vendita, in termini di resi, rimborsi e relative tempistiche, ma soprattutto in materia di servizio clienti e assistenza, aspetti che sempre più svolgono anche una funzione rilevante in termini di comunicazione del marchio. Nel caso del commercio elettronico è poi di fondamentale importanza il rispetto della normativa in materia di trattamento e riservatezza dei dati, questi ultimi da considerarsi ormai come vera e propria risorsa nelle mani dell'azienda. Per poter depositare gli incassi e accettare pagamenti con carta di credito negli USA è poi opportuno avere un merchant account.

Problematiche legali in parte simili riguardano le società che operano attraverso un intermediario. Alcune problematiche specifiche riguardano i rischi per i produttori derivanti dalla perdita di controllo su alcuni aspetti della commercializzazione dei loro prodotti. In questo caso ricordiamo l'importanza dei diritti in materia di proprietà intellettuale, facendo particolare attenzione a eventuali utilizzi abusivi del proprio brand. È consigliabile limitare e regolamentare, quanto al tempo e alle modalità, l'utilizzo del marchio da parte del vendor.

Ragionamenti simili valgono per la definizione del prezzo di vendita dei prodotti e degli eventuali sconti; nonché per le politiche di reso della merce applicate dal vendor, tenuto conto anche della disciplina specifica prevista a tutela del consumatore finale che prevede espressamente, per le vendite a distanza, un diritto di ripensamento.

- **Fonti di finanziamento.** L'azienda può autofinanziare completamente l'iniziativa, fare leva su fonti di finanziamento esterne di natura privata (ad esempio mutui bancari), accedere a finanziamenti pubblici come quelli erogati da ICE, SIMEST o SACE, oppure utilizzare più di una fonte di finanziamento per sostenere l'attività di Export verso gli Stati Uniti. Inoltre, in caso l'azienda italiana decidesse di aprire anche una sede e degli uffici dedicati su territorio statunitense, potrebbe accedere a finanziamenti di banche e investitori privati americani. Avere la sede negli USA, peraltro, potrebbe assicurare maggiormente i clienti predisponendoli all'acquisto perché il rapporto commerciale sarebbe regolato dalle leggi americane. Nel finanziamento dei progetti legati allo sviluppo dell'e-commerce, tuttavia, le aziende italiane tendono a ricorrere molto più frequentemente all'autofinanziamento. Le fonti esterne, sia pubbliche che private, sono utilizzate solo se l'azienda non ha capacità finanziaria interna.

- **Aspetti organizzativi.** Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, l'impresa deve valutare il grado di specializzazione del management aziendale e la possibilità di sviluppare nuove competenze o assumere nuove figure se necessario. Un export manager è sicuramente il punto di partenza obbligato per affacciarsi con competenza sui mercati esteri. Quest'ultimo può avere esperienza anche in ambito digitale o essere affiancato da un e-commerce manager per la gestione del mercato USA. La scelta di prevedere figure con competenze sia in ambito e-commerce sia nell'Export, per di più specifiche per il mercato USA, è sicuramente la più costosa e complessa, ma anche quella che consente all'impresa di adattarsi al meglio alle esigenze specifiche del mercato digitale americano.

Artsana è una società italiana fondata nel 1946 con sede a Grandate in provincia di Como. Occupa in totale oltre 5 mila dipendenti sparsi in 21 filiali, di cui 12 in Europa e vende i suoi marchi in oltre 100 paesi con oltre 300 punti vendita Chicco (marchio baby care nato nel 1958). Inoltre, è proprietaria al 100% di Prenatal Retail Group S.p.A. Tra il 1967 e il 1998 ha aperto le prime filiali estere, tra cui una negli USA. La presenza in USA include inoltre un gruppo per lo sviluppo dei prodotti dedicato a questo mercato e la gestione di un magazzino in loco.

Nel 2013, l'azienda ha aperto negli Stati Uniti un canale online che gestisce internamente, curando anche aspetti di customer care. Attraverso il sito proprio, l'azienda punta ad offrire elementi di servizio al cliente, complementari a quelli dei punti vendita fisici con cui Chicco - Artsana USA è presente solo in modo indiretto (ossia senza negozi di proprietà, ma attraverso distributori e rivenditori). Il sito internet contiene molte informazioni sui prodotti, guide all'acquisto e comparatori funzionali, video tutorial, foto ed elementi di dettaglio mirati ad accrescere l'interesse del consumatore per i prodotti offerti e aumentare la notorietà del brand che è comunque già molto buona in questo mercato. Il panorama e-commerce statunitense è molto polarizzato, con pochi operatori ben conosciuti. Questo determina una maggiore semplicità nella gestione delle politiche commerciali da adottare sui vari canali, in quanto è possibile stabilire degli accordi con i principali operatori in merito alle policy generali di vendita e ai prezzi da applicare. Allo stesso tempo, la presenza online dell'azienda, caratterizzata da una gamma più ampia, può essere percepita come potenziale concorrente da parte degli altri retailer online, i quali hanno un assortimento di prodotti Chicco naturalmente più limitato di quello disponibile sul sito proprio dell'azienda. Per gestire eventuali frizioni legate a questo, l'azienda ha deciso che alcuni prodotti venduti sul sito e-commerce proprio possano essere acquistati anche dai

Il caso di Chicco -Artsana negli Stati Uniti: un sito web proprio, ma anche una strategia di collaborazione con gli altri retailer online

Emerge un problema di competenze all'interno di molte aziende, specie di piccola dimensione, nell'affrontare le problematiche organizzative legate allo sviluppo dell'e-commerce

canali e-commerce di altri operatori autorizzati a distribuire il marchio, a cui il sito Chicco rimanda direttamente. Questo approccio collaborativo migliora le relazioni con i rivenditori, permette la condivisione di investimenti, tra cui quelli in marketing, e facilita eventuali accordi tramite i quali l'azienda può ottenere maggiore visibilità anche sui siti di terze parti.

Conclusioni

Il mercato statunitense è uno dei primi mercati al mondo per volumi sia offline che online. Un mercato i cui consumatori hanno un alto reddito disponibile con un'economia sostanzialmente stabile e in crescita, seppur con qualche incertezza sul medio periodo. Il mercato USA rappresenta sicuramente un'opportunità per le imprese italiane, tanto più in ambito e-commerce, un comparto che sta crescendo rapidamente affiancandosi e in parte sostituendo i canali tradizionali offline. Per questa ragione l'integrazione delle vendite online e offline sembra essere una strategia percorribile e di fatti percorsa da molte imprese italiane, seppur declinata diversamente a seconda dei casi.

Il quadro che emerge risulta tuttavia ancora molto legato all'uso dei canali offline, in particolare alla vendita tramite importatori (soprattutto nel settore alimentare). I canali online sono poco sfruttati e rappresentano una delle principali aree di lavoro per il futuro. Le attività di promozione online negli USA avvengono spesso con il supporto di licenziatari o altri partner specializzati. Per quanto riguarda la logistica, le aziende italiane sembrano avere tendenzialmente un controllo limitato sul processo e sono poco presenti in loco con magazzini o altre strutture distributive. I sistemi di pagamento sono molto sviluppati e non risultano particolarmente problematici. Al contrario, le questioni di natura legale costituiscono invece uno dei maggiori scogli: la maggior parte delle aziende, specialmente di piccola e media dimensione, non è in grado di affrontarle se non con l'aiuto di studi legali esterni. Infine, dal punto di vista organizzativo emerge un problema di competenze, in quanto gli export manager hanno raramente un'esperienza adeguata in ambito digitale ed e-commerce.

Pur non mancando casi di successo ed eccellenze, il quadro complessivo quindi lascia pensare che vi sia ancora ampio spazio per crescere in questo mercato, ma per non restare indietro è necessario sviluppare le conoscenze adeguate e scegliere accuratamente il proprio modello di export.

Il mercato USA è fortemente competitivo e i consumatori sono esigenti e abituati ad un elevato livello di servizio. Per avere successo nel mercato è necessario prestare attenzione ai dettagli, soprattutto nel digitale, dove, forse ancor più che nell'offline vale il detto "there is only one chance to make a good first impression". La comunicazione e la strategia di

marketing sono fondamentali. Forse anche per questa ragione i costi sono tendenzialmente più alti che, per esempio, in Europa; ma proprio per questo lo sviluppo di una corretta comunicazione è una condizione necessaria: non c'è una seconda possibilità. La qualità del servizio complessivo è la leva che può permettere di differenziarsi rispetto alla concorrenza, in un mercato in cui i consumatori non valutano esclusivamente il prodotto, ma più in generale l'esperienza di acquisto e consumo. L'adattamento al mercato locale non è solo una scelta utile, come nel caso della gestione degli aspetti fiscali e legali spesso esternalizzata, ma una decisione strategica. Vendere negli USA non significa solo spedire un prodotto, ma sempre più saper trasmettere informazione e negoziare con persone immerse in una cultura diversa. Anche sapersi porre correttamente, adeguandosi alle regole non scritte, fa parte delle competenze utili: mostrare determinazione e risolutezza negli affari, anziché temporeggiare in vista di nuovi sviluppi, è una caratteristica molto apprezzata.

Sapersi comportare correttamente, adeguandosi alle regole non scritte, fa parte delle competenze utili: mostrare determinazione e risolutezza negli affari, anziché temporeggiare in vista di nuovi sviluppi, è una caratteristica molto apprezzata

Capitolo 6

Export online verso altri mercati rilevanti



Questo capitolo approfondisce l'export digitale verso altre aree di interesse per il cross-border e-commerce italiano: Germania, Medio Oriente e Sud-Est Asiatico. Per ogni area geografica, si fornisce un inquadramento macroeconomico del mercato e in particolare dell'e-commerce, e si presentano alcuni aspetti peculiari del mercato locale che hanno rilevanza nelle scelte di export digitale.

