IL TUO E-COMMERCE VENDE.

E QUINDI?

Le domande che dovresti farti
se senti che qualcosa
non ti torna.



RAMON COLOMBO

L’AUTORE



Ramon Colombo

Da oltre vent'anni lavoro tra aziende, progetti digitali ed e-commerce. Entro nelle aziende, osservo cosa succede e faccio domande. Metto insieme ciò che le persone raccontano con ciò che raccontano i numeri, perché le due cose non sempre coincidono.

Nel tempo ho imparato che un numero raramente basta: bisogna capire cosa racconta davvero, cosa non racconta e quale decisione può sostenere.

Questo libro nasce da questa esperienza. Ho portato nell'e-commerce lo stesso modo di ragionare che uso nelle aziende: partire da ciò che succede, seguire i numeri, verificare le ipotesi e capire prima di decidere cosa cambiare.

Qui troverai esperienza, esempi e domande per capire cosa sta succedendo prima di decidere cosa cambiare, anche quando il numero che hai davanti sembra già raccontarti una storia.

“

Non sempre il problema è quello che sembra.



INDICE

CHE COSA SIGNIFICA DAVVERO FARE E-COMMERCE? 8
PERCHÉ DOVREI APRIRE UN E-COMMERCE? 15
PERCHÉ IL MERCATO DOVREBBE SCEGLIERE TE? 21
PARTIRE IN PICCOLO E PENSARE IN GRANDE 29
IL TUO E-COMMERCE VENDE. E QUINDI? 36
NON È DETTO CHE CI SIA UN PROBLEMA 40
VENDI DI PIÙ. MA GUADAGNI DI PIÙ? 42
IL PRODOTTO CHE VENDE DI PIÙ È DAVVERO QUELLO CHE TI CONVIENE? 44
QUANTO TI COSTA DAVVERO UNA VENDITA? 46
HAI PIÙ TRAFFICO. E ALLORA? 48
LE TUE IMMAGINI SONO BELLE. MA STANNO VENDENDO? 50
IL TUO PREZZO È GIUSTO. MA PER CHI? 52
QUANTO TI COSTA UN SITO LENTO? 54
HAI PIÙ ORDINI. MA IL LAVORO È ANCORA LO STESSO? 57
SEI TU A FAR FUNZIONARE L'E-COMMERCE? 59
QUANDO CRESCI, DA COSA DIPENDI? 61
QUANDO I NUMERI NON TI RACCONTANO TUTTA LA STORIA 62
PRIMA DI CAMBIARE QUALCOSA, TROVA IL PROBLEMA 64
DECIDERE NON SIGNIFICA AVERE RAGIONE 66
NON DEVI AVERE TUTTE LE RISPOSTE. DEVI SAPERE QUALI DOMANDE FARE. 68
NON ESISTE SEMPRE LA SOLUZIONE PERFETTA 70
QUANDO IL CLIENTE NON FA QUELLO CHE TI ASPETTAVI 71
IL TUO CLIENTE MIGLIORE NON È NECESSARIAMENTE QUELLO CHE SPENDE DI PIÙ 72
HAI VENDUTO. MA PUOI CONSEGNARE? 73
LA CRESCITA HA BISOGNO DI CASSA. MA ANCHE DI TEMPI GIUSTI 74
QUANDO IL CLIENTE COMPRA SOLO SE FAI LO SCONTO 75
UN PRODOTTO PUÒ AVERE UN OTTIMO MARGINE ED ESSERE COMUNQUE UN CATTIVO PRODOTTO 76
QUANDO IL CLIENTE NON TI CONOSCE ANCORA, NON PUOI PRETENDERE CHE SI FIDI 78
NON BASTA DIRE LE COSE GIUSTE. DEVI DIRLE AL MOMENTO GIUSTO 80
IL RESO NON È SEMPRE UN PROBLEMA DA ELIMINARE 81
QUANDO TUTTO FUNZIONA, È FACILE. IL PROBLEMA SONO LE ECCEZIONI 83

Il tuo e-commerce riceve più visite. Gli ordini sono aumentati. Il fatturato è cresciuto.

Da fuori, sembra una buona notizia.

E magari lo è.

Il problema è che un e-commerce può raccontare una storia apparentemente positiva mentre, da qualche altra parte, qualcosa sta peggiorando.

Il margine può ridursi.

Il costo per ottenere un cliente può salire.

Il lavoro necessario per gestire ogni ordine può aumentare.

I resi possono crescere.

La cassa può diventare più tesa.

Oppure può non esserci nessun problema.

Questa è la prima cosa che voglio dirti: non tutto ciò che può essere migliorato deve essere migliorato.

Quando un numero cambia, la reazione più naturale è cercare subito qualcosa da fare.

Il traffico è sceso? Facciamo una campagna.

Le vendite rallentano? Abbassiamo il prezzo.

Il sito è lento? Cambiamo qualcosa.

Il margine si riduce? Tagliamo un costo.

A volte è la decisione giusta.

Ma prima viene una domanda molto meno spettacolare: **che cosa è successo davvero?**

È da qui che parte questo libro.

Ma prima di spiegarti perché ho scelto di parlare di e-commerce, devo dirti qualcosa del mio lavoro.

Il mio lavoro è entrare nelle aziende e fare domande.

Può sembrare una cosa semplice. In fondo, fare domande lo sappiamo fare tutti.

Il punto è quali domande fare, quando farle e soprattutto cosa fare delle risposte.

Quando lavoro con un'azienda, cerco di mettere insieme quello che le persone raccontano con quello che raccontano i numeri.

Perché le due cose non sempre coincidono.

Un imprenditore può dirmi che un prodotto vende bene.

I numeri possono confermarlo.

Ma possono anche raccontarmi che quel prodotto ha un margine più basso degli altri, richiede più assistenza, genera più resi o assorbe una quantità di lavoro che nessuno aveva considerato.

A quel punto la domanda non è più: **“Quanto vende?”**

Diventa: **“Quanto valore sta realmente creando?”**

E magari la risposta cambia.

Questo è, in fondo, il lavoro che faccio.

Capire cosa sta succedendo prima di decidere cosa cambiare.

A volte significa modificare qualcosa.

A volte eliminarla.

A volte migliorarla.

A volte cambiare completamente il modo in cui viene fatta.

E qualche volta significa scoprire che non c'è niente da cambiare.

Ho deciso di applicare lo stesso modo di ragionare a un e-commerce.

Non perché l'e-commerce sia un mondo separato dal resto delle aziende.

Al contrario.

Un e-commerce è un'attività commerciale.

Ha prodotti, clienti, costi, margini, processi, persone, fornitori, problemi, decisioni e, soprattutto, soldi che entrano e soldi che escono.

La differenza è che molte di queste cose, nell'e-commerce, sono più visibili.

Puoi vedere le visite.

Gli ordini.

I prodotti venduti.

I costi di acquisizione.

I resi.

I tempi.

I margini.

Puoi seguire le tracce che lasciano.

E questo ci permette di fare una cosa molto semplice: seguire i soldi.

Follow the Money.

Da dove arrivano?

Dove vanno?

Quanto costa generarli?

Quanto rimane?

Quanto lavoro serve per produrli?

Quanto capitale assorbono?

E soprattutto: **il numero che stai guardando racconta davvero quello che pensi che racconti?**

È questo il punto di partenza del libro.

Non troverai una guida per configurare una piattaforma.

Non troverai dieci trucchi per aumentare le vendite.

E non troverai una ricetta che promette di trasformare un e-commerce in una macchina da soldi.

Troverai qualcosa di meno spettacolare e, secondo me, molto più utile: un modo per guardare quello che succede prima di decidere cosa cambiare.

Perché una cosa è sapere che un numero è cambiato.

Un'altra è sapere perché è cambiato.

E ancora diversa è sapere se quel cambiamento merita davvero una decisione.

Nel corso del libro incontrerai numeri, esempi e situazioni concrete.

Non servono a insegnarti una formula valida per tutti.

Servono a mostrarti come cambiano le domande quando smetti di fermarti al primo numero che trovi.

Un e-commerce può vendere di più e guadagnare meno.

Può ricevere più traffico e produrre meno ordini.

Può avere un prodotto con un ottimo margine e scoprire che quel prodotto costa troppo da gestire.

Può crescere e diventare contemporaneamente più fragile.

Può avere un problema evidente e una causa completamente diversa da quella che immagini.

E può anche andare bene.

La differenza non la fa la capacità di trovare sempre qualcosa da correggere.

La fa la capacità di capire quando c'è davvero qualcosa da correggere.

Ogni intervento costa qualcosa.

Denaro, tempo, attenzione, complessità, opportunità.

Prima di intervenire conviene quindi capire se il problema esiste davvero.

E, se esiste, se vale la pena affrontarlo.

Per questo, ogni volta che sentirai la tentazione di dire: **“Dobbiamo cambiare qualcosa.”** prova prima a fermarti.

Aspetta.

Questa cosa non mi torna.

E comincia da lì.

CAPITOLO 1

CHE COSA SIGNIFICA DAVVERO FARE E-COMMERCE?

C'è una cosa che a volte dimentichiamo quando parliamo di e-commerce.

Ossia che dietro uno schermo c'è sempre un'azienda.

O una persona che sta cercando di costruirne una.

Il fatto che il negozio non abbia una vetrina sulla strada, che il cliente non entri fisicamente e che l'ordine arrivi attraverso un computer o uno smartphone non cambia la sostanza.

Stai vendendo qualcosa a qualcuno.

E qualcuno, dall'altra parte, sta decidendo se comprare da te.

Sembra banale.

Eppure molte delle decisioni che prendiamo quando apriamo o gestiamo un e-commerce partono da un'idea completamente diversa.

Come se il web fosse una specie di scorciatoia.

- Metto online i prodotti.
- Faccio un po' di pubblicità.
- Arrivano le persone.
- Comprano.
- E il negozio comincia a funzionare.

Magari fosse così semplice.

Il web è uno strumento straordinario perché permette di fare cose che un negozio fisico non può fare con la stessa facilità.

Puoi raggiungere persone che si trovano a cento, mille o diecimila chilometri da te.

Puoi essere aperto ventiquattro ore al giorno.

Puoi mostrare decine, centinaia o migliaia di prodotti senza avere necessariamente un negozio enorme.

Puoi sapere quante persone sono entrate, quali pagine hanno guardato, quali prodotti hanno aggiunto al carrello e, in molti casi, anche dove hanno abbandonato il processo di acquisto.

Puoi modificare una pagina.

Cambiare un prezzo.

Provare un'offerta.

Misurare quello che è successo.

E riprovare.

Questa possibilità di osservare e modificare continuamente è una delle cose più interessanti dell'e-commerce.

Ma può diventare anche una trappola.

Perché quando puoi cambiare tutto molto facilmente, rischi di cambiare troppo.

E soprattutto rischi di confondere lo strumento con il business.

Un e-commerce non è Shopify.

Non è WooCommerce.

Non è il sito.

Non sono le campagne pubblicitarie.

Non è Instagram.

Non è Google.

Non è nemmeno il catalogo dei prodotti.

Sono tutti pezzi del sistema.

Il business è quello che succede quando questi pezzi riescono, oppure non riescono, a funzionare insieme.

Pensa a un negozio fisico.

Se entri in un negozio e trovi la porta sporca, le lampadine fulminate, i prodotti messi male e nessuno che ti considera, difficilmente penserai: **«Però il proprietario avrà sicuramente una buona strategia commerciale.»**

Il cliente vede quello che vede.

E si fa un'idea dell'azienda anche attraverso quello.

Online succede la stessa cosa.

Una pagina che restituisce un errore.

Un prodotto esaurito che continua a essere promosso.

Una procedura di acquisto complicata.

Una descrizione incompleta.

Una fotografia che non permette di capire il prodotto.

Un sito che impiega troppo tempo a rispondere.

Una mail automatica che arriva con informazioni sbagliate.

Un ordine che viene consegnato in ritardo.

Presi singolarmente possono sembrare dettagli.

Per il cliente, però, fanno parte della stessa esperienza.

E quell'esperienza comunica qualcosa.

Non significa che un e-commerce con una pagina 404 sia necessariamente gestito male.

Non significa nemmeno che un sito lento abbia automaticamente un problema di vendite.

Significa una cosa più semplice: ogni elemento attraverso cui il cliente entra in contatto con l'azienda contribuisce a costruire la sua percezione dell'azienda.

È una differenza importante.

Perché ti permette di smettere di pensare all'e-commerce come a un oggetto che devi semplicemente "far funzionare".

Un e-commerce va gestito.

Come qualsiasi altra attività commerciale.

Devi sapere cosa vendi.

A chi lo vendi.

Perché qualcuno dovrebbe comprarlo.

Quanto ti costa vendere quel tal prodotto.

Quanto ti rimane.

Quanto lavoro richiede ogni ordine.

Che cosa succede quando qualcosa va storto.

Quanto costa acquisire un cliente.

Quanti clienti tornano.

Quali prodotti funzionano.

Quali sembrano funzionare ma, quando guardi meglio, raccontano una storia diversa.

E soprattutto devi prendere decisioni.

Questa forse è la parte che viene dimenticata più spesso.

Aprire un e-commerce non significa semplicemente mettere dei prodotti online.

Significa iniziare a prendere una serie di decisioni commerciali, operative ed economiche.

E quelle decisioni arrivano molto prima del primo ordine.

Se decidi di vendere un prodotto perché pensi che possa funzionare, hai già fatto una scelta.

Se scegli un prezzo, ne hai fatta un'altra.

Se scegli di rivolgerti a un determinato tipo di cliente, ne hai fatta un'altra ancora.

Se investi in pubblicità, stai decidendo come vuoi ottenere traffico.

Se scegli di spedire in tutta Italia in ventiquattro ore, stai costruendo una promessa.

E ogni promessa ha un costo.

Questa è una delle ragioni per cui mi piace pensare all'e-commerce come a un'azienda che

ha una particolarità importante: molte delle sue tracce sono visibili.

Puoi osservare quello che succede.

Puoi raccogliere dati.

Puoi confrontare periodi.

Puoi vedere come cambiano i comportamenti.

Puoi costruire serie storiche.

Puoi verificare se una tua convinzione trova conferma nei numeri oppure no.

Ma avere tanti dati non significa automaticamente capire meglio.

Anzi.

Può succedere il contrario.

Puoi avere centinaia di numeri davanti agli occhi e non sapere quale domanda dovresti farti.

Puoi vedere che le visite sono aumentate e festeggiare.

Oppure che gli ordini sono aumentati ma il margine si è ridotto.

