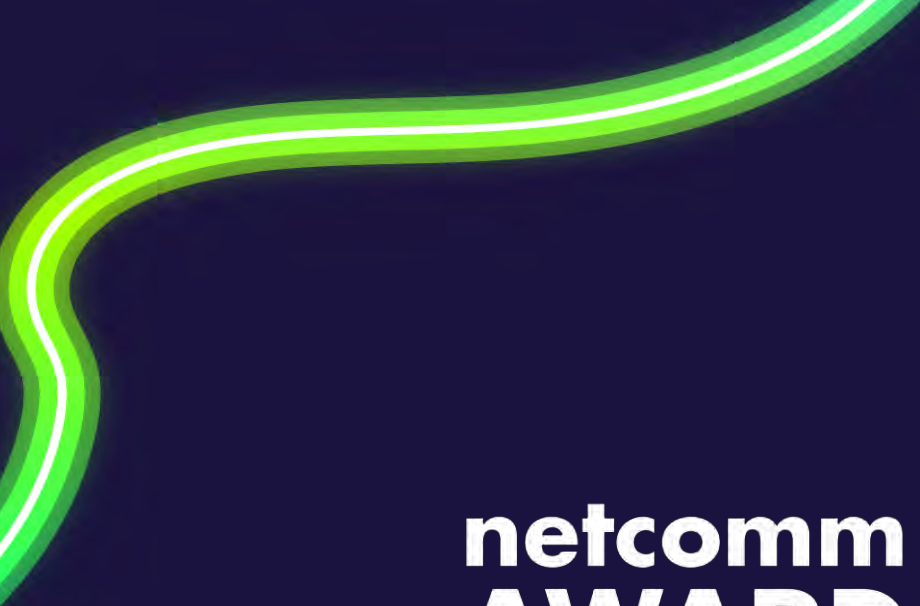




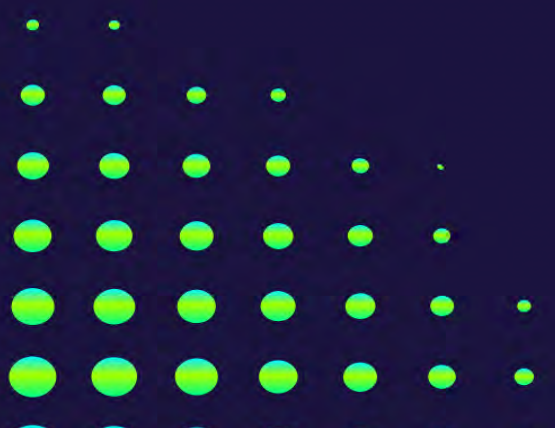
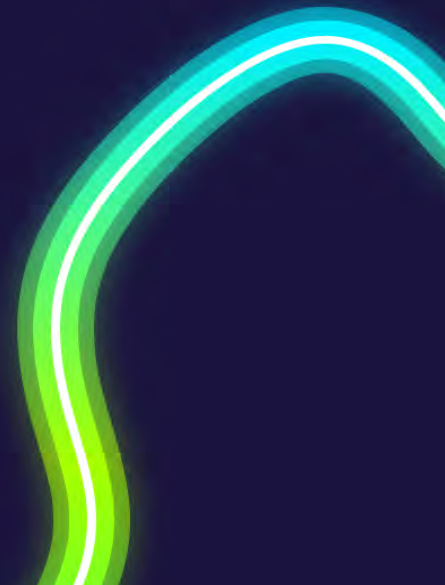
**netcomm
AWARD**



INSIGHTS PAPER 2026

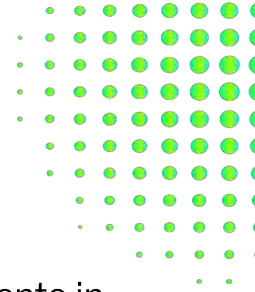
In collaborazione con Vertelya

Con il contributo di Ergoproject, Magnews, Nexi e Publitalia '80



INDICE

✧	CHI È NETCOMM	3
✧	DAL PREMIO ALL'INSIGHTS PAPER	4
	1. Prefazione.....	6
	2. Le tendenze dell'eccellenza	9
✧	LEVA 1: ATTRARRE	15
	3. Dalla copertura all'attribuzione.....	15
	4. Digital marketing.....	17
	5. Campagne di comunicazione.....	21
	6. Social commerce	25
✧	LEVA 2: CONVERTIRE	30
	7. Testare è di tutti, dimostrare di pochi.....	30
	8. User Experience	32
	9. AI & Innovazione	36
	10. B2B.....	40
✧	LEVA 3: SERVIRE	45
	11. Si misura il servizio, non la sua economia.....	45
	12. Customer Care & CRM.....	47
	13. Logistica & Packaging.....	51
	14. Omnichannel	55
✧	LEVA 4: CRESCERE	60
	15. Dove la prova costa di più	60
	16. Cross-border & Export.....	62
	17. Start-up.....	66
	18. Sostenibilità	69
✧	OLTRE LE LEVE	74
	19. Le imprese che attraversano più leve	74
	20. Il vincitore assoluto	76
	21. La menzione speciale.....	80
	22. La classifica accessibilità.....	81
	23. Le voci del mercato	84
	24. Tutti i progetti candidati	91
	25. Agenda 2027: che cosa osserveremo.....	94
✧	APPENDICE	97



CHI È NETCOMM

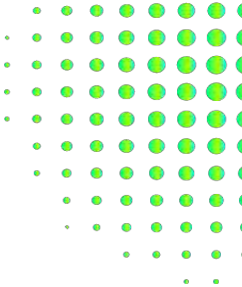
Netcomm è il **Consorzio del Commercio Digitale Italiano**, punto di riferimento in materia di eCommerce e retail digitale nel panorama nazionale e internazionale. Nato nel 2005, riunisce oltre 480 aziende, fra società internazionali e piccole e medie realtà di eccellenza, e promuove lo sviluppo dell'eCommerce e dell'evoluzione digitale delle imprese, generando valore per il sistema economico italiano e per i consumatori.

L'attività di Netcomm si articola su più fronti: studi e ricerche sul commercio digitale, fra cui NetRetail, l'indagine annuale sugli acquisti digitali degli italiani giunta alla diciassettesima edizione, gruppi di lavoro nazionali ed europei sulle principali industry e sui temi di innovazione, eventi e workshop, formazione attraverso **Netcomm Academy**, orientamento legale e fiscale per i soci, partecipazione al dibattito regolamentare con le istituzioni italiane ed europee, digital export, e il **Sigillo Netcomm**, il marchio di qualità per i siti che offrono sicurezza e trasparenza a chi acquista online.

Netcomm è fra i membri fondatori di Ecommerce Europe, l'Associazione Europea del Commercio Elettronico.

Fra le iniziative promosse, il **Netcomm Award**, nato nel 2012 e giunto nel 2026 alla quindicesima edizione, premia i progetti eCommerce più innovativi realizzati in Italia. Questo Insights Paper ne raccoglie e rielabora le evidenze.

Per ulteriori informazioni: www.consorzionetcomm.it



DAL PREMIO ALL'INSIGHTS PAPER

Che cos'è il Netcomm Award

Il Netcomm Award è il premio promosso da Netcomm per premiare e valorizzare i **progetti eCommerce più innovativi realizzati in Italia**. Nato nel 2012, nel 2026 giunge alla quindicesima edizione. Le aziende si candidano volontariamente attraverso un questionario strutturato, indicando le categorie nelle quali chiedono di essere valutate; i progetti sono sottoposti a una valutazione tecnica su criteri predefiniti e al giudizio di una Giuria di esperti del settore, che assegna i riconoscimenti di categoria, il premio di vincitore assoluto e le menzioni speciali.

Il premio si conclude con una serata di premiazione, ma non si esaurisce in essa: la raccolta sistematica e la valutazione omogenea di centinaia di progetti nel corso delle edizioni hanno prodotto una **base di osservazione continuativa** sul commercio digitale italiano.

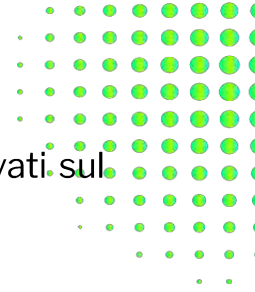
Il processo si articola in quattro fasi: raccolta delle adesioni tramite il sito del premio, valutazione tecnica di ogni progetto con il supporto di Vertelya, verifica di idoneità legale effettuata dal team legale interno a Netcomm, valutazione qualitativa della Giuria. Novità di questa edizione è la valutazione dell'accessibilità dei siti eCommerce candidati, realizzata da Ergoproject. I criteri per categoria sono in Appendice B, la nota metodologica in Appendice A.

Che cos'è l'Insights Paper

L'Insights Paper è la pubblicazione che rielabora quella base di osservazione.

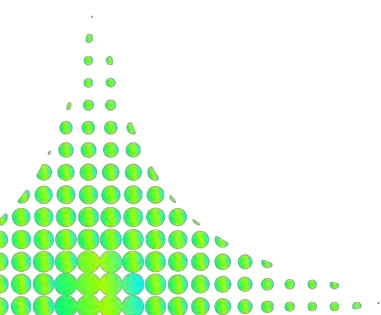
È un documento di analisi: utilizza tutti i progetti candidati, premiati e non premiati, come materiale per leggere lo stato del mercato.

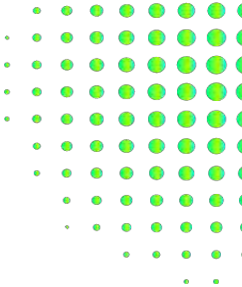
Da qui discendono tre scelte editoriali. Le evidenze sono presentate in forma aggregata e, dove possibile, quantificata. I capitoli di categoria si aprono sugli insight di scenario e solo in seconda battuta sui progetti vincitori. E il perimetro



considerato comprende tutti i candidati valutati, non soltanto quelli arrivati sul podio, perché è l'insieme a restituire la fotografia più fedele.

Ogni edizione restituisce così una lettura dello stato dell'eCommerce italiano: chi lo guida, con quali leve, e dove si concentra il **divario fra ambizione e dimostrazione**. L'edizione 2026 conferma un ecosistema maturo sul piano tecnologico e fa emergere con nettezza la linea che separa l'eccellenza dalla buona esecuzione.





1. PREFAZIONE

1.1 Il valore dell'eccellenza digitale oggi

Non c'è successo senza scambio di conoscenze. È la convinzione che accompagna il Netcomm Award dalla prima edizione, nel 2012, ed è la ragione per cui un premio non può esaurirsi nella serata in cui si consegnano i riconoscimenti. In questi anni abbiamo esaminato oltre cinquecento progetti eCommerce, grandi gruppi e piccole realtà imprenditoriali: ascoltare come lavora chi si mette in gioco è utile a chiunque voglia migliorare il proprio lavoro. Le imprese che si candidano sono le protagoniste della crescita e dell'innovazione del nostro Paese, e queste pagine nascono per restituire al settore ciò che è emerso dal loro confronto.

Il contesto dove si muovono le imprese è quello di un mercato entrato nella piena maturità. Gli italiani che acquistano online hanno raggiunto **circa 35 milioni** (Netcomm, NetRetail 2026), con una diffusione ormai trasversale per età, territorio e profilo socio-demografico, e l'online pesa ormai l'11,2% del totale degli acquisti retail di prodotto degli italiani (Osservatorio eCommerce B2C Netcomm-Politecnico di Milano). La crescita non deriva più dall'ingresso di nuovi acquirenti, ma dalla profondità della relazione con chi già compra. In questo scenario, il confine tra fisico e digitale ha smesso di esistere: quasi il 40% delle decisioni che maturano in negozio è influenzato da un touchpoint digitale (NetRetail 2026).

Analizzando invece l'offerta, notiamo che il panorama del digitale ha sviluppato una sempre maggiore maturità selettiva. Le aziende italiane dotate di un canale eCommerce sono oggi **circa 87.000**, in calo del 4,4% rispetto all'anno precedente: a oltre 21.000 nuovi ingressi corrispondono più di 23.000 uscite (Osservatorio Netcomm-Cribis, 2026). Chi resta, però, è più solido. Fra le società di capitale che vendono online il 77,7% ha chiuso l'esercizio in utile, contro il 74,2% della media nazionale, e la quota di imprese a rischio commerciale elevata è quasi dimezzata rispetto a chi non vende online. Non basta più essere presenti: servono competenze, efficienza operativa e capacità di investire nel tempo.



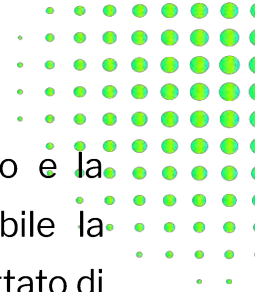
Se Internet ha segnato l'era dell'istantaneità, l'intelligenza artificiale segna **l'era delle aspettative**: quando la tecnologia è in grado di semplificare un processo, il cliente si aspetta che lo faccia. È il fattore che più di ogni altro sta ridefinendo lo scenario, ma il modo in cui lo fa merita attenzione. Fra i consumatori la diffusione dell'AI è ancora contenuta, mentre la sua efficacia è già elevata: viene impiegata soprattutto per orientarsi, per confrontare rapidamente prodotti e prezzi, per governare una quantità di informazioni altrimenti ingestibile. La sua influenza cresce dove la decisione è complessa e l'investimento rilevante, e resta marginale dove prevale la dimensione sensoriale dell'acquisto. Le imprese che questo Paper racconta sono, su questo terreno, più avanti dei propri clienti: stanno costruendo infrastrutture per una domanda che non si è ancora manifestata del tutto.

L'edizione 2026 del premio di Netcomm mostra con particolare nettezza un fatto che considero il vero passaggio di questi anni: la dotazione tecnologica ha smesso di essere un elemento distintivo. Gli strumenti che fino a poche edizioni segnalavano un vantaggio compaiono ormai ovunque, sia nei progetti premiati sia in quelli che non ottengono un riconoscimento. **Ciò che separa le imprese non è più l'accesso alla tecnologia, ma la capacità di dimostrare che cosa quella tecnologia produce.** È una competenza di governo, non di acquisto.

C'è un secondo segnale, meno visibile e forse più importante. Per quattro edizioni consecutive le imprese candidate avevano allargato il perimetro sul quale chiedevano di essere valutate; quest'anno, per la prima volta, lo hanno ristretto. Hanno scelto gli ambiti sui quali ritenevano di poter dimostrare concretamente il loro valore, rinunciando agli altri. Leggo questa inversione come un segno di maturità: **il mercato sta imparando che presidiare non equivale a dimostrare.**

Questo documento non si rivolge soltanto alle aziende premiate. Si rivolge a chi deve decidere dove investire nei prossimi mesi e cerca, per farlo, un **riferimento fondato su evidenze** anziché su impressioni. Per questo abbiamo scelto di renderne esplicito il metodo, di dichiarare i limiti dei dati utilizzati e di dare conto anche dei progetti che non sono arrivati sul podio: è l'insieme dei candidati, non soltanto la loro parte migliore, a restituire la fotografia più fedele del Paese digitale.

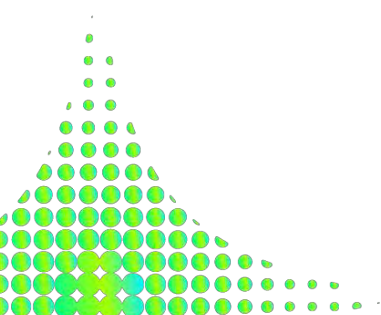


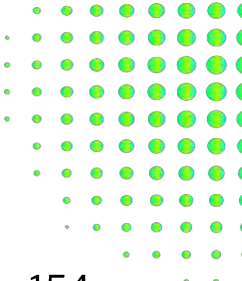


Un ringraziamento sincero va ai componenti della Giuria per il tempo e la competenza messi a disposizione, ai partner che hanno reso possibile la valutazione tecnica e l'analisi di accessibilità, agli sponsor che hanno accettato di contribuire con una lettura di mercato e non con un messaggio promozionale, e soprattutto alle imprese che si sono candidate. Mettere il proprio lavoro sotto l'esame di terzi è una scelta che richiede fiducia, ed è da quella fiducia che nasce la possibilità di un'osservazione come questa.

Roberto Liscia

Presidente, Consorzio Netcomm





2. LE TENDENZE DELL'ECCELLENZA

L'edizione 2026 ha visto in gara 61 progetti, riconducibili a 50 aziende, con 154 partecipazioni di categoria e 36 presenze a podio distribuite su 23 progetti. Le imprese osservate coprono quasi per intero lo spettro settoriale del commercio digitale italiano, con la concentrazione maggiore in Salute, Bellezza e Benessere e in Moda (nove aziende ciascuno) e in Forniture Aziendali, B2B e Packaging (sette). Perimetro e metodo sono in Appendice A.

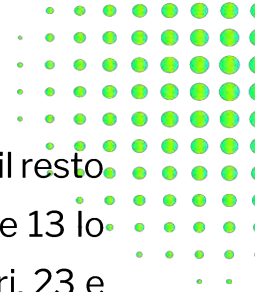
Il dato più istruttivo è però un altro: gli elementi che separano i primi dai secondi non variano con il settore. Chi ha vinto nel travel, nell'e-grocery, nella moda retail o nel packaging industriale lo ha fatto sulle stesse leve. È questa ricorrenza che consente di leggere l'edizione 2026 non come una somma di dodici classifiche, ma come una descrizione delle condizioni per competere oggi.

2.1 La dotazione tecnologica non distingue più; la misurazione sì

CRM integrati, marketing automation, magazzini automatizzati, intelligenza artificiale applicata compaiono tanto nei progetti di vertice quanto in quelli che non raggiungono il podio. Ciò che separa le imprese non è l'accesso allo strumento, ma la capacità di dimostrare che cosa produce: il ritorno della spesa pubblicitaria ricondotto alla marginalità per canale, la quota di acquisti generata dai clienti ricorrenti, l'impatto economico dello Scaffale Infinito sul fatturato retail. Fra primo e secondo classificato, in molte categorie, la distanza non è tecnologica: è la granularità con cui l'effetto viene isolato e quantificato.

Che cosa misurano i candidati

Dei 137 questionari compilati, 47 riportano almeno un numero che misura un esito conseguito: poco più di uno su tre. Ventuno dichiarano il periodo a cui il dato si riferisce, diciannove lo esprimono in una grandezza economica e sette ne indicano la fonte.



La distanza fra chi misura e chi non misura coincide con quella fra il podio e il resto del campo: fra le 36 risposte dei progetti a podio, 24 portano un numero e 13 lo esprimono in termini economici (**67% e 36%**); fra le 101 risposte degli altri, 23 e 6 (**23% e 6%**). Non è un rapporto di causa, perché una candidatura scritta bene e un progetto governato bene tendono a coincidere. Ma nell'edizione 2026 la misura è il segnale più forte per chi guarda il mercato dall'esterno, e per due terzi delle imprese candidate quel segnale non c'è.

2.2 L'eccellenza è una proprietà dell'architettura, non di una funzione

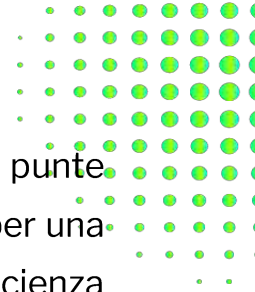
Quattro progetti compaiono su tre o più podi, in ambiti che intrecciano infrastruttura, relazione con il cliente e responsabilità d'impresa: un'impresa del packaging professionale è premiata contemporaneamente in B2B, Logistica, Sostenibilità e User Experience. Non è versatilità: è la stessa architettura dati, la stessa sincronizzazione real-time fra eCommerce, ERP, CRM e stock, la stessa disciplina di misurazione che produce risultati su fronti diversi. Per chi pianifica investimenti l'indicazione è operativa: il ritorno maggiore viene dalle fondamenta che rendono un progetto replicabile altrove, non dal singolo progetto verticale.

2.3 L'intelligenza artificiale si sposta dall'interfaccia al processo

L'AI attraversa questa edizione più di qualunque altro tema, e compare soprattutto fuori dalla categoria che le è dedicata: raccomandazione, previsione della domanda, triage dell'assistenza, personalizzazione dell'interfaccia. Il salto rispetto alle edizioni precedenti non riguarda l'adozione, ormai diffusa, ma la collocazione: nei progetti più solidi l'AI opera sui processi e sui dati proprietari dell'impresa, e il suo valore dipende dalla qualità di quei dati più che dal modello impiegato. I risultati più consistenti arrivano dai casi in cui l'AI è meno riconoscibile.

La domanda è più indietro dell'offerta. Secondo NetRetail 2026 (XVII edizione, aprile 2026), il 15,8% di chi acquista prodotti online e il 17,5% di chi acquista





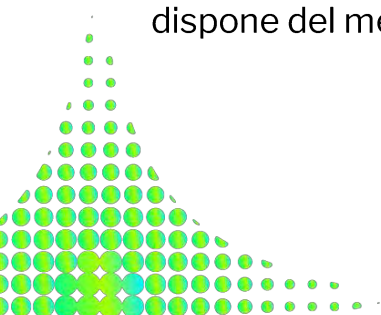
servizi e beni digitali dichiarano di aver usato l'AI prima dell'acquisto, con punte del 26,6% nei soggiorni di viaggio. I merchant più avanzati costruiscono per una domanda non ancora matura: il ritorno, oggi, si legge sui costi e sull'efficienza operativa più che sul comportamento d'acquisto.

2.4 Logistica e rete fisica cambiano di segno

Automazione intralogistica, monitoraggio predittivo dei ritardi, internalizzazione delle operations e packaging circolare sono presentati come componenti dell'esperienza percepita, con effetti diretti su resi, reputazione e ricorrenza d'acquisto, non come efficienze di back-office. Parallelamente il punto vendita diventa estensione consulenziale e logistica dell'eCommerce: quando il ritiro in negozio è occasione di vendita assistita e la soddisfazione viene rilevata su tutti i touchpoint e correlata ai ritorni finanziari, la rete fisica smette di essere un costo fisso e diventa una leva di riduzione del costo di acquisizione digitale. È il riflesso, sul lato dell'offerta, di un mercato in cui quasi il 40% delle decisioni maturate in negozio è già influenzato da un touchpoint digitale.

2.5 Sostenibilità e accessibilità: la linea è la verificabilità

La sostenibilità resta fra gli ambiti meno presidiati, nove partecipazioni su 61 progetti, e i riconoscimenti vanno a chi la ottiene come sottoprodotto dell'efficienza di filiera: due dei tre progetti premiati compaiono anche sui podi di Logistica e B2B. Gli stessi interventi che riducono l'impatto riducono il costo per spedizione; a fare la differenza è la rendicontazione, con certificazioni di terzi, standard ISO, catene di custodia FSC e misurazione della CO₂ evitata al posto della sola narrazione valoriale. Lo stesso vale per l'accessibilità, che nei progetti di vertice è uno standard integrato nel design system e non un adeguamento successivo. Man mano che la rendicontazione non finanziaria diventa requisito nei rapporti di fornitura, il vantaggio passa a chi dispone del dato, non a chi dispone del messaggio.



