

E-commerce

Storecard!

**Lo strumento di analisi pensato per i venditori
delle aziende di marca**

a cura di
Andrea Longo

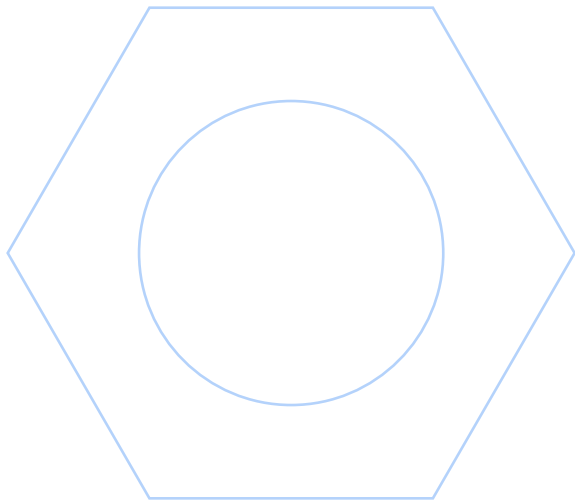


**Con esempi pratici per i settori:
food&grocery, pharma e beauty.**



I Edizione
Anno 2024

Artwork a cura di Industry (www.industrysite.it)

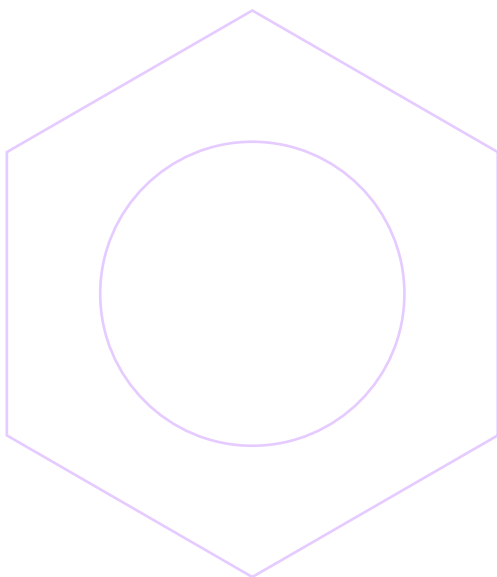


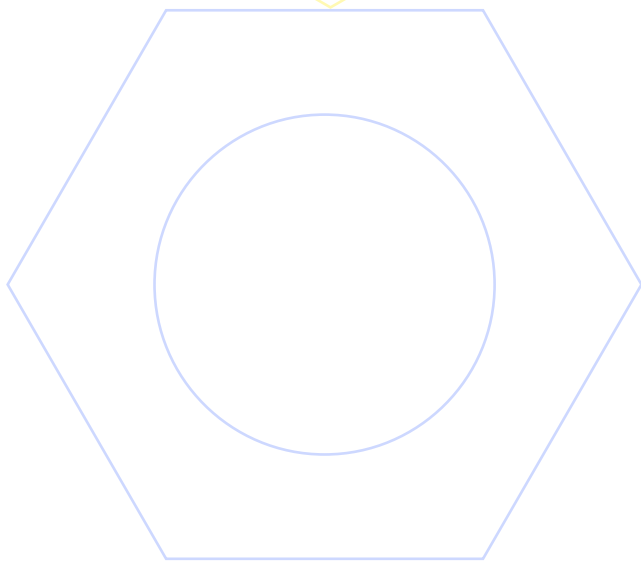
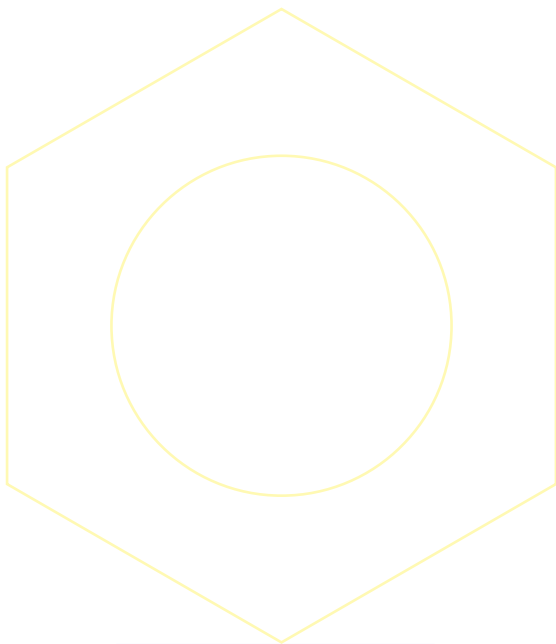
E-commerce

Storecard!

a cura di Andrea Longo

**Lo strumento di analisi pensato
per i venditori
delle aziende di marca**





Keep in touch!



Web: www.selloutgarage.com

Linkedin: [Sellout Garage](#)

E-mail: andrea.longo@selloutgarage.com

*A Luigina che mi accompagna, forte e sicura,
lungo il sentiero della vita.
Quando fa buio la tua luce splende ancora di più!*

Indice

Prefazione a cura di Massimiliano Berrutip.8

Introduzionep.10



1. Lo sviluppo dell'e-commercep.12

- 1.1 Lo sviluppo dell'e-commerce tra evoluzione tecnologica e pandemia
- 1.2 Il nuovo consumatore e-commerce
- 1.3 Ricerca di innovazione in un processo complesso e multidisciplinare
- 1.4 Nuove opportunità e sfide per i venditori delle aziende di marca



2. E-commerce Storecardp.29

- 2.1 La Balanced Scorecard
- 2.2 Dalla Balanced Scorecard alla E-commerce Storecard
- 2.3 Tipologie di KPI
- 2.4 Tipologie di fonti



3. E-commerce Storecard - dettaglio delle prospettivep.49

- 3.1 prospettiva finanziaria
- 3.2 prospettiva del consumatore
- 3.3 prospettiva dei competitor
- 3.4 prospettiva del cliente
- 3.5 prospettiva di sviluppo

Considerazioni finalip.65

Bibliografiap.68

Sitografiap.70

Reportp.72



Prefazione

La professione del venditore da sempre è stata mal interpretata, ed era ed è opinione comune che un buon venditore sia prima di tutto una persona con straordinarie capacità di comunicazione e di socializzazione, necessarie a sollecitare la componente più emotiva del potenziale acquirente che sia utilizzatore (consumatore) che rivenditore. Tali qualità, anche se utili, non sono mai state sufficienti e necessitano di altre abilità e competenze per poter produrre vero valore per cliente e azienda.

Nella sua attività di Professionista della vendita, il venditore ha bisogno di possedere tutte le competenze per conoscere e governare il processo: analisi, pianificazione, organizzazione, comunicazione e negoziazione. A questo punto però sorge spontanea una domanda: ma questo processo e le abilità per governarlo sono ancora adeguati a questo nuovo mondo?

Le nuove tecnologie e il digitale stanno cambiando lo scenario.

La diffusione di internet, dello smartphone, dei social network e ora dell'AI, hanno cambiato e stanno facendo evolvere ancora di più i processi di acquisto dei consumatori e degli acquirenti. In questo nuovo scenario, il processo di vendita su indicato è ancora valido.

In particolare però cambiano, o meglio ancora devono essere sviluppate, le competenze relative al mondo tech e digitale.

Il venditore può tornare a guidare tale processo solo se si pone in ascolto, governa le tecnologie e i processi digitali, ne capisce l'organizzazione e costruisce il proprio bagaglio informativo

entrando nel processo di ricerca di informazioni del nuovo mondo. Secondo Satya Nadella, CEO di Microsoft, la digitalizzazione non è una *buzzword* e ogni business sarà un software business che userà *analytics* avanzati, sfrutterà servizi in SaaS (non solo tecnologia). Tutto si baserà sul potere della conoscenza, dei dati e su come trasformare il dato di ogni interazione con clienti, partner, fornitori per costruire sistemi e processi e proposte di valore basate sull'informazione.

È in quest'ottica che Andrea Longo crea E-commerce Storecard.

Un formidabile strumento che ha l'obiettivo di aiutare il venditore moderno a produrre valore per e con un nuovo canale Digitale con necessità e regole di funzionamento diverse dal canale fisico.

E-commerce Storecard è un template di analisi pensato per i venditori delle aziende di marca che devono scegliere con quale store online lavorare e con quale strategia di vendita.

Lo strumento permette di prendere in considerazione diverse prospettive di analisi rispetto allo store analizzato: prospettiva finanziaria, prospettiva del consumatore, prospettiva dei competitor, prospettiva del cliente, prospettiva di sviluppo.

Così facendo **aiuta il venditore nella prima fase del processo di vendita**: l'analisi strategica, fondamentale per progettare una proposta di valore che, come sostiene Satya Nadella, deve essere basata su informazioni e dati.

Non mi resta che augurarvi buona lettura e buone vendite di valore per l'ecosistema!

Massimiliano Berruti
Partner Jakala
Head of industry Pharma (Jakala)

Introduzione

“La digitalizzazione è ovunque. E tutti devono abbracciarla”.

- Satya Nadella, ceo Microsoft

Questa pubblicazione è dedicata alla presentazione dell'**E-commerce Storecard: un template di analisi sviluppato per i venditori delle aziende di marca che devono scegliere con quale store online lavorare e con quale strategia di co-marketing.**

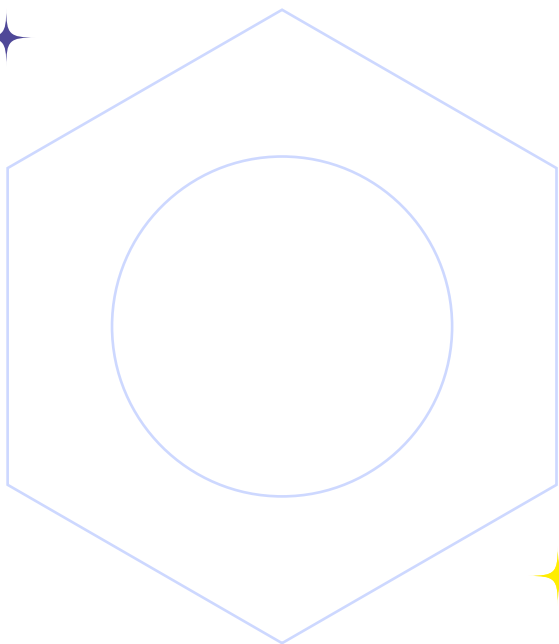
Uno strumento di analisi, a compilazione guidata, che ti porterà a raccogliere ed esaminare una serie di dati utili, molti dei quali reperibili gratuitamente sul web, per capire con quale insegna lavorare online e come.

Attraverso il connubio di diversi fattori, come lo sviluppo tecnologico e la pandemia di Covid19, le vendite online in Italia sono cresciute in maniera esponenziale. Secondo la ricerca di Casaleggio Associati (2023) l'e-commerce è infatti passato da un fatturato di oltre due miliardi di euro nel 2005 a quasi settantasei miliardi di euro nel 2022. Questa crescita ha attirato l'attenzione delle aziende di marca, che però faticano ad attivare delle relazioni proficue con gli store online. Sia perché le strategie e-commerce sono differenti da quelle tradizionali, legate alla vendita presso il punto vendita fisico, sia perché la maggior parte di questi *player* non condivide i propri dati, rendendo quindi più difficile qualsiasi scelta tattica o strategica.

La pubblicazione, che contiene le istruzioni per utilizzare al meglio l'E-commerce Storecard, si rivolge così ai venditori delle aziende di marca che vogliono migliorare le proprie performance commerciali, scegliendo (e non subendo) la propria strategia per incrementare assortimento e visibilità online. Rimanendo comunque valida per

tutti i professionisti che operano nelle vendite online e vogliono tenere sotto controllo l'operato dei propri competitor.

Il template di analisi può essere scaricato gratuitamente, corredato di una serie di esempi tematici utili, utilizzando il link presente nell'ultima pagina della pubblicazione. La sua struttura è stata progettata dopo anni di consulenza e formazione per alcune delle principali aziende di marca dei settori food&grocery, pharma e beauty.



Buona lettura!



Lo sviluppo dell'e-commerce

1.1 Lo sviluppo dell'e-commerce tra evoluzione tecnologica e pandemia

L'enciclopedia Treccani descrive così l'e-commerce:

“[...] attività consistente nell’acquisto e nella vendita di prodotti e servizi tramite Internet, sia da parte di aziende tradizionali sia tramite piattaforme specializzate”.

La sua nascita, collocabile nell'ultimo decennio del XX° secolo, è un connubio tra l'evoluzione tecnologica e lo spirito pionieristico di imprenditori visionari, fortemente intenzionati a trovare nuovi canali commerciali.

Nella sua pubblicazione, Laura Sargentini¹ (2017) presenta una breve storia dell'e-commerce, che ci permette di capire dove e come si è sviluppato. In America il primo tentativo di vendita online è attribuibile all'analista finanziario Jeff Bezos, che nel 1994 fonda Cadabra (poi ribattezzato Amazon), primo *marketplace* dedicato alla vendita di libri. Un anno dopo, nel 1995, sempre in America, il giovane imprenditore Pierre Omidyar fonda eBay, dando alla luce il primo *marketplace* generalista della storia. Punti di forza di questo canale: le aste online e la possibilità di pagare in sicurezza tramite PayPal. Nel 2002 eBay acquisterà PayPal, rendendola una società indipendente nel 2015. eBay aprirà in Italia nel 2001, Amazon nel 2010.