Oppure ancora che il margine è rimasto uguale, ma per gestire quel volume servono il doppio delle persone.

Il dato, da solo, non è una decisione.

È un punto di partenza.

Ed è proprio questa possibilità di osservare che rende l'e-commerce interessante.

Non perché sia più facile di un negozio fisico.

Ma perché ti permette, spesso, di vedere meglio quello che sta succedendo.

A condizione di volerlo guardare.

Il web non è una bacchetta magica

C'è poi un'altra convinzione che vale la pena mettere in discussione.

L'idea che mettere un'attività online significhi automaticamente aumentare le possibilità di vendita.

In parte è vero.

Ma manca un pezzo.

Il web aumenta la possibilità di raggiungere il mercato.

Non crea automaticamente un mercato.

Puoi costruire il sito più bello del mondo.

Puoi avere fotografie perfette.

Puoi investire in campagne.

Puoi lavorare sul posizionamento.

Puoi pubblicare contenuti ogni giorno.

Ma se non hai chiarito perché qualcuno dovrebbe comprare proprio quel prodotto, da te, a quel prezzo, quelle attività rischiano di diventare semplicemente un modo più sofisticato per portare persone davanti a una proposta che non hanno motivo di scegliere.

Questo vale anche quando il prodotto è ottimo.

Perché un buon prodotto non si vende da solo.

Deve essere trovato.

Capito.

Considerato.

Confrontato.

Scelto.

Comprato.

E poi deve arrivare alle condizioni promesse.

E possibilmente lasciare al cliente una ragione per tornare.

Sono passaggi diversi.

E ciascuno può funzionare oppure incepparsi.

Per questo, quando qualcuno mi dice: **«Il mio e-commerce non vende abbastanza.»** la mia prima domanda non è: «Quanto stai spendendo in pubblicità?»

Questa potrebbe essere una domanda utile.

Ma prima vorrei capire che cosa significa esattamente "non vende abbastanza".

Rispetto a quale obiettivo?

Rispetto a quale periodo?

Con quale margine?

Con quale costo di acquisizione?

Con quale tipo di cliente?

Con quale quantità di lavoro?

Perché anche qui una frase apparentemente semplice può nascondere problemi completamente diversi.

E può nascondere anche qualcosa di ancora più interessante: potrebbe non esserci nessun problema.

Magari l'e-commerce sta vendendo esattamente quanto può vendere oggi.

Magari il problema è che l'obiettivo non è mai stato definito.

Magari qualcuno si aspettava un risultato diverso.

Magari il prodotto non è adatto al mercato scelto.

Magari invece lo è, ma non viene ancora raggiunto abbastanza pubblico.

Sono ipotesi diverse.

E richiedono decisioni diverse.

Per questo un sito che funziona perfettamente non significa necessariamente che il business funzioni.

Quando parliamo di e-commerce, spesso diciamo: **«Devo vendere di più.»**

Ma vendere di più che cosa?

Non vendi un e-commerce. Vendi un prodotto o un servizio.

L'e-commerce è lo strumento attraverso cui il cliente può conoscerlo, sceglierlo e acquistarlo.

Per questo un sito che funziona perfettamente non significa necessariamente che il business funzioni.

Questo cambia anche il modo in cui pensi al marketing.

Dire: **«Siamo i migliori.»** non crea automaticamente valore.

Dire: **«Abbiamo il prezzo più basso.»** nemmeno.

Dire: **«Siamo leader del settore.»** non significa che il cliente abbia una ragione per sceglierti.

Il valore non è quello che dici di essere.

È quello che riesci a risolvere per qualcuno.

E più chiaramente riesci a capire quale problema stai risolvendo, per chi, e perché quella persona dovrebbe scegliere proprio la tua proposta, più facile diventa anche prendere le decisioni successive.

Non perché esista una formula.

Ma perché finalmente stai ragionando sul business, e non soltanto sul negozio online.

Ed è probabilmente questo il primo passaggio da fare quando si pensa a un e-commerce: non chiedersi ancora come dovrebbe funzionare.

Chiedersi perché dovrebbe esistere.

Se hai già un e-commerce, prova a guardarlo per un momento come se non fosse tuo.

Non partire dalle vendite.

Prova a rispondere:

PAUSA DI CONTROLLO

- Che cosa sto realmente vendendo?
- A chi sto risolvendo un problema?
- Quale problema sto risolvendo?
- Perché quella persona dovrebbe scegliere me invece di un'alternativa?
- Quale promessa sto facendo al cliente?
- Quanto mi costa mantenere quella promessa?
- Quali parti dell'esperienza dipendono dal sito e quali dall'organizzazione che c'è dietro?
- Se domani rimuovessi il sito, quale parte del mio vero business rimarrebbe?

E se stai ancora pensando di aprire un e-commerce, prova a fare lo stesso esercizio prima ancora di costruirlo.

Non devi avere tutte le risposte.

Ma se alcune domande ti lasciano completamente senza risposta, forse hai trovato qualcosa su cui vale la pena lavorare prima di spendere soldi per costruire il negozio.

Perché il vantaggio del web non è che ti permette di sbagliare gratis.

È che, se lo usi bene, ti permette di scoprire alcune cose prima di aver speso troppo per scoprirle.

CAPITOLO 2

PERCHÉ DOVREI APRIRE UN E-COMMERCE?

A volte la domanda arriva nel momento sbagliato.

«Vorrei aprire un e-commerce. Da dove comincio?»

La risposta più comune è parlare della piattaforma.

Shopify o WooCommerce?

Quanto costa il sito?

Quale grafica?

Come faccio a fare pubblicità?

Come imposto i pagamenti?

Come organizzo le spedizioni?

Sono tutte domande legittime.

Ma forse arrivano troppo presto.

Prima ce n'è una che vale molto di più: **Perché dovresti aprire un e-commerce?**

Non perché "ormai bisogna esserci, online".

Non perché i concorrenti ce l'hanno.

Non perché il mercato si sta spostando sul digitale.

E nemmeno perché hai trovato un prodotto che secondo te potrebbe vendere.

Quella domanda significa qualcosa di più preciso: **che cosa dovrebbe permetterti di fare un e-commerce che oggi non riesci a fare, o non riesci a fare abbastanza bene, in un altro modo?**

Perché un e-commerce non è un fine.

È un modo di vendere.

E scegliere un modo di vendere significa scegliere anche un modello di lavoro, di acquisizione dei clienti, di gestione degli ordini, di assistenza, di logistica e di investimento.

Se non sai perché lo stai scegliendo, rischi di costruire uno strumento prima ancora di aver deciso che cosa vuoi ottenere con quello strumento.

Un e-commerce non è obbligatorio

Partiamo da una cosa che forse sembra controintuitiva.

Non tutte le aziende hanno bisogno di un e-commerce.

E non perché l'e-commerce non funzioni.

Semplicemente perché vendere online non è automaticamente la soluzione migliore per ogni prodotto, ogni azienda, ogni cliente e ogni modello commerciale.

Se vendi un prodotto molto complesso, che richiede una lunga consulenza prima dell'acquisto, forse il tuo problema principale non è costruire un carrello.

Se vendi un prodotto che il cliente vuole vedere, provare o confrontare fisicamente prima di comprarlo, forse il negozio fisico ha ancora un ruolo importante.

Se hai pochissimi clienti, ma ognuno genera un valore molto elevato, magari una rete commerciale o una vendita consulenziale può essere più adatta.

Se invece hai un prodotto semplice da capire, facilmente spedibile, acquistabile senza una lunga trattativa e con un mercato potenzialmente molto più grande di quello che puoi raggiungere fisicamente, l'e-commerce può cambiare completamente le possibilità del business.

La domanda quindi non è: **«L'e-commerce funziona?»**

La domanda è: **«Funziona per quello che voglio fare io?»**

È una differenza enorme.

Immagina di avere un piccolo negozio in una città italiana.

Puoi vendere a chi entra dalla porta.

Puoi fare passaparola.

Puoi lavorare con i clienti della zona.

Puoi eventualmente spedire qualche ordine.

Poi decidi di aprire un e-commerce.

Da quel momento puoi potenzialmente raggiungere persone in tutta Italia, e magari anche in altri Paesi.

È una possibilità enorme.

Ma non è ancora un vantaggio economico.

Perché raggiungere più persone non significa automaticamente vendere di più.

E vendere di più non significa automaticamente guadagnare di più (questo è un concetto col quale ci confronteremo spesso nel libro).

Il vero vantaggio del web è la possibilità di amplificare.

Ma amplificare cosa?

Una buona proposta può raggiungere più persone.

Un buon prodotto può trovare nuovi clienti.

Un processo efficiente può gestire più ordini.

Un sistema di acquisizione che funziona può essere alimentato con maggiore traffico.

Ma vale anche il contrario.

Se la proposta non convince, puoi portare davanti a quella proposta migliaia di persone invece delle poche che entravano nel negozio, ma questo non aumenterà il tuo business. Genererai solo “rumore”.

Se il margine è sbagliato, il tuo utile si assottiglierà.

Se la logistica è fragile, la tua promessa non verrà mantenuta.

Se il servizio clienti non regge, la tua assistenza sarà additata come “inefficiente”.

Se il prodotto genera troppi resi, avrai sempre più clienti insoddisfatti.

Il web può quindi essere un moltiplicatore.

Ma non decide che cosa moltiplicare.

Quello dipende dal business che hai costruito.

E allora perché farlo?

Ci sono molte ragioni valide.

Potresti voler raggiungere un mercato geografico più ampio.

Potresti avere un prodotto che viene cercato da persone che non sono nella tua zona.

Potresti voler vendere direttamente al consumatore invece di passare attraverso intermediari.

Potresti avere già un'attività fisica e voler aggiungere un nuovo canale.

Potresti aver individuato una nicchia troppo piccola per sostenere un negozio fisico, ma abbastanza grande da sostenere un'attività online.

Potresti avere un prodotto che si presta particolarmente bene alla vendita a distanza.

Oppure potresti aver scoperto che il tuo mercato esiste, ma si trova molto più lontano da te di quanto pensassi.

Sono tutte ragioni diverse.

E proprio perché sono diverse, richiedono progetti diversi.

Un e-commerce nato per estendere un negozio fisico non è necessariamente uguale a un e-commerce nato da zero per vendere in tutta Europa.

Un e-commerce di prodotti ricorrenti non ha necessariamente le stesse esigenze di uno che vende prodotti acquistati una volta ogni cinque anni.

Un e-commerce che vende direttamente al consumatore non ha necessariamente lo stesso modello di uno che lavora soprattutto con aziende.

Prima di costruire il negozio, quindi, sarebbe utile sapere quale problema commerciale stai cercando di risolvere con quel negozio.

Il mercato non ti deve nulla, ricorda, solo perché “ti sei impegnato”.

C'è poi una seconda domanda che conviene farsi molto presto.

Supponiamo che tu abbia trovato un prodotto.

Ti piace.

Lo conosci.

Pensi che sia interessante.

Hai magari trovato un fornitore.

Hai fatto due conti.

Il margine sembra buono.

E allora pensi: **«Potrei aprire un e-commerce.»**

Fermati un momento.

Perché da: **«Questo prodotto mi piace»** a: «Questo prodotto può sostenere un'azienda» c'è una distanza enorme.

Il fatto che tu abbia trovato qualcosa che ti sembra interessante non significa che esista una quantità sufficiente di persone disposte a comprarlo alle condizioni necessarie per rendere sostenibile il business.

E non significa nemmeno che quelle persone, una volta trovato il tuo e-commerce, compreranno da te.

Potrebbero comprarlo comunque altrove.

Potrebbero preferire un marchio conosciuto.

Potrebbero considerare il tuo prezzo troppo alto.

Potrebbero non capire la differenza tra il tuo prodotto e quello di un concorrente.

Potrebbero semplicemente non avere quel problema ed essere arrivate lì per sbaglio.

Questo non significa che l'idea sia sbagliata.

Significa che un'idea non è ancora un mercato.

Prima di costruire, prova a capire ancora prima del perché lo vuoi tu, del perché potrebbe avere senso che esista.

Qui il web offre un vantaggio che secondo me viene sfruttato molto meno di quanto potrebbe.

Non devi necessariamente costruire tutto prima di sapere se qualcuno comprerà. Puoi iniziare in piccolo, verificare alcune ipotesi e usare quello che impari per decidere il passo successivo.

Se domani mattina decidessi di aprire un e-commerce, potresti essere tentato di cominciare da una lista molto concreta:

- dominio;
- piattaforma;
- grafica;
- prodotti;

- fotografie;
- pagamenti;
- corrieri;
- pubblicità.

Io proverei a fare una lista diversa.

Prima scriverei: **Che cosa voglio ottenere?**

Poi: **Per chi lo voglio ottenere?**

Poi: **Perché queste persone dovrebbero comprare?**

Poi: **Perché dovrebbero comprare da me?**

Poi: **Quanto deve valere ogni cliente perché il modello abbia senso?**

E solo dopo inizierei a chiedermi quale infrastruttura mi serve.

Perché il sito dovrebbe essere la conseguenza di un progetto commerciale.

Non il contrario.

Può sembrare una distinzione teorica.

Non lo è.

Se parti dal sito, il rischio è che tu abbia costruito una cattedrale nel deserto.

Se parti invece dal problema, dal cliente e dalla proposta, il sito diventa uno degli strumenti che utilizzi per costruire la soluzione.

E questo cambia completamente il modo di lavorare.

Attenzione però, non devi sapere tutto prima di partire.

Non trasformare questo ragionamento nell'ennesima forma di perfezionismo.

Non devi sapere tutto.

Non devi avere la certezza che funzionerà.

Non devi prevedere ogni dettaglio.

Se tu attendessi di avere tutte le risposte prima di iniziare, probabilmente non inizieresti mai.

Devi invece sapere quali sono le cose che non sai e quali di queste possono essere verificate prima di impegnare risorse importanti.

È una differenza fondamentale.

«Non so se qualcuno comprerà.» è una situazione normale.

«Non so se qualcuno comprerà, ma posso trovare un modo per verificarlo.» è già un'altra situazione.

E ancora: **«Non so se qualcuno comprerà, ma ho già investito ventimila euro nel progetto.»** significa che hai trasformato un'incertezza in un costo.

Forse era inevitabile.

Forse no.

La domanda è: **quanto hai pagato per scoprirlo?**

Se stai pensando di aprire un e-commerce, prova a rispondere senza partire dalla piattaforma.