Il commercio internazionale tedesco sfiora il 90% del PIL, un valore molto elevato per paese con una popolazione di oltre 80 milioni di persone

Per l'Italia, la Germania è storicamente il mercato più importante per interscambio, primo mercato di destinazione dell'export italiano e primo mercato di provenienza del nostro import

Export online verso la Germania

Trend macroeconomici in Germania

L'economia tedesca è in crescita a tassi superiori al 2%, guidati principalmente dalla ripresa dei consumi interni, dagli investimenti e dalla domanda estera (Tabella 6.1). Il mercato del lavoro solido e il tasso di disoccupazione basso sostengono i consumi delle famiglie. Il PIL pro capite tedesco supera i 40 mila euro nel 2018 indicando un livello medio di spesa elevato. Sul fronte estero, la ripresa economica e l'aumento degli scambi tra i paesi europei hanno effetti positivi sull'export tedesco, solo in parte controbilanciati da un euro forte e da aumenti salariali. Il commercio internazionale tedesco (export più import) sfiora il 90% del PIL, un valore molto elevato per un'economia con oltre 82 milioni di persone; la bilancia commerciale continua a registrare un ampio surplus di oltre 253 miliardi di euro. Trainati dalla domanda di consumi, sia interni che esteri, gli investimenti in macchinari e capitale produttivo dovrebbero ripartire, dopo un 2016 di rallentamento. L'aumento del tasso di utilizzazione della capacità produttiva segnala un aumento degli ordinativi e aspettative di espansione nell'industria. Nel frattempo, sostenuta dai bassi tassi di interesse, la forte crescita degli investimenti abitativi registrata nella prima metà del 2017 dovrebbe continuare seppur con un leggero rallentamento.

Tabella 6.1. I principali indicatori macroeconomici della Germania

	2017	2018*
PIL (mld dollari a prezzi correnti)	3.263	3.382
Tasso di crescita del PIL a prezzi costanti (var. %)	2,2	2,3
PIL pro capite alla parità del potere d'acquisto (dollari)	39.500	40.800
Tasso di disoccupazione (%)	3,8	3,5
Popolazione (mln)	82,7	82,8
Export beni e servizi (% sul PIL)	47,6	48,4
Import beni e servizi (% sul PIL)	39,9	41,0
Saldo di conto corrente (mld dollari)	255,2	253,6

Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico, 2018

Per l'Italia, la Germania è sia il primo mercato di destinazione dell'export, con un peso del 12,6%, sia il primo mercato di provenienza dell'import, con un peso del 16,1% (Tabella 6.2). Viceversa, per la Germania, l'Italia è il quinto mercato di origine dell'import, con un peso del 5,4%. Il deficit commerciale che l'Italia ha con la Germania, letto assieme al fatto che l'Italia si posiziona al 5° posto tra i fornitori del paese, lascia supporre che nonostante la posizione

consolidata, possa ancora esserci spazio per incrementi di export.

Tabella 6.2. Posizioni e quote nell'interscambio Italia - Germania

	2015		2016		2017	
	Posizione	Quota	Posizione	Quota	Posizione	Quota
Italia come origine dell'import tedesco (fornitore)	5	5,2%	5	5,5%	5	5,4%
Germania come destinazione dell'export italiano (cliente)	1	12,6%	1	12,6%	1	12,6%

Fonte: elaborazioni su dati IHS, 2018

Inquadramento del mercato e-commerce B2C tedesco

Con un valore pari a 75 miliardi di euro e un tasso di penetrazione degli acquisti online sul totale retail di circa il 14%, la Germania è il secondo mercato e-commerce B2C in Europa, dopo il Regno Unito, e il quinto al mondo. La Germania è il secondo paese europeo anche in termini di spesa media online per acquirente. Con quasi 900 euro annui, supera il valore medio di spesa online dell'Europa pari a circa 650 euro. La Germania pesa per oltre il 12% del mercato e-commerce europeo che ha raggiunto, nel 2017, un valore pari a 600 miliardi di euro (+ 13% rispetto al 2016). La gran parte del valore dell'e-commerce in Germania è generata da acquisti effettuati tramite pc, sebbene l'utilizzo di smartphone e tablet a questo scopo sia cresciuto nel tempo fino a raggiungere una quota del 38% sul valore complessivo del transato online.

Il principale operatore e-commerce in Germania è il retailer americano Amazon, sia per fatturato che per numero di utenti. Similmente, nel resto del mercato europeo si distingue come grande operatore internazionale insieme ad eBay. Tuttavia, nei singoli paesi vi sono anche alcuni attori locali, con salda presenza sul territorio di riferimento. È il caso, ad esempio, di Allegro, il primo marketplace in Polonia, oppure Ocado, uno dei principali supermercati online nel Regno Unito. Anche la struttura del mercato online tedesco non fa eccezione. Dopo Amazon, i principali operatori sono infatti una serie di rivenditori locali, tra cui troviamo sia attori generalisti come Otto e Tchibo, sia retailer focalizzati su specifici settori merceologici come Zalando nel mondo della moda e Cyberport nell'elettronica di consumo. Questi due settori sono, peraltro, i più popolari, seguiti da cosmetica e prodotti per il corpo, articoli sportivi e arredamento. Il canale e-commerce è utilizzato in modo importante anche per gli acquisti cross border. Secondo

Con un valore pari a 75 miliardi di euro e un tasso di penetrazione degli acquisti online sul totale retail di circa il 14%, la Germania è il secondo mercato e-commerce B2C in Europa, dopo il Regno Unito, e il quinto al mondo

Il 57% degli utenti online tedeschi ha comprato da paesi stranieri, principalmente Regno Unito, USA e Cina

La Germania si colloca al primo posto in Europa in termini di prestazioni logistiche in virtù dell'efficienza dei processi di sdoganamento, della qualità delle infrastrutture e della gamma di servizi offerti

Eurostat ed E-Commerce Foundation, il 57% degli utenti online tedeschi ha comprato da paesi stranieri, principalmente Regno Unito, USA e Cina. Il motivo principale riguarda la possibilità di accesso ad una vasta gamma di prodotti non ancora disponibili presso il mercato nazionale.

Uno dei trend più significativi anche in questo paese è la crescente domanda di esperienze di acquisto omnicanale, costruite attraverso l'integrazione dei canali di vendita online e fisici. Per operare con successo nel mondo retail in questo mercato diventa dunque fondamentale combinare diversi canali commerciali e di comunicazione per ottimizzare le sinergie tra i diversi punti di contatto con il cliente finale. Ad esempio, il modello del "clicca e ritira" che prevede l'acquisto online e il ritiro da parte dell'acquirente presso un punto di vendita fisico si sta diffondendo molto rapidamente in Germania, specie nella versione che prevede l'utilizzo di punti di ritiro "collettivi" come centri commerciali o parcheggi, anziché negozi singoli. La Germania si colloca al primo posto in Europa in termini di prestazioni logistiche in virtù dell'efficienza dei processi di sdoganamento, della qualità delle infrastrutture e della gamma di servizi offerti. La Germania è uno dei paesi in cui si registrano i più alti tassi di reso nelle vendite e-commerce, soprattutto nel settore moda.

L'export digitale verso la Germania: cose da sapere

Il mercato tedesco presenta alcune caratteristiche che lo rendono attraente per le imprese italiane. In primo luogo, la dimensione del mercato, la prossimità geografica e il fatto di appartenere all'Area dell'Euro riducono la complessità degli aspetti legali e logistici rispetto ai mercati extra-UE. In questo senso, un vantaggio è sicuramente quello dell'etichettatura, che può essere gestita a livello centralizzato con un ufficio legale interno, essendo presente un'unica normativa europea di riferimento.

La Germania è un mercato maturo, con un settore e-commerce molto sviluppato e competitivo, i cui consumatori sono ormai abituati a un livello di servizio molto elevato. In un mercato e-commerce sviluppato come quello tedesco, la rapidità della consegna può essere un elemento di competitività. A questo elemento si affianca l'abitudine dei consumatori tedeschi ad effettuare resi o cambi in caso di non piena rispondenza del prodotto alle aspettative: per esempio, in ambito fashion, è abbastanza consueto da parte delle imprese spedire capi di più taglie affinché il

consumatore possa scegliere quale tenere ed effettuare il reso delle taglie scartate.

In questo mercato la strategia omnicanale è particolarmente efficace, tuttavia bisogna prestare particolare attenzione onde evitare fenomeni di cannibalizzazione legati alla competizione sul pricing o al posizionamento del brand e dei prodotti. I canali di vendita possono essere molteplici: da un lato, le piattaforme internazionali, ad esempio Amazon, utili soprattutto per i prodotti di massa; dall'altro, esistono canali, come il sito proprio, più adeguati ai prodotti di nicchia che richiedono un'alta personalizzazione (è il caso del settore arredo e del design).

Per quanto riguarda le strategie di marketing, risulta fondamentale adeguare la comunicazione al contesto locale. Discorso analogo per la gestione dei sistemi di pagamento: in Germania, per esempio, si fa largo uso di soluzioni di pagamento locali che convivono con gli altri sistemi di pagamento più comuni in ambito internazionale, come Paypal.

Di rilevanza europea e pertanto di interesse anche per le imprese che intendono vendere in Germania sono alcune novità legali che avranno un impatto sull'e-commerce. Il 25 maggio del corrente anno entra in vigore il regolamento (UE) 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati. Il regolamento pone particolare attenzione al rispetto della normativa sulla privacy, prevedendo l'obbligo di completare una valutazione d'impatto sulla protezione dei dati, cioè un audit privacy, quando il trattamento dei dati possa presentare un rischio elevato per i diritti e le libertà delle persone fisiche. Si ribadiscono poi il diritto a veder cancellati dalle imprese tutti i propri dati personali (diritto all'oblio) e il diritto alla portabilità dei dati personali. Un nuovo regolamento europeo, votato il 6 febbraio di quest'anno, ha inoltre vietato il cosiddetto "geoblocking", ovvero la pratica di bloccare o reindirizzare automaticamente gli utenti di un determinato sito in base alla nazionalità. In altre parole, i venditori e i distributori sono obbligati a trattare nella stessa maniera tutti i cittadini dell'UE indipendentemente dalla nazionalità o dal punto di accesso alla rete. Lo scopo di questa misura è quella di contribuire, anche in ambito digitale, alla creazione di un mercato unico europeo, concorrenziale e senza barriere.