2.6 Le condizioni per competere oggi

Ne emerge il ritratto di un ecosistema tecnologicamente allineato e analiticamente disomogeneo, in cui competere richiede oggi sei condizioni convergenti:

- un'architettura dati integrata e sincronizzata in tempo reale fra eCommerce, ERP, CRM e stock;
- una disciplina continuativa di misurazione, test e attribuzione, non interventi isolati;
- l'intelligenza artificiale collocata nei processi anziché nell'interfaccia;
- la rete fisica e la logistica trattate come asset relazionali e non come centri di costo;
- la focalizzazione sugli ambiti su cui si è in grado di portare una prova;
- la capacità di rendere verificabile da terzi ciò che si dichiara.

2.7 Le quattro leve

Il Paper legge i progetti attraverso quattro leve: i momenti della relazione commerciale in cui un'impresa può fare la differenza. Le dodici categorie del premio vi trovano posto, raggruppate per fase del percorso del cliente. Le sei condizioni valgono per tutte le imprese osservate, ma ciascuna agisce in un punto preciso di quel percorso, ed è lì che le leve permettono di osservarla. Le quattro leve, e le domande che le attraversano, sono queste.

Attrarre. Il momento in cui si genera domanda: la pianificazione dei canali a pagamento, la comunicazione di marca, i social e i creator. Come si genera domanda senza erodere la marginalità?

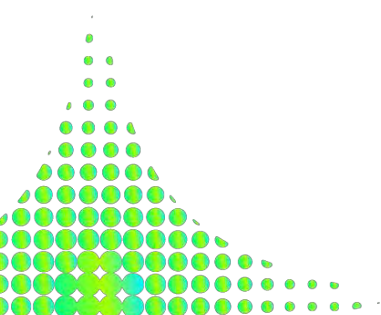
Convertire. Ciò che accade fra l'interesse e l'acquisto: l'esperienza d'uso, l'intelligenza artificiale applicata alla vendita, la gestione dell'acquisto professionale. Che cosa trasforma un visitatore in un cliente?



Servire. Ciò che accade dopo il primo ordine: assistenza e CRM, consegna e packaging, integrazione fra negozio e online. Che cosa tiene il cliente?

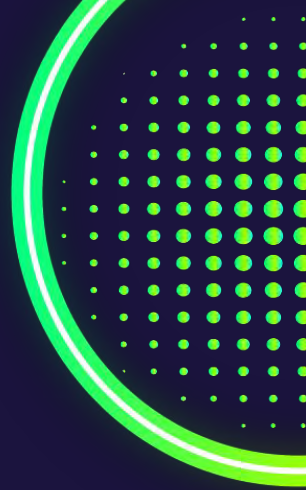
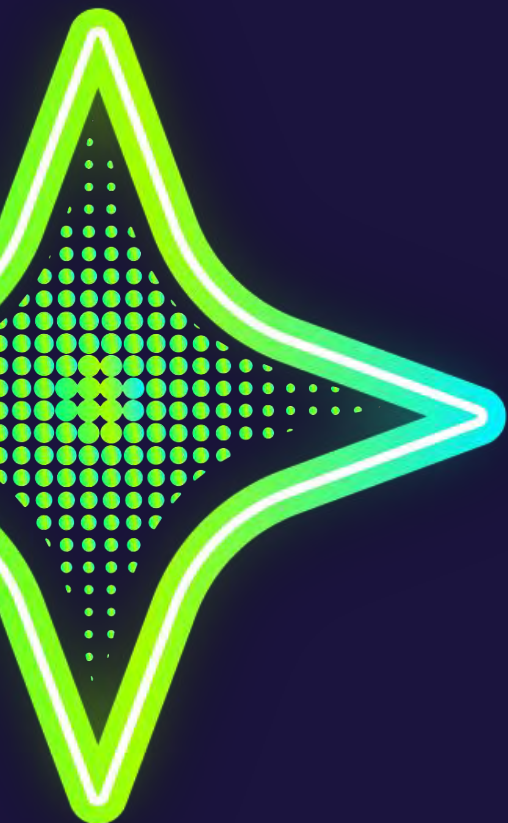
Crescere. Le direzioni di sviluppo durevole: i mercati esteri, le imprese nate da poco, la sostenibilità come vantaggio competitivo. Su che cosa si costruisce una crescita che dura?

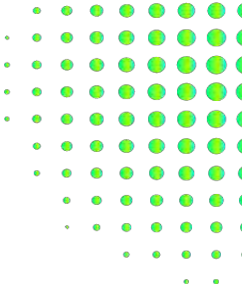
Due terzi delle partecipazioni si concentrano nel mezzo del percorso, fra convertire e servire, dove distinguersi è più difficile; Crescere ne raccoglie il 12% e ha il rapporto più alto fra presenze a podio e partecipazioni. Rispetto al 2025 la sola leva in crescita è Servire. L'ordine segue il percorso del cliente, non l'importanza delle leve: ogni parte si apre con una lettura della leva nel suo insieme e prosegue con le schede delle tre categorie, costruite allo stesso modo, dallo stato dell'arte fra tutti i candidati al podio, al progetto vincitore, a che cosa la categoria insegna al mercato.



LEVA 1

ATTRARRE





LEVA 1: ATTRARRE

Le tre categorie di questa leva riguardano il modo in cui un'impresa genera domanda: la pianificazione dei canali a pagamento, la comunicazione di marca, i social e i creator. Digital Marketing · Campagne di Comunicazione · Social Commerce.

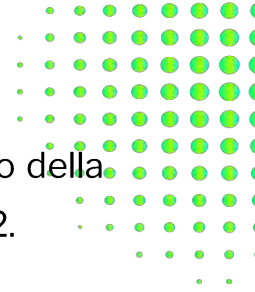
La domanda che le attraversa: Come si genera domanda senza erodere la marginalità?

3. DALLA COPERTURA ALL'ATTRIBUZIONE

Pianificazione media, concept creativo, rete di creator: tre strumenti per la stessa domanda, che nell'edizione 2026 arrivano alla stessa conclusione. Attrarre non è più un problema di copertura, ma di attribuzione.

Il primo meccanismo condiviso è il ribaltamento del rapporto fra dato e canale. Nei progetti migliori la pubblicità a pagamento non serve a trovare i clienti: serve a raggiungere clienti che i dati dell'azienda hanno già individuato. I sistemi di bidding vengono alimentati con le conversioni realmente marginali registrate nel CRM e non con il volume; le sequenze di e-mail partono da cluster di comportamento e non da liste; i creator sono scelti sul segmento e non sull'ampiezza dell'audience. Il vantaggio non sta nell'accesso al canale, uguale per tutti, ma nella qualità dell'istruzione che gli si dà.

Il secondo è che «full-funnel» ha cambiato significato. Nei progetti premiati non indica una presenza contemporanea in cima e in fondo all'imbuto, ma una catena di misura che collega le due estremità: il primo classificato in Digital Marketing rimodula il budget in tempo reale sulla profittabilità per canale e per area geografica, il primo in Social Commerce incrocia il valore dei media guadagnati con le conversioni effettive del proprio eCommerce. Il primo in Campagne di Comunicazione si ferma un passo prima: dichiara di seguire traffico e conversioni,



ma non porta l'esito. È il tratto che nella leva ricorre di più: il vocabolario della redditività è ormai diffuso, la misura molto meno, come mostra il capitolo 2.

C'è infine un dato che va contro l'intuizione. La categoria più tecnica della leva, il Digital Marketing, è vinta da un fornitore professionale, un distributore Ho.Re.Ca. che arriva anche terzo in Social Commerce. Le discipline dell'attrazione, che si associano d'istinto ai marchi di consumo, danno il risultato più netto dove il pubblico è ristretto e la catena fra spesa e margine è corta e facile da chiudere.

UNA VOCE DAL CAMPO

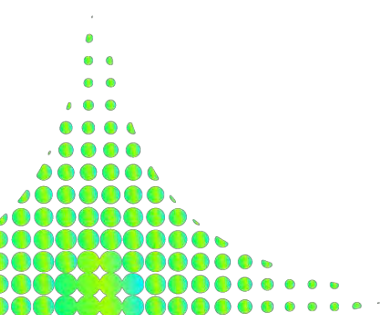
«La vera evoluzione è passare da un marketing di campagne a un marketing di relazione: non comunicare di più, ma usare ciò che sappiamo del cliente per rendere ogni interazione più pertinente.»

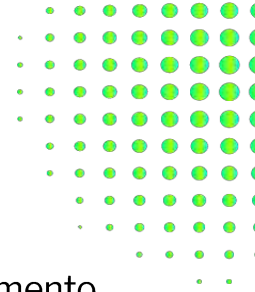
Magnews, Gold Sponsor. Intervista integrale al capitolo 23.

È la stessa linea che separa i progetti premiati dagli altri in tutte e tre le categorie della leva: non la quantità di contatti generati, ma **la capacità di decidere a chi rivolgersi prima di spendere.**

La soglia della leva

Nel 2026 non basta più dimostrare che una campagna ha generato traffico: la soglia si è spostata sulla capacità di dire **quanto margine ha prodotto quel traffico**, canale per canale.





4. DIGITAL MARKETING

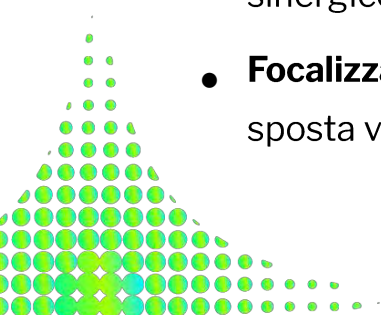
Il digital marketing nell'eCommerce sta affrontando un profondo ripensamento, guidato dalla saturazione dei canali tradizionali e dalla necessità di **difendere la marginalità aziendale**. L'edizione 2026 evidenzia il passaggio definitivo da una logica di acquisizione di traffico a tutti i costi a una gestione finanziaria e analitica degli investimenti pubblicitari. Le aziende leader dimostrano come la combinazione tra algoritmi di ottimizzazione del media mix e automazione proprietaria per la fidelizzazione rappresenti la chiave per garantire redditività sostenibile nel tempo.

Nell'edizione 2026 la categoria ha registrato 16 partecipazioni (19 nel 2025), pari al 10,4% delle 154 complessive: terza posizione ex aequo nella classifica di presidio.

4.1 Lo stato dell'arte

Dall'analisi complessiva dei progetti candidati nella categoria Digital Marketing emergono tre direttrici strategiche che caratterizzano l'evoluzione delle leve di acquisizione e conversione:

- **Addestramento dei canali paid tramite dati di prima parte:** l'efficacia dell'advertising digitale poggia sempre più sull'integrazione diretta tra i sistemi gestionali (CRM) e gli algoritmi di bidding avanzato. Le aziende alimentano i modelli di intelligenza artificiale con dati sulle conversioni reali ad alto margine, affinando l'acquisizione di pubblico qualificato.
- **Centralità delle strategie full-funnel:** l'approccio vincente non si limita alla vendita diretta, ma costruisce un ecosistema che accompagna l'utente in ogni fase. I progetti più avanzati bilanciano la generazione di consapevolezza (Upper Funnel) con l'intercettazione della domanda attiva (Lower Funnel), utilizzando canali come social, video e search in modo sinergico.
- **Focalizzazione sulle metriche di redditività e marginalità:** l'attenzione si sposta verso gli indicatori di sostenibilità economica del business, con il



tracciamento rigoroso del ROAS e del MER (Marketing Efficiency Ratio). La priorità risiede nell'incrementare il fatturato e l'acquisizione di nuovi clienti mantenendo costante l'efficienza della spesa pubblicitaria.

Delle 16 partecipazioni registrate nella categoria, 13 hanno il questionario compilato. Dieci nominano una metrica di efficienza economica, ritorno sulla spesa pubblicitaria, costo per acquisizione, marginalità, ma solo quattro ne riportano un valore, e tre dichiarano il periodo a cui il dato si riferisce. Due dichiarano di allocare il budget pubblicitario in funzione della marginalità dei prodotti.

4.2 Il podio



Che cosa ha dimostrato ciascun progetto

1° RGmania: che allocare il budget per marginalità del prodotto, separando la linea che fa volume e rotazione di magazzino da quella che difende il profitto netto della singola transazione, permette di tenere una posizione dominante nelle aste senza rincorrere l'aggressività di spesa dei generalisti internazionali.

2° Feltrinelli.it (ex aequo): che un mix costruito su canali con ruoli distinti rende l'acquisizione meno dipendente da una singola fonte di traffico, e che un canale nuovo si presidia scegliendo creator coerenti con il mondo del brand invece del pubblico più ampio disponibile.

2° Imaway (ex aequo): che un modello di acquisizione si può ricostruire per fasi dichiarate nell'arco di più anni, prima la misurazione condivisa, poi l'allocazione, poi l'apertura della parte alta dell'imbuto, e che la crescita delle ricerche di marca è il segnale che quella parte alta sta effettivamente lavorando.

4.3 Il progetto vincitore

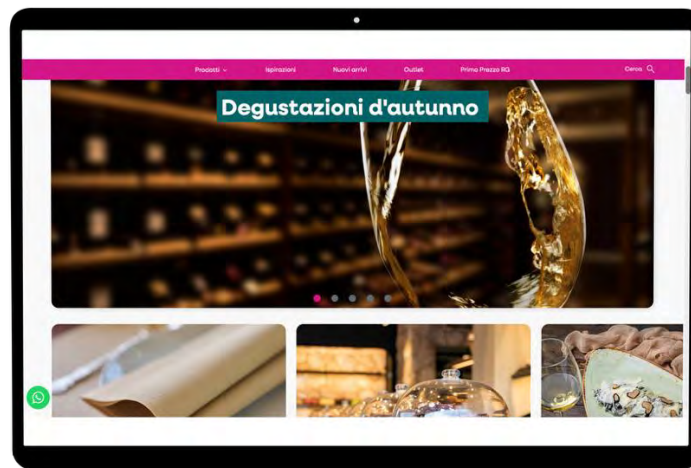
RGmania conquista la prima posizione in Digital Marketing con un impianto costruito attorno a una domanda che il settore si pone di rado: **quanto rende ogni euro investito, prodotto per prodotto.**

L'azienda vende forniture professionali per bartending, ristorazione e accoglienza a un pubblico ibrido di locali, hotel, chef e barman, affiancati da un numero crescente di privati. È un mercato che fino a pochi anni fa non aveva concorrenza online e che oggi ne ha molta, compresi i grandi generalisti internazionali: da qui la scelta di difendere la posizione con la selezione, non con la spesa.



La selezione comincia dalla struttura delle campagne: il budget sulla rete di ricerca è diviso fra una linea per i prodotti che fanno volume e rotazione di magazzino e una linea che difende il margine netto della singola transazione. La stessa logica governa l'estero, dove i budget localizzati su Germania, Francia e Croazia si aprono solo dopo riscontri di conversione, e l'Italia, dove le campagne locali indirizzano gli utenti regionali verso showroom e ritiro in negozio, abbassando il costo logistico dell'ordine.

Il secondo tratto è la continuità fra annuncio e sito: chi arriva da campagne dedicate alla mixology trova una homepage riorganizzata su quel mondo, e l'e-mail marketing separa il linguaggio del professionista da quello del privato con flussi automatici legati al comportamento. L'obiettivo dichiarato è ridurre progressivamente la dipendenza dalla pubblicità a pagamento: il riacquisto spontaneo come esito del marketing, non come suo presupposto.

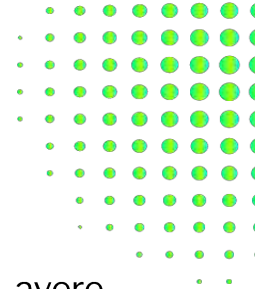


Homepage RGmania

4.4 Takeaway per il mercato

Il ritorno della spesa pubblicitaria migliora quando smette di essere un obiettivo unico e viene scomposto: per linea di prodotto, secondo la marginalità reale, e per mercato, aprendo il budget solo dove la conversione è già verificata. Serve che la segmentazione non si fermi alla piattaforma pubblicitaria: l'utente intercettato con un messaggio deve ritrovarlo sul sito e nelle e-mail, altrimenti il costo di acquisizione si paga due volte. E funziona quando l'efficienza si misura sul sistema e non sul singolo canale: il rapporto fra ricavo complessivo e spesa totale dice più del ritorno di ciascuna piattaforma presa da sola.

5. CAMPAGNE DI COMUNICAZIONE



Campagne di Comunicazione misura la capacità di una campagna di avere obiettivi chiari, creatività coerente fra i canali e **un legame dimostrabile con il business**. Conta adesso perché la comunicazione ha smesso di essere una leva di acquisizione a breve termine ed è tornata a costruire valore di marca, e perché è la categoria in cui l'esito è più raro.

Nell'edizione 2026 la categoria ha registrato 11 partecipazioni (13 nel 2025), pari al 7,1% delle 154 complessive: settima posizione nella classifica di presidio.

5.1 Lo stato dell'arte

La pedagogia di marca. Diverse candidature partono da un prodotto difficile da capire, un'offerta energetica, una lente a contatto, un accessorio tecnico, e costruiscono la campagna per spiegarlo prima che per venderlo: creator e canali educational, tutorial, guide all'uso, contenuti dimostrativi. La comunicazione riduce il carico cognitivo invece di aggiungere pressione.

Il racconto unico attraverso i canali. Le campagne migliori sono descritte come un filo narrativo che passa dal digitale al punto vendita, alla televisione, agli spazi fisici di partner commerciali e logistici senza cambiare voce. Il full-funnel qui non è un piano media: è la coerenza con cui la stessa storia si presenta a chi scopre, a chi valuta e a chi ha già comprato.

Gli obiettivi dichiarati, l'esito no. Il questionario chiede chiarezza degli obiettivi, e tutte le risposte la danno: fiducia, traffico qualificato, conversione stagionale, accompagnamento post-acquisto. Quasi nessuna dice poi che cosa la campagna ha prodotto. È la forma più visibile, in tutto il Paper, dello scarto fra ciò che si dichiara e ciò che si misura.

Delle 11 partecipazioni registrate nella categoria, 10 hanno il questionario compilato. Una sola riporta un risultato quantificato e **nessuna quantifica un ritorno economico**, benché i risultati misurabili siano il secondo dei cinque criteri di valutazione della categoria. Tre nominano una metrica di efficienza senza



riportarne il valore: è la categoria della leva in cui la distanza fra ciò che si dichiara di misurare e ciò che si misura davvero è più ampia.

5.2 Il podio



Che cosa ha dimostrato ciascun progetto

1° Salmoiraghi & Viganò: che una comunicazione di marca regge se ogni sua parte ha un obiettivo proprio, le storie di professionisti per la fiducia, i brand premium per il traffico qualificato, le stagionali per la conversione, le guide per il post-acquisto, e se lo stesso racconto passa dal digitale al negozio alla televisione senza cambiare voce.

2° Zooplus: che in un mercato ancora largamente offline la comunicazione di un pure player funziona come ecosistema: lo stesso messaggio su sito, social, app e newsletter, esteso a locker, caffè e rifugi, con un'identità costruita per il Paese.

3° ENGIE Italia: che quando l'offerta è difficile da capire la campagna deve prima spiegarla: creator e canali educational per la comprensione, canali targettizzati per il traffico qualificato, e una ricerca preliminare che dice quale dei due problemi viene prima.

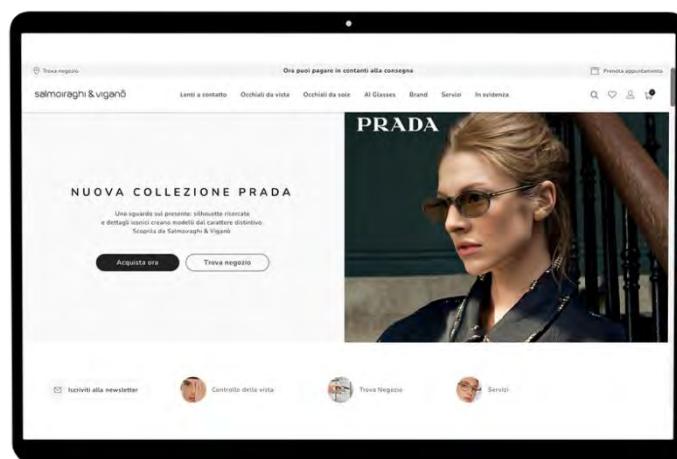
5.3 Il progetto vincitore

Salmoiraghi & Viganò conquista la prima posizione in Campagne di Comunicazione con un impianto in cui ogni iniziativa ha **un obiettivo distinto e dichiarato** in relazione al ruolo dell'eCommerce.

La campagna «Ritratti di eccellenza quotidiana» racconta storie vere di professionisti per rafforzare la notorietà e la fiducia nel marchio, e lega il racconto a un'azione concreta: la prenotazione del controllo della vista gratuito e la promozione dei prodotti a catalogo. Le campagne dei singoli brand a posizionamento alto, aggiornate di continuo sul sito, guidano traffico qualificato verso le pagine prodotto e sostengono le nuove collezioni di un assortimento multimarca che va dal fashion esclusivo allo sport. I progetti speciali, San Valentino, la guida ai regali di Natale, puntano alla conversione nei periodi chiave dell'anno, mentre le sezioni di supporto, come la guida all'uso delle lenti a contatto, accompagnano l'utente prima e dopo l'acquisto, riducendo l'incertezza anche a transazione conclusa.



Il secondo tratto è l'integrazione. Lo storytelling sviluppato per il digitale, con video e ritratti di persone reali, è declinato nei punti vendita, in televisione e nei canali esterni, creando un filo narrativo unico lungo tutto il percorso. Lo stesso principio guida i progetti premium: l'evento Persol & Cassina presentato durante il Salone del Mobile, con un'attivazione nel negozio di Milano San Babila, ha trovato sul sito una sponda editoriale che ne ha raccontato il concept e la capsule, dando continuità fra l'esperienza fisica e la sua narrazione digitale. Le campagne sono seguite sul traffico e sulle conversioni delle pagine coinvolte.



Homepage Salmoiraghi & Viganò

5.4 Takeaway per il mercato

Una campagna produce valore quando ogni sua parte ha un obiettivo dichiarato e distinto, fiducia, traffico qualificato, conversione stagionale, accompagnamento post-acquisto, e quando lo stesso racconto attraversa i canali senza cambiare voce, dal digitale al punto vendita. Serve che il prodotto complesso venga spiegato prima che venduto. Funziona quando la campagna dialoga con la rete fisica invece di sostituirla. E manca quasi sempre l'esito: nella categoria si dichiarano gli obiettivi e si descrivono le creatività, ma una sola candidatura su dieci dice che cosa la campagna ha prodotto.

6. SOCIAL COMMERCE

Social Commerce misura l'adozione dei canali social e delle dirette come punti di vendita integrati con l'eCommerce, e l'originalità con cui vengono usati. Conta adesso perché è la categoria in cui il confine fra comunicazione e vendita è più sottile, e perché con cinque partecipazioni è fra le meno presidiate del premio.