> **PAUSA DI CONTROLLO**
>
> - Perché voglio aprirlo?
> - Quale problema commerciale dovrebbe risolvere?
> - Perché questo problema dovrebbe essere risolto online?
> - Chi dovrebbe comprare?
> - Perché dovrebbe comprare proprio questo prodotto?
> - Perché dovrebbe comprarlo da me?
> - Quale ipotesi considero più incerta?
> - Quanto mi costerebbe scoprirne la risposta?
> - Posso verificarla prima di investire di più?
> - Che cosa dovrei vedere per decidere di andare avanti?
> - E che cosa dovrei vedere per decidere di fermarmi?

Non cercare risposte perfette.

Cerca le domande alle quali oggi non sai rispondere.

Perché prima di chiederti come aprire un e-commerce, forse dovresti sapere perché vuoi che esista.

CAPITOLO 3

PERCHÉ IL MERCATO DOVREBBE SCEGLIERE TE?

C'è una domanda che spesso viene posta troppo tardi.

Dopo aver scelto il prodotto.

Dopo aver trovato il fornitore.

Dopo aver costruito il sito.

Dopo aver preparato le fotografie.

Dopo aver investito in pubblicità.

La domanda è: **perché una persona dovrebbe comprare proprio da te?**

Non perché il tuo prodotto è buono.

Non basta.

Probabilmente lo è anche quello dei tuoi concorrenti.

Non perché hai un buon servizio.

Anche molti concorrenti potrebbero averlo.

Non perché ci metti passione.

La passione è importante per chi gestisce un'azienda, ma non è necessariamente una ragione per cui un cliente dovrebbe sceglierti.

E nemmeno perché sei il più economico.

Essere il più economico è una posizione possibile, ma non è necessariamente una buona posizione da cui partire.

La domanda vera è un'altra: **che cosa trova il cliente da te che rende sensata la scelta di comprare da te?**

Questa differenza sembra sottile.

In realtà cambia parecchio il modo in cui costruisci un e-commerce.

Immagina di voler vendere un prodotto che esiste già.

Non è un prodotto inventato da te.

Non hai un brevetto.

Non sei l'unico distributore.

Lo vendono altri dieci, cento, mille negozi online.

Il cliente può trovarlo cercando su Google.

Può trovarlo su Amazon.

Può vederlo sui social.

Può entrare nel sito di un concorrente.

Può confrontare i prezzi.

Può leggere le recensioni.

A quel punto non basta esserci.

Essere online non è una differenziazione.

È una condizione di accesso al mercato.

Il cliente non pensa: **«Questo negozio ha un e-commerce, quindi compro qui.»**

Pensa, magari senza formularlo esplicitamente: **«Perché dovrei comprarlo qui?»**

E può rispondersi in molti modi.

Perché costa meno.

Perché arriva prima.

Perché mi fido di più.

Perché posso pagare come voglio.

Perché il sito mi permette di capire meglio quello che sto comprando.

Perché qualcuno mi ha consigliato questo negozio.

Perché le recensioni mi convincono.

Perché il prodotto è disponibile.

Perché qui trovo una variante che altrove non trovo.

Perché il servizio dopo l'acquisto mi rassicura.

Perché questo negozio sembra specializzato proprio in quello che sto cercando.

Oppure per una combinazione di queste cose.

Non tutte le ragioni hanno lo stesso peso.

E non tutti i clienti scelgono per la stessa ragione.

Ma una cosa è importante: la ragione per cui tu pensi che dovrebbero sceglierti non è necessariamente la ragione per cui ti sceglieranno.

«Siamo i migliori»

È probabilmente una delle frasi più utilizzate nel marketing.

E anche una delle meno utili se rimane una dichiarazione.

Siamo i migliori.

Siamo leader.

Abbiamo la migliore qualità.

Offriamo il miglior servizio.

Siamo innovativi.

Siamo affidabili.

Siamo professionali.

Tutto possibile.

Ma rispetto a cosa?

E soprattutto: **chi lo dice?**

Tu.

Il cliente invece deve poterlo capire.

Non basta dichiarare una differenza.

Deve esistere una differenza che il cliente possa percepire.

Se dici che il tuo prodotto dura di più, devi poter spiegare perché. Se dici che consegni più velocemente, devi riuscire a mantenere quella promessa.

Se dici che sei specializzato, il cliente dovrebbe trovare segnali concreti della tua specializzazione.

Se dici che offri assistenza migliore, l'esperienza dopo l'acquisto dovrebbe dimostrarlo.

In altre parole: non dire che sei diverso. Fai in modo che si capisca.

È un principio che vale molto più del testo scritto sulla homepage.

Il prezzo è una differenza. Ma non è l'unica.

Il prezzo è la differenza più facile da vedere.

Se io vendo a 70 euro e il concorrente vende a 90, la differenza è immediatamente comprensibile.

Ma il prezzo è anche una delle differenze più difficili da difendere nel tempo.

Perché se il tuo unico vantaggio è costare meno, qualcuno può sempre provare a costare ancora meno.

E a quel punto cosa fai?

Abbassi ancora?

E poi? Ancora?

Il problema non è vendere a basso prezzo.

Esistono aziende costruite proprio su questo modello.

Il problema è non sapere perché il cliente dovrebbe scegliere te oltre al prezzo.

Puoi essere più caro e avere comunque un'offerta convincente.

Puoi essere più economico e avere comunque un'offerta debole.

Il prezzo è una componente del valore percepito.

Non è necessariamente il valore.

E soprattutto non è necessariamente il motivo per cui il cliente compra.

Il cliente non compra una caratteristica

Questa è un'altra distinzione che vale la pena fare.

Puoi avere un prodotto con caratteristiche straordinarie.

Ma il cliente non compra necessariamente quelle caratteristiche, compra benefici.

Compra quello che pensa che quelle caratteristiche possano fare per lui.

Una batteria che dura dodici ore non è interessante in quanto “dodici ore”.

È interessante se significa che posso usare il prodotto tutto il giorno senza doverlo ricaricare.

Una consegna in 24 ore non è interessante soltanto perché il numero è più piccolo di 48 o 72.

È interessante se devo avere assolutamente quel prodotto per domani.

Un prodotto più resistente non è interessante perché hai usato un materiale particolare.

È interessante se significa che non dovrò ricomprarlo tra sei mesi.

Questo è il passaggio dal prodotto al problema.

Ed è uno dei passaggi più importanti quando costruisci una proposta commerciale.

Non chiederti soltanto: **«Che cosa vendo?»**

Chiediti: **«Che cosa permette di ottenere a chi lo compra?»**

La risposta potrebbe essere molto più interessante.

Ma attenzione: non inventarti un problema

Qui possiamo cadere nell'errore opposto.

Quando si parla di marketing, è facile convincersi che ogni prodotto debba risolvere un enorme problema.

Non è così.

Non tutto deve salvare qualcuno.

Un prodotto può essere utile.

Può far risparmiare tempo.

Può rendere più semplice qualcosa.

Può essere piacevole.

Può essere bello.

Può divertire.

Può rappresentare qualcosa.

Può semplicemente fare bene il lavoro per cui è stato comprato.

Non serve trasformare una bottiglia d'acqua in una rivoluzione della vita quotidiana.

Serve capire perché qualcuno dovrebbe volerla comprare.

E questa risposta deve essere credibile, soprattutto quando il valore è difficile da spiegare.

A volte il problema non è il prodotto.

È il modo in cui viene presentato.

Un prodotto può avere caratteristiche interessanti, ma il cliente non riesce a capire rapidamente perché dovrebbe interessarsene.

Questo è particolarmente importante online.

In un negozio fisico puoi prendere un prodotto in mano.

Puoi guardarlo.

Puoi chiedere qualcosa al commesso.

Puoi confrontarlo con quello che hai visto sullo scaffale accanto.

Online molte di queste informazioni devono passare attraverso fotografie, descrizioni, video, recensioni, comparazioni, FAQ e assistenza.

Il sito deve aiutare il cliente a costruirsi un'idea del prodotto.

Non significa riempire ogni pagina di testo.

Significa eliminare, per quanto possibile, le domande che impediscono di decidere.

Quanto è grande?

Come funziona?

Per chi è adatto?

Per chi non è adatto?

Cosa riceverò esattamente?

Quando arriverà?

Cosa succede se non mi piace?

Quanto costa davvero?

È compatibile con quello che ho già?

Sono domande diverse.

Ma tutte hanno la stessa funzione: ridurre l'incertezza necessaria per comprare.

E se non hai una differenza evidente?

Questa è forse la situazione più interessante.

Perché a volte guardi un mercato e pensi: **«Non vedo nessuna differenza rilevante.»**

Tutti vendono prodotti simili.

I prezzi sono simili.

Le spedizioni sono simili.

I siti sono simili.

Le pubblicità sono simili.

Che cosa puoi fare?

La prima cosa è non inventarti una differenziazione artificiale.

Mettere un colore diverso al sito non crea un vantaggio competitivo.

Scrivere “qualità italiana”, se lo scrivono tutti, non ti rende automaticamente diverso.

Aggiungere tre parole come “premium”, “innovativo” e “professionale” non cambia il prodotto.

Puoi invece cercare differenze in posti meno evidenti.

Nella selezione del catalogo.

Nella specializzazione.

Nel modo in cui spieghi il prodotto.

Nel servizio.

Nella velocità.

Nella disponibilità.

Nella consulenza.

Nella personalizzazione.

Nella relazione con il cliente.

Nella capacità di risolvere un problema specifico.

Nella comunità che costruisci intorno al prodotto.

Nella capacità di rendere semplice una scelta che per il cliente è complicata.

A volte la differenza non è che cosa vendi.

È come rendi più facile comprarlo e usarlo.

Non devi essere diverso da tutti

C'è un'altra idea che secondo me crea parecchia confusione.

L'ossessione per la differenziazione assoluta.

Come se per avere un e-commerce fosse necessario inventare qualcosa che nessun altro ha mai fatto.

Non è così.

Puoi competere anche in un mercato affollato.

La domanda è quale posizione puoi occupare in modo credibile e sostenibile.

Puoi essere uno dei tanti che vendono un prodotto.

Oppure puoi diventare quello specializzato in una determinata esigenza.

Puoi essere il negozio che offre il catalogo più ampio.

Oppure quello che seleziona soltanto ciò che ritiene davvero utile.

Puoi competere sul prezzo.

Oppure sul servizio.

Puoi puntare sulla velocità.

Oppure sulla consulenza.

Puoi costruire una marca.

Oppure lavorare sulla comodità.

Non esiste una sola strada.

Ma una strada deve esserci.

Perché se non hai deciso per quale ragione vuoi essere scelto, sarà il cliente a decidere per te.

E magari la sua unica ragione sarà: **«Costa meno.»**

Prova allora a fare un esercizio molto semplice, con una domanda scomoda.

Immagina che il tuo e-commerce sparisca domani.

Non il prodotto.

Non il mercato.

Solo il tuo e-commerce.

Il cliente potrebbe comprare esattamente lo stesso prodotto da qualcun altro?

Se la risposta è sì, non significa che il tuo business sia inutile.

Ma significa che devi capire meglio perché quel cliente dovrebbe passare da te.

E se non riesci a trovare una risposta convincente, non correre a inventarne una.

Forse hai bisogno di modificare la proposta.

Forse il mercato che hai scelto è troppo generico.

Forse devi specializzarti.

Forse devi migliorare il servizio.

Forse devi lavorare sulla comunicazione.

Forse il problema è semplicemente che non hai ancora trovato la tua ragione.

Oppure, ed è una possibilità che va considerata, non c'è ancora una ragione sufficiente.

Anche questa è un'informazione.

Ed è molto meglio scoprirlo prima di aver costruito tutto.

Prova a rispondere pensando al tuo e-commerce, o a quello che stai progettando.

PAUSA DI CONTROLLO

- Perché un cliente dovrebbe scegliere me?
- Quale problema sto risolvendo meglio di altri?
- Quale differenza può realmente percepire il cliente?
- Quella differenza è importante per lui o soltanto per me?
- Se togliessi il prezzo dalla discussione, quale ragione rimarrebbe?
- Se il concorrente copiasse il mio prodotto, che cosa rimarrebbe difficile da copiare?
- Sto dichiarando una differenza o la sto realmente dimostrando?
- Che cosa potrebbe convincere un cliente che non mi conosce a fidarsi di me?
- Se non riesco a trovare una risposta convincente, cosa dovrei verificare prima di investire ancora?

Non cercare una frase da mettere sulla homepage.

Cerca una risposta che regga anche quando la homepage non la stai guardando.

Perché il vero posizionamento non è quello che scrivi per sembrare diverso.

È la ragione per cui, tra alternative simili, qualcuno dovrebbe decidere di scegliere proprio te.

CAPITOLO 4

PARTIRE IN PICCOLO E PENSARE IN GRANDE

C'è una frase che può sembrare quasi una contraddizione: partire in piccolo e pensare in grande.

Quando si parla di e-commerce, invece, secondo me è una delle combinazioni più intelligenti che puoi adottare.

Perché partire in piccolo non significa avere un progetto piccolo.

Significa semplicemente non spendere troppo prima di aver capito abbastanza.

È una differenza fondamentale.

Se hai un'idea ambiziosa, puoi avere perfettamente senso nel voler costruire qualcosa di grande.

Ma non hai necessariamente bisogno di costruirlo tutto il primo giorno.

Anzi.

Potrebbe essere proprio il contrario.

L'errore di voler sembrare grandi

Quando qualcuno decide di aprire un e-commerce, può essere tentato di partire con tutto quello che immagina dovrebbe avere un'azienda importante.

- Un catalogo ampio.
- Un sito molto elaborato.
- Un magazzino organizzato.
- Un packaging personalizzato.
- Un logo studiato da un'agenzia.
- Una presenza su tutti i social.
- Campagne pubblicitarie.
- Email marketing.
- Automazioni.
- Influencer.
- Fotografie professionali.
- Video.
- Un gestionale.
- Un CRM*.

CRM: sistema utilizzato per gestire e organizzare le relazioni con i clienti.

E magari, prima ancora di aver venduto il primo prodotto, ha già speso una quantità di denaro che rende psicologicamente molto difficile fermarsi.

Perché a quel punto non hai più soltanto un'idea.

Hai investito.

E quando hai investito, diventa più difficile ammettere che una delle ipotesi iniziali potrebbe essere sbagliata.

Non è un problema di ambizione.

È un problema di sequenza.

Stai costruendo prima di aver verificato.

Il primo obiettivo non è crescere

Se stai partendo da zero, potresti pensare che il primo obiettivo sia fare più vendite possibile.

Non necessariamente.