In Germania si fa largo uso di soluzioni di pagamento locali che convivono con gli altri sistemi di pagamento più comuni in ambito internazionale, come Paypal

Un nuovo regolamento europeo, votato il 6 febbraio di quest'anno, ha inoltre vietato il cosiddetto "geoblocking", ovvero la pratica di bloccare o reindirizzare automaticamente gli utenti di un determinato sito in base alla nazionalità

Il Medio Oriente si configura come un mercato grande, tendenzialmente ricco e in crescita, anche se vi è un'elevata eterogeneità tra paesi

Export online verso il Medio Oriente

Trend macroeconomici in Medio Oriente

L'area del Medio Oriente tende ad essere instabile a causa delle tensioni geopolitiche. Ciononostante, il potenziale di mercato rimane alto, specialmente in alcuni paesi. L'Arabia Saudita sta implementando il programma Vision 2030 che prevede riforme strutturali, privatizzazioni e misure di sostegno alle piccole e medie imprese, con l'obiettivo di incrementare le esportazioni non petrolifere e diversificare l'economia del paese. Arabia Saudita e Emirati Arabi hanno introdotto l'IVA, con aliquota pari al 5%, con l'intento di ridurre la dipendenza del bilancio governativo dal petrolio. Sono iniziati i preparativi per il prossimo Expo del 2020 che si terrà a Dubai.

Il Medio Oriente si configura come un mercato grande, tendenzialmente ricco e in crescita, anche se vi è un'elevata eterogeneità tra paesi: la popolazione complessiva è di oltre 457 milioni di persone, il PIL pro capite medio dell'area sfiora i 35 mila dollari (alla parità dei poteri di acquisto) e il tasso di crescita medio dell'area si aggira intorno al 2,9% (Tabella 6.3). La diversità tra i mercati dell'area emerge chiaramente considerando il PIL pro capite. Escludendo il Qatar, il cui reddito pro capite supera i 130 mila dollari, possiamo individuare due gruppi di paesi. Da un lato quelli con reddito pro capite compreso tra i 40 e gli 80 mila dollari: tra questi spiccano gli Emirati Arabi (quasi 77 mila dollari), il Kuwait (67 mila dollari) e l'Arabia Saudita (oltre 54 mila dollari). Dall'altro quelli che presentano un reddito inferiore ai 20 mila dollari.

Tabella 6.3. I principali indicatori macroeconomici dei paesi del Medio Oriente

	2017	2018*
PIL (mld dollari a prezzi correnti)	2.944,2	3.121,1
Tasso di crescita del PIL a prezzi costanti (var. %)	2,4	2,9
PIL pro capite alla parità del potere d'acquisto (dollari)	34.165	34.813
Tasso di disoccupazione (%)	5,9	6,0
Popolazione (mln)	449,4	457,9
Export beni e servizi (% sul PIL)	38,9	39,5
Import beni e servizi (% sul PIL)	41,9	41,7
Saldo di conto corrente (mld dollari)	48,7	75,7

I paesi inclusi sono: Arabia Saudita, Bahrain, Emirati Arabi, Giordania, Iran, Iraq, Israele, Kirghistan, Kuwait, Libano, Oman, Pakistan, Qatar, Tagikistan, Turkmenistan, Uzbekistan;
* dato disponibile solo per Arabia Saudita, Kuwait, Iran, Israele, Pakistan, Qatar, Tagikistan, Turkmenistan, Uzbekistan

Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico, 2018

L'Italia gode di una presenza buona in quest'area; tuttavia, i paesi del Medio Oriente non si collocano tra i primi mercati per il nostro export, occupando in media la 73° posizione tra i paesi di destinazione (Tabella 6.4): i paesi più rilevanti sono gli Emirati Arabi (18° posizione), l'Arabia Saudita (26° posizione) e Israele (37° posizione). Viceversa, l'Italia è uno dei primi mercati di origine dell'import per molti paesi mediorientali: in media l'Italia occupa la 9° posizione. In particolare, il nostro paese è il secondo mercato di import per il Libano, il terzo per Israele, il sesto per Kuwait e Giordania.

La dimensione del mercato e-commerce è oggi contenuta, ma si stima che questa sia una delle aree che crescerà di più nei prossimi anni

Tabella 6.4. Posizioni e quote nell'interscambio Italia – Medio Oriente

	2015		2016		2017	
	Posizione	Quota	Posizione	Quota	Posizione	Quota
Italia come origine dell'import del Medio Oriente (fornitore)	9	2,8%	9	3,1%	9	2,9%
Medio Oriente come destinazione dell'export italiano (cliente)	72	0,3%	69	0,3%	73	0,3%

Fonte: elaborazioni su dati IHS, 2018

Inquadramento del mercato e-commerce B2C nel Medio Oriente

L'e-commerce B2C negli Stati del Medio Oriente si trova nelle prime fasi di sviluppo. In particolare, nei sei paesi appartenenti al Consiglio di Cooperazione del Golfo (Arabia Saudita, Bahrein, Emirati Arabi Uniti, Kuwait, Oman e Qatar) ha raggiunto un valore di circa 5 miliardi di dollari nel 2016, con un tasso di penetrazione sul totale delle vendite retail di appena il 2%. La dimensione è dunque ad oggi contenuta, ma si stima che questa sia una delle aree che crescerà di più nei prossimi anni, fino a raddoppiare il valore dell'e-commerce entro il 2019. Il principale mercato della regione sono gli Emirati Arabi Uniti, seguiti dall'Arabia Saudita che dovrebbe registrare nei prossimi anni tassi di crescita superiori a quelli degli Emirati riducendo il divario con questo paese e superandolo entro il 2020.

Il principale operatore e-commerce nella regione è Souq.com, un sito generalista che offre anche servizi di logistica ai venditori che usufruiscono del sito, oltre che una propria piattaforma di pagamento. Tra le iniziative promozionali più famose offerte da Souq.com vi è il White Friday, un evento di quattro giorni, comparabile ad iniziative quali il Singles' Day in Cina o il Black Friday in Occidente, con offerte speciali e sconti fino al 70% in tutti i Paesi del Golfo e in Egitto. Nel 2017, Amazon ha acquisito Souq.com con un accordo da 580 milioni di dollari che segna un passaggio importante nell'economia di quest'area, da sempre rivolta ad effettuare investimenti verso l'estero piuttosto che a ricevere investimenti da aziende straniere. L'ingresso di Amazon fa dunque ben sperare sulle possibilità di sviluppo del Medio

Nel 2017, Amazon ha acquisito Souq.com con un accordo da 580 milioni di dollari che segna un passaggio importante nell'economia di quest'area

Più del 50% della popolazione ha meno di 25 anni. Inoltre, le famiglie sono spesso molto numerose e il consumatore giovane cerca, anche attraverso il consumo, in ragione della propria capacità di spesa, di creare la propria identità e affermare uno status

Oriente. Inoltre, la popolazione di questi paesi è molto giovane e, ad eccezione di alcune grandi città come Dubai e Jeddah, vi sono molte città piccole e servite da pochi negozi fisici. In queste zone l'e-commerce troverebbe ampio spazio di diffusione andando a colmare la scarsità di offerta nel retail tradizionale. Uno dei principali fattori di crescita dell'e-commerce potrebbe inoltre essere, anche in quest'area, l'utilizzo dello smartphone, ad oggi posseduto da oltre il 90% della popolazione in Qatar, Arabia Saudita e negli Emirati. Si stima inoltre una crescita importante dell'e-commerce B2C in altri mercati della regione, che ad oggi sono ancora molto piccoli. Ad esempio, in Iran meno dell'1% delle vendite al dettaglio sono condotte online, mentre in Libano il settore dei servizi (viaggi e turismo) è ancora prevalente rispetto a quello dei beni. Tuttavia, si sta registrando una crescita soprattutto nel settore abbigliamento che molto probabilmente porterà questa categoria merceologica a superare gli altri settori nell'ambito delle vendite online. Il Medio Oriente sembra essere un mercato particolarmente attrattivo per operatori e-commerce stranieri. Questo è dimostrato non solo dall'ingresso di Amazon, ma anche dal fatto che un'ampia quota della domanda e-commerce è costituita da prodotti stranieri. Dunque, anche eBay.com e Aliexpress, per citare alcuni esempi, sono molto popolari. In alcuni paesi (ad esempio in Israele) la quota dell'import online sul totale e-commerce B2C supera il 30%. I prodotti più frequentemente importati online appartengono al settore dell'abbigliamento e del lusso (in particolare orologi e gioielli). Nonostante il potenziale di sviluppo futuro, vi sono una serie di barriere all'avvio di attività online in quest'area. Tra queste troviamo la carenza infrastrutturale che impedisce lo sviluppo di una rete logistica adeguata e la grande diffusione del pagamento in contanti alla consegna, particolarmente complesso da offrire per le aziende che non hanno una presenza diretta sul territorio.

L'export digitale verso il Medio Oriente: cose da sapere

L'area del Medio Oriente presenta alcune peculiarità di cui è bene tenere conto per sviluppare consapevolmente un modello di export adeguato a questo mercato che per molti versi segue regole e convenzioni anche molto diverse da quelle italiane o europee. In quanto segue concentriamo l'attenzione soprattutto sui mercati più interessanti per l'Italia e per l'e-commerce, ovvero Emirati Arabi, Arabia Saudita e gli altri paesi della penisola araba.