Come approfonditamente dettagliato da Mario Bagliani² e Roberto Liscia³ (2019), in Italia, il 19 febbraio 1996, Olivetti Telemedia apre il primo e-commerce made in Italy: Cybermercato. Ospitato presso l'indirizzo www.mercato.it, e con un bacino potenziale di soli

1 Vicepresidente del Consiglio Direttivo dei Giovani Imprenditori di Confcommercio (2013)

2 Senior Partner del Consorzio Netcomm (Consorzio del Commercio Digitale Italiano)

3 Presidente del Consorzio Netcomm (Consorzio del Commercio Digitale Italiano)

500.000 utenti (ovvero il numero di italiani che all'epoca avevano una connessione internet), questo *marketplace* rivendeva differenti tipologie di prodotti, accettando pagamenti online tramite un sistema *telepay* di Banca Sella.

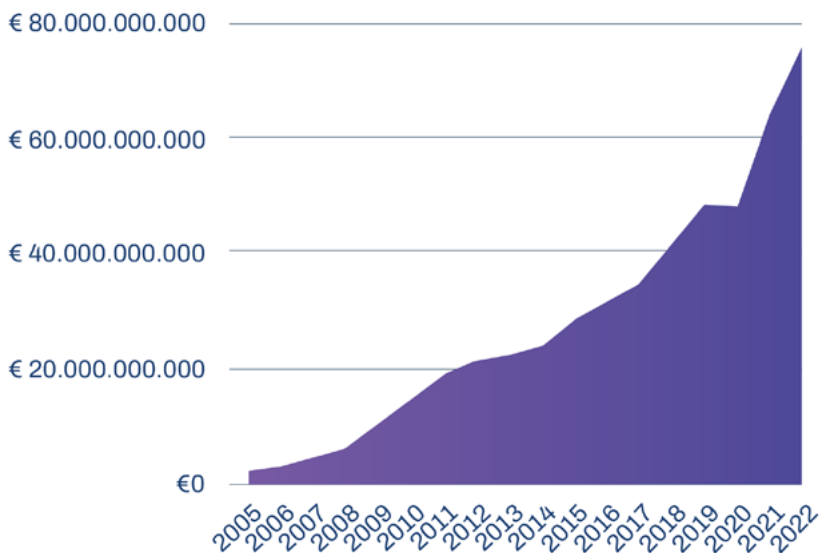
A partire da questo primo esperimento, le vendite online in Italia sono cresciute in maniera esponenziale.

Come evidenziato nel *working papers* di Joel Alcedo⁴, et al. (2022), inizialmente supportato da una nicchia di consumatori appassionati, **l'e-commerce si è diffuso presso il grande pubblico soprattutto grazie allo sviluppo della rete mobile e, recentemente, alle difficoltà logistiche correlate all'emergenza sanitaria di Covid19.** ✦

Se analizziamo l'andamento del fatturato e-commerce in Italia (Tav. 1) notiamo infatti che ci sono due picchi particolarmente evidenti: il periodo dal 2006 al 2019 e quello dal 2021, anno successivo alla diffusione del Covid in Italia.

Andamento del fatturato e-commerce in Italia (Tav. 1)

fatturato annuale - fonte: Casaleggio Associati



4 Vicepresidente al Mastercard Economics Institute

Prima del Covid le vendite online hanno avuto un periodo di crescita progressivo, correlato alla diffusione dei primi smartphone capaci di navigare online.

La storia è breve ma intensa. Tra il 2005 e il 2006 vengono lanciati i primi smartphone con connessione wifi. L'azienda canadese RIM presenta infatti il Blackberry 7270, dotato di wifi e Voip, scherzosamente chiamato *crackberry* per la sua capacità di attrarre i consumatori (soprattutto americani).

Nel 2007 Steve Jobs rivoluziona il mercato presentando il primo iPhone. Da quel momento la navigazione online può essere gestita tranquillamente tramite smartphone. In Italia l'iPhone uscirà l'11 giugno 2008 nella versione 3G.

Nel 2011 viene introdotta la tecnologia 4G, capace di garantire una connessione mobile veloce e stabile.

Dal 2011 la crescita degli accessi al web è stata progressiva. Nel giro di pochi anni tutti i consumatori italiani si sono trovati infatti nella possibilità di navigare online e di accedere all'e-commerce.

Se analizziamo i dati della ricerca "Digital 2023" prodotta da We Are Social e Meltwater (2023), in Italia ci sono attualmente 78 milioni di SIM, 51 milioni di utenti attivi online (su una popolazione composta da 59 milioni di persone) e l'accesso medio al web è di circa 6 ore al giorno, ovvero il doppio di quello speso per guardare la Tv.

Lo smartphone è diventato così lo strumento principale per accedere online, consultare i siti web e gli store.

Questa tendenza tecnologica ha influito positivamente sul fatturato dell'e-commerce. I dati della ricerca Casaleggio Associati (2023) indicano che, con un incremento del +1.377%, l'e-commerce è passato da un fatturato di tre miliardi di euro nel 2006 a 48 miliardi di euro nel 2019. Scemato l'entusiasmo iniziale, la crescita delle vendite online si è stabilizzata progressivamente, fino a registrare una decrescita del -1% tra il fatturato 2019 e quello 2020.

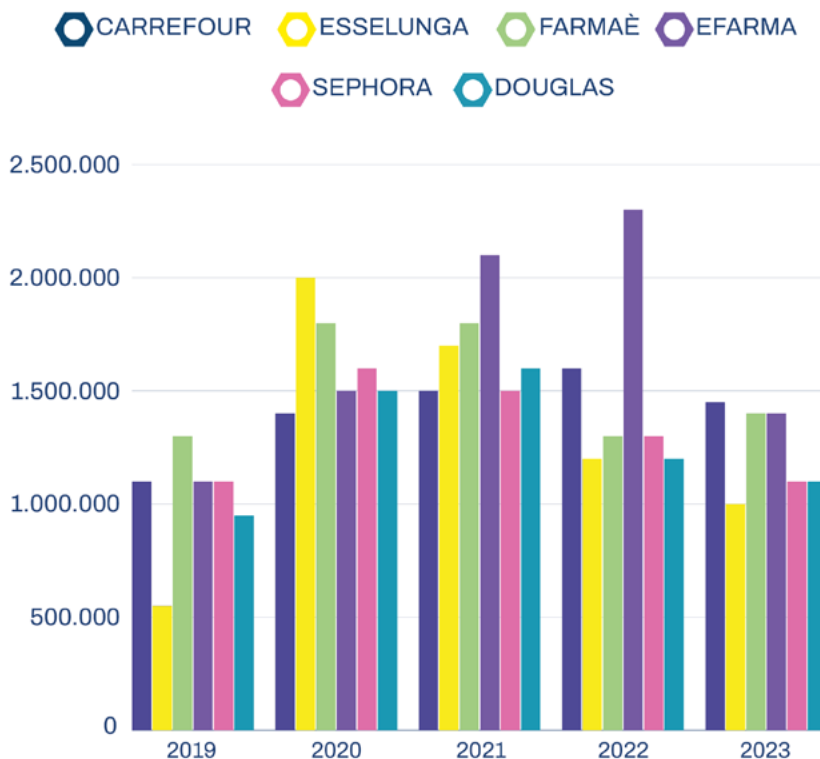
Con il Covid lo scenario muta però repentinamente.

A partire dal 25 febbraio 2020, una serie di DPCM (Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri) iniziano a regolare la vita sociale degli italiani, arrivando a determinare la chiusura o l'accesso contingentato a diverse tipologie di esercizi commerciali (*ricordiamo*

bene le lunghe code fuori dai supermercati o dalle farmacie - n.d.r.).
Gli store online acquisiscono così un vantaggio competitivo rispetto ai negozi su strada, che però non riescono a sfruttare pienamente a causa delle scorte limitate, di flotte logistiche esigue e disorganizzate, di piattaforme tecnologiche non idonee ad ospitare troppi utenti, soprattutto se poco avvezzi agli acquisti online (*dopo aver messo i prodotti nel carrello cosa devo fare? Ma perchè il sito mi chiede tutte queste informazioni? etc*). Un'ottima possibilità per le vendite online che, arrivata in maniera repentina e del tutto inaspettata, non è riuscita ad essere sfruttata pienamente dagli imprenditori del digitale. Nonostante le problematiche iniziali, legate ad una domanda imprevista, gli store online riprendono però la propria crescita in termini di visite e fatturato, raggiungendo in poco tempo delle quote decisamente significative.



Visite online ai top store food&grocery, pharma e beauty (Tav. 2)
media mensile delle viste 2022; fonte: SemRush



Se, attraverso le stime offerte da SemRush⁵, analizziamo l'andamento delle visite di sei importanti store online (Tav. 2), ci rendiamo subito conto del grosso balzo in avanti, con performance post Covid quasi sempre maggiori rispetto a quelle registrate nel 2019.

Per quanto concerne gli **store online della GDO**: Carrefour dal 2019 al 2023 è cresciuta del +32% (con un incremento massimo

⁵ piattaforma SaaS nata nel 2008; con metriche come le visite e la frequenza di rimbalzo, viene spesso utilizzata per stimare le performance degli store online

durante la pandemia del +45%), Esselunga a Casa dal 2019 al 2023 è cresciuta del + 82% (con un incremento massimo durante la pandemia del +264%).

Per quanto concerne gli **store online del pharma**: Farmaè dal 2019 al 2023 è cresciuta del + 8% (con un incremento massimo durante la pandemia del +38%), eFarma dal 2019 al 2023 è cresciuta del + 27% (con un incremento massimo durante la pandemia del +109%).

Per quanto concerne gli **store online del beauty**: Sephora dal 2019 al 2023 non ha registrato una crescita stabile nelle visite (registrando però un incremento durante la pandemia del +45%), Douglas dal 2019 al 2023 è cresciuta del + 16% (con un incremento massimo durante la pandemia del +68%).

Ovviamente le crescite sono state differenti a seconda del settore merceologico. Ad esempio, gli store del segmento beauty, come riporta un interessante approfondimento dell'Agenzia Ansa (2022), che cita i dati prodotti dal Centro Studi dell'associazione Cosmetica Italia, hanno ripreso a crescere solo nel 2020 e sono stati decisamente penalizzati dai limiti sociali legati alla pandemia.

Dal 2021 gli store online hanno così ripreso vigore, confrontandosi con un'offerta crescente, con le abitudini d'acquisto di un nuovo consumatore e con nuovi strumenti dedicati all'assortimento e alla visibilità (introdotti sul mercato per soddisfare le nuove esigenze del consumatore). Dopo aver saggiato il potenziale dell'e-commerce, gli imprenditori del digitale hanno così iniziato a cercare fondi e partnership per migliorare la propria presenza online, provando a migliorare i processi e l'esperienza d'acquisto connessa alle vendite online.

1.2 Il nuovo consumatore e-commerce alla ricerca di risparmio e shopatainment

In Italia l'e-commerce è cresciuto in quanto l'evoluzione tecnologica e la pandemia di Covid19 hanno profondamente modificato il percorso d'acquisto del consumatore.

Un consumatore *onlife* che, come già evidenziava il professor Luciano Floridi⁶ (2014), affronta la sua quotidianità costantemente connesso, utilizzando il proprio smartphone come canale relazionale, informativo e (infine) commerciale. Un consumatore che incontra molteplici stimoli lungo il suo percorso d'acquisto, diventato sempre più articolato e tortuoso.

Per analizzare questa complessità, grazie all'enorme mole di dati in suo possesso, nel 2020 Google ha presentato un nuovo modello di *customer journey*⁷, che considera l'elevato numero di *touchpoint* fisici e digitali che il consumatore incontra giornalmente: il **Messy Middle**.

Messy Middle (Tav. 3)

fonte: Google



⁶ Direttore del Digital Ethics Center dell'Università di Yale

⁷ Un modello di analisi che ipotizza il percorso d'acquisto del consumatore, dal primo contatto con la marca all'acquisto del prodotto

Il Messy Middle è un nuovo modello di analisi sviluppato dai ricercatori di Google, Alistair Rennie and Johnny Protheroe, per spiegare il caotico percorso che il consumatore compie tra il momento in cui realizza di aver bisogno di un prodotto e quello in cui finalizza l'acquisto, passando soprattutto attraverso i canali digitali e le piattaforme di vendita online. Secondo questo modello, che ipotizza un flusso circolare contrapposto a quello lineare degli schemi precedenti (modello A.I.D.A., modello delle 5A di Kotler), il consumatore attraversa quattro diverse fasi d'acquisto:

- **exposure**: il consumatore, spesso in maniera inconscia, entra in contatto con brand e prodotti presentati e promossi attraverso messaggi emozionali e istituzionali.

- **exploration**: il consumatore, spinto da un bisogno, inizia a cercare informazioni sul prodotto d'interesse; entra in contatto con molteplici *touchpoint* fisici e digitali, strutturati per fornire informazioni specifiche e dettagliate.

- **evaluation**: il consumatore, autonomamente o grazie all'intervento di esperti (amici, professionisti, etc.) sfrutta le informazioni raccolte per emettere un giudizio sul prodotto.

- **experience**: il consumatore acquista un prodotto e lo testa.

A differenza dei modelli precedenti, il Messy Middle è pensato in maniera circolare, in quanto il consumatore passa più volte da una fase all'altra. Ad esempio, mentre raccoglie informazioni dettagliate nella fase di *exploration* continua ad essere esposto alle informazioni emozionali e istituzionali dell'azienda (fase di *exposure*).

Il Messy Middle fotografa bene il nuovo percorso d'acquisto. Ma, per entrare nello specifico: chi è il consumatore italiano che acquista online? È possibile tracciare un profilo socio-demografico? È possibile delinearne il comportamento d'acquisto?