Il primo obiettivo potrebbe essere imparare qualcosa che prima non sapevi.

Qualcuno compra davvero?

A quale prezzo?

Da quale canale?

Per quel motivo?

Con quale costo di acquisizione?

Quali domande fa prima di acquistare?

Quali obiezioni ha?

Quali prodotti vengono scelti?

Quali vengono ignorati?

Quanto costa preparare un ordine?

Quanto costa spedirlo?

Quanti clienti tornano?

Quanti invece non tornano?

All'inizio ogni vendita può essere anche un pezzo di informazione.

Non significa che devi trattare il cliente come una cavia.

Significa che devi essere consapevole che, mentre vendi, stai anche scoprendo se le tue ipotesi iniziali erano corrette.

E questa conoscenza ha un valore.

Immagina due persone che hanno la stessa idea.

Entrambe pensano che esista un mercato per un certo prodotto.

La prima investe subito 30.000 euro.

Costruisce il sito.

Compra molto prodotto.

Prepara il magazzino.

Fa il packaging.

Avvia le campagne.

Dopo sei mesi scopre che il mercato esiste, ma è molto più piccolo di quanto immaginava.

La seconda decide di spendere 3.000 euro per verificare alcune delle ipotesi principali.

Non costruisce ancora tutto.

Testa la proposta.

Parla con potenziali clienti.

Prova a vendere.

Misura.

Scopre che il mercato è effettivamente più piccolo del previsto.

La seconda persona non ha avuto più fortuna.

Ha semplicemente pagato meno per scoprire la stessa cosa.

E questo, quando stai iniziando, può fare una differenza enorme.

Perché il capitale che non hai ancora speso è capitale che puoi utilizzare per correggere la direzione.

Ma partire piccolo non significa improvvisare

Qui bisogna stare attenti a un altro equivoco.

Partire piccolo non significa: **«Faccio una cosa arrangiata e vediamo.»**

Non significa nemmeno che il cliente debba percepire la tua improvvisazione.

Puoi testare un progetto con risorse limitate e contemporaneamente avere un livello di serietà molto alto.

Puoi avere pochi prodotti, ma presentarli bene.

Puoi avere pochi clienti, ma seguirli bene.

Puoi spedire pochi ordini, ma rispettare le promesse.

Puoi avere un sito semplice, ma chiaro.

Puoi avere un catalogo piccolo, ma scelto con criterio.

La dimensione dell'azienda e la qualità dell'esecuzione non sono la stessa cosa.

Piccolo non significa mediocre.

Significa, almeno all'inizio, limitato nella scala.

Che cosa devi davvero testare?

Non tutto può essere verificato allo stesso modo.

E soprattutto non tutto merita di essere verificato prima di partire.

Devi cercare le ipotesi che, se si rivelassero sbagliate, cambierebbero radicalmente il progetto.

Per esempio: **Esiste davvero un interesse per questo prodotto?**

È una domanda importante.

Ma anche: **Il cliente è disposto a pagare il prezzo che mi serve per rendere sostenibile il business?**

Potrebbe esserci interesse, ma non abbastanza disponibilità a pagare.

Oppure: **Riesco ad acquisire clienti a un costo compatibile con il margine?**

Potresti vendere.

Potresti avere clienti.

Potresti persino avere una buona percentuale di conversione.

E perdere comunque soldi.

Oppure ancora: **Riesco a gestire la consegna in modo sostenibile?**

Perché magari il prodotto vende benissimo.

Poi scopri che preparare ogni ordine richiede venti minuti e che il costo reale della spedizione è molto più alto di quanto avevi previsto.

Queste non sono domande da affrontare tutte il primo giorno.

Ma sono domande che dovresti sapere di dover affrontare.

Il test non deve diventare il business

C'è anche un rischio opposto.

Puoi rimanere per mesi nella fase del test.

Cambiare continuamente prodotto.

Cambiare prezzo.

Cambiare sito.

Cambiare target.

Cambiare comunicazione.

Cambiare canale.

E continuare a chiamarlo "validazione".

A un certo punto devi decidere.

Un test serve a ridurre un'incertezza.

Non a evitare per sempre di prendere una decisione.

Se hai raccolto abbastanza evidenze per dire:

«Questa ipotesi sembra reggere»

allora può investire un po' di più.

E quando investi di più, puoi verificare altre cose.

La scala può crescere insieme alla conoscenza.

Non devi costruire tutto per scoprire se funziona.

Ma non puoi nemmeno testare per sempre senza decidere se costruire.

Pensare in grande cambia comunque il modo di partire.

Ecco perché le due cose stanno insieme.

Se pensi davvero in grande, non devi necessariamente partire grande.

Devi però sapere dove potresti voler arrivare.

Perché il progetto futuro può influenzare alcune decisioni presenti.

Se pensi di vendere in tutta Europa, potresti dover considerare fin dall'inizio aspetti che sarebbero irrilevanti per un piccolo test locale.

Se immagini un catalogo di migliaia di prodotti, la scelta degli strumenti e dei processi potrebbe essere diversa.

Se pensi di costruire un marchio, potresti trattare in modo diverso packaging, comunicazione e relazione con il cliente.

Se immagini di vendere soprattutto attraverso un canale proprietario, potresti non voler costruire tutta l'azienda dipendendo esclusivamente da un marketplace.

Non significa che devi costruire subito l'infrastruttura definitiva.

Significa che il punto di arrivo può aiutarti a scegliere quali errori evitare oggi.

È questo che intendo quando dico: partire in piccolo e pensare in grande.

Quanto piccolo?

Non esiste una cifra universale.

Dipende dal prodotto, dal mercato, dalla complessità del modello e dalle risorse necessarie.

Ma puoi farti una domanda molto utile: **«Qual è il minimo investimento necessario per ottenere un'informazione che oggi mi manca?»**

Non: **«Quanto costa aprire un e-commerce?»**

La domanda è diversa.

Perché "aprire un e-commerce" può significare costruire un'azienda completa.

Mentre tu, in quel momento, potresti aver bisogno soltanto di capire se cinquanta persone sono disposte a lasciare i propri dati per essere avvisate quando il prodotto sarà disponibile.

Oppure se dieci persone sono disposte a comprarlo.

Oppure se un determinato prezzo genera interesse.

Oppure se il cliente comprende davvero la proposta.

Il test giusto potrebbe costare molto meno del progetto che avevi immaginato.

Partire piccolo non significa nemmeno che devi sempre cercare di spendere il meno possibile.

Ci sono momenti in cui risparmiare è un errore.

Se il progetto ha potenzialità importanti e hai già raccolto evidenze sufficienti, potrebbe avere senso investire in competenze che non possiedi.

Un professionista.

Un'agenzia.

Un consulente.

Una persona che conosca la logistica.

Qualcuno che sappia lavorare sull'acquisizione.

Qualcuno che sappia costruire un sistema tecnologico adeguato.

La domanda non dovrebbe essere: **«Posso farlo da solo?»**

Dovrebbe essere: **«Ha senso che lo faccia io?»**

Se passare tre mesi a imparare qualcosa ti fa risparmiare 2.000 euro ma ti fa perdere 20.000 euro di opportunità, forse non hai risparmiato.

Hai semplicemente spostato il costo.

E anche questo fa parte del ragionamento economico di un e-commerce.

Non confondere prudenza e paura

C'è infine un rischio che vale la pena nominare.

Usare "partire in piccolo" come scusa per non partire mai.

Posso ancora testare.

Posso aspettare.

Posso fare un altro sondaggio.

Posso modificare il sito.

Posso cercare un altro fornitore.

Posso fare un altro studio.

A un certo punto devi mettere il progetto davanti al mercato.

Perché alcune risposte non possono arrivare prima di aver iniziato.

Il cliente reale è una fonte di informazione che nessuna simulazione può sostituire completamente.

Puoi prepararti.

Puoi ragionare.

Puoi analizzare.

Puoi testare.

Poi devi osservare cosa succede davvero.

Ed è lì che comincia il lavoro interessante.

Se stai progettando un e-commerce, prova a scrivere:

> **PAUSA DI CONTROLLO**
>
> - Qual è l'ipotesi più importante su cui si basa il progetto?
> - Qual è l'ipotesi più rischiosa?
> - Che cosa dovrebbe essere vero perché il progetto abbia senso?
> - Quale di queste cose posso verificare spendendo poco?
> - Qual è il minimo investimento che mi permetterebbe di ottenere un'informazione utile?
> - Che cosa invece non posso sapere prima di partire?
> - Quale sarebbe il costo di scoprire troppo tardi che avevo torto?
> - Quali decisioni di oggi potrebbero diventare un problema se il progetto crescesse molto?
> - In quale momento dovrò smettere di testare e iniziare a investire davvero?
> - E soprattutto: sto partendo piccolo perché sto ragionando bene, o perché ho paura di scoprire se l'idea funziona davvero?

Partire piccolo non significa proteggersi dal mercato.

Significa avvicinarsi al mercato prima di aver costruito qualcosa che costa troppo per poter essere messo in discussione.

—

CAPITOLO 5

IL TUO E-COMMERCE VENDE. E QUINDI?

Hai fatto quello che volevi.

Il sito è online.

I prodotti sono disponibili.

I clienti arrivano.

Gli ordini entrano.

Qualcuno ha comprato.

Poi qualcun altro.

E poi ancora.

A un certo punto puoi dirlo: il tuo e-commerce vende.

Bene.

E quindi?

La domanda può sembrare provocatoria.

Non lo è.

Vendere è importante. Senza vendite non c'è un'attività commerciale che possa durare nel tempo.

Ma vendere non significa automaticamente che tutto stia funzionando.

Puoi vendere e perdere soldi.

Puoi vendere molto e guadagnare poco.

Puoi vendere sempre di più e avere bisogno di sempre più persone per riuscire a gestire gli ordini.

Puoi vendere un prodotto che sembra straordinariamente redditizio e scoprire che, quando consideri tutto quello che succede prima e dopo la vendita, lo è molto meno.

Puoi avere più clienti e scoprire che il costo per acquisirli è cresciuto ancora più velocemente.

Puoi aumentare il fatturato e contemporaneamente rendere l'azienda più fragile.

Ma può anche succedere il contrario.

Puoi avere un e-commerce che sta funzionando bene.

Puoi avere margini sani, clienti soddisfatti, processi sostenibili e numeri coerenti con quello che vuoi ottenere.

E allora non c'è niente da correggere.

Questo è il punto.

Il fatto che un e-commerce venda non ci dice ancora abbastanza.

Ci dice che qualcuno sta comprando.

È una cosa importante.

Ma è soltanto l'inizio delle domande.

Quanto ti rimane di quello che vendi?

Quanto ti costa ottenere quelle vendite?

Quali prodotti stanno generando davvero valore?

Quanto lavoro serve per gestire gli ordini?

Quanti clienti tornano?

Quanti restituiscono?

Quanto costa ogni ordine?

Che cosa succede quando gli ordini raddoppiano?

E soprattutto: **quello che sta succedendo è coerente con quello che volevi costruire?**

Perché anche questa è una domanda che spesso manca.

Immagina due e-commerce.

Il primo vende 100.000 euro all'anno.

Il secondo ne vende 500.000.

A prima vista non c'è molto da discutere.

Il secondo vende cinque volte tanto.

Ma non sappiamo quasi niente.

Non sappiamo quanto rimane al primo e quanto al secondo.

Non sappiamo quanto spendono per acquisire clienti.

Non sappiamo quanti ordini devono gestire.

Non sappiamo quanti resi ricevono.

Non sappiamo quante persone lavorano dietro quei numeri.

Non sappiamo quanto capitale devono tenere immobilizzato.

Non sappiamo nemmeno se i due imprenditori vogliano la stessa cosa.

Per uno, 100.000 euro potrebbero essere esattamente il livello che aveva deciso di raggiungere.

Per l'altro, 500.000 potrebbero essere soltanto una tappa intermedia.

Il numero, da solo, non ci dice quale delle due aziende stia andando meglio.

E questo vale per quasi tutto quello che guarderemo nelle pagine successive.

Un numero può raccontarti che cosa è successo.

Molto più raramente ti racconta da solo perché è successo.

E ancora meno spesso ti dice che cosa dovresti fare.

Per questo non voglio insegnarti a inseguire numeri positivi.

Voglio aiutarti a capire cosa c'è dietro quei numeri.

Se gli ordini aumentano, non significa automaticamente che devi festeggiare.

Non significa nemmeno che devi preoccuparti.

Significa che gli ordini sono aumentati.

Adesso possiamo cominciare a chiederci perché. Se il fatturato cresce, possiamo guardarlo.

Se il margine si riduce, possiamo guardarlo.

Se il traffico aumenta, possiamo guardarlo.

Se i resi aumentano, possiamo guardarli.

Non per trovare a tutti i costi qualcosa che non funziona.

Ma per capire.

Perché questa è la differenza tra guardare un e-commerce e gestirlo davvero e lo stesso vale per le aziende fisiche, tra l’altro.

Gestire non significa prendere continuamente decisioni.

Significa anche sapere quando non prendere una decisione.

Se ogni volta che un numero cambia senti il bisogno di intervenire, rischi di trasformare l'azienda in una sequenza infinita di correzioni.

Una campagna perché il traffico è sceso.

Uno sconto perché le vendite rallentano.

Un nuovo prodotto perché quello attuale vende meno.

Un nuovo software perché il lavoro è aumentato.

Una nuova agenzia perché la precedente non ha raggiunto il risultato.

Una nuova automazione perché qualcuno passa troppo tempo a fare una certa attività.

A volte sono tutte decisioni giuste.

Ma prima di decidere, c'è una cosa che possiamo fare.

Fermarci.

Guardare quello che sta succedendo.

E farci una domanda molto semplice: Aspetta. Questa cosa non mi torna.

Da qui comincia la seconda parte del libro.

Non più: **Perché dovrei aprire un e-commerce?**

Non più: **Perché qualcuno dovrebbe scegliere me?**

Non più: **Come posso partire?**

Queste domande le abbiamo già affrontate.

Adesso l'e-commerce esiste.

È online.

E vende.

E quindi?

Adesso cominciamo a guardare cosa significa davvero.

Non serve ancora trovare un problema.

> **PAUSA DI CONTROLLO**
>
> - Prova semplicemente a guardare il tuo e-commerce e rispondere: Che cosa significa, per te, dire che “vende”?
> - Quale numero usi per dirlo?
> - Quel numero è sufficiente per capire come sta andando?
> - Quale altro numero vorresti conoscere prima di prendere una decisione?
> - Se le vendite aumentassero del 30% domani, che cosa potrebbe cambiare anche nel resto dell'azienda?
> - C'è qualcosa che oggi consideri positivo senza aver mai verificato che lo sia davvero?