Il primo elemento caratteristico dell'area riguarda la demografia e quindi il target di vendita: più del 50% della popolazione ha meno di 25 anni. Inoltre, le famiglie sono spesso molto numerose e il consumatore giovane cerca, anche attraverso il consumo, in ragione della propria capacità

di spesa, di creare la propria identità e affermare uno status. In quest'ottica, il Made in Italy beneficia sicuramente di un vantaggio competitivo, potendosi richiamare ad un immaginario legato alla qualità, all'artigianalità, al lusso e al buon vivere; del resto, storicamente, molti prodotti italiani del lusso trovano sbocco nell'area. Ciononostante, anche a causa della giovane età dei nuovi consumatori, si fa sempre più forte l'esigenza di saper trasmettere un messaggio e saper raccontare la storia del prodotto, dell'azienda e del contesto economico da cui proviene. Specialmente nei paesi petroliferi, la capacità media di spesa è molto alta; tuttavia, ciò non deve far pensare che i consumatori non siano attenti ai prezzi. Al contrario, prezzi troppo elevati e soprattutto disallineati tra i vari canali di vendita possono infastidire i consumatori e allontanarli dal marchio. L'esigenza sopra richiamata di affermare uno status, anche tramite i consumi, fa sì che l'esperienza di acquisto non si concluda semplicemente con il possesso del bene, ma che includa tutta una serie di attività rivolte verso l'esterno, come la condivisione dell'acquisto e di foto sui social network. È questa peraltro un'attività che contribuisce a definire i desideri e i gusti delle persone esposte alla condivisione da parte dei loro contatti digitali. Pertanto, non stupisce che il ricorso a ambassador e influencer adeguati, capaci di innescare processi imitativi, sia non solo molto frequente, ma anche considerato molto efficace da parte delle imprese che operano in questi mercati. Va tenuto poi conto del fatto che queste pratiche assumono particolare importanza nell'area, non solo per l'elevata diffusione dei cellulari e l'utilizzo della rete, ma anche perché la numerosità dei dialetti arabi crea di fatto una barriera linguistica molto forte per cui è spesso preferibile basare la comunicazione su immagini e video in grado di trasmettere emozioni e raccontare una storia, possibilmente adattata e calata nel contesto culturale del mercato.

Alcune difficoltà specifiche riguardano la logistica. In molti paesi non esiste un sistema di indirizzi chiaro e questo può creare alcune difficoltà nelle spedizioni. Un modo per facilitare la consegna e migliorare l'esperienza del cliente è quello di prevedere la possibilità di aggiungere note su come raggiungere l'indirizzo di destinazione. La comunicazione diretta col cliente è frequente e non è considerata invasiva su piattaforme come WhatsApp. Per quanto riguarda gli aspetti legali, la conoscenza dei sistemi legali dei paesi mediorientali rappresenta spesso un ostacolo significativo per le imprese italiane, per cui affidarsi a un partner locale non è solo una possibile scelta strategica, ma spesso è una vera e propria necessità, specialmente per imprese di dimensione minore. Le carte di credito sono normalmente utilizzate per i pagamenti, ma sono frequenti anche assegno e pagamenti in contanti alla consegna fino a 3 mila euro.

Alcune difficoltà riguardano la logistica. In molti paesi non esiste un sistema di indirizzi chiaro e questo può creare alcune difficoltà nelle spedizioni.

Un modo per facilitare la consegna e migliorare l'esperienza del cliente è quello di prevedere la possibilità di aggiungere note su come raggiungere l'indirizzo di destinazione

Negli ultimi anni i paesi del sud-est asiatico si sono dimostrati particolarmente dinamici e con un ampio potenziale di crescita rispetto alle economie mature occidentali. La crescita dell'area nel complesso è robusta e rimarrà tale nel 2018, con tassi di crescita medi attesi del PIL reale nell'ordine del 5-6% fino al 2022

L'export online verso il Sud-Est Asiatico

Trend macroeconomici nel Sud-Est Asiatico

Geograficamente, l'Asia sudorientale include 11 paesi: Brunei, Cambogia, Indonesia, Laos, Malesia, Birmania, Filippine, Thailandia, Timor Est, Vietnam. Escluso il Timor Est, i restanti paesi sono tutti membri dell'ASEAN (Associazione delle Nazioni del Sud-est asiatico). Singapore e Brunei inoltre rappresentano due casi da considerare separatamente rispetto agli altri paesi dell'area in quanto economie piccole, 6 milioni di abitanti in totale, con un reddito pro capite decisamente superiore alla media dell'area, circa 98 e 80 mila dollari rispettivamente: l'inclusione di questi paesi renderebbe i valori medi poco rappresentativi, ci concentriamo quindi sui restanti paesi. Il PIL pro capite medio si aggira intorno ai 12 mila dollari (alla parità dei poteri di acquisto); il tasso di disoccupazione è tendenzialmente basso, meno del 4% in media; e la popolazione totale è oltre 644 milioni di persone (Tabella 6.5).

Negli ultimi anni i paesi del sud-est asiatico si sono dimostrati particolarmente dinamici e con un ampio potenziale di crescita rispetto alle economie mature occidentali. La crescita dell'area nel complesso è robusta e rimarrà tale nel 2018, con tassi di crescita medi attesi del PIL reale nell'ordine del 5-6% fino al 2022. Cambogia, Laos e Birmania saranno i paesi che registreranno i tassi di crescita più elevati nel gruppo, mentre tra i paesi dell'ASEAN-5 spiccano Filippine e Vietnam (gli altri paesi dell'ASEAN-5 sono Indonesia, Malesia e Thailandia). Nel complesso, l'area ha beneficiato significativamente della ripartenza del commercio mondiale, dell'aumento dei consumi interni e dell'attuazione di vari programmi per la realizzazione di investimenti infrastrutturali. La crescita è poi favorita da una politica monetaria che negli ultimi anni è stata sostanzialmente accomodante, nonostante alcuni segnali di aumento delle pressioni inflazionistiche. Il quadro dunque è sostanzialmente positivo e stabile.

Le incertezze sul fronte interno riguardano principalmente la crescita dei debiti privati e in alcuni casi pubblici; ma le incertezze maggiori per le economie dell'area derivano dal fronte estero. La possibilità di un innalzamento di barriere commerciali da parte degli USA e di altri paesi occidentali, da un lato, e lo stallo negli accordi di libero scambio, dall'altro, rischiano di compromettere l'export, che per molti paesi rappresenta uno dei traini dell'economia.

Tabella 6.5. I principali indicatori macroeconomici dell'Asia sudorientale

	2017	2018*
PIL (mld dollari a prezzi correnti)	2.406	2.590
Tasso di crescita del PIL a prezzi costanti (var. %)	6,1	5,9
PIL pro capite alla parità del potere d'acquisto (dollari)	11.486	12.261
Tasso di disoccupazione (%)	3,8	3,9
Popolazione (mln)	637,9	644,3
Export beni e servizi (% sul PIL)	51,7	52,7
Import beni e servizi (% sul PIL)	52,9	54,2
Saldo di conto corrente (mld dollari)	37,6	34,0

Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico, 2018

Per quanto riguarda l'interscambio con l'Italia, i dati segnalano la scarsa presenza delle nostre imprese nell'area, lasciando intendere che esista un potenziale di crescita per il nostro export (Tabella 6.6). In media, l'Italia è solo al 19° posto tra i paesi di origine dell'import; mentre per l'Italia i paesi dell'Asia sudorientale si collocano mediamente intorno all'85° posizione, con Thailandia e Malesia in testa alla classifica al 50° e al 54° posto (Singapore è al 40° posto).

Tabella 6.6. Posizioni e quote nell'interscambio Italia – Asia sudorientale

	2015		2016		2017	
	Posizione	Quota	Posizione	Quota	Posizione	Quota
Italia come origine dell'import dell'Asia sudorientale (fornitore)	21	1,1%	21	1,1%	19	1,1%
Asia sudorientale come destinazione dell'export italiano (cliente)	9	2,5%	9	2,7%	8	3,0%

Fonte: elaborazioni su dati IHS, 2018

Inquadramento del mercato e-commerce B2C nel Sud-Est asiatico

Dopo la Cina, il mercato e-commerce dell'Asia sud-orientale è da molti considerato uno dei principali sui cui scommettere. Nel complesso, i paesi dell'ASEAN-5 hanno registrato un valore e-commerce pari a circa 12 miliardi di dollari nel 2017. Se a questi, aggiungiamo anche Singapore, che è tra i Paesi più digitalizzati dell'area, si raggiunge un valore di oltre 14 miliardi di dollari. Nonostante in termini assoluti si tratti di un'area con un mercato alquanto piccolo, circa la metà di quello italiano, sta crescendo costantemente e si stima che supererà i 20 miliardi nei prossimi due anni.

Investire nei paesi del sud-est asiatico significa raggiungere un bacino totale di oltre 600 milioni di abitanti (di cui più della metà sotto i 30 anni e residenti nelle aree urbane), che rappresentano un terreno fertile con un potenziale di forte crescita per l'export del Made in Italy, soprattutto in ambito

Investire nei Paesi del sud-est asiatico significa raggiungere un bacino totale di oltre 600 milioni di abitanti, di cui più della metà sotto i 30 anni e residenti nelle aree urbane

Alibaba nel 2017 ha acquisito l'80% di Lazada.

JD.com, oltre ad avere aperto una nuova versione del suo sito localizzata in Indonesia, ha di recente acquisito Tiki, un grande retailer vietnamita

e-commerce. Infatti, già dal 2015 il Sud-Est asiatico è divenuto il quarto mercato digitale al mondo con 260 milioni di utenti già online, che si stima aumenteranno di 124.000 unità al giorno nei prossimi 5 anni, rappresentando pertanto il mercato digitale col più alto tasso di crescita al mondo. Inoltre, le connessioni da dispositivi mobili sono circa 700 milioni, cioè più del totale della popolazione. Il principale operatore e-commerce in tutti i paesi del sud-est asiatico è Lazada, un sito generalista, attivo in diversi settori, fondato in questa regione nel 2012 dall'incubatore tedesco Rocket Internet. Inizialmente Lazada operava con un modello di retailer online puro, acquistando prodotti da una serie di fornitori e rivendendoli sul suo sito. Solo in un secondo momento ha aggiunto anche una sezione marketplace in cui i venditori possono aprire negozi gestiti autonomamente ed entrare in contatto diretto con i consumatori. Nel giro di cinque anni Lazada è cresciuto velocemente fino a diventare il primo sito in tutti i paesi dell'area. Altri operatori di rilievo sono poi Qoo10, piattaforma generalista particolarmente apprezzata a Singapore ma presente anche in altri Stati, e Zalora, versione locale di Zalando e principale retailer del settore moda. Un dato particolarmente interessante sullo scenario e-commerce nel sud-est asiatico e sicuramente indicativo dell'attrattività di questi paesi è il fatto che i principali operatori e-commerce internazionali, in particolare cinesi, stanno investendo fortemente in quest'area. Alibaba, ad esempio, nel 2016 ha acquisito una quota maggioritaria in Lazada, incrementandola fino a raggiungere un controllo dell'80% nel 2017. Similmente JD.com, oltre ad avere aperto una nuova versione del suo sito localizzata in Indonesia, dove spicca tra i principali operatori, ha di recente acquisito Tiki, un grande retailer vietnamita. Con l'ingresso di questi grandi nomi, sicuramente si darà un'ulteriore spinta allo sviluppo dell'e-commerce in questa regione.