Utilizzando i dati di SemRush, possiamo individuare il genere e l'età del consumatore tipo. Per gli store del settore food&grocery il

consumatore tipo è una donna (54%) con età compresa tra i 25 e i 34 anni (29%). Per gli store del settore pharma il consumatore tipo è una donna (62%) con età compresa tra i 25 e i 34 anni (27%). Per gli store del settore beauty il consumatore tipo è una donna (64%) con età compresa tra i 25 e i 34 anni (28%).

Il consumatore tipo è quindi una donna millennial (generazione Y).

Differenti fonti autorevoli, come le pubblicazioni di Giuseppe Stigliano⁸ (2020), Raffaella Stratta⁹ e Umberto Poschi¹⁰ (2021), ci permettono inoltre di approfondire le preferenze d'acquisto del consumatore online. Sceglie di acquistare online per risparmiare soldi e tempo, prediligendo store con un ottimo assortimento, che applicano promozioni e che offrono una modalità di consegna veloce. Proprio in virtù di un *lifestyle* dinamico, preferisce infatti promozioni semplici e dirette come, ad esempio, lo sconto sul prodotto o la consegna gratuita, che non la impegnano in calcoli complessi per determinare il proprio beneficio.

Acquista online una o due volte al mese, con una spesa sempre più simile a quella offline. Ad esempio, **per il segmento del food lo scontrino medio online è composto da 25 pezzi e vale 53 euro**, mentre **per il segmento del pharma è composto da 3 pezzi e vale 32 euro**.

Ha preso dimestichezza con le interfacce degli store online che utilizza in maniera sicura e veloce. Si trova infatti a suo agio sia navigando attraverso le categorie che utilizzando il motore di ricerca (strumenti che risultano complessi ai neofiti dell'e-commerce). Ha imparato ad ignorare i banner, selezionando solo quelli che propongono delle promozioni di cui percepisce immediatamente il vantaggio. Questa tendenza è ormai così radicata da avere una denominazione propria: ***banner blindness***.

8 Global CEO di Spring Studios

9 Ricercatrice presso Google

10 Direttore del dipartimento "Search Advertising Sales, Data, Privacy and Business Insights" di Google

Come indica il Nielsen Norman Group¹¹

“la banner blindness descrive la tendenza delle persone a ignorare gli elementi della pagina che percepiscono, correttamente o erroneamente, come annunci”.

Praticità e convenienza sono quindi gli elementi principali per cui il consumatore sceglie di acquistare online. Ma non sono gli unici.

Un articolo pubblicato da Connie Chan¹² (2020) parla infatti di *shopatainment*, ovvero dell'introduzione di elementi multimediali e interattivi negli store online, pensati per gratificare l'esperienza d'acquisto del consumatore.

Il nuovo consumatore non vuole quindi solo risparmiare e comprare velocemente, ma vuole un'esperienza d'acquisto online che sia emotivamente piacevole, come quella presso i punti vendita fisici. Secondo l'autrice dell'articolo, nel prossimo futuro la ricetta dell'e-commerce vincente dovrà essere composta da tre ingredienti: entertainment, commerce e content. Il nuovo consumatore vorrà acquistare presso store capaci di offrire un'esperienza d'acquisto divertente e interattiva, vorrà trovare prodotti esclusivi a prezzi interessanti, presentati attraverso contenuti multimediali attraenti ed immersivi. Un consumatore evoluto che, dopo aver scoperto e testato i vantaggi delle vendite online, si aspetta che il servizio migliori costantemente: offrendo prodotti esclusivi, disponibili solo online, presentati in maniera attraente all'interno di store più simili a dei canali televisivi che a delle tabelle fredde in cui scorrere elenchi infiniti di prodotti.

11 Fondata nel 1998 da Jakob Nielsen e Don Norman, è una società americana di consulenza per l'usabilità delle interfacce digitali

12 Partner presso Andreessen Horowitz

1.3 Ricerca di innovazione in un processo complesso e multidisciplinare

Il mercato delle vendite online cresce e il consumatore diventa sempre più esigente, mentre l'imprenditore digitale gestisce store online caratterizzati da un processo multidisciplinare, dinamico e complesso. Il successo degli store online è infatti correlato alla capacità di gestire, correttamente e in maniera innovativa, differenti step: la creazione del catalogo digitale, la gestione dello store, la presenza su uno o più *marketplace*, la promozione, il *customer care*, i sistemi di pagamento e la logistica. Ed è proprio all'interno di queste fasi che si stanno testando nuovi strumenti pensati per soddisfare le esigenze del consumatore.

Come indicato nelle pubblicazioni tecniche di The AI Collective¹³ (2023), quando parliamo di catalogo digitale, l'innovazione è correlata alla capacità di proporre contenuti personalizzati in base alla tipologia di utente. Da qualche anno società attive nello sviluppo di software grafici, come Adobe, hanno iniziato a proporre soluzioni e-commerce basate sull'Intelligenza Artificiale. Sfruttando alcune proprietà dell'IA, questi strumenti riconoscono facilmente l'utente, lo raggruppano all'interno di categorie d'acquisto predefinite, proponendogli solo prodotti con un'elevata probabilità d'acquisto, arricchiti da contenuti multimediali creati ad hoc mediante l'intelligenza artificiale generativa. Grazie a questa rivoluzione, ben presto il consumatore visiterà degli store popolati esclusivamente da prodotti di suo interesse, arricchiti da foto e video emozionali, generati ad hoc in base alle sue preferenze. L'obiettivo è quindi quello di proporre delle esperienze d'acquisto ultra personalizzate in cui, alla stregua degli algoritmi utilizzati dai social network, presentare al consumatore solo quello che può realmente interessare.

Quando parliamo di store, l'innovazione è correlata alla capacità di progettare canali capaci di adattarsi ai nuovi modelli di navigazione del consumatore.

13 Team di esperti dedicato ad esplorare le infinite possibilità dell'intelligenza artificiale in vari campi

Già nel 2013, Gianluca Diegoli¹⁴ indicava che, per rendere gli acquisti online caldi e attraenti come quelli fisici, dove l'esperienza multisensoriale è maggiormente coinvolgente, gli imprenditori digitali hanno iniziato a progettare processi e tool per integrare l'e-commerce con le dinamiche dei social network. Secondo la ricerca We Are Social 2023, in Italia ci sono infatti 28 milioni di utenti con account Facebook e 26 milioni di utenti con account Instagram, un bacino interessante da convertire agli acquisti online. I principali servizi testati sono il *social commerce* e il *live streaming commerce*. Il *social commerce* si è diffuso soprattutto durante la pandemia di Covid19, quando il 19 maggio 2020, con un comunicato stampa ufficiale, Meta ha presentato Facebook Shops: una serie di servizi digitali, rivolti soprattutto alle piccole e medie imprese, attraverso cui offrire ai consumatori un luogo digitale in cui sperimentare la gioia dello shopping anziché l'incombenza dell'acquisto. Facebook Shops permette di collegare uno store e-commerce alle proprie pagine Facebook, Instagram e WhatsApp, per presentare dinamicamente i prodotti all'interno del feed contenuti, coinvolgendo i consumatori attraverso commenti, reazioni e condivisioni social.

All'interno del social commerce rientrano anche tutte le funzionalità di *rating* e *recommendation* pensate per coinvolgere l'utente, spingendolo ad interagire con i prodotti dello store, esprimendo (a favore di altri consumatori) le proprie opinioni e considerazioni.

Il *live streaming commerce* rappresenta invece una versione web delle televendite. Questa modalità di e-commerce prevede una diretta streaming web, trasmessa sui canali social dello store e/o direttamente sul sito web, in cui un venditore presenta determinati prodotti, che vengono venduti ad un prezzo promozionale per tutto il periodo della live. Il paese da cui è partito il *live streaming commerce* è la Cina. Secondo una ricerca di Statista¹⁵ (2022), sebbene lo shopping dal vivo fosse già popolare in Cina prima dell'epidemia di Covid19, nel 2022 il valore lordo delle merci del commercio in *live streaming* ammontava a circa 3,5 trilioni di yuan, quasi otto volte il valore registrato prima della crisi sanitaria. Si pensa inoltre che nel

14 Professore a contratto alla IULM

15 Sito web tedesco che rende disponibili dati raccolti da istituzioni che si occupano di ricerca

2024 raggiungerà un quarto di tutti gli acquisti e-commerce cinesi. Tra i consumatori il *live commerce* è sinonimo di convenienza e originalità, offre accesso a sconti esclusivi e rappresenta un modo pratico per trovare idee e ispirazioni. Non c'è quindi voluto molto perché la storia di successo della Cina suscitasse l'interesse di rivenditori e consumatori in tutto il mondo.

L'Europa, ad esempio, ha registrato uno degli aumenti più elevati negli acquisti di *live streaming* dall'inizio della pandemia, superando il Nord America (che nel 2022, con il *live streaming commerce* ha prodotto 17 miliardi di dollari) e il Medio Oriente.

Come indicato da Antonio Dini (2022) della rivista Wired, questo fenomeno è stato testato da diversi distributori italiani che, anche senza registrare un aumento significativo nel sell out, lo hanno ritenuto interessante per attirare e fidelizzare i consumatori¹⁶.

Quando parliamo di promozione l'innovazione è correlata allo sviluppo di strumenti di advertising pensati espressamente per le vendite online. Google ha sviluppato la Performance Max, una campagna che permette di veicolare le schede prodotto di uno store su differenti canali: risultati di ricerca di Google, YouTube, le news di Discover, Gmail e Google Maps.

I vantaggi di questa campagna sono molteplici.

È facile da programmare. Basta collegare a Google il feed prodotti del proprio store per creare automaticamente degli annunci, rendendoli visibili solo agli utenti potenzialmente interessati a quel tipo di mercato. Costa poco e si paga solo quando vengono raggiunti dei risultati. Questo tipo di campagna funziona infatti con *modalità pay per click*: si paga solo quando un utente clicca sull'annuncio, con un range di costo compreso tra 30 e 80 centesimi di euro (per click).

Ha un alto potenziale di conversione, in quanto l'utente che clicca sull'annuncio ha visionato le informazioni principali della scheda prodotto: lo store dove viene venduto, il titolo, la descrizione e la fotografia principale, il costo e le recensioni degli altri utenti.

¹⁶ Editore per diverse testate giornalistiche, tra cui Wired

Quando parliamo di *customer care* l'innovazione è correlata allo sviluppo di chatbot capaci di interagire autonomamente e costantemente con l'utente.

Nel 2022 è stata presentata una nuova generazione di chatbot basati sull'utilizzo delle reti neurali, con addestramento profondo non supervisionato. Questo vuol dire che, a partire dalla condivisione di una base dati, come l'intera rete internet, il chatbot apprende in maniera autonoma. Tra questi il più famoso è indubbiamente ChatGPT rilasciato da Open AI, un laboratorio di ricerca partecipato da aziende e personalità eminenti del mondo della tecnologia¹⁷.

Il vantaggio di questa nuova generazione di chatbot è la facilità con cui consultano e apprendono tutte le informazioni dello store online, diventando particolarmente utili per i consumatori alla ricerca di dettagli relativi ai prodotti venduti.

Inoltre, se collegato ai sistemi di controllo post-vendita, ChatGPT è in grado di assistere il consumatore anche nella fase successiva all'acquisto, fornendo dettagli sulla spedizione e informazioni supplementari sull'utilizzo corretto del prodotto.

Quando parliamo di pagamenti digitali l'innovazione è correlata alla gestione di servizi semplici, sicuri e convenienti.

Si stanno infatti sviluppando strumenti capaci di velocizzare la fase d'acquisto e di permettere al consumatore di pagare a rate, senza dover attendere l'intervento di un istituto di credito.

Per quanto concerne il primo punto, gli imprenditori stanno cercando di semplificare la (tanto temuta) fase di *checkout* che, secondo la ricerca Sales Cycle (2022)¹⁸, è tra le cause principali che determinano l'abbandono del carrello digitale e l'uscita dallo store senza acquisti. Il consumatore termina la scelta dei prodotti e, proprio nella pagina di *checkout*, prende coscienza del costo totale della transazione e delle spese logistiche correlate al suo acquisto. PayPal, così come altri sistemi di *digital payment*, ha introdotto la possibilità di effettuare un *check out* veloce (PayPal Express Checkout) sfruttando i dati di

17 Tra i più noti: Elon Musk, Sam Altman, Reid Hoffman, Peter Thiel

18 Agenzia specializzata nello sviluppo di *touchpoint* fisici e digitali

spedizione e di fatturazione memorizzati in modo sicuro all'interno della propria piattaforma. Grazie a questo sistema il consumatore salta completamente la fase di *checkout*, passando dalla scelta dei prodotti alla conferma dell'indirizzo di spedizione.

Shopify, software online per lo sviluppo facilitato di store e-commerce, ha introdotto sia i *check out* veloci, che accelerano il processo sfruttando i dati dell'utente memorizzati nella cache (come quello proposto da PayPal), che i *check out* dinamici, che portano direttamente ad una pagina di pagamento semplificata.

Per quanto concerne il pagamento rateale, il servizio offerto da molte piattaforme viene chiamato *buy now and pay later*. Questa modalità di pagamento, attualmente offerta da Paypal, Amazon, Apple, Scalapay, e tante altre aziende impegnate nel settore dei pagamenti digitali, permette di pagare la spesa in 3 (o 4) rate. L'addebito delle rate avviene in automatico ogni 30 giorni sulla carta (di credito o debito) fornita al momento del pagamento.