Nell'edizione 2026 la categoria ha registrato 5 partecipazioni (11 nel 2025), pari al 3,2% delle 154 complessive: undicesima posizione nella classifica di presidio.

6.1 Lo stato dell'arte

Il creator come formato, non come canale. Le candidature più mature non comprano visibilità: costruiscono una figura. Creator e ambassador selezionati per verticale, un personaggio riconoscibile che presenta i prodotti con un linguaggio popolare, testimonial di settore che pubblicano in co-autore. In tutti i casi la scelta è sul chi, non sul quanto.

La continuità fra contenuto e catalogo. Tag prodotto, contenuti acquistabili, integrazione con TikTok Shop, foto dei clienti inserite nella scheda del singolo articolo: il lavoro tecnico è ridurre la distanza fra ciò che l'utente vede sui social e ciò che trova sul sito, così che la riprova sociale non si perda nel passaggio.

La diretta come evento, non come televendita. Due modelli convivono: il live shopping con promozioni dedicate e domande in tempo reale, e la diretta formativa che ospita professionisti del settore e vende poco o niente sul momento. Il secondo è la scelta di chi si rivolge a un pubblico professionale, per cui la competenza vale più dell'offerta.

6.2 Il podio



Che cosa ha dimostrato ciascun progetto

1° mobilirebecca.it: che il social commerce è una strategia pluriennale e non una campagna: creator e ambassador selezionati per verticale, contenuti che mostrano l'arredo dentro case vere, e il valore dei media guadagnati incrociato con ciò che il sito registra davvero.

2° Avilia Home: che un personaggio riconoscibile e un linguaggio popolare possono fare dei social un canale di vendita, di ascolto e di assistenza insieme, con dirette, tutorial e contenuti nativi per ogni piattaforma collegati al catalogo.

3° RGmania: che per un pubblico professionale la diretta funziona come evento formativo e non come televendita, e che le foto dei clienti dentro la scheda prodotto chiudono il cerchio fra ciò che si scopre sui social e ciò che si trova sul sito.

6.3 Il progetto vincitore

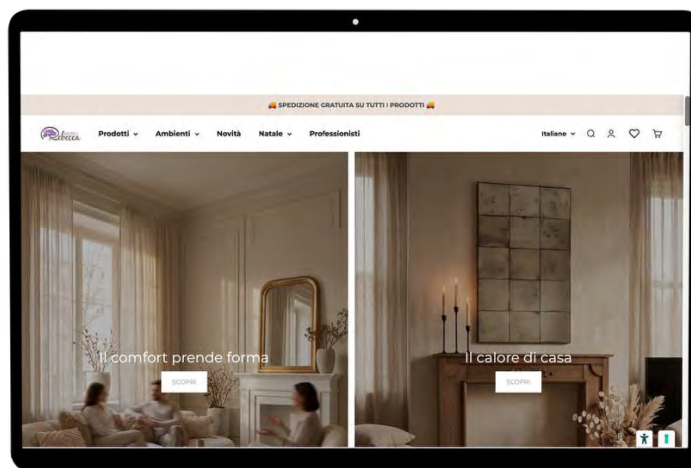
mobilirebecca.it conquista la prima posizione in Social Commerce con un progetto che dura da tre anni e che in tre anni ha cambiato forma.

Nel primo anno la strategia è stata di esplorazione: un numero ampio di creator e di contenuti per capire quali segmenti, arredo, interior design, lifestyle, famiglia, rispondessero davvero. Nel secondo il modello è diventato selettivo, con ambassador scelti per la qualità della relazione con la propria community più che per l'ampiezza. Nel terzo è stato scalato con opinion leader verticali, presidiando i momenti commerciali più rilevanti dell'anno. Non una serie di campagne, ma un programma con una traiettoria.



I creator raccontano i prodotti dentro contesti reali e quotidiani, soluzioni d'arredo, ambientazioni domestiche, utilizzi concreti, e questo avvicina l'utente al catalogo in modo naturale, riducendo la distanza fra ispirazione, scoperta e acquisto. Contenuti in collaborazione, tag prodotto e iniziative dedicate alle community dei creator rendono più fluido il passaggio dall'interazione social alla visita sul sito.

Il tratto che distingue la candidatura è la misura: il valore dei media guadagnati dalle collaborazioni è incrociato con il traffico e le conversioni che l'eCommerce registra, invece che con le sole metriche della piattaforma. È la prova che il progetto viene letto sul risultato e non sull'esposizione.



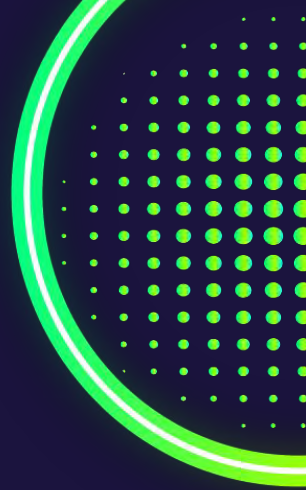
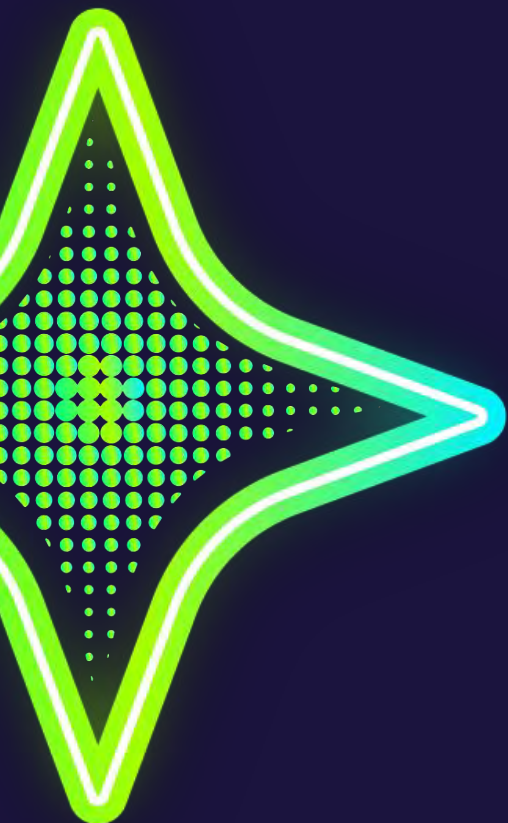
Homepage mobilirebecca.it

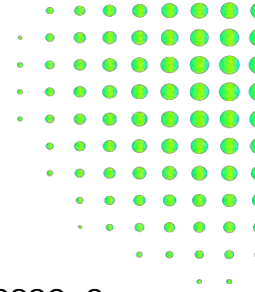
6.4 Takeaway per il mercato

Il social commerce vende quando è trattato come un programma e non come una serie di campagne: serve una selezione di creator per verticale che cresca in qualità più che in numero, e un formato, il personaggio, il testimonial di settore, la diretta formativa, coerente con chi compra. Funziona quando il contenuto è collegato al catalogo senza passaggi intermedi e quando ciò che si vede sui social si ritrova nella scheda prodotto. E si dimostra in un modo solo: incrociando il valore dei media guadagnati con il traffico e le conversioni che il sito registra, non con le visualizzazioni.

LEVA 2

CONVERTIRE





LEVA 2: CONVERTIRE

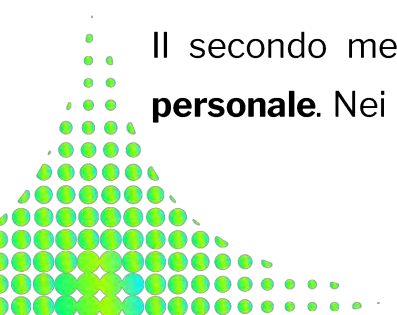
Le tre categorie di questa leva riguardano ciò che accade fra l'interesse e l'acquisto: l'esperienza d'uso del sito, l'intelligenza artificiale applicata alla vendita, la gestione dell'acquisto professionale. User Experience · AI & Innovazione · B2B.

La domanda che le attraversa: Che cosa trasforma l'interesse in acquisto?

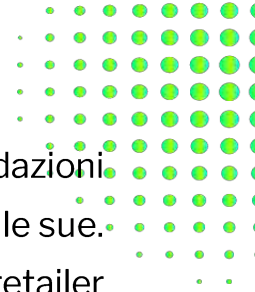
7. TESTARE È DI TUTTI, DIMOSTRARE DI POCHI

Convertire è **la leva più affollata dell'edizione**, 52 partecipazioni, un terzo del totale, ed è quella in cui il vocabolario è più uniforme. Il questionario chiede a tutti come governano il miglioramento continuo dell'esperienza, e tutti rispondono con le stesse parole: A/B test, analisi del comportamento, cicli di rilascio. Quando una risposta è universale smette di distinguere. Il tratto comune dei progetti premiati non è averla, ma sapere che cosa testano e riportare che cosa è successo.

Il meccanismo che tiene insieme le tre categorie è la riduzione del costo della decisione. Nel B2B tecnico il cliente non compra un prodotto ma una soluzione che deve integrarsi in processi esistenti, e il sito che converte è quello che lo aiuta a scegliere senza sbagliare: schede con tabelle dimensionali, configuratori, assistenti che rispondono sulla compatibilità dentro la scheda. Nell'intelligenza artificiale applicata alla vendita la stessa funzione passa dalla ricerca che capisce i sinonimi di settore, dalle raccomandazioni aggiornate ogni giorno, dagli outfit composti sullo storico. Nell'esperienza d'uso, dal togliere passaggi: l'aggiunta al carrello dalla card, il riordino in un clic, il checkout unificato. **Tre categorie, un problema solo: quanto lavoro chiediamo all'utente per arrivare alla scelta giusta.**



Il secondo meccanismo è **lo spostamento della conversione dentro l'area personale**. Nei progetti di vertice il punto in cui l'utente converte di più non è la



home né la scheda prodotto, ma lo spazio riservato: dove le raccomandazioni sono costruite sulla cronologia, il riordino è già pronto e le condizioni sono le sue. Vale per il fornitore Ho.Re.Ca. e per il produttore di imballaggi come per il retailer di moda con il clienteling in boutique. L'accesso, non l'atterraggio, è il momento della vendita.

Il dato che va contro l'intuizione, per la seconda leva di seguito, riguarda chi sta a podio: **cinque delle dieci presenze appartengono a fornitori professionali**, imballaggi, forniture Ho.Re.Ca., tecnologie per l'identificazione automatica. La leva che si associa al consumatore che naviga è vinta per metà da chi vende a imprese. E resta la leva che misura meno: dodici questionari su quarantasei riportano un esito, in User Experience quattro su ventiquattro, come mostra il capitolo 2.

UNA VOCE DAL CAMPO

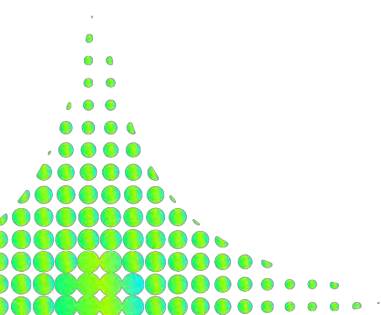
«Il checkout non è più solo la conclusione tecnica di una transazione, ma un fattore decisivo per l'ottimizzazione del tasso di conversione e la fidelizzazione del cliente.»

Nexi, in collaborazione con Visa, Gold Sponsor. Intervista integrale al capitolo 23.

È l'ultimo passaggio della stessa logica che attraversa la leva: ogni punto in cui l'utente deve decidere qualcosa è un punto in cui può non farlo.

La soglia della leva

Nel 2026 non basta più dichiarare un processo di ottimizzazione continua: la soglia è dire che cosa è stato testato e che cosa è cambiato.



8. USER EXPERIENCE

Come i migliori eCommerce portano l'utente dall'arrivo alla scelta con il minor attrito possibile.

La User Experience misura la capacità di un sito di accompagnare l'utente fino alla decisione. È **la categoria più presidiata del premio** e quella in cui tutti dichiarano lo stesso metodo: governance continua, dati, test. Conta adesso perché, quando il metodo è uguale per tutti, a distinguere restano la qualità di ciò che si testa e la prova di ciò che è cambiato.

Nell'edizione 2026 la categoria ha registrato 28 partecipazioni (27 nel 2025), pari al 18,2% delle 154 complessive: prima posizione nella classifica di presidio.

8.1 Lo stato dell'arte

Il replatforming come occasione di governance. Un quarto delle candidature racconta un cambio di piattaforma o un redesign completo nel 2025, e in quasi tutti i casi la migrazione è usata per installare il metodo: design system, strumenti di analisi comportamentale, cicli di test. Il rischio, visibile in diverse risposte, è che il nuovo sito venga descritto per ciò che contiene e non per ciò che ha cambiato.

La scheda prodotto come luogo della decisione. Gli interventi più citati riguardano le pagine di prodotto e di categoria: filtri, tabelle tecniche, confronto fra nuovo e usato, configuratori, ricerca interna che tollera gli errori. La navigazione è data per acquisita; il lavoro si concentra sul momento in cui l'utente valuta.

Il B2B che adotta gli standard del B2C. Sette candidature su ventiquattro vengono da imprese che vendono a professionisti, forniture Ho.Re.Ca. e alberghiere, imballaggi, climatizzazione, e chiedono di essere giudicate sull'immediatezza tipica del consumo: aggiunta al carrello dalla card, riordino in un clic, storico sempre accessibile.

Delle 28 partecipazioni registrate nella categoria, la più presidiata dell'edizione, 24 hanno il questionario compilato. Quattro riportano un risultato quantificato,

due dichiarano il periodo a cui il dato si riferisce, una lo esprime in termini economici. È la categoria in cui la distanza fra il numero di progetti in gara e il numero di prove portate è più ampia.

8.2 Il podio



Che cosa ha dimostrato ciascun progetto

1° Cisalfa Sport: che la maturità di un'esperienza si dimostra con la governance più che con l'interfaccia: audit, test con utenti, sessioni di caccia agli errori e uno standard di accessibilità integrato nel design system invece che aggiunto dopo.

2° ENGIE Italia: che unificare sottodomini separati in un unico ecosistema e riprogettare il flusso di sottoscrizione riduce il tempo che serve a concludere, e che in un servizio a bassa frequenza d'acquisto la chiarezza vale più della ricchezza.

3° Doppelgänger (ex aequo): che l'esperienza può essere costruita come un insieme di percorsi automatizzati alimentati da un unico livello dati, dal sito alla boutique.

3° Imballaggi 2000 (ex aequo): che l'acquisto di un prodotto tecnico può avere l'immediatezza di un acquisto di consumo se la scheda dice tutto e il riordino non chiede niente.

8.3 Il progetto vincitore

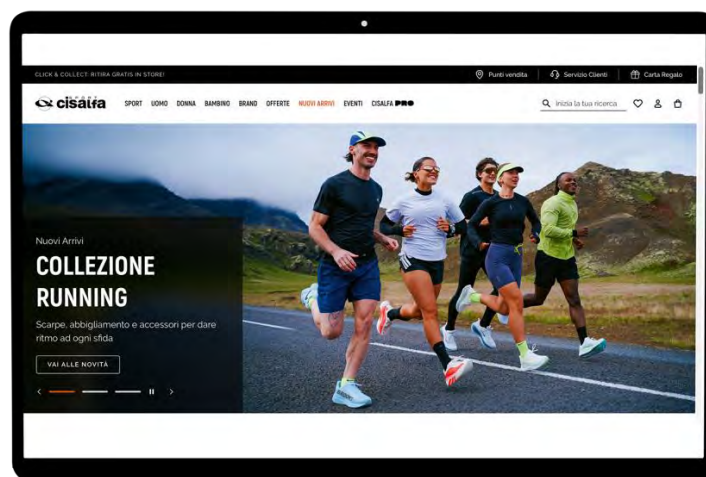
Cisalfa Sport conquista la prima posizione in User Experience con il **modello di governance dell'ottimizzazione più completo della categoria**. Il progetto non presenta un redesign: presenta il modo in cui l'esperienza viene tenuta sotto controllo nel tempo.

L'impianto poggia su tre pratiche che si alimentano a vicenda. Gli audit euristici individuano le frizioni note prima che le misurino gli utenti; i test con utenti reali verificano le ipotesi sui percorsi critici; le sessioni dedicate di caccia agli errori intercettano i difetti che i test non raggiungono. Sopra, uno stack analitico che tiene insieme comportamento, prestazioni tecniche e conversione, così che ogni rilascio possa essere letto sul risultato e non solo sul gradimento.



La scelta più significativa riguarda l'accessibilità. La conformità agli standard WCAG 2.2 non è un adeguamento successivo ma **una proprietà del design system**, con componenti ARIA documentati che ogni nuova pagina eredita. È il modo in cui un requisito che molti trattano come vincolo diventa una condizione di qualità permanente, e spiega perché lo stesso sito compaia fra i primi anche nella classifica di accessibilità del capitolo 22.

Progettata per un traffico prevalentemente mobile, l'interfaccia affianca a un design curato prestazioni tecniche elevate: velocità di caricamento e stabilità delle pagine sono trattate come parte dell'esperienza, non come questione infrastrutturale.



Homepage Cisalfa Sport

8.4 Takeaway per il mercato

L'esperienza migliora **quando il metodo diventa routine**: cicli regolari di analisi, test e rilascio, non un redesign ogni tre anni. Serve però che il test abbia un esito riportabile, che cosa si è provato, che cosa è cambiato, perché è quello che separa un processo da una dichiarazione di processo. Funziona quando prestazioni tecniche e accessibilità sono proprietà del design system e non interventi a posteriori, e quando lo sforzo si concentra dove l'utente decide, la scheda prodotto e il checkout, più che dove arriva.

9. AI & INNOVAZIONE

AI & Innovazione misura l'adozione dell'intelligenza artificiale non per la sua presenza ma per la sua collocazione: dove entra nei processi, che cosa cambia, come lo si prova. Conta adesso perché l'accesso alla tecnologia è diventato uguale per tutti, e la differenza si è spostata su ciò che ciascuna impresa le fa fare.

Nell'edizione 2026 la categoria ha registrato 14 partecipazioni (16 nel 2025), pari al 9,1% delle 154 complessive: quinta posizione ex aequo nella classifica di presidio.

9.1 Lo stato dell'arte

La ricerca interna e la raccomandazione sono il terreno più comune. Sette candidature su tredici collocano l'AI nel motore di ricerca e nei caroselli: tolleranza agli errori, sinonimi di settore, riordino dinamico delle categorie, prodotti affini. È l'applicazione con il legame più diretto alla vendita e quella in cui la misura è più facile da chiudere.

Gli assistenti conversazionali entrano nel customer care. Quattro progetti descrivono un assistente su WhatsApp, al telefono o dentro la scheda prodotto, con una funzione che va oltre la risposta: instradare, qualificare, rispondere sulla compatibilità tecnica. Il valore dichiarato è la disponibilità fuori orario, tipica di clienti professionali che ordinano quando gli uffici sono chiusi.

I modelli proprietari sono rari. Due candidature descrivono un modello addestrato in casa, la generazione di outfit sull'intero catalogo, l'analisi di immagini dermatologiche, e in entrambi i casi la complessità dichiarata non è il modello ma l'addestramento sul linguaggio e sul dato specifici del settore.

Delle 14 partecipazioni registrate nella categoria, 13 hanno il questionario compilato. Quattro riportano un risultato quantificato, due lo esprimono in termini

economici, una dichiara il periodo. Nessuna dichiara la fonte del dato, in un ambito dove la verificabilità della misura è ciò che separa l'adozione dalla dimostrazione.

9.2 Il podio



Che cosa ha dimostrato ciascun progetto

1° Doppelgänger: che uno stack di intelligenza artificiale può essere valutato non applicazione per applicazione, ma come un'infrastruttura unica che attraversa marketing, vendita online e fisica, customer care e rete di negozio.

2° KIKO Milano e RGmania (ex aequo): la prima, che la ricerca interna, quando passa da un elenco alfabetico a un motore che capisce refusi, sinonimi e stagionalità per mercato, cambia il modo in cui i clienti trovano i prodotti, e che l'effetto si isola confrontando lo stesso periodo di due anni; la seconda, che il posto in cui la raccomandazione converte di più non è la scheda prodotto ma l'area personale del cliente professionale, e che un motore di ricerca per l'Ho.Re.Ca. va prima addestrato sui sinonimi del mestiere.

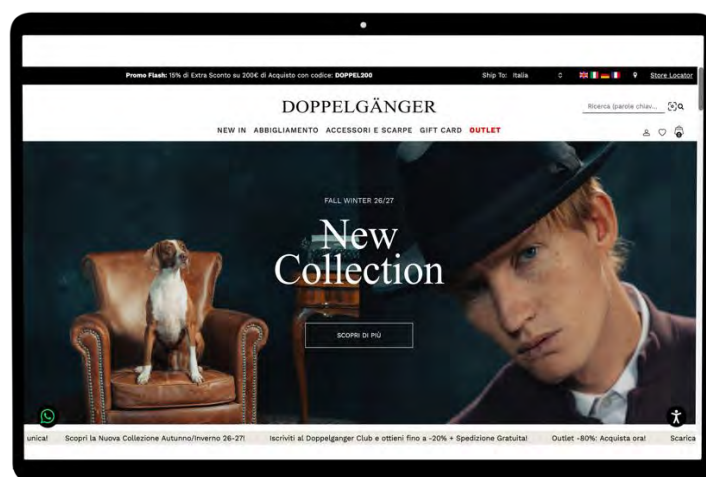
9.3 Il progetto vincitore

Doppelgänger conquista la prima posizione in AI & Innovazione. La candidatura non presenta un'applicazione di intelligenza artificiale, ma un insieme di applicazioni in produzione tenute insieme da **un unico livello dati**.

Il perno è la piattaforma che unifica in tempo reale le informazioni di sito, app, boutique, social, e-mail e WhatsApp e le rende attivabili come segmenti senza passaggi manuali. Sopra lavorano componenti distinti: una ricerca visuale che collega la vetrina fisica all'eCommerce, dove il passante fotografa un capo esposto e ottiene i singoli pezzi del look e le alternative disponibili; un motore generativo che compone outfit sullo storico d'acquisto e li riutilizza in schede prodotto, e-mail e creatività pubblicitarie; feed verso le piattaforme pubblicitarie aggiornati in tempo reale su conversione, resi, velocità di vendita e disponibilità; un assistente conversazionale su WhatsApp attivo prima e dopo la vendita.



Ciò che distingue la candidatura è la direzione interna dell'applicazione: l'intelligenza artificiale alimenta gli strumenti di clienteling con cui gli addetti in boutique accedono al CRM e produce contenuti audio di formazione per la rete vendita. È il passaggio che nella categoria separa un'adozione matura da una vetrina tecnologica. Il secondo elemento è la misurazione: ogni applicazione ha un indicatore associato e una dashboard che lo aggiorna, una scelta rara in una categoria dove l'adozione è più spesso documentata per elenco di strumenti che per effetto prodotto.