L'export digitale verso il Sud-Est Asiatico: cose da sapere

Una delle principali ragioni per cui il sud-est asiatico è particolarmente attrattivo è, come già sottolineato, la sua popolazione giovane e numerosa (pari al doppio di quella degli Stati Uniti), la crescita e i tassi di penetrazione di smartphone e social network molto elevati. A questi elementi se ne aggiunge un altro non meno importante, ossia il fatto che la concorrenza è non è ancora eccessivamente elevata. Ci sono ampi margini per entrare in quest'area. Dunque, è consigliabile che le aziende approfittino di questa situazione molto favorevole quanto prima. Nell'impostare una strategia di ingresso in questi paesi non bisogna però dimenticarsi della loro eterogeneità. I paesi del sud-est asiatico presentano infatti caratteristiche comuni, ma anche peculiarità economiche, sociali e culturali da non trascurare.

Una prima modalità per entrare nel mercato in modo “graduale” senza esporsi direttamente, soprattutto se non si ha un’adeguata conoscenza delle peculiarità del contesto e delle preferenze dei consumatori è affidarsi agli operatori locali. Può essere molto utile, ad esempio, operare attraverso i retailer più noti come Zalora e Lazada. Tale approccio consente di effettuare un primo test sul mercato e valutare l’eventuale costituzione di un canale online proprio, direttamente gestito, che aiuta meglio il posizionamento del proprio marchio e la sua visibilità (che rischia di essere oscurata all’interno delle grandi piattaforme gestite da terzi).

Per quanto riguarda la gestione della logistica e dunque le consegne degli ordini online, diversi operatori optano per un modello iniziale di spedizione dal paese di origine o un paese terzo. Tuttavia, al crescere dei volumi è decisamente consigliabile disporre di scorte servendosi di un magazzino in loco per ridurre i costi, eventualmente cercando un partner locale. In particolare, Singapore sembra essere una delle sedi preferite per la costituzione di un magazzino o punto di transito locale, nonostante i costi siano tipicamente più alti che in altri paesi dell’area. La gestione della logistica risulta poi particolarmente sfidante nel cosiddetto “ultimo miglio”. Alcuni mercati del sud-est asiatico sono piccoli o omogenei (ad esempio Singapore, Thailandia e Malesia) e hanno tempi di consegna simili a quelli italiani, risultando relativamente più semplici da servire. Altri (esempio Indonesia) sono estremamente eterogenei. In questi casi bisogna considerare tempi di consegna più ampi che spaziano da quelli italiani per le grandi città ai 10 giorni necessari per raggiungere i centri di minore dimensione. In ambito marketing e comunicazione, bisogna invece puntare a rendere nota la peculiarità del Made in Italy, posizionando i prodotti attraverso campagne di comunicazione mirate al consumatore finale e che gli trasmettano le caratteristiche di qualità dei nostri prodotti. Nell’impostare una strategia di marketing con questo obiettivo, spesso non si può prescindere dal coinvolgere professionisti del settore esperti degli specifici mercati di destinazione.

Un altro elemento di attenzione riguarda le modalità di pagamento da offrire ai clienti finali. La carta di credito non risulta ancora molto diffusa, soprattutto nei paesi dell’ASEAN meno avanzati, ma è molto diffusa la modalità di pagamento alla consegna in contanti anche per le vendite online. È dunque importante offrire questa opzione di pagamento anche per le vendite tramite e-commerce transfrontaliero, sebbene sia particolarmente complicato. Le aziende italiane che di solito riescono a soddisfare questo requisito sono quelle che operano in sud-est asiatico attraverso retailer locali che gestiscono in autonomia la parte di vendita B2C.

La gestione della logistica risulta particolarmente sfidante nel cosiddetto “ultimo miglio”

La carta di credito non risulta ancora molto diffusa, soprattutto nei Paesi dell’ASEAN meno avanzati, ma è molto diffusa la modalità di pagamento alla consegna in contanti anche per le vendite online

Ulteriori complessità sono legate al fatto che anche nei paesi ASEAN, come in Cina, è frequente il fenomeno imitativo, pertanto occorre adottare delle misure legali, tra quelle disponibili nei diversi paesi, che proteggano il Made in Italy dagli imitatori locali, i quali potrebbero replicare i prodotti e confondere il consumatore. Infine, nonostante i paesi ASEAN siano ancora emergenti e con delle regolamentazioni ancora in evoluzione per quanto riguarda le vendite online, è stata introdotta una normativa specifica per la privacy, paragonabile a quella presente nei paesi occidentali, dunque particolarmente strutturata. Occorre pertanto conformarsi alle normative locali in materia di riservatezza.

Capitolo 7

L'e-commerce: driver strategico dell'attività dell'ICE



In questo capitolo si delinea la strategia dell'Agenzia ICE in tema di e-commerce, descrivendo il punto di vista del Governo e dell'Agenzia. Si presenta il quadro normativo di riferimento, gli obiettivi dell'azione pubblica e le attività concretamente realizzate. Infine, si delinea quali saranno le future iniziative dell'Agenzia ICE.

Il sostegno all'utilizzo degli strumenti di e-commerce da parte delle piccole e medie imprese è tra le dieci linee di intervento del Piano straordinario per la promozione del Made in Italy, lanciato dal Governo nel 2014

Quadro di riferimento

Con la Legge 164 dell'11 novembre 2014 (legge di conversione del D.L. 133 del 12 settembre 2014, cosiddetto "Sblocca Italia"), il Governo italiano ha lanciato il primo Piano straordinario per la promozione del Made in Italy e l'attrazione degli investimenti in Italia, con proiezione triennale, finalizzato ad ampliare il numero delle imprese, in particolare piccole e medie, che operano nel mercato globale, espandere le quote italiane del commercio internazionale, valorizzare l'immagine del Made in Italy nel mondo, sostenere le iniziative di attrazione degli investimenti esteri in Italia.

Il Piano di intervento, straordinario per l'ammontare delle risorse impiegate e portata delle misure da attuare, mira a rilanciare il Made in Italy sui mercati internazionali puntando su incremento dell'export e attrazione degli investimenti esteri, facendo leva sulle potenzialità presenti nel nostro sistema produttivo e sulle opportunità offerte dall'evoluzione dello scenario internazionale.

Questi, in sintesi, gli obiettivi dell'intervento straordinario a supporto del Made in Italy:

- Incrementare il volume dell'export delle imprese esportatrici ed aumentare il numero complessivo delle stesse.
- Cogliere le opportunità legate alla crescita della domanda globale e all'incremento della classe media nei mercati emergenti.
- Espandere la presenza nei Paesi in cui il potenziale è maggiore.
- Accrescere la capacità di intercettare investimenti esteri.

In occasione della Cabina di Regia per l'Italia Internazionale del 26 febbraio 2015 sono stati condivisi i principali obiettivi su cui orientare lo sforzo straordinario del Governo ed i filoni di attività in cui articolare il Piano per la promozione straordinaria del Made in Italy e l'attrazione degli investimenti in Italia.

In particolare, sono state approfondite le dieci linee di intervento, elencate nell'art 30 comma 2, della legge sopra citata:

- a) iniziative straordinarie di formazione e informazione sulle opportunità offerte dai mercati esteri alle imprese in particolare piccole e medie;
- b) supporto alle più rilevanti manifestazioni fieristiche italiane di livello internazionale;
- c) valorizzazione delle produzioni di eccellenza, in particolare agricole e agroalimentari, e tutela

- all'estero dei marchi e delle certificazioni di qualità e di origine delle imprese e dei prodotti;
- d) sostegno alla penetrazione dei prodotti italiani nei diversi mercati, anche attraverso appositi accordi con le reti di distribuzione;
 - e) realizzazione di un segno distintivo unico, per le iniziative di promozione all'estero e durante l'Esposizione universale 2015, delle produzioni agricole e agroalimentari che siano rappresentative della qualità e del patrimonio enogastronomico italiano;
 - f) realizzazione di campagne di promozione strategica nei mercati più rilevanti e di contrasto al fenomeno dell'*Italian sounding*;
 - g) sostegno all'utilizzo degli strumenti di e-commerce da parte delle piccole e medie imprese;
 - h) realizzazione di tipologie promozionali innovative per l'acquisizione e la fidelizzazione della domanda dei mercati esteri;
 - i) rafforzamento organizzativo delle start up nonché delle micro, piccole e medie imprese in particolare attraverso l'erogazione di contributi a fondo perduto in forma di voucher;
 - l) sostegno ad iniziative di promozione delle opportunità di investimento in Italia, nonché di accompagnamento e assistenza degli investitori esteri in Italia.

La strategia ICE per l'e-commerce

La misura g) "Sostegno all'utilizzo degli strumenti di e-commerce da parte delle piccole e medie imprese", introdotta dal Piano straordinario, è volta a potenziare gli strumenti a disposizione della digitalizzazione delle PMI per favorire l'accesso alle piattaforme digitali e promuovere l'e-commerce quale nuovo canale di penetrazione commerciale, per consentire alle PMI di superare i propri limiti dimensionali e di localizzazione, grazie ad un accesso immediato ai mercati globali. Attenzione particolare viene posta all'attività di formazione e sensibilizzazione dedicata alle piccole e medie imprese italiane e rivolta all'utilizzo degli strumenti digitali finalizzati alla promozione all'estero di prodotti e servizi.