Quando parliamo di logistica l'innovazione è correlata alla velocità della consegna. Come anche indicato dal webzine Digital4Biz (2022) le principali *delivery company*, economicamente rafforzate dall'aumento della domanda durante la pandemia di Covid19, hanno iniziato ad offrire un servizio di e-commerce veloce, il *quick commerce* appunto, pensato per consegnare rapidamente i prodotti alto rotanti. Grazie all'apertura di *dark store*¹⁹ nei centri delle città e ad un network di distribuzione formato da rider con mezzi veloci (capaci di bypassare il traffico cittadino) come bici e monopattini, le *delivery company* hanno raggiunto tempi di consegna spesso inferiori ai quindici minuti di attesa. Secondo le proiezioni di Statista (2023), nel 2024 il mercato americano raggiungerà i 20 miliardi di dollari.

In Europa le società di partenza sono diminuite a causa di una contrazione nella domanda (nel 2022 sono state chiuse le sedi italiane di Gorillas, nel 2023 sono state chiuse le sedi italiane di Getir), che rimane comunque alta e capace di sostenere realtà come Deliveroo, Just Eat e Glovo.

¹⁹ Magazzini non aperti al pubblico a cui le aziende di q-commerce si appoggiano; sono dislocati in maniera capillare per consentire ai rider di raggiungere velocemente quello più vicino per approvvigionarsi

Amazon è naturalmente corso ai ripari, nel tentativo di contrastare l'erosione di mercato causata dalle *delivery company*. Oltre alla consegna in un giorno garantita dal servizio Prime, ha inserito la consegna il giorno stesso (se effettuata entro un determinato orario, nelle zone coperte e per prodotti selezionati). Inoltre, per quanto concerne il food&grocery, ha attivato delle partnership con supermercati locali per la consegna veloce entro due ore.

1.4 Nuove opportunità e sfide per i venditori delle aziende di marca

Prima della pandemia le aziende di marca avevano iniziato ad interessarsi alle vendite online senza però modificare la propria struttura commerciale o destinare degli investimenti dedicati a questo settore. Durante il Covid19 le cose sono cambiate sostanzialmente. La paura di una rivoluzione drastica nelle abitudini d'acquisto dei consumatori e l'aumento esponenziale delle vendite online, hanno destato l'interesse delle aziende di marca, che hanno compreso la necessità di ottimizzare la propria presenza commerciale online. Ogni azienda di marca ha rivisto la propria struttura commerciale, per renderla maggiormente funzionale ai nuovi processi online. Nuovi interlocutori, nuovi indicatori e, soprattutto, nuovi strumenti per il *co-marketing* non potevano infatti essere gestiti da una struttura vendite specializzata nel marketing fisico.

Tra i tanti modelli che sono stati attivati quello più comune prevede:

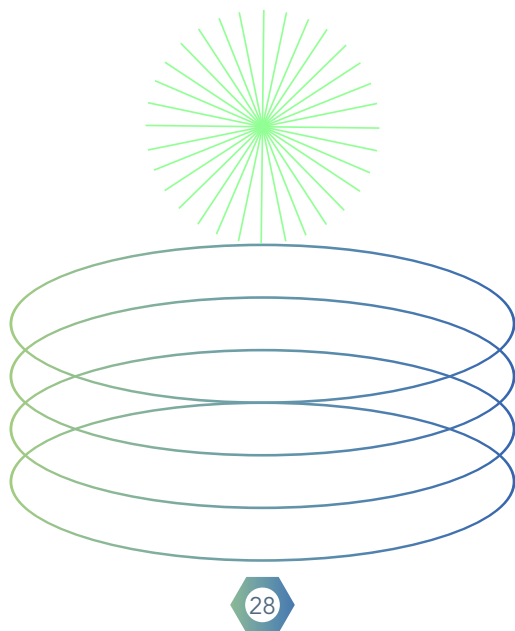
- la creazione di un team dedicato, capeggiato da un e-commerce specialist, che segue i Pure Player²⁰ e i principali eRetailer²¹. L'e-commerce specialist spesso arriva dal team digital di un Pure Player o è un giovane Nam/Kam che ha dimostrato dimestichezza con i nuovi processi commerciali online. Inoltre, in alcuni casi, considerando che le trattative vertono spesso su temi della visibilità, il team e-commerce è accorpato all'interno del trade marketing.

²⁰ Distributori che, come Amazon, sono nati esclusivamente per vendere online

²¹ Distributori importanti, con punti vendita fisici e digitali, come Esselunga, Carrefour, Lloyds, Sephora, Douglas

- la formazione dei sales account (Nam, Kam, etc.) per la gestione autonoma degli eRetailer più piccoli, che hanno poche richieste in termini di assortimento e visibilità. Solitamente, per le richieste più complesse, questi account possono comunque interfacciarsi con il team e-commerce.

L'evoluzione delle strutture commerciali e l'inserimento di risorse competenti ha sicuramente avvicinato le aziende di marca all'e-commerce. Ma i problemi continuano ad essere molti.





La BSC per l'e-commerce

2.1 La balanced scorecard

“Non si può gestire ciò che non si può misurare”.
- R.Kaplan, D. Norton (1992)

Gli store online sono ormai numerosi e necessitano di extra budget per il co-marketing, evitano la condivisione dei dati (generici o relativi ad una specifica campagna), utilizzano processi e modelli ancora non consolidati.

Come fare allora?

Come ottimizzare gli investimenti delle aziende di marca online?

Come scegliere gli store online con cui cooperare, individuando i player che potrebbero portare il massimo vantaggio commerciale al costo minore?

L'E-commerce Storecard, che tratteremo approfonditamente nei prossimi capitoli, assolve proprio a questo compito: (sfruttando i dati presenti in differenti fonti online, soprattutto free) analizzare gli store online per identificare quelli con cui è consigliato cooperare, selezionando quali canali attivare per il co-marketing.

Nel 1960 il professor E. Jerome McCarthy²² definisce le quattro leve che ogni manager ha a disposizione per guidare l'azienda al successo: product, price, placement, promotion²³.

Nel 1967 il professor Philip Kotler²⁴ riprende ed amplia il ragionamento di McCarthy, sensibilizzando i manager ad una guida aziendale fondata su un approccio analitico ed olistico, non orientato esclusivamente attraverso delle leve finanziarie.

Secondo Kotler:

“Il marketing olistico è uno spostamento dall'orientamento al prodotto verso l'orientamento al cliente, dal vendere prodotti al soddisfare i clienti”

La crescente dinamicità dei mercati non può infatti essere gestita attraverso sistemi di misurazione e intervento tradizionali, quasi esclusivamente finanziari, come il *Return on Marketing Investment*²⁵, pensati a supporto di strategie che puntano esclusivamente al raggiungimento e al mantenimento di risultati economici a breve termine. L'orientamento, sia dei processi di analisi che di quelli di intervento, al breve periodo, spinge infatti verso comportamenti opportunistici, sacrificando attività di creazione di valore di lungo periodo. **I manager devono essere in grado di visualizzare e gestire le prestazioni aziendali in diverse aree contemporaneamente.**

Per sopperire a questa esigenza metodologica, di cui da tempo si discuteva in ambito accademico e aziendale, nel 1992 Robert Kaplan²⁶ e David Norton²⁷ pubblicano l'articolo *The Balanced Scorecard-Measures that drive performance* a cui, l'anno successivo, segue l'articolo *Putting the Balanced Scorecard to work* e, nel 1996, la pubblicazione *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*.

22 Professore presso l'università di Notre Dame (Indiana), ricercatore presso la Harvard Business School (Massachusetts)

23 Prodotto, prezzo, distribuzione, promozione

24 Professore presso l'università di Northwestern (Illinois)

25 ROI, Return On Marketing Investment, indica la redditività di un investimento

26 professore alla Harvard Business School (Massachusetts)

27 fondatore e CEO della Palladium Group, Inc.

La **Balanced Scorecard** (da adesso sintetizzata con la sigla BSC) **è uno strumento di management che traduce la missione e la strategia di un'azienda in una serie completa ed equilibrata di obiettivi da raggiungere ed azioni da intraprendere.**

Uno strumento progettato per prendere decisioni di marketing in contesti complessi, con dati disomogenei, difficili da reperire.

Una guida capace di allineare i dirigenti aziendali, le unità di business, le risorse umane, l'information technology e le risorse finanziarie sulla strategia dell'impresa.

Un template di analisi che propone degli indicatori di performance capaci di offrire una visione complessiva ed equilibrata, rapida e completa, tra i fattori finanziari e i fattori operativi dell'azienda.

Come già precedentemente indicato, la complessità della gestione di un'organizzazione richiede che i senior manager siano in grado di visualizzare le prestazioni in diverse aree contemporaneamente.

La BSC sviluppa così delle misure capaci di rendere coerenti e interoperabili diverse prospettive aziendali. Robert Kaplan e David Norton ne individuano quattro, lasciando però ai manager la libertà di modificare la struttura originaria.

Le loro indicazioni sono chiare:

"The four perspectives of BSC have been found to be robust across a wide variety of companies and industries. But the four perspectives should be considered a template, not a straight jacket. No mathematical theorem exists that four perspectives are both necessary and sufficient"

Le prospettive principali sono:

- prospettiva finanziaria;
- prospettiva del consumatore;
- prospettiva interna;
- prospettiva di innovazione e apprendimento.

Le misure della performance finanziaria ed economica indicano se

la strategia, l'implementazione e l'esecuzione dell'azienda stanno contribuendo al miglioramento dei profitti.

Le misure basate sul consumatore, sui processi aziendali interni, sulla capacità di innovare e tenere aggiornato il personale, identificano invece i parametri che l'azienda considera più importanti per il successo competitivo.

La prospettiva finanziaria risponde al quesito: per riuscire sotto l'aspetto finanziario, come dovremmo apparire ai nostri azionisti?

Ogni prospettiva e misura selezionata dovrebbe essere parte di un collegamento di relazioni causa-effetto che culmina inevitabilmente nel miglioramento della performance finanziaria.

Le misure tipiche di questa prospettiva:

- crescita dei ricavi

(esempio: *% of increase in sales revenue, Customer Lifetime Value²⁸, Product Line Profitability*);

- riduzione dei costi e miglioramento della produttività

(esempio: *Revenue Per Employee²⁹, % of decrease cost, Cost Per Unit³⁰*);

- ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse

(esempio: *R&D/sales, Return On Capital Employed³¹, Throughput³², Payback³³*).

Come misure vengono inoltre utilizzati tutti gli indicatori tipici di bilancio come l'EBIT³⁴ oppure il *Return On Equity*³⁵.

La prospettiva del consumatore risponde al quesito: per realizzare la nostra missione come dovremmo apparire alla nostra clientela?

Gli obiettivi e le misure principali di questa prospettiva:

28 CLV, Customer Lifetime Value, indica il valore medio prodotto da un cliente

29 RPE, Revenue Per Employee, indica il valore economico generato mediamente da ogni impiegato

30 CPU, Cost per Unit, indica i costi fissi e variabili impiegati mediamente per la produzione di un singolo prodotto

31 ROCE, Return On Capital Employed, misura l'efficienza con cui un'azienda utilizza il proprio capitale per generare profitti

32 Throughput, misura la velocità del processo di produzione

33 Payback, indica il numero di giorni necessari perchè un investimento generi cashflow

34 EBIT, Earnings Before Interest and Taxes, indica il margine prodotto dall'azienda senza considerare gli oneri finanziari e le imposte

35 ROE, Return On Equity, indica se un'azienda può crescere e utilizzare gli investimenti in modo efficace

- aumentare le quote di mercato; tra le misure principali troviamo il rapporto *customer/prospect*.
- fidelizzare il consumatore; tra le misure principali troviamo il *Customer Retention Rate*³⁶ e il *Customer Churn Rate*³⁷.
- acquisire nuovi consumatori; tra le misure principali troviamo il *Customer Acquisition Cost*³⁸.
- aumentare la soddisfazione del cliente; tra le misure principali troviamo la *Customer Satisfaction*.
- aumentare la profittabilità del cliente; le misure di questo obiettivo sono in comune con quelle della prospettiva finanziaria.

La prospettiva interna risponde al quesito: per soddisfare i clienti, in quali processi aziendali dobbiamo eccellere?

Questa prospettiva consente di identificare i processi e le procedure rispetto ai quali l'azienda intende primeggiare per soddisfare i bisogni e le aspettative del proprio target.

Gli obiettivi e le misure di questa prospettiva si articolano rispetto ai seguenti processi:

- processi di innovazione;
- processi collegati alle *operation*;
- processi post-vendita (esempio: *numbers of complaints received*).

La prospettiva di innovazione e apprendimento risponde al quesito: per realizzare la nostra missione come alimentiamo la nostra capacità di cambiare, migliorare, apprendere?

Gli obiettivi e le misure di questa prospettiva si articolano lungo tre asset:

- aumentare le capacità del personale;
- aumentare il coinvolgimento del personale (tre aspetti chiave: motivazione, *empowerment*, allineamento);
- aumentare le capacità dei sistemi informativi

Nonostante le informazioni provengano da quattro diverse

36 CRR, Customer Retention Rate, indica il numero di clienti che l'azienda riesce a conservare

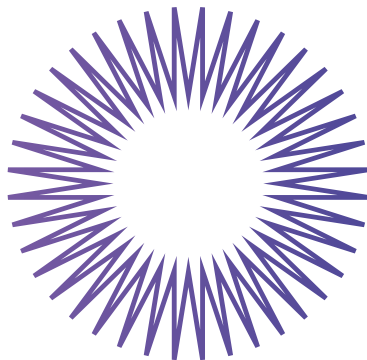
37 CCR, Customer Churn Rate, indica il numero di clienti persi

38 CAC, Customer Acquisition Cost, misura la spesa di un'azienda per acquisire un nuovo cliente

prospettive, la BSC adotta il concetto degli smart data: analizzare pochi dati ma critici.

