

Alice Morrone

#E-COMMERCE MANAGER

Vendere online
con profitto e consapevolezza
nell'era dell'AI



FrancoAngeli

Professioni Digitali

Le professioni di domani, raccontate dai protagonisti di oggi

Direzione di Alberto Maestri

Il paradigma digitale ha aperto opportunità straordinarie, per chiunque. Innovazione, dati, omni-canalità sono solo alcune delle keyword alla base di questa profonda rivoluzione: per i professionisti di oggi e domani diventa fondamentale rimanere aggiornati e competenti in uno scenario così dinamico, fluido, stimolante. In questo contesto Professioni Digitali propone una collezione di guide pratiche raccontate dai protagonisti di oggi: autori che hanno saputo fare la differenza nel proprio settore diventando fonte di ispirazione per tanti. Una Collana dedicata a consulenti, freelancer, professionisti che desiderano aggiornare le proprie competenze e a quanti hanno da poco intrapreso la via del digitale. Libri agili, pratici e concreti, ricchi di consigli, casi studio, testimonianze e contributi di grandi esperti nazionali e internazionali, pensati per approfondire competenze specifiche e le metodologie più innovative.

Il dialogo continua su...

 <https://www.linkedin.com/company/francoangeli/>



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Alice Morrone

#E-COMMERCE MANAGER

Vendere online con profitto
e consapevolezza nell'era dell'AI

Prefazione di Davide Casaleggio

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso
In copertina: © Shutterstock

Isbn: 9788835183235

1ª edizione. Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione. L'intelligenza del commercio: dal catalogo all'algoritmo

di <i>Davide Casaleggio</i>	pag.	9
Premessa	»	15
1. L'e-commerce	»	21
1. Stato dell'arte	»	21
2. I format storici	»	24
3. I nuovi format	»	25
4. Tutto è e-commerce o può diventarlo	»	31
<i>Il punto di vista di... Luca Zambrelli.</i>		
<i>Approfondimento sul mercato del lusso</i>	»	32
2. Breve introduzione al ruolo dell'e-commerce manager	»	43
3. Pianificare la domanda	»	45
1. Significato	»	45
2. Forecast	»	47

3. Analisi delle scorte e ordini di acquisto	pag.	49
4. I consigli dell'esperto	»	52
4. Progettare l'esperienza di acquisto online	»	54
1. Significato	»	54
2. La Conversion Rate Optimization	»	55
3. Le leve per migliorare il CR: oltre la UX	»	59
4. La user research	»	65
5. Scegliere la piattaforma per vendere	»	68
1. Contesto	»	68
2. Le giuste domande	»	70
3. Le piattaforme custom	»	73
4. La Request for Proposal	»	75
5. Il total cost of ownership	»	77
6. I parametri da valutare	»	80
7. Temi pronti: pro e contro	»	83
6. Incassare i pagamenti	»	84
1. Contesto	»	84
2. Scegliere il gateway	»	85
3. Scegliere i sistemi di pagamento	»	86
4. Prevenire l'abbandono in questa fase	»	87
7. Creare e ottimizzare i flussi logistici	»	92
1. La gestione del magazzino	»	92
2. Le spedizioni	»	95

3. I resi	pag.	99
4. Le comunicazioni post-acquisto	»	102
8. Conoscere e applicare la normativa	»	104
1. Contesto	»	104
2. Le principali normative di riferimento	»	106
9. Gestire il servizio clienti	»	111
1. Contesto	»	111
2. Gli agenti virtuali	»	112
10. Governare il profit & loss	»	115
1. Significato	»	115
2. Il margine	»	118
3. I costi variabili	»	118
4. I costi pubblicitari	»	121
5. I costi del personale	»	122
6. I costi fissi	»	123
7. Gli ammortamenti	»	124
8. Le differenze inventariali	»	124
9. Le peculiarità del modello dropshipping	»	124
10. Le peculiarità del modello marketplace	»	126
11. Le peculiarità del modello social commerce	»	129
12. I ricavi	»	131
13. Le metriche	»	133
11. Cinque strategie per ottimizzare i costi	»	137
1. Smart return	»	137

