

CRACKING THE CODE OF INNOVATION

UN NUOVO MODELLO PER COMPRENDERE
LE RAGIONI DEL SUCCESSO DELLE STARTUP



Startup Genome

THE
DOERS

Titolo originale: Startup Genome - A New Framework for Understanding Why Startup Succeed

© 2011 - Startup Genome

La versione originale del report, insieme ad altri contenuti extra inclusi in questa traduzione, è disponibile su richiesta all'indirizzo: blog.startupcompass.co

Autori principali: Max Marmer, Bjoern Lasse Herrmann, Ertan Dogrultan, Ron Berman

Ultima revisione del documento originale: Marzo 2012

Per l'edizione in lingua italiana
The Doers srl - via Mantova 36, Torino
thedoers.co
we@thedoers.co
tel. +39 339 3723401

Traduzione, redazione: Irene Cassarino, Cosimo Panetta - entrambi Curators del progetto Startup Genome (startupgenome.co) - Revisione a cura di Emanuela Furlanetto

Prima edizione italiana: settembre 2014
Versione corrente: v.1.0

E' consentita ed incoraggiata la diffusione e la condivisione in forma digitale di questo volume, purchè non avvenga a fini commerciali. Per qualsiasi altro uso, si prega di contattare preventivamente we@thedoers.co

Ringraziamo chiunque ci faccia presente refusi, errori e consigli su come migliorare il contenuto di questa traduzione.

CRACKING THE CODE OF INNOVATION

Un nuovo modello per
comprendere le ragioni del
successo delle Startup

Indice

INTRODUZIONE	6
EXECUTIVE SUMMARY	7
1. RISULTATI PRINCIPALI	12
2. IL CICLO DI VITA DELLA STARTUP	17
3. LE STARTUP HANNO UNA PERSONALITA'	20
4. APPRENDIMENTO IMPRENDITORIALE	32
IL REPORT DI STARTUP GENOME	36
1. LE IPOTESI	38
2. LE FASI VERSO IL SUCCESSO	39
2.1 Cosa conta nella valutazione delle Startup	39
2.2 Le fasi di vita di una Startup	42
2.3 Genome Stage vs Indicatori tradizionali per misurare il successo	48
2.4 Coerenza come indicatore di successo	64
2.5 Come migliorare l'analisi?	68
2.6 Conclusioni	69
3. TIPI DI STARTUP	70
3.1 L'Automizer (Startup di tipo 1)	73
3.2 Il Challenger (Startup di tipo 4)	99
3.3 Integrator (Startup di Tipo 2)	117
3.4 Social Transformer (Startup di Tipo 1N)	133
4. APPRENDIMENTO COME FATTORE CHIAVE DI SUCCESSO	150
4.1 Volontà di ascoltare	152
4.2 Volontà di imparare	155

4.3 Capacità di reagire ai feedback	156
5. ALTRE OSSERVAZIONI (NON MENO IMPORTANTI)	159
6. CONSIDERAZIONI FINALI	167
7. FONTI, AUTORI E METODOLOGIA	169

INTRODUZIONE

L'obiettivo è porre le basi per un nuovo sistema di valutazione e conoscenza delle Startup; più efficace ed oggettivo, grazie alla capacità di riconoscere e misurare le tappe attraverso cui esse articolano il proprio percorso.

Questa relazione è il primo passo del Progetto Startup Genome per comprendere i metodi di innovazione adottati nella Silicon Valley, e promuoverne la diffusione al resto del mondo.

EXECUTIVE SUMMARY

Il progetto Startup Genome e l'ap- proccio scientifico alla costruzione di un'impresa innovativa

L'obiettivo del progetto Startup Genome è quello di aumentare il tasso di successo delle Startup e accelerarne il ritmo di innovazione in tutto il mondo con la convinzione che l'imprenditorialità possa essere una scienza che viene studiata ed applicata.

Molti imprenditori con cui abbiamo parlato, soprattutto quelli più giovani, considerano impossibile individuare modelli di comportamento dell'imprenditore che si ripetono. Addirittura credono che sia un affronto ridurre l'arte imprenditoriale a numeri e grafici.

Con questa relazione non intendiamo implicare che non c'è arte nell'essere imprenditori ma piuttosto che l'imprenditorialità è più forte all'incontro di scienza e arte.

Se otteniamo una più profonda comprensione dei fattori sottostanti al successo o al fallimento delle Startup, molti imprenditori potranno aumentare drasticamente la loro capacità di innovare, con maggiori possibilità di successo.

Quest'opportunità esiste poichè solo recentemente – negli ultimi 2-3 anni – il numero di persone coinvolte nella codifica del patrimonio di conoscenza informale coltivato nella Silicon Valley, ha raggiunto una massa critica.

Sempre nell'arco dello stesso periodo, i costi di creazione di una Startup si sono ridotti notevolmente, innescando un enorme aumento di imprenditorialità tecnologica in tutto il mondo .

Le teorie e i modelli che hanno avuto l'adozione più diffusa sono quelli che applicano efficacemente alla gestione delle Startup dei principi 'scientifici': in particolare le due teorie più adottate sono il Customer Development (Steve Blank) e il Lean Startup Method (Eric Ries) .

Il livello di adozione di questi modelli tuttavia, nonostante il crescente consolidarsi dell'esperienza e della conoscenza alla loro base, è rimasto ad un livello prevalentemente superficiale.

La maggior parte dei fondatori non sanno ancora come prioritizzare correttamente i propri impegni e i loro sforzi, e quindi diluire o ignorare cose che non sono importanti o addirittura fuorvianti. In assenza di un metodo, finiscono per essere regolarmente bombardati da suggerimenti spesso contraddittori, e molti casi paralizzanti.

Per di più, mentre la disponibilità di dati qualitativi e quantitativi è in continua crescita, la capacità di interpretarli e assumerli come informazioni per prendere decisioni migliori continua ad essere carente.

La causa primaria di questi problemi sembra essere la mancanza di un contenitore metodologico in cui poter sviluppare la nostra conoscenza accumulata sulla natura delle Startup.

Crediamo che la soluzione sia lo sviluppo di un quadro metodologico flessibile, che consenta l'integrazione dei principi, delle metodologie e dell'esperienza che sono stati scoperti sul come creare una Startup di successo.

Per questo, negli ultimi 5 mesi, abbiamo lavorato a stretto contatto con Steve Blank, il progenitore del Customer Development, per descrivere tale quadro e usarlo come base di verifica per il progetto Startup Genome.

Nel mese di febbraio abbiamo annunciato pubblicamente il progetto, e pubblicato un sondaggio per

testarne tre aspetti fondamentali.

Abbiamo ricevuto una risposta positiva e più di 650 Startup hanno aderito alla nostra indagine.

Ipotesi chiave

Le tre idee chiave che abbiamo cercato di verificare sono state:

- Le Startup evolvono attraverso distinte fasi di sviluppo. Ogni fase può essere misurata con obiettivi e soglie specifiche.
- Ci sono diversi tipi di Startup. Ogni tipo evolve attraverso i diversi stadi di sviluppo in modo diverso.
- L'apprendimento è una unità fondamentale di progresso per le Startup. Un maggiore tasso di apprendimento corrisponde a maggiori probabilità di successo.

Sintesi dei principali risultati

Come detto sopra l'obiettivo della relazione è quello di porre le basi per un nuovo quadro di valutazione e conoscenza delle Startup; più efficace ed oggettivo attraverso la misurazione dei livelli di maturazione e delle tappe in cui si sviluppano.

Attraverso l'analisi dei risultati della nostra indagine abbiamo scoperto che le Startup Internet evolvono attraverso livelli di maturazione e tappe

di sviluppo, con elementi caratteristici. Abbiamo quindi cercato di segmentarle in fasi, per poter acquisire conoscenze specifiche su come comportarsi in ciascuna fase.

E' stato inoltre riscontrato che le Startup che saltano queste fasi, o cercano di anticiparle, hanno ottenuto risultati peggiori.

Abbiamo anche individuato tre principali tipi di Internet Startup, con alcune sottocategorie.

Le caratteristiche che discriminano i livelli hanno a che fare con il modo in cui le Startup attraversano la fase di 'customer development' (sviluppo della clientela, di qui in avanti 'customer development), e con il modo in cui avviene l'acquisizione di nuovi clienti.

Ogni tipo di Startup ha diverse caratteristiche per quanto riguarda le risorse economiche, di tempo e le competenze.

Questi due risultati ovvero la classificazioni in diversi stadi in cui la Startup si sviluppa, e la sua categoria di appartenenza, pongono le basi per iniziare l'organizzazione e la strutturazione dei dati.

1. RISULTATI PRINCIPALI

In 14 punti

L'obiettivo del rapporto è porre le basi per un nuovo quadro di valutazione e conoscenza delle Startup; più efficace ed oggettivo, attraverso la misurazione dei livelli di maturazione e delle tappe in cui si sviluppano.

Scopriremo che le Startup Internet evolvono attraverso livelli di maturazione e tappe di sviluppo, con elementi caratteristici, e che è possibile – anzi importante! – acquisire conoscenze specifiche su come comportarsi in ciascuna fase.

E' stato inoltre riscontrato che le Startup che saltano queste fasi, o cercano di anticiparle, hanno ottenuto risultati peggiori.

In seguito descriveremo anche le peculiarità dei tre principali tipi di Internet Startup nell'attraversare le stesse fasi.

La stessa indagine ha permesso inoltre di evidenziare ulteriori correlazioni tra caratteristiche della Startup e probabilità di successo:

1 . I Founder (il team dei fondatori, di seguito Founder) che imparano hanno più successo: le Startup che imparano dai propri mentor, che tracciano le metriche in modo accurato riescono a raccogliere 7 volte più capitali ed avere una migliore crescita degli utenti

2. Le Startup che effettuano uno o due Pivot (per Pivot si intende la modifica di uno o più degli elementi che compongono il business model senza compromettere la visione iniziale) raccolgono più capitali (2.5x), hanno una crescita migliore degli utenti (3.6x) e incorrono nella probabilità di scalare prematuramente il 52% in meno rispetto a chi effettua più di 2 Pivot o chi non ne fa affatto.

3 . Molti investitori investono 2 – 3 volte più capitale di quanto sia necessario in Startup che non hanno ancora raggiunto una validazione del problema (problem-solution fit). Tendono inoltre a sovra investire in Startup con un solo Founder nonostante gli indicatori mettano in evidenza che questi team hanno una probabilità molto più bassa di successo.

4 . Gli investitori che partecipano direttamente alla gestione hanno poco o nessun effetto sulle prestazioni operative dell'azienda. I mentori giusti invece riescono ad influenzare in modo significativo le prestazioni e la capacità di raccogliere fondi di una società.

(Tuttavia, questo non significa che gli investitori non abbiano un effetto significativo sulle valutazioni e sulle operazioni di M&A)

5 . Startup con uno solo Founder impiegano molto più tempo (3.6x) per raggiungere la fase di "scale" rispetto a Startup con due Founder, e hanno meno probabilità di effettuare Pivot (-2.3x).

6 . Startup con un modello di acquisizione clienti *sales-driven* hanno più probabilità di scalare con successo (6.x) se nel loro team prevalgono le competenze manageriali.

7 . Startup con una componente prevalente di Founder con competenze tecniche hanno più probabilità (3.3x) di scalare con successo nel caso in cui il processo di acquisizione utenti non sia legato ad effetti di rete.

8 . Startup con un team equilibrato (founder tecnico e founder manager) hanno una probabilità del 30% superiore di raccogliere fondi, registrano una

crescita dei utenti superiore (di 2.9 volte) e hanno il 19% in meno di probabilità di scalare prematuramente rispetto a Startup con founder solo tecnici o solo commerciali.

9 . I founder di maggior successo sono quelli guidati dall'impatto dei loro test sul mercato, piuttosto che dall'esperienza pregressa o dal denaro .

10 . In grandissima misura i founder sopravvalutano il valore di IP (proprietà intellettuale) prima di avere una validazione del mercato (product-market fit). (precisamente, nella misura del 255%)

11 . Per validare il proprio mercato, le Startup impiegano un tempo molto maggiore di quanto i founder si aspettino (2-3x rispetto alle aspettative). Questa sottovalutazione è alla base della pressione per scalare prematuramente .

12 . Startup che non hanno raccolto fondi sopravvalutano la dimensione del mercato di circa 100 volte, e spesso fraintendono il loro mercato interpretandolo come nuovo.

13 . Scalare precocemente è la ragione più comune di fallimento per le Startup. Succede quando le Startup tendono ad assumere prematuramente decisioni relative a prodotto, team, business model, in modo non armonico tra tutte le dimensioni coinvolte, e compromettendo l'equilibrio della Startup.

14 . La comune segmentazione B2C vs B2B non è significativa per le Startup Internet, poichè Internet ha cambiato le regole del business. Sono stati rilevati invece 4 diversi gruppi principali di Startup che, tra di loro, hanno un comportamento molto diverso in relazione a fattori e processi chiave come: acquisizione di nuovi clienti, tempo di sviluppo, prodotto, mercato e team.

2. IL CICLO DI VITA DELLA STARTUP

La struttura fondante dell'analisi riguarda la comprensione del ciclo di vita di una Startup (e l'accertamento che in effetti questo ciclo esista e sia descrivibile).

Capire dove una Startup si posiziona all'interno del suo ciclo di vita ci permette di valutare i suoi progressi.

Il ciclo di vita che è stato rilevato dai risultati di questa indagine è costituito da 6 stadi di sviluppo, dove ogni stadio è a sua volta suddiviso in sottofasi.

Ne risulta una rappresentazione ad albero, che ci permette di valutare in modo più preciso quali sono i principali fattori di progresso nell'ambito di ogni fase.

In seguito sono trattati solo gli stadi di primo livello.

I primi quattro stadi rispecchiano le fasi individuate da Steve Blank nel suo “4 Steps to Epiphany”, con una significativo distinguo: non fanno riferimento all’evoluzione dell’azienda in sè, ma all’evoluzione del prodotto.

I 6 stadi sono:

- 1) **Discovery** (Esplorazione, scoperta, di seguito: Discovery)
- 2) **Validation** (Convalida, validazione, di seguito: Validation)
- 3) **Efficiency** (Efficienza, ottimizzazione di seguito: Efficiency)
- 4) **Scale** (Crescita scalare, di seguito: Scale)
- 5) **Massimizzazione del profitto** (non compreso nella presente relazione)
- 6) **Rinnovamento** (non compreso nella presente relazione)

Per identificare e valutare ogni stadio non sono stati utilizzati gli indicatori tradizionali - come finanziamenti , dimensioni del team , crescita degli utenti , ecc. La distinzione è basata piuttosto

su obiettivi e livelli che variano in base al tipo di Startup.

Un esempio di obiettivo è la costruzione di un MVP (minimum viable product – minimo prodotto fattibile di seguito MVP), e un esempio di livello è il raggiungimento di un definito tasso di *retention* (ritenzione o fidelizzazione utente/cliente).

	Durata media in mesi di lavoro	Media capitale raccolto (in \$)	Numero medio dipendenti (escl. Founders)	% crescita utenti nell'ultimo mese	Vantaggio competitivo principale	Top challenge
DISCOVERY	7	227.000	1	6%	IP, Tecnologia	Acquisizione clienti Sovraccarico di lavoro
VALIDATION	11	800.000	4	21%	Team Insider info	Acquisizione clienti Product-Market fit Problem-Solution Fit
EFFICIENCY	17	900.000	4	29%	Traction IP Insider info	Acquisizione clienti Fundraising Team building
SCALE	25	3.000.000	17	43%	IP Traction Tecnologia	Acquisizione clienti Team building

3. LE STARTUP HANNO UNA PERSONALITA'

Come per i giovani umani, anche per le Start-up è possibile riconoscere caratteristiche di Personalità che ne influenzano il processo di affermazione e crescita: con personali sfide, opportunità, rischi, tempi, attitudini. Conoscere, e riconoscere queste caratteristiche ci consente di affrontare con più sicurezza il percorso imprenditoriale.

Le personalità, o tipi, di Startup Web si possono classificare in base al loro metodo di acquisizione dei clienti.

Lo spettro di riferimento ha come estremi opposti:

- la modalità di acquisizione 'self service', ovvero

- senza o quasi il contatto con il cliente – cosiddetta “100% marketing“
- la modalità centrata sul contatto diretto con il cliente – cosiddetta “100% vendite“
- Si possono individuare prima di tutto 3 segmenti: quelli terminali, e quello al centro.

In futuro, si procederà con l'identificare un numero di segmenti maggiori, in modo da avere uno spettro più fluido e quindi riuscire a classificare in modo più preciso i diversi tipi di Startup (come per esempio nel caso del tipo 1N, che è un sotto-segmento del tipo 1 “Automizer”)

Tipo 1 – The Automizer

(“automatizzatore”, di seguito Automizer)

Caratteristiche distintive

- Processo di acquisizione clienti self-service
- Centrata sull'utente
- Prodotto centrica
- Velocità di esecuzione sostenuta
- Spesso automatizza un processo manuale
- Startup di questo tipo, con un team di fondatori che incorpora prevalentemente competenze tecnologiche, hanno realizzato prestazioni migliori rispetto ad altri team
- Dimensione del mercato stimato : \$11B
- Maggiori probabilità di successo nell'affrontare

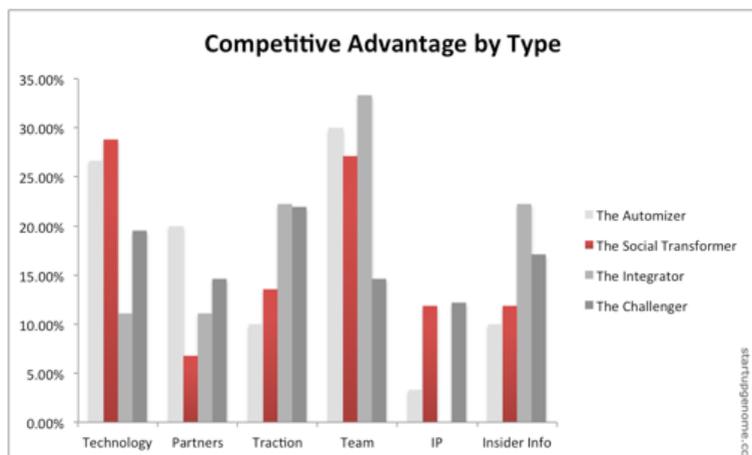
- i mercati esistenti (con nuovi prodotti),
- Bisogno di minor capitale rispetto a tutti gli altri tipi.