La BSC è uno strumento strategico fondamentale che sensibilizza i manager ad un'analisi costante, guidandoli alla raccolta di dati capaci di fornire una visione olistica sulle strategie adottate dall'azienda.

In maniera analoga, **l'e-commerce storecard spinge i venditori ad un'analisi guidata del proprio scenario competitivo online, individuando facilmente con quale store lavorare e con quale strategia.**



2.2 Dalla Balanced Scorecard alla E-commerce Storecard

Considerando particolarmente utile e funzionale la capacità analitica della BSC e prendendo come riferimento la sua struttura dati (ordinata per prospettive) abbiamo sviluppato un template di analisi capace di supportare e guidare i venditori delle aziende di marca all'individuazione dello store online con cui collaborare e alla progettazione di azioni strategiche con cui ottimizzare assortimento e visibilità.

Sfruttando la raccolta autonoma di dati, presenti soprattutto online in modalità gratuita, **l'E-commerce Storecard propone degli indicatori di performance capaci di offrire una visione complessiva di uno determinato store online.**

Questa visione permette di individuare le potenzialità commerciali di un canale noto, monitorare la nascita e lo sviluppo di quelli emergenti e di creare un *benchmark* aziendale, periodicamente aggiornato, a disposizione di tutta la Rete Vendita.

L'E-commerce Storecard può essere utilizzata sia in fase di scelta dello store online che per ottimizzare collaborazioni già attive, per decidere se e come proseguire (nella maniera più funzionale possibile) o se optare per un altro canale commerciale.

Così come per la BSC, l'E-commerce Storecard è composta da differenti sezioni - le prospettive - che possono essere compilate senza considerare un preciso ordine o priorità.

Ogni sezione offre una diversa prospettiva di analisi rispetto allo store analizzato:

- prospettiva finanziaria
- prospettiva del consumatore
- prospettiva dei competitor
- prospettiva del cliente³⁹
- prospettiva di sviluppo

³⁹ operando in ambito B2B: per consumatori intendiamo i clienti finali dello store, mentre per cliente facciamo riferimento allo store stesso.

La prospettiva finanziaria risponde alla domanda: gli investitori come giudicano lo store? continueranno ad investire anche nel medio e breve periodo?

Gli indicatori di questa prospettiva ci permettono di analizzare lo stato economico dello store: verificando la capacità di generare ricavi, monitorando il livello di indebitamento e il valore generato per i diversi *shareholder*⁴⁰ (dato fondamentale per capire se investiranno ancora o se cambieranno presto la propria direzione finanziaria).

I principali indicatori di questa prospettiva sono quelli tipici di bilancio.

La prospettiva del consumatore si interroga rispetto a come i clienti finali giudicano lo store. Questa valutazione non viene raccolta con la modalità (soggettiva) di una ricerca di *customer satisfaction*, dove gli insight potrebbero essere falsati dagli intervistati stessi, ma raggruppando diverse tipologie di dati: che vanno dai parametri socio demografici del consumatore al suo comportamento all'interno dello store. La prima fotografia ottenuta da questi indicatori è di tipo qualitativo: ci permette di capire se lo store ospita consumatori che sono in linea con il prodotto dell'azienda di marca.

La seconda fotografia, di tipo quantitativo, ci permette di capire quanti consumatori visitano lo store e con che modalità (frequenza, durata) e quali altri canali digitali vengono utilizzati (ad esempio: app, social network, etc.).

La prospettiva dei competitor analizza il comportamento delle altre aziende di marca presso quello store online. Viene prodotta analizzando le referenze presenti e l'utilizzo degli strumenti dedicati ad incrementarne la visibilità.

Questo tipo di analisi è fondamentale in quanto ci permette di valutare il grado di saturazione di una determinata categoria merceologica e la funzionalità dei diversi strumenti di *co-marketing* (se uno spazio non viene utilizzato probabilmente è poco funzionale).

La prospettiva del cliente, che può essere compilata e analizzata solo da chi già lavora con quel determinato store, ci permette di individuare

il valore della relazione in essere (da entrambe le parti), rispondendo a domande quali: lo store collabora? Noi riusciamo a rispettare gli accordi? E lo store? Quanto abbiamo prodotto a livello di sell in a valore e volume? Etc.

La prospettiva di sviluppo monitora le potenzialità di crescita a livello di assortimento e visibilità.

Se la collaborazione è in atto, ci permette di valutare lo stato attuale - quanti prodotti vengono venduti, come sono andate le campagne dentro e fuori lo store - e individuare eventuali spazi di sviluppo.

Se invece la collaborazione deve essere ancora attivata, questa prospettiva ci permette di capire quali leve strategiche potrebbero essere attivate nel tempo.

La lettura complessiva di tutte le diverse prospettive, soprattutto se comparata con le E-commerce Storecard di altre realtà commerciali, ci fornisce un quadro chiaro e completo del successo che potremmo avere con un determinato store online.

Considerando la difficoltà con cui gli store online condividono i propri dati, questo strumento diventa un valido alleato in fase di scelta, pianificazione e trattativa.



2.3 Tipologie di KPI

Le misure rappresentano l'aspetto fondamentale dell'E-commerce Storecard, in quanto permettono di analizzare qualsiasi store online. In gergo tecnico, le misure vengono indicate come *Key Performance Indicator* (da adesso sintetizzate con la sigla KPI).

Il termine *Key* (chiave) indica che la misura costituisce un elemento cardine selezionato con attenzione dal management.

Il termine *Performance* (performance) indica che la misura ha come obiettivo il monitoraggio di un'attività correlata al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda.

Il termine *Indicator* (indicatore) segnala che siamo alla presenza di uno strumento sintetico di misurazione.

Oltre ad aiutare i manager a comprendere il raggiungimento delle performance aziendali, i KPI permettono di:

- dare indicazioni precise ai gruppi di lavoro (esempio: rispetto al KPI X, raggiungere il target Y, entro Z);
- monitorare, in maniera oggettiva, l'operato dei diversi gruppi di lavoro;
- concentrare l'attenzione dei dipendenti su ciò che conta per il successo aziendale;
- avere degli indicatori capaci di segnalare criticità e anomalie, tendenze indesiderate del mercato.

Esistono diverse tipologie di KPI che possono essere raggruppati attraverso le seguenti modalità:

- qualità e funzionalità;
- scenario monitorato (passato, presente, futuro);
- tipologia di dato esposto;
- polarità;
- conoscenza.

Tutti i KPI dovrebbero essere chiari, pertinenti, economici, adeguati e monitorabili. La qualità e la funzionalità dei KPI possono essere misurate attraverso due metodologie.

Secondo Jody Kusek⁴¹ (2004) la metodologia C.R.E.A.M. indica le caratteristiche che devono possedere i KPI di qualità:

- *Clear* - precisi e chiari;
- *Relevant* - appropriati allo scenario di riferimento;
- *Economic* - disponibili ad un costo adeguato;
- *Adequate* - fornire una base sufficiente per valutare la performance;
- *Monitor* - aperti a valutazioni indipendenti.

Secondo questo metodo più gli indicatori saranno precisi e coerenti, più mirate saranno le strategie di misurazione. La metodologia S.M.A.R.T., progettata da George Doran⁴² (1981) per la definizione degli obiettivi aziendali, afferma invece che i KPI di qualità devono possedere le seguenti caratteristiche:

- *Specific* - concreti e ben definiti/specializzati;
- *Measurable* - consente di monitorare i progressi verso gli obiettivi;
- *Actionable* - collegabili ad interventi specifici;
- *Result oriented* - orientati al raggiungimento degli obiettivi;
- *Time bound* - legati ad una scadenza a breve termine.

Come indicato da Patrick Yorio⁴³, per quanto concerne la capacità dei KPI di misurare eventi passati o di stimare impatti futuri (a partire da misurazioni presenti) esistono KPI classificati come lag e KPI classificati come lead.

I KPI *lag* (ritardo) misurano ciò che è già accaduto nel passato come, a titolo esemplificativo, la *% of increase in sales revenue*.

Questi indicatori forniscono informazioni preziose sul raggiungimento degli obiettivi al termine dei processi, delle attività o del tempo stabilito. Questi KPI misurano azioni sulle quali non abbiamo un controllo diretto.

I KPI *lead* (guida) aiutano invece a prevedere azioni future, dando la possibilità di pianificare e prendere decisioni strategiche.

Questi KPI misurano azioni sulle quali abbiamo un controllo diretto come, a titolo esemplificativo, la *% of content created per month*.

In relazione al rapporto di causa-effetto tra le varie misure, si raggiunge

41 advisor della World Bank

42 Direttore presso il Corporate Planning for Washington Water Power Company

43 ricercatore presso il National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)

un importante apporto strategico quando si individuano KPI *lag* e *lead* con una evidente correlazione: all'aumento dei valori di un KPI corrisponde l'aumento dei valori di un altro KPI, alla diminuzione dei valori di un KPI corrisponde la diminuzione dei valori di un altro KPI.

Tav. 4 - correlazione tra KPI lead e lag

KPI lead	KPI lag
number of key customers contacted	customer satisfaction
	customer retention

La tavola 4 presenta, a titolo esemplificativo, una correlazione tra KPI *lead* e *lag*: più entriamo in contatto con i consumatori e maggiore sarà la soddisfazione e il grado di fidelizzazione.

Se censiamo i KPI risulta evidente che possono essere classificati in base alle tipologie di variabili utilizzate.

All'interno delle misure possiamo infatti trovare:

- numeri assoluti; sono chiari e semplici, ma permettono di lavorare su un'unica dimensione.
- indici (ad esempio FTSE MIB. 30.440,95⁴⁴); permettono l'analisi multivariata ma, come in una *black box*, non rendono visibili le singole variabili (inoltre difficilmente vengono spiegate le regole di definizione dell'indice).
- percentuali; sono degli ottimi indicatori di cambiamento, ma possono creare dei fraintendimenti di lettura.
- posizioni (o rank); sono molto semplici da capire.
- valutazioni (o rating); sono perfetti per gestire le variabili nominali.

Tutte le variabili indicate possono poi essere utilizzate per esprimere KPI positivi o negativi.

I KPI con polarità negativa sono quelli dove la decrescita del target è da considerarsi positiva, come nel caso del *dropout rate*⁴⁵ o del

44 indice di borsa che valuta il rendimento azionario di 40 titoli azionari

45 dropout rate, indica la percentuale di utenti che caricano i prodotti nel carrello ma poi escono dallo store online senza effettuare l'acquisto

*bounce rate*⁴⁶ (il dato positivo è quello con la percentuale più bassa). I KPI con polarità positiva sono quelli dove la crescita del target è da considerarsi positiva, come nel caso della *% of increase in sales revenue* (il dato positivo è quello con la percentuale più alta).

2.4 Tipologie di fonti

Una volta definiti i KPI per ogni prospettiva diventa fondamentale popolarli. Online ci sono differenti fonti, *free*, *freemium*⁴⁷ o *paid*, che permettono di compilare l'E-commerce Storecard.

Riportiamo alcune delle fonti consigliate nella compilazione della storecard (all'interno del nostro sito - selloutgarage.com - l'elenco delle fonti viene costantemente aggiornato).

Tav. 5 - SIMILARWEB (similarweb.com)



⁴⁶ bounce rate, indica la percentuale di utenti che escono da uno store online senza interagire con i contenuti

⁴⁷ numerose piattaforme a pagamento condividono gratuitamente una serie di dati per invogliare il consumatore ad accedere ai piani a pagamento

Similarweb (freemium) similarweb.com

Sfruttando un panel online composto da milioni di utenti, Similarweb offre una stima dei dati di performance dei principali store online (la stima, per avere un errore di campionamento basso, deve riferirsi soprattutto a store particolarmente frequentati).

Tra i dati principali che possiamo ricavare:

- le visite (*Total Visits*);
- il numero di pagine viste mediamente durante ogni visita (*Pages per Visit*);
- la durata media delle visite (*Avg Visit Duration*);
- la frequenza di rimbalzo (*Bounce Rate*);
- la distribuzione del pubblico per genere (*Gender Distribution*) ed età (*Age Distribution*);
- altri siti visitati (*Other Visited Websites*).

La frequenza di rimbalzo è un indicatore qualitativo particolarmente interessante, purtroppo eliminato dalla nuova versione del software di analisi di Google (Google Analytics 4), che misura la percentuale media di visitatori che visualizzano solo una pagina prima di abbandonare il sito web.

Similarweb offre due soluzioni *free*.

La prima, attraverso il loro sito web, permette di accedere ad un trial gratuito di 7 giorni. Bisogna andare sul loro sito web ed inserire l'URL dello store online che vogliamo monitorare. Nella versione gratuita possiamo visualizzare solo i dati relativi all'ultimo mese e non è possibile fare nessun tipo di approfondimento (dati relativi ai navigatori da desktop, dati relativi ai navigatori da smartphone, etc.). La seconda, attraverso l'estensione di Chrome, permette di analizzare i siti web che stiamo navigando.

Ubersuggest (freemium) neilpatel.com/it/ubersuggest

Ubersuggest è uno strumento SEO che permette di analizzare il numero di ricerche medie che vengono prodotte su Google rispetto ad una determinata parola chiave.

Il funzionamento di Ubersuggest è molto semplice: bisogna andare sul loro sito web ed inserire la parola chiave che vogliamo monitorare; nel giro di pochi secondi sapremo il numero medio di ricerche (volume di ricerche) prodotte su Google nell'ultimo mese.

Questo dato è particolarmente interessante perché permette di conoscere l'interesse (ovvero la domanda) rispetto ad un determinato argomento: il nome di uno store, di una marca, di una specifica categoria merceologica.