Homepage Doppelgänger

9.4 Takeaway per il mercato

L'adozione dell'intelligenza artificiale produce effetti misurabili quando smette di essere un elenco di strumenti e **diventa un livello dell'architettura**. Serve un punto unico in cui i dati di sito, app, negozio e canali conversazionali vengono normalizzati, perché è quello a rendere attivabile tutto ciò che sta sopra: senza, ogni applicazione resta un esperimento isolato. Funziona quando l'intelligenza artificiale viene puntata anche verso l'interno, rete di vendita, customer care, formazione, perché è lì che si riduce il carico operativo che altrimenti annulla il guadagno. E funziona quando ogni applicazione nasce con l'indicatore che la misura già definito: nella categoria la differenza fra premiati e altri passa più dalla presenza di quella misura che dalla sofisticazione della tecnologia.

10. B2B

La categoria B2B misura l'aderenza del canale online ai processi di acquisto delle imprese: listini per cliente, riordino, integrazione con i sistemi gestionali, supporto tecnico. Conta adesso perché il cliente professionale ha imparato l'immediatezza del consumo e la pretende anche quando compra per lavoro.

Nell'edizione 2026 la categoria ha registrato 10 partecipazioni (18 nel 2025), pari al 6,5% delle 154 complessive: ottava posizione nella classifica di presidio.

10.1 Lo stato dell'arte

L'area riservata come infrastruttura. La maggior parte delle candidature descrive lo spazio personale del cliente come il vero prodotto: storico ordini, riordino rapido, listini dedicati, documentazione, disponibilità in tempo reale. Il sito pubblico serve a entrare; il lavoro si fa dopo l'accesso.

Il modello ibrido fra canale e rete commerciale. Nessuna candidatura descrive un eCommerce che sostituisce i venditori: tutte lo collocano accanto a una rete di agenti o a un team interno, con una divisione dichiarata, gli ordini standard e ricorrenti al sito, le richieste complesse e le personalizzazioni alle persone. La misura più citata è la quota di vendite passata dal canale online.

La consulenza dentro il catalogo. Dove il prodotto è tecnico, tecnologie di identificazione, fotovoltaico, climatizzazione, forniture alberghiere, il sito assume la funzione che prima era dell'agente: assistenti che rispondono sulla compatibilità, configuratori, documentazione normativa. È la categoria in cui l'intelligenza artificiale compare più spesso senza essere nominata come tale.

Delle 10 partecipazioni registrate nella categoria, 9 hanno il questionario compilato. Quattro riportano un risultato quantificato, quasi sempre la quota di fatturato o di clienti generata dal canale online; due lo esprimono in termini economici, una dichiara il periodo. Nel B2B si misura il peso del canale, non il suo rendimento.

10.2 Il podio



Che cosa ha dimostrato ciascun progetto

1° OmnitekStore: che in un catalogo dove una scelta sbagliata ferma un processo produttivo, l'eCommerce converte quando si comporta come un consulente: due assistenti con ruoli distinti, uno che capisce l'intenzione di chi non sa il nome del prodotto e uno che risponde sulla compatibilità dentro la scheda, con il passaggio al venditore umano quando il progetto lo richiede.

2° Imballaggi 2000: che il canale online può diventare quello principale di un'impresa industriale se gestisce da solo gli acquisti ricorrenti e lascia alla rete commerciale le eccezioni, e che la personalizzazione degli imballaggi con il marchio del cliente può entrare nel flusso di riordino abituale senza cambiare fornitore.

3° rajapack.it: che un catalogo ampio regge sul B2B se è accompagnato da strumenti di gestione dell'account, automazione del marketing e personalizzazione dell'imballaggio, in una piattaforma pensata per l'operatività del cliente più che per la singola vendita.

10.3 Il progetto vincitore

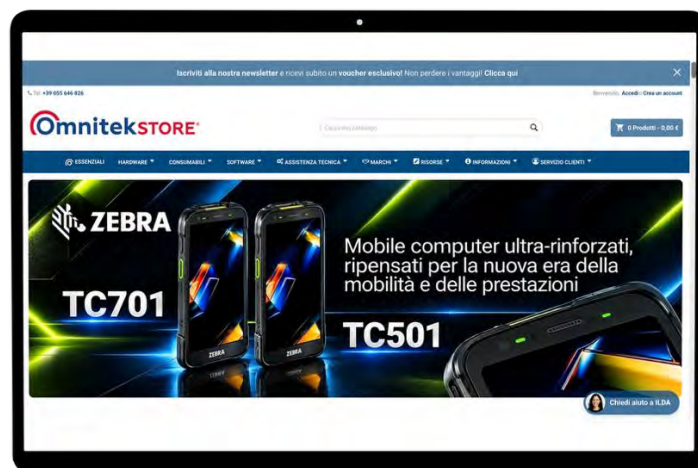
OmnitekStore conquista la prima posizione in B2B con un modello costruito su una premessa esplicita: nel suo settore, lettori di codici a barre, terminali industriali, stampanti per etichette, sistemi POS, controllo accessi, il cliente non compra un prodotto ma una soluzione che deve integrarsi in processi esistenti, e una scelta sbagliata produce fermi e costi.



Da questa premessa discende tutto. L'eCommerce non è concepito come catalogo ma come **piattaforma consulenziale**: contenuti tecnici, documentazione ufficiale, ricerca avanzata e, soprattutto, due assistenti proprietari con ruoli distinti. Il primo accompagna l'utente lungo la ricerca e ne interpreta l'intenzione anche quando non conosce il nome del prodotto o la tecnologia che gli serve. Il secondo vive dentro la scheda prodotto e risponde su compatibilità, consumabili e alternative, trasformando la scheda in uno spazio di consulenza senza interrompere la valutazione. Quando il progetto richiede competenze che l'assistente non ha, il passaggio al consulente umano è previsto e continuo.

La relazione è segmentata per livelli, con listini e condizioni dedicate e, per i clienti strategici, il supporto diretto di un responsabile commerciale. L'integrazione fra CRM, eCommerce e strumenti di intelligenza artificiale adatta comunicazioni, offerte e promemoria di riordino dei consumabili allo storico di ciascun cliente; un programma di fidelizzazione a punti trasforma ogni acquisto in credito per il successivo.

Il risultato è un canale che non si limita a ricevere ordini: trasferisce competenza, riduce l'incertezza della scelta e sposta la relazione dalla singola transazione alla collaborazione continua.



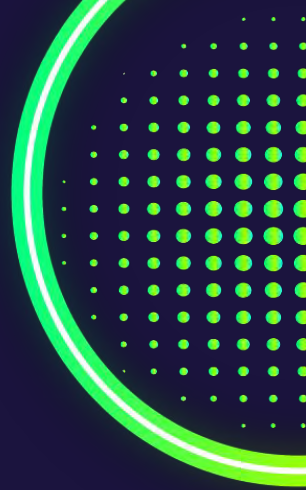
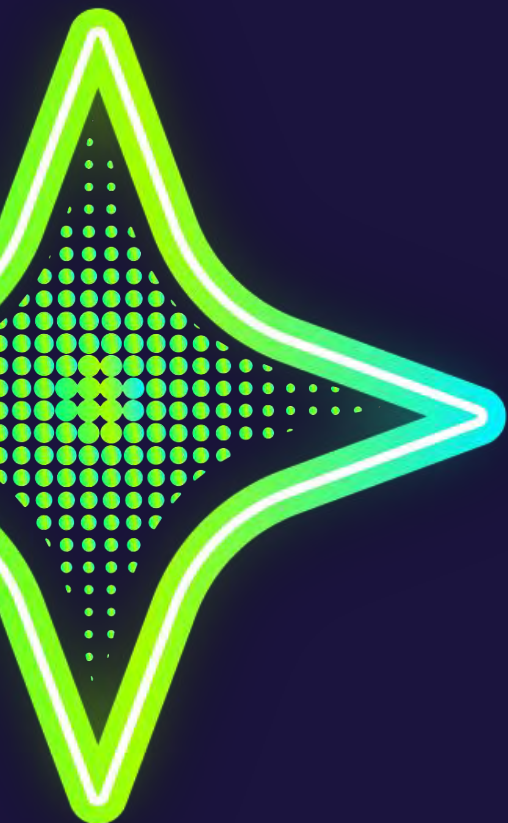
Homepage OmnitekStore

10.4 Takeaway per il mercato

L'eCommerce B2B converte quando riproduce online il lavoro dell'agente invece di sostituirlo con un catalogo: serve che il sito sappia rispondere su compatibilità, configurazione e condizioni prima che il cliente chieda. Funziona quando la divisione fra canale e rete commerciale è dichiarata, al sito gli acquisti standard e ricorrenti, alle persone le eccezioni, e quando l'area riservata è il prodotto principale: listini propri, storico, riordino in un passaggio. E funziona quando il peso del canale sul fatturato viene misurato: nella categoria è il dato portato più spesso, ed è quello che dice se il modello ha sostituito il processo precedente o lo ha soltanto affiancato.

LEVA 3

SERVIRE



LEVA 3: SERVIRE

Le tre categorie di questa leva riguardano ciò che accade dopo il primo ordine: l'assistenza e il CRM, la consegna e il packaging, l'integrazione fra negozio e online. Customer Care & CRM · Logistica & Packaging · Omnichannel.

La domanda che le attraversa: Che cosa tiene il cliente dopo il primo ordine?

11. SI MISURA IL SERVIZIO, NON LA SUA ECONOMIA

Servire è la leva in cui si misura di più. Venti questionari su quarantaquattro riportano un esito, e fra i nove dei progetti a podio lo fanno tutti. Non è merito delle candidature: è che i tempi di risposta, di consegna e di evasione esistono comunque, perché l'operazione ne ha bisogno per funzionare. **La leva misura bene perché misura per necessità.** Il rovescio è che misura l'operazione e quasi mai la sua economia: si sa quanto è veloce il servizio, non quanto costa né quanto trattiene.

Il primo meccanismo condiviso è **l'inversione del punto vendita**. Nei progetti di vertice il negozio non è il luogo in cui l'eCommerce perde clienti, ma quello in cui li serve: il ritiro diventa vendita assistita, con il personale avvisato prima e le proposte già pronte sullo storico; lo stock del negozio è visibile online e quello online vendibile dal negozio; il fatturato degli ordini digitali è attribuito al punto vendita del bacino, così che nessuno abbia interesse a ostacolarlo. La tecnologia, inventario unico, ordini gestiti in un solo sistema, viene dopo la governance, non prima.

Il secondo è **l'anticipazione del contatto**. Le notifiche di consegna a marchio dell'azienda invece che del corriere, le anomalie intercettate prima della segnalazione, il reso avviato dall'area personale, i percorsi automatizzati che scrivono al cliente prima che chiami: in tutte e tre le categorie il servizio migliore



è quello che riduce le richieste. Il customer care di qualità si riconosce da quanto poco viene interpellato.

Il dato che va contro l'intuizione riguarda le due metà della leva. Le categorie che il mercato tratta come back office, assistenza e logistica, sono quelle in cui la prova è più frequente; quella considerata più strategica, l'omnicanalità, è la seconda più presidiata dell'edizione e una delle meno misurate: cinque questionari su diciannove portano un esito, e il secondo posto è rimasto vacante. Dove l'integrazione è raccontata, la misura fatica a seguirla.

UNA VOCE DAL CAMPO

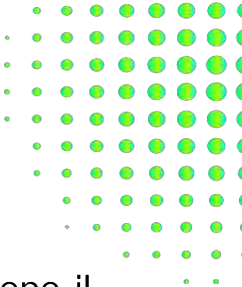
«Possiamo misurare con precisione il fatturato transitato attraverso lo Scaffale Infinito, ma non attribuire con la stessa precisione l'intero importo a vendite incrementalì.»

Doppelgänger, vincitore assoluto. Intervista integrale al capitolo 20.

Nella leva in cui si misura di più, il vincitore assoluto dice dove la sua misura si ferma. È la forma più credibile di misura che l'edizione abbia prodotto.

La soglia della leva

Nel 2026 non basta più dire quanto è veloce il servizio: la soglia è dire quanto costa e quanto trattiene.



12. CUSTOMER CARE & CRM

Customer Care & CRM misura come un'impresa gestisce la relazione dopo il primo contatto: presa in carico, risoluzione, continuità fra canali, e come i dati raccolti tornano in comunicazioni utili. Conta adesso perché è il terreno in cui si misura di più, i tempi esistono comunque, e in cui la misura dice ancora poco su ciò che la relazione produce.

Nell'edizione 2026 la categoria ha registrato 16 partecipazioni (17 nel 2025), pari al 10,4% delle 154 complessive: terza posizione ex aequo nella classifica di presidio.

12.1 Lo stato dell'arte

La piattaforma unica come prerequisito. Quasi tutte le candidature centralizzano le interazioni, e-mail, telefono, chat, WhatsApp, social, marketplace, in un solo sistema che le traccia e le instrada verso il team competente. È diventata la condizione di ingresso, non un tratto distintivo.

Gli standard di servizio come linguaggio comune. Presa in carico entro un tempo dichiarato, risoluzione al primo contatto, tempo medio di gestione: i tempi sono gli indicatori più citati e i più spesso quantificati. Molto meno frequente è il passo successivo, che lega la qualità del servizio al riacquisto o al valore del cliente.

Il CRM che prende il posto del customer care. Nelle risposte più articolate l'assistenza è un modulo di un sistema più ampio, segmentazione, percorsi automatizzati, programma fedeltà, e la relazione è gestita prima che il cliente chiami. Il caso limite è l'abbonamento, che rende la relazione il modello di business e non un servizio accessorio.

Delle 16 partecipazioni registrate nella categoria, 13 hanno il questionario compilato. Nove riportano un risultato quantificato, la quota più alta fra le dodici categorie; quattro dichiarano il periodo e due esprimono un risultato economico. Il servizio al cliente è il terreno su cui si misura con più continuità, perché i suoi

indicatori, tempi di presa in carico, di risposta, di risoluzione, sono strumenti di lavoro quotidiano prima che elementi di una candidatura.

12.2 Il podio



Che cosa ha dimostrato ciascun progetto

1° Feltrinelli.it: che un servizio clienti può reggere online e librerie fisiche con le stesse procedure e gli stessi standard, e che il salto avviene quando assistenza, marketing automation e programma fedeltà lavorano sullo stesso dato del cliente.

2° eDreams: che un programma di abbonamento cambia il rapporto con il cliente prima ancora del prezzo: la relazione quotidiana diventa il prodotto, e la comunicazione si costruisce su misura invece che per campagne.

3° IBS.it: che in un catalogo vasto e con un marketplace la competenza dell'operatore è il valore da proteggere, e che la tecnologia serve a portare ogni richiesta alla persona giusta con il contesto già davanti.

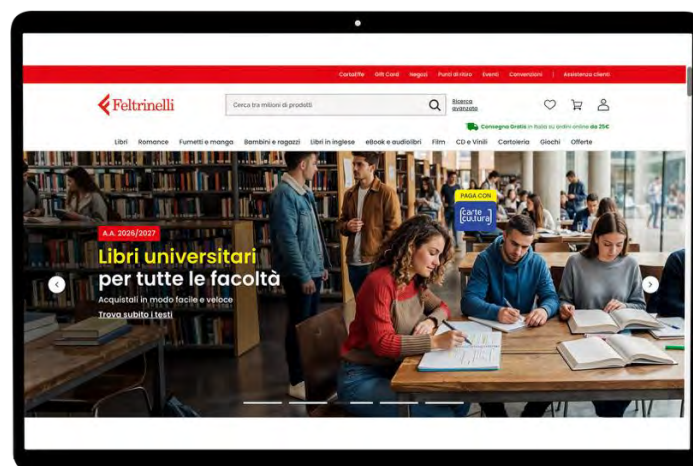
12.3 Il progetto vincitore

Feltrinelli.it conquista la prima posizione in Customer Care & CRM con un modello che tiene insieme due cose che di solito stanno separate: **il servizio clienti e la gestione della relazione.**

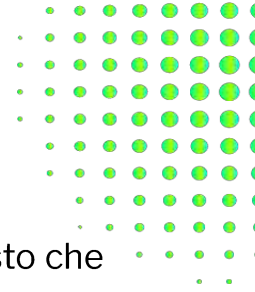


Il servizio adotta un'organizzazione integrata fra team interni e partner esterni, con tutte le interazioni centralizzate in un'unica piattaforma che ne garantisce tracciabilità e monitoraggio della qualità. Gli standard sono dichiarati per canale, tempi di presa in carico delle e-mail, accesso a un operatore al telefono, risposta sui social, e affiancati da indicatori di risoluzione al primo contatto e di qualità percepita. I casi complessi o a rischio reputazionale seguono percorsi di escalation che coinvolgono le funzioni aziendali competenti fino alla chiusura. L'assistenza è la stessa per chi compra online e per chi si rivolge da una libreria: procedure e livelli di servizio uniformi sui due canali.

La seconda metà del modello è il CRM. Sulla stessa piattaforma convivono marketing automation, customer care e programma fedeltà, così che la segmentazione comportamentale, costruita su frequenza e valore e arricchita dalle preferenze di lettura fino al singolo autore o genere, alimenti percorsi di contatto automatizzati lungo l'intero ciclo di vita, su e-mail, SMS, WhatsApp e notifiche. Il servizio clienti non è più il punto di arrivo delle richieste: è uno dei luoghi in cui il dato del cliente si forma.



Homepage Feltrinelli.it



12.4 Takeaway per il mercato

Il servizio clienti produce valore quando smette di essere un centro di costo che riceve richieste e diventa **la fonte di un dato che il resto dell'azienda usa**. Serve una piattaforma unica che tracci ogni interazione e la porti alla persona con la competenza giusta; servono standard dichiarati per canale, perché sono l'unica misura che il cliente percepisce direttamente. Funziona quando gli stessi standard valgono per il negozio e per l'online, e quando dalla segmentazione discendono percorsi automatizzati che anticipano il contatto invece di aspettarlo. E manca quasi sempre l'ultimo passo: legare la qualità del servizio a ciò che produce sul riacquisto.

13. LOGISTICA & PACKAGING

Logistica & Packaging misura la qualità dell'esperienza di consegna e di reso: tempi, affidabilità, protezione del prodotto, sostenibilità del confezionamento. Conta adesso perché la consegna è diventata parte della promessa al cliente, e perché è la categoria in cui l'operazione è misurata meglio e la sua economia quasi mai.

Nell'edizione 2026 la categoria ha registrato 14 partecipazioni (11 nel 2025), pari al 9,1% delle 154 complessive: quinta posizione ex aequo nella classifica di presidio.

13.1 Lo stato dell'arte

L'internalizzazione come scelta di controllo. Metà delle candidature descrive una logistica proprietaria o un magazzino gestito in casa, con automazione, magazzini verticali, prelievo assistito, scansione, motivata dal controllo su tempi e qualità nei picchi. L'altra metà lavora con modelli ibridi fra stock proprio, dropshipping e operatori terzi, tenuti insieme da un gestionale unico.

Il tracking come relazione. La consegna è raccontata come momento di comunicazione: notifiche a marchio proprio invece di quelle del corriere, anomalie intercettate prima della segnalazione, reso avviato in autonomia dall'area personale. Il pacco arriva con un'esperienza intorno.

Il packaging fra protezione e responsabilità. Molte risposte citano l'eliminazione della plastica, il cartone riciclato o il materiale protettivo ricavato in casa dagli scarti. La misura più solida è però un'altra: il tasso di danneggiamento, che dice se la scelta sostenibile ha tenuto.

Delle 14 partecipazioni registrate nella categoria, 12 hanno il questionario compilato. Sei riportano un risultato quantificato, tempi di evasione, quote di consegna puntuale, accuratezza di prelievo, ma nessuna lo esprime in termini economici. È la categoria che misura l'operazione e non la sua economia: si sa quanto è veloce il processo, non quanto costa.

13.2 Il podio



Che cosa ha dimostrato ciascun progetto

1° rajapack.it: che l'affidabilità di un magazzino si dimostra con indicatori che la misurano ogni giorno, evasione nello stesso giorno, accuratezza di prelievo, resi ritirati entro un tempo dato, e che dichiararli è più credibile che descriverli.

2° Imballaggi 2000: che il tracking può restare a marchio dell'azienda anche quando la consegna è del corriere, e che chi vende imballaggi sostenibili è credibile solo se li usa per le proprie spedizioni.

3° Avilia Home: che una logistica proprietaria e automatizzata per prodotti voluminosi si giustifica con il controllo nei picchi di stagione, e che il packaging senza plastica regge se il danneggiamento resta marginale.

13.3 Il progetto vincitore

rajapack.it conquista la prima posizione in Logistica & Packaging con un'infrastruttura in cui automazione di magazzino, tracciamento e sostenibilità dei flussi sono presentati **per quello che producono, non per quello che sono.**

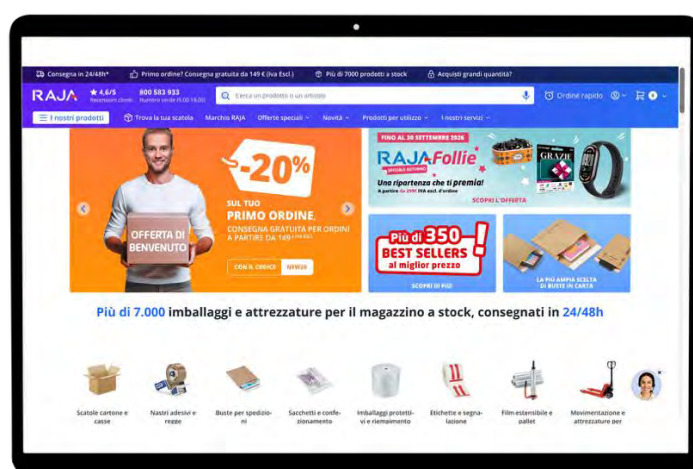
Il fulfillment poggia su un impianto automatizzato che porta la merce all'operatore, su terminali a radiofrequenza e sull'integrazione fra eCommerce, gestionale e CRM, con le informazioni di stock aggiornate in tempo reale sul sito. Sopra l'operazione lavora una piattaforma di business intelligence che monitora

gli indicatori di servizio e attiva un controllo dei ritardi: l'utente viene avvisato e le anomalie sono intercettate prima che diventino un disservizio.

Il tratto che distingue la candidatura è la scelta di **dichiarare gli standard** con cui il servizio si misura ogni giorno, quota di ordini evasi nello stesso giorno, accuratezza del prelievo, disponibilità a stock, tempi di ritiro dei resi, invece di descrivere i processi che dovrebbero garantirli. Nella categoria è il modo più diretto di rendere verificabile una promessa.



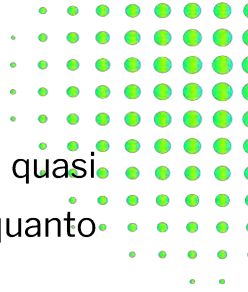
Sul fronte ambientale il progetto razionalizza il packaging e digitalizza le procedure, fino a eliminare la documentazione cartacea dai pacchi; l'ottimizzazione dei volumi di imballo e il consolidamento delle spedizioni riducono le corse dei corrieri e le emissioni collegate. La gestione strutturata dei resi, con ritiro a carico dell'azienda, chiude il ciclo.