Non cercare subito le risposte giuste.

Comincia dalle domande.

CAPITOLO 6

NON È DETTO CHE CI SIA UN PROBLEMA

Quando qualcosa non torna, la tentazione è cercare subito una causa.

Immagina, per esempio, che in un mese gli ordini siano diminuiti del 12%.

La prima reazione potrebbe essere: **«Dobbiamo recuperare le vendite»**.

Ma che cosa significa, esattamente, quel -12%?

Potrebbe esserci meno traffico. Potrebbe esserci lo stesso traffico, ma un prodotto importante è rimasto senza disponibilità. Potrebbe essere cambiato il mix degli ordini. Potresti avere meno ordini ma un valore medio più alto. Oppure potresti semplicemente essere tornato a una situazione normale dopo un mese insolitamente positivo.

Il dato è lo stesso. La situazione potrebbe essere completamente diversa.

Quindi sì: potrebbe esserci un problema. Ma non è ancora detto che sia quello che stai pensando.

Il sito è vecchio.

La pubblicità costa troppo.

Il prezzo è sbagliato.

L'agenzia non sta lavorando bene.

Il prodotto non interessa più.

Sono tutte ipotesi possibili.

Nessuna è ancora una diagnosi.

Questa distinzione sembra banale, ma cambia completamente il modo in cui lavori.

Se dici “il problema è il prezzo”, hai già iniziato a cercare una soluzione al prezzo.

Se dici “le vendite sono diminuite”, hai descritto un fenomeno. Puoi ancora chiederti perché. La differenza è importante perché un e-commerce non è un singolo numero. È un sistema nel quale prodotto, prezzo, acquisizione, ordini, pagamenti, logistica, assistenza, resi, tecnologia e tempo delle persone si influenzano continuamente.

Un piccolo problema moltiplicato per migliaia di ordini può diventare enorme.

Ma vale anche il contrario.

Una cosa che sembra fastidiosa può avere un costo così basso da non meritare nessun intervento.

Immagina che una procedura faccia perdere due minuti a una persona una volta alla settimana. È una procedura migliorabile? Probabilmente sì.

È una priorità aziendale? Non lo sai ancora.

Forse esiste un'altra attività che fa perdere mezz'ora ogni giorno a tre persone.

Il fatto che una cosa sia migliorabile non significa che sia importante.

Prima di decidere, prova quindi a definire il fenomeno con precisione.

Che cosa non torna?

Da quando?

Succede sempre o soltanto in alcuni casi?

Per chi?

Quanto vale?

Quanto costa non intervenire?

Quanto costa intervenire?

E soprattutto: **che cosa succede se non faccio niente?**

A volte scoprirai che c'è un problema.

A volte scoprirai che non hai ancora abbastanza informazioni per dirlo.

E qualche volta scoprirai che non c'è niente che valga la pena cambiare.

Sono tutte risposte utili.

> **PAUSA DI CONTROLLO**
>
> - Che cosa non torna, esattamente?
> - Da quando succede?
> - Quanto costa non intervenire?
> - Quanto costa intervenire?
> - Se non faccio niente, che cosa succede?

Non cercare ancora la soluzione.

Prima prova a capire se hai davvero un problema da risolvere.

CAPITOLO 7

VENDI DI PIÙ. MA GUADAGNI DI PIÙ?

Questo è uno dei casi più pericolosi perché il numero principale, il mitico fatturato, sembra rassicurante.

Immagina un'azienda che passa da 500.000 a 650.000 euro di fatturato.

Il +30% è reale.

Ma il fatturato non è ciò che rimane all'azienda.

Dietro una vendita da 100 euro possono esserci il costo del prodotto, la spedizione, l'imballaggio, la commissione di pagamento, uno sconto, il costo per acquisire il cliente, l'assistenza e, in alcuni casi, un reso.

E questi costi non si muovono necessariamente tutti nello stesso modo.

Potresti aumentare le vendite grazie a prodotti meno redditizi.

Potresti acquisire clienti pagando molto di più.

Potresti avere più ordini ma anche più lavoro per ordine.

Potresti vendere di più proprio nel periodo in cui hai deciso di investire maggiormente in pubblicità, quindi spendendo soldi che avresti potuto tenere in saccoccia.

Il risultato è che il fatturato cresce, ma la quantità di denaro che resta dopo aver sostenuto la crescita può crescere molto meno. In alcuni casi può persino diminuire.

Quando il fatturato cresce, quindi, non fermarti alla notizia in sé.

Scomponilo.

Da dove arriva la crescita?

Quali prodotti hanno contribuito?

Quali clienti?

Quali canali?

Con quale costo?

Con quale margine?

E soprattutto: **che cosa è cambiato tra il denaro che entra e quello che rimane?**

Anche un margine medio può nascondere molto.

Un prodotto può avere un margine percentuale migliore e richiedere il doppio del lavoro.

Un cliente può spendere molto e costare altrettanto per essere acquisito e servito.

Una promozione può aumentare il fatturato e peggiorare il risultato.

Non significa che la crescita sia falsa.

Significa che il fatturato racconta soltanto una parte della storia.

Il classico “Semaforino verde” che normalmente trovi nelle dashboard può essere davvero verde.

Ma prima di festeggiare, guarda anche cosa c'è sotto a quel dato, il non detto.

PAUSA DI CONTROLLO

- Quanto è cambiato il fatturato?
- Quanto è cambiato il margine?
- Quanto è cambiato il costo per acquisire un cliente?
- Quanto è cambiato il costo operativo per ordine?
- Quale parte della crescita arriva da prodotti o clienti meno redditizi?
- Che cosa rimane davvero dopo i costi necessari per ottenere quella vendita?

CAPITOLO 8

IL PRODOTTO CHE VENDE DI PIÙ È DAVVERO QUELLO CHE TI CONVIENE?

Il prodotto più venduto sembra automaticamente il prodotto migliore.

Ma “migliore” per chi?

Immagina quattro prodotti.

A vende 500 pezzi a 40 euro e lascia 8 euro di margine per pezzo: 4.000 euro.

B vende 200 pezzi a 70 euro e lascia 25 euro: 5.000 euro.

C vende 80 pezzi a 120 euro e lascia 55 euro: 4.400 euro.

D vende 50 pezzi a 180 euro e lascia 80 euro: 4.000 euro.

Il prodotto A è il bestseller.

Ma non è quello che genera più margine complessivo.

E anche questo non basta.

Un prodotto può avere un buon margine e richiedere moltissima assistenza.

Può rompersi facilmente.

Può avere un imballaggio costoso.

Può generare molti resi.

Può essere difficile da spiegare.

Può richiedere un intervento umano ogni volta che viene ordinato.

Può essere ottimo per acquisire nuovi clienti ma poco interessante per il secondo acquisto.

Quindi la domanda non è soltanto: **“quale prodotto vende di più?”**.

È: **“quale prodotto contribuisce meglio al risultato che sto cercando?”**.

Questo cambia anche il modo di guardare il catalogo.

Immagina cento prodotti. Venti producono il 70% del fatturato. Gli altri ottanta non sono automaticamente inutili.

Alcuni possono servire per completare un ordine.

Alcuni possono essere importanti per un segmento.

Alcuni possono essere strategici anche se vendono poco.

Altri possono essere rimasti nel catalogo semplicemente perché nessuno ha mai deciso cosa farne.

Non devi eliminarli.

Devi sapere che ruolo hanno.

E soprattutto devi evitare di confondere volume con valore.

PAUSA DI CONTROLLO

- Quali prodotti generano più margine complessivo?
- Quali richiedono più lavoro?
- Quali generano più resi o assistenza?
- Quali hanno un ruolo strategico?
- Quali sono semplicemente rimasti nel catalogo?
- Se dovessi scegliere dieci prodotti su cui concentrare attenzione domani, quali sarebbero?

CAPITOLO 9

QUANTO TI COSTA DAVVERO UNA VENDITA?

Dire che una campagna ha prodotto 5.000 euro di vendite dopo averne spesi 1.000 è facile.

Il rapporto è 5 a 1.

È il ROAS*, e può essere un dato utile.

Ma non significa che quei 4.000 euro siano profitto.

Per capire quanto costa una vendita devi guardare almeno il costo necessario per acquisire il cliente e metterlo in relazione con ciò che quel cliente produce.

Se spendi 1.000 euro e acquisisci 100 nuovi clienti, il CAC* è 10 euro.

Poi comincia la parte interessante.

Quei clienti comprano una sola volta?

Ricomprano?

Quanto costa servirli?

Quanto margine producono?

Quanto tempo passa prima del secondo acquisto?

E soprattutto: **quali di queste cose sai davvero e quali stai ipotizzando?**

Il valore futuro del cliente può essere importante, ma non deve diventare una scusa per giustificare qualsiasi costo presente.

Se dici “questo cliente vale 200 euro nel tempo”, devi poter spiegare da dove arriva quella cifra.

Se nasce dall'osservazione di clienti simili nel corso di mesi o anni, hai un'evidenza.

Se nasce dal desiderio che il cliente ricompri cinque volte, hai un'ipotesi.

Non c'è niente di male nelle ipotesi.

Il problema nasce quando vengono presentate come fatti.

Per questo la domanda non è “il ROAS è buono?”.

È: **“Quale economia c'è dietro questa acquisizione?”**

E la risposta deve tenere insieme pubblicità, prodotto, margine, riacquisto, assistenza, resi e costi operativi.

ROAS: Return On Advertising Spend, rapporto tra ricavi attribuiti alla pubblicità e spesa pubblicitaria.
CAC: Customer Acquisition Cost, costo medio necessario per acquisire un nuovo cliente.

PAUSA DI CONTROLLO

- Quanto spendi per acquisire un nuovo cliente?
- Quanto margine produce il primo ordine?
- Quanto spesso riacquista?
- Quanto costa servirlo?
- Quale parte del valore futuro è già dimostrata?
- Quale parte è ancora un'ipotesi?

CAPITOLO 10

HAI PIÙ TRAFFICO. E ALLORA?

Più traffico sembra quasi sempre una buona notizia.

Ma il traffico non compra.

Le persone comprano.

Immagina 20.000 visite e 1.000 ordini: 5% di conversione.

Poi 35.000 visite e 1.200 ordini: circa 3,4%.

Il traffico è aumentato del 75%.

Gli ordini del 20%.

Se guardassi soltanto il primo numero potresti raccontarti una storia molto positiva.

Se guardassi la relazione tra i due, la storia cambierebbe.

E non è detto che il traffico aggiuntivo sia inutile.

Potrebbe essere traffico nuovo che deve ancora maturare.

Potrebbe essere traffico proveniente da un canale con un valore futuro diverso.

Potrebbe essere cambiato il mix di persone che arrivano sul sito.

Potrebbe esserci stagionalità.

Potrebbe essere successo qualcosa al prodotto, al prezzo o alla disponibilità.

Questo è il punto: gli stessi numeri possono essere compatibili con spiegazioni diverse.

Immagina traffico +60%, ordini +20%, fatturato +15%, costo pubblicitario +70%.

Puoi dire che la nuova campagna ha funzionato?

Non ancora.

Puoi dire che ha portato traffico?

Probabilmente sì, se i dati sono attribuiti correttamente.

Ma non hai ancora dimostrato che quel traffico abbia creato un miglioramento economico.

Per capirlo devi scomporre.

Da dove arriva il traffico?

Quale fonte produce ordini?

Quale produce clienti nuovi?

Quale produce clienti di valore?

Quale produce soltanto visite?

Il numero non è sbagliato.

Potrebbe essere sbagliata la storia che ci stai costruendo sopra.

PAUSA DI CONTROLLO

- Da dove arriva il traffico?
- Quale traffico produce ordini?
- Il mix è cambiato?
- Gli ordini crescono allo stesso ritmo delle visite?
- Il valore medio degli ordini è cambiato?
- Quale altra spiegazione è compatibile con gli stessi numeri?

CAPITOLO 11

LE TUE IMMAGINI SONO BELLE. MA STANNO VENDENDO?

Una fotografia bella non è necessariamente una fotografia utile.

Questa è una distinzione che vale più di quanto sembri.

Quando guardi le immagini del tuo e-commerce, è facile valutarle da un punto di vista estetico: sono nitide, hanno una buona luce, il prodotto è centrato, lo sfondo è pulito, sembrano professionali.

Tutto giusto.

Ma il cliente non sta assegnando un premio alla fotografia.

Sta cercando di decidere se comprare.

E per decidere deve ridurre una serie di incertezze.

Quanto è grande?

Com'è fatto davvero?

Che materiale sembra essere?

Come si usa?

Che cosa c'è nella confezione?

Qual è la differenza rispetto all'altro prodotto?

Che cosa succede se lo guardo da vicino?

Una buona immagine può rispondere a una di queste domande prima ancora che il cliente le formuli.

Per questo, prima di chiederti se una foto è bella, chiediti: **quale dubbio del cliente sta aiutando a risolvere?**

Non tutte le immagini devono fare la stessa cosa.

La prima può far riconoscere il prodotto.

La seconda può mostrarne le dimensioni.

La terza un dettaglio.

La quarta l'utilizzo.

La quinta può mettere a confronto due varianti.

Se tutte fanno soltanto la stessa bella fotografia da cinque angolazioni, forse stai aggiungendo immagini senza aggiungere informazione.

Le immagini quindi non sono soltanto un elemento grafico.

Sono parte della vendita.

PAUSA DI CONTROLLO

- Quale dubbio del cliente risolve ogni immagine?
- Le immagini mostrano davvero ciò che serve per decidere?
- Quali immagini vengono realmente visualizzate?
- E soprattutto: quale problema stai cercando di risolvere con le immagini?

CAPITOLO 12

IL TUO PREZZO È GIUSTO. MA PER CHI?

Il prezzo viene spesso trattato come una leva da spostare quando le vendite rallentano.

Ma abbassare il prezzo non significa automaticamente migliorare il risultato.

Se vendi a 100 euro e fai 100 ordini, hai 10.000 euro.

Se scendi a 80 e gli ordini salgono a 130, arrivi a 10.400 euro.

La vendita è aumentata.

Il fatturato è aumentato.

Ma hai cambiato il margine di ogni ordine.

E non sai ancora se il risultato economico è migliorato.

Il prezzo, inoltre, non comunica soltanto quanto costa un prodotto.

Comunica anche qualcosa sul valore che attribuisci a quel prodotto.