Già nel biennio 2015-2016 l'ICE-Agenzia pone le basi per l'avvio di una innovativa strategia multicanale per la promozione delle imprese italiane sui mercati esteri: al fianco di progetti che integrano le promozioni offline della GDO con i canali online, vengono realizzate iniziative native digitali di alto impatto per le PMI italiane.

Un sostegno per migliorare la digitalizzazione delle PMI e la loro presenza sui mercati esteri, per aiutare a superare i limiti dimensionali e di localizzazione

Strategia: 4 pilastri fondamentali



Accordi con e-tailer internazionali, investimenti in marketing digitale ed attività O2O (offline to online) e partnership con marketplace internazionali ed esteri di primaria importanza per generare traffico per le aziende italiane

Nel 2017 viene strutturato un programma di attività articolato, che prevede, in primo luogo, accordi con *e-tailer* internazionali in grado di gestire il processo di go to market per le imprese italiane, promuovendo i prodotti italiani presso i consumatori digitali all'interno delle proprie piattaforme digitali, con investimenti in marketing digitale ed attività O2O (offline to online) mirate ad aumentare traffico e vendite per le imprese coinvolte.

Sono inoltre realizzate partnership con marketplace internazionali ed esteri di primaria importanza per generare traffico per le aziende italiane presenti ed i newcomer che aprono negozi virtuali su tali piattaforme: investimenti in attività digitali ed online to offline in grado di supportare le aziende italiane nell'acquisizione di visibilità rispetto ai competitor, da sempre uno degli ostacoli principali al successo sulle piattaforme marketplace a causa della forte polverizzazione dell'offerta e dell'aumento continuo delle risorse necessarie a generare traffico.

Nel quadro della strategia e-commerce, l'ICE-Agenzia mette a disposizione delle imprese inoltre preziosi strumenti formativi rivolti alle risorse umane dedicate all'export, mirati a costruire competenze digitali necessarie a competere sui mercati internazionali che richiedono strategie sempre più *omnichannel* che non possono prescindere dall'integrazione tra i canali tradizionali e i canali e-commerce.

Corsi di formazione, training online e coaching all'interno dei progetti di promozione, guide operative e numerosi altri strumenti sono a disposizione di aziende e professionisti dell'export per affrontare le sfide del nuovo millennio sui mercati internazionali.

La formazione è finalizzata a creare un ambiente funzionale al consolidamento delle competenze digitali delle imprese, pienamente immerso nel quadro/programma promozionale delle attività con la distribuzione. Un ambiente che vede affiancati anche specifici programmi di accompagnamento per le PMI sui mercati esteri più dinamici nell'e-commerce, al fine di consentire un pieno accesso ai canali digitali ai newcomers e alle aziende non esportatrici, colmando gli ostacoli derivanti dai gap di conoscenza ed expertise tecnica.

Le azioni intraprese dall'ICE, di portata pluriennale, finalizzate a realizzare investimenti promozionali strutturali in grado di presidiare i canali digitali ed intercettare il forte incremento della domanda previsto sulle piattaforme e-commerce, seguono due filoni di intervento:

- 1) Azioni di collaborazione con catene di distribuzione off line e on line (cd. e-tailer);
- 2) Azioni di comunicazione e promozione con marketplace globali.

Gli obiettivi delle azioni sono i seguenti:

- Sostenere l'ingresso e la crescita di prodotti italiani di qualità, favorendo la diffusione dei brand del Made in Italy sui mercati esteri attraverso un piano di collaborazione con le grandi catene della GDO e i retailers on line, focalizzato sulle piccole e medie imprese
- Assicurare la diffusione dell'offerta italiana sui canali digitali, attraverso retailer on line e piattaforme ad alto potenziale per i prodotti Made in Italy

Le partnership con gli e-tailer

Con le Linee Guida della Cabina di Regia del 27 ottobre 2016, a seguito dell'evoluzione dei canali di vendita commerciali, il concetto di retailer è stato allargato in modo da includere anche i retailer on line (cd. e-tailer) e sostenere le PMI italiane nell'utilizzo degli strumenti di e-commerce.

La GDO, operando in un contesto di altissima competitività, pratica politiche di selezione dei fornitori estremamente selettive e contrattualmente rigide, non negoziabili. Politiche che sono difficilmente gestibili dalle imprese di dimensioni piccole e medio-piccole.

Strumenti formativi digitali per le imprese e le risorse umane dedicate all'export

Più facilità d'accesso al canale della GDO per le imprese piccole e medio-piccole

Nel 2017 le azioni ICE si sono focalizzate sul settore dei Beni di Consumo/Moda ed Agroalimentare/Vini con i seguenti mercati target: Stati Uniti, Canada e Cina, con un investimento complessivo di circa quattro milioni di euro

Il potenziale fornitore deve intercettare l'interesse della GDO che, sulla base dei propri piani di marketing, seleziona i fornitori a cui non resta che aderire di fatto a tutte le condizioni imposte dalla catena distributiva.

In questo particolare contesto di mercato l'ICE è chiamata a realizzare piani di attività e azioni promozionali, concordate e condivise con gli stakeholder, che permettano una maggiore presenza anche numerica delle aziende italiane all'interno dei canali distributivi offline e on line con una maggiore capacità di intercettare l'interesse della distribuzione rispetto alla singola azienda, sia pure mantenendo la posizione di superiorità della controparte in termini di selezione dei fornitori.

La promozione del Made in Italy in collaborazione con i department store ed i retailer on line ha l'obiettivo primario di incrementare riconoscibilità e la visibilità del marchio Made in Italy, la distribuzione e le vendite dei prodotti delle nostre PMI, a cui si affianca una serie di altri possibili risultati non meno importanti:

- consolidamento e miglioramento delle performance dei brand già presenti;
- inserimento, per quanto più possibile stabile, di nuovi brand e nuove merceologie;
- promozione dell'immagine del Made in Italy;
- potenziamento delle azioni di comunicazione verso il consumatore.

Una volta definito il settore e le linee generali di intervento l'ICE effettua un'analisi del segmento di mercato ed individua le catene di GDO e retailer on line corrispondenti al mercato-obiettivo.

Successivamente, si procede alla valutazione dei potenziali partners selezionati stabilendo dei criteri qualitativi e quantitativi di selezione commisurati con la disponibilità ad aderire alla campagna e all'investimento che l'ICE richiede.

Nel 2017 le azioni ICE si sono focalizzate sul settore dei Beni di Consumo/Moda ed Agroalimentare/Vini con i seguenti mercati target: Stati Uniti, Canada e Cina, con un investimento complessivo di circa 9 milioni di euro.

Il partner resta completamente autonomo nella selezione dei fornitori e delle tipologie di prodotto, curando il go to market completo, dallo stoccaggio del prodotto alla vendita finale, alle consegne, ai pagamenti, ai resi/sostituzioni.

Per aumentare il traffico e le vendite i progetti vengono integrati con consistenti azioni di digital marketing ed attività O2O nei mercati target.

In aggiunta e a completamento delle azioni di promozione e comunicazione, al fine di formare in maniera più specifica le aziende italiane interessate ad essere presenti sui canali digitali, vengono previste delle azioni di formazione specifiche da parte degli stessi e-tailer (formazione embedded).

Accanto alle azioni con i pure online retailer, proseguono le collaborazioni con la GDO fisica, ponendo però un nuovo accento alle vendite online tramite i loro stessi siti, nonché all'utilizzo dei canali di comunicazione digitale per la promozione delle vendite. Anche in questa ipotesi resta ferma l'autonomia della GDO, partner anche finanziario dell'operazione, nella scelta dei fornitori e nella definizione delle azioni offline/online.

Gli accordi con la distribuzione, realizzati nel periodo 2015-2016, hanno già prodotto risultati di rilievo.

Accordi con la distribuzione: risultati del piano straordinario



*15 euro di vendite aggiuntive wholesale per ogni euro pubblico investito

**Harvey Nichols basato a Londra opera anche in altri 7 paesi Hong Kong, Turchia, Kuwait, EAU, Arabia Saudita, Azerbaijan

I marketplace

Parallelamente alle partnership con la distribuzione on line, l'ICE individua dei marketplace con cui collaborare mediante la realizzazione di azioni di digital marketing trasversale a beneficio di store e prodotti italiani esistenti.

Il beneficio per le imprese già presenti, come pure per i newcomers che si aggiungono nel corso delle promozioni, consiste nella comunicazione digitale e nelle attività offline, che comunque vengono realizzate in sinergia con il marketplace partner

Le PMI aderenti ai progetti ICE concentrano i loro investimenti sugli store, mentre l'ICE interviene generando traffico e vendite, tramite la comunicazione.

Accanto alle azioni con i pure online retailer, proseguono le collaborazioni con la GDO fisica

L'ICE individua dei marketplace con cui collaborare mediante la realizzazione di azioni di digital marketing

Le PMI aderenti ai progetti ICE concentrano i loro investimenti sugli store, mentre l'ICE interviene generando traffico e vendite, tramite la comunicazione

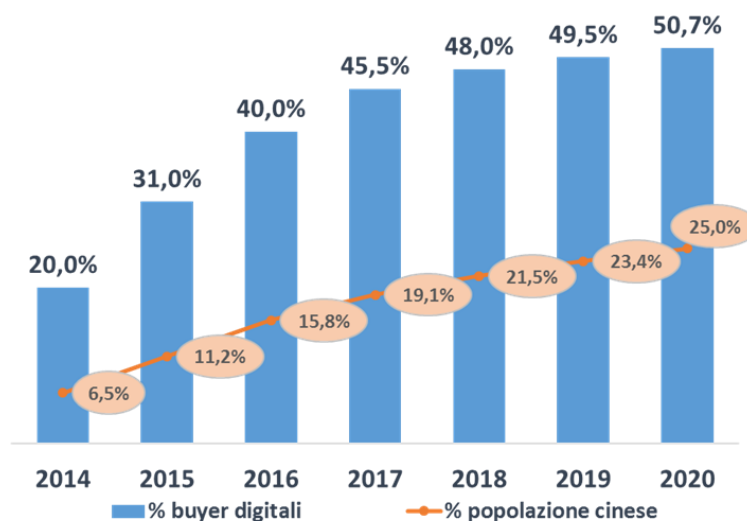
L'utilizzo della modalità cross-border consente di vendere prodotti non registrati in Cina e che non hanno l'etichetta cinese

Per il 2017 le azioni sono concentrate sul mercato cinese, considerato mercato focus, che presenta notevoli potenzialità per i prodotti made in Italy. Su questo mercato gli interventi sono dedicati ai settori: moda in senso ampio (comprensivo anche di cosmetica, occhialeria e gioielleria), agroalimentare e vini, arredo/articoli per la casa, lifestyle.