Esempi

Google, Dropbox, Eventbrite, Slideshare, Mint, Pandora, Kickstarter, Hunch, Zynga, Playdom, Modcloth, Box.net, Basecamp, Hipmunk.

Le Automizers sono prodotto-centriche, e impostano una strategia di acquisizione di nuovi clienti di tipo “self-service”. Significa che i clienti, per avvalersi del prodotto, non devono appoggiarsi a nessuna (o quasi) interazione umana con i venditori.

Il vantaggio di questo tipo di Startup è avere un basso costo di *overhead* (= i costi fissi di struttura aziendali), il che dà più ossigeno nel processo di validazione del mercato: il “product-market fit” può durare più a lungo, prima che si esauriscano le risorse iniziali. Questa maggiore disponibilità di tempo – o minor pressione sui costi – permette anche di dedicare più attenzione agli aspetti di ottimizzazione tanto del prodotto quanto della strategia di acquisizione clienti, prima di scalare. Gli aspetti di ottimizzazione dei processi e di esperienza utente sono infatti fattori competitivi chiave per affermarsi, anche rispetto ad altre Startup, se l’obiettivo è rendere automatico un processo che prima era manuale.



Rispetto agli altri tipi di Startup, per le Automizers mettere a punto un processo efficiente di Acquisizione Clienti ha un'importanza cruciale.

Tipo 1N – The Social Transformer

(“Trasformatore sociale” di seguito Social Transformer)

Caratteristiche distintive

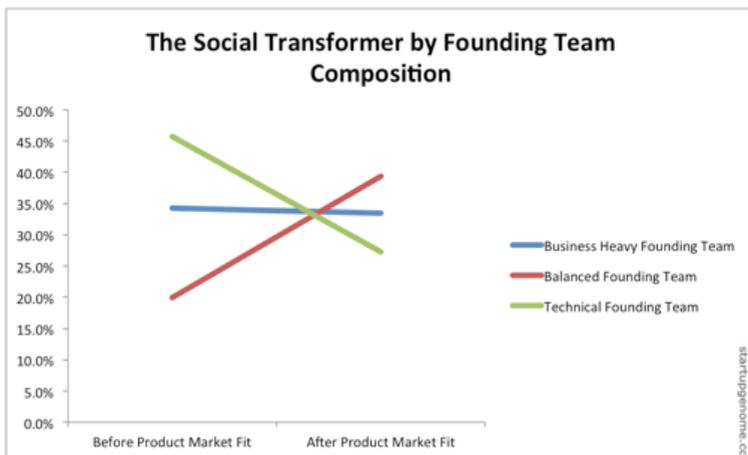
- Processo di acquisizione clienti self-service
- Necessità di raggiungere una massa critica di utenti
- Possibilità di acquisizione massiva / Rischio di perdita massiva di utenti (se minacciati da concorrenti)
- Probabilità di crescita massiva degli utenti (dopo aver raggiunto la massa critica)
- Il vincitore, colui che raggiunge la massa critica di utenti, prende tutto il mercato (Winner-takes-it-all)
- User Experience complessa
- Effetti di rete (vedi descrizione sotto),
- Influenzano il modo di interagire tra le persone
- Necessitano il 50% più di tempo rispetto al tipo 1 (The automazer) e tipo 2 (The Integrator) per raggiungere la fase di crescita scalare
- Startup Automizer con team composti da una prevalenza di competenze manageriali o team equilibrati, realizzano prestazioni migliori rispetto a team con una componente tecnica prevalente
- Dimensione del mercato: \$13B
- Maggiore propensione ad affrontare nuovi mercati

- Più probabilità di avere una forte espansione del team durante la fase di crescita scalare.

Esempi

Ebay, OkCupid, Skype, Airbnb, Craigslist, Etsy, IMVU, Flickr, LinkedIn, Yelp, Aardvark, Facebook, Twitter, Foursquare, Youtube, Dailybooth, Mechanical Turk, MyYearbook, Prosper, Paypal, Quora.

Le Social Transformer hanno sempre una strategia di acquisizione clienti di tipo 'self-service' (vedi sopra): fanno categoria a sè perchè questa strategia si appoggia a (e talvolta si scontra con) effetti di rete (Network Effects). Gli effetti di rete sono quel fenomeno per cui il valore di un prodotto dipende



I team composti prevalentemente da tecnici registrano delle prestazioni subottimali nelle Startup di tipo 1N, poichè nel loro mercato il prodotto con prestazioni migliori non è spesso quello che "takes it all".

dal numero di persone che lo usano. Il telefono, per esempio, o WhatsApp: se nessuno dei tuoi amici usasse WhatsApp, il servizio di messaggistica in sé non avrebbe valore per te – a prescindere dal suo valore intrinseco, tecnologico, etc.

La sfida principale consiste nell'acquisire una massa critica di utenti: se si supera questo ostacolo, poichè si tratta di un mercato "Winner-takes-it-all" (il vincitore, chi supera l'ostacolo, prende tutto), si scala rapidamente. L'impatto di questi tipi di prodotti è importante, e profondo: essi creano nuovi modi di vivere le relazioni sociali.

Tipo 2 – The Integrator

Caratteristiche distintive

- Strategia di acquisizione utenti semi-automatica
- La generazione del contatto con il cliente potenziale avviene senza contatto diretto (marketing) ma è necessario che ci sia una struttura diretta di vendita per la chiusura del contratto,
- Velocità di validazione del Mercato (basso rischio di incertezza)
- Prodotto centrica
- Monetizzazione precoce anche con gli early adopters
- Mercato di piccole e medie imprese
- Spesso prendono innovazioni dal mondo consumer Internet e lo riprogettano per le piccole

imprese

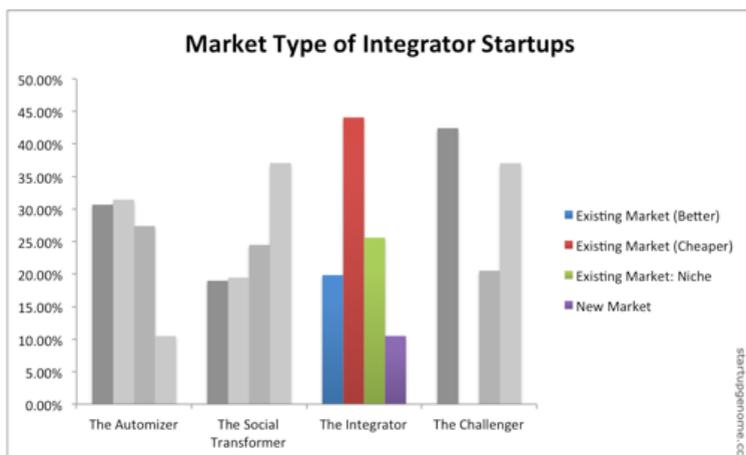
- Dimensione del mercato: \$7B
- Team composti da una prevalenza di competenze manageriali, o team equilibrati, realizzano prestazioni migliori rispetto a team con una componente tecnica prevalente
- Rivolti a mercati esistenti, con un prodotto che punta sulla convenienza nell'affrontare processi di business già presenti
- Più propensi a mantenere piccoli team anche quando passano alla fase di crescita scalare
- Monetizzano una percentuale elevata dei loro utenti.

Esempi

PBworks, Uservoice, KISSmetrics, Mixpanel, Dimdim, HubSpot, Marketo, Xignite.

Le Startup Integrator hanno una strategia di acquisizione utenti semi automatica: le azioni di marketing sono un volano di affari che in genere si chiudono grazie all'intervento di agenti di vendita interni all'azienda. Il mercato è costituito in genere da piccole e medie imprese.

Sono il tipo di Startup che possono contare su una validazione molto precoce del problema-soluzione e su una monetizzazione altrettanto precoce con gli early adopters. I loro prodotti sfruttano spesso innovazioni già sperimentate nel mercato consumer, e le mettono al servizio di processi di business già esistenti nelle aziende.



Le Integrator operano prevalentemente su mercati esistenti, dove è possibile offrire, in breve tempo, un prodotto a prezzi accessibili.

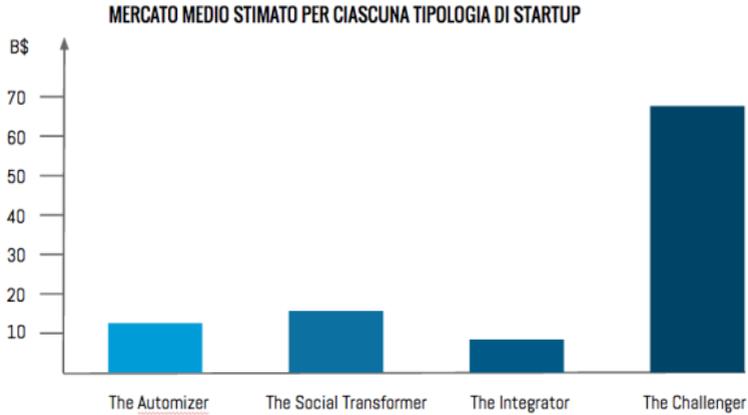
Per quanto il marketing sia un fattore chiave di acquisizione, poichè la complessità della soluzione e quindi il prezzo di acquisto è in genere elevato, per concludere una vendita è di solito necessaria l'interazione con un venditore o un addetto al servizio clienti.

Nel caso di innovazioni più complesse e di nuovi mercati (nuovi processi di business), devono passare per una fase di sviluppo del cliente assimilabile alle Startup di tipo Challenger (vedi sotto), fino a quando il mercato matura.

Tipo 3 – The Challenger

Caratteristiche distintive

- Mercato composto prevalentemente da grandi aziende (enterprise)
- Elevata dipendenza del cliente
- Mercati rigidi e complessi
- Processo di vendita manuale e ripetibile
- Per raggiungere la fase di crescita scalare impiegano circa 2x più tempo rispetto al tipo 1N (social transformer) e 3x più tempo rispetto al tipo 1 (Automizer) e tipo 2 (Integrator)
- Team composti da una prevalenza di competenze manageriali realizzano prestazioni migliori rispetto a team con una componente tecnica prevalente o team equilibrati
- Dimensione del mercato \$65B (6-7 volte più grande di tutti gli altri tipi)
- Rivolti a mercati esistenti, con la proposta di prodotto migliore, o rivolti ad un nuovo mercato
- È più probabile che si effettuino molti Pivot, oppure nessuno
- Più probabilità di avere un grande sviluppo del team durante la fase di crescita scalare.
- Bisogno di molto più capitale rispetto agli altri tipi
- Monetizzano una percentuale elevata dei loro utenti.



I Challenger aprono tipicamente mercati nuovi con prodotti complessi, o propongono prodotti di alta qualità in mercati esistenti: conquistare questi mercati è molto difficile, ma il potenziale economico è di gran lunga maggiore di ogni altra tipologia di startup.

Esempi

Oracle, Salesforce, MySQL, Redhat, Jive, Ariba, Rappleaf, Involver, Bazaarvoice, Atlassian, Buddy-Media, Palantir, Netsuite, Passkey, ferial, Apptio, Zuora, Cloudera, Splunk, successfactor, Yammer, Postini.

Il successo dei Challenger sta tutto nella capacità di instaurare un rapporto di fiducia con i clienti aziendali. Contano tipicamente su un ricavo elevato per cliente, che garantisce una buona redditività anche con pochi clienti. Normalmente

operano su mercati grandi ma rigidi, in cui l'avvio dipende molto dalla velocità con cui si chiudono i primi contratti (hanno degli overhead maggiori). Le relazioni socio-professionali dei fondatori sono importanti in questo senso, ma non devono essere considerate sufficienti: occorre tenere presente infatti che molte Challenger si trovano in una situazione di stallo una volta che si cerca di vendere il prodotto al di fuori della loro cerchia sociale.

Rimandiamo al terzo capitolo di questo rapporto per una descrizione particolareggiata di ciascuna tipologia di Startup.

4. APPRENDIMENTO IMPRENDITORIALE

Perchè è fondamentale imparare da Mentori e Mercato?

Dall'indagine condotta emerge l'esistenza di un fattore che influisce largamente sulle possibilità di successo delle Startup, tanto nella fase di avvio che nel lungo termine: la capacità di imparare.

Sono stati rilevati 3 comportamenti premianti, in questo senso, per gli imprenditori che fondano una Startup:

a) Imparare dalle best practices (buone pratiche, di seguito Best practices) trasmesse dai buoni maestri

Le aziende che seguono le indicazioni di maestri come Steve Blank, Paul Graham, etc, che hanno

distillato esperienze in best practices, hanno l'80% in più di probabilità di raccogliere fondi. Quasi tutte le aziende che hanno raccolto fondi hanno avuto dei mentori (= guide, maestri). Viceversa, aziende senza mentori hanno quasi sempre fallito nel riuscire a raccogliere fondi.

b) Capacità di ascoltare e valutare i feedback dei clienti

Le aziende Startup che raccolgono e analizzano le metriche fondamentali di impatto sul mercato (una pratica altrimenti chiamata Accounting/Contabilità), hanno un tasso di crescita 7 volte superiore a quello di aziende che non lo fanno. Le Startup che si occupano di questo tipo di contabilità raccolgono inoltre il 60% in più di fondi di quelle che la trascurano.

c) Capacità di agire sulla base dei feedback

Le Startup che, pur raccogliendo le metriche fondamentali, non riescono a valutarle ed agire di conseguenza, tendono a scalare prematuramente, cioè senza aver validato la dimensione e l'interesse del mercato. E' stato rilevato che queste aziende tendono ad effettuare più di due pivot o a non effettuarne affatto e che riscontrano maggiori difficoltà nella raccolta dei fondi e nel far crescere il team.

Di seguito gli ulteriori risultati della ricerca, che verranno approfonditi nei prossimi capitoli:

Fasi di evoluzione della Startup

Il modello di evoluzione delle Startup basato su 4 livelli Discovery, Validation, Efficiency, Scale sembra adatto a scandire delle fasi in cui è necessario assumere comportamenti specifici (ed evitarne altri) per avere più successo. E' bene tuttavia sottolineare che la granularità del modello non è ancora sufficiente a trarre conclusioni puntuali per ciascuna Startup. A questo scopo dovrebbe essere istruita un'analisi verticale.

Coerenza

Il concetto di Coerenza (in inglese “Consistency”) della Startup sembra essere un buon predittore di problemi. Per Coerenza si intende l'allineamento di tutte le dimensioni principali della Startup al metronomo per eccellenza, ovvero la dimensione della base cliente. L'essere in grado di misurare il grado di Coerenza rende ancora più agevole orientarsi nel modello ‘a fasi’ di cui sopra.

Tipi di Startup

Anche se è intuitivo concludere che le Startup si comportino diversamente in base al tipo di appartenenza, i dati raccolti ne danno maggiore evidenza e forniscono un parametro di riferimento oggettivo.

vo con cui le Startup si possono confrontare.

In questo modo le Startup possono allineare più correttamente le loro azioni alla loro ‘Personalità’, o Tipo, invece di agire – come spesso avviene – sulla base di fattori emotivi non pertinenti alla loro tipologia.

Capacità di apprendere

La capacità di imparare delle Startup costituisce un asset fondamentale, non solo nella fase di avvio ma soprattutto nel lungo termine.

Si tratta di un tema estremamente rilevante ed è importante, per i ricercatori, i mentori, i maestri e tutti coloro che hanno a cuore il successo delle Startup, che ci si concentri sulla modellazione e misurazione di che cosa esattamente significhi “Imparare”, su come le Startup possono migliorare e aumentare la loro capacità di apprendimento e trasformare questa qualità in maggiori possibilità di successo.

IL REPORT DI STARTUP GENOME

*L'imprenditorialità è più forte all'incontro di
scienza e arte.*

Se otteniamo una più profonda comprensione dei fattori sottostanti al successo o al fallimento delle Startup, molti imprenditori potranno aumentare drasticamente la loro capacità di innovare, con maggiori possibilità di successo.

La maggior parte dei founder non sanno ancora come ordinare correttamente i propri impegni e i loro sforzi secondo la giusta priorità, e quindi diluire o ignorare cose che non sono importanti o addirittura fuorvianti. In assenza di un metodo, finiscono per essere regolarmente bombardati da suggerimenti spesso contraddittori, e molti casi paralizzanti.

La causa primaria di questi problemi sembra essere la mancanza di un contenitore metodologico in cui poter sviluppare la nostra conoscenza accumulata sulla natura delle startup.

Crediamo che la soluzione sia lo sviluppo di un quadro metodologico flessibile, che consenta l'integrazione dei principi, delle metodologie e dell'esperienza che sono stati scoperti sul come creare una startup di successo.

L'obiettivo del rapporto è porre le basi per un nuovo quadro di valutazione e conoscenza delle Startup; più efficace ed oggettivo, attraverso la misurazione dei livelli di maturazione e delle tappe in cui si sviluppano.

Più di 650 Startup hanno aderito a questa indagine.

1. LE IPOTESI

Le tre idee chiave che abbiamo cercato di verificare sono state:

- Le Startups evolvono attraverso distinte fasi di sviluppo. Ogni fase può essere misurata con obiettivi e soglie specifiche.
- Ci sono diversi tipi di Startup. Ogni tipo evolve attraverso i diversi stadi di sviluppo in modo diverso.
- L'apprendimento è una unità fondamentale di progresso per le Startup. Un maggiore tasso di apprendimento corrisponde a maggiori probabilità di successo.

NOTA: I dati raccolti si riferiscono solo a Startup Internet, per quando molti dei risultati e dei modelli di comportamenti riconosciuti si possano applicare anche ad altri settori.

2. LE FASI VERSO IL SUCCESSO

2.1 Cosa conta nella valutazione delle Startup

Le metriche che contano per i Venture Capitalist

Nel contesto della ricerca per il progetto Startup Genome sono stati intervistati molti Venture Capital, e la differenza sostanziale che abbiamo individuato tra quelli di successo e quelli con una storia mediocre o fallimentare è la metodologia utilizzata per la valutazione delle Startup.