Un prezzo molto basso può rendere più facile la prima decisione d'acquisto.

Può anche modificare il tipo di cliente che attiri.

Un prezzo più alto può ridurre il numero di ordini e aumentare il margine per ordine.

Può anche rendere più importanti fiducia, servizio, presentazione e aspettative.

Per questo, prima di cambiare prezzo, chiediti cosa vuoi ottenere.

Più ordini?

Più margine?

Più clienti nuovi?

Liberare stock?

Cambiare posizionamento?

Aumentare il valore medio del carrello?

Un prezzo può essere giusto per il cliente e sbagliato per l'azienda.

Oppure può essere corretto economicamente ma non coerente con il valore percepito.

La domanda utile è sempre la stessa: **giusto rispetto a che cosa?**

PAUSA DI CONTROLLO

- Che cosa vuoi ottenere modificando il prezzo?
- Quanto margine perdi per ordine?
- Quanto devono aumentare gli ordini per compensare?
- Il problema è il prezzo o il valore percepito?
- Il prezzo sta attirando il cliente che vuoi davvero?

CAPITOLO 13

QUANTO TI COSTA UN SITO LENTO?

La velocità del sito viene spesso trattata come un problema tecnico e ti ho promesso di leggere un libro non tecnico.

Ma credo valga la pena di fare questo ragionamento.

Io la guarderei prima di tutto come un problema aziendale.

Quanto ti costa essere lento?

Può costare vendite, pazienza e fiducia.

Ma può costare anche tempo alle persone che lavorano nell'azienda.

Mi è capitato di vedere un e-commerce diventare progressivamente più lento sia per chi lo guardava, sia per chi doveva tenerlo aggiornato. Non posso dire oggi quale singolo elemento tecnico fosse responsabile di ogni rallentamento: plugin*, database, cache* o altro.

So però quale fu il risultato.

Una modifica che prima richiedeva poco diventava un'attesa.

E le attese ripetute sono una forma di costo.

Immagina 30 secondi di attesa in più per un'operazione fatta cento volte al giorno.

Sono cinquanta minuti.

Se succede per mesi, il problema non è più “il sito è un po' lento”.

È una tassa quotidiana.

Dal lato cliente la domanda cambia.

Quanto deve aspettare prima di poter fare ciò per cui è arrivato?

E dove succede?

- Homepage?
- Scheda prodotto?
- Carrello?
- Checkout?
- Mobile?

Non serve conoscere subito la causa tecnica.

Serve capire dove, quando, per chi e quanto.

Poi viene la causa.

Plugin: componente aggiuntivo che estende le funzioni di una piattaforma.
Cache: sistema che conserva temporaneamente alcune informazioni per ridurre il lavoro necessario a caricare una pagina.

E qui è importante non confondere la misurazione con la diagnosi.

Un numero di velocità non ti dice automaticamente perché il cliente non compra.

Ti dice che c'è una cosa da osservare.

Per la mia esperienza, Shopify è stata la piattaforma che meglio ha risposto al modo in cui volevo gestire un e-commerce. Ma una piattaforma semplice non sostituisce l'attenzione dell'imprenditore.

Una buona piattaforma dovrebbe aiutare l'imprenditore a capire il proprio e-commerce, non soltanto a farlo funzionare.

C'è poi un aspetto ancora meno tecnico.

Un sito lento comunica qualcosa.

Non dimostra che l'azienda sia lenta a consegnare.

Ma può creare un dubbio.

È un po' come entrare in un negozio fisico sporco. Il prodotto può essere perfetto. Eppure il cliente può iniziare a chiedersi come vengono gestite le cose dietro.

La velocità non è soltanto tecnica.

Fa parte dell'esperienza che stai vendendo.

E, avendo parlato di immagini un paio di capitoli fa, ti offro solo uno spunto di riflessione, uno dei tanti ma facilmente verificabile: il peso delle immagini utilizzate nel tuo e-commerce.

Una fotografia può pesare 50 K o 8 MB. Una singola immagine può sembrare irrilevante. Moltiplicala però per centinaia di prodotti e per le diverse immagini presenti sulle pagine.

Non significa che tutte vengano scaricate contemporaneamente ogni volta.

Significa che immagini inutilmente pesanti possono aumentare il lavoro necessario per rendere una pagina utilizzabile, soprattutto quando il cliente sta aspettando proprio quelle immagini per decidere.

E qui torna il principio del libro.

Non partire dalla soluzione.

Non dire subito “dobbiamo comprimere tutte le immagini”.

Prima chiediti se esiste un problema misurabile.

Quali pagine sono lente?

Quanto pesano le immagini?

Quali vengono effettivamente caricate?

Quanto cambia l'esperienza su mobile?

E, soprattutto, esiste una relazione tra quel problema e ciò che vuoi migliorare?

Potresti scoprire che il problema è enorme.

Potresti scoprire che è trascurabile.

Potresti scoprire che le immagini sono pesanti, ma che il vero problema della pagina è un altro.

Non possiamo dire quanto il peso delle fotografie incida sulla conversione senza misurarlo.

Ma proprio questo è il punto.

Se vuoi sapere se sta incidendo, devi metterti nelle condizioni di verificarlo.

PAUSA DI CONTROLLO

- Dove è lento?
- Per chi?
- Quanto tempo aggiunge?
- Da quando?
- Quanto costa risolverlo?
- Quanto costa non risolverlo?

CAPITOLO 14

HAI PIÙ ORDINI. MA IL LAVORO È ANCORA LO STESSO?

Passare da 20 a 80 ordini al giorno non significa semplicemente fare quattro volte lo stesso lavoro.

Se ogni ordine richiede cinque minuti, passi da 100 a 400 minuti.

Ma nella realtà succede qualcosa di più.

Aumentano le eccezioni.

Aumentano le domande.

Aumentano gli errori possibili.

Aumenta il coordinamento.

Aumentano le decisioni.

A un certo punto il processo che funzionava a 20 ordini non funziona più allo stesso modo a 80.

Questo non significa necessariamente che devi assumere qualcuno.

Potrebbe significare che devi cambiare il modo in cui il lavoro è organizzato.

In un mio e-commerce, arrivati a un certo volume, la gestione manuale delle spedizioni era diventata difficile.

Dopo alcune riflessioni e comparazioni fra le possibili soluzioni, decidemmo di integrare un software con Shopify che raccoglieva gli ordini, applicava criteri per assegnarli ai diversi corrieri, preparava le etichette e trasmetteva i dati necessari per il ritiro direttamente al corriere.

Il punto non era fare più velocemente lo stesso lavoro.

Era trovare un modo diverso di lavorare perché il lavoro, nel frattempo, era diventato un'altra cosa.

Questa è una distinzione importante.

Quando il volume cresce, chiediti quale parte del processo cresce con ogni ordine e quale parte, invece, potrebbe essere trasformata in una regola.

Non tutto deve essere automatizzato.

Alcune attività hanno bisogno di una decisione umana.

Altre hanno bisogno soltanto che qualcuno, una volta per tutte, decida la regola.

La crescita non consiste nel fare più velocemente tutto quello che facevi prima.

A volte consiste nel smettere di fare nello stesso modo ciò che non può più funzionare nello stesso modo.

PAUSA DI CONTROLLO

- Che cosa cresce con ogni ordine?
- Quali attività interrompono il flusso?
- Dove aumentano gli errori?
- Quali decisioni sono sempre uguali?
- Quali attività potrebbero diventare una regola?
- Il processo è ancora quello giusto per il volume attuale?

CAPITOLO 15

SEI TU A FAR FUNZIONARE L'E-COMMERCE?

Prova a fare un esperimento semplice.

Immagina di non essere disponibile per una settimana.

Che cosa si ferma?

Se la risposta riguarda molte piccole decisioni quotidiane, forse non sei soltanto il titolare.

Sei diventato una parte del processo.

È una situazione molto comune.

«Chiedi a me.»

«Questa cosa la so solo io.»

«Prima devo controllare.»

«Non ricordo dove sia scritto, ma so come si fa.»

Il problema non è essere indispensabili in assoluto.

Un imprenditore deve prendere decisioni che nessun altro può prendere.

Il problema è quando l'azienda dipende dalla sua memoria anche per attività che potrebbero funzionare con una regola.

Per qualche giorno prova a registrare tutto ciò che richiede il tuo intervento.

Poi dividi le attività in tre gruppi: devo decidere io; potrebbe deciderlo qualcun altro; non dovrebbe richiedere una decisione.

La terza categoria è spesso la più interessante.

Se ogni volta qualcuno ti chiede quale corriere usare per un certo ordine e tu rispondi, non hai soltanto un problema di tempo.

Hai un processo che non contiene ancora una regola.

Se ogni volta devi spiegare a qualcuno come rispondere a una domanda frequente, forse quella risposta dovrebbe essere incorporata nel processo.

Se ogni volta controlli personalmente qualcosa perché non ti fidi del sistema, prima o poi vale la pena capire perché. L'obiettivo non è eliminare il tuo lavoro.

È capire dove il sistema dipende ancora dalla tua attenzione.

Una procedura chiara, una regola, un'automazione o una delega possono liberare tempo.

E quel tempo non deve necessariamente servire per lavorare meno.

Può servire per pensare a ciò che vale di più.

PAUSA DI CONTROLLO

- Cosa si ferma senza di te?
- Quali decisioni fai perché nessun altro può farle?
- Quali fai perché il processo non è chiaro?
- Quali attività sono ripetitive?
- Quale parte della tua attenzione potresti recuperare?

CAPITOLO 16

QUANDO CRESCI, DA COSA DIPENDI?

La crescita può rendere visibili dipendenze che prima sembravano innocue.

Un prodotto può generare una parte enorme del fatturato.

Un solo canale pubblicitario può portare quasi tutti i nuovi clienti.

Un fornitore può essere insostituibile.

Una persona può essere l'unica a sapere come funziona un processo.

Dipendere da qualcosa non è automaticamente un problema.

Se un prodotto genera il 70% delle vendite ed è stabile, disponibile e redditizio, quella concentrazione può essere perfettamente razionale.

Il rischio nasce quando non sai quanto sei dipendente, da che cosa e cosa succederebbe se quella cosa cambiasse.

Per questo non partire dalla domanda “come diversifichiamo tutto?”.

Parti da una domanda più semplice: **quali dipendenze abbiamo?**

Poi chiediti quali sono consapevoli e quali invece sono diventate visibili soltanto perché qualcosa è andato storto.

Una dipendenza può essere commerciale.

Può essere tecnologica.

Può essere organizzativa.

Può essere personale.

Può anche essere finanziaria.

L'obiettivo non è eliminare ogni dipendenza. È conoscere il rischio che stai accettando.

Perché una cosa è scegliere consapevolmente di dipendere da un canale che funziona molto bene.

Un'altra è scoprirlo il giorno in cui quel canale smette di funzionare.

PAUSA DI CONTROLLO

- Da quale prodotto dipendi?
- Da quale canale?
- Da quale fornitore?
- Da quale persona?
- Quale processo conosce una sola persona?
- Che cosa succederebbe se domani quella componente venisse meno?

CAPITOLO 17

QUANDO I NUMERI NON TI RACCONTANO TUTTA LA STORIA

Un numero può essere corretto e raccontare comunque una storia sbagliata.

Immagina che il fatturato sia cresciuto del 20%, passando da 500.000 a 600.000 euro.

Il dato è vero.

Ma nello stesso periodo il costo della pubblicità è aumentato del 50%, il mix si è spostato verso prodotti con margini più bassi e il lavoro necessario per gestire ogni ordine è aumentato.

Dire che «il fatturato è cresciuto del 20%» è corretto. Usare quel dato per concludere che la situazione sia migliorata può invece essere sbagliato.

Anche il confronto può essere formalmente corretto e comunque poco utile: dicembre contro novembre, un mese promozionale contro uno normale, quest'anno contro l'anno scorso senza considerare che nel frattempo sono cambiate condizioni e prodotti.

E c'è un altro passaggio delicato: la causalità. Se lanci una campagna e le vendite aumentano, non hai ancora dimostrato che la campagna abbia causato l'aumento. Potrebbero esserci state la stagionalità, una variazione di prezzo, una promozione terminata di un concorrente, un nuovo prodotto o altri eventi nello stesso periodo.

Il rischio aumenta quando hai già deciso che cosa vuoi fare: a quel punto puoi finire per usare i dati per confermare una decisione che avevi già preso.

La domanda non è quindi soltanto «il numero è corretto?». È anche: **«che cosa posso davvero concludere da questo numero?»**

La media è l'esempio più semplice.

Se 700 clienti spendono 50 euro, 200 ne spendono 100 e 100 ne spendono 450, la media complessiva nasconde comportamenti molto diversi.

Lo stesso vale per CAC, margini, conversioni, resi e fatturato.

Poi c'è il confronto.

“Siamo cresciuti del 20%” significa poco finché non chiedi: **rispetto a quando? Con quale mix? In quali condizioni?**

E infine c'è la causalità.

Se una cosa succede dopo un'altra, non significa che sia stata causata dall'altra.

Hai lanciato una campagna e le vendite sono aumentate.

Bene.

Ma nello stesso periodo potrebbe essere iniziata una stagione diversa, potrebbe essere cambiato il prezzo o potrebbe essere arrivato un prodotto nuovo.

Il numero non è il problema.

Il problema è la storia che gli fai raccontare.

La soluzione non è smettere di usare i numeri.

È usarli meglio.

Per questo una delle cose più utili che puoi costruire è una serie storica*: non una fotografia, ma una memoria dell'azienda.

La fotografia ti dice dove sei.

La serie storica comincia a dirti come ci sei arrivato.

E soprattutto ti permette di fare domande che altrimenti non potresti fare.

Non raccogliere dati per avere una dashboard più ricca.

Raccoglili per costruire, nel tempo, la possibilità di rispondere alle domande che l'azienda potrebbe farsi domani.

Non raccogliere dati perché hai una risposta da dimostrare.

Raccoglili perché vuoi essere nelle condizioni di poter fare domande.

Non sai oggi quale sarà la domanda di domani.

Ma puoi fare in modo che, quando arriverà, l'azienda abbia qualcosa con cui rispondere.

PAUSA DI CONTROLLO

- Rispetto a cosa sto confrontando?
- La media nasconde differenze?
- Che cosa è successo prima?
- Quale altra spiegazione è possibile?
- Ho una serie storica o soltanto una fotografia?

Serie storica: sequenza di valori osservati nel tempo, utile per capire non soltanto dove si trova un numero, ma come ci è arrivato.

