PIERPAOLO BIRONI

L’economia della crescita digitale

Come valutare marginalità, costi e sostenibilità del business eCommerce

WHITE PAPER · NOVEMBRE 2026

Un business digitale può crescere in fatturato e, nello stesso periodo, distruggere valore economico. La differenza non è semantica: dipende da quali ricavi generiamo, da quanto ci costa servirli e da quali investimenti richiedono. Questo documento propone un modello di lettura, non una formula universale.

pierpaolobironi.com

Executive summary

La crescita dei ricavi è un indicatore necessario, ma insufficiente. La valutazione economica deve considerare almeno margine lordo, costi variabili del canale, investimenti commerciali e costi incrementali di struttura.

Il confronto tra canali richiede un perimetro coerente: non si può confrontare il fatturato netto di un canale con il valore lordo degli ordini di un altro, né attribuire arbitrariamente tutti i costi fissi a un singolo canale.

La decisione manageriale più importante non è sempre «dove possiamo vendere di più?», ma «dove ogni euro aggiuntivo di crescita genera un contributo economico sostenibile?».

IDEA CENTRALE

La domanda conclusiva non è quanto possiamo crescere, ma quale crescita siamo in grado di sostenere economicamente e organizzativamente.

1 · Crescita e creazione di valore

Ricavi, volumi, quota di mercato e acquisizione clienti raccontano dimensioni diverse del business. Nessuna, isolatamente, certifica la redditività. La crescita può aumentare i costi di acquisizione, la complessità operativa, i resi e il fabbisogno di capitale circolante.

È utile distinguere crescita organica, crescita sostenuta da incentivi e crescita derivante da ampliamento della distribuzione. Le tre traiettorie possono produrre lo stesso incremento di fatturato, ma profili economici molto diversi.

Il primo principio operativo è misurare il contributo incrementale: che cosa cambia davvero, in ricavi e costi, se aumentiamo l’investimento in un canale o in un mercato?

2 · L’economia dei canali digitali

Marketplace, eCommerce diretto e wholesale digitale hanno strutture economiche differenti. Cambiano proprietà della relazione con il cliente, responsabilità su stock e resi, commissioni, spesa media, termini di incasso e grado di controllo sull’esperienza.

Un marketplace può offrire accesso rapido alla domanda ma introdurre commissioni e costi pubblicitari. Un canale diretto può offrire maggior controllo e dati di prima parte, richiedendo però investimenti in tecnologia, traffico, customer care e logistica. Il wholesale può semplificare alcune attività operative ma lasciare meno controllo su prezzo finale e relazione con il consumatore.

Non esiste un canale intrinsecamente migliore: esiste una combinazione più o meno coerente con strategia, categoria, posizionamento e capacità organizzative.