I Venture Capital con un track record poco significativo valutano le Startup con una rapida panoramica su pochi dati (ad esempio team, traction e mercato di riferimento) e le loro domande insistono su metriche come l'ammontare di finanziamenti raccolti e vantaggi competitivi distintivi: mentre queste ultime possono essere un buon indicatore di successo, al contrario una valutazione statica sul team e la traction possono portare a conclusioni fuorvianti.

Un promettente insieme di curricula non dice nulla su come certe persone lavorano in team, e la traction viene spesso misurata in numeri assoluti di utenti e fatturato, mentre queste metriche, in una Startup agli inizi possono essere conseguenza di altri fattori endogeni ed esogeni. Ad esempio: per una Startup allo stadio iniziale, il tasso di conversione può essere considerato un miglior indicatore sulle probabilità di successo future, rispetto al fatturato annuale.

I migliori venture capital hanno invece capito che le Startup sono alla continua ricerca di un mercato di riferimento e di un modello scalabile di business. Di conseguenza essi traggono conclusioni basandosi su dati più raffinati, come la volontà di apprendimento del team, il perché dei pivot fatti in passato, il linguaggio del corpo tra i membri del team e le metriche caratteristiche di quel particolare stadio di sviluppo.

Questo è servito da ispirazione per cercare di formalizzare un percorso di valutazione basato sugli obiettivi.

Una delle idee fondamentali alla base del progetto Startup Genome è che le Startup evolvano attraverso differenti stadi di sviluppo, dove ogni stadio della vita di una Startup ha diversi set di milestone, sfide e metriche. In futuro, quando saremo in grado di identificare con maggior precisione in che stadio una Startup si trova, potremo fornire agli imprenditori strumenti e risorse per aiutarli ad individuare i progressi raggiunti e migliorare l'allocazione del tempo e dell'energia con il fine di aumentare le possibilità di successo.

2.2 Le fasi di vita di una Startup

Una delle idee fondamentali alla base del progetto Startup Genome è che le startup evolvano attraverso differenti stadi di sviluppo, dove ogni stadio della vita di una startup ha diversi set di milestone, sfide e metriche.

Il modello a cui facciamo riferimento per l'analisi delle Startup è il loro ciclo di vita: comprendere a che punto del ciclo si trova una Startup ci permette di monitorare i suoi progressi in maniera più efficiente.

Il ciclo di vita di una Startup è fatto di 6 stadi di sviluppo, o fasi, dove ogni stadio è costituito da diversi sotto-livelli.

Questo crea una struttura ad albero e permette un'analisi più approfondita una volta che si è in

grado di localizzare i principali indicatori di progresso per ogni fase.

Abbiamo deciso di riferirci ad ognuno di questi stadi con il termine “Genome Stage”.

In questo report verranno trattate soltanto le prime 4 fasi, le quali si possono ricondurre a quelle individuate da Steve Blank nei suoi studi: l'unica differenza sostanziale è che i Genome Stage sono prodotto-centrici e non azienda-centrici.

La valutazione di ogni stadio è basata sulla misurazione di metriche che, per quanto riguarda il passaggio da una fase all'altra prendono il nome di soglie, o traguardi.

Un esempio di soglia potrebbe essere, per una Startup B2C senza effetti di rete, che almeno il 40% degli utenti si dichiarino dispiaciuto per la cessazione dell'erogazione del servizio/prodotto.

Le prime 4 fasi sono:

1) Discovery

Durante questa fase le Startup si concentrano nel cercare la conferma di star lavorando su un problema realmente percepito dalle persone che hanno individuato come target, e su una soluzione allettante per lo stesso mercato.

Gli eventi caratteristici di questa fase sono

- costituzione del founding team;
- conduzione di interviste e ricerche qualitative con i potenziali clienti;
- individuazione della value proposition;
- creazione di un MVP;
- ingresso del team in un incubatore o acceleratore;
- si raccolgono i primi finanziamenti da amici e familiari (FFF, Friends, fools, families, ndr.);
- individuazione dei primi mentor ed advisor da coinvolgere nel progetto.

Durata

5 – 7 mesi

2) Validation

In questa fase le Startup cercano di acquisire i primi clienti paganti e ottengono conferma che le persone siano interessate al loro prodotto/servizio anche a pagamento.

Gli eventi caratteristici di questo stadio sono

- definizione delle funzioni fondamentali da implementare;
- crescita del bacino di utenti;
- adozione ed utilizzo di metriche e software di analisi;
- finanziamento seed;

- prime assunzioni chiave;
- pivot (se necessari);
- primi clienti paganti;
- individuazione del mercato di riferimento.

Durata

3 – 5 mesi

3) Efficiency

In questo stadio le Startup rifiniscono il loro business model in base ai feedback raccolti e migliorano l'efficienza del loro processo di acquisizione clienti dotandosi di un'infrastruttura adeguata per lo stadio successivo di scalata.

Gli eventi caratteristici di questo stadio sono

- perfezionamento della value proposition;
- arricchimento della user experience;
- ottimizzazione del tasso di conversione;
- raggiungimento di una crescita virale;
- individuazione di un processo di vendita ripetibile nel tempo e/o di un canale di acquisizione clienti scalabile.

Durata

5 – 6 mesi

4) Scale

In questa fase le Startup premono sull'acceleratore e cercano di crescere in maniera dirompente.

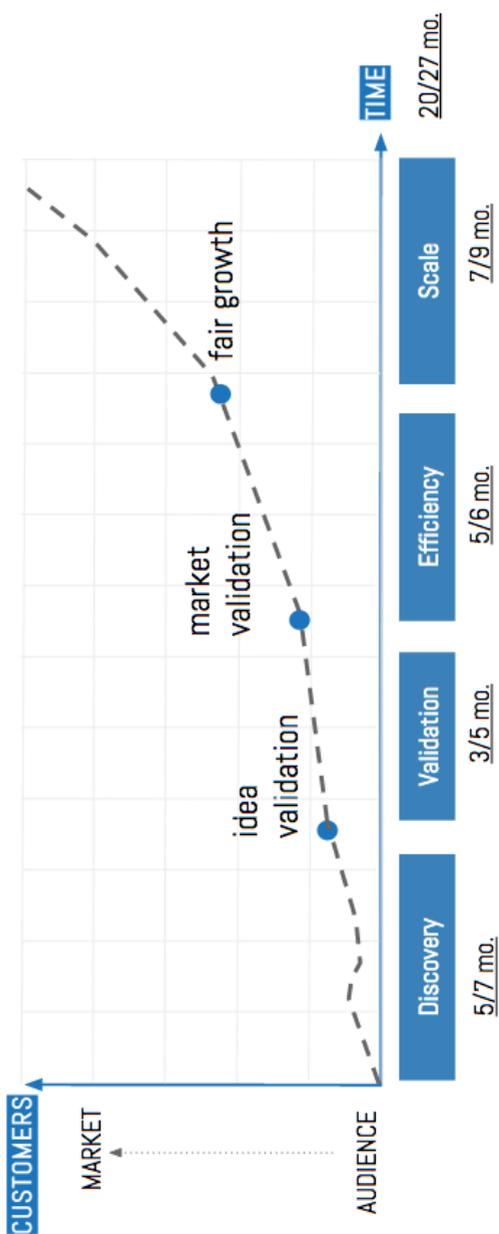
Gli eventi caratteristici di questo stadio sono

- finanziamento Round A;
- acquisizione massiva di clienti;
- miglioramenti sul grado di scalabilità back-end;
- assunzione di figure executive;
- implementazione dei processi;
- definizione, all'interno del team, di funzioni e dipartimenti aziendali.

Durata

7 – 9 mesi

Ciclo di vita delle Startup. Dalla validazione dell'idea (problema/soluzione), alla validazione del mercato (prodotto/mercato), alla fase di crescita.



2.3 Genome Stage vs Indicatori tradizionali per misurare il successo

Come comportarsi in ciascuna fase di vita della Startup? In che modo concentrarsi sui traguardi che delimitano ciascuna fase aiuta a compiere i passi giusti?

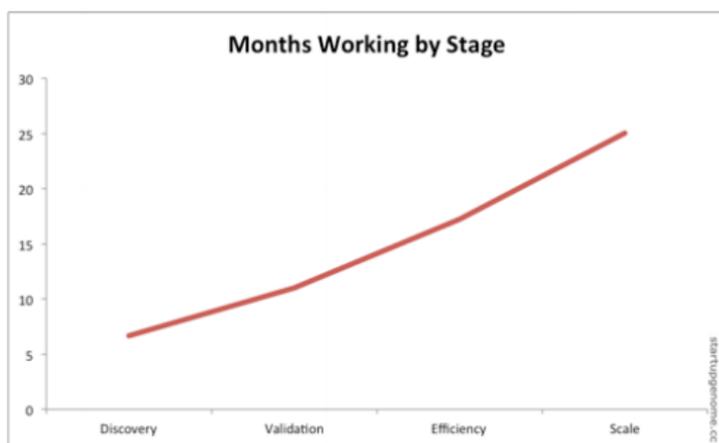
Il progetto di ricerca Startup Genome ha identificato 4 stati principali di evoluzione di una Startup, caratterizzati da eventi e obiettivi comuni, in cui ciascun imprenditore ha la possibilità di riconoscersi e trovare riferimenti su come avanzare.

E' stato dimostrato che le Startup che avanzano coerentemente attraverso questi 4 stadi, senza saltare passaggi necessari, hanno più successo. Detta

in altri termini, quelle che non lo fanno, dimostrano minori segnali di progresso.

Cosa significa muoversi coerentemente attraverso gli stadi? Lo si capisce meglio se si mappa il comportamento delle Startup che hanno ottenuto finanziamenti, attraverso questi stadi, usando i tradizionali indicatori di progresso (come tempo, numero di persone nel team, numero di utenti etc).

Tempo: Mesi di lavoro per attraversare ciascuna fase



filter: only consistent startups that raised money / n=82, 90% significance level (SL)

Questo grafico mostra quanto tempo le startup che hanno ottenuto finanziamenti hanno impiegato per superare gli stadi.

Si osserva che:

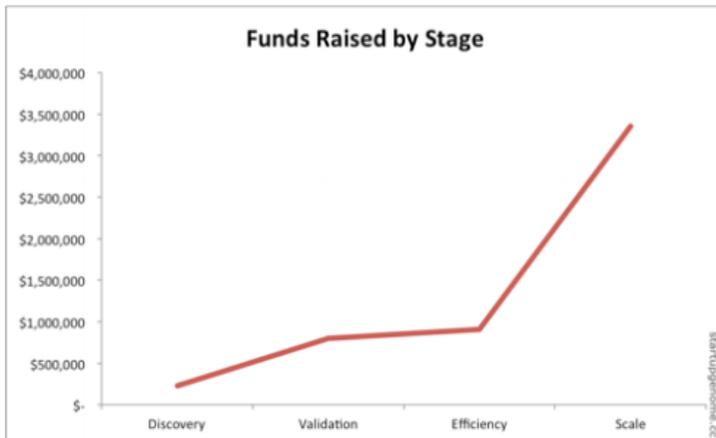
Il tempo che le Startup impiegano per superare ogni stadio è una funzione monotona e convessa: via via che gli stadi avanzano essi risultano sempre più difficili da completare e richiedono maggior tempo e lavoro.

Indicazione pratica che emerge dalla ricerca:

Il tempo che una Startup impiega per attraversare i vari stadi è molto più lungo di quello che si aspettano molti imprenditori alle prime armi. Molti vengono illusi dalla convinzione di poter completare il primo stadio (Discovery) in un solo mese ma, poiché questo richiede molto più tempo, si creano delle pressioni che portano a saltare gli stadi, incorrendo in quel fenomeno definito 'incoerenza' e premature scaling.

Questo risultato è utile anche per un investitore poiché aiuta a capire quando ha senso compiere un investimento.

Finanziamenti: quanti fondi vengono raccolti in media in ciascuno stadio



filter: only startups that raised money / n=100, 95% SL

Questo grafico mostra quanti soldi sono riuscite a raccogliere in media le startup in ogni stadio.

Nel primo stadio l'importo medio è di 150 k\$. Nel secondo stadio, durante il quale

- la prima versione del prodotto è stata messa a punto,
- vengono raccolti i primi segnali di validazione del business model
- ma non è stata ancora accertata la replicabilità del ciclo di vendita,

l'importo medio raccolto è 600 k\$. Nel terzo stadio la media è di 900 k\$. Nel quarto stadio la media

è 3M\$ (questi dati possono variare a seconda del tipo di Startup).

Indicazione pratica che emerge dalla ricerca:

I round di finanziamento consigliati per ogni stadio sono:

- Stadio 1: 10 – 50 \$k
- Stadio 2: 100 k\$ – 1.5 M\$ a seconda della tipologia di Startup
- Stadio 3: 0
- Stadio 4: 1.5 – 7 M\$ a seconda della tipologia di Startup

E' consigliabile non cercare finanziamenti durante il terzo stadio poichè è più importante concentrarsi sulla ricerca di efficienza del proprio prodotto, piuttosto che sulla ricerca di finanziatori, che invece serviranno a mettere il prodotto efficiente a disposizione di un numero maggiore di utenti (Scale).

Le Startup raccolgono il grosso dei loro finanziamenti durante lo stadio 4 (Scale): questo avviene perchè una Startup ha dimostrato di avere un prodotto desiderato dal proprio target, il prodotto ha l'opportuno livello di efficienza per essere distribuito a tanti utenti, e la Startup può usare i soldi per migliorare la propria scalabilità.

Inoltre:

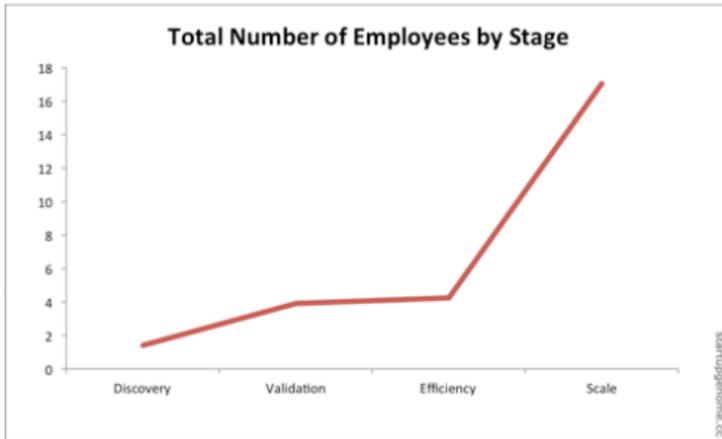
I valori riscontrati per il primo finanziamento (nello stadio 1) sono normalmente superiori a quelli indicati come efficaci dalla ricerca, perché spesso gli investitori fanno investimenti esagerati in questo stadio. Investire soltanto 10-50k nel round 1, piuttosto che cifre più elevate a 5 zeri, riduce i rischi per gli investitori e non ha impatti negativi sulle Startup.

L'idea di fondo è che gli investitori non dovrebbero scommettere molti soldi su una Startup fintantoché non abbia dimostrato di aver identificato un problema e una soluzione che risolva almeno in parte quel problema. Questo può aiutare gli investitori a tutelarsi dall'investire in team che sulla carta mostrano enormi potenzialità ma nella pratica producono risultati scadenti.

La complessità di avere meno di 50k da utilizzare può avere effetti benefici negli imprenditori alle prime armi perché in questo modo corrono meno rischi di montarsi la testa (cioè, riempirla di false certezze).

La maggior parte dei finanziamenti dovrebbe essere raccolta dopo l'aver verificato l'esistenza di un business model ripetibile e dopo aver messo a punto un processo efficiente di acquisizione clienti.

Numero di lavoratori dipendenti, in ogni stadio



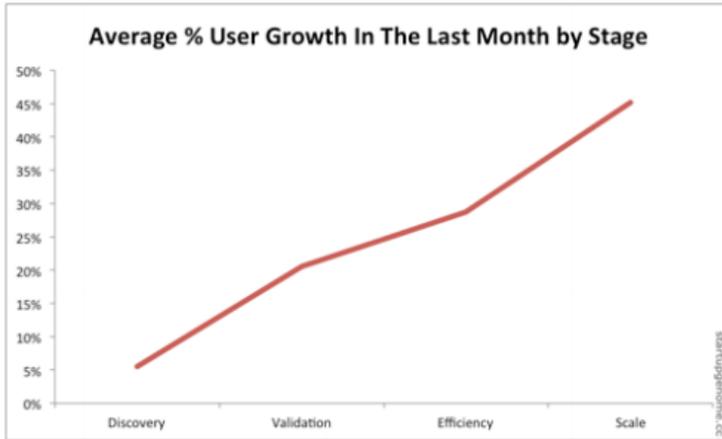
filter: only startups that raised money / n=129, 95% SL

Questo grafico mostra la dimensione del team nei vari stadi di sviluppo (dal conteggio sono esclusi i fondatori e i dipendenti part-time). Il numero rimane relativamente costante nei primi tre stadi, finchè non si raggiunge il quarto stadio e si inizia a scalare.

Indicazione pratica che emerge su questo aspetto:

Non bisogna preoccuparsi di assumere dipendenti fino alla fase di Scale.

Customer acquisition: crescita percentuale degli utenti



filter: Only Consistent Startups working full time / n=199

Questo grafico mostra la percentuale media di crescita degli utenti durante l'ultimo mese di ogni stadio.

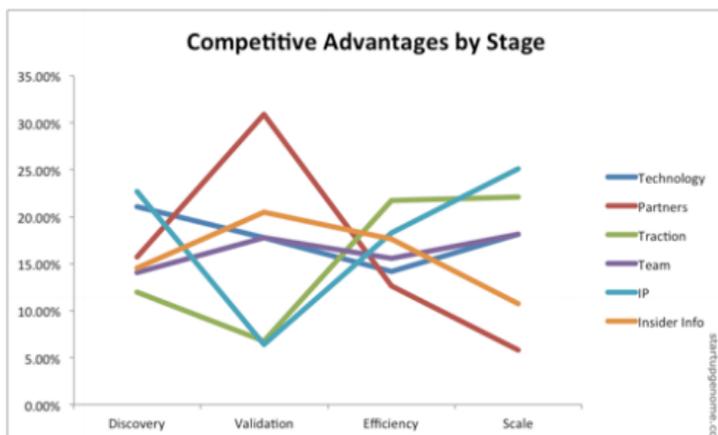
Dalla ricerca è emerso che:

Nella fase di discovery ci si dovrebbe concentrare poco sulla crescita. Durante la validation, parallelamente ai miglioramenti portati al prodotto, dovrebbe crescere anche il numero di utenti. Nello stadio efficiency la crescita si stabilizza, perchè il team è impegnato nel preparare la strada per l'aumento considerevole di utenti che dovrebbe manifestarsi durante la fase di scale.