CAPITOLO 18

PRIMA DI CAMBIARE QUALCOSA, TROVA IL PROBLEMA

Un calo della conversione dal 3,2% al 2,5% è un fenomeno.

Non è ancora una diagnosi.

Potrebbe essere cambiato il traffico.

Potrebbe esserci stata una campagna diversa.

Un prodotto potrebbe essere finito.

Il prezzo potrebbe essere cambiato.

Potrebbe esserci un problema mobile.

Potrebbe esserci stagionalità.

Potrebbe esserci un problema tecnico.

La prima cosa che farei è separare quattro livelli.

So che. Penso che. Devo verificare.

Non so.

Questa separazione è semplice, ma evita di trasformare un'ipotesi in un fatto.

“Il traffico è peggiorato” può essere un'ipotesi.

“Il traffico da quella sorgente è diminuito del 30%” può essere un fatto, se il dato è corretto.

“Questo ha causato il calo degli ordini” torna a essere un'ipotesi, finché non hai verificato la relazione.

In molte situazioni il problema non è dove appare.

Un calo degli ordini può partire da un problema di disponibilità.

Un aumento dei resi può partire da una descrizione del prodotto insufficiente.

Una riduzione del margine può partire dal mix dei prodotti acquistati in quel particolare momento.

Segui la catena all'indietro.

Quando trovi qualcosa che non torna, non cambiare subito qualcosa.

Prima cerca l'evidenza che possa distinguere le spiegazioni.

E cerca anche ciò che potrebbe smentire la tua spiegazione.

È molto più facile trovare conferme di ciò che già pensiamo.

PAUSA DI CONTROLLO

- Qual è il fenomeno osservato?
- Quale parte è già certa?
- Quale parte è soltanto un'ipotesi?
- Quale dato distinguerebbe le ipotesi?
- Che cosa vedrei se la mia spiegazione fosse sbagliata?

CAPITOLO 19

DECIDERE NON SIGNIFICA AVERE RAGIONE

Una decisione non è una dimostrazione che avevi ragione.

Immagina di osservare un calo degli ordini da mobile.

La tua ipotesi è che il checkout sia troppo complicato da visualizzare su uno schermo piccolo.

Prima di intervenire, prova a definire che cosa dovrebbe succedere se la tua spiegazione fosse corretta: dopo la modifica, per esempio, dovrebbe aumentare la percentuale di ordini completati da mobile.

Definisci anche per quanto tempo osservare il risultato e con quale confronto.

E soprattutto chiediti: **«Che cosa vedrei se la mia spiegazione fosse sbagliata?»**

Se dopo la modifica non cambia nulla, non hai necessariamente fallito. Potrebbe essere che l'ipotesi fosse sbagliata. Oppure che il problema fosse un altro. Oppure che il cambiamento non sia stato sufficiente.

La decisione diventa così anche un modo per mettere alla prova la tua spiegazione.

La profondità dell'indagine deve essere proporzionata al costo, al rischio e alla reversibilità della decisione.

È un'ipotesi che hai deciso di mettere alla prova.

Prima di intervenire, definisci il problema.

Formula l'ipotesi.

Decidi quale risultato ti aspetti.

Stabilisci cosa osserverai e in quale periodo.

Soprattutto, stabilisci cosa potrebbe farti cambiare idea.

Non tutto deve diventare un esperimento scientifico.

Se devi decidere se spendere 200 euro per correggere un dettaglio che si presenta una volta al mese, non serve un'analisi gigantesca.

Se devi investire 10.000 euro in un nuovo sito, probabilmente vale la pena essere molto più rigorosi.

La profondità dell'indagine deve essere proporzionata al costo, al rischio e alla reversibilità della decisione.

Ma c'è una regola che vale quasi sempre: non decidere soltanto come dimostrare che avevi ragione.

Se un indicatore migliora, chiediti perché. Se peggiora, chiediti perché. Se non cambia, chiediti che cosa hai imparato.

Anche “non fare niente” può essere una decisione.

Ma deve essere una decisione consapevole.

Perché non intervenire può essere sensato.

Non sapere di non essere intervenuti, invece, è un'altra cosa.

PAUSA DI CONTROLLO

- Che cosa sto cercando di cambiare?
- Quale risultato mi aspetto?
- Quando lo osserverò?
- Cosa mi farebbe cambiare idea?
- Cosa rischio di perdere se non intervengo?

CAPITOLO 20

NON DEVI AVERE TUTTE LE RISPOSTE. DEVI SAPERE QUALI DOMANDE FARE.

Non è realistico che un imprenditore conosca ogni dettaglio di marketing, logistica, tecnologia, finanza e comportamento dei clienti.

Il problema nasce quando non sa riconoscere ciò che non sa.

Puoi lavorare con persone molto competenti senza delegare loro anche il ragionamento.

Un professionista può dirti che una pagina è lenta.

Un altro può dirti che una campagna ha un costo elevato.

Un altro ancora può dirti che un processo è inefficiente.

Ma la domanda dell'imprenditore rimane: **questa cosa è davvero importante per il mio business?**

Per lavorare bene puoi usare quattro categorie: quello che sai; quello che pensi; quello che devi verificare; quello che non sai ancora.

Questa distinzione cambia anche il modo di delegare.

Non devi necessariamente trovare qualcuno che abbia già la risposta.

Puoi trovare qualcuno che sappia aiutarti a costruire la domanda giusta e a trovare l'evidenza.

È una differenza enorme.

Perché quando non sai quale domanda fare, rischi di comprare soluzioni.

Quando sai quale domanda fare, puoi anche valutare meglio le risposte che ricevi.

E c'è un effetto importante.

Automatizzare, delegare o eliminare attività non serve soltanto a recuperare tempo operativo.

Il tempo che recuperi può servire per pensare a ciò che vale di più.

Non devi sapere tutto.

Devi sapere dove guardare quando non sai.

PAUSA DI CONTROLLO

- Che cosa non so?
- Quale domanda devo fare a qualcuno?
- Quale dato manca?
- Quale decisione sto rimandando perché manca una domanda?
- Che cosa potrei smettere di fare?

CAPITOLO 21

NON ESISTE SEMPRE LA SOLUZIONE PERFETTA

Alcune decisioni sono compromessi.

Prendi il pagamento alla consegna.

In un e-commerce che ho gestito, i corrieri applicavano un costo aggiuntivo per l'incasso e quel costo veniva girato alla clientela. E il problema, con quel tipo di pagamento, era che una parte degli ordini veniva rifiutata o non ritirata dai clienti.

Immagina 100 ordini con pagamento alla consegna: 10 tornano indietro e 90 arrivano a buon fine.

Eliminare il pagamento alla consegna poteva togliere quei 10 problemi.

Ma avrebbe potuto togliere anche una parte dei 90 ordini dove tutto andava bene.

La domanda quindi non è soltanto: **"come elimino i resi di questi clienti?"**.

È: **"quale risultato rischio di perdere per eliminarli?"**.

Nel caso che ho gestito, abbiamo scelto di non eliminare il pagamento alla consegna. Abbiamo introdotto una conferma prima della spedizione.

In un periodo osservato, i ritorni sono scesi indicativamente da 10 a circa 5 su 100.

Non significa che quella fosse la soluzione perfetta.

Significa che era un compromesso sostenibile.

Questa logica vale in molti altri casi.

Potresti voler ridurre i costi di assistenza ma non voler rendere il servizio impersonale.

Potresti voler diminuire i resi ma non voler complicare il processo di acquisto.

Potresti voler ridurre lo stock ma non voler perdere disponibilità.

Non tutti i problemi vanno eliminati.

Alcuni vanno ridotti.

Altri accettati consapevolmente.

L'importante è sapere quale prezzo stai pagando per la scelta che fai.

PAUSA DI CONTROLLO

- Sto cercando di eliminare un problema o di renderlo sostenibile?
- Quale beneficio perdo se elimino la causa?
- Qual è il costo dell'alternativa?
- Posso ridurre la frequenza invece di eliminare completamente il fenomeno?
- Quanto vale la complessità aggiuntiva?

CAPITOLO 22

QUANDO IL CLIENTE NON FA QUELLO CHE TI ASPETTAVI

Il comportamento del cliente è un dato.

Se un cliente abbandona, restituisce, chiede una cosa che avevi già spiegato o continua a contattare l'assistenza per lo stesso motivo, la prima reazione può essere: **“Ma era scritto.”**

Essere scritto non significa essere comunicato.

Il cliente può non averlo visto.

Può non averlo capito.

Può averlo interpretato diversamente.

Può averlo cercato in un altro momento.

Può averlo trovato in un posto che non gli sembrava rilevante.

Il comportamento inatteso non è automaticamente un problema del cliente.

È un segnale da interpretare.

Questo non significa che ogni richiesta vada assecondata.

Significa che prima di correggere il cliente conviene capire che cosa ti sta dicendo.

Se cento persone fanno la stessa domanda su una cosa che ritieni chiarissima, forse la domanda non è “perché non leggono?”.

Potrebbe essere “perché questa informazione non sta funzionando nel punto in cui serve?”.

Non è una differenza di gentilezza.

È una differenza di metodo.

Il cliente ti mostra ciò che fa.

Sta a te decidere se quel comportamento è occasionale o se rappresenta un fenomeno abbastanza frequente da meritare un'indagine.

PAUSA DI CONTROLLO

- Che cosa si aspettava il cliente?
- Che cosa gli abbiamo realmente comunicato?
- Dove lo abbiamo comunicato?
- Quando?
- Il comportamento si ripete abbastanza da meritare un intervento?

CAPITOLO 23

IL TUO CLIENTE MIGLIORE NON È NECESSARIAMENTE QUELLO CHE SPENDE DI PIÙ

Un cliente che spende 500 euro non è automaticamente migliore di uno che ne spende 100.

Il fatturato individuale è soltanto una parte della relazione.

Devi considerare il costo per acquisirlo, il margine, il numero di richieste di assistenza, i resi, la frequenza di acquisto e il tempo necessario per servirlo.

Un cliente che compra molto ma richiede una quantità enorme di lavoro può avere un valore diverso da quello che appare sul fatturato.

Questo non significa classificare i clienti in buoni e cattivi.

Significa capire il costo complessivo del rapporto.

Immagina due clienti.

Il primo compra 500 euro, chiede assistenza cinque volte, fa un reso e richiede un intervento manuale.

Il secondo compra 250 euro, ricompra due volte, non ha bisogno di assistenza e arriva da un canale poco costoso.

Il fatturato della prima relazione sembra migliore.

Il contributo economico potrebbe non esserlo.

Anche qui, però, attenzione a non trasformare un singolo caso in una regola.

Serve osservare gruppi di clienti e, quando possibile, seguirli nel tempo.

Quando analizzi il valore del cliente, quindi, non guardare soltanto quanto spende.

Guarda quanto contribuisce dopo aver considerato ciò che serve per acquisirlo e servirlo.

PAUSA DI CONTROLLO

- Quanto spende?
- Quanto margine produce?
- Quanto costa acquisirlo?
- Quanto tempo richiede?
- Quanto spesso ricompra?
- Quali comportamenti rendono quel cliente interessante o poco interessante per l'azienda?

CAPITOLO 24

HAI VENDUTO. MA PUOI CONSEGNARE?

La vendita è un impegno.

Quando prometti disponibilità, tempi di consegna o un certo livello di servizio, quella promessa diventa lavoro per l'azienda.

Puoi avere un ottimo marketing e creare un problema operativo se vendi qualcosa che non riesci a consegnare.

Lo stesso vale per lo stock.

Troppo stock immobilizza denaro.

Poco stock può bloccare vendite e creare delusione.

La promessa commerciale deve quindi essere compatibile con la capacità operativa.

Un e-commerce può crescere molto velocemente e scoprire che il collo di bottiglia non è più il marketing.

È il magazzino.

Il fornitore.

Il corriere.

L'assistenza.

Oppure una persona che deve gestire tutto.

La domanda non è soltanto: **“quanti ordini possiamo ottenere?”**.

È: **“quanti ordini possiamo realisticamente accettare per dare il nostro servizio migliore, per la nostra struttura di oggi?”**.

Questa domanda cambia il modo di guardare la crescita.

Perché vendere un prodotto che non puoi consegnare nei tempi promessi non è semplicemente una vittoria commerciale incompleta.

È una promessa che l'azienda ha fatto senza avere ancora la capacità di mantenerla.

PAUSA DI CONTROLLO

- La disponibilità promessa è reale?
- Quanto tempo serve per preparare un ordine?
- Che cosa succede quando lo stock finisce?
- Quale parte della promessa genera lavoro?
- Quale processo diventa un collo di bottiglia se gli ordini aumentano?
- Cosa succederebbe se gli ordini raddoppiassero domani?

CAPITOLO 25

LA CRESCITA HA BISOGNO DI CASSA. MA ANCHE DI TEMPI GIUSTI

Non conta soltanto quanto denaro entra e quanto ne esce.

Conta anche quando entra e quando deve uscire.

Un e-commerce può essere economicamente interessante e trovarsi comunque sotto pressione se deve pagare fornitori, personale, marketing e logistica prima di incassare abbastanza.

Questo è uno dei motivi per cui la crescita non è automaticamente sinonimo di tranquillità.

Puoi vendere molto e avere contemporaneamente più denaro immobilizzato.

Più stock.

Più crediti.

Più costi anticipati.

Più necessità di sostenere il ciclo operativo.

I tempi di pagamento possono cambiare.

Un fornitore che, dopo aver visto che paghi regolarmente, passa da 30 a 60 giorni può modificare molto, in positivo, il fabbisogno finanziario.

Ma non puoi trasferire questa logica al cliente in modo indiscriminato.

Ritardare una consegna per migliorare la cassa può compromettere la promessa commerciale.

La crescita quindi va letta anche come movimento nel tempo: quando spendi; quando vendi; quando incassi; quando devi pagare.

Il conto economico ti racconta una parte.

Il tempo ti racconta un'altra.

PAUSA DI CONTROLLO

- Quando sostieni il costo?
- Quando incassi?
- Quanto capitale resta immobilizzato?
- Quali tempi puoi negoziare?
- Quali tempi non puoi permetterti di allungare?
- Se le vendite raddoppiassero, cosa succederebbe alla cassa prima che il nuovo fatturato diventi effettivamente disponibile?

CAPITOLO 26

QUANDO IL CLIENTE COMPRA SOLO SE FAI LO SCONTO

Uno sconto può essere uno strumento.

Diventa un problema quando diventa l'unico modo per vendere.

Prima di una promozione chiediti cosa vuoi ottenere.

Smaltire stock?