2. Efficientare i costi di trasporto	pag.	139
3. SEO e GEO	»	140
4. AI-assisted operations	»	143
5. Smart promotion	»	145
12. Cinque strategie per aumentare i ricavi	»	147
1. Customer Relationship Management	»	147
2. Marketing automation	»	150
<i>Il punto di vista di... Federico Dezi.</i> <i>Approfondimento sulla marketing automation</i>	»	151
3. Smart pricing	»	164
4. Merchandising e searchandising	»	166
5. Personalizzazione	»	167
13. Trovare e-commerce manager con le giuste competenze: suggerimenti utili	»	170
1. Niente scorciatoie	»	170
2. Quali soft skill	»	172
3. Giochi di sfumature: i job title	»	176
Ringraziamenti	»	177
Bibliografia	»	179

Prefazione. L'intelligenza del commercio: dal catalogo all'algoritmo

di Davide Casaleggio*

Nel 1880, nel retrobottega dei magazzini **Aux Villes d'Italie** (oggi La Rinascente) a Milano, un'impiegata rilegava con cura l'*Album delle novità*: un catalogo illustrato destinato alle famiglie italiane. Era il tentativo pionieristico di Ferdinando Bocconi, imprenditore e visionario, di superare i limiti geografici del commercio. Il cliente, sfogliando da casa le pagine stampate, sceglieva gli articoli, annotava il numero e inviava l'ordine per posta. Il prodotto arrivava giorni dopo, trasportato da treni e carrozze.

Quel gesto, all'apparenza semplice, segnava l'inizio del commercio a distanza in Italia. A rendere ancora più innovativo l'*Album delle novità* è il fatto che avevano già previsto quello che oggi ogni e-commerce manager sa essere il **miglior segreto per aumentare la conversion: spedizioni e resi gratuiti.**

Nel 1911, in Liguria, la ditta **Fratelli Carli** avviava una pratica ancora più diretta: la vendita per corrispondenza dell'olio extravergine d'oliva. I clienti ricevevano lettere personalizzate, compilavano moduli cartacei e attendevano le bottiglie a casa. Un sistema sobrio ma straordinariamente moderno: il commercio si spostava dalla piazza al

* CEO Casaleggio e Associati.

tavolo della cucina, insieme al rapporto tra venditore e acquirente.

Nel 1960, il modello si industrializzò con **Postalmarket**, il primo grande operatore italiano dedicato esclusivamente alla vendita per catalogo. Migliaia di articoli, milioni di copie distribuite, un'intera generazione abituata a comprare senza entrare in negozio. In un'Italia che cambiava, Postalmarket era l'equivalente analogico del carrello digitale di oggi: si sfogliava, si sceglieva, si attendeva.

Poi arrivò **Internet**. Negli anni '90, il commercio passò dal postino ai modem. Nascevano i primi pionieri digitali come IBS, Euronics, Hoepli ed ePrice. Ma serviva tempo: banda larga, fiducia nei pagamenti, modelli logistici adeguati. L'e-commerce italiano ha preso davvero slancio solo nel nuovo millennio, trainato dai marketplace globali durante gli anni '10 e accelerato dalla pandemia del 2020.

Ogni epoca ha ridefinito il concetto stesso di commercio attraverso le tecnologie del proprio tempo. Nel XIX secolo, fu la combinazione tra stampa e ferrovia a rendere possibile la vendita a distanza su larga scala. Nel XX secolo, telefono e catalogo portarono il negozio nelle case. A cavallo del Duemila, Internet ha disintermediato i canali e globalizzato l'offerta. Oggi, i social media alimentano il **live commerce**, mentre l'**intelligenza artificiale** abilita gli **acquisti a zero click**: la merce non viene più cercata, ma suggerita, selezionata, talvolta ordinata ancor prima che il cliente abbia consapevolezza delle proprie intenzioni.

L'AI sta riscrivendo le regole. Non è più l'utente a cercare: è l'algoritmo a prevedere. Non serve più sfogliare né digitare: basta un'abitudine, un segnale implicito, un pattern comportamentale. L'intelligenza artificiale analizza milioni di dati, anticipa bisogni, filtra l'offerta, automatizza le decisioni.

Un tempo il commercio chiedeva: "Che cosa vuoi comprare?". Oggi sussurra: "Ecco che cosa comprerai domani".