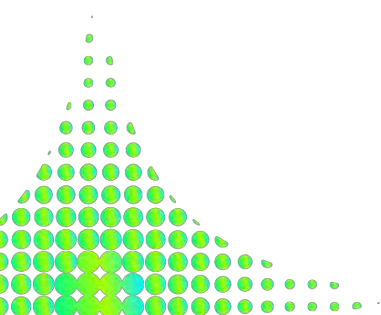
Homepage rajapack.it

13.4 Takeaway per il mercato

La logistica genera valore per il cliente quando è misurata con gli indicatori che l'operazione usa comunque, evasione, accuratezza, puntualità, danneggiamenti, e quando quegli indicatori sono **dichiarati, non solo monitorati**. Serve che il tracking resti nella voce dell'azienda anche quando la consegna è del corriere, e che il reso sia avviabile in autonomia. Funziona quando il packaging sostenibile è



verificato sul tasso di danneggiamento e non solo sul materiale. E manca quasi sempre la misura economica: nella categoria nessuna candidatura dice quanto costa il servizio che descrive, né quanto rende.



14. OMNICHANNEL

Omnichannel misura l'integrazione fra eCommerce e rete fisica: ruoli dei canali, continuità dell'esperienza, governo della performance. Conta adesso perché la rete fisica ha cambiato di segno, **da costo a estensione del canale digitale**, e perché è la categoria in cui l'ambizione dichiarata è più alta e la prova portata più rara.

Nell'edizione 2026 la categoria ha registrato 21 partecipazioni (12 nel 2025), pari al 13,6% delle 154 complessive: seconda posizione nella classifica di presidio.

14.1 Lo stato dell'arte

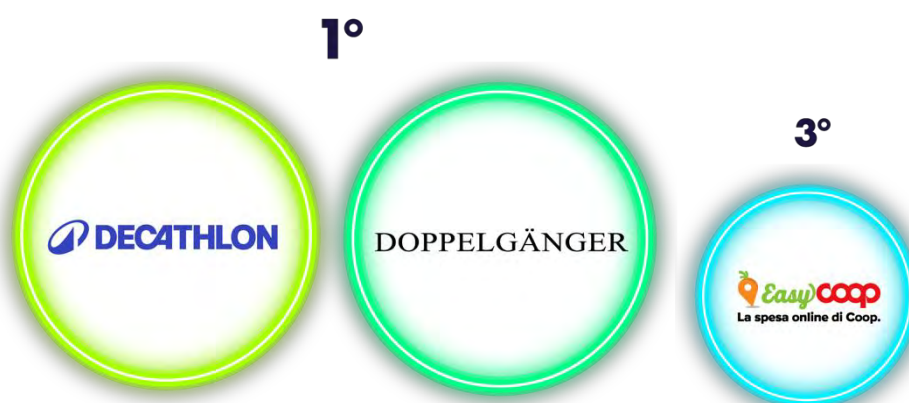
La specializzazione dei canali. Le candidature più mature non descrivono canali che fanno tutto, ma canali con ruoli distinti: il digitale come catalogo esteso e centro informativo, il negozio come consulenza, servizio e ritiro. La condizione citata più spesso è la non conflittualità, che nei casi più avanzati si ottiene attribuendo al negozio il fatturato degli ordini online del suo bacino.

Lo stock unico come infrastruttura. Order management, RFID, gestionale unico: sotto ogni servizio omnicanale citato, trova in negozio, scaffale infinito, ritiro rapido, ordine dal negozio, c'è un inventario visibile in tempo reale su tutti i canali. Dove manca, l'omnicanalità resta una promessa di comunicazione.

Il ritiro come momento di vendita. Il click & collect è citato quasi ovunque, ma solo alcuni progetti lo trattano come occasione: il personale avvisato prima dell'arrivo del cliente, i suggerimenti preparati sullo storico, il negozio come micro-hub. È la differenza fra un servizio logistico e un servizio commerciale.

Delle 21 partecipazioni registrate nella categoria, 19 hanno il questionario compilato. Cinque riportano un risultato quantificato e tre lo esprimono in termini economici, valore dell'ordine, costo di acquisizione, ricavi incrementali, ma una sola dichiara il periodo a cui il dato si riferisce.

14.2 Il podio



Che cosa ha dimostrato ciascun progetto

1° Doppelgänger (ex aequo): che il ritiro in boutique può essere organizzato come una vendita assistita, con il personale avvisato prima e le proposte già pronte sullo storico del cliente. Il progetto è raccontato per esteso nel capitolo 20.

1° Decathlon.it (ex aequo): che il conflitto fra canali si elimina con la governance prima che con la tecnologia: il fatturato online attribuito al negozio del bacino, lo stock unico letto in tempo reale, il negozio come micro-hub per il ritiro rapido.

2° Posizione non assegnata: per effetto dell'ex aequo al primo posto.

3° EasyCoop: che una spesa online cresce quando è trattata come estensione della rete fisica che la controlla: promozioni che valgono nei due sensi, punti socio spendibili ovunque, locker refrigerati accanto al superstore.

14.3 Il progetto vincitore

La prima posizione in Omnichannel è condivisa da Doppelgänger e Decathlon.it, che arrivano allo stesso risultato da due direzioni.

Doppelgänger costruisce l'integrazione **attorno al CRM**: boutique, eCommerce, app, programma fedeltà e customer care condividono lo stesso dato del cliente, e servizi come Find in Store, Scaffale Infinito, Click & Collect e l'app di clienteling

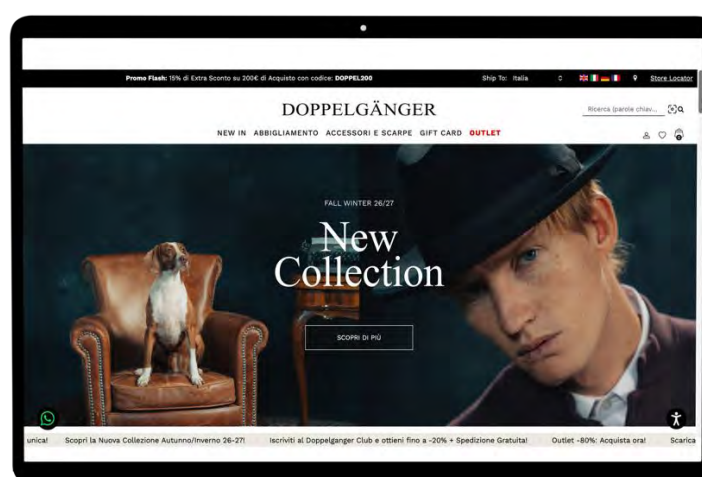


sono i punti in cui quel dato diventa vendita. Il progetto è il vincitore assoluto dell'edizione ed è raccontato per esteso nel capitolo 20.

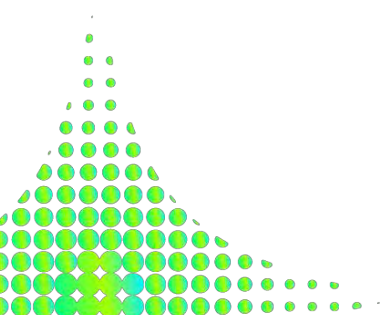
Decathlon.it costruisce l'integrazione **attorno alla governance**. La premessa è che i canali smettono di competere quando non hanno interesse a farlo: il fatturato degli ordini online è attribuito ai negozi in base al bacino geografico, e il personale in negozio ordina online, da dispositivo mobile, i prodotti esauriti in corsia. I ruoli sono dichiarati, il digitale come catalogo esteso e centro informativo sullo stock, il negozio come esperienza, consulenza, riparazione e usato, e sostenuti da un inventario unico tracciato in tempo reale con RFID, che rende i negozi micro-hub logistici per il ritiro rapido. L'app è il ponte fra i due mondi: carrello unificato con il web, checkout nativo, disponibilità delle taglie nel negozio preferito, carta fedeltà dematerializzata, punti collegati ai tracker sportivi esterni. Sopra tutto, un programma di ascolto che rileva la soddisfazione nello stesso modo su tutti i punti di contatto e la mette in relazione con i comportamenti di acquisto.

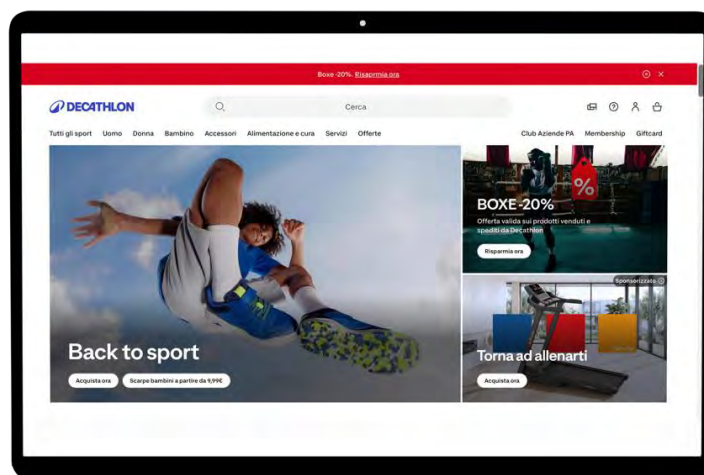


Due architetture diverse, una stessa scelta: rendere il negozio un'estensione del digitale, e viceversa, senza che nessuno dei due perda la vendita.



Homepage Doppelgänger





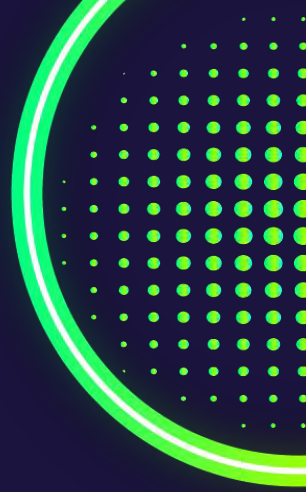
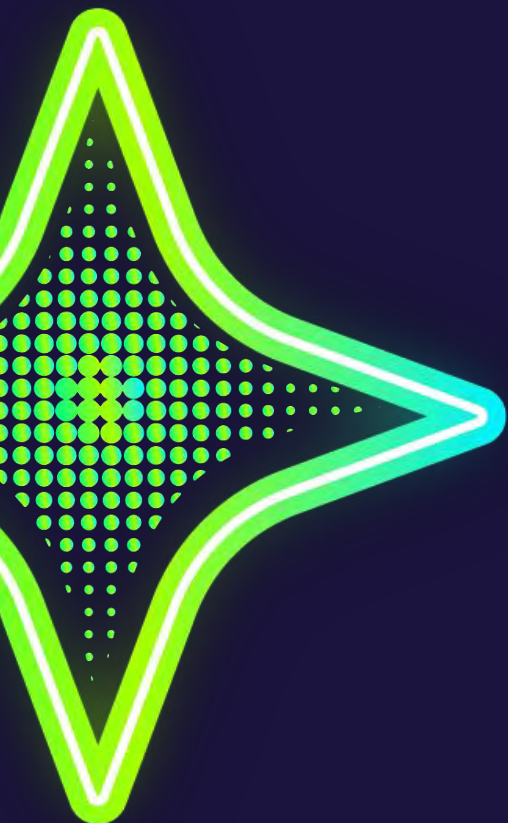
Homepage Decathlon.it

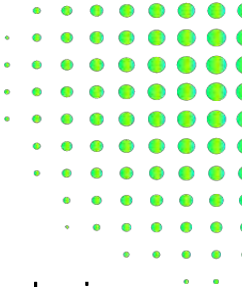
14.4 Takeaway per il mercato

L'integrazione fra canali funziona quando la governance precede la tecnologia: se il negozio non ha interesse a far crescere l'online, nessuno stock unico lo farà collaborare. Serve un inventario visibile in tempo reale ovunque, perché ogni servizio omnicanale ne dipende; servono ruoli dichiarati per ciascun canale, così che nessuno debba fare tutto. Funziona quando il ritiro in negozio è trattato come una vendita e non come una consegna, e quando la soddisfazione è rilevata nello stesso modo su tutti i punti di contatto. E resta la categoria in cui l'ambizione supera la prova: cinque questionari su diciannove portano un esito.

LEVA 4

CRESCERE





LEVA 4: CRESCERE

Le tre categorie di questa leva riguardano le direzioni di crescita durevole: i mercati esteri, le imprese nate da poco, la sostenibilità come vantaggio competitivo. Cross-border & Export · Start-up · Sostenibilità.

La domanda che le attraversa: Su che cosa si costruisce una crescita che dura?

15. DOVE LA PROVA COSTA DI PIÙ

Crescere è **la leva meno affollata dell'edizione**, 19 partecipazioni, il 12% del totale, e quella con il rapporto più alto fra presenze a podio e partecipazioni. Dove il campo è stretto, distinguersi è più facile; ma il campo è stretto per una ragione, ed è che i tre terreni della leva, l'estero, l'impresa nata da poco, la sostenibilità, chiedono un tipo di prova che la maggior parte dei candidati non è in grado di portare.

Il primo meccanismo condiviso è la forma della misura. Nelle altre leve il risultato è un tasso, di conversione, di risposta, di consegna, cioè il rendimento di un processo. Qui è una quota: la parte di fatturato che viene da fuori, la trazione raggiunta in un tempo dato, l'impatto evitato in un anno. **Crescere si misura come proporzione del business, non come efficienza di un passaggio**, e questo rende il numero più leggibile e più esposto: o c'è o non c'è. Tutti i questionari della leva sono compilati, e sette su diciannove lo portano.

Il secondo è che **la crescita durevole nasce integrata, non aggiunta**. I progetti di vertice non hanno un canale estero accanto a quello domestico, un'iniziativa sostenibile accanto all'operatività, una start-up accanto a un'impresa madre: l'estero è il mercato principale fin dal progetto, la sostenibilità è ciò che si vende o il modo in cui si spedisce, l'impresa giovane eredita quarant'anni di mestiere. La stessa candidatura vince la Start-up e arriva seconda nel Cross-border, perché per lei crescita ed estero sono la stessa storia.



Il dato che va contro l'intuizione riguarda la Sostenibilità: due dei tre progetti a podio vendono imballaggi, e il terzo vende energia rinnovabile. **La categoria è vinta da chi ha la sostenibilità come prodotto**, e in nessuno dei tre casi come dichiarazione. È anche l'unica categoria in cui il dato di impatto arriva con il metodo per rifare il conto, e arriva da chi vende energia, non da chi la risparmia.

UNA VOCE DAL CAMPO

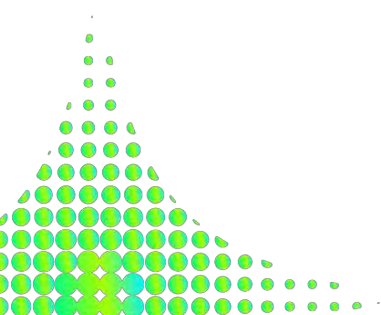
«Per un merchant che vuole espandersi all'estero, il primo passo consiste nello scegliere un partner di pagamento strategico che permetta di agire come un operatore leader locale, adattando l'offerta alle abitudini e alle preferenze specifiche di ogni singolo Paese.»

Nexi, in collaborazione con Visa, Gold Sponsor. Intervista integrale al capitolo 23.

È la stessa idea che i progetti di vertice della leva applicano a tutto, non solo al pagamento: l'estero funziona quando viene trattato come un mercato domestico.

La soglia della leva

Nel 2026 non basta più avere un canale estero, un'iniziativa sostenibile o un'idea nuova: la soglia è portarne il peso sul business, in una quota.



16. CROSS-BORDER & EXPORT

Cross-border & Export misura l'integrazione dei mercati esteri nel modello di vendita: quali Paesi, con quale localizzazione, con quale peso sul fatturato. Conta adesso perché in un mercato domestico maturo la crescita che resta è quasi tutta fuori, e perché è la categoria in cui il risultato ha la forma più leggibile: una quota.

Nell'edizione 2026 la categoria ha registrato 6 partecipazioni (6 nel 2025), pari al 3,9% delle 154 complessive: decima posizione nella classifica di presidio.

16.1 Lo stato dell'arte

L'estero come mercato principale, non come estensione. Per i progetti di vertice il canale estero è il cuore del modello e non un'appendice: le candidature più solide dichiarano che oltre metà delle vendite viene da fuori, e organizzano assortimento, comunicazione e logistica Paese per Paese. Chi ha iniziato da poco misura invece la velocità con cui la quota estera cresce.

La localizzazione profonda al posto della traduzione. Lingua, prezzi in valuta, metodi di pagamento locali, resi gestiti secondo le abitudini del consumatore, customer care madrelingua: i mercati prioritari sono trattati come mercati domestici. Il modello diretto convive con i marketplace, usati come rampa di ingresso e poi affiancati da store proprietari.

Il vincolo di settore come tratto distintivo. Dove il prodotto è deperibile o tecnico, l'export si gioca sulla logistica prima che sul marketing: catena del freddo internalizzata, magazzini dedicati, corrieri scelti per Paese. È la categoria in cui la barriera all'ingresso è più alta e, per questo, la più selettiva dell'edizione.

Le 6 partecipazioni registrate nella categoria hanno tutte il questionario compilato. Tre riportano un risultato quantificato, in tutti i casi la quota di fatturato generata dai mercati esteri; due dichiarano il periodo.

16.2 Il podio



Che cosa ha dimostrato ciascun progetto

1° Vico Food Box: che l'e-grocery si può esportare se la logistica del freddo viene internalizzata e adattata Paese per Paese, e che il pubblico degli italiani all'estero è una porta d'ingresso, non un tetto.

2° SieditiFuori.it: che una start-up può nascere già orientata all'estero, usando i marketplace come rampa e replicando nei mercati vicini i prodotti che hanno funzionato in Italia.

3° Scholl Shoes (ex aequo): che un marchio noto vende oltre confine con un sito diretto solo se localizza tutto, lingua, valuta, pagamenti, resi, e concentra la spinta sui mercati in cui ha già una base.

3° Elchim (ex aequo): che un modello cross-border si costruisce adattando investimenti e percorsi al livello di maturità di ciascun mercato, invece di replicare ovunque lo stesso impianto.

16.3 Il progetto vincitore

Vico Food Box conquista la prima posizione in Cross-border & Export trasformando la sfida più difficile della categoria, **esportare cibo fresco**, in un'infrastruttura.

L'azienda nasce con una vocazione cross-border: portare prodotti italiani autentici ai consumatori europei, italiani all'estero e appassionati del Made in Italy. Il canale estero non è accessorio ma il cuore del modello, con una presenza attiva in 26 Paesi e mercati prioritari in Germania, Francia, Paesi Bassi, Belgio, Irlanda e Nord Europa. Ogni mercato è presidiato con comunicazione localizzata, assortimento coerente, campagne dedicate e logistica adattata, e le performance sono lette Paese per Paese.



La chiave è il superamento delle criticità tipiche dell'agroalimentare: **la gestione della catena del freddo** e la riduzione dei tempi di transito. Per sostenere la crescita dei volumi e la qualità delle consegne l'azienda ha internalizzato le operations e integrato un centro logistico automatizzato dedicato, con imballaggi progettati per proteggere prodotti fragili, freschi e secchi in funzione del Paese di destinazione.

Il modello di ingaggio punta su un **adattamento locale profondo**: il portale è tradotto in cinque lingue ed è sostenuto da un customer care multilingue gestito con l'ausilio di intelligenza artificiale e automazione. È questa impostazione ad aver portato Vico Food Box oltre la nicchia iniziale degli expat italiani, raggiungendo in misura crescente consumatori nativi dei mercati serviti.



Homepage Vico Food Box

16.4 Takeaway per il mercato

L'export digitale funziona quando l'estero è progettato come mercato principale e non come eccedenza del domestico: serve che assortimento, comunicazione e logistica siano decisi Paese per Paese, e che la localizzazione arrivi fino a pagamenti, resi e assistenza. Funziona quando i marketplace sono usati come rampa e non come destinazione, e quando la barriera del settore, il freddo, il volume, la tecnica, viene internalizzata invece che delegata. E si misura in un modo solo: la quota di vendite che viene da fuori, e come cambia.

17. START-UP

Le imprese nate da poco che dimostrano di reggere.

Start-up misura la capacità di un'impresa giovane di trasformare un'idea in un modello che regge: trazione, sostenibilità economica, scalabilità. Conta adesso perché è la categoria meno presidiata del premio e quella in cui la differenza fra un risultato e una previsione è più netta.

Nell'edizione 2026 la categoria ha registrato 4 partecipazioni (6 nel 2025), pari al 2,6% delle 154 complessive: dodicesima posizione nella classifica di presidio.

17.1 Lo stato dell'arte

La trazione come prova, la previsione come promessa. Una sola candidatura su quattro porta un risultato consuntivo; le altre descrivono obiettivi, stime e traguardi attesi. In una categoria che chiede trazione, la distanza fra ciò che si è già venduto e ciò che si conta di vendere è il primo discriminante.

La nicchia verticale come posizionamento. Tutte e quattro le candidature scelgono un segmento stretto, arredo di design, accessori per professionisti, oggetti smart per le imprese, cura degli animali, e ne fanno la ragione d'essere: la start-up compete sulla profondità, non sull'ampiezza.

La nascita accanto a un'impresa esistente. Due candidature su quattro nascono dentro o accanto a un'organizzazione consolidata, che porta esperienza di settore, rete fisica o capitale. È una strada diversa da quella della start-up nata dal nulla, e nell'edizione è quella che ha prodotto il risultato più solido.

17.2 Il podio



Che cosa ha dimostrato ciascun progetto

1° SieditiFuori.it: che un'impresa nata nel 2021 può arrivare in pochi anni su undici mercati europei se unisce design proprio, un servizio clienti multilingue e l'estero come parte del progetto fin dall'inizio, sostenuta da un'esperienza di settore che precede la start-up.

2° Posizione non assegnata: per la ridotta numerosità delle partecipazioni nella categoria.

3° Posizione non assegnata: per la ridotta numerosità delle partecipazioni nella categoria.

17.3 Il progetto vincitore

SieditiFuori.it conquista la prima posizione in Start-up con un percorso che la colloca fra start-up e scale-up.

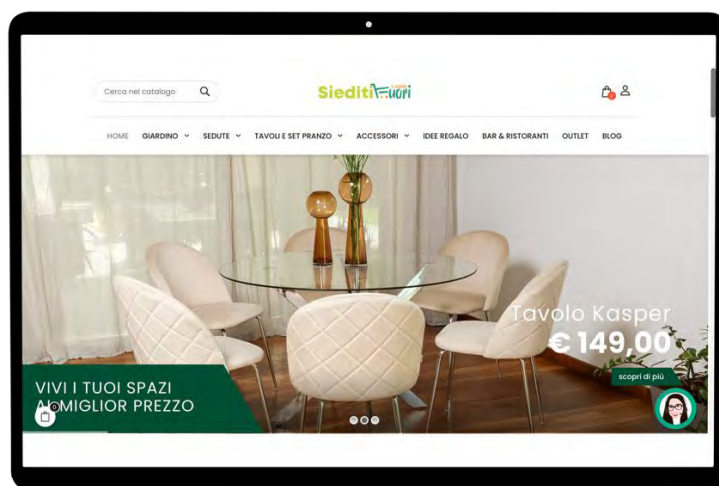
L'impresa nasce nel 2021 nell'arredo per casa e giardino di design italiano, come business familiare giovane e snello ma sostenuto da oltre quarant'anni di esperienza nel settore outdoor. Partita dal giardino, ha esteso l'offerta agli interni con un rebranding, e oggi presidia undici mercati europei con un catalogo di centinaia di prodotti e oltre un migliaio di varianti, vendendo sia a privati sia a imprese.