Il driver strategico primario è la scarsa profondità nella awareness tra i consumatori cinesi rispetto all'Italia in generale, al valore aggiunto del Made in Italy, e alle caratteristiche fondamentali dell'universo di valori che esprime, anche rispetto a quelle già consolidate su altri mercati di destinazione e in Occidente.

Caratteristica specifica della Cina è il modello di e-commerce BtoC transfrontaliero (cross-border), introdotto nel 2012, come progetto pilota in 7 città, tra cui Shanghai e Hangzhou, ed oggi operativo in 15. L'utilizzo della modalità cross-border consente di vendere prodotti non registrati in Cina e che non hanno l'etichetta cinese.

Il cross-border e-commerce cinese in crescita esponenziale



Fonte: Alizila 2017 (Alibaba Group)

La formazione e i servizi

Trasversalmente ai progetti di promozione sono stati potenziati i programmi di formazione rivolti alle imprese, prevedendo degli strumenti operativi ad hoc, nonché una parte educational embedded nei progetti con gli e-tailer e la GDO, un desk consulenziale dedicato in occasione dell'iniziativa *BtoB Road Show per le Imprese italiane*, in corso su tutto il territorio italiano, e corsi di data e web marketing, con focus sulla social media strategy.

I corsi, realizzati in collaborazione con primarie società specializzate e con le associazioni di settore, sono rivolti principalmente alle aziende di piccole e medio-piccole dimensioni e vengono realizzati su tutto il territorio nazionale. Tra questi, Digital4Export, Master MaDE, Fashion Digital rEvolution proseguono anche nel 2018/2019 con nuove edizioni. Nuovi, invece, i Focus settoriali con Google Web Marketing.

Come strumenti di primo orientamento per le imprese, sono state realizzate tre guide dedicate al digital export per i settori Food&Wine, Fashion&Beauty e Home Design, riferite a Europa, Cina e USA, quali mercati target.

Accanto alle guide digitali, è stato prodotto un corso pratico sulle stesse tematiche, denominato "*e-pills e-commerce: corso online sull'export digitale*".

Le Guide ed il corso sono disponibili sul portale ICE al seguente link: <https://www.ice.it/it/e-commerce>.

Il corso è anche scaricabile da canale YouTube e disponibile sul sito dedicato alla formazione dell'ICE:

<https://www.expotraining.ice.it/it/attivita-e-servizi/lista-corsi/173-e-pills-e-commerce-corso-online-sull-export-digitale.html>.

Tra le attività di maggiore rilievo si inseriscono:

➔ *Master in Digital Export (MADE) (2 edizioni)*

La prima edizione del Master è stata organizzata in collaborazione con la LUISS Business School ed è stata rivolta a 22 giovani laureati, con formazione in aula e stage presso aziende su tutto il territorio nazionale.

È in fase di progettazione la seconda edizione, rivolta a giovani laureati, per la formazione di Digital export manager.

➔ *Seminari in collaborazione con gli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano*

Il programma prevede un totale di 16 interventi su tutto il territorio nazionale, con l'obiettivo di approfondire gli strumenti necessari per analizzare la domanda e gli incroci mercato/settore, con particolare riferimento ai mercati target USA e Cina.

Desk consulenziale dedicato in occasione dell'iniziativa *BtoB Road Show per le Imprese italiane*, in corso su tutto il territorio italiano

Tre guide dedicate al digital export per i settori Food&Wine, Fashion&Beauty e Home Design

La formazione digitale offerta dall'ICE per le imprese e i giovani laureati

Nel mese di dicembre 2017 si è realizzato il primo seminario a Torino (presso Confcooperative Piemonte) che ha coinvolto 23 partecipanti interessati ad approfondire gli strumenti necessari per analizzare la domanda e gli incroci mercato/settore, con particolare riferimento ai mercati target USA/Cina. Il secondo evento si è svolto a Lecco, presso API (Associazione Piccole Medie Industrie di Lecco) il 26 febbraio 2018 e il terzo a Milano lo scorso 19 giugno 2018.

→ *Corsi sull'Innovazione Digitale nell'ambito del Piano PES 2, rivolto alle regioni italiane 'meno sviluppate' e 'in transizione'*

I corsi affrontano le tematiche del digital marketing e brand management, multicanalità e multimedialità, web e social media strategy, lo storytelling aziendale. Il programma in aula viene completato da ore di assistenza personalizzata, fornite da esperti della Faculty ICE, al fine di accompagnare le aziende partecipanti nella realizzazione del loro progetto di innovazione digitale volto all'export. Le regioni coinvolte sono: Molise, Calabria, Puglia e Sicilia.

→ *Fashion Digital rEvolution*

Organizzato in collaborazione con CNA Federmoda, il corso ha coinvolto 22 aziende interessate ad approfondire le tematiche della comunicazione sui canali digitali: social media management e global marketplace.

→ *Digital4Export (2 edizioni)*

Progetto itinerante, realizzato in collaborazione con Intesa San Paolo e Confindustria Piccola Industria, con la partecipazione complessiva di 109 aziende, ha riguardato, oltre alle tematiche generali di commercio estero, anche gli aspetti dell'e-commerce, global marketplace, digital marketing e valorizzazione del made in Italy sui canali digitali. La seconda edizione del progetto, in programma per il 2018, dovrebbe formare 120 aziende.

→ *Progetto Living*

Il corso, realizzato in collaborazione con Confartigianato Imprese, ha avuto come focus il settore arredo/living nel mercato russo ed ha sviluppato le tematiche del marketing digitale e dell'e-commerce.

→ *Il marketing digitale: nuove strategie per l'internazionalizzazione*

Progetto itinerante rivolto alle imprese interessate ad approfondire le tematiche riguardanti il digital marketing e gli strumenti per la comunicazione d'impresa 4.0, con focus sulle opportunità del digitale per l'export, sui progetti e-commerce, sulle strategie omnichannel, sulla mobile user experience, sul search engine marketing e media marketing, sugli analytics.

➔ *Impresa 4.0 e digital marketing internazionale*

In collaborazione con Confapi, Alleanza delle Cooperative Italiane, Rete Imprese Italia, Associazione Bancaria Italia, Confagricoltura e Confindustria Piccola Industria, sono stati realizzati, a partire da marzo 2018 nelle sedi di Roma e Bologna, tre seminari itineranti rivolti a MPMI.

➔ *Data & Web Marketing: le nuove strategie dell'export*

Il corso, di carattere itinerante, consiste in incontri specialistici in collaborazione con Google, finalizzati ad illustrare alle imprese gli strumenti disponibili in rete per migliorare la digital benchmark e la business strategy aziendale. Alle prime due tappe hanno partecipato 55 aziende. Altre 5 tappe sono state realizzate nel primo semestre 2018.

➔ *ICE Export Lab Sardegna (2° edizione)*

Il progetto, nato da una collaborazione tra ICE e la Regione autonoma Sardegna, darà nuovo spazio alla formazione sulle tematiche web e digital. Il corso si terrà a Sassari ed avrà come obiettivo far comprendere le potenzialità del mondo digitale e il positivo impatto sulle strategie aziendali. Alla prima edizione, realizzata a Cagliari nel 2016, hanno partecipato 66 aziende.

➔ *Pillole di Futuro Imminente*

Realizzato a Bari il 12 settembre 2018, il seminario "Il Digitale per accrescere la competitività sui mercati internazionali – Pillole di Futuro imminente", organizzato in collaborazione con Confartigianato, nasce in risposta alle esigenze delle aziende italiane che intendano consolidare la loro presenza sui mercati esteri attraverso una corretta impostazione delle strategie di business digitale e visibilità del brand. Il corso ha ad oggetto tematiche quali: le dinamiche dell'export digitale, ostacoli e strumenti di facilitazione, possibili evoluzioni nel medio periodo dell'economia digitale.

➔ *Jewellery Export Lab (2 edizioni)*

Il Jewellery Export Lab è un corso di formazione tailor made realizzato durante il 2017, organizzato per la prima volta per le aziende appartenenti al settore orafo/argentiero. Tra i vari moduli è stata data una significativa rilevanza al digitale - Digital Strategy e Web Marketing in particolare Brand imaging e Web Reputation; Digital Marketing; E-Commerce e advertising digitale; Social Media Strategy. Nella seconda edizione, che prende avvio nel 2018 per poi proseguire nel 2019, realizzata da ICE-Agenzia sempre in collaborazione con Federorafi, si intende approfondire il percorso formativo per consentire alle imprese di implementare nuovi modelli di business, in un contesto di

L'impostazione del corso sul settore orafo/argentiero permette di dare una panoramica completa sulle opportunità commerciali che l'economia digitale offre in questo settore

L'accordo tra ICE e Yoox prevede la creazione di uno shop in shop in Cina e negli Stati Uniti

maggior concorrenza del mercato, al fine di adottare strumenti sempre più innovativi per competere sui mercati internazionali.

➔ *Export Tips*

Nel corso del 2017/2018 ha avuto inizio il Programma Formativo multimediale "Export Tips – L'Export in Pillole", costituito da 15 video-unit di approfondimento e relativi studi in pdf, incentrato su tutte le tematiche di Export Management e disponibile sul sito www.exporthtraining.ice.it.