Grazie al progetto “Ecommerce Italia”, che analizza mensilmente le performance dei primi 10.000 siti e-commerce italiani, abbiamo visto come il mercato italiano sia cresciuto per tre lustri a doppia cifra quasi ogni anno con cambiamenti importanti non solo tecnologici, ma soprattutto in termini di modello di business.

Oggi l’e-commerce non è più un semplice canale di vendita. È diventato un’infrastruttura invisibile che permea il nostro modo di cercare, scegliere e acquistare. Sta cambiando il nostro rapporto con il tempo, con il valore, con la decisione stessa. E mentre il commercio si trasforma, cambiano anche le economie che vi ruotano attorno e i ruoli che le sostengono.

La figura dell’e-commerce manager, per esempio, si trova al centro di una ridefinizione profonda. Non basta più gestire operativamente una piattaforma: servono competenze trasversali per dialogare con intelligenze artificiali, orchestrare sistemi autonomi, leggere dati in tempo reale e reagire con agilità a segnali deboli che arrivano da mercati frammentati e in costante movimento. La complessità aumenta, mentre i margini si assottigliano e la visibilità si gioca sempre più spesso su terreni governati da algoritmi opachi e intermediari digitali che decidono chi emerge e chi scompare.

In parallelo, la filiera del commercio si ristruttura intorno a nuove concentrazioni di potere. La disintermediazione che aveva caratterizzato l’ascesa dell’e-commerce cede oggi il passo a una nuova forma di reintermediazione algoritmica, dove sono gli agenti digitali a guidare le scelte di consumo. Questo passaggio apre scenari ancora poco esplorati, non solo dal punto di vista economico, ma anche sotto il profilo etico.

Quando l’intero processo d’acquisto – dalla scoperta del bisogno alla conferma dell’ordine – viene gestito da un agente intelligente, chi è realmente responsabile della decisione? Se un algoritmo, sulla base dei nostri comporta-

menti, delle nostre abitudini, delle emozioni che trasmettiamo, è in grado di suggerire e acquistare prodotti per nostro conto, stiamo ancora scegliendo o stiamo semplicemente approvando una decisione già presa altrove? È qui che la tecnologia diventa invisibile ma influente, efficiente ma potenzialmente manipolativa.

In un futuro sempre più vicino, comprare non sarà più un atto volontario ma un'esecuzione automatica, un comportamento previsto e servito in anticipo. La personalizzazione diventa così un potenziale vincolo. Quello che sembrava il massimo della libertà – ricevere esattamente ciò che vogliamo – potrebbe diventare un limite se riduce la nostra esposizione all'inaspettato, se cancella la possibilità di scoprire, confrontare, esplorare.

Ma c'è un livello ancora più profondo da considerare: **quello del significato.**

Ogni acquisto è, in fondo, una scelta di senso. Quando riceviamo un regalo e diciamo “grazie del pensiero”, non stiamo ringraziando solo per il valore economico dell'oggetto. Stiamo riconoscendo il tempo, l'attenzione, la cura che qualcuno ha dedicato nel selezionarlo pensando a noi. Il significato dell'acquisto nasce proprio da questo investimento umano: dal legame che si crea tra chi sceglie e ciò che viene scelto.

Se delegassimo interamente quel processo a un'intelligenza artificiale, che cosa resterebbe di quel significato?

Un algoritmo può ottimizzare una spesa, ma può **dare senso a un gesto?**

La progressiva automazione dell'acquisto rischia di svuotarlo del suo valore simbolico e relazionale, trasformandolo da espressione di intenzione a semplice esecuzione predittiva. Non è solo una questione di efficienza, ma di identità: **scegliere è anche un modo di raccontare chi siamo.**

Questo libro è una guida operativa per chi vuole essere protagonista della nuova rivoluzione del commercio. In un contesto in cui l'AI ridisegna quotidianamente i confini

del mercato, serve una figura in grado di integrare tecnologia, strategia e relazione con il cliente. Serve una nuova visione. Serve un nuovo ruolo.

Alice Morrone offre gli strumenti per interpretare al meglio quella figura chiave: l'e-commerce manager. Non più semplice gestore di un canale digitale, ma architetto dell'esperienza, interprete dei dati, mediatore tra business e innovazione. Chi saprà evolversi in questa direzione guiderà non solo l'e-commerce, ma la trasformazione stessa delle aziende del nostro tempo.