La differenziazione poggia su tre pilastri dichiarati: la creatività interna, con design e prodotti propri; un servizio clienti multilingue trattato come elemento premium dell'offerta; l'espansione cross-border, condotta con un mix di store proprietari e marketplace internazionali. Attorno, un'organizzazione che integra l'intelligenza artificiale nei processi, marketing,



assistenza, controllo dei KPI, logistica, e scelte di sostenibilità nei materiali e nel packaging.

È l'unico progetto della categoria a portare una **trazione consuntiva anziché una previsione**, ed è per questo che lo stesso progetto compare anche sul podio del Cross-border: la crescita e l'estero, qui, sono la stessa storia.



Homepage SieditiFuori.it

17.4 Takeaway per il mercato

Una start-up dimostra di reggere quando porta una trazione già avvenuta e non una previsione: serve che il modello sia stato messo alla prova del mercato prima della candidatura. Funziona quando la nicchia è stretta e la profondità è il vantaggio, quando l'estero è nel progetto fin dall'inizio, e quando l'esperienza di settore, propria o di un'impresa madre, riduce il rischio di esecuzione. E resta una categoria che il premio fatica a riempire: quattro partecipazioni, due posizioni non assegnate.

18. SOSTENIBILITÀ

Sostenibilità misura l'integrazione ambientale e sociale nel modello di vendita e nei processi: prodotto, logistica, packaging, rendicontazione. Conta adesso perché la rendicontazione non finanziaria sta entrando nei rapporti di fornitura, e perché è la categoria in cui la distanza fra ciò che si dichiara e ciò che si misura è più esposta.

Nell'edizione 2026 la categoria ha registrato 9 partecipazioni (9 nel 2025), pari al 5,8% delle 154 complessive: nona posizione nella classifica di presidio.

18.1 Lo stato dell'arte

La sostenibilità come prodotto. Sei candidature su nove vengono da imprese per cui la sostenibilità è ciò che vendono: imballaggi a basso impatto, tecnologie per l'energia rinnovabile, libri usati, canapa, oggetti che sostituiscono la carta. In questi casi la coerenza fra offerta e processi interni è il tratto che distingue: chi vende packaging sostenibile e lo usa per le proprie spedizioni è credibile, chi lo vende soltanto no.

L'efficienza di filiera come sostenibilità. Spedizione unica invece di invii frammentati, consolidamento dei flussi, film ecologico al posto della reggia, plastica eliminata dagli imballi: gli stessi interventi che riducono l'impatto riducono il costo per spedizione. Le candidature li presentano come scelte ambientali; sono anche scelte economiche, e questo le rende durevoli.

La dimensione sociale come minoranza. Una candidatura legge la sostenibilità come impatto sociale, donazioni e solidarietà portate dal punto vendita al digitale, e un'altra come governance, con una fondazione che collega l'acquisto a progetti benefici. Il resto della categoria la intende come ambiente.

Le 9 partecipazioni registrate nella categoria hanno tutte il questionario compilato. Tre riportano un dato di impatto quantificato, due dichiarano il periodo e una il fattore di conversione con cui il dato è stato calcolato. Le altre sei descrivono scelte e processi senza misurarne l'effetto.

18.2 Il podio



Che cosa ha dimostrato ciascun progetto

1° rajapack.it: che la sostenibilità in un'impresa di forniture non è un capitolo separato ma la stessa materia dell'offerta, della logistica e del packaging, resa credibile da certificazioni verificabili da terzi.

2° GreenEconomy.it: che quando il prodotto venduto è energia pulita la crescita del business coincide con l'impatto, e che l'impatto si dichiara insieme al metodo con cui è stimato.

3° Imballaggi 2000: che chi vende soluzioni di imballaggio sostenibili deve applicarle alle proprie spedizioni, e che l'impegno si estende alla sede: energia autoprodotta, accumulo, mobilità dei dipendenti.

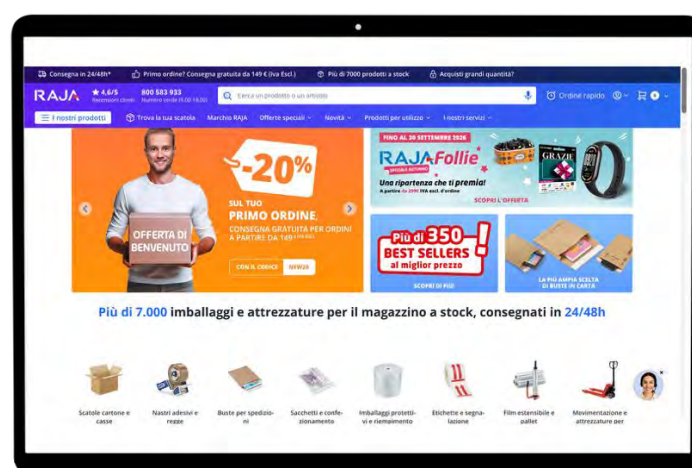
18.3 Il progetto vincitore

rajapack.it conquista la prima posizione in Sostenibilità con una strategia che integra impatto ambientale, sociale e di governance nel modello di offerta B2B, ed è, **con Doppelgänger, uno dei due progetti dell'edizione a vincere due categorie.**

L'azienda colloca la responsabilità ecologica al centro dell'assortimento: un catalogo orientato a materiali di imballaggio riutilizzabili e riciclati, con certificazioni trasparenti, e un sito che guida i clienti verso le scelte a minor impatto. Le stesse logiche governano i processi interni, sistemi automatizzati per la gestione degli ordini, magazzini a basso consumo energetico, e la logistica, dove la riduzione delle spedizioni a vuoto e l'ottimizzazione dei processi di imballo abbassano l'impatto della catena di distribuzione. Il modo in cui questa logistica opera ogni giorno è raccontato nella scheda che la premia come prima classificata, nel capitolo 13.



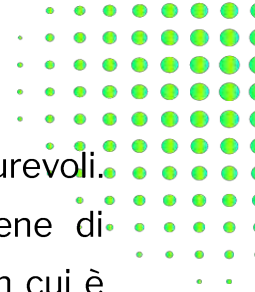
Il profilo si distingue per la dimensione sociale: attraverso la Fondazione RAJA l'azienda destina risorse alla tutela dell'ambiente e alla parità di genere, collegando l'acquisto dei prodotti alla donazione di fondi per progetti benefici. L'impianto è sostenuto da un sistema di rendicontazione strutturato, con certificazioni procedurali e ambientali che rendono verificabile da terzi ciò che l'azienda dichiara. Nella categoria è la linea che separa il posizionamento dalla prova.



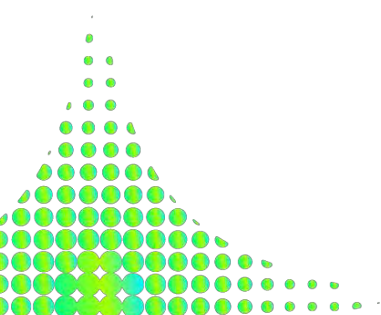
Homepage rajapack.it

18.4 Takeaway per il mercato

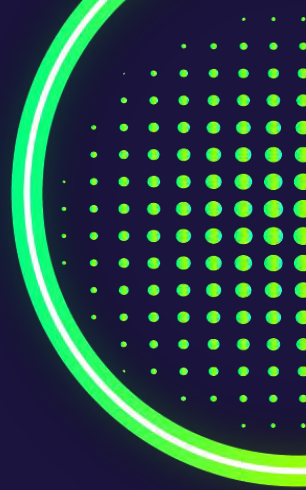
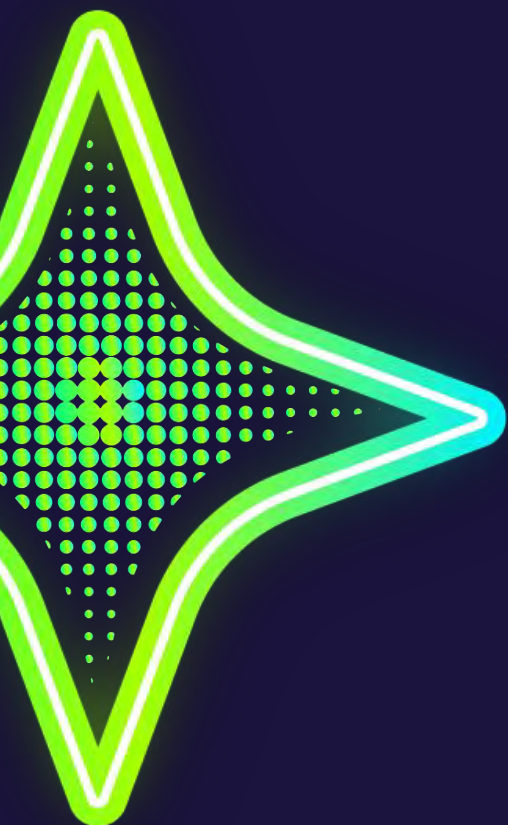
La sostenibilità pesa nella valutazione quando è integrata nel modello e non aggiunta come narrazione: serve che le scelte ambientali coincidano con ciò che

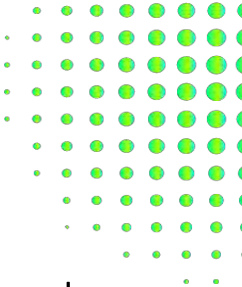


l'impresa vende o con il modo in cui opera, perché è quello a renderle durevoli. Funziona quando è verificabile da terzi, certificazioni, standard, catene di custodia, e quando il dato di impatto è dichiarato insieme al metodo con cui è calcolato, così che chi legge possa rifare il conto. E resta la categoria dove l'impatto è più spesso descritto che misurato: tre candidature su nove portano un dato.



OLTRE LE LEVE





OLTRE LE LEVE

I capitoli che seguono guardano all'edizione nel suo insieme, oltre la singola categoria: le imprese premiate su più leve, il vincitore assoluto e la menzione speciale, la classifica accessibilità, le voci del mercato, la mappa di tutti i progetti candidati e i temi che osserveremo nel 2027. Imprese multi-leve · Vincitore assoluto · Menzione speciale · Accessibilità · Voci del mercato · Progetti candidati · Agenda 2027.

La domanda che li attraversa: Che cosa distingue l'eccellenza quando si guarda l'edizione nel suo insieme?

19. LE IMPRESE CHE ATTRAVERSANO PIÙ LEVE

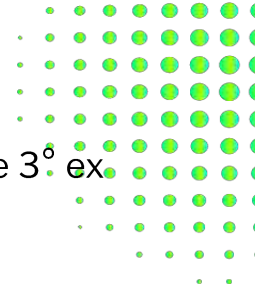
Chi ottiene riconoscimenti su fronti diversi, e che cosa hanno in comune i progetti che ci riescono.

Contare i podi dice chi ha vinto di più. Contare le leve dice qualcosa di diverso: su quanti momenti della relazione con il cliente la stessa organizzazione riesce a distinguersi. **Un progetto con tre podi nella stessa leva ha una competenza; un progetto con tre podi in tre leve ha un'architettura.**

La mappa 2026

Imballaggi 2000: tre leve: Convertire (B2B 2°, User Experience 3° ex aequo), Servire (Logistica & Packaging 2°), Crescere (Sostenibilità 3°). Quattro presenze a podio.

rajapack.it: tre leve: Convertire (B2B 3°), Servire (Logistica & Packaging 1°), Crescere (Sostenibilità 1°). Tre presenze a podio.



Doppelgänger: due leve: Convertire (AI & Innovazione 1°, User Experience 3° ex aequo), Servire (Omnichannel 1° ex aequo). Tre presenze a podio.

RGmania: due leve: Attrarre (Digital Marketing 1°, Social Commerce 3°), Convertire (AI & Innovazione 2° ex aequo). Tre presenze a podio.

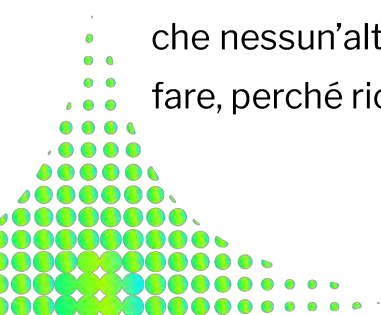
Con due presenze a podio su due leve distinte: Feltrinelli.it, ENGIE Italia, Avilia Home.

Che cosa hanno in comune. I quattro progetti che attraversano più leve vendono cose lontane fra loro, imballaggi industriali, forniture per bar e ristoranti, abbigliamento maschile, e hanno dimensioni diverse. Tre su quattro vendono a professionisti. Nessuno è un pure player nato digitale: tutti hanno una rete fisica, un magazzino o una boutique che il canale online ha dovuto integrare. Ed è questo, più della tecnologia, il tratto condiviso: l'integrazione che una leva richiede, stock unico, dato unico del cliente, misura per canale, è la stessa che serve alle altre, e chi l'ha costruita una volta la ritrova ovunque.

Che cosa la mappa non dice. Attraversare le leve non è una questione di ampiezza della candidatura. Le edizioni precedenti lo confermano: un progetto presente su due podi nel 2025 si è candidato nel 2026 in nove categorie senza ottenerne alcuno, mentre l'impresa che nel 2026 conta il maggior numero di podi era già presente su quattro podi nel 2025 senza vincere mai. Il primo ha allargato il perimetro e disperso i riconoscimenti; la seconda ha consolidato per più edizioni.

Le leve si attraversano nel tempo, non nel questionario.

È anche la ragione per cui questo capitolo esiste. Dalla prossima edizione la mappa avrà una colonna in più, chi ha attraversato quali leve nel 2026, e diventerà possibile leggere se l'architettura regge, si estende o si restringe. È l'osservazione che nessun'altra pubblicazione sul commercio digitale italiano è in condizione di fare, perché richiede la stessa griglia applicata agli stessi soggetti per più anni.



20. IL VINCITORE ASSOLUTO

Intervista a Doppelgänger, vincitore assoluto

Doppelgänger, insegna retail del settore moda con boutique fisiche e un eCommerce attivo dal 2021, è il **vincitore assoluto dell'edizione 2026** del Netcomm Award. Il progetto premiato, primo classificato ex aequo anche nella categoria Omnichannel, costruisce attorno a un CRM centralizzato un sistema che tiene insieme loyalty, clienteling e vendita assistita, con l'obiettivo di riconoscere lo stesso cliente online e in boutique e di rendere misurabili i percorsi che attraversano i due canali.



Nelle pagine che seguono l'azienda racconta in quale ordine il sistema è stato costruito, come ha affrontato il nodo del riconoscimento della vendita cross-canale, quali risultati è in grado di misurare e quali no, e da dove consiglierebbe di partire a chi volesse percorrere la stessa strada.

20.1 La strategia

L'eCommerce è partito nel 2021 e oggi comprende CRM centrale, loyalty, clienteling e Scaffale Infinito. In quale ordine è stato costruito? C'è un pezzo che, guardando indietro, ha reso possibili tutti gli altri?

Siamo partiti dalla volontà di costruire un **CRM completamente centralizzato**, capace di raccogliere e rendere disponibili le informazioni sui clienti e, allo stesso tempo, di arricchirsi continuamente con dati nuovi e aggiornati. È stata questa la base su cui abbiamo costruito progressivamente tutto il resto: prima il clienteling, poi il Doppelgänger Club e, infine, lo Scaffale Infinito. Quest'ultimo, in particolare, nasce dall'esigenza di tradurre concretamente il concetto di omnicanalità, mettendo in connessione l'esperienza digitale con quella in boutique.



Uno dei nodi classici dell'omnicanalità è il riconoscimento della vendita quando l'ordine nasce online e si chiude in negozio. È il punto su cui molti progetti si fermano: come lo avete affrontato?

Come è evidente anche dal progetto, uno dei nostri obiettivi principali è aumentare il numero di clienti che acquistano sia online sia in boutique, quelli che nel nostro CRM identifichiamo come **clienti «cross»**.

Per riuscirci abbiamo costruito diversi customer journey omnicanale. Un esempio sono i codici sconto utilizzabili sui diversi canali, che ci consentono di tracciare i clienti che iniziano il proprio percorso di acquisto online e successivamente tornano ad acquistare in negozio.

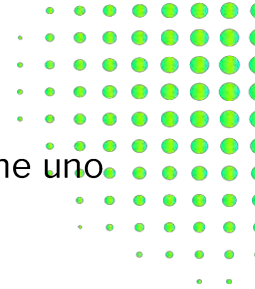
Un altro esempio significativo è il click & collect. In questo caso conosciamo il cliente che ha effettuato l'acquisto online e sappiamo in quale boutique ritirerà l'ordine. Per noi il ritiro non rappresenta soltanto la fase conclusiva di un acquisto digitale, ma una nuova opportunità di relazione e di vendita. Quando viene effettuato un ordine click & collect, il punto vendita scelto per il ritiro riceve automaticamente un'e-mail con il dettaglio dei prodotti acquistati, comprese taglie e colori. In questo modo lo staff può prepararsi in anticipo e costruire una proposta «completa il tuo look» coerente con le preferenze del cliente. Il digitale porta quindi il cliente in boutique e la boutique può trasformare quel momento in un'esperienza più personalizzata e in un'ulteriore opportunità commerciale.

Sono esempi concreti di come cerchiamo di rendere identificabili e misurabili i journey cross-canale.

L'app di clienteling è uno strumento che vive o muore sull'uso quotidiano da parte del personale. Come è stata accolta in boutique?

All'inizio non è stato semplice. Una delle difficoltà principali è stata far comprendere alle persone in boutique il valore e l'utilità dell'app nella loro operatività quotidiana. In alcuni punti vendita veniva percepita più come un





passaggio aggiuntivo, e quindi come un possibile rallentamento, che come uno strumento a supporto della conoscenza del cliente e della vendita.

Il cambiamento è arrivato progressivamente, attraverso diversi mesi di formazione, un supporto molto diretto e quasi quotidiano alle risorse e la condivisione di materiali focalizzati sui benefici concreti dello strumento.

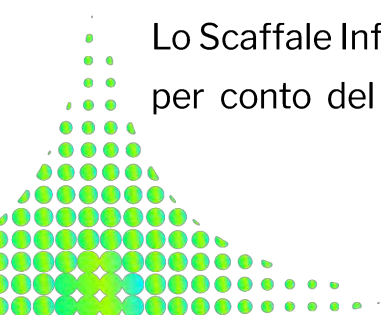
È stato, in un certo senso, un **lavoro di «evangelizzazione»**: non bastava introdurre la tecnologia, bisognava accompagnare le persone nel comprenderne il valore e integrarla nelle abitudini di lavoro. Oggi permane qualche resistenza, ma nel complesso l'adozione è migliorata sensibilmente e possiamo considerare positivo il percorso fatto.

20.2 Gli impatti misurabili

I 600.000 euro generati dallo Scaffale Infinito sono un dato importante. Come lo calcolate, e quanto è fatturato che senza quel servizio non si sarebbe realizzato?

Grazie al CRM siamo in grado di identificare con precisione gli ordini effettuati attraverso lo Scaffale Infinito. A questi ordini viene infatti associato uno specifico codice, che consente al cliente di beneficiare della spedizione gratuita e, contemporaneamente, permette a noi di tracciare puntualmente il numero degli ordini e il fatturato generato dal servizio. Non disponiamo invece di un KPI che ci permetta di stabilire quale quota di queste vendite sarebbe stata comunque realizzata successivamente online. Possiamo quindi misurare con precisione il fatturato transitato attraverso lo Scaffale Infinito, ma non attribuire con la stessa precisione l'intero importo a vendite incrementali. Il servizio, però, nasce proprio per evitare di perdere una vendita nel momento in cui il prodotto desiderato non è disponibile fisicamente in boutique. Dai feedback raccolti dal personale di vendita sappiamo che, in molti casi, senza questa possibilità il cliente avrebbe rinunciato all'acquisto.

Lo Scaffale Infinito permette invece allo staff di concludere direttamente l'ordine per conto del cliente e di far recapitare il prodotto senza costi di spedizione



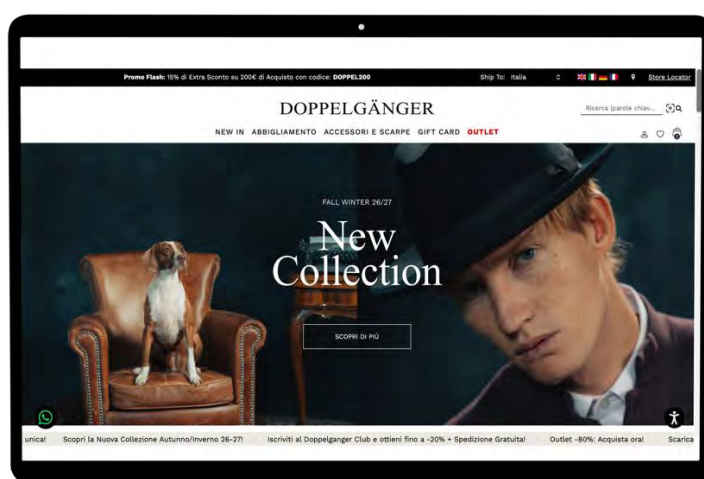
aggiuntivi. È un servizio che riduce la frizione nell'acquisto e, allo stesso tempo, consente alla boutique di non perdere la relazione e l'opportunità commerciale.

20.3 La visione futura

A un'azienda delle vostre dimensioni che volesse costruire qualcosa di simile, da dove direste di partire?

Partirei dal CRM. Un CRM centralizzato consente di raccogliere e mettere a sistema le informazioni rilevanti sui clienti, trasformandole in una conoscenza realmente utilizzabile dall'azienda. Significa capire meglio chi abbiamo di fronte, conoscerne esigenze e comportamenti e, quando possibile, anticiparne i bisogni. Ma soprattutto significa creare una base dati comune su cui far dialogare tutti i diversi touchpoint.

È questa, secondo noi, la condizione necessaria per costruire esperienze realmente personalizzate e per sviluppare successivamente strumenti di loyalty, clienteling e servizi omnicanale. La tecnologia viene dopo: il primo passo è avere una conoscenza del cliente centralizzata, aggiornata e accessibile.



Homepage Doppelgänger

21. LA MENZIONE SPECIALE

Il riconoscimento della Giuria a chi ha adottato per il proprio sito un approccio inclusivo.

La menzione speciale dell'edizione 2026 va a **Decathlon** e a **Cisalfa Sport**, primi a pari merito nella classifica di accessibilità, realizzata per la prima volta quest'anno da Ergoproject sui siti candidati.