➔ *Corce Fausto De Franceschi*

In occasione del 50° CORCE Fausto De Franceschi il programma è stato aggiornato e ristrutturato secondo gli standard internazionali: la struttura ha previsto un corso "core" ed alcuni corsi "elettivi". Ampio spazio è stato dedicato a "big data", "web marketing", "social media communication", "e-commerce", nel modulo di marketing internazionale; formazione outdoor con visita alla sala operativa delle Dogane, ed il Digital Export Journey in Cina hanno completato la preparazione tecnico-pratica dei futuri export manager. Durante la fase d'aula infatti, è stato dedicato ampio spazio al digital marketing, e-commerce e social media communication, ed è stato organizzato lo study tour a Shanghai.

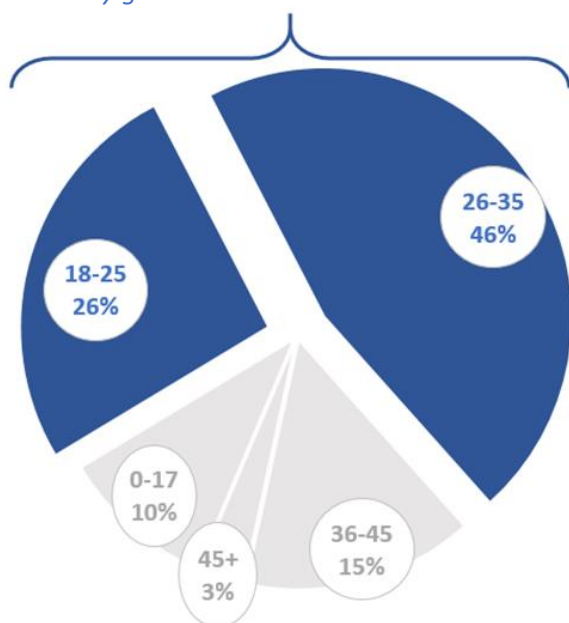
I progetti ICE in corso e le prospettive future

Progetto Moda

Siglatto a dicembre 2017, dopo un confronto competitivo tra top player strategici per il settore moda a livello mondiale, l'accordo tra ICE e Yoox, prevede la creazione di uno shop in shop in Cina e negli Stati Uniti. I consumatori target del progetto sono i *Millenials*, che dominano la popolazione d'acquisto nei prodotti ad elevato posizionamento (*luxury*).

Yoox occupa una posizione di altissimo livello tra gli operatori del settore, operando su 180 paesi, con 7 hub logistici e 8 centri di produzione digitale. La sua clientela è composta per il 67% da donne, di età compresa tra i 30 ed i 40 anni, per il 56% clientela fedele. Il valore dell'ordine medio è di 176 euro, con una frequenza di 3,8 ordini all'anno. Conta 10 milioni di visitatori unici, con 20 minuti di permanenza media. Ha 1,8 milioni di iscritti alla sua newsletter, un milione di fan Facebook, 91mila follower su Twitter e 119mila follower di Instagram.

Online luxury goods consumers. Millennials 72%



Fonte: Tencent – in Exane BNP Paribas Research & Contactlab Luxury Goods

Lo shop in shop ICE, che sarà operativo da fine settembre 2018 per la durata di 12 mesi, coinvolge 120 aziende, di cui 46 newcomers, ed è dedicato al comparto moda allargato (abbigliamento uomo, donna, bambino, calzature, accessori, bigiotteria), con una piccola componente di prodotti di design. I brand selezionati sono divisi in sei categorie e collegati a sei macro temi: craftsmanship, style, creativity, design, heritage. Le aziende selezionate appartengono alle seguenti categorie merceologiche: 47% Ready to wear, 23% Scarpe, 8% Accessori, 9% Borse, 5% Design, 5% Gioielli, 3% articoli per bambini. Il focus è su cultura, creatività e lifestyle made in Italy.

Oltre alla creazione ed alla gestione dello shop, saranno realizzate azioni di digital marketing, acquisto di traffico, campagne sui social media e promozioni in Cina ed in USA con pop up stores, eventi in città di prima e seconda fascia, coinvolgimento di testimonial fondamentali nel consolidamento del traffico organico e nel conseguente supporto all'aumento del conversion rate, ossia la percentuale di visite convertite in acquisti effettivi sulla piattaforma.

Il team di Yoox, infine, ha messo a disposizione il proprio expertise con un programma di formazione specifica per le aziende partecipanti. I rappresentanti di YOOX Cina e USA hanno, infatti, incontrato a Milano le aziende aderenti al progetto per illustrare le tematiche chiave delle vendite online all'estero.

Lo shop in shop ICE, che sarà operativo da settembre 2018, coinvolgerà 120 aziende, di cui almeno 30 newcomers

I vantaggi per le aziende italiane coinvolte saranno molteplici: dall'accesso a mercati lontani e difficili, al processo end2end interamente gestito dall'e-tailer, alla diffusione dell'awareness, alle vendite, all'acquisizione di skills digitali. Inoltre, lo shop in shop rappresenterà un insostituibile test di mercato, su un segmento al consumo che traina la domanda cinese e statunitense sia nei canali tradizionali sia in quelli digitali, con una strategia omnichannel e con un bagaglio di input dal lato della domanda, acquisito grazie alla partecipazione al progetto.

*Progetto Marketplace Cina
Esempio di attività ICE su marketplace*



Avviata una collaborazione con Alibaba Group, il più grande marketplace cinese, in grado di coniugare i diversi aspetti della strategia online, dalla presenza sui social al coinvolgimento dei KOL

Il contesto cinese si caratterizza, da un lato, dalla presenza dominante dei marketplace, dall'altra dalla predominanza del mobile commerce. Il consumatore cinese, infatti, ha saltato la fase desktop per arrivare direttamente allo smartphone.

Per questo motivo, è stata avviata una collaborazione con Alibaba Group, il più grande marketplace cinese, in grado di coniugare, grazie al suo ampio e diversificato ecosistema, tutti i diversi aspetti della strategia online (presenza sui social, coinvolgimento dei key opinion leaders - KOL ecc.), unitamente a momenti offline di promozione.

TMall Global, la piattaforma di cross-border e-commerce di Alibaba, già ospita in via permanente circa 200 negozi italiani di diversi settori, mentre sono oltre 1000 i marchi italiani presenti attraverso distributori.

L'ICE ha creato una sezione dedicata al made in Italy (BrandHub), denominata "HelloITA", caratterizzata da un intenso storytelling. Un racconto delle eccellenze italiane, lontano dagli stereotipi diffusi, declinate nei settori Fashion, Living&Lifestyle, Food&Wine, per contribuire a colmare il gap di conoscenza delle specificità dell'Italia da parte del consumatore cinese, soprattutto nei segmenti maggiormente interessati dall'aumento della domanda sul canale e-commerce. La priorità è quella di generare traffico e creare awareness per le aziende italiane. Un ecosistema promozionale dedicato all'Italia in cui valorizzare il mix di aziende branded e PMI sui maggiori canali e-commerce. 85 aziende hanno aderito al progetto.

Per le caratteristiche specifiche dei marketplace, non sarà possibile intervenire a sostegno dell'introduzione di nuovi marchi o al consolidamento di quelli già esistenti, ma saranno messe in campo azioni di digital marketing, in particolare paid traffic e campagne dedicate, mirate attraverso il tool di Alibaba dedicato ai big data, come pure azioni di social media marketing, collaborando con i KOL (Key Opinion Leaders) e attraverso campagne social all'interno di Alibaba e nei media esterni.


A completare le azioni digitali, si prevede di organizzare eventi e iniziative online to offline (O2O), anche all'interno di negozi di proprietà di Alibaba, come il supermercato Hema per il settore alimentare o il retailer Intime per l'abbigliamento intimo, per generare awareness, engagement, incremento di traffico e di vendite. Le campagne promozionali e le attività O2O coincideranno con le ricorrenze promozionali Alibaba (9.9 bartender competition, Single day 11.11, Double 12, X-Mas, Valentine's Day, Gastronome Fest, Women's Day, Party On).

Infine, con questa azione si intende capitalizzare l'effetto traino di un'operazione trasversale, tracciando un percorso efficace per le aziende italiane che ancora non presidiano i canali digitali in Cina. Un percorso che offre la possibilità di essere presenti in un marketplace leader con un proprio store cogliendo i benefit trasversali della comunicazione e del traffico generato sul Pavillion italiano. Una piattaforma di promotion trasversale per l'Italia; un approdo per le PMI newcomer per ridurre i costi di marketing di una fanbase selezionata; un'opportunità per i brand già affermati ed emerging brand delle PMI di generare ulteriore traffico e costruire awareness.

Progetti futuri

Anche nel triennio 2018-2020 sarà forte l'impegno dell'ICE per la sempre maggiore presenza delle imprese italiane sui

Eventi e iniziative online to offline, anche all'interno di negozi di proprietà di Alibaba, come Hema per il settore alimentare o Intime per l'abbigliamento intimo



canali digitali, con un particolare focus sui mercati esteri. Sempre più la GDO ed i retailers esteri dovranno privilegiare i loro portali per le promozioni del made in Italy. In questa linea già si inseriscono le collaborazioni in USA con Neiman Marcus in per il settore gioielleria, con Heb per la creazione del portale heb.com/Italy dedicato ai prodotti italiani autentici, con Amazon per il settore gioielleria, con I-Gourmet e Freshdirect.com per i prodotti biologici e DOP/IGP. In Europa un posto a parte occupa la prima esperienza con ocado.com per il settore alimentare, un altro online retailer di grande successo.

È infine in corso una trattativa con un primario player mondiale delle vendite on-line per realizzare una sezione “Made in Italy”, dove fare ospitare aziende italiane, principalmente piccole e medie, anche non esportatrici abituali, con focus sui mercati USA e Europa.



Contatti:

Politecnico di Milano - Osservatori Digital Innovation

lucia.tajoli@polimi.it - riccardo.mangiaracina@polimi.it

ICE-Agenzia

Ufficio di Supporto per la Pianificazione Strategica e il Controllo di Gestione | Nucleo Studi
studi@ice.it

Progetto grafico della copertina:

ICE-Agenzia, Ufficio di Coordinamento Promozione del Made in Italy | Nucleo Grafica