Perché l'e-commerce non è più soltanto una tecnologia. È la nuova grammatica delle nostre scelte. E decidere oggi come interagirci significa decidere anche **quale significato vogliamo che le nostre scelte continuino ad avere.**

Premessa

Scrivere un libro sul mestiere dell'e-commerce nell'era dell'intelligenza artificiale in un momento storico in cui ogni settimana vengono riscritte sia le regole dell'e-commerce sia quelle dell'intelligenza artificiale è stata una sfida che mi ha messo a dura prova. Sono stata continuamente tentata di riscrivere tutto per rincorrere l'ultima novità, "perché questa davvero rivoluziona tutto", e allo stesso tempo affascinata dall'idea di trovare un modo per fissare dei concetti, un mindset, delle competenze che resteranno chiave anche quando saranno degli agenti basati su AI ad acquistare per conto dei consumatori, molte delle attività di un e-commerce manager saranno concretamente eseguite da altri agenti o automazioni, i canali di acquisto avranno forme completamente diverse.

È quindi doverosa una corposa premessa prima di partire. L'ho strutturata in sei punti.

Ho scelto di evitare per quanto possibile di parlare di tool. Gli strumenti nascono, cambiano alla velocità della luce, si trasformano, muoiono, a volte risorgono in tutte altre vesti. Ancorare dei ragionamenti alle strabilianti potenzialità del tool X o Y renderebbe questo libro fortemente obsoleto prima di andare in stampa. Allo stesso tempo, se guidata da un pensiero strategico strutturato, è proprio la conoscen-

za di quello che alcuni strumenti permettono di fare che può fare la differenza sui risultati ottenuti. Usa questo libro come “nudge”, un pungolo per approfondire su ogni tema e cercare strumenti che fanno quello che racconto.

L'e-commerce non è una materia verticale, ma orizzontale. È l'aggregazione di tante materie verticali al servizio delle vendite a distanza. L'e-commerce manager è un direttore d'orchestra, deve conoscere tutti gli strumenti ma magari è bravo a suonarne solo uno o due. Il suo ruolo è trovare i migliori musicisti e facilitare la loro collaborazione per generare un'unica melodia armoniosa, non suonare tutti gli strumenti. Per scrivere questo libro ho parlato con tanti specialisti delle singole materie, proprio come fa un e-commerce manager quando si forma e informa. Con molti ci conosciamo da anni, ma è stata l'occasione per ascoltare il loro punto di vista in questo momento storico. In particolare, ho ascoltato e apprezzato la visione di *Benito Zaccone*, CEO e fondatore di Intuendi, sulla pianificazione della domanda, di *Domenico La Tosa*, Solution Engineer di Bloomreach, sulla scelta della piattaforma per vendere online, *Francesco Chiappini*, CEO di E-commerce School, sul profit & loss, *Marta De Cunto*, Digital Strategy Director di Ciaodino, sul retail media, *Pietro Lombardo*, Head of Social and Performance di Forward by Lastminute.com, sul social commerce, *Massimo Fattoretto*, CEO e fondatore di Fattoretto Agency, sulla SEO e sulla GEO, *Roberto Fumarola*, CEO di Qaplà, sulla logistica, *Davide Lugli*, CEO di Digital Millers, sul pricing, *Antonino Polimeni*, socio fondatore di Polimeni.Legal, sulla parte legale, *Marcello Valerio*, co-fondatore di If Returns, sui resi, *Alessandro Caliandro*, Director of Experience & Accessibility di Unguess, sulla UX research, *Mattia Giorgi*, Head of AI & Innovation del Gruppo Teddy, sulle applicazioni AI in ambito fashion, *Antonello Pro*, Head of E-commerce Business Development di Axepta Italia, sui pagamenti, *Gianluca Maruzzella*, CEO e Co-founder di Indigo.ai, per servizio

clienti e sales assistant basati su agenti AI, *Elisabetta Bruno*, CEO di Thinkable, sulla strategia CRM. A cui si aggiungono *Giovanni Fracasso*, Chief Operating Officer e Marketing Manager di ICT Sviluppo, e *Giacomo Grassi*, Director of User Experience and Digital Process di INPS, di cui ho integrato alcuni contenuti e modelli proprietari. Sono per me punti di riferimento in Italia sulle loro specializzazioni e ho colto l'opportunità per mettere le loro conoscenze al servizio di tutti coloro che leggeranno questo libro.