La scelta della Giuria segna un cambio di prospettiva. Fino a questa edizione la menzione premiava un progetto che si distingueva per originalità fuori dalle classifiche di categoria. Quest'anno premia l'accessibilità, ovvero l'impegno a rendere il proprio sito utilizzabile dal maggior numero di persone possibile, comprese le persone con disabilità: un requisito che dovrebbe riguardare qualsiasi progetto digitale. L'ultima e più importante normativa europea sull'accessibilità è entrata in vigore nel 2025 e il pubblico che ne beneficia, considerando disabilità permanenti, temporanee e legate all'età, è una quota rilevante degli acquirenti online.

I due siti premiati arrivano allo stesso risultato da percorsi diversi, ma con un tratto comune: l'accessibilità è parte integrante di tutte le fasi progettuali e non un semplice intervento correttivo finale. Per Cisalfa Sport, primo classificato anche in User Experience, la conformità agli standard WCAG è integrata nel design system attraverso componenti documentati che ogni nuova pagina eredita, ed è uno dei motivi per cui il progetto vince la sua categoria. Per Decathlon.it, primo ex aequo in Omnichannel, l'accessibilità del sito è parte della stessa architettura unificata che rende il negozio un'estensione del digitale.

È significativo che i due siti più accessibili dell'edizione siano anche fra i più premiati nelle categorie. Nel 2026 l'accessibilità non è un merito a parte: è uno degli elementi con cui si riconosce la qualità di un'esperienza.

22. LA CLASSIFICA ACCESSIBILITÀ

La Classifica Accessibilità Netcomm Award

Fino a oggi l'accessibilità è stata raccontata soprattutto come un obbligo: norme da rispettare e sanzioni da evitare. **Questa classifica prova a spostare l'attenzione su chi lavora bene.** I siti premiati non sono il risultato di un adempimento, ma di una scelta per raggiungere un pubblico più ampio e offrire un'esperienza migliore a tutti gli utenti.

22.1 Metodo di valutazione

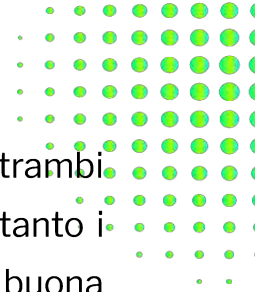
I siti candidati sono stati valutati tramite una procedura in due fasi.

La prima fase è stata condotta tramite una scansione automatica con la libreria di regole axe-core, versione 4.11.3, sviluppata da Deque Systems e distribuita con licenza Mozilla Public License 2.0. Per ciascun sito è stato analizzato un massimo di 100 pagine e misurato il numero medio di non conformità (occorrenze) per pagina. I siti sotto le 10 occorrenze per pagina sono stati ammessi alla fase successiva.

La seconda fase è stata svolta da esperti certificati di accessibilità che hanno verificato a campione, basandosi su un set di 10 controlli semplificati, se i siti fossero percepibili (i colori raggiungono il contrasto minimo?), utilizzabili (è chiaro dove si trova il focus da tastiera?) e comprensibili (è chiaro dove portano i singoli link?). Ogni non conformità è stata classificata per impatto, da basso a bloccante. I siti che avevano non conformità bloccanti sono stati eliminati, mentre i rimanenti sono entrati nella «short list» per la menzione speciale.

22.2 I migliori siti per accessibilità

A valle dei controlli automatici e manuali svolti da esperti (vedi sezione precedente per i dettagli), **dei 52 siti analizzati solo 4 sono entrati nella «short list»** per la menzione speciale.



Decathlon.it e Cisalfa Sport sono arrivati primi a pari merito: entrambi registrano meno di un'occorrenza per pagina e superano con successo tanto i controlli automatici quanto quelli manuali. I due siti permettono infatti una buona navigazione da tastiera, con focus visibile e in ordine logico, gestiscono correttamente le finestre modali e si adattano all'ingrandimento del testo e a schermi ridotti, senza problemi di contrasto nel perimetro delle pagine verificate.

Seguono Sciara Pistacchio Shop e InPost Direct, che superano anche loro i controlli, ma con un numero più alto di non conformità e un impatto superiore rispetto ai primi due.

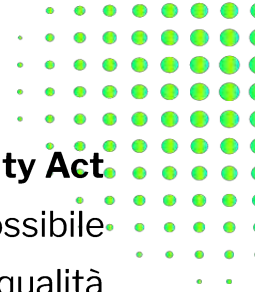
Per dare un'idea della prestazione della short list rispetto al resto del campione, basti pensare che i quattro siti registrano meno di 10 occorrenze per pagina e che, nel caso di Decathlon e Cisalfa, questo valore si avvicina allo zero. Il valore medio dei 45 siti scansati in automatico è invece di 29 occorrenze per pagina, contro il benchmark eCommerce di 26,6 (report «Accessibilità digitale 2026. Benchmark dei principali settori di mercato», Ergoproject).

22.3 Perché l'accessibilità è un driver competitivo

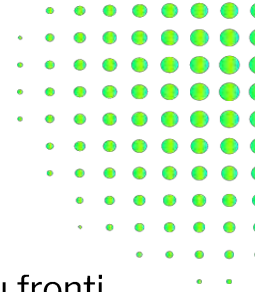
Per chi vende online, **l'accessibilità non è soltanto una questione di diritti o di conformità normativa: è anche un'opportunità di business.** Quasi un adulto su quattro dell'Unione Europea ha qualche forma di disabilità, pari a circa 90 milioni di persone (Eurostat, 2024). E questo trend non potrà che aumentare, considerando che l'incidenza cresce all'aumentare dell'età. Un mercato enorme che rischia di rimanere escluso quando un sito presenta barriere all'utilizzo. Già nel 2019 il Click-Away Pound rilevava che il 69% dei consumatori con esigenze di accessibilità abbandonava i siti difficili da usare. Dato coerente con una ricerca accademica del 2025 che ha dimostrato che le persone con disabilità usano meno e con minore soddisfazione i servizi digitali, in particolare quelli per gli acquisti online, il banking e le prenotazioni (Maggi et al., 2025).

I benefici dell'accessibilità vanno ancora oltre questa platea già enorme. Un sito accessibile, infatti, offre un'esperienza più chiara, semplice e fruibile per tutti. Non è un caso che i due siti più accessibili di questa edizione siano anche fra i più





premiati nelle altre categorie. **Dal 28 giugno 2025 l'European Accessibility Act** impone che i servizi di commercio elettronico siano accessibili: è possibile trasformare questo obbligo normativo in un investimento sulla qualità dell'esperienza, sulla reputazione e sulla capacità di raggiungere nuovi clienti.



23. LE VOCI DEL MERCATO

Il Netcomm Award 2026 si avvale del sostegno di sponsor che operano su fronti diversi del commercio digitale. A ciascuno di loro è stato chiesto un contributo di analisi e non uno spazio promozionale: una lettura di scenario sul proprio ambito di osservazione, possibilmente sostenuta da dati proprietari, con una griglia comune di domande adattata alla specificità di ciascun interlocutore. Le interviste che seguono riportano le risposte ricevute; alcuni passaggi sono richiamati nelle aperture di leva.

23.1 Intervista a Nexi (in collaborazione con Visa)

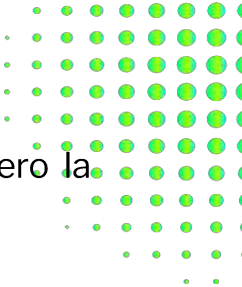
Ambito di osservazione: pagamenti digitali, embedded finance, checkout e cross-border.

1. Dal checkout alla competitività. Il pagamento è passato da commodity a leva competitiva: dove si gioca oggi la vera differenza nel momento del checkout?

Fino a pochi anni fa il mondo dei pagamenti era percepito come uno step obbligato nel processo di acquisto, percezione oggi cambiata soprattutto grazie all'evoluzione dei suoi modelli di vendita e di acquisto.

Dal punto di vista dell'offerta l'evoluzione è stata epocale: da una rete di punti vendita fisici in cui l'online era una nicchia, si è passati a un sistema omnicanale interconnesso. Parallelamente, i consumatori mettono al centro l'esperienza e il risparmio di tempo, mentre si affermano nuovi trend come il social commerce.

In questo contesto, la fase di pagamento diventa un elemento centrale, in grado di fare la differenza nella scelta di un prodotto rispetto a un altro. La vera differenza nel momento del checkout si gioca infatti sulla riduzione delle frizioni e sulla personalizzazione dell'esperienza di pagamento: oggi il checkout non è più solo la conclusione tecnica di una transazione, ma un fattore decisivo per l'ottimizzazione del tasso di conversione e la fidelizzazione del cliente. In Nexi puntiamo su elementi come la diversificazione dei metodi di pagamento, nuovi strumenti per l'agevolazione della user experience e l'aumento del tasso di



conversione e sistemi avanzati di analisi del rischio frodi, per fare davvero la differenza.

2. Il dato che sorprende i merchant. C'è un dato sui comportamenti di pagamento che spesso sorprende i merchant?

Il dato che più sorprende i merchant riguarda l'impatto drastico della mancata diversificazione dei metodi di pagamento: mediamente **il 13% dei clienti abbandona un carrello** online semplicemente perché non trova il proprio metodo di pagamento preferito (fonte: Baymard Institute). Condividere i dati della carta online richiede un livello elevato di fiducia; i titolari di carta devono avere la certezza di poter recuperare il proprio denaro in caso di problemi con l'ordine. Personalizzare l'esperienza di checkout è la chiave per costruire questa fiducia.

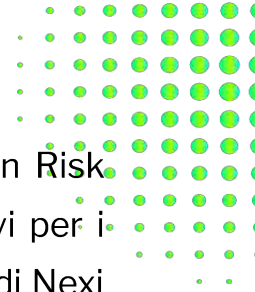
Oltre ai circuiti internazionali tradizionali e ai digital wallet più diffusi, la vera differenza oggi si fa integrando strumenti verticali e innovativi:

- **Sistemi verticali per mercati esteri:** soluzioni indispensabili per i merchant che vendono oltreoconfine, come WeChat Pay e Alipay, dominanti nei mercati asiatici.
- **Metodi account-to-account:** come MyBank o Bancomat Pay.
- **Sistemi di Buy Now Pay Later (BNPL):** strumenti come Klarna, PagoDIL, HeyLight e PayPal Paga in 3.

In questo caso c'è un ulteriore dato che sorprende spesso i merchant: l'adozione del BNPL nell'eCommerce incrementa lo scontrino medio di **oltre il 20%**, grazie all'aumento del tasso di conversione e del valore medio delle transazioni (fonte: Politecnico di Milano, Osservatorio Innovative Payments 2026).

3. AI, rischio frodi e tasso di accettazione. Come sta cambiando concretamente l'intelligenza artificiale la gestione del rischio frodi e l'ottimizzazione del tasso di accettazione delle transazioni? Cosa è già realtà e cosa è ancora promessa?

Se il commercio agentico ridefinisce l'esperienza d'acquisto, la vera trasformazione avviene sul piano infrastrutturale: la gestione del rischio frodi e l'ottimizzazione del tasso di accettazione delle transazioni.



In Nexi questo non è più promessa, ma realtà operativa. La Transaction Risk Analysis (TRA) ha già garantito negli ultimi due anni risultati significativi per i nostri merchant, aumentando il conversion rate **fino al +29%**. All'interno di Nexi stiamo sviluppando un'evoluzione della TRA, collegandola a un'infrastruttura avanzata che integra LLM, affinando in tempo reale la capacità di distinguere una transazione legittima da un tentativo fraudolento. I risultati nei nostri ambienti di test sono evidenti: nell'ultimo periodo abbiamo rilevato un aumento del tasso di accettazione ulteriore del 4-5%, a conferma che una gestione del rischio con AI può generare concretamente più conversioni.

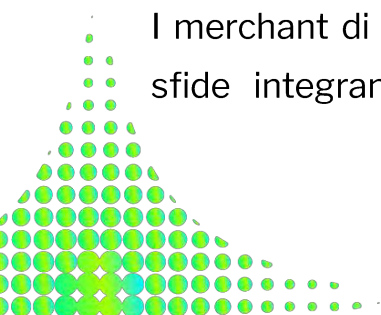
Con l'arrivo dei sistemi agentici, questo impianto è destinato a fare un salto ulteriore. Ogni interazione tra agente AI e piattaforma di pagamento genera dati comportamentali nuovi, intenzione d'acquisto, contesto, pattern di autorizzazione, che arricchiscono i modelli di rischio con segnali finora inaccessibili.

Non è più fantascienza: Nexi ha già realizzato il test della **prima transazione di agentic commerce in Italia**, in cui un agente AI ha selezionato, negoziato e pagato un prodotto per conto del consumatore. Un banco di prova concreto per il futuro del rischio nei pagamenti digitali.

4. I merchant più maturi. Cosa accomuna i merchant che gestiscono meglio i pagamenti in ottica omnicanale e cross-border?

Per i merchant più maturi, l'espansione oltre i confini italiani rappresenta oggi una priorità assoluta. In questo percorso, spesso i marketplace sembrano una scorciatoia perfetta grazie all'accesso immediato a milioni di clienti, processi standardizzati e visibilità internazionale. Tuttavia, la realtà è molto più complessa: il successo richiede di superare i limiti di un approccio puramente multichannel, basato solo sulla presenza su più canali separati, per passare a una strategia cross-border e omnicanale strutturata, supportata da una profonda revisione di processi, logistica e post-vendita.

I merchant di successo, che Nexi supporta quotidianamente, superano queste sfide integrando la gestione operativa con una tecnologia di pagamento





avanzata. Dal punto di vista infrastrutturale, superano la frammentazione del multichannel adottando sistemi di orchestrazione unica per centralizzare i flussi di cassa online e offline e aumentare i tassi di autorizzazione all'estero.

Lavorano poi sulla localizzazione dell'esperienza offrendo i metodi di pagamento preferiti nei singoli Paesi e una gestione trasparente delle valute. Infine, collegano i dati di vendita alla logistica, creando un profilo cliente unico che unifica i canali frammentati del multichannel e permette di gestire in modo fluido anche i rimborsi e l'assistenza post-vendita.

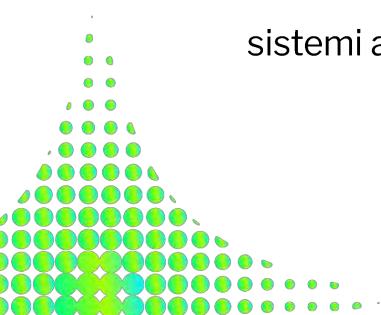
5. Il consiglio al merchant. Qual è il primo passo per un merchant che vuole espandersi oltre i confini italiani?

Per un merchant che vuole espandersi all'estero, il primo passo consiste nello scegliere un partner di pagamento strategico che permetta di agire come un operatore leader locale, adattando l'offerta alle abitudini e alle preferenze specifiche di ogni singolo Paese.

Affidarsi a un provider in grado di supportare lo sviluppo su più aree geografiche è importante, ma è ancora più cruciale personalizzare la strategia per ogni mercato, poiché i consumatori hanno consuetudini differenti. La scelta vincente è quindi selezionare chi sa offrire i metodi di pagamento locali per avvicinarsi realmente alle abitudini d'acquisto dei clienti.

In quest'ottica, gli elementi più utili sono:

- **Trasparenza:** mostrare sempre i prezzi dei prodotti nella valuta di riferimento dell'utente.
- **Pagamenti in valuta:** permettere di completare la transazione direttamente nella propria valuta.
- **Metodi locali:** integrare i sistemi di pagamento preferiti dal target, garantendo un'esperienza di acquisto fluida.
- **Sistemi evoluti di analisi delle transazioni:** utilizzare costantemente sistemi avanzati che massimizzino i tassi di approvazione delle transazioni.



23.2 Intervista a Magnews

Ambito di osservazione: customer engagement, marketing automation e gestione del dato di relazione.

Alessandro Zanin – Marketing Manager

1. Nel retail e nell'eCommerce si parla molto di omnicanalità. Qual è oggi la vera sfida nella relazione con il cliente?

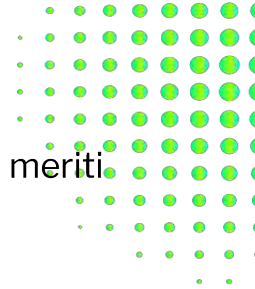
Il punto è riuscire a riconoscere la stessa persona mentre si muove tra canali diversi e utilizzare quel contesto per decidere come interagire con lei. Il customer journey è sempre meno lineare: come abbiamo visto anche nella ricerca **NetRetail 2026** di Netcomm, prima di un acquisto online vengono consultati in media quattro touchpoint e il ruolo di ciascuno cambia significativamente tra categorie.

In base al proprio modello di business, questo significa mappare le diverse fonti di interazione con i propri clienti (eCommerce, CRM, punti vendita, sito, app) e integrarle in un ecosistema tecnologico coerente. In particolare, le aziende retail chiedono soprattutto una cosa: mettere in relazione i dati. Da qui derivano esigenze come integrazione stabile delle fonti, segmentazione dinamica, personalizzazione e journey condizionali multicanale.

La vera evoluzione, quindi, è passare **da un marketing di campagne a un marketing di relazione**: non comunicare di più, ma usare ciò che sappiamo del cliente per rendere ogni interazione più pertinente.

2. I vostri dati sull'e-mail marketing raccontano qualcosa di controintuitivo rispetto alle metriche che il mercato osserva abitualmente?

Abbiamo recentemente pubblicato uno studio dedicato al settore Retail durante i mesi della peak season di fine anno. Da questa analisi emerge che le comunicazioni Retail fanno più fatica della media italiana a conquistare l'apertura, ma, una volta ottenuta l'attenzione, generano click con maggiore efficacia. Il contenuto commerciale funziona, ma la vera battaglia si gioca prima, quando il



cliente deve scegliere quale delle molte offerte presenti in inbox meriti attenzione.

Tuttavia, l'evidenza più controintuitiva di questo dossier è che il periodo con il maggior numero di invii coincide anche con quello di maggiore risposta: l'affollamento non penalizza necessariamente le performance quando il mercato è già pronto ad acquistare.

La peak season per un retailer non richiede quindi meno pressione in assoluto, ma una pressione coerente con l'intento: preparare la domanda prima del picco, convertirla quando è massima e, nel finale, rimuovere gli attriti che frenano l'acquisto.

3. Come si trasforma concretamente il patrimonio di dati in valore per il business?

Il dato genera valore solo quando diventa azionabile. Sapere che un cliente ha comprato tre volte, ha visitato una categoria, possiede una loyalty card o acquista prevalentemente in negozio non serve molto se queste informazioni restano distribuite in sistemi diversi e non alimentano decisioni di marketing in maniera coerente.

Il passaggio decisivo è costruire una **Single Customer View** e utilizzarla per creare segmenti dinamici: nuovi clienti, alto spendenti, inattivi, interessati a determinate categorie, clienti multi-device. Non è un caso che oggi una delle richieste di business che riceviamo più spesso sia collegare stabilmente CRM, eCommerce, sito e punto vendita per poter aggiornare i cluster sulla base del comportamento reale.

Per l'eCommerce, e per il retail in generale, il vantaggio competitivo non è quindi più solo possedere più dati, ma ridurre la distanza tra dato e azione.

4. Intelligenza artificiale e marketing: dove finisce l'hype e dove comincia il valore concreto?

A oggi non si tratta più di misurare il grado di diffusione dell'AI nelle aziende, quanto il livello di maturità con cui viene utilizzata, che è ancora molto variabile. E





c'è un dato interessante: se la generazione di contenuti è probabilmente l'applicazione più visibile, nel marketing l'integrazione di sistemi di customer insight e segmentazione è lo use case cui viene attribuito il maggiore livello di strategicità.

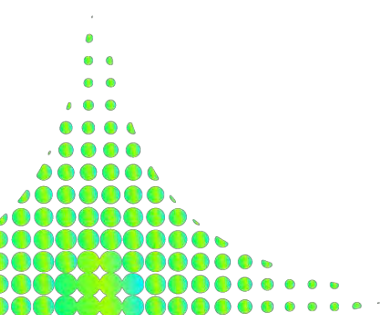
Qui cambia il paradigma. L'AI non deve limitarsi a velocizzare l'esecuzione di task ripetitivi, ma **affiancare il marketer** nella comprensione dei dati e nell'individuare e automatizzare le azioni più pertinenti e strategiche per il business, dal timing di ingaggio ai contenuti più rilevanti da mostrare a ciascuno.

Noi stessi concepiamo l'AI all'interno di Magnews in questa traiettoria: deve essere inserita all'interno del contesto specifico del business di ciascuna azienda per poter operare al meglio, non come applicazione separata. Il valore vero arriva quando l'intelligenza artificiale smette di essere una feature da mostrare e diventa un livello operativo della piattaforma.

5. Quali sono le priorità che consigliereste oggi a un merchant che vuole evolvere la propria strategia di engagement?

La priorità di ogni realtà che comunica direttamente con i propri utenti deve essere costruire una **base dati integrata, pulita e governata**, sulla quale attivare strategie e use case concreti: riconoscere un cliente inattivo, reagire a un interesse su un prodotto, gestire un riassortimento, coordinare loyalty, eCommerce e punto vendita, modulare canale e frequenza sulla base del comportamento. Dati di loyalty, comportamenti di navigazione e interazioni mobile possono diventare direttamente trigger di comunicazione e automazione, soprattutto se integrati correttamente gli uni con gli altri.

Penso che il miglior punto di partenza per ogni azienda sia domandarsi: quanto velocemente siamo in grado di trasformare ciò che sappiamo di un cliente in una decisione? Se si risponde in modo onesto, possono emergere preziosi spunti sull'indirizzo strategico da darsi nel breve e nel medio periodo.



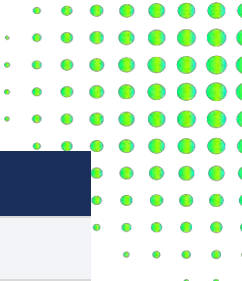
24. TUTTI I PROGETTI CANDIDATI

La mappa dell'eccellenza digitale italiana

L'elenco completo dei progetti che hanno partecipato al Netcomm Award 2026 rappresenta un patrimonio condiviso per l'intero ecosistema del commercio digitale italiano.