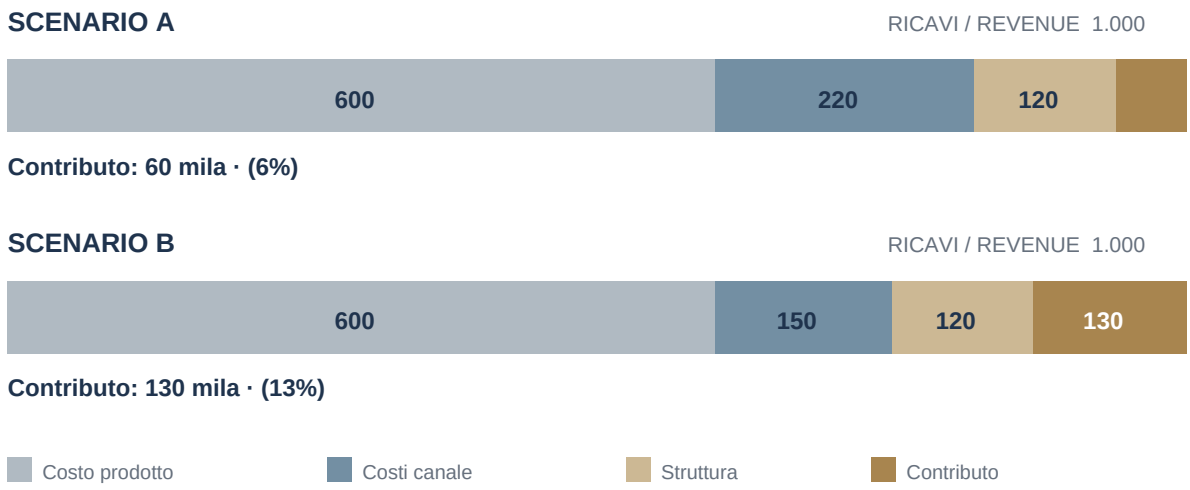
3 · Il costo reale della crescita

Una lettura credibile deve separare il costo del prodotto dalle spese di evasione e distribuzione, dalle commissioni di piattaforma, dagli investimenti media, dai resi e dai costi incrementali di assistenza e tecnologia.

La pubblicità è spesso contabilizzata come investimento di crescita; per analizzare l'economia incrementale occorre però considerare quanta domanda sarebbe arrivata comunque e quanto la crescita dipenda dalla continuità della spesa.

Anche il tempo del management ha un costo opportunità. Non serve monetizzarlo con precisione artificiale, ma occorre riconoscere che una struttura operativa complessa può limitare la scalabilità del modello.

SIMULAZIONE ILLUSTRATIVA · DUE SCENARI, STESSI RICAVI



Valori ipotetici in migliaia di euro. Stessi ricavi e costo del prodotto; variano i costi di canale.

A: 1.000 · 600 · 220 · 120 = 60 | B: 1.000 · 600 · 150 · 120 = 130

4 · Misurare ciò che conta

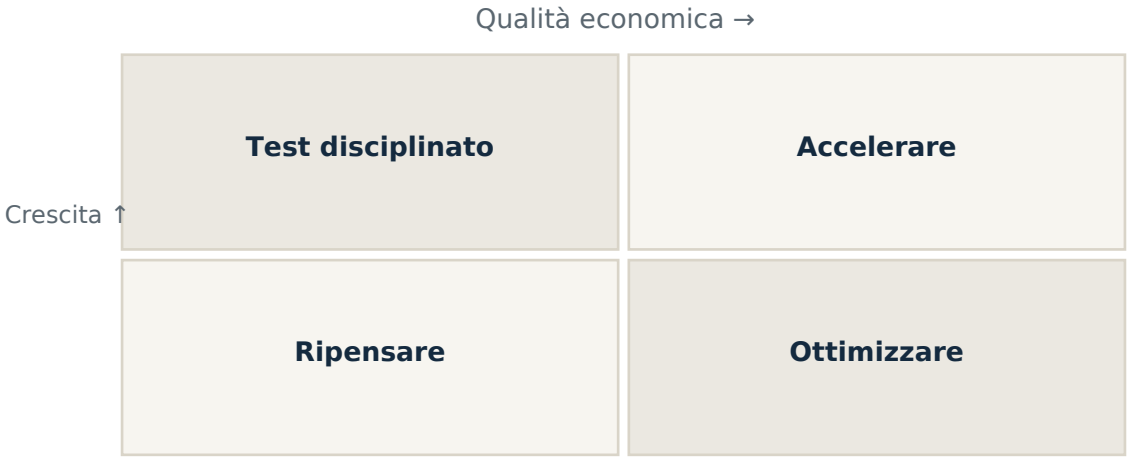
Proponiamo una cascata economica per canale: ricavi netti → costo del venduto → margine lordo → costi variabili di canale → contributo prima dei costi fissi → costi incrementali attribuibili → contributo operativo incrementale.

Il margine di contribuzione non coincide con EBITDA o utile netto. È una misura decisionale che richiede definizioni condivise e una politica trasparente di attribuzione dei costi. Il cash flow deve essere osservato separatamente, perché stock, incassi e pagamenti possono divergere dalla redditività contabile.