Ci sono poi tre professionisti eccezionali che non solo hanno condiviso con me la loro visione, ma hanno investito del tempo per contribuire di loro pugno a questo saggio. Il primo è *Davide Casaleggio*, di cui hai appena letto la prefazione. Davide si occupa da oltre vent'anni di fare ricerca e divulgazione in ambito digitale e tecnologico, con una visione a tutto tondo non solo sul comparto ma anche sulla società. Ha da poco pubblicato un whitepaper sul lavoro bionico, per esempio, che approfondisce come l'intelligenza artificiale cambierà il mondo del lavoro.

Il secondo è *Federico Dezi*, ufficialmente Omnichannel Manager di Doppelgänger, per tutti il frontman della marketing automation in Italia. Federico ha innovato non solo il modo di vendere nell'e-commerce tramite journey sofisticati ed evoluti ma il modo in cui comunicare le performance di vendita: KPI chiari e trasparenti, sperimentazione costante con annessi risultati al servizio della community di chi fa e-commerce. Troverai un suo approfondimento sulla marketing automation – *ça va sans dire* – preziosissimo. Si è cimentato per la prima volta con un testo lungo ed è riuscito a trasmettere le consuete passione e competenza pur ampliando il raggio della sua divulgazione.

Il terzo è *Luca Zambrelli*, Global E-commerce and Digital Director di Dolce&Gabbana, ma anche autore di romanzi tra cui *Sapient. La nascita delle intelligenze artificiali*, tradotto in più lingue e giunto alla seconda edizione. Luca è stato in Italia tra i pionieri del digitale e dell'e-com-

merce, da anni ricopre un ruolo invidiabile, eppure è una di quelle rare persone che brillano perché all'acume uniscono umiltà, ascolto, rispetto, apertura. Ritroverai queste qualità nella sua riflessione: ho chiesto a Luca di darci la sua visione sul futuro dell'e-commerce e dell'intelligenza artificiale. Nessuno sa davvero che cosa accadrà domani e ogni previsione rischia di essere inappropriata, ma sono certa che leggere le parole di Luca ti arricchirà, per costruirti la tua idea di futuro.

Io mi occupo di e-commerce da venticinque anni, con vari ruoli e perimetri, sia da cliente sia da consulente. La maggior parte della mia esperienza è stata in grandi aziende omnicanale in ambito retail di prodotto. Per questo la mia "knowledge base" è più focalizzata sul B2C che sul B2B, più sul prodotto che sul servizio, sulle grandi aziende rispetto alle piccole. Mi sono impegnata per considerare tutte le possibili casistiche e configurazioni, ma è importante che tu sappia il contesto di riferimento, la lente con cui guardo al mondo dell'e-commerce e le esperienze da cui attingo.

Questo libro non parla di advertising. Per molte ragioni ma soprattutto due. La prima è che ci sono persone molto più competenti di me che hanno scritto e continuano a scrivere dei saggi e a produrre contenuti (video, whitepaper, articoli ecc.) davvero meritevoli sull'argomento. La seconda è che vorrei che questo libro fornisse indicazioni utili per gestire un e-commerce più che per attrarre nuovi clienti. È vero: senza pubblicità, o almeno senza una forte strategia di acquisizione di nuovi clienti, l'e-commerce non sopravvive. Facendo un paragone con il retail fisico: avere un negozio nuovo, spazioso e arredato con gusto, offrire prodotti fantastici a un buon prezzo, fare merchandising evoluto, inserire personale gentile e competente... è tutto inutile se nel negozio non entra nessuno.

Allo stesso tempo, affidare la crescita del proprio e-commerce al solo traffico a pagamento è una scelta antieconomica che vedo fare troppo spesso. Tornando al pa-

ragione con il retail fisico: se il negozio è sempre pieno, ma non compra nessuno oppure se in negozio ci sono sempre nuovi clienti ma nessuno torna a comprare oppure ancora se in negozio i clienti entrano solo in caso di grandi promozioni ecc. molto probabilmente c'è da rivedere l'equilibrio economico del canale per non chiudere i battenti.