Indicazione pratica:

Ci si sarebbe aspettati una crescita maggiore alla fine del primo stadio perché quando si ha a che fare con numeri piccoli, un piccolo aumento in termini assoluti è registrabile come un grande aumento in termini percentuali: per esempio, se una Startup ha 2k clienti ed è cresciuta di 1k nell'ultimo mese, dovrebbe registrare comunque un +100%. La crescita media è comunque inferiore perché, dopo un picco iniziale di nuovi clienti dovuto al lancio del MVP, il tasso di crescita diminuisce rapidamente.

Vantaggio competitivo percepito, in ciascuna fase



filter: only consistent startups that raised money

Questo grafico mostra che cosa viene identificato come vantaggio competitivo dai founder durante le varie fasi.

- L'importanza data alla tecnologia varia sensibilmente nel tempo. Soprattutto nelle fasi iniziali è considerata più importante rispetto agli altri fattori competitivi.
- I partner assumono maggiore importanza come fattore competitivo nella fase 2.
- La trazione, ovvero la capacità di acquisire nuovi utenti, cala nella fase 2 e ha un picco nella fase 3.
- L'importanza data al team rimane costante durante tutte le fasi.
- L'importanza data alla proprietà intellettuale (IP) varia consistentemente durante tutte le fasi.
- Le informazioni riservate sono ritenute importanti durante i primi 2 stadi ma hanno poi una rivalutazione in negativo: ad esempio, quando Marc Benioff ha lasciato Oracle per fondare Salesforce era SVP di Oracle e aveva molte informazioni riservate su dove il mondo dell'industria software si stava indirizzando.

	<i>Discovery</i>	<i>Validation</i>	<i>Efficiency</i>	<i>Scale</i>
<i>Principale vantaggio competitivo percepito</i>	IP Tecnologia	Info riservate ricevute dai partner	Trazione IP Info riservate	IP Trazione Tecnologia

Indicazioni pratiche:

Tecnologia: è sempre una parte fondamentale per

una Startup internet.

Partner: durante la fase di Validation i partner possono essere utilizzati per validare concept con poca trazione. Ad esempio, il patto stretto tra Microsoft e IBM per sviluppare il sistema operativo DOS, ha permesso a Microsoft di sviluppare un progetto complesso, ma con un'alta probabilità di successo.

Trazione: risulta essere il vantaggio competitivo meno importante durante la fase di Discovery e, sebbene sia sorprendente la percentuale rilevata, andrebbe rivalutata al ribasso perchè le Startup non hanno nessuna trazione fintantoché non hanno rilasciato il loro MVP (almeno che non siano nate da un'impresa preesistente o da un blog).

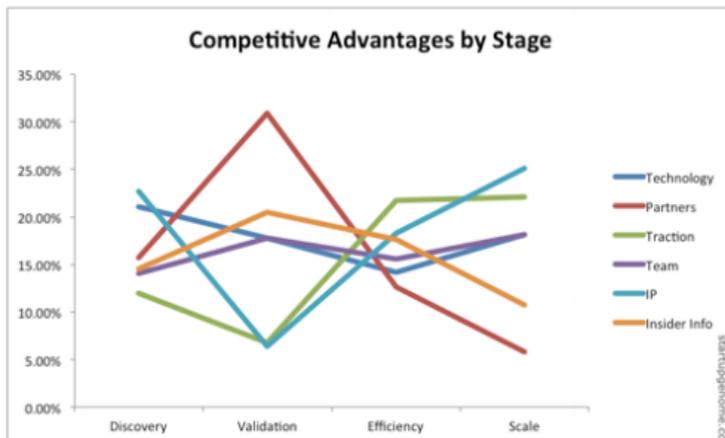
Infatti, durante la fase di Validation il peso dato alla trazione come vantaggio competitivo scende ad un livello molto inferiore: accade quando i founder si rendono conto che poche persone sono realmente interessate ed utilizzano il loro prodotto. La trazione in termini di importanza aumenta dopo l'individuazione del mercato di riferimento e una volta che si è entrati nelle fasi Efficiency e Scale.

Proprietà Intellettuale: l'importanza attribuitagli è sorprendentemente alta nella fase di Discovery e subisce una notevole diminuzione durante la Validation. Questo è probabilmente dovuto al fatto

che molte Startup nascono dalla commercializzazione di una IP (Intellectual Property, proprietà intellettuale), ma iniziano a dubitare della sua importanza quando la maggior parte delle persone non vuole usare il loro prodotto. Negli stadi 3 e 4 l'IP diventa più importante perché le Startup sono consapevoli di che cosa i loro clienti vogliono realmente e di quanto il monopolio temporaneo garantito dall'IP conti davvero per soddisfare questo bisogno validato.

Arriviamo quindi al punto meno tangibile in termini numerici, ma non meno significativo in termini di indicazioni pratiche.

Obiettivi/Problemi percepiti come principali in



filter: only consistent startups that raised money

Questo grafico mostra quali sono gli obiettivi/problemi principali (Key Challenges) riconosciuti dalle startup durante le varie fasi.

ciascuna fase

	<i>Discovery</i>	<i>Validation</i>	<i>Efficiency</i>	<i>Scale</i>
<i>Obiettivi e problemi percepiti</i>	Acquisizione clienti	Acquisizione clienti	Acquisizione clienti	Acquisizione clienti
	Over-capacity	Problem solution fit	Team building	Team building
		Product market fit	Fund-raising	

Cosa emerge dalla ricerca:

La validazione del mercato (Product-market fit) risulta essere una delle sfide principali durante la fase di Validation ma, la cosa significativa, è che molte Startup lo considerano cruciale anche durante la fase 3. Per validazione del mercato si intende la verifica che la soluzione ipotizzata sia appetibile per un numero sufficiente di clienti e che il processo di vendita sia profittevole. Dai dati emerge che i founders si sono dati in generale delle soglie troppo ottimistiche per accertare il raggiungimento di queste condizioni, cosicché si sono trovati impegnati nello stesso processo di validazione anche nella fase 3 (aumentando in questo modo il rischio di fallimento).

Attraverso i 4 stadi l'acquisizione clienti - o traction – risulta di gran lunga la sfida percepita come più rilevante. Malgrado ciò, la maggior parte delle Startup fallisce per una mancanza di clienti. Che cosa significa? La spiegazione è importante perchè mette in luce una trappola fatale per molti. Questi sono gli ingranaggi del circuito vizioso:

- L'acquisizione clienti, di per sè, non dovrebbe essere la priorità principale, fino allo stadio 4. I clienti arrivano solo quando si riesce a identificare efficacemente un problema sentito da un preciso segmento di mercato (Problem-solution fit), e quando si riesce a formulare una soluzione appetibile, efficace, e sostenibile (Product-market fit). Problem-solution fit e Product-market fit dovrebbero essere le priorità, durante le fasi 1-2-3: sono queste le leve per aumentare la base clienti.
- Invece: le Startup si prefiggono di acquisire clienti ad una velocità incoerente con la maturazione di questi processi (troppo elevata), e quindi:
 - compensano l'offerta di un prodotto non utile con l'aggiunta di nuove features (ancora meno utili)
 - compensano la mancanza di utenti interessati allocando molte risorse sulla creazione di buzz.
- Il risultato di tutto ciò è una lenta morte. Le Startup in questo circolo vizioso sono clinicamente morte, anche se continuano a sentirsi vive (sviluppano e comunicano).

Un ulteriore motivo dell'importanza data all'acquisizione clienti è che molti investitori (quelli meno performanti) chiedono di vedere la trazione in un Startup, piuttosto che le metriche più idonee ad ogni fase.

L'importanza data al problema/sfida del team building e del raccogliere finanziamenti aumenta nei primi 3 stadi ma diminuisce durante la fase 4, poichè una volta attraversate le tre fasi, entrambi i processi risultano più facili nella fase 4.

Inoltre:

Durante la Validation molte Startup sentono di non aver trovato il Problem-solution fit sebbene questo sia un problema riguardante la fase precedente (Discovery). Le analisi sui dati delle interviste hanno fatto emergere la conclusione che queste Startup stanno lavorando ad un prodotto senza essersi accorte che nessuno lo vorrà; come conseguenza di ciò la maggior parte di loro avrà bisogno di fare Pivot e ritornare alla fase Discovery una volta che hanno fallito la fase di validation.

Quando i founder riferiscono che una delle loro maggiori difficoltà è la mancanza di tempo, o il dover ricoprire troppi ruoli, abbiamo definito questa situazione "over capacity": è significativo che questo sia un problema riscontrato soltanto dalle Startup in fase di Discovery. In questa fase infatti lo possiamo considerare fisiologico: prima

di aver raccolto qualche segnale di validazione del mercato, è normale che si lavori in condizioni di non-sostenibilità e profittabilità, che, ricondotte ad un'equazione sul tempo, producono come risultato lo stato di sovraccarico (il fabbisogno di tempo è superiore alla disponibilità effettiva).

2.4 Coerenza come indicatore di successo

Con il modello a fasi, è possibile misurare le possibilità di successo di una Startup

I seguenti grafici vogliono rappresentare le differenze tra Startup che si muovono costantemente attraverso le fasi di sviluppo e Startup che non lo fanno.

Le Startup che non si muovono costantemente attraverso gli stadi sono chiamate “incoerenti”.

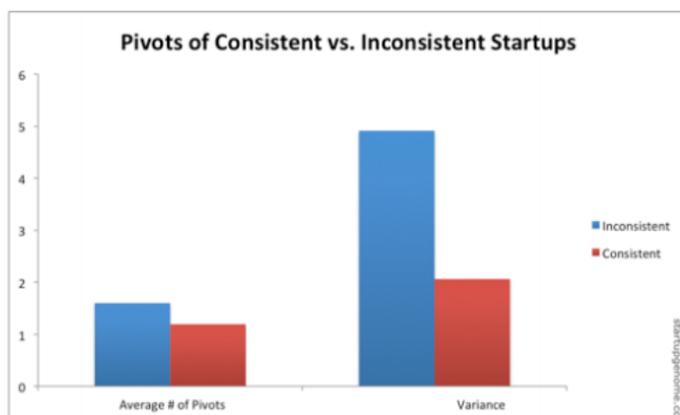
Ad esempio, si potrebbe riconoscere una Startup come incoerente se i founders sono impegnati in attività associate con la fase 3 o 4, ma non hanno ancora raggiunto gli eventi-soglia (milestones) indicati come indicatori di completamento delle fasi 1 e 2.

Uno dei motivi più comuni di incoerenza è la crescita prematura (premature scaling), cioè tentare di crescere prima di aver validato il mercato.

Se una Startup è incoerente, lo stadio in cui si trova non è quello in cui crede di essere, ma l'ultimo che ha effettivamente attraversato in base alle metriche raccolte.

L'ipotesi alla base del modello 'a fasi', è che se una Startup non attraversa coerentemente le fasi, dovrebbe ottenere risultati peggiori.

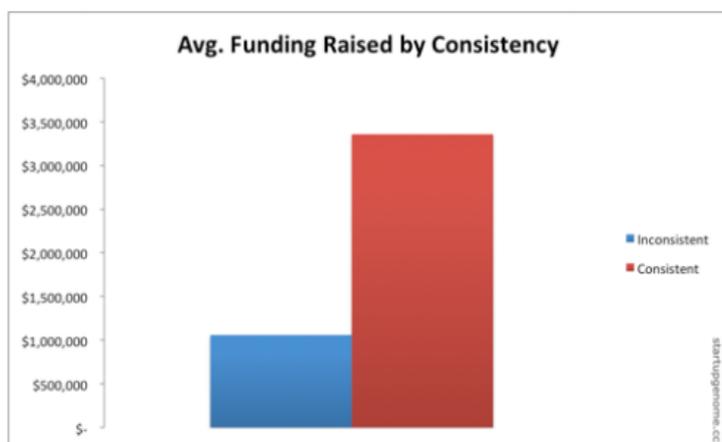
Ecco tre indizi che vanno in questa direzione:



A pivot is a major change in the business. For example a new market or a new value proposition. n=455, 90% SL for difference in averages

Un Pivot è un cambiamento sostanziale nel Business Model - per esempio un nuovo mercato o una nuova Value Proposition

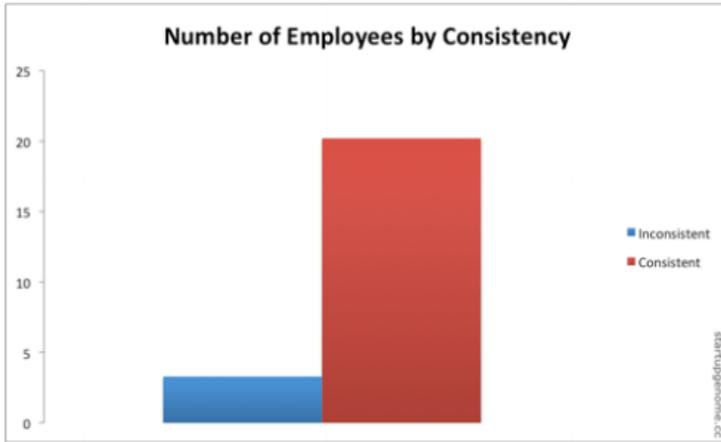
Le Startup incoerenti eseguono moltissimi Pivots, o nessuno (un Pivot è un cambiamento sostanziale nel modello di business, per esempio un nuovo mercato o una nuova value proposition). Non eseguire alcun pivot è molto improbabile, perchè è difficile trovare la direzione giusta al primo colpo, ma anche farne moltissimi è segno di cattivi risultati e del fatto che non si è ancora trovato un mercato.



filter: only startups that raised money that are in the scale stage / n=31, 90% SL

Ammontare medio dell'investimento vs Coerenza

Le Startup coerenti raccolgono più finanziamenti di quelle incoerenti. Ciò significa che anche i VC riescono a discernere intuitivamente tra Startup che stanno effettivamente procedendo, e a premiarle per questo.



filter: only startups that raised money that are in the scale stage / n=31, 90% SL

Numero di dipendenti vs Coerenza

Le Startup coerenti registrano una crescita del personale 5 volte superiore, nello stesso intervallo di tempo.

2.5 Come migliorare l'analisi?

Questo report è solo un punto di partenza

Nonostante la valutazione delle Startup basata sulle fasi abbia funzionato ragionevolmente bene, ci sono molti modi per migliorarne l'accuratezza.

E' stato rappresentato ciascuno stadio con dati medi, che non danno la giusta evidenza della moltitudine di modi in cui le Startup possono attraversare gli stadi: in modo stentato o a pieni voti, per esempio. Occorrerebbe definire dei limiti superiori o inferiori che contraddistinguono il modo il cui le Startup raggiungono gli eventi-soglia per ciascuna fase, perchè potrebbero anch'essi avere un impatto significativo sui risultati.

2.6 Conclusioni

Il successo imprenditoriale può essere compreso e guidato

Questa analisi non dimostra che tutte le Startup debbano perentoriamente muoversi attraverso le fasi che sono state individuate, ma molti indicatori, sia numerici che qualitativi, dimostrano che le fasi esistono.

Migliorare il modello a fasi rappresenta una grande opportunità di acquisire una comprensione più profonda di ciò che sostiene e guida il successo imprenditoriale, e di consegnare agli imprenditori le conoscenze e le risorse per allocare meglio la loro energia, prepararsi alle sfide, e guidare il progresso.

3. TIPI DI STARTUP

Una tassonomia di semplice applicazione, che consente agli imprenditori di ottenere indicazioni più precise sul percorso che li attende

Una delle cause di confusione più frequente per molti imprenditori all'inizio del proprio percorso è il ricevere consigli molto contraddittori rispetto alle decisioni che devono affrontare. Tra le principali cause di contraddizione sta il fatto che la persona che fornisce il consiglio si basa sulla propria personale esperienza con altre Startup, e non tiene in considerazione il fatto che l'imprenditore in questione può rappresentare una tipologia di Startup molto diversa.

Non c'è da biasimare chi fornisce il consiglio: differenziare tutti i tipi di Startup non è affatto facile. Questo report cerca di fare un piccolo passo in

avanti nella formalizzazione di quali siano questi tipi e in base a quali fattori si differenzino.

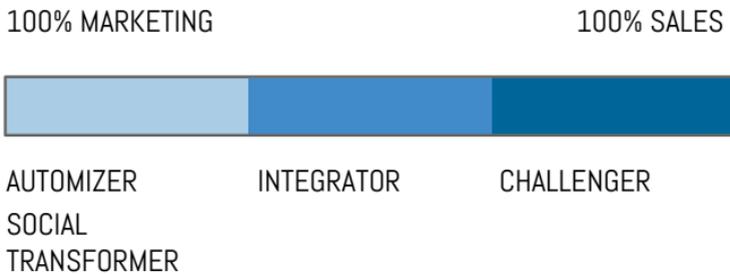
Il criterio di suddivisione tra tipi è, al momento, il modo in cui le Startup sviluppano il loro mercato (Customer Development), ovvero come i founder cercano e validano una strategia scalabile di acquisizione clienti.

Allo stesso tempo questa tassonomia non tiene in grande conto come fattore discriminante le caratteristiche del prodotto (facendole discendere, vedremo, dalla strategia di Customer Development), nè l'esistenza di rischi di carattere tecnologico. In futuro verrà probabilmente sviluppata un'analisi più completa e complessa.

Sulla base dei dati empirici raccolti, sono stati individuati 3 tipi principali di Startup, e 1 sottotipo.

Lo spettro di riferimento ha come estremi opposti:

- la modalità di acquisizione 'self service', ovvero senza o quasi il contatto con il cliente – cosiddetta "100% marketing",
- la modalità centrata sul contatto diretto con il cliente – cosiddetta "100% vendite".



Lo spettro di riferimento per l'identificazione della propria tipologia di Startup.

“100% marketing” fa riferimento alla modalità di acquisizione clienti Self Service.

“100% sales” fa riferimento invece ad una strategia di acquisizione del mercato basata sul contatto diretto con cliente da parte di una forza vendite.