La versione **free** permette una ricerca giornaliera se l'utente non è registrato, due ricerche se l'utente si registra.

Tav. 6 - UBERSUGGEST (neilpatel.com/it/ubersuggest)

The screenshot displays the Ubersuggest web interface. At the top, there's a navigation bar with a 'US' flag and the text 'Ubersuggest'. Below this, a search bar contains the keyword 'notino'. To the right of the search bar, there's a 'Lingua' dropdown menu set to 'Italia'. A status message indicates 'Stai usando la versione gratuita di Ubersuggest con 1 ricerca' and a 'Prova' link. The main section is titled 'Panoramica keyword' followed by the keyword 'notino' and an 'AGGIUNGI ALL'ELENCO' button. Below this, two key metrics are shown: 'VOLUME DI RICERCA' with a value of '550.000' and a green 'ALTO' indicator, and 'SEO DIFFICULTY' with a value of '62' and a red circular arrow icon. The 'SEO DIFFICULTY' section also notes 'Ultimo Aggiornamento: 2 Settimane'.

Metrica	Valore	Stato
VOLUME DI RICERCA	550.000	ALTO
SEO DIFFICULTY	62	Ultimo Aggiornamento: 2 Settimane

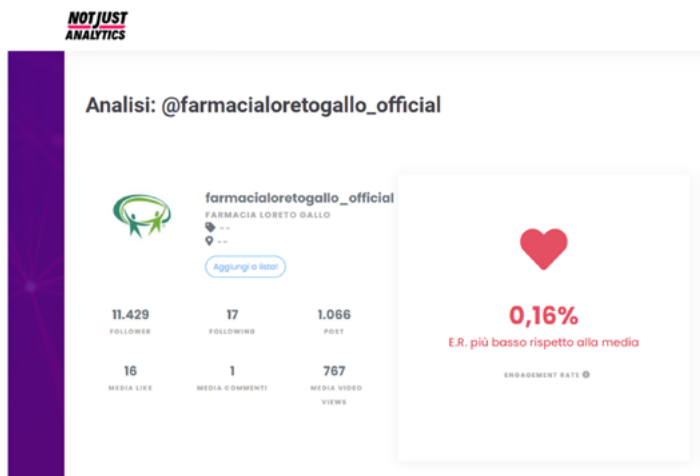
Not Just Analytics (freemium) notjustanalytics.com

Not Just Analytics è un tool che consente di analizzare i profili Instagram.

Nella sua versione *free* permette di scoprire, rispetto ad un determinato profilo Instagram, la media dei like, dei commenti, dei follower iscritti ogni giorno e, soprattutto, il tasso di ingaggio (*Engagement Rate*): ovvero la media dei *like* e dei commenti degli ultimi 12 post diviso il numero totale dei *follower*. Quest'ultimo indicatore permette di capire se il profilo Instagram analizzato riesce realmente a catturare l'interesse dei consumatori.

Anche in questo caso, il funzionamento è molto semplice: bisogna andare sul loro sito web ed inserire il profilo che vogliamo monitorare, per avere i dati aggiornati nel giro di pochi secondi.

Tav. 7 - NOT JUST ANALYTICS (notjustanalytics.com)



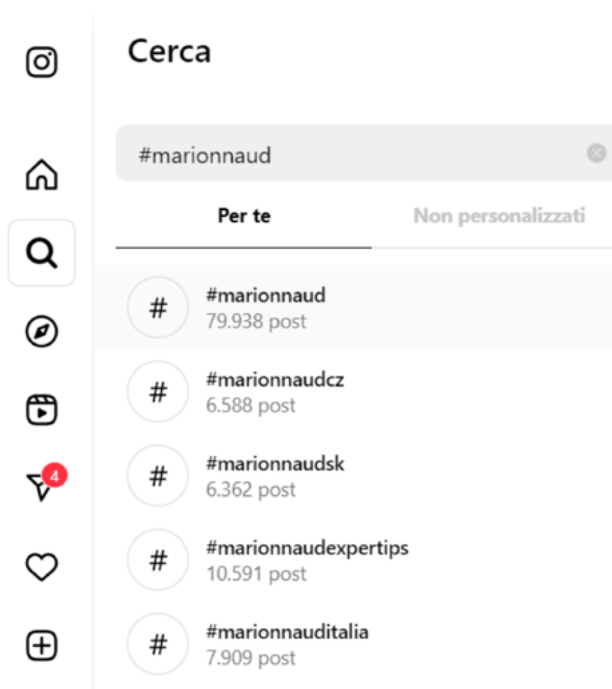
Facebook/Instagram

Dai principali canali social è possibile acquisire sia il numero di *follower* che seguono il profilo di uno store che l'andamento degli *hashtag* correlati al nome dell'insegna (esempio: #carrefour).

Queste metriche ci permettono di capire l'interesse dei consumatori rispetto ad una determinata insegna online.

Naturalmente bisogna avere un account attivo per poter accedere ai dati.

Tav. 8 - FACEBOOK/INSTAGRAM



Google Play play.google.com

Noto anche come Google Play Store e precedentemente Android Market, è il *marketplace* dove è possibile trovare giochi, app, film e libri da scaricare sul proprio smartphone.

Nella sezione app è visibile (in maniera approssimata) il numero di download di una determinata app e il punteggio assegnato dai consumatori (scala da 1 a 5 stelle).

Questi indicatori ci permettono di capire se l'applicazione mobile offerta da una determinata insegna è considerata utile e funzionale dai consumatori, rappresentando così un ulteriore canale commerciale da sfruttare.

Tav. 9 - GOOGLE PLAY (play.google.com)



Anche le fonti che producono dati a pagamento sono numerose, riportiamo le principali.

SemRush (alternativa paid a Similarweb) **it.semrush.com**

Con un modello analogo a quello di Similarweb, presenta una stima dei principali dati di performance di uno store online.

Essendo a pagamento, SemRush offre una serie di vantaggi interessanti: la possibilità di una comparazione storica di lungo periodo (i dati storicizzati arrivano fino a gennaio 2016), molti dati di dettaglio relativi al pubblico che visita lo store, il dettaglio delle pagine più visitate (interessante per valutare se esiste una o più categorie merceologiche di spicco) e le fonti di traffico con cui gli utenti arrivano allo store.

Anche Similarweb dispone di una versione a pagamento. Considerando il rapporto dati/costo, consigliamo però l'utilizzo di SemRush.

Istituti di ricerca (GFK, Nielsen, etc.)

I principali istituti di ricerca monitorano i dati di sell out degli store online.

In virtù degli accordi con le piattaforme di distribuzione, questi dati non contengono però il dettaglio di un singolo store, ma sono raggruppati all'interno di panel composti da differenti insegne.

Indichiamo i principali istituti:

- GFK: gfk.com/it
- Nielsen: nielseniq.com, nielsen.com/it
- IRI: iriworldwide.com/it-it
- IQVIA: iqvia.com/it-it
- New Line: newl.it

EcommerceDB **ecommercedb.com**

Database internazionale che offre i dati di vendita relativi a 42.000 store online, presenti in 59 Paesi.

Le categorie merceologiche rappresentate sono 34.

Oltre ai dati passati e presenti vengono indicate le stime di crescita triennali, fondamentali per capire l'andamento del mercato ed individuare la presenza di nuovi store con un elevato potenziale commerciale.

Registro Imprese **registroimprese.it**

È la piattaforma di scambio dati delle Camere di Commercio italiane. All'interno di questa banca dati sono presenti tutti i bilanci annuali delle aziende operanti nel nostro Paese.

Sentiment analysis

Esistono differenti piattaforme capaci di estrarre contenuti dalla rete (articoli, post, commenti, etc.) e di classificarli secondo il loro sentiment (contenuto positivo, negativo, neutro).

La complessità di queste piattaforme, e il relativo costo, dipendono da due variabili:

- le fonti da cui estraggono contenuti (estrarre contenuti dai social network è sempre più complesso);
- la capacità di analizzare automaticamente il *sentiment* di un contenuto (operazione demandata all'intelligenza artificiale, che deve però interpretare *slang* e sarcasmo tipicamente italiano). I dati che producono sono fondamentali per capire il giudizio espresso dai consumatori rispetto ad una determinata insegna online, individuando (nel dettaglio) sia gli aspetti critici che quelli positivi.

Queste sono le principali fonti gratuite e a pagamento.

All'interno del nostro blog (selloutgarage.com) pubblichiamo periodicamente una serie di articoli dedicati alle fonti con cui compilare l'E-commerce Scorecard.

Gli articoli presentano nuove fonti e offrono aggiornamenti periodici legati all'introduzione di nuove feature.

3

E-commerce Storecard dettaglio delle prospettive

3.1 Prospettiva finanziaria

Questa prospettiva permette di valutare come lo store online viene percepito dai diversi azionisti e qual è il suo stato di salute finanziario: capacità di generare ricavi, indebitamento, valore generato per i soci. Le misure sono quelle utilizzate tipicamente nel bilancio d'impresa. Questi i principali indicatori da analizzare:

INDICATORE	TIPOLOGIA	FONTE
EBITDA ⁴⁸ Margine Operativo Lordo (MOL)	<i>paid</i>	Registro Imprese (bilancio)
formula: ricavi - costi esterni - costo personale Consente di valutare la capacità potenziale dello store di fare cassa. È il risultato economico intermedio di maggiore rilevanza informativa, in quanto poco manovrabile tramite strategie di ammortamento.		
EBIT ⁴⁹ o Reddito Operativo	<i>paid</i>	Registro Imprese (bilancio)
formula: ricavi - costi esterni - personale - ammortamenti/svalutazioni Consente di valutare la redditività dello store.		
Risultato Netto o Utile d'Esercizio	<i>paid</i>	Registro Imprese (bilancio)
formula: ricavi - costi esterni - personale - ammortamenti/svalutazioni +/- oneri finanziari - imposte Indica il guadagno finale dello store.		
ROI o Return On Investment	<i>paid</i>	Registro Imprese (bilancio)
formula: EBIT / capitale investito netto Consente di valutare quanto sia il reddito generato dal capitale investito nel tempo.		

⁴⁸ Earning Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization: utile prima di interessi, tasse, svalutazioni e ammortamenti.

⁴⁹ Earning Before Interest and Tax

3.1 Prospettiva del consumatore

Questa prospettiva permette di valutare come i clienti giudicano un determinato store online.

Questo raggruppamento analitico ci permette di valutare sia le performance presenti di uno store che il suo andamento nel futuro prossimo. Ad esempio, un cattivo rapporto con i consumatori, anche per store che stanno performando bene, potrebbe infatti ridurre velocemente il potenziale commerciale (i consumatori potrebbero spostarsi verso un nuovo distributore online, maggiormente attento alle esigenze del proprio pubblico).

Questi i principali indicatori da analizzare:

INDICATORE	TIPOLOGIA	Fonte
età consumatore	<i>free</i>	Similarweb - <i>Age Distribution</i>
genere consumatore	<i>free</i>	Similarweb - <i>Gender Distribution</i>
altri siti visitati (categorie)	<i>free</i>	Similarweb - <i>Audience Interests</i>
Indica le categorie merceologiche dei siti web solitamente visitati dal pubblico di un determinato store online. Esempio per Farmaè: salute, integratori, elettronica, piani finanziari, notizie.		
altri siti visitati (store)	<i>free</i>	Similarweb - <i>Audience Interests</i>
Indica i siti web solitamente visitati dal pubblico di un determinato store online. Esempio per Carrefour.it: esselunga.it - promoqui.it - conad.it - offertevolantini.it		
visite	<i>free</i>	Similarweb - <i>Total visits</i>
Somma di tutte le visite su desktop e dispositivi mobili nell'ultimo mese.		
pagine/visita	<i>free</i>	Similarweb - <i>Pages / Visit</i>
Numero di pagine viste mediamente per ogni visita.		
tempo/visita	<i>free</i>	Similarweb - <i>Visit Duration</i>
Durata media di ogni visita.		
frequenza di rimbalzo	<i>free</i>	Similarweb - <i>Bounce Rate</i>
Percentuale media di visitatori che visualizzano solo una pagina prima di abbandonare lo store.		