Ne parlerò più diffusamente a tempo debito, ma volevo sapessi fin da subito che questo è il libro giusto per te se vuoi imparare la strategia e le operations per gestire e far crescere le vendite di un e-commerce e la sua marginalità. Non è il libro giusto per te se vuoi attrarre velocemente nuovi clienti, se vuoi conoscere l'arte delle adv.

Ho un sogno. Rendere questo libro collaborativo e vivo. Periodicamente, mi piacerebbe pubblicarne degli estratti e chiedervi di integrarlo con spunti, riflessioni, commenti, dati aggiornati, correzioni, integrazioni. Vero social writing. L'e-commerce è una materia per sua natura collaborativa e viva, e vorrei sperimentare il potere dell'intelligenza sociale nell'era dell'intelligenza artificiale. Vi terrò aggiornati sul come.

1. L'e-commerce

1. Stato dell'arte

La prima transazione e-commerce al mondo risale al 1994¹. L'imprenditore Dan Kohn, tramite il portale Net Market, vende il cd di Sting – *Ten Summoner's Tales* – a un amico per 12,48 dollari. Amazon va online negli Stati Uniti nel 1995, vendendo inizialmente solo libri².

In Italia la prima transazione avviene nel 1998, su IBS, Internetbookshop. Ancora un libro.

Per molti anni gli acquisti online restano appannaggio dei *tech-savvy*³, quelli che nella curva di adozione dell'innovazione di Rogers⁴ si chiamerebbero **Innovators**.

Il primo salto avviene diversi anni dopo con l'avvento dei social. Facebook nasce nel 2004, in Italia arriva nel 2008. Non è tanto l'avvento dei social in sé ad avere un impatto diretto sulle vendite online, quanto la diffusione dell'utilizzo di Internet, figlia della diffusione del

¹ La prima con protocollo di sicurezza SSL, Secure Socket Layer.

² <https://www.corriere.it/tecnologia/cards/ecommerce-prime-informazioni-scambiate-digitalmente-nascita-colossi-commercio-elettronico/primi-acquisti-digitali.shtml>.

³ Smanettoni, nerd, persone a proprio agio con la tecnologia.

⁴ <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/curva-di-rogers/>.

mobile. L'e-commerce viene abbracciato dagli **Early adopters**.

Ma fino a prima della pandemia, se guardiamo in particolare all'Italia, resta appannaggio di pochi milioni di *heavy buyers*⁵, che generano da soli la maggioranza degli acquisti.

È solo con la pandemia che si scavalca il baratro, il cosiddetto “chasm” nella rivisitazione della curva di Rogers operata da Geoffrey Moore⁶, e si raggiunge sia l'**Early Majority** sia la **Late Majority**. Per forze di causa maggiore.

A livello di volumi, soprattutto nelle prime fasi della pandemia in cui viaggi ed eventi sono stati praticamente azzerati, la grande crescita sui prodotti viene più che controbilanciata dalla forte contrazione di vendite di servizi. In termini di acquirenti, però, si vede chiaramente il salto di quel baratro: in Italia passiamo da circa 24 milioni nel 2019 a circa 33 milioni nel 2021⁷.

Durante la pandemia le aziende, e in particolare quelle che vendono online prodotti, corrono ai ripari tentando di recuperare il ritardo accumulato negli anni precedenti, gli anni in cui non vendevano online o vendevano senza particolari investimenti, né aspettative.

Dal punto di vista tecnologico, le aziende che non avevano sistemi adeguati o non li avevano del tutto, investono per potenziarli o integrarli.

Dal punto di vista umano, i team e-commerce vengono ampliati⁸, nuove competenze integrate, l'entusiasmo per i risultati porta grande fiducia sulle proiezioni che si traduce in forti investimenti.

Il dover decidere precipitosamente, però, conduce spesso a scelte non oculate. Nel caso della tecnologia i sistemi sono stati

⁵ Acquirenti abituali, persone che acquistano in modo ricorrente.

⁶ Curva di Rogers rivista da Geoffrey Moore. *Fonte*: Statnews.

⁷ *Fonte*: Netcomm, BRT, Confcommercio, EDI, Magnews, Oney, Publitalia '80, Sella, “Netcomm NetRetail. Gli acquisti digitali degli italiani”, Netcomm, 2025.

⁸ Secondo Casaleggio Associati, nel report “Ecommerce Italia 2025”, il team medio è composto da otto persone.