3.1 L'Automizer (Startup di tipo 1)

Le Automizer sono prodotto-centriche: in un mercato molto competitivo, dove i margini sono risicati, devono puntare ad avere il prodotto migliore per i propri utenti.

Panoramica

Le Automizer (“Automatizzatori“, di seguito Automizer) sono prodotto-centriche, e impostano una strategia di acquisizione di nuovi clienti di tipo “self-service”. Significa che i clienti, per avvalersi del prodotto, non devono appoggiarsi a nessuna (o quasi) interazione umana con i venditori.

Il vantaggio di questo tipo di Startup è avere un basso costo di overhead (= i costi fissi di struttura aziendali), il che dà più ossigeno nel processo di validazione del mercato: il “product-market fit” può durare più a lungo, prima che si esauriscano

le risorse iniziali. Questa maggiore disponibilità di tempo – o minor pressione sui costi – permette anche di dedicare più attenzione anche agli aspetti di ottimizzazione tanto del prodotto quanto della strategia di acquisizione clienti, prima di scalare. Gli aspetti di ottimizzazione dei processi e di esperienza utente sono infatti fattori competitivi chiave per affermarsi, anche rispetto ad altre Startup, se l'obiettivo è rendere automatico un processo che prima era manuale.

Esempi di Startup appartenenti al tipo Automizer

Google, Dropbox, Eventbrite, Slideshare, Mint, Groupon, Pandora, Kickstarter, Zynga, Playdom, Modcloth, Chegg, Powerset, Box.net, Basecamp, Hipmunk, OpenTable, Amazon etc.

Sottotipi

Prima di affrontare i tratti caratteristici degli Automizer, è utile soffermarsi su alcuni sotto-tipi con importanti peculiarità.

Automizers con motore ibrido

Alcune Startup di tipo 1 monetizzano i propri utenti indirettamente.

In questo caso, occorre distinguere gli utenti dai clienti, i quali vengono acquisiti con delle strategie che fanno riferimento alle modalità descritte per

i tipi 2 e 3. Chiameremo questa strategia di acquisizione clienti secondaria con il nome di ‘motore ibrido’.

Ci sono molte Startup di tipo 1 con motori ibridi di tipo 2 e 3.

Le Startup con motori ibridi devono identificare sia il tipo di Startup di appartenenza sulla base del motore di acquisizione di utenti sia il tipo sulla base del motore di acquisizione dei clienti.

Esempi

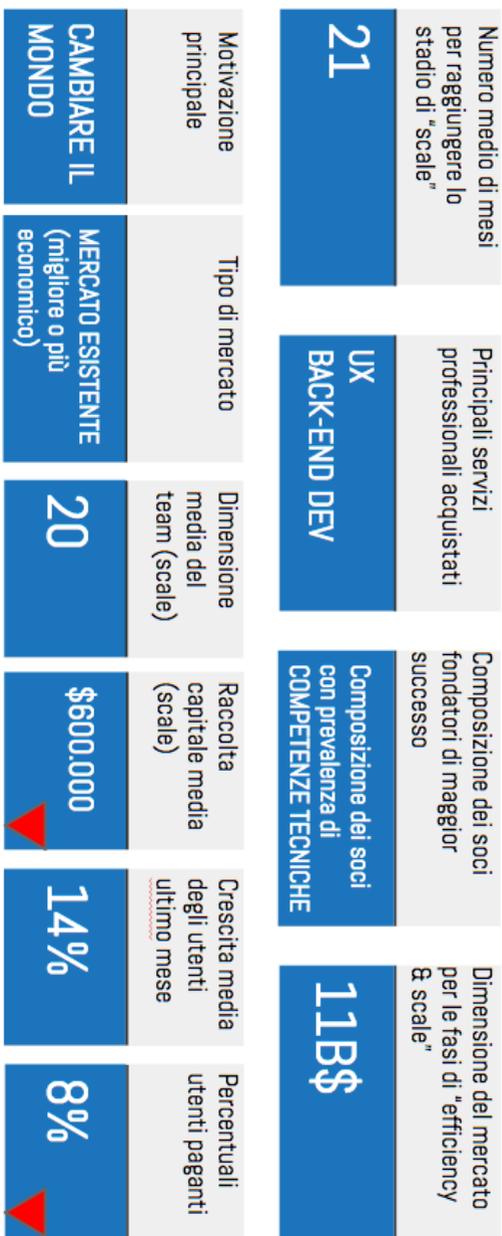
- Groupon – Tipo 1 con motore ibrido di tipo 2
- OpenTable – Tipo 1 con motore ibrido di tipo 3
- Google – Tipo 1 con motore ibrido di tipo 2 e tipo 3
- Automizer che necessitano partner strategici da gestire in modo diretto

Un piccolo numero di Startup di tipo 1, per finalizzare la loro proposta di valore, necessita di siglare accordi con partner strategici.

Malgrado questo crei maggiori costi in fase di avvio, e tempi più lunghi, questo tipo particolare è in grado di raccogliere molti più fondi fin dall’inizio, che contribuiscono quindi a sostenere la crescita.

Esempi

- Pandora – Accordi strategici con le Etichette Musicali per le licenze musicali.



Sintesi delle caratteristiche principali per le Startup di tipo Automizer.

Le frecce rosse segnalano il valore più basso rispetto a tutte le tipologie di Startup.

- Gilt Groupe – Accordi strategici con marchi d’abbigliamento
- Spotify -Accordi strategici con le Etichette Musicali per le licenze musicali.
- Automizer con E-Commerce

Per quanto riguarda la strategia di acquisizione clienti e il loro sviluppo le e-commerce Startup si comportano come le altre Startup del tipo 1: sono invece molto diverse per quanto accade “dietro le quinte”, in particolare rispetto all’operatività (e i dati economici) connessa alla loro necessità di immagazzinare e consegnare oggetti fisici.

Esempi

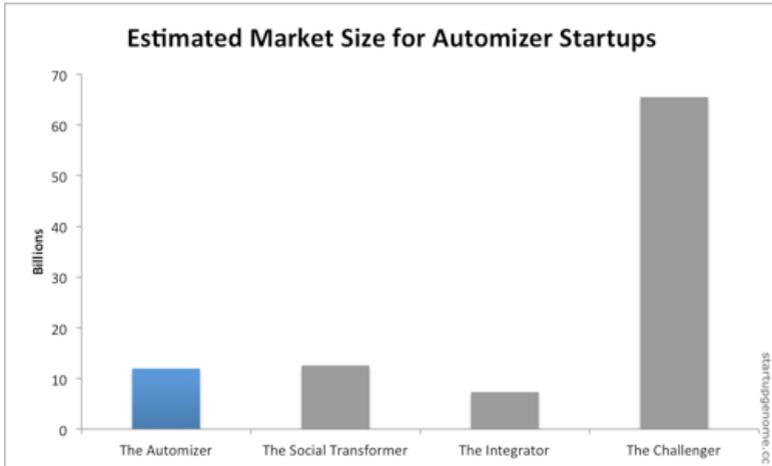
- Amazon
- Glit Groupe

Di seguito verranno esplorati uno a uno gli aspetti utili per calibrare le aspettative, misurare i progressi e prevedere i fattori di rischio degli Automizers.

Mercati

Motori di ricerca, Pagamenti, Giochi, FileStorage, Mobile, Media, Viaggi, E-Commerce.

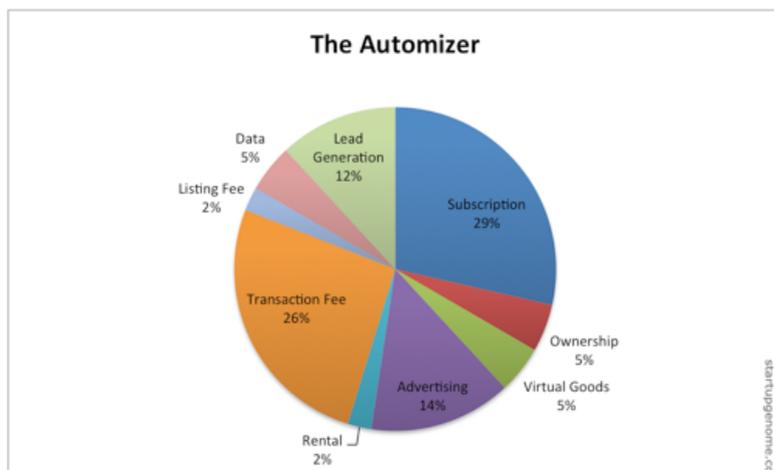
Le Startup di tipo Automizer si rivolgono a un mercato che è due volte più grande rispetto a quelli a cui si rivolgono le Startup di tipo 2 (Integrator) e hanno maggiori probabilità di affrontare mercati esistenti.



Dimensione del mercato per le Startup Automizer rispetto agli altri tipi di Startup.

Modelli di generazione di profitti

I più comuni, per le Automizers, sono:
Pubblicità, Quote di Sottoscrizione, Vendita di licenze , Generazione di potenziali clienti (per altri servizi), Vendita di beni virtuali, Noleggio, Quota per transazioni.



Modelli di revenue (generazione di profitti) per le Automizer

Potenziale

Le Startup di tipo 1 di solito hanno una varietà limitata di prodotti, ma se questi fanno riferimento ad un mercato abbastanza grande, allora hanno un grande potenziale di crescita.

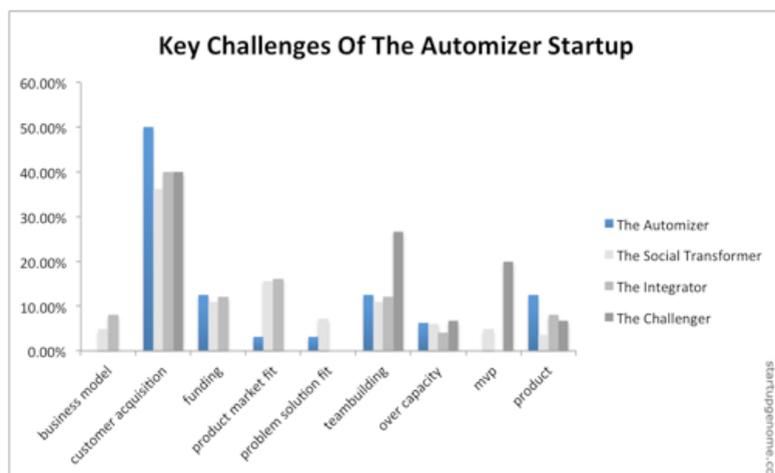
Una volta che gli Automizers raggiungono una certa dimensione, sono spesso acquistati da una società più grande, oppure tentano di evolvere in una piattaforma, al fine di potenziare la crescita e creare barriere maggiori all'ingresso da parte di altri concorrenti.

Rischi e sfide

Il rischio fondamentale nella fase iniziale è la costruzione di un prodotto che sia in grado di offrire un valore netto e preciso (Unique Value Proposition), insieme ad una efficace esperienza utente.

Poiché non vi è alcuna interazione umana nel processo di acquisizione di nuovi clienti, e poiché gli Automizers operano in mercati esistenti, è necessario che gli utenti si convincano autonomamente che il prodotto offerto è il migliore tra le possibili alternative.

Se il prodotto non è migliore rispetto alle soluzioni concorrenti, la crescita della base utente sarà molto difficile da sostenere.



Principali sfide delle Startup Automizer rispetto agli altri tipi di startup.

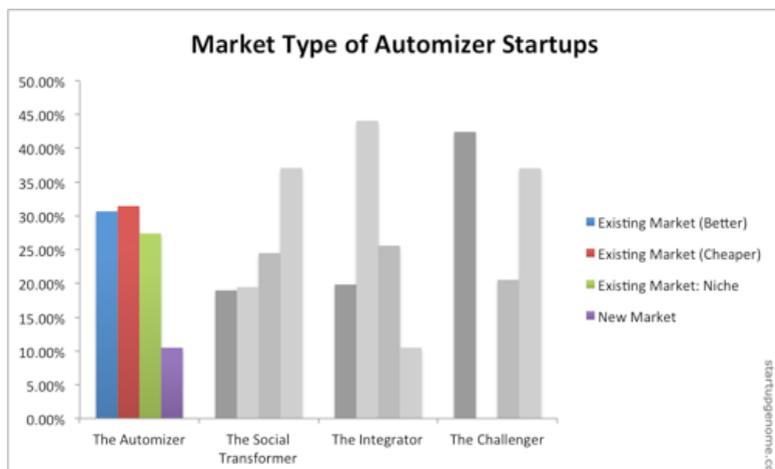
Ingresso nel mercato

E' relativamente facile per le Startup di tipo 1 entrare nel mercato che hanno scelto, soprattutto se non necessitano di partner strategici per iniziare (come ad esempio quando è necessario un accordo di licenza per la distribuzione di musica o video). Allo stesso modo, lo è anche per i concorrenti!

Per questo motivo è molto probabile che gli Automizers si debbano confrontare con diversi concorrenti, in un contesto in cui i costi di migrazione da un concorrente all'altro, per l'utente, sono relativamente bassi (si parla in questo caso di basso potenziale di lock-in e bassi costi di switch).

Queste considerazioni ci aiutano a osservare la presenza di concorrenti diretti come un fatto tipico e descrittivo delle condizioni di mercato in cui un Automizer si trova ad operare (non eccezionale e da scongiurare, o addirittura nascondere, come talvolta avviene).

A questa condizione, del tutto normale, le Startup di tipo 1 reagiscono valorizzando l'esperienza utente e l'innovazione di prodotto, rispetto a quella offerta dai concorrenti, e raccogliendo, man mano che crescono, molti dati sui propri clienti in modo da far crescere il prodotto in armonia con la domanda di mercato.



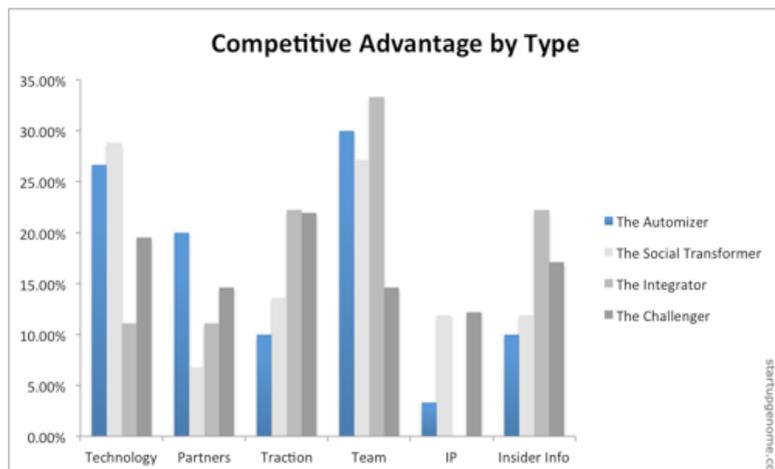
Le Automizer non cercano quasi mai di aprire un nuovo mercato.

Vantaggio competitivo

Le Startup di tipo Automizer cercano di ottenere un vantaggio competitivo progettando e costruendo il miglior prodotto (più avanzato tecnologicamente, o migliore dal punto di vista del design e dell’esperienza utente). Una volta che hanno accumulato una base considerevole di utenti hanno la possibilità di imparare molto più velocemente della loro concorrenza, grazie ad una continua raccolta e analisi dei dati sull’uso e dall’uso del prodotto da parte degli utenti stessi.

Inoltre, pur in assenza di effetti di rete (“network effects”), spesso possono sostenere il loro vantaggio grazie ad economie di scala che i nuovi arri-

vati non possono sfruttare: le economie di scala possono essere determinanti in mercati molto concorrenziali, in cui il prezzo di avvicina al costo marginale (il quale, si abbassa progressivamente al crescere del numero degli utenti).



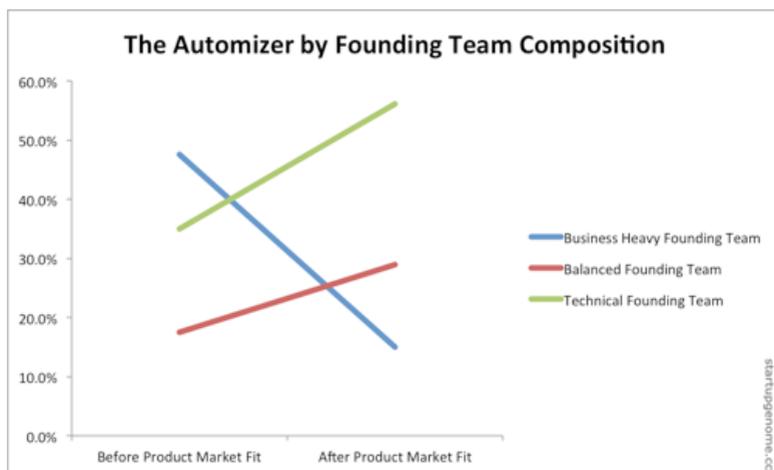
Quasi mai la proprietà intellettuale costituisce un vantaggio competitivo per le Automizer.

Value Proposition

La proposta di valore degli Automizers deve essere semplice e interessante per un numero potenzialmente elevato di utenti (molti di più che per gli Integrators e i Challengers)!

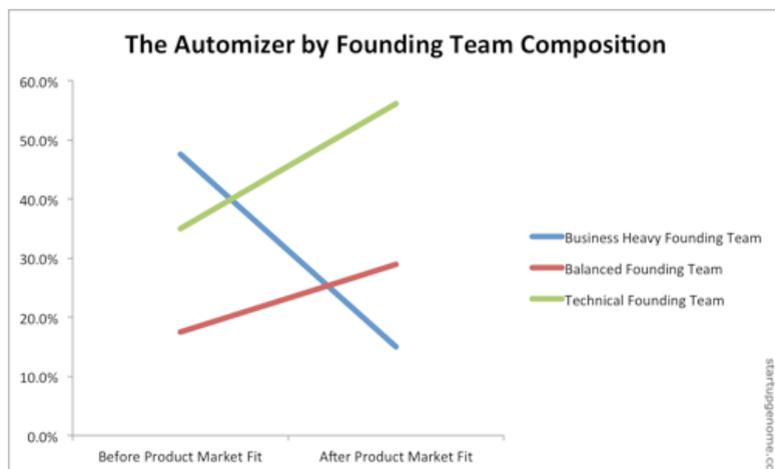
Competenze dei soci fondatori

Il team di fondatori è tipicamente composto da tecnici di ingegneria o di progettazione. Pochi team con competenze concentrate nelle aree del marketing o della vendita riescono ad avere successo come Startup di tipo 1 (senza ibridazioni).