INDICATORE	TIPOLOGIA	FONTE
canali di provenienza (per categorie)	<i>free</i>	Similarweb - <i>Traffic Source</i>
la distribuzione dei canali che generano traffico verso lo store online prevede i seguenti indicatori: - traffico diretto (<i>direct</i>): generato dagli utenti che digitano l'URL dello store nella barra degli indirizzi del <i>browser</i> - traffico da ricerca organica (<i>search</i>): generato dalle ricerche sui motori tipo Google (risultati organici) - traffico da social media (<i>social</i>): generato dagli utenti che cliccano su un link presente sui social network - traffico da mail (<i>email</i>): generato dagli utenti che cliccano su un link presente in una mail o newsletter - traffico da <i>referral</i> (<i>referrals</i>): generato dagli utenti che cliccano su un link esterno che porta allo store online - traffico da ricerca paid (<i>search paid</i>): generato dalle ricerche sui motori tipo Google (risultati sponsorizzati) - traffico da <i>display</i> (<i>display ads</i>): generato dagli utenti che cliccano su un banner grafico esterno		
canali di provenienza (per investimento)	<i>free</i>	Similarweb - <i>Traffic Source</i>
la distribuzione del traffico tra organico e a pagamento		
social di provenienza	<i>free</i>	Similarweb - <i>Traffic Source</i>
la distribuzione dei canali social che generano traffico verso lo store online		
download app android	<i>free</i>	Google Play
Numero di volte in cui una determinata app è stata scaricata dallo store Google. È un numero approssimato e non preciso. Esempio per Sephora: più di 5 Mln di download.		
recensioni app android	<i>free</i>	Google Play
Numero di recensioni e valutazione media (espressa da uno a cinque stelle). Esempio per Conad: 2,7/5 7.517 recensioni.		
ricerche mensili dello store su Google	<i>free</i>	Ubersuggest
Numero di volte in cui il nome dello store è stato cercato mensilmente su Google. Esempio per Douglas: 450.000 ricerche mensili.		
follower FB (Facebook)	<i>free</i>	Facebook
follower IG (Instagram)	<i>free</i>	Instagram

INDICATORE	TIPOLOGIA	FONTE
tasso di interazione IG	<i>free</i>	Not Just Analytics - <i>engagement rate</i>
Media dei like e dei commenti degli ultimi 12 post diviso il numero totale dei follower. Esempio per Farmacia Loreto: 0,18%		
hashtag IG	<i>free</i>	Instagram
Numero di post Instagram che riportano l'hashtag con il nome dello store online. Esempio per eFarma: hashtag #efarma utilizzato in 3.034 post		
sentiment FB/IG	<i>free</i>	Facebook/Instagram
Analisi degli ultimi 20 post per individuare qualitativamente il sentiment medio, ovvero la polarità dei commenti degli utenti (commenti negativi, commenti neutri, commenti positivi).		
follower YT (YouTube)	<i>free</i>	YouTube
valore annuale (fatturato online)	<i>paid</i>	GFK, Nielsen, etc. - bilancio n.b. informazioni reperibili anche presso articoli online
Il fatturato complessivo (sell out) prodotto dallo store online.		
valore annuale per categoria (fatturato online)	<i>paid</i>	GFK, Nielsen, etc. n.b. informazioni reperibili anche presso articoli online
Il fatturato per singola categoria (sell out) prodotto dallo store online.		

3.3 Prospettiva dei competitor

Questa prospettiva permette di valutare come i competitor (dell'azienda di marca che compila il template) stanno usufruendo dello store online, sia per quanto concerne le referenze esposte (assortimento) che per le azioni pensate per aumentarne la visibilità (*co-marketing*).

Questi i principali indicatori da analizzare:

INDICATORE	TIPOLOGIA	FONTE
competitor A - numero referenze online	<i>free</i>	verifica manuale
Conteggio delle referenze di un competitor pubblicate sullo store online.		
competitor A - mirroring (referenze totali/referenze online)	<i>free</i>	verifica manuale
per i pure player: rapporto tra le referenze visibili online e quelle disponibili a listino. per gli eretailer: rapporto tra le referenze visibili online e quelle in vendita presso i punti vendita.		
competitor A - prodotti nella top 10 per ricerca - keyword 1, 2, 3...	<i>free</i>	verifica manuale
Numero di referenze che compaiono tra i primi 10 risultati a seguito della ricerca per una determinata <i>keyword</i> .		
competitor A - prodotti nella top 10 per categorie - categoria 1, 2, 3...	<i>free</i>	verifica manuale
Numero di referenze che compaiono tra i primi 10 risultati per una determinata categoria		
competitor A - motore di ricerca con keyword sponsor	<i>free</i>	verifica manuale
competitor A - motore di ricerca con banner	<i>free</i>	verifica manuale
competitor A - categorie con banner	<i>free</i>	verifica manuale
competitor A - slider	<i>free</i>	verifica manuale

INDICATORE	TIPOLOGIA	FONTE
competitor A - banner	<i>free</i>	verifica manuale
competitor A - prodotti in evidenza	<i>free</i>	verifica manuale
competitor A - prodotti sponsorizzati	<i>free</i>	verifica manuale
competitor A - carousel brand	<i>free</i>	verifica manuale
competitor A - brand page	<i>free</i>	verifica manuale
Spazi per l'extra visibilità utilizzati da un competitor sullo store online. Questi spazi possono essere presenti in pagine differenti (home, pagina categorie, pagina prodotto, checkout); se possibile, oltre che la presenza, indicare anche la posizione.		
competitor A - notifiche push (app mobile)	<i>free</i>	verifica manuale
competitor A - newsletter	<i>free</i>	verifica manuale
competitor A - DEM	<i>free</i>	verifica manuale
competitor A - social post	<i>free</i>	verifica manuale
competitor A - social dynamic post (story, reel, etc.)	<i>free</i>	verifica manuale
competitor A - altro	<i>free</i>	verifica manuale
È previsto anche un campo a compilazione libera, da utilizzare per nuovi spazi di visibilità ancora non censiti nell'e-commerce storecard.		

Purtroppo ogni store online chiama questi spazi in maniera differente (simile, ma differente).

Per facilitare la compilazione del template riportiamo un esempio grafico dei principali spazi di extra visibilità evidenziati nella tabella (keyword sponsorizzate, banner, etc.).

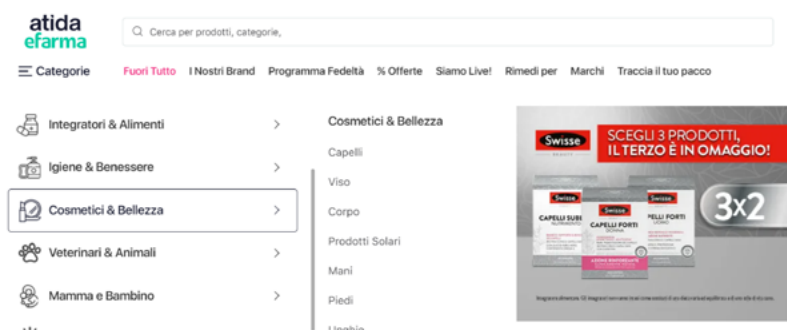
Tav. 10 motore di ricerca con keyword sponsor - spesaonline.esselunga.it

The screenshot shows the Esselunga Online website interface. At the top, there's a search bar with the keyword 'pane' entered. To the right of the search bar are links for 'Accedi' and 'Carrelli'. Below the search bar, there's a navigation bar with 'Consegna 00192 - Regolo Attilio (Via)' and 'Data e ora PRENOTA'. On the left, there's a vertical menu under 'SUPERMERCATO' with various food categories like 'SPESA BIO', 'FRUTTA E VERDURA', 'PESCE E SUSHI', etc. The main content area is titled 'Prodotti Sponsorizzati' and displays four sponsored products: 'Old El Paso, salsa Dip Mild', 'Old El Paso, Tortilla Chips chili 185 g', 'Old El Paso, Tortilla Chips original 185 g', and 'Old El Paso, Cuscumole Mild 320 g'. Each product has a price tag and a 'Carrelli' icon. Below the sponsored products, the text 'Risultati della ricerca (134)' is visible.

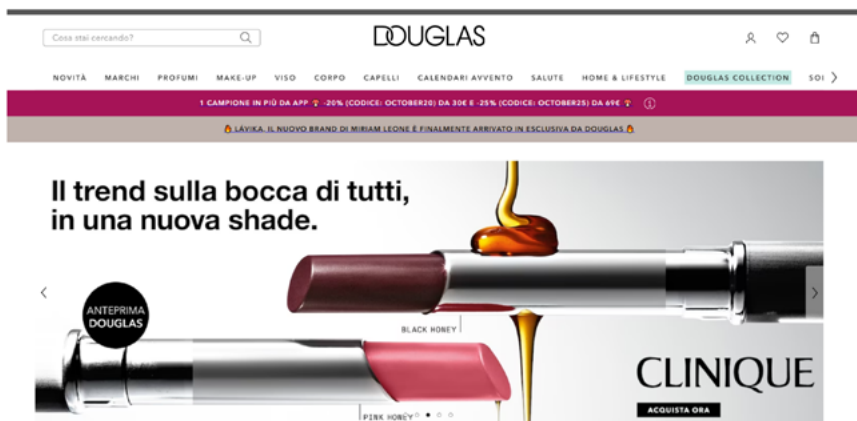
Tav. 11 motore di ricerca con banner - benet.com

The screenshot shows the Benet website interface. At the top, there's a navigation bar with 'benet', 'Volare', 'Benet Club', 'Magazine', and 'Promozioni'. To the right, there's a search bar with the keyword 'pasta' entered. Below the search bar, there's a section titled 'Cerca in prodotti' and 'Cerca in Magazine'. The 'Cerca in prodotti' section displays a list of pasta products: 'Bovette N13 Pasta Di Semola Di Grano Duro', 'Caserecce N87 Pasta Di Semola Di Grano Duro', and 'Conchiglie N93 Pasta Di Semola Di Grano Duro'. Each product has a price tag and an 'Aggiungi al carrello' button. The 'Cerca in Magazine' section displays a banner for 'Baci' with the text 'NOVITA' Baci CAPPÈ' and 'SCOPRI TUTTE LE VARIANTI'.

Tav. 12 categorie con banner - efarma.com



Tav. 13 slider - douglas.it



Tav. 14 banner Promo - efarma.com





NASO CHIUSO?
PROVA
ACQUA di SIRMIONE™
UNA VERA FORZA DELLA NATURA.

100% NATURALE

ACQUISTA 3 CONFEZIONI
SUBITO IN REGALO
1 LUNCH BAG TERMICA

ACQUISTA ORA

Vitalmix
integratori energizzanti per tutto il corpo

scegli la tua ENERGIA in più

MAINTENIMENTO

SomatoLine
Sintetico

IN REGALO

Acquista un trattamento dalla selezione
IN REGALO
BOOSTER ANTIRUGHE 10ML

Gli alleati del tuo umore

1+1 OMAGGIO
Fino ad esaurimento scorte

fidia

Tav. 15 - prodotti in evidenza - farmacia igea.com

GRUPPO FARMACE
IGE A
AL SERVIZIO DELLA SALUTE

ALTRI SETTORI

UN AIUTO PER

FARMACIA

INTEGRATORI

COSMESI

IGIENE E BENESSERE

MAMMA E BIMBI

CONSIGLIATI DAL FARMACISTA

SPEDIZIONE GRATUITA
IL PIÙ VENDUTO



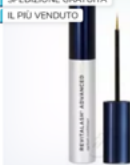
Filorga Time-Filler 5 XP Gel
Crema Antirughe Per Pelle Mista
E Grassa 50 ML

★★★★★ 19 voti

€ 57,60
€ 99,00 -20%

ACQUISTA

SPEDIZIONE GRATUITA
IL PIÙ VENDUTO



Revitalash Cosmetics Revitalash
Advanced Siero Ciglia
Trattamento 4 Mesi 2 ML

★★★★★ 15 voti

€ 89,10
€ 99,00 -10%

ACQUISTA

IL PIÙ VENDUTO



Somatoline Skin Expert Bende
Snelanti Drenanti Starter Kit

★★★★★ 15 voti

€ 22,10
€ 99,00 -15%

ACQUISTA

IL PIÙ VENDUTO



Swisse Magnesium E Potassio
Forte Integratore Magnesio E
Potassio

★★★★★ 48 voti

€ 11,94
€ 99,00 -40%

ACQUISTA

Tav. 16 - prodotti sponsorizzati - carrefour.it

Carrefour

Di cosa hai bisogno oggi?

Spesa Online | Elettronica e Casa | Promozioni ▼

Promozioni

- ☐ OFFERTA 22
- ☐ PAYBACK 24

Marca

- ☐ AFTER EIGHT 1
- ☐ Agrisicilia 2
- ☐ alce nero 8
- ☐ Alpenliebe 2
- ☐ Altromercato 1
- ☐ altromercato 1

VEDI DI PIÙ

LA TUA COLAZIONE... IN PROMOZIONE

SCONTO 20%

PROMO COLAZIONE

Goccioline

Pavesi Goccioline Chocolate Biscotti con Gocce di...

€ 5,98 al kg/500.0 g

€ 2,99

PROMO COLAZIONE

Carrefour

Carrefour Classic Latte UHT Intero Microfiltrato 1000 ml

€ 1,25 al l/1000.0 ml

€ 1,25

Tav. 17- carousel brand - notino.it

NOTINO Cerca un profumo, una marca, dei cosmetici...