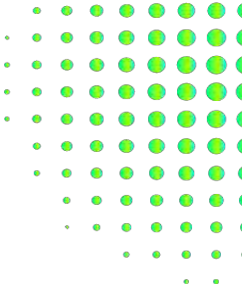
Progetto	Categorie
Acne Revolution	User Experience, Omnichannel, AI & Innovazione
Avilia Home	Customer Care, Logistica, Social Commerce
Bekpak	User Experience, Digital Marketing, Campagne, Start-up
Bruneau	B2B
Cisalfa Sport	User Experience, Omnichannel
climaconvenienza.it	User Experience, Omnichannel, Customer Care, Digital Marketing, Logistica, AI & Innovazione, Campagne, B2B, Social Commerce
Climaway	User Experience, Customer Care, Digital Marketing
Cosmoprof	Digital Marketing
Dan John Mix & Match	User Experience, AI & Innovazione
Decathlon.it	Omnichannel
Ditano Esperti di Bellezza dal 1959	User Experience, Customer Care, AI & Innovazione
Doppelgänger	User Experience, Omnichannel, Customer Care, AI & Innovazione
EasyCoop	User Experience, Omnichannel, Sostenibilità, Start-up
eDreams	Customer Care, AI & Innovazione
Elchim	Cross-border
ENGIE Italia	User Experience, Campagne
Farmasave replatform	User Experience, Digital Marketing, Logistica, Campagne
Feltrinelli.it	User Experience, Customer Care, Digital Marketing, Logistica, Campagne
G.F. Narcisi	Omnichannel, Customer Care, B2B

Progetto	Categorie
gipys.it	User Experience
Google Pixel 10	Omnichannel
GrandVision	User Experience, Omnichannel, Digital Marketing
GreenEconomy.it	AI & Innovazione, B2B, Sostenibilità
Grimaldi Lines – Digital Booking Experience	Campagne, Sostenibilità
Hotelify	User Experience, AI & Innovazione, B2B
IBS.it	User Experience, Customer Care, Logistica
Imaway	Digital Marketing
Imballaggi 2000	User Experience, Omnichannel, Customer Care, Digital Marketing, Logistica, AI & Innovazione, Campagne, B2B, Sostenibilità, Social Commerce
InPost Direct	User Experience, Omnichannel, Customer Care, Digital Marketing, Logistica, AI & Innovazione, Campagne
KIKO Milano	Omnichannel, AI & Innovazione
Libraccio.it	Customer Care, Logistica, Sostenibilità
Marionnaud	Omnichannel, AI & Innovazione
MediaWorld CLUB	Customer Care
Mister Canapa	Omnichannel, Logistica, Sostenibilità
mobilirebecca.it	User Experience, Social Commerce
OmnitekStore	B2B
Primadonna Collection: Connecting Online and Retail	User Experience, Omnichannel
Programmarti – Soluzioni NFC	Sostenibilità, Start-up
rajapack.it	Logistica, B2B, Sostenibilità
Replatforming sito web alvieromartini.it	User Experience
RGmania	User Experience, Omnichannel, Customer Care, Digital Marketing, Logistica, AI & Innovazione, Campagne, B2B, Sostenibilità, Cross-border, Social Commerce
Salmoiraghi & Viganò	User Experience, Omnichannel, Campagne
Scarpamondo	User Experience, Omnichannel, Digital Marketing



Progetto	Categorie
Scholl Shoes	Cross-border
Sciara	User Experience, Digital Marketing
SieditiFuori.it	Customer Care, Cross-border, Start-up
Temu	AI & Innovazione, Cross-border
The Longevity Suite	User Experience, Omnichannel, Digital Marketing
The new Fantic Bikes website and the Drive to Store experience	Omnichannel
Veepee Ad, il Retail Media di Veepee	Digital Marketing
Vico Food Box	Customer Care, Logistica, Cross-border
Zig Italia	User Experience, Omnichannel, Digital Marketing, Logistica, B2B
Zooplus	User Experience, Logistica, Campagne

52 progetti con questionario compilato, in ordine alfabetico, con le categorie in cui ciascuno ha chiesto di essere valutato.



25. AGENDA 2027: CHE COSA OSSERVEREMO

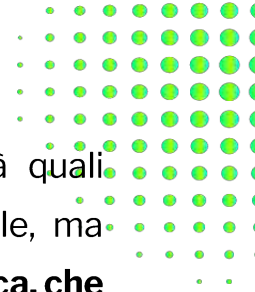
Questo Paper si chiude con domande, non con conclusioni. Le conclusioni stanno nel capitolo 2; qui sta ciò che l'edizione 2027 dovrà verificare.

La prima domanda è **sulla misura**. Nel 2026 un questionario su tre porta un esito quantificato, e la quota sale a due su tre fra i progetti a podio. Nel 2027 osserveremo se la prima quota si muove e se la distanza dalla seconda si chiude o si allarga. Sarà quel confronto a dire se il mercato ha imparato a dimostrare o soltanto a dichiarare.

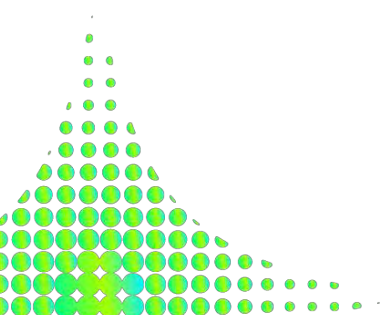
La seconda è **sulla leva più affollata**. Convertire raccoglie un terzo delle partecipazioni e misura meno di tutte, in un terreno dove misurare è più facile che altrove. Se nel 2027 la categoria più presidiata dell'edizione, l'esperienza d'uso, porterà ancora un esito in un caso su sei, il problema non sarà di strumenti.

La terza è **sulle soglie**. Le categorie meno frequentate, Start-up, Social Commerce, Cross-border, non lo sono per minore rilevanza, ma perché richiedono condizioni che non si improvvisano: infrastruttura logistica internazionale, presenza organizzata sui canali, tempo. Sono gli ambiti in cui la distanza fra chi ha investito e chi non lo ha fatto rischia di diventare strutturale, e in cui il premio stesso fatica a riempire il podio.

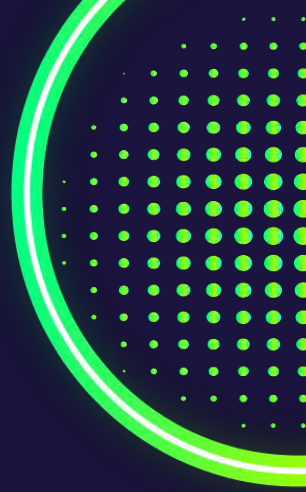
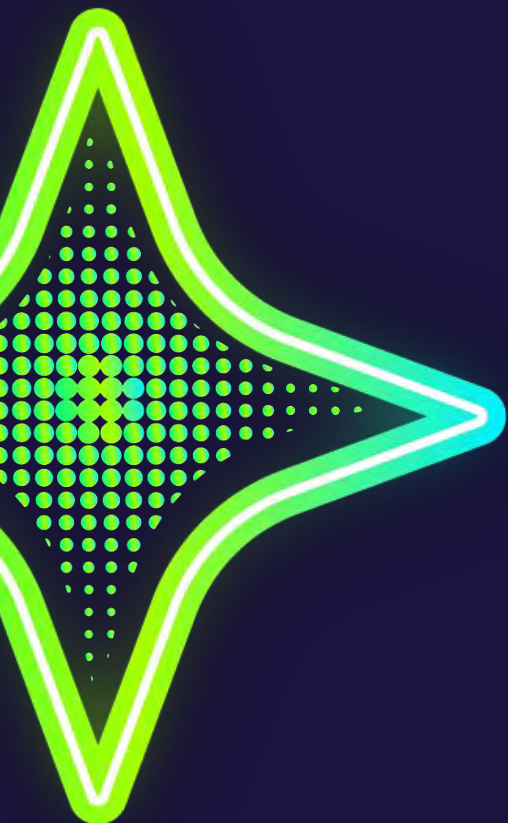
Due cose sono da predisporre perché le tre domande abbiano risposta. La prima è chiedere in fase di candidatura, in forma strutturata, i dati su cui poggiano le letture di categoria: in questa edizione li si è ricavati a posteriori dai testi, e una lettura diversa dei testi produrrebbe conteggi diversi. La seconda è tenere stabile fra edizioni l'anagrafica di progetti e aziende, perché i percorsi pluriennali del capitolo 19 dipendono da quella continuità. Vale anche il rovescio: le elaborazioni aggregate, che il regolamento consente, reggono solo sopra una soglia di partecipazioni, e nelle categorie con quattro o cinque progetti restano impossibili finché il campo non cresce.

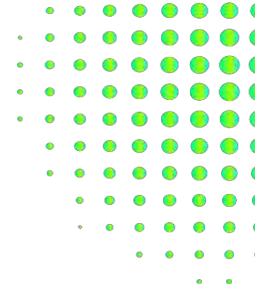


La domanda che accompagnerà la prossima edizione non riguarderà quali tecnologie il mercato avrà adottato, quella risposta è ormai prevedibile, ma **quante imprese saranno in grado di dire, con un dato che regge alla verifica, che cosa ne hanno ricavato.**



APPENDICE





APPENDICE

A. Nota metodologica

Il Netcomm Award 2026 ha adottato un processo di valutazione strutturato in quattro fasi:

- Raccolta delle candidature tramite questionario strutturato;
- Valutazione tecnica a cura di Vertelya;
- Verifica di idoneità legale e accessibilità;
- Valutazione finale da parte della Giuria di qualità.

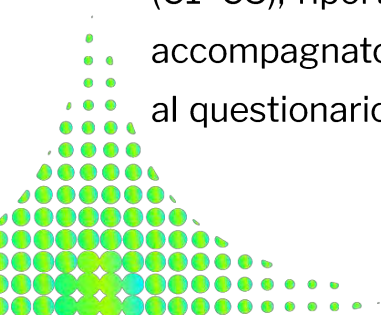
Perimetro dell'analisi

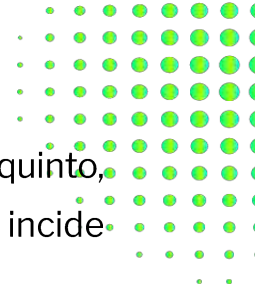
L'edizione 2026 ha visto in gara 61 progetti. Otto di essi, pur regolarmente iscritti, non hanno compilato il questionario di candidatura e hanno ricevuto valutazione pari a zero: sono computati nel perimetro della gara e nei denominatori delle quote riportate nel Paper, ma non forniscono materiale di analisi. Le elaborazioni qualitative si riferiscono pertanto ai 53 progetti con candidatura valutabile, riconducibili a 50 aziende, e alle 154 partecipazioni di categoria da essi generate.

Il campione **non costituisce un campione statisticamente rappresentativo** del commercio digitale italiano: è composto da imprese che hanno scelto di candidarsi e che disponevano della documentazione necessaria a sostenere la propria candidatura. Le evidenze riportate descrivono quindi lo stato dell'arte fra gli operatori che si misurano volontariamente con un benchmark di settore, non la media del mercato. È in questa prospettiva che vanno letti tutti i dati aggregati presentati nel capitolo 2 e nelle aperture di leva.

Criteri e scala di valutazione

Ciascuna delle dodici categorie dispone di una griglia dedicata di cinque criteri (C1-C5), riportata nell'Appendice B. Ogni criterio riceve un punteggio da 1 a 5 accompagnato da una motivazione discorsiva, formulata sulla base delle risposte al questionario di candidatura e dei documenti allegati. Ogni griglia contiene un





criterio dedicato ai risultati o all'impatto misurabile, in sei categorie è il quinto, nelle altre il secondo o il quarto, e la quantificazione degli effetti dichiarati incide quindi in modo strutturale sull'esito della valutazione tecnica.

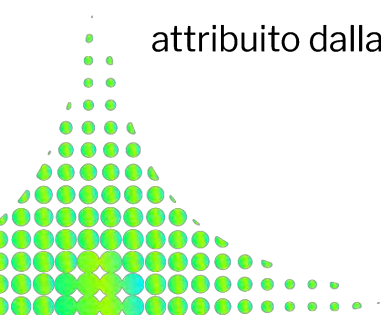
Natura dei dati quantitativi

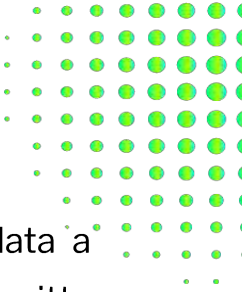
Il regolamento del Netcomm Award stabilisce che i dati inseriti dalle aziende in sede di candidatura non possono essere pubblicati né resi noti, e che possono essere utilizzati **soltanto in forma aggregata**. Questo Paper si attiene a tale vincolo: nessuna metrica di performance dichiarata in candidatura, tassi di conversione, ROAS, volumi, quote di fatturato, risparmi di emissioni, compare in forma attribuibile a una singola impresa.

I valori quantitativi presenti nel testo hanno tre sole origini. I dati di processo del premio, numero di progetti, candidature, distribuzione per categoria e per settore, esiti dei podi, punteggi medi delle valutazioni, sono elaborazioni di Netcomm e non contengono informazioni fornite dalle aziende. Le elaborazioni aggregate sulle metriche dichiarate sono calcolate su insiemi di progetti e presentate senza riferimento ai singoli candidati. Le cifre riportate nelle interviste ai vincitori e agli sponsor sono state fornite dagli interessati per la pubblicazione e restano dichiarazioni non verificate in modo indipendente da Netcomm. Le valutazioni tecniche espresse dalla Giuria e dal partner tecnico, comprese quelle relative ai progetti non premiati, non sono pubblicate né citate: le letture di categoria contenute nel Paper sono elaborazioni editoriali di Netcomm.

Assegnazione dei riconoscimenti

Le dodici categorie mettevano in palio 36 posizioni di podio. Cinque posizioni non sono state assegnate e cinque sono state condivise fra più progetti, per un totale di 36 presenze a podio. Le circostanze rispondono a cause distinte: la mancata assegnazione in Start-up discende dalla ridotta numerosità delle partecipazioni nella categoria; in Omnichannel deriva dall'assegnazione ex aequo del primo posto; in AI & Innovazione e in Digital Marketing il terzo posto non è stato attribuito dalla Giuria.





Indipendenza della valutazione

Il processo separa due momenti distinti. La valutazione tecnica è affidata a Vertelya, partner esterno, e si svolge sulla griglia di criteri oggettivi descritta nell'Appendice B, in forma preliminare e indipendente rispetto al giudizio della Giuria. La Giuria interviene in una fase successiva, aggiungendo alle valutazioni tecniche la propria lettura qualitativa dei progetti.

Alcuni componenti della Giuria appartengono a organizzazioni che rivestono anche il ruolo di sponsor o di partner dell'edizione. Netcomm ritiene che la trasparenza su questa circostanza sia parte integrante della credibilità del premio e ne dà pertanto conto esplicitamente: la composizione completa della Giuria è riportata nell'Appendice C, i ruoli di sponsor e partner nell'Appendice D.

Contributi degli sponsor

Le interviste raccolte nel capitolo 23 sono contributi di analisi richiesti agli sponsor dell'edizione in qualità di osservatori qualificati del mercato. Non costituiscono contenuto pubblicitario e non hanno avuto alcun ruolo nel processo di valutazione dei progetti candidati né nella determinazione degli esiti.

La richiesta è stata rivolta agli sponsor Gold dell'edizione con una griglia comune di domande, adattata all'ambito di osservazione di ciascuno; hanno aderito Nexi (in collaborazione con Visa) e Magnews. I testi sono pubblicati nella formulazione fornita dagli intervistati, salvo interventi redazionali di uniformità. I dati citati all'interno delle interviste sono di fonte aziendale o di terzi, come indicato di volta in volta, e non sono stati oggetto di verifica indipendente da parte di Netcomm. Alcuni passaggi sono richiamati nelle aperture di leva. Entrambe le organizzazioni intervistate sono rappresentate in Giuria: si rinvia in proposito alla nota sull'indipendenza della valutazione.

Fonti esterne e confronto fra edizioni

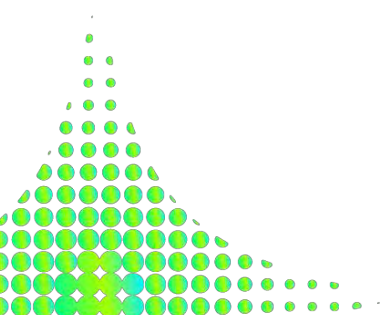
I confronti pluriennali presentati nel capitolo 2 e nelle aperture di leva sono elaborazioni sui dati di processo delle edizioni 2022, 2023, 2024, 2025 e 2026 del Netcomm Award. Il numero di categorie in gara è variato nel tempo e alcune



denominazioni sono cambiate: il confronto è quindi condotto sulle grandezze omogenee fra le edizioni, numero di progetti in gara, numero di partecipazioni di categoria dichiarate in sede di candidatura, media di categorie per progetto, e non sulle singole categorie, salvo dove il perimetro coincide. Si segnala che in alcune edizioni la valutazione tecnica ha riguardato anche categorie ulteriori rispetto a quelle dichiarate: per garantire la comparabilità, la serie storica utilizza in tutti gli anni le categorie dichiarate. Le edizioni 2025 e 2026 condividono le stesse dodici categorie.

Il punteggio medio delle valutazioni tecniche è riportato come dato aggregato sull'intero perimetro di ciascuna edizione. Nessun punteggio riferibile a un singolo progetto o a una singola azienda è pubblicato in questo Paper, per nessuna delle edizioni considerate.

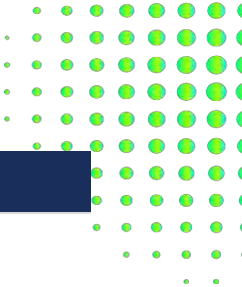
I dati di mercato citati nel capitolo 2 sono tratti da Netcomm NetRetail – Gli acquisti digitali degli italiani, XVII edizione, aprile 2026, ricerca realizzata da Human Highway per Netcomm su un campione di 2.879 individui rappresentativo della popolazione online italiana, con rilevazione condotta nel febbraio 2026. I dati sulla struttura dell'offerta citati nella prefazione provengono dall'Osservatorio sui siti eCommerce italiani realizzato da Netcomm in collaborazione con Cribis, presentato nel maggio 2026. Si tratta in entrambi i casi di fonti indipendenti dal premio: i confronti fra le evidenze del Netcomm Award e i dati NetRetail mettono a paragone il comportamento delle imprese candidate con quello degli acquirenti italiani, e vanno letti come tali.



B. I criteri di valutazione per categoria

La scelta di questi criteri nasce dall'esigenza di valutare ogni progetto a 360°, garantendo un giudizio equo, oggettivo e profondo per tutte le 12 categorie in gara. Ogni criterio (C1-C5) riceve un punteggio da 1 a 5 affiancato da una motivazione concreta, basata sulle risposte inviate e sui documenti allegati.

Categoria	C1	C2	C3	C4	C5
User Experience	Governance UX e miglioramenti o continuo	Approccio data-driven	Design, architettura informativa e mobile	Innovazione e differenziazione	Risultati misurabili (KPI)
Omnichannel	Integrazione canali online-offline	Continuità della customer experience	Maturità tecnologica	Dati e personalizzazione omnicanale	Risultati misurabili
Customer Care & CRM	Struttura e integrazione multicanale	Qualità e proattività CRM	Velocità e qualità della risoluzione	Tecnologia e automazione	Risultati misurabili
Digital Marketing	Efficacia performance di canale	Strategia full-funnel e mix di canali	Data-driven, tracking e misurazione	Marketing automation e personalizzazione	Risultati misurabili
Logistica & Packaging	Qualità ed esperienza di consegna	Innovazione e solidità del sistema	Sostenibilità del packaging	Misurazione delle performance	Impatto e scala
AI & Innovazione	Concretezza dell'implementazione	Impatto misurabile	Originalità e livello tecnologico	Integrazione nei processi core	Visione e scalabilità
Campagne di Comunicazione	Creatività e impatto comunicativo	Risultati misurabili	Integrazione dei canali	Coerenza con brand e obiettivi	Innovazione nel formato/approccio
B2B	Aderenza del modello al contesto B2B	Area riservata / customer hub	Integrazione e processi commerciali	Specializzazione e del catalogo	Risultati misurabili
Sostenibilità	Integrazione nel core business	Impatto ambientale concreto	Sostenibilità sociale	Comunicazione, trasparenza, certificazioni	Risultati misurabili
Cross-border & Export	Ampiezza internazionale	Impatto misurabile	Superamento delle barriere	Adattamento locale	Strategia e scalabilità



Categoria	C1	C2	C3	C4	C5
Social Commerce	Maturità del social commerce	Integrazione e tech con l'eCommerce	Community e interazione	Risultati misurabili	Originalità dell'approccio
Start-up	Innovazione e originalità	Trazione e sostenibilità economica	Solidità go-to-market	Team e struttura	Scalabilità e potenziale

Ogni criterio riceve un punteggio da 1 a 5. La descrizione estesa di ciascun criterio è nel regolamento del premio.

C. Composizione della Giuria

La Giuria del Netcomm Award 2026 è composta da esperti del settore digitale, selezionati da Netcomm per la loro competenza e autorevolezza nel campo dell'eCommerce e del digital retail.



Jacopo Allegrini
Director Sales, Retail
- Google Italia



Davide Arduini
Presidente
- UNA



Francesca Benati
Senior Vice President Travel Europa &
Amministratore Delegato Italia
- Amadeus



Lorenzo Bono
Responsabile area ricerca e sviluppo
- Comieco



Gabriele Cappellini
Responsabile Marketing Posta,
Comunicazione e Logistica
- Poste Italiane



Paola Castellacci
Presidente
- Adiacent



Pietro Cerretani
CEO
- TIG Events



Florida Farruku
General Manager
- Diennea Magnews



Roberto Liscia
Presidente
- Netcomm



Giuditta Pasini
Head of eCommerce Marketing
- Nexi



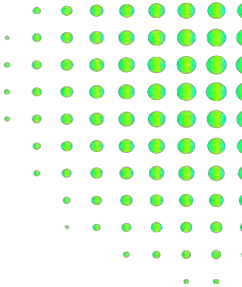
Paolo Picazio
Country Manager Italia
- Shopify



Giovanni Pola
CEO
- Vertelya



Massimiliano Ventimiglia
Digital Business
Advisor



D. Credits e ringraziamenti

Il Netcomm Award 2026 è stato realizzato grazie al contributo di:

Organizzatore: Consorzio Netcomm

Partner tecnico e co-redazione del Paper: Vertelya

Analisi di accessibilità dei siti candidati: Ergoproject

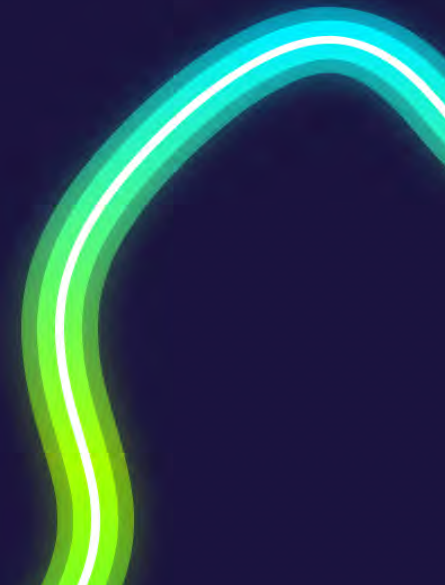
Gold Sponsor: Nexi (in collaborazione con Visa), Magnews, Publitalia '80

Si ringraziano tutti i progetti candidati per aver partecipato all'edizione 2026 del Netcomm Award, contribuendo a mappare l'eccellenza del commercio digitale italiano.



UN PROGETTO DI

netcomm
IL COMMERCIO DIGITALE ITALIANO



© 2026 Consorzio Netcomm
Tutti i diritti riservati