Le Automizer sono le uniche startup per cui un team in cui predominano le competenze manageriali registra mediamente prestazioni inferiori rispetto alle altre composizioni.

Motivazione dei soci fondatori



I team delle Automizer sono animati dalla volontà di cambiare il mondo, con il miglior prodotto.

Processo per lo Sviluppo del Mercato

Il processo di sviluppo del cliente inizia dalla validazione qualitativa, in cui i soci fondatori attingono alla propria cerchia di relazioni sociali per trovare primi potenziali utenti: quanto più il prodotto riscontra un interesse iniziale, allora il processo di sviluppo della base utenti ha la potenzialità di passare rapidamente dalla fase qualitativa a quella quantitativa.

In questo contesto, due qualità del team assumono un valore cruciale per gli Automizers:

- la capacità di comprensione di ciò che funziona e perchè funziona, a partire dall'analisi dei dati (sia di tipo qualitativo che quantitativo) e dall'utilizzo esperto delle campagne di marketing come strumento di raccolta strutturata e sistematica di dati;
- la velocità nel processo decisionale.

Strategia per l'Acquisizione dei Clienti

Fino a quando non si raggiunge la validazione della soluzione o prodotto (product-market fit), non è opportuno investire troppe risorse nell'ottimizzare il processo di acquisizione clienti. L'aspetto più importante rimane infatti il miglioramento del prodotto.

Raggiunta questa fase occorrerebbe focalizzarsi nella ricerca di canali di acquisizione clienti profittevoli (lifetimevalue (LTV) > Cost of Customer Acquisition (CoCA)) e poi guidare il più possibile la crescita attraverso il canale identificato.

(Se la fase di validazione conferma che il nostro è un ottimo prodotto, il passaparola e la crescita virale sono spesso delle opzioni molto efficienti per far crescere la base utenti.)

Validazione del prodotto

Per gli Automizers, è opportuno sottolineare che la

validazione del prodotto (product-market fit) non sempre avviene attraverso uno scambio diretto di denaro tra la Startup e l'utente.

Nelle prime fasi la valuta di scambio più importante è data dal tempo e dall'attenzione dell'utente verso il prodotto della Startup.

Considerato che l'Automizer opera in un mercato in cui:

- le barriere all'entrata, per i concorrenti, sono basse,
- i costi di switch, per l'utente, sono bassi,
- la concorrenza è elevata,
- il vantaggio competitivo è dato dalla qualità della soluzione (tecnologia e/o design) e dalla dimensione della base utenti,
- la dimensione della base utenti innesca un vortice d'apprendimento e crescita per la Startup, che permette di distanziare i concorrenti,
- allora il completamento della fase di validazione della soluzione (product-market fit) acquisita un'importanza cruciale ed è bene che avvenga il più velocemente possibile.

Per questo le Startup di tipo Automizer dovrebbero seriamente considerare di fornire il loro prodotto gratuitamente, prima di raggiungere la fase di validazione prodotto/mercato e per favorirla: questo perché i dati aggiuntivi ottenuti eliminando la resistenza alla sottoscrizione sono di estremo

valore per il processo di validazione e permettono di completarlo il prima possibile (obiettivo primario).

I ricavi ottenuti prima della fase di validazione prodotto/mercato, inoltre, sono irrilevanti rispetto al potenziale di ricavi che si possono ottenere una volta che la validazione sia stata raggiunta.

Questa scelta strategica risulta essere fattibile per le Startup di tipo Automizer che sono state finanziate, mentre è una decisione molto più rischiosa per gli imprenditori che hanno deciso di autofinanziarsi (bootstrap).

Allo stesso modo, per gli Investitori che decidono di avvicinare un Automizer:

- l'opportunità è nutrire la fase di validazione prodotto-mercato in modo da ridurre la pressione finanziaria sulle spalle dei founders e favorire il raggiungimento veloce di questa milestone,
- il rischio è non nutrirla affatto, o troppo, quindi allentare il ritmo di lavoro e allungare i tempi di raggiungimento della validazione del prodotto.

Investimenti

La richiesta di liquidità da parte delle Startup di tipo Automizer, per quanto appena descritto, per

quanto abbiano ragione di esistere durante la fase di validazione del problema e anche della soluzione, sono modeste.

Il basso consumo di liquidità (burn rates) delle Startup di tipo 1, unita alla necessità di progredire velocemente, permettono loro di sopravvivere durante le prime fasi con piccoli finanziamenti.

Nonostante quindi non abbiano ricavi fino al termine della fase di validazione del prodotto, di tutti i tipi di Startup le Automizer sono quelle che hanno meno bisogno di capitale (esclusi alcuni dei suoi sottotipi come l'e-commerce).

Errori comuni

Anche se le Startup di tipo 1 sono le più facili da validare attraverso i dati, i team di tipo tecnico che spesso guidano queste Startup tendono ad ignorare se esiste o meno una domanda reale del mercato per il prodotto che stanno costruendo.

Per compensare la mancanza di crescita (traction) la scelta più comune è

- aggiungere sempre più funzioni, che sposta il team ancora più lontano dalla costruzione di qualcosa di utile ed attraente per il mercato,
- sostenere la loro acquisizione utenti creando ulteriore rumore mediatico: attraverso delle opportune campagne stampa è comune che gli

Automizers generino anche molto traffico sul web, ma questo difficilmente verrà convertito in utenti attivi!

- D'altra parte le Startup di tipo Automizer senza un forte team tecnico corrono il rischio di costruire innovazioni di prodotto superficiali, che possono essere facilmente copiate.

Fasi di sviluppo

Le fasi di sviluppo delineano le tappe fondamentali attraverso le quali le Startup evolvono.

I dati iniziali e le osservazioni mostrano che la velocità con cui le Startup si muovono attraverso questi stadi è un buon indicatore del loro successo. Tuttavia, Startup che saltano alcune fasi tipicamente subiscono una morte lenta o sono destinate a diventare una piccola impresa con una crescita limitata.

Fase di Discovery

Questa è la prima fase della Startup . Molte Startup spesso spendono troppo tempo in questa fase scrivendo un business plan e troppo poco tempo nel cercare di ottenere un riscontro sulla loro visione e testare il loro prodotto con i clienti .

Se si lavora a tempo pieno in genere sono necessari da 2 settimane a 2 mesi per completare la fase di Discovery - esclusi i pivot - mentre includendoli,

il tempo medio necessario è di circa 5-7 mesi. Per pivot si intende quando una Startup decide di effettuare una svolta significativa nel suo percorso attraverso la modifica di uno o più elementi del suo business model (es. parleremo di pivot quando una Startup modifica il target di mercato e non quando modifica il pricing del prodotto offerto). Quando si verifica un pivot la Startup torna indietro fino allo stadio in cui la modifica di business model richiede una sua validazione.

Nel caso di Startup Automizer è molto frequente assistere a un numero medio di 3-4 pivot.

Se una Startup è ancora nella fase di sviluppo cliente e sono passati più di 2-3 mesi dall'ultimo pivot, allora con molte probabilità sta procedendo troppo lentamente. Per aumentare la propria velocità di apprendimento ha bisogno di ottenere più risposte, e queste si possono ottenere andando a parlare con i potenziali clienti .

Obiettivi per lo Sviluppo del Mercato

- Delineare l'idea del prodotto
- Definire le ipotesi sulle aree importanti del proprio business model
- Validare il binomio Problema / Soluzione utilizzando un approccio qualitativo strutturato per ottenere il riscontro dei clienti
- Acquisire informazioni a riguardo chi opera nello stesso mercato e come si comportano.

Che cosa validare

- Segmenti di mercato e *Personas*
- L'insieme di funzionalità minime: attraverso interviste, tassi di conversione su “landing page”, o laddove possibile, con clienti paganti,
- L'esperienza utente: coinvolgendo gli early adopters e attraverso prototipi funzionali.

Tempo trascorso nello stadio di discovery
5-7 mesi

Dimensione ottimale del team
2-3 persone

Composizione del team

In questa fase si forma il DNA della società.
In generale, se il team in questa fase ha una composizione in cui prevalgono le competenze, allora ha maggiori probabilità di successo rispetto alle altre configurazioni.

Dati economici

- Capitali raccolti: 25k-100k (early seed – finanziamento preliminare)
- Consumo di cash flow (burn rate) : 5-25k/Month (Si tratta in prevalenza dei costi per i membri del team)

Fase di Validation

La tappa fondamentale dopo la costruzione del MVP (Minimum Viable Product) è trovare utenti che sono appassionati del vostro prodotto, che ne vedano il suo potenziale, e possano contribuire ad orientare la direzione di sviluppo del prodotto.

Tuttavia, occorre verificare che questi utenti iniziali rappresentino un segmento di *early adopter* (innovatori ed entusiasti) di un grande mercato più vasto, e non siano solo l'espressione di una piccola nicchia di mercato con bisogni molto specifici, in cui si rischia di rimanerne intrappolati.

Una volta validato questo, sia attraverso test qualitativi che quantitativi, il prossimo obiettivo fondamentale è raggiungere la validazione prodotto/mercato.

La maggior parte delle Startup non arrivano a questa fase. Qui è dove avvengono la maggior parte dei pivot, e bisogna essere pronti e flessibili ad accogliere i primi riscontri provenienti dal mercato (realtà).

Arrivare alla validazione prodotto/mercato richiede una notevole perseveranza (ossessione!), ma bisogna fare attenzione che questa non si traduca in un lavorare a testa bassa aggiungendo funzioni su funzioni che non servono a nessuno. Le Startup

di tipo Automizer devono concentrarsi sul perfezionare solo le poche caratteristiche che sono state confermate essere le più importanti. Semplicità e usabilità vincono!

Tempo trascorso nella fase di Validation

3-5 mesi

Obiettivi per lo Sviluppo del Mercato

- Avere un determinato numero di utenti attivi
- Validazione prodotto/mercato.

Dimensione del team

2-10 persone

Dati economici

- Capitali raccolti: 100k-1.5M
- Consumo di cash flow (burn rate) : 25k-100k/
Month

Fase di Efficiency

Se siete in questa fase vuol dire che avete superato la fase di validazione prodotto/mercato, complimenti!

E' quasi ora di tentare di crescere/scalare fino a raggiungere milioni di utenti: in primo luogo però l'attenzione deve essere posta sul come incrementare la propria efficienza in modo da non commettere l'errore di versare acqua in un secchio bucato (ovvero spendere di più di quello che riuscite ad

ottenere dal vostro cliente).

L'efficienza deriva dalla creazione di un processo di acquisizione clienti profittevole con grandi numeri di utenti. La ricerca dell'efficienza passa attraverso:

- Il perfezionamento di una *value proposition* che risponda esattamente al perchè gli utenti amano il prodotto,
- L'ottimizzazione del canale di conversione,
- L'individuazione di canali di acquisizione profittevoli.

Una volta che questo passaggio è completato, la fase successiva è quella in cui si preme il pedale dell'acceleratore e si cerca di diventare grandi il più velocemente possibile.

Ma fate attenzione a mantenere l'equilibrio tra l'apprendimento e l'esecuzione! Il mercato continua a muoversi in modo dinamico, e se non continuate ad ascoltare e soddisfare i vostri utenti, questi troveranno qualcun altro che cercherà di farlo.

Tempo trascorso nello stadio di Efficiency

5-6 mesi

Obiettivi per lo Sviluppo del Mercato

- Affinare il messaggio del perchè gli utenti amano il tuo prodotto (Value Proposition)
- Migliorare l'efficienza di conversione e i ricavi medi per utente

- Trovare canali di acquisizione ripetibili e scalabili
- Cercare di aumentare al massimo la produttività dei canali di acquisizione clienti.

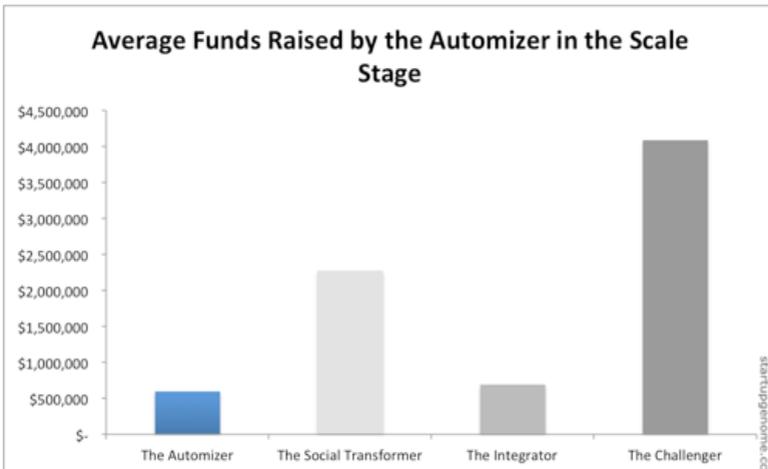
Dimensione del team

8-40 persone

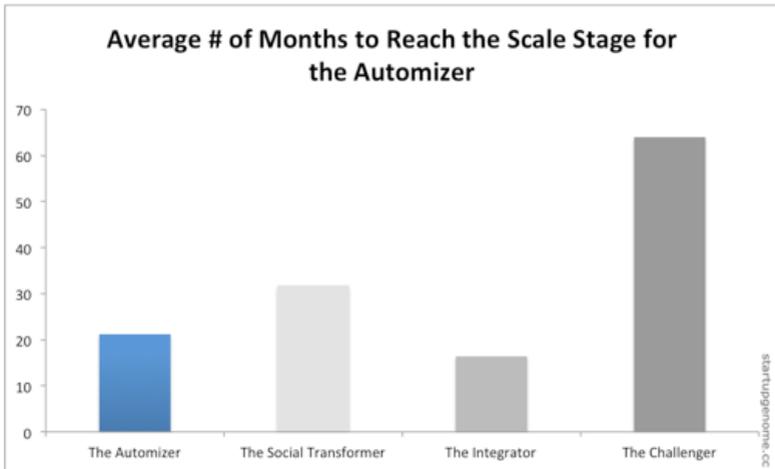
Dati economici

- Capitali raccolti: Di solito non ci sono ulteriori raccolte di fondi durante la fase di Efficiency)
- Consumo di cash flow (burn rate) : 100k-400k/ Mese

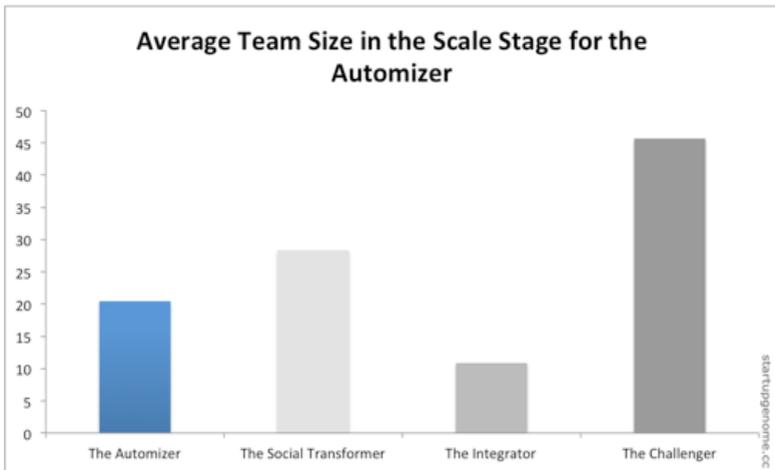
Fase di Scale



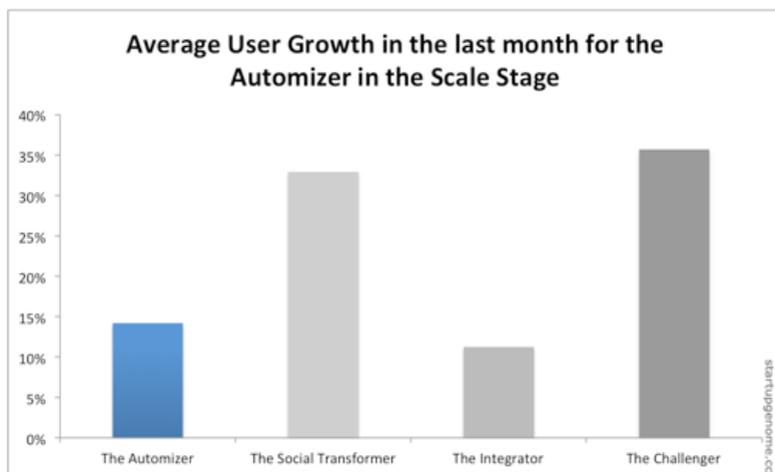
Ammontare medio di finanziamenti raccolti dalle Automizer nella fase di Scale



Numero medio di mesi necessari per raggiungere la fase di Scale da parte di una Automizer



Dimensione media del team di un'Automizer nella fase di Scale



Crescita media (ultimo mese) degli utenti di una Automizer nella fase di Scale

3.2 Il Challenger (Startup di tipo 4)

Panoramica

Il successo dei Challenger sta tutto nella capacità di instaurare un rapporto di fiducia con i clienti aziendali (non necessariamente aziende private, ma anche pubbliche come istituzioni, governi, organizzazioni, ospedali etc), poichè operano per la maggior parte in un mercato B2B.

I Challenger contano tipicamente su un ricavo elevato per cliente, che garantisce una buona redditività anche con pochi clienti. Normalmente operano su mercati grandi ma rigidi, in cui l'avvio dipende molto dalla velocità con cui si chiudo-

no i primi contratti (hanno dei costi di overhead maggiori, che erodono più velocemente le risorse a disposizione). Le relazioni socio-professionali dei fondatori sono importanti in questo senso, ma non devono essere considerate sufficienti: occorre tenere presente infatti che molte Challenger si trovano in una situazione di stallo una volta che si cerca di vendere il prodotto al di fuori della cerchia sociale dei Founders.

Esempi

Salesforce, Zimbra, MySQL, Redhat, Jive, Ariba, Rappleaf, Involver, Oracle, Yammer, BazaarVoice, Atlassian, BuddyMedia, Palantir, Netsuite, Passkey, WorkDay, Apptio, Zuora, Cloudera, Splunk, SuccessFactor, Yammer, Postini, BrightEdge.