Offerte | Profumi | Trucco | Capelli | Viso | Corpo | Igiene Orale | Uomo | Dermo | Solari | Altro | Marche | Ispirazione

+3% nell'app con il codice mobile

20% di sconto su prodotti selezionati da tutti gli angoli della nostra offerta con il codice **combi20**

Voglio lo sconto

DIOR

SHISEIDO
SINCE 1874

MAC

YVES SAINT LAURENT

LANCÔME

AEDA

ESTÉE LAUDER

Tav. 18 banner brand prodotti - ditano.com

[Marchi](#)
[Profumi](#)
[Make-Up](#)
[Trattamenti](#)
[Uomo](#)
[Capelli](#)
[Solari](#)

PARIS

AQUA ALLEGORIA FORTE

LA NUOVA COLLEZIONE INTENSA
OLTRE IL 90% DI ORIGINE NATURALE

NOVITA

LANCÔME

La Nuit Trésor EDP
Confezione

Eau de Parfum

€ 65,88

Tav. 19 brand page - farmasave.it

[FARMACI DA BANCO](#)
[ALIMENTAZIONE E INTEGRATORI](#)
[MAMMA E BIMBO](#)
[BENESSERE](#)
[OMEOPATIA](#)
[IGIENE E COSMESI](#)
[FILLER](#)

HOME > BRAND > ELOGOFARMA > HAIRGEN

Affina la tua ricerca

prezzo >

produttore >

adatto a >

Cerca per rimedi

FARMACI DA BANCO >

ALIMENTAZIONE E INTEGRATORI >

MAMMA E BIMBO >

BENESSERE >

OMEOPATIA >

IGIENE E COSMESI >

HAIRGEN

7 oggetto(i) MOSTRA 12

ORDINA PER

disponibile

-27%

~~37,41 €~~
27,76 €

Hairgen Schiuma Anticaduta Capelli 125 ML

disponibile

-28%

~~21,40 €~~
15,86 €

Hairgen Shampoo Anticaduta Capelli Fragili 200 ML

disponibile

Hairgen Capel

Tav. 20 avancassa - douglas.it

Subtotale	€ 20,77
Spedizione ⓘ	€ 5,00
Totale IVA inclusa	€ 25,99

[Continua Lo Shopping](#)

RD: 00000334300110

AL PAGAMENTO

Potrebbe interessarti anche











DIEGO DALLA PALMA
Collezione Corpo
Ricarica Benda Punti Leggero Ter...
Trattamento

€ 15,99
Prezzo più basso degli ultimi 30 giorni € 14,49

DIEGO DALLA PALMA
Collezione Corpo
2. Snellisce - Benda Punti® Retill
Cofanetto cura del corpo

€ 18,49
Prezzo più basso degli ultimi 30 giorni € 15,19

DIEGO DALLA PALMA
Collezione Corpo
2. Snellisce - Benda Punti®
Cofanetto cura del corpo

€ 25,99
Prezzo più basso degli ultimi 30 giorni € 25,59

DIEGO DALLA PALMA
Collezione Corpo
1. Drena - Sali in Gel (sprendenti)
Gel Corpo

€ 29,49
Prezzo più basso degli ultimi 30 giorni € 29,49

DIEGO DALLA PALMA
Collezione Corpo
2. Snellisce - Mousse Rimodellante
Lozione corpo

€ 32,99
Prezzo più basso degli ultimi 30 giorni € 33,59

3.4 Prospettiva del cliente

Questa prospettiva, compilabile solo da chi ha già avviato una partnership con lo store online, permette di valutare sia la qualità della relazione che i risultati commerciali raggiunti.

Questi i principali indicatori da analizzare:

INDICATORE	TIPOLOGIA	Fonte
data inizio partnership offline	<i>free</i>	dati interni
data inizio partnership online	<i>free</i>	dati interni
disponibilità e partecipazione dello store	<i>free</i>	dati interni
Valutazione qualitativa relativa alla disponibilità del buyer e alla sua cooperazione nell'individuazione di soluzioni funzionali. Prevede un punteggio da 1 a 5 (1 per niente disponibile, 5 molto disponibile).		
(nostra) competenza nella gestione degli ordini (tempo di evasione ordini)	<i>free</i>	dati interni
(nostra) competenza nella gestione degli ordini (tempo di consegna dei prodotti)	<i>free</i>	dati interni
Il tempo intercorso tra l'ordine dello store e la consegna dei prodotti presso il magazzino.		
reclami dello store	<i>free</i>	dati interni
Il numero di reclami ricevuti dallo store online negli ultimi 6 mesi (qualsiasi tipo di criticità: di processo, di prodotto, etc.).		
sell in anno precedente	<i>free</i>	dati interni
sell in anno precedente - categoria 1, 2, 3...	<i>free</i>	dati interni
Valore del sell in - dell'anno precedente - sia a livello complessivo che di singola categoria.		
sell in YTD	<i>free</i>	dati interni
sell in YTD - categoria 1, 2, 3...	<i>free</i>	dati interni
Valore del sell in - da inizio anno ad oggi - sia a livello complessivo che di singola categoria.		

3.5 Prospettiva di sviluppo

Questa prospettiva permette di valutare le potenzialità di crescita all'interno di un determinato store, sia in termini di assortimento che di visibilità. Per gli spazi di *co-marketing* è opportuno indicare sia la presenza (censimento) che i risultati prodotti da una campagna passata, esprimendo i risultati raggiunti in termini di *impression* (numero di volte in cui lo spazio è stato visualizzato dal consumatore), clic (numero di volte in cui lo spazio è stato cliccato dal consumatore) e *sell out* prodotto (a livello di valore e volume).

Questi i principali indicatori da analizzare:

INDICATORE	TIPOLOGIA	Fonte
numero referenze online	<i>free</i>	verifica manuale
Conteggio delle referenze pubblicate sullo store online.		
mirroring (referenze totali/referenze online)	<i>free</i>	verifica manuale
per i <i>pure player</i> : rapporto tra le referenze visibili online e quelle disponibili a listino. per gli <i>eretailer</i> : rapporto tra le referenze visibili online e quelle in vendita presso i punti vendita.		
prodotti nella top 10 per ricerca - keyword 1, 2, 3...	<i>free</i>	verifica manuale
Numero di referenze che compaiono tra i primi 10 risultati a seguito della ricerca per una determinata <i>keyword</i> .		
prodotti nella top 10 per categorie - categoria 1, 2, 3...	<i>free</i>	verifica manuale
Numero di referenze che compaiono tra i primi 10 risultati per una determinata categoria		
motore di ricerca con keyword sponsor. - presenza	<i>free</i>	verifica manuale
motore di ricerca con keyword sponsor. - utilizzo	<i>free</i>	verifica manuale

INDICATORE	TIPOLOGIA	FONTE
motore di ricerca con banner - presenza	<i>free</i>	verifica manuale
motore di ricerca con banner - utilizzo	<i>free</i>	verifica manuale
categorie con banner - presenza	<i>free</i>	verifica manuale
categorie con banner - utilizzo	<i>free</i>	verifica manuale
slider - presenza	<i>free</i>	verifica manuale
slider - utilizzo	<i>free</i>	verifica manuale
banner - presenza	<i>free</i>	verifica manuale
banner - utilizzo	<i>free</i>	verifica manuale
prodotti in evidenza - presenza	<i>free</i>	verifica manuale
prodotti in evidenza - utilizzo	<i>free</i>	verifica manuale
prodotti sponsorizzati - presenza	<i>free</i>	verifica manuale
prodotti sponsorizzati - utilizzo	<i>free</i>	verifica manuale
carousel brand - presenza	<i>free</i>	verifica manuale
carousel brand - utilizzo	<i>free</i>	verifica manuale
brand page - presenza	<i>free</i>	verifica manuale
brand page - utilizzo	<i>free</i>	verifica manuale
notifiche push (app mobile) - presenza	<i>free</i>	verifica manuale

INDICATORE	TIPOLOGIA	FONTE
notifiche push (app mobile) - utilizzo	<i>free</i>	verifica manuale
newsletter - presenza	<i>free</i>	verifica manuale
newsletter - utilizzo	<i>free</i>	verifica manuale
DEM - presenza	<i>free</i>	verifica manuale
DEM - utilizzo	<i>free</i>	verifica manuale
social post - presenza	<i>free</i>	verifica manuale
social post - utilizzo	<i>free</i>	verifica manuale
social dynamic post (story, reel, etc.) - presenza	<i>free</i>	verifica manuale
social dynamic post (story, reel, etc.) - utilizzo	<i>free</i>	verifica manuale
altro	<i>free</i>	verifica manuale
Censimento degli spazi esistenti (presenza) e - per partnership già attive - analisi dei risultati ottenuti nelle campagne passate (utilizzo). Come già indicato nella prospettiva dei competitor, questi spazi possono essere presenti in pagine differenti (home, pagina categorie, pagina prodotto, checkout); se possibile indicare, oltre che la presenza, anche la posizione.		

4.

Considerazioni finali

Come indicano i dati prodotti dall'Osservatorio del Politecnico di Milano, nei prossimi anni, allineandosi a quanto già succede in altri paesi europei, l'e-commerce in Italia raggiungerà dei risultati decisamente interessanti (il trend di crescita è lento ma teso verso la crescita).

Tav. 20 Distribuzione del fatturato e-commerce in Europa 2023
fonte: Politecnico di Milano



Questo scenario è facilmente prevedibile, considerando sia la crescita del fatturato che la maturità di navigazione online del consumatore italiano, con uno scontrino digitale sempre più simile a quello fisico.

Le aziende di marca che si faranno trovare preparate, con processi rodati e risorse con competenze digitali dedicate, **ne sfrutteranno sicuramente il potenziale commerciale.**

L'E-commerce Storecard è pensata proprio in virtù di questa crescita progressiva. Se compilata e aggiornata periodicamente, almeno due volte all'anno, permetterà infatti alle aziende di marca di raggiungere i seguenti obiettivi:

- aumentare la competenza delle proprie risorse, rendendole sempre più attente e sensibili alle dinamiche delle vendite online;
- disporre di dati storici da utilizzare per prendere decisioni funzionali, tattiche o strategiche;
- ottimizzare le partnership con gli store, migliorando assortimento e visibilità;
- individuare nuovi store con cui collaborare (magari emergenti), ipotizzandone il potenziale commerciale.

Uno strumento nato a seguito della consulenza presso aziende di marca dei settori food&grocery, pharma e beauty; ascoltando le esigenze dei venditori (da un lato) e dei buyer (dall'altro), adattandosi al loro modus operandi.

Uno strumento che si evolve costantemente nel tempo (sul nostro sito - selloutgarage.com - troverete sempre la versione aggiornata dell'E-commerce Scorecard) adattandosi all'introduzione progressiva di nuovi processi e strumenti dedicati al co-marketing.

Restiamo in contatto!

Andrea Longo



**Fai
scaricare
l'e-book a un
tuo amico**

**Scarica il
template
della
storecard**



www.selloutgarage.com



Bibliografia

L.Sargentini, Vendere su eBay: Guida per le micro, piccole e medie imprese, Hoepli, 2017

M.Bagliani, R.Liscia, Digital marketing per l'e-commerce e il new retail. Le strategie, i canali e le tecnologie per avere successo nei nuovi mercati digitali, Hoepli, 2019

J.Alcedo, A.Cavallo, B.Dwyer, P.Mishra, E-commerce During Covid: Stylized Facts from 47 Economies, International Monetary Fund, 2022

L.Floridi, The Onlife Manifesto, SpringerOpen, 2014

P.Kotler, G.Stigliano, Retail 4.0 10 regole per l'era digitale, Mondadori, 2020

The AI Collective, Ecommerce Domination with AI: The Ultimate Guide to Boosting Sales with Artificial Intelligence, 2023

G.Diegoli, Social commerce. Modelli di ecommerce attorno al cliente, Apogeo, 2013

E. Jerome McCarthy, Basic Marketing: A Managerial Approach, 1960, R.D. Irwin

P.Kotler, Marketing Management, 1967, Isedi

R. Kaplan, D.Norton, The Balanced Scorecard-Measures that drive performance, Harvard Business Review, 1992

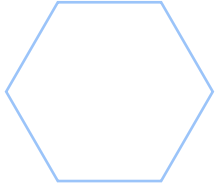
R. Kaplan, D.Norton, Putting the Balanced Scorecard to work, Harvard Business Review, 1993

R. Kaplan, D.Norton, The Balanced Scorecard, Translating strategy into action, Harvard Business Press, 1996

J.Kusek, R.Rist, Ten Steps to a Results-based Monitoring and Evaluation System, 2004, The World Bank

G. Doran, There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives, 1981, Management Review

P.Yorio, Lagging or leading? Exploring the temporal relationship among lagging indicators in mining establishments 2006–2017, 2020, Journal of Safety Research



Sitografia

Cosmesi Italiana supera crisi Covid, fattura 11,7 mld, +10,2%, Ansa, 2022

https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/beauty_fitness/2022/02/24/cosmesi-italiana-supera-crisi-covid-fattura-117-mld102_55900c97-cd43-488e-81a3-72525da5517d.html

A.Rennie, J.Protheroe, How people decide what to buy lies in the 'messy middle' of the purchase journey, Google, 2020

<https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-journey/navigating-purchase-behavior-and-decision-making/>

R.Stratta, U.Poschi, 3 cose da sapere sul comportamento d'acquisto dei consumatori italiani, Google, 2021

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/strategie/ricerca-google/comportamento-acquisto-italiani>

K.Pernice, Banner Blindness Revisited: Users Dodge Ads on Mobile and Desktop, 2018, Nielsen Norman Group

<https://www.nngroup.com/articles/banner-blinness-old-and-new-findings>

C.Chan, Shopatainment: Video Shopping as Entertainment, 2020, Andreessen Horowitz

<https://a16z.com/shopatainment-video-shopping-as-entertainment>

Introducing Facebook Shops, Meta, 2020

<https://about.fb.com/news/2020/05/introducing-facebook-shops>

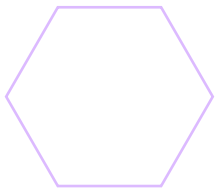
Live commerce - statistic & facts, Statista, 2022

<https://www.statista.com/topics/8752/livestream-commerce>

A.Dini, L'e-commerce va in diretta streaming, Wired, 2022
<https://www.wired.it/article/e-commerce-diretta-streaming-moda-live-vendita>

A.Larcher, Carrelli abbandonati: 13 statistiche, dati e trend, Sale Cycle, 2022
<https://www.salecycle.com/it/blog/trend-statistiche/carrelli-abbandonati>

L'avanzata del Quick Commerce: l'acquisto online ora arriva in poche ore, Digital4Biz, 2022
<https://www.digital4.biz/marketing/e-commerce/quick-commerce-acquisto-rapido>

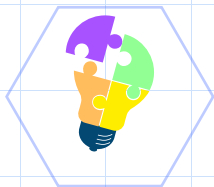


Report

Ecommerce Italia 2023, Casaleggio Associati, 2023

Digital 2023, We Are Social, Meltwater, 2023

Quick commerce market size in the Middle East and North Africa, Statista, 2023



Appunti e spunti

E-commerce

Storecard!

 **#howtowin**

 **#wheretocompete**