La metrica più utile dipende dalla decisione: per scegliere un investimento serve il contributo incrementale; per confrontare modelli serve una vista normalizzata; per valutare sostenibilità

serve anche il fabbisogno finanziario.

MATRICE DECISIONALE · CRESCITA E QUALITÀ ECONOMICA



Schema decisionale illustrativo: il posizionamento nei quadranti dipende da soglie definite dalla singola azienda.

5 · Un modello decisionale pratico

Il framework proposto utilizza quattro domande. (1) La crescita è economicamente positiva dopo i costi variabili? (2) Quanto dipende da promozioni e advertising? (3) Quale capacità operativa richiede? (4) Quali rischi crea per prezzo, distribuzione, brand e liquidità?

La matrice «crescita / qualità economica» non sostituisce il budget. Serve a rendere esplicite quattro condizioni: accelerare, ottimizzare, sperimentare con disciplina oppure ripensare il modello. Le soglie devono essere definite dall’azienda, non imposte come benchmark universali.

Prima di scalare, è utile svolgere un test di sensibilità su conversione, costo media, resi, commissioni e prezzo medio. Una strategia robusta deve restare ragionevole anche in scenari meno favorevoli.

6 · Le decisioni del management

Per un CEO o General Manager la questione non è scegliere personalmente il canale, ma chiedere che ogni proposta di crescita mostri: perimetro dei ricavi, ipotesi di margine, investimenti necessari, responsabilità operative e condizioni che farebbero cambiare decisione.

Un buon cruscotto non deve contenere decine di KPI. Deve distinguere metriche di attività, metriche economiche e indicatori di rischio. La responsabilità sui risultati non può essere frammentata tra commerciale, marketing, finance e operations.

La disciplina più efficace è riesaminare periodicamente le ipotesi iniziali: un canale che funzionava con una certa struttura di costi potrebbe non essere più sostenibile quando cambiano advertising, logistica o condizioni commerciali.

Metodologia, limiti e fonti

Questo documento propone un framework di analisi manageriale. I numeri delle simulazioni sono ipotetici e non rappresentano i dati di altre aziende.
Non costituiscono benchmark o stime della redditività media del settore.

Per il contesto macroeconomico e la comparabilità dei mercati si suggeriscono Eurostat (Digital economy and society statistics: e-commerce statistics for enterprises), Ecommerce Europe / EuroCommerce (European E-commerce Report) e documentazione pubblica delle piattaforme. Prima della pubblicazione finale, ciascun dato numerico esterno dovrà essere controllato nell’edizione e nella definizione statistica originale.

Fonti di partenza: https://ec.europa.eu/eurostat/ ; https://ecommerce-europe.eu/ ; https://www.eurocommerce.eu/ . Le formule e la matrice sono proposte analitiche originali, da adattare al contesto aziendale.

PIERPAOLO BIRONI / WHITE PAPER

IN SINTESI

L'economia della crescita digitale

STESSI RICAVI, RISULTATI DIVERSI

Simulazioni illustrative: valori in migliaia di euro

SCENARIO A



Contributo: 60 (6%)

SCENARIO B



Contributo: 130 (13%)

Costo prodotto · Costi canale · Costi struttura · Contributo

LA MATRICE DELLA CRESCITA

RIVALUTARE Bassa crescita / bassa qualità	**CORREGGERE** Alta crescita / bassa qualità
OTTIMIZZARE Bassa crescita / alta qualità	**ACCELERARE** Alta crescita / alta qualità

QUATTRO DOMANDE PER IL MANAGEMENT

- **VALORE: quale contributo economico genera?**
- COSTI: quanto costa servire il cliente?
- SCALABILITÀ: il modello regge la crescita?
- RISCHI: quali compromessi stiamo accettando?

La crescita va misurata per il valore che crea.

Dati simulati: non rappresentano i dati di altre aziende.