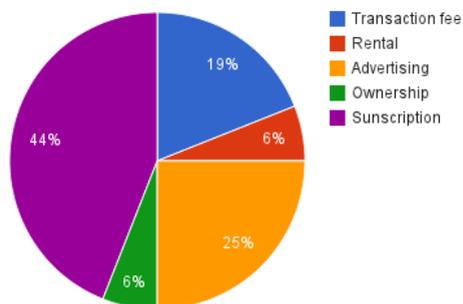
Sintesi delle caratteristiche principali per le Startup di tipo Challenger.

Numero medio di mesi per raggiungere lo stadio di "scale"	64
Principali servizi professionali acquistati	VENDITE - PR BIZ. DEV.
Composizione dei soci fondatori di maggior successo	COMPETENZE MANAGERIALI
Dimensione del mercato per le fasi di "efficiency & scale"	65B\$
Motivazione principale	COSTRUIRE UN PRODOTTO ECCEZIONALE
Tipo di mercato	MERCATO ESISTENTE (migliore) o NUOVO
Dimensione media del team (scale)	46
Raccolta capitale media (scale)	\$4.100.000
Crescita media degli utenti ultimo mese	36%
Percentuali utenti paganti	27%

Come ottengono i profitti

Rispetto a tutti i tipi di Startup, i Challengers monetizzano la più alta percentuale del loro base di utenti. Raramente e solo marginalmente i loro modelli di business incorporano una componente gratuita.

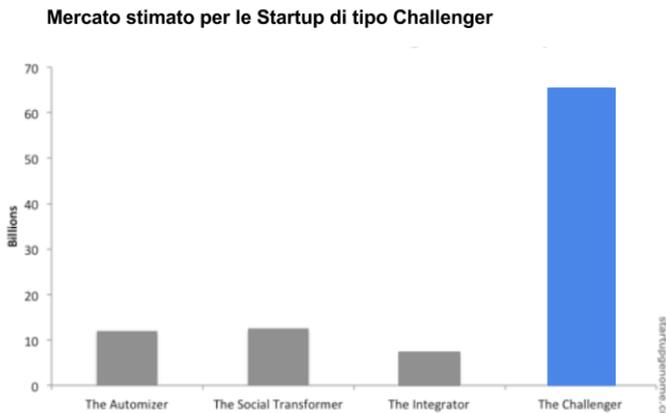
Modelli di guadagno - The Challenger - Tipo 3



Mercati

I mercati più ricorrenti in cui si cimentano i Challenger sono: ERP, Business Information Systems, Security.

La dimensione del mercato dei Challengers è in media 6-7 volte più grande rispetto a tutti gli altri tipi.



Potenziale

I Challenger hanno il potenziale di generare grandi quantità di fatturato per cliente, prolungato nel tempo, in ragione degli elevati costi di cambiamento che il cliente dovrebbe sopportare per passare dalla loro soluzione a quella del concorrente.

Lo stesso potenziale si riflette naturalmente sui costi elevati di vendita (overhead) della soluzione, specialmente per i primi clienti: tuttavia se i Challenger riescono ad affermarsi come soluzione dominante su pochi grandi clienti, molti altri seguiranno, in quanto la loro soluzione diventerà lo standard *de facto*.

Sfide e rischi

La Startup di tipo Challenger deve riuscire a trovare pochi clienti particolarmente affezionati al prodotto/servizio (i cosiddetti Earlyvangelist) per poter appoggiare lo sviluppo del prodotto su esigenze reali: il rischio è investire moltissimo tempo nello sviluppo di un prodotto troppo complesso che nessuno vuole.

Uno dei principali rischi per i Challengers, dopo aver chiuso i loro primi contratti, è rimanere bloccati nel ruolo di consulenti per alcune grandi imprese. I Challenger dovrebbero cercare di trovare un insieme coerente di funzionalità e sviluppare un prodotto che si rivolga ad una gamma sufficientemente ampia di clienti.

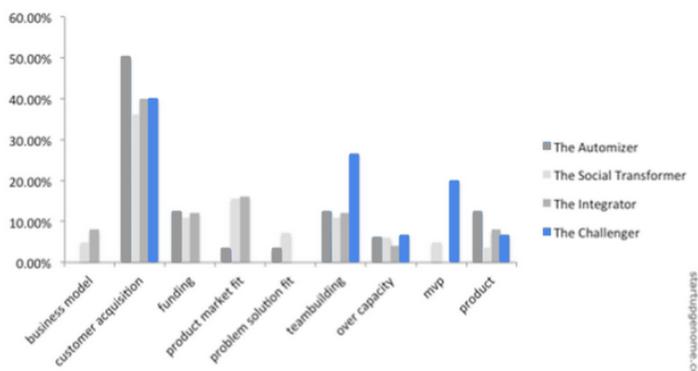
L'efficienza nelle vendite è una sfida chiave per i Challengers. L'assunzione del personale di vendita diventa molto velocemente costosa, e se i soci fondatori non sono in grado di trasmettere la loro conoscenza sul come chiudere un contratto in modo ripetibile e scalabile, il rischio è che il team di vendita porterà l'azienda in serie difficoltà.

Le Startup di tipo 3 devono inoltre assicurarsi di star risolvendo un problema che è una priorità assoluta per l'impresa. Molti Challengers risolvono problemi che sono reali, ma non con sufficiente priorità per suscitare un adeguata attenzione. Solo in questo modo si assicureranno da parte del cli-

ente il commitment necessario per intraprendere il processo d'acquisto (che è costoso non solo per il venditore, ma anche per il cliente stesso!).

“Only if your product is a top priority can you get powerful champions to cut through the red tape.” –
Chris Dixon

Principali sfide per le Startup di tipo Challenger



A causa della forte dipendenza dei Challengers da un ristretto numero di clienti, è molto probabile che effettuino frequenti pivot o che non ne facciano affatto.

Ingresso nel mercato

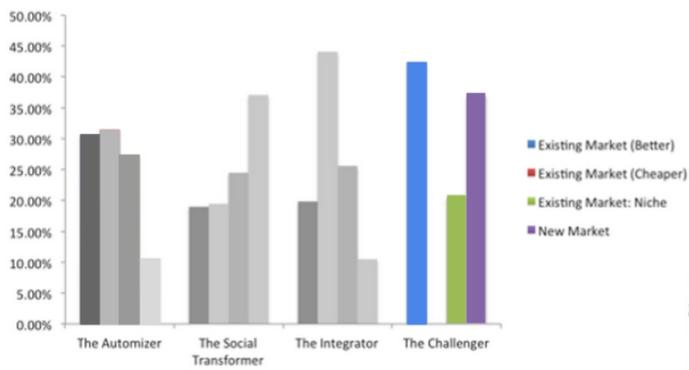
I Challenger hanno un numero minore di concorrenti rispetto ad altri tipi di Startup: questo perché i costi di vendita sono alti e il prodotto di solito

richiede esperienza nel settore. Per i Challenger che riescono a sostenere costi e requisiti di esperienza, questa circostanza è positiva perchè costituisce un'elevata barriera all'ingresso di concorrenti.

La sfida principale in questo senso è riuscire ad intaccare uno status quo che spesso riguarda l'organizzazione del cliente aziendale: se lo status quo non è cambiato per molti anni, ci si deve confrontare con quel fenomeno noto come path-dependency (legame complesso del cliente con le scelte effettuate in passato).

I Challenger di solito entrano nel mercato posizionando il loro prodotto ad un livello di gran lunga superiore rispetto a tale *status quo*, o cercano di convincere le grandi aziende che è importante occuparsi di un nuovo mercato emergente per rimanere competitivi.

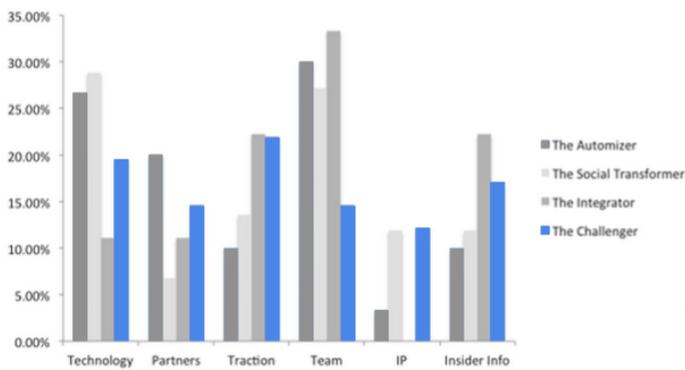
Tipi di Mercato per le Startup di tipo Challenger



Vantaggio competitivo

Le Startup di tipo 3 possono ottenere un vantaggio competitivo attraverso partnership importanti, chiudendo contratti con clienti strategici, e tramite lo sviluppo di una tecnologia superiore.

Vantaggi competitivi per le Startup di tipo Challenger



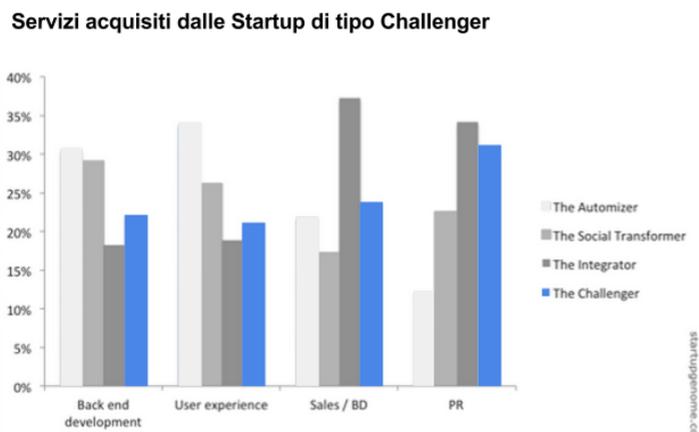
Value Proposition

La proposta di valore delle Startup di tipo Challenger è solitamente incentrata sull'ottimizzazione di un processo di business, sull'assicurare al cliente un guadagno (ROI – *Return of Investment*) misurabile, o un notevole risparmio economico rispetto alla soluzione in uso.

Competenze dei Soci fondatori

Soci fondatori con prevalenza di competenze in ambito manageriale rendono meglio rispetto ai team tecnici e bilanciati.

Il team di fondatori di un Challenger di solito ha approfondite competenze di dominio ed esperienza del problema che si vuole affrontare, e i soci stessi spesso hanno sperimentato il problema su se stessi.



Processo di sviluppo del mercato - Customer Development

Il processo di sviluppo del mercato per i Challenger (Startup di tipo 3) dipende dalla capacità del team di apprendere e comprendere i loro clienti, ed in particolare:

- ciò che è più importante per loro,
- ciò che genera loro maggiori benefici,
- in cosa consistono i loro limiti,
- la complessità del loro processo di lavoro quotidiano.

Dal momento che la base di clienti è relativamente piccola e i decisori, poichè ricorrono ruoli di potere, sono molto impegnati, può essere impegnativo ottenere la loro disponibilità per interviste ed incontri che hanno l'obiettivo di avvicinarsi ai loro bisogni specifici ed apprendere dalla loro esperienza. Questo è il motivo per cui:

- Può costituire un grande vantaggio possedere un agenda di contatti diretta molto estesa e/o assumere come obiettivo primario quello di estenderla
- E' importante all'inizio (fase di Discovery) assumere un atteggiamento di ricerca e conquistare su questa base sia la fiducia dei futuri clienti, sia la possibilità di acquisire una comprensione più incisiva possibile rispetto ai loro bisogni, problemi, processi
- Se non si possiede una competenza specifica

nell'ambito del problema che si vuole affrontare, può essere necessario avvicinare consulenti che sopperiscano a questa lacuna.

Strategia per l'acquisizione dei clienti

Le Startup Challenger hanno bisogno di trovare all'inizio clienti particolarmente entusiasti del prodotto/servizio (Earlyvangelist), talmente entusiasti da rendersi disponibili a cooperare nello sviluppo di un prodotto basato sulle loro esigenze: è fondamentale per non perdersi nello sviluppo "a porte chiuse" (o "*inside the building*" come direbbe Steve Blank) di un prodotto complesso che nessuno vuole!

Oltre alla progettazione del prodotto, i primi clienti sono necessari a testare il processo di vendita: all'inizio non sarà efficiente, ma l'attenzione deve sempre essere rivolta a capire se è possibile attuare un processo di vendita ripetibile, scalabile e quindi testarlo con pochi clienti prima di far crescere il personale di vendita. Quando i potenziali clienti vedono che altri clienti che loro rispettano ed ammirano hanno adottato il prodotto/servizio del Challenger, la velocità del ciclo di vendita aumenta notevolmente.

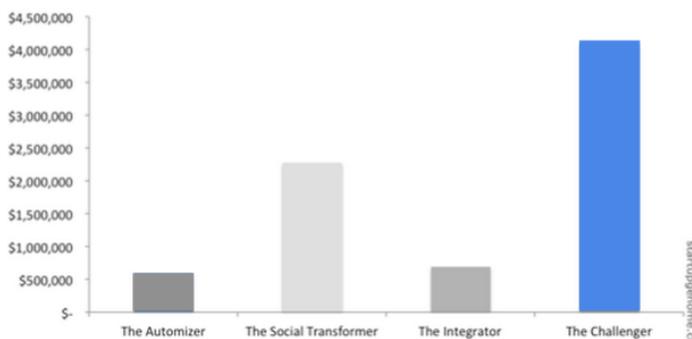
E' inoltre importante che gli sforzi di vendita si concentrino solo sui 1-2 segmenti di mercato che si ritiene abbiano il maggior potenziale.

C'è un pericolo nel perseguire molti segmenti in parallelo, in quanto le energie a disposizione all'inizio sono molto limitate ed è quindi difficile pensare di averne a sufficienza per riscuotere successo in ogni segmento: è di gran lunga preferibile concentrare gli sforzi di vendita e di sviluppo del prodotto in un numero limitato di direzioni.

Investimenti

Le Startup di tipo Challenger, per la concorrenza dei fattori sopra descritti, hanno bisogno di molto più capitale rispetto agli altri tipi di Startup.

Finanziamento medio raccolto nella fase di Scale per le Startup di tipo Challenger



Errori comuni

1) Spesso capita che il CEO dei Challenger deleghi la funzione delle vendite: la conseguenza negativa di ciò è che poi egli stesso non riesce a comprendere perchè non si riescano a rispettare le previsioni di vendita. Elaborare previsioni sbagliate all'inizio è molto comune, si tratta d'altra parte di ipotesi: l'importante è acquisire più informazioni possibili per comprendere l'andamento e le dinamiche del ciclo di vendita.

Il CEO deve assumere e mantenere un ruolo attivo nella comprensione del perché i clienti vogliono o non vogliono il prodotto.

2) I soci fondatori non devono sottovalutare la complessità delle vendite alle aziende.

I dipendenti di aziende che vogliono il prodotto del Challenger non possono, come i consumatori diretti, semplicemente tirare fuori il libretto degli assegni o la carta di credito e pagare. Per un Challenger è comune che gli utenti del prodotto non siano coloro che prendono la decisione d'acquisto.

In genere è necessario un ordine di acquisto (PO), che ha bisogno di passare attraverso molteplici decisori che sono condizionati da persone che possono influenzare la trattativa positivamente o negativamente. Occorre mappare tutti gli stakeholders e comprenderne motivazioni, aspirazioni, bisogni, limiti e vincoli relativi.

Fasi di sviluppo

Le fasi di sviluppo delineano le tappe fondamentali attraverso le quali le Startup evolvono.

I dati iniziali raccolti, e le osservazioni svolte, mostrano che la velocità con cui le Startup si muovono attraverso questi stadi è un buon indicatore del loro successo. Tuttavia Startup che saltano alcune fasi, tipicamente subiscono una morte lenta o sono destinate a diventare una piccola impresa con una crescita limitata.

1. Discovery

Eventi chiave / Traguardi

- Formalizzazione dell'Idea
- Definizione delle Ipotesi
- Validazione Problema/Soluzione

2. Validation

Eventi chiave / Traguardi

- Primi utenti entusiasti della soluzione, e di supporto nello sviluppo e comunicazione (Earlyvangelists)
- Primi utenti propensi ad innovare rispetto allo status quo (Early adopters) -ispirati dagli Earlyvangelist

3. Efficiency

Obiettivi nello sviluppo del mercato

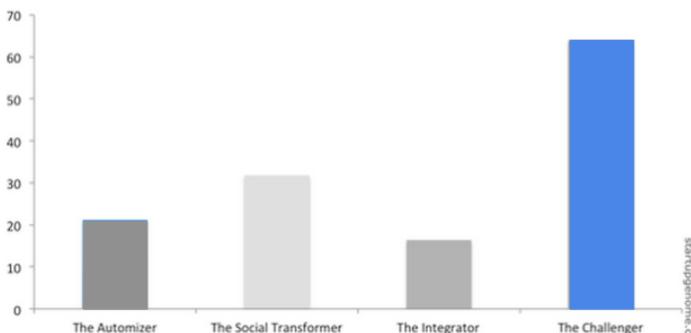
- Individuare un percorso di marketing e di vendita che sia ripetibile, scalabile e profittevole
- Individuare un approccio che funzioni come testa di ponte nei primi mercati (Beachhead in the Early Market).

4. Scale

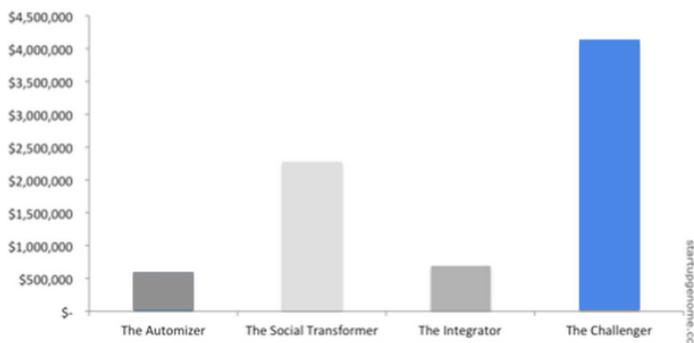
Le Startup di tipo Challenger hanno bisogno di circa il doppio del tempo rispetto alle Social Transformer e di circa il triplo rispetto alle Automizer ed Integrator per raggiungere lo stadio di Scale.

Le Startup di tipo Challenger registrano inoltre una maggiore crescita della numerosità del team, rispetto alle altre tipologie, durante la fase di Scale.