Acquisire nuovi clienti?

Riattivare clienti?

Aumentare il valore del carrello?

Aumentare le vendite in un periodo debole?

Poi misura il risultato che ti interessa davvero.

Uno sconto può aumentare gli ordini e ridurre il margine.

Può attirare clienti nuovi ma anche insegnare a quelli esistenti ad aspettare la prossima promozione.

Può aumentare il fatturato del periodo e peggiorare il risultato economico.

Può essere perfettamente sensato se il suo obiettivo è liberare stock che altrimenti immobilizzerebbe capitale.

Non significa quindi non fare sconti.

Significa sapere quale comportamento stai incentivando.

Se il cliente compra soltanto quando vede “-20%”, la domanda non è necessariamente “come faccio a fare uno sconto più grande?”.

Potrebbe essere: **che cosa sto insegnando al cliente sul valore del mio prodotto?**

E soprattutto: **quanto di quello che sto vendendo grazie allo sconto sarebbe stato venduto comunque?**

PAUSA DI CONTROLLO

- Perché sto facendo lo sconto?
- Quanto margine sto sacrificando?
- Chi compra grazie allo sconto?
- Chi avrebbe comprato comunque?
- Cosa succede dopo la promozione?
- Il cliente torna a comprare anche senza incentivo?

CAPITOLO 27

UN PRODOTTO PUÒ AVERE UN OTTIMO MARGINE ED ESSERE COMUNQUE UN CATTIVO PRODOTTO

In un e-commerce che ho gestito vendevamo dei barattoli in vetro.

Li acquistavamo a circa 2 euro e li vendevamo intorno ai 9.

Sulla carta il margine sembrava ottimo.

Poi arrivava la realtà.

Il prodotto aveva una parte interna delicata che poteva rompersi durante il trasporto.

Abbiamo provato a migliorare l'imballaggio.

Il problema si è ridotto, ma non abbastanza.

Ogni rottura significava sostituzione, materiale, lavoro, assistenza e, in alcuni casi, un cliente insoddisfatto.

Il prodotto continuava ad avere un buon margine sulla carta.

Ma quel margine doveva sopravvivere alla realtà.

È una distinzione fondamentale.

Quando valuti un prodotto, non fermarti al momento dell'acquisto e della vendita.

Seguilo.

- Acquisto.
- Stoccaggio.
- Vendita.
- Preparazione.
- Imballaggio.
- Spedizione.
- Consegna.
- Assistenza.
- Eventuale sostituzione.
- Reso.
- Recensione.

Un prodotto può essere economicamente interessante in una fase e diventare

problematico quando consideri tutte le altre.

Questo non significa che ogni costo debba essere attribuito al singolo prodotto con una precisione impossibile.

Significa che devi evitare di chiamare “margine” qualcosa che non rappresenta il costo reale necessario per far funzionare quella vendita.

Alla fine, il prodotto fu eliminato.

Non perché non vendesse.

Non perché avesse un margine basso.

Ma perché quel margine non riusciva a sopravvivere al modo in cui il prodotto si comportava nel mondo reale.

PAUSA DI CONTROLLO

- Quanto costa davvero servire quel prodotto?
- Quanti problemi genera?
- Quanto lavoro richiede?
- Quanti resi o sostituzioni produce?
- Il margine rimane buono dopo tutto il processo?
- Se vendessi dieci volte tanto quel prodotto, cosa diventerebbe difficile da gestire?

CAPITOLO 28

QUANDO IL CLIENTE NON TI CONOSCE ANCORA, NON PUOI PRETENDERE CHE SI FIDI

La fiducia non si ordina.

Si costruisce.

Un cliente che non ti conosce cerca segnali.

- Informazioni chiare.
- Recensioni.
- Condizioni di vendita.
- Contatti.
- Tempi.
- Modalità di pagamento.
- Immagini coerenti.
- Risposte alle domande.

E anche il modo in cui gestisci un problema.

Una recensione negativa non è automaticamente un disastro.

Può essere un segnale.

Nascondere ogni problema non costruisce fiducia.

Gestirlo bene può farlo.

Immagina che una consegna sia arrivata in ritardo.

Potresti cercare di dimostrare che la colpa è del corriere.

Potresti limitarti a dire che non dipende da te.

Oppure puoi riconoscere il problema, spiegare ciò che hai verificato e dire cosa hai cambiato.

Non devi dimostrare di essere perfetto.

Devi dimostrare di essere presente quando qualcosa non va.

Anche qui vale una distinzione importante.

Non basta scrivere “siamo affidabili”.

Il cliente deve poter trovare segnali coerenti con quella promessa.

La fiducia non è una frase sul sito.

È la somma di molte piccole esperienze.

PAUSA DI CONTROLLO

- Quali dubbi ha un cliente che non ti conosce?
- Dove trova le risposte?
- Le recensioni vengono gestite?
- Che cosa succede quando sbagli?
- Il sito comunica fiducia o chiede al cliente di concederla?

CAPITOLO 29

NON BASTA DIRE LE COSE GIUSTE. DEVI DIRLE AL MOMENTO GIUSTO

Un'informazione può essere presente e non essere utile perché arriva troppo presto, troppo tardi o nel posto sbagliato.

In un e-commerce che ho gestito, il costo della spedizione dipendeva da peso e zona.

Una soluzione integrata con Shopify permetteva di aggiornare il costo mentre il carrello cambiava.

Non bastava quindi dire “la spedizione costa X”.

Dovevamo fare in modo che il cliente vedesse il costo coerente con ciò che stava comprando.

Lo stesso vale per i tempi di consegna.

Se prometti 24-48 ore, ma per alcune destinazioni sono 48-72, l'informazione deve comparire quando serve per decidere.

Se la scopre dopo aver pagato, non è più un'informazione che aiuta la decisione.

È un'informazione che probabilmente partorirà malumore.

Essere scritto non è la stessa cosa di essere comunicato.

Questa differenza vale per spedizioni, resi, disponibilità, garanzie, caratteristiche del prodotto e costi.

Chiediti sempre: **quale informazione serve al cliente per prendere questa decisione?**

E quando gli serve?

PAUSA DI CONTROLLO

- Quale informazione manca al momento della decisione?
- Dove viene mostrata?
- Quando?
- È comprensibile?
- Il cliente deve andare a cercarla?
- Se la stessa domanda arriva spesso all'assistenza, perché non viene risolta prima?

CAPITOLO 30

IL RESO NON È SEMPRE UN PROBLEMA DA ELIMINARE

Immagina due e-commerce con lo stesso tasso di reso: 8%.

Nel primo, quasi tutti i clienti restituiscono perché hanno cambiato idea.

Nel secondo, molti ricevono prodotti danneggiati, scelgono la taglia sbagliata o scoprono che ciò che hanno ricevuto non corrisponde a ciò che avevano immaginato.

Per il numero, sono identici.

Per il business, no.

Un reso può avere molte ragioni.

E ogni ragione suggerisce una domanda diversa.

Se i clienti restituiscono perché cambiano idea, forse hai un costo fisiologico legato al modello commerciale.

Se restituiscono perché il prodotto arriva danneggiato, hai una domanda sulla logistica.

Se scelgono la taglia sbagliata, potresti avere una domanda sulle informazioni fornite prima dell'acquisto.

Se dicono che il prodotto non corrisponde a quello che immaginavano, potresti avere una domanda su immagini, descrizioni o promessa.

Non tutti i resi devono essere combattuti nello stesso modo.

Alcuni sono il prezzo di una scelta commerciale.

Altri indicano un problema di prodotto.

Altri ancora possono indicare una comunicazione che non funziona.

Anche quando pensi che il prodotto sia esattamente come descritto, il cliente può averti detto qualcosa con il proprio comportamento.

Guarda i resi come guarderesti una recensione.

Non chiederti soltanto quanti sono.

Chiediti perché. E soprattutto costruisci una storia del dato.

Se il tasso passa dal 5 all'8% e poi al 10%, il numero attuale è importante.

Ma lo è anche il percorso che ha fatto.

PAUSA DI CONTROLLO

- Perché avvengono i resi?
- Quali motivi sono ricorrenti?
- Il problema nasce prima dell'acquisto?
- Quali resi sono fisiologici?
- Quali invece indicano un problema che puoi correggere?
- Come è cambiato il fenomeno nel tempo?

CAPITOLO 31

QUANDO TUTTO FUNZIONA, È FACILE. IL PROBLEMA SONO LE ECCEZIONI

Immagina un ordine normale.

Il cliente compra.

Il pagamento va a buon fine.

Il prodotto è disponibile.

Il magazzino prepara il pacco.

Il corriere lo ritira.

La consegna avviene nei tempi previsti.

Tutto funziona.

Ed è proprio qui che rischiamo di convincerci che il processo sia solido.

Poi arriva un ordine diverso.

Un indirizzo incompleto.

Un pagamento particolare.

Un prodotto non disponibile.

Una richiesta del cliente.

Un errore del corriere.

«In questo caso facciamo così.»

È nelle eccezioni che spesso scopri quanto il tuo processo sia davvero organizzato.

Se un ordine normale richiede cinque minuti e un'eccezione ne richiede venti, cinquanta eccezioni al mese sono oltre dodici ore di lavoro aggiuntivo.

Ma il tempo non è l'unico costo.

Ogni eccezione richiede attenzione.

Qualcuno deve ricordare la procedura.

Qualcuno deve prendere una decisione.

Qualcuno può commettere un errore.

Non tutte le eccezioni devono essere eliminate.

Puoi avere eccezioni rare e poco costose.

Frequenti ma semplici.

Rare ma molto costose.

Frequenti e molto costose.

La domanda cambia a seconda del caso.

Guarda dove le persone interrompono il processo.

Perché devono intervenire?

Per eliminare la causa?

Modificare il processo?

Creare una regola?

Automatizzare?

Cambiare la promessa?

Oppure accettare consapevolmente quel costo?

Una dipendenza da una persona spesso significa che esiste conoscenza che non è ancora diventata processo.

Questo non è necessariamente un male.

Ma devi sapere che esiste.

Le eccezioni non sono automaticamente problemi.

Raccontano dove il processo smette di reggere.

> **PAUSA DI CONTROLLO**
>
> - Quante eccezioni hai avuto negli ultimi 50 casi?
> - Quanto tempo richiedono?
> - Chi deve intervenire?
> - Quale decisione viene presa ogni volta?
> - Quali sono frequenti?
> - Quali sono costose?
> - Puoi eliminare la causa, creare una regola o automatizzare?

E ADESSO, COSA FACCIO?

E quindi: **cosa faccio?**

Comincia da una cosa.

Una cosa che oggi non ti torna.

Non serve controllare tutto.

Non serve costruire subito una dashboard perfetta.

Non serve correggere ogni dettaglio dell'e-commerce.

Scegli un fenomeno.

Poi descrivi ciò che succede prima di cercare la soluzione.

Scrivi quattro righe: So che. Penso che. Devo verificare.

Non so.

Sembra semplice.

Lo è.

Ed è proprio per questo che funziona.

Ti costringe a separare ciò che hai osservato da ciò che hai già deciso che significhi.

A quel punto cerca il dato che può distinguere le ipotesi.

Se non esiste, comincia a raccoglierlo oggi.

Non raccogliere dati soltanto per avere numeri.

Costruisci una memoria dell'azienda.

E prima di intervenire chiediti: **vale la pena risolverlo?**

Perché anche questa è una domanda che spesso saltiamo.

Se decidi di intervenire, stabilisci prima che cosa osserverai e come capirai se la decisione ha funzionato.

Poi cerca anche ciò che potrebbe smentire la tua spiegazione.

Che cosa vedresti se fosse sbagliata?

Se non trovi un problema, va bene.

“Non devo fare niente” può essere un risultato.

Se invece trovi una piccola cosa che può essere migliorata, non serve trasformarla in una rivoluzione.

Una modifica piccola ma ripetibile può diventare importante quando viene moltiplicata.

Immagina 100.000 ordini e un miglioramento di mezzo punto percentuale.

Sono 500 ordini.

Se il valore medio fosse 80 euro, sarebbero 40.000 euro di fatturato aggiuntivo, prima di considerare i costi.

Il numero serve per capire la scala, non per promettere un risultato.

Domani mattina

1. Scegli una cosa che non ti torna.
2. Scrivi quello che sai.
3. Scrivi quello che pensi.
4. Scrivi quello che devi verificare.
5. Cerca almeno una spiegazione alternativa.
6. Decidi se vale la pena intervenire.
7. Definisci che cosa osserverai.
8. Guarda cosa è successo davvero.

Poi ricomincia.

Non con cinquanta problemi.

Con il prossimo.

Adesso non hai bisogno di fare tutto.

Hai un modo semplice per affrontare la prossima cosa che non torna.

Puoi partire da un numero, da un prodotto, da un processo o anche da una frase che continui a ripeterti senza averla mai verificata.

L'importante è non saltare direttamente alla soluzione.

Guarda cosa succede.

Formula un'ipotesi.

Cerca l'evidenza.

Prova a trovare la contraddizione.

Fai l'indagine necessaria.

Arriva a una diagnosi.

Poi decidi.

E, dopo la decisione, guarda cosa è successo.

È questo il percorso che abbiamo seguito per tutto il libro.

Non perché funzioni sempre allo stesso modo.

Ma perché ti costringe a fare una cosa semplice e spesso sorprendentemente difficile: capire prima di intervenire.

E quando qualcosa non torna, forse la domanda più utile che puoi farti non è: **“Cosa cambiamo?”**

Ma: **“Aspetta. Questa cosa non mi torna.”**

IL TUO E-COMMERCE VENDE.

Eppure qualcosa non ti torna.

Gli ordini aumentano.
Il fatturato cresce.
Il traffico sembra andare nella direzione giusta.

Forse il prodotto che vende di più non è quello che ti conviene davvero.

Forse il fatturato cresce, ma il margine si sta riducendo.

Forse stai spendendo di più per vendere quanto prima.

Forse un numero apparentemente positivo sta nascondendo qualcosa che ancora non hai visto.

Questo libro non ti dice cosa devi cambiare nel tuo e-commerce.
Ti propone qualcosa di più semplice — e forse più difficile:
fermarsi prima di intervenire.

Guardare cosa sta succedendo.
Fare un'ipotesi.
Cercare le evidenze.
Mettere in discussione quella che sembra già una risposta.
E solo dopo decidere cosa fare.

Perché non sempre il problema è quello che sembra.

E quando senti che qualcosa non ti convince,
la domanda da cui partire potrebbe essere proprio questa:

"Aspetta. Questa cosa non mi torna."