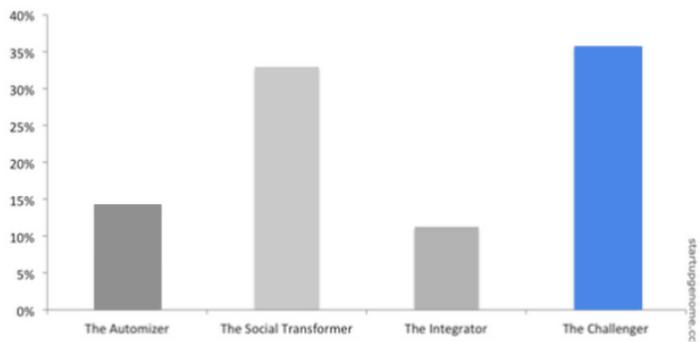
Numero medio di mesi per raggiungere la fase di Scale per le Startup di tipo Challenger



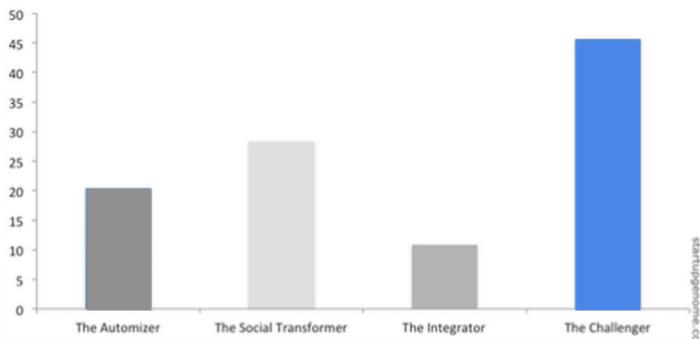
Finanziamento medio raccolto nella fase di Scale per le Startup di tipo Challenger



Crescita media degli utenti nella fase di Scale per le Startup di tipo Challenger



Numerosità media del team nella fase di Scale per le Startup di tipo Challenger



3.3 Integrator (Startup di Tipo 2)

Panoramica

Le Startup Integrator hanno una strategia di acquisizione utenti semi automatica: le azioni di marketing sono un volano di affari che in genere si chiudono grazie all'intervento di agenti di vendita interni all'azienda. Il mercato è costituito in genere da piccole e medie imprese.

Sono il tipo di Startup che possono contare su una validazione molto precoce del problema-soluzione e su una monetizzazione altrettanto precoce con gli early adopters. I loro prodotti spesso sfruttano innovazioni già sperimentate nel mercato

consumer, e le mettono al servizio di processi di business già esistenti nelle aziende.

Per quanto il marketing sia un fattore chiave di acquisizione, poichè la complessità della soluzione e quindi il prezzo di acquisto è in genere elevato, per concludere una vendita è di solito necessaria l'interazione con un venditore o un addetto al servizio clienti.

Nel caso di innovazioni più complesse e di nuovi mercati (nuovi processi di business), devono passare per una fase di sviluppo del cliente assimilabile alle Startup di tipo Challenger , fino a quando il mercato matura.

Esempi

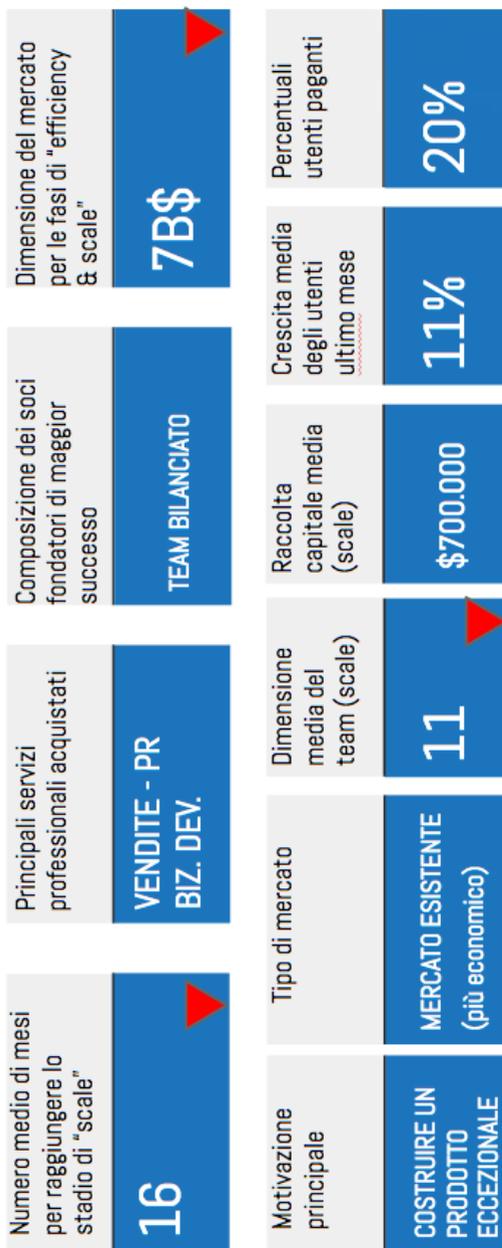
HubSpot, Marketo Xignite, PBWorks, Zendesk, Uservoice, GetSatisfaction, Flowtown, Kiss Metrics, Mixpanel, DimDim, Kontagent, Zoho, etc.

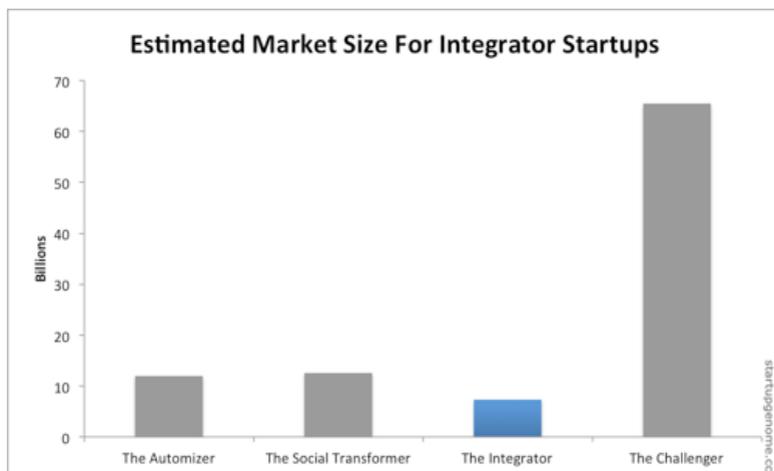
Mercati

E-commerce, Social Media Automation, Business Automation, Gestione Risorse Umane

Sintesi delle caratteristiche principali per le Startup di tipo Integrator.

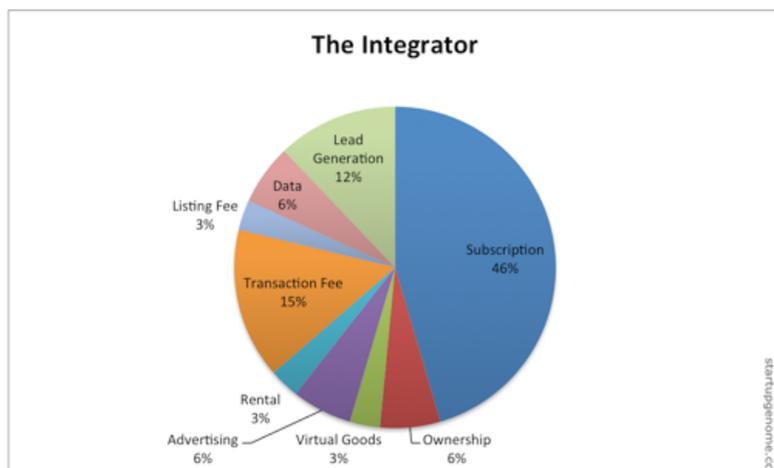
Le frecce rosse segnalano il valore più basso rispetto a tutte le tipologie di Startup.





Dimensione media di mercato per le Integrator

Fonti principali di profitto



Canali principale di generazione di profitto per le Integrator

Potenziale

Gli Integrators cercano di

- semplificare l'utilizzo
- ridurre il costo totale di esercizio, di software costosi, per favorirne la fruizione da parte di un pubblico di massa.

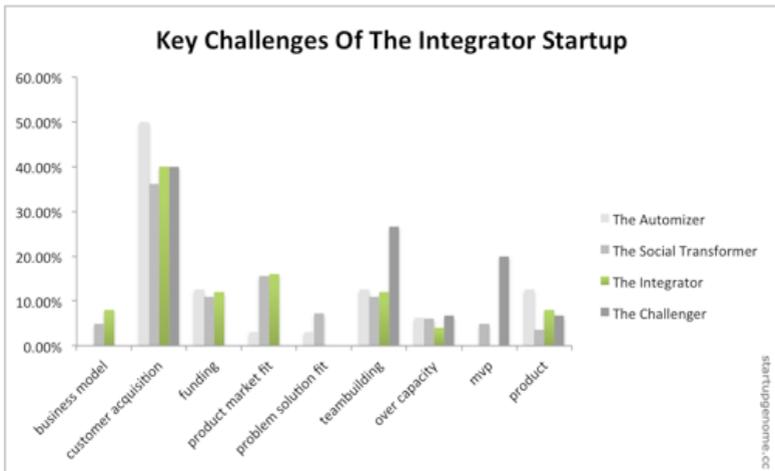
Principali rischi e sfide

Gli Integrators sono in grado di ottenere relativamente presto la validazione del problema e del mercato (fasi 1 e 2). La loro sfida più difficile consiste nell'acquisire in modo efficiente una vasta base di utenti.

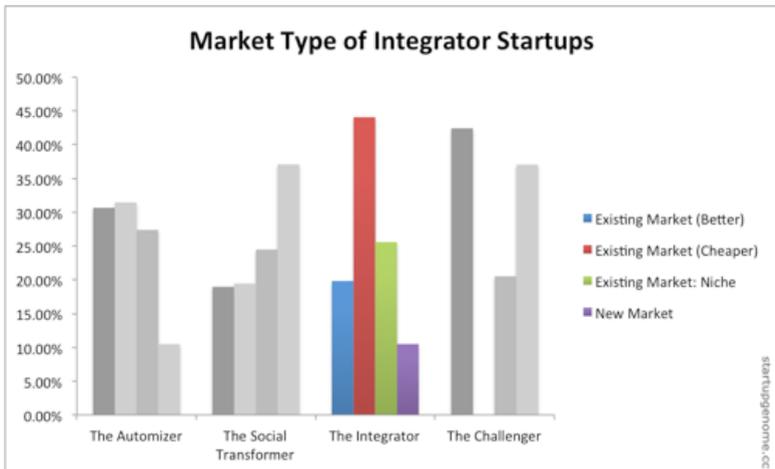
Normalmente raggiungono la profittabilità attraverso una riduzione del costo di produzione e una grande efficienza del processo di vendita, e quasi mai aumentando il prezzo al cliente.

Gli Integrators devono fare attenzione a non alzare il prezzo oltre una soglia superiore che li porterebbe a comportarsi come dei Challengers (tipo 3).

Una sfida chiave consiste quindi nel trovare le metriche giuste per allineare la progettazione/sviluppo prodotto, il marketing e le vendite in modo da creare un processo di vendita efficiente e sostenibile.



Sfide chiave e rischi principali per le startup del secondo tipo



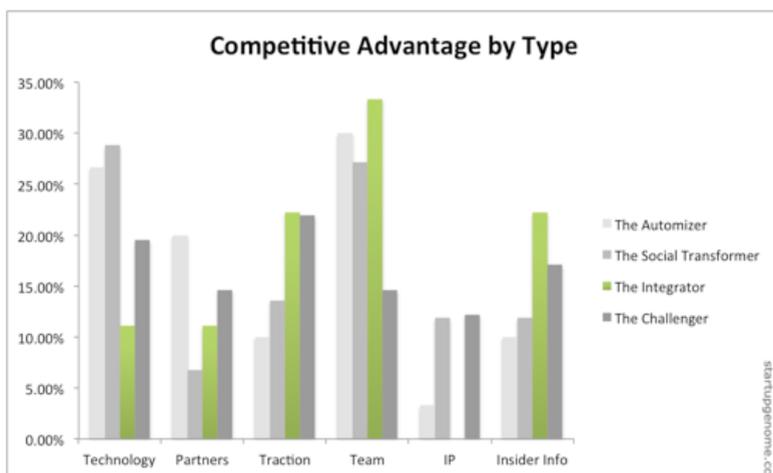
Tipologie di mercato per le Integrator (vedi pagina seguente)

Ingresso nel mercato

Gli Integrator il più delle volte attaccano mercati esistenti fornendo un prodotto più economico delle alternative esistenti.

Entrare in un mercato nuovo non è consigliabile, poichè gli Integrator hanno bisogno, per funzionare, di creare un grande volume di vendite a basso costo.

Vantaggio competitivo

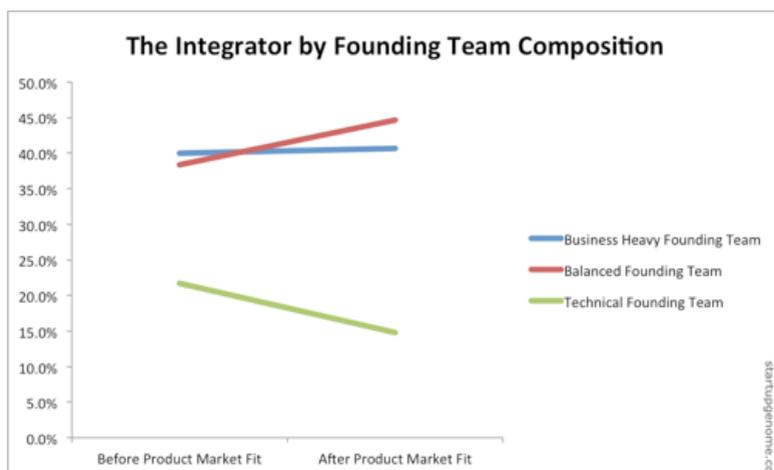


Il principale vantaggio competitivo per le startup Integrator sono le conoscenze che i componenti del team hanno a proposito del mercato sul quale stanno operando, e dei processi aziendali sui quali il prodotto vorrebbe avere un impatto.

Queste conoscenze (insider information) dipendono dalla rete di contatti che i founder si sono costruiti prima di fondare la startup, e dalle loro precedenti esperienze lavorative.

Caratteristiche del team

Le Startup Integrator sono meglio guidate da parte di team con una prevalenza di competenze manageriale o da parte di team bilanciati. I team con prevalenza di competenze tecnico-ingegneristiche danno prestazioni mediamente peggiori in questo tipo di Startup.



Composizione favorevole del team delle Integrator nelle diverse fasi di sviluppo

Processo di sviluppo del mercato - Customer Development

All'inizio lo sviluppo del mercato dovrebbe focalizzarsi nel comprendere i flussi di lavoro interni alle aziende loro potenziali clienti.

Il team di founder ha normalmente un'esperienza specifica nel campo di applicazione prescelto, ed è frequente che abbia sperimentato il problema che la Startup sta cercando di risolvere all'interno di un'altra azienda in cui lavoravano prima: è questo che li ha motivati a creare un prodotto che risolve lo stesso problema anche per altri.

E' importante quindi comprendere come lo stesso processo di lavoro è vissuto e affrontato in altre realtà aziendali.

Strategia di acquisizione clienti

Per la maggior parte del primo periodo di vita della Startup, il processo di acquisizione di nuovi clienti è valutato in base a metriche prevalentemente qualitative, poichè è importante che il prodotto venga venduto di persona, da parte dei founders.

I founder a loro volta spesso si appoggiano alla propria rete di contatti per chiudere i primi contratti.

Non appena l'azienda raggiunge una massa critica

di clienti e comincia ad automatizzare il processo di vendita, allora le metriche di riferimento diventano più quantitative.

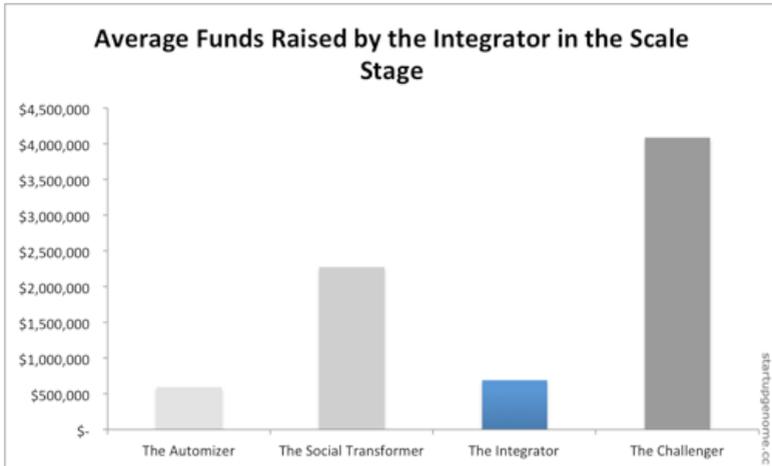
Le competenze di marketing e di tipo commerciale diventano via via sempre più centrali, poichè nel mercato su cui si misurano gli Integrator, il prodotto migliore non è spesso quello che vince.

Molto spesso è utile per gli Integrators dotarsi di dettagliati modelli quantitativi che rappresentano il funzionamento del processo di vendita, poichè una comprensione analitica del suo funzionamento consente di ridurre il costo di acquisizione clienti, far crescere la società ed aumentare in ultima analisi le possibilità di successo.

Metriche essenziali in questo modello sono: costo di acquisizione di un nuovo lead, durata del ciclo di vendita, costo del lavoro per lead.

I canali primari di acquisizione clienti sono SEO (Search Engine Optimization), SEM (Search Engine Marketing), PR (Public Relations), Social Marketing. Molti imprenditori sotto-stimano il costo di acquisizione su questi canali.

Investimenti raccolti



Le Integrator sono le Startup che hanno meno bisogno in assoluto di investimenti esterni per svilupparsi.

Errori comuni

E' molto importanti per i founder comprendere i principi economici e commerciali del SaaS (Software as a service).

E' facile per aziende che si appoggiano su SaaS andare in crisi di cassa, poichè tipicamente incassano su base mensile: questo vincola i flussi di cassa e rende difficile la stima del Life Time Value (LTV - Valore Totale) del cliente (poichè la durata del contratto è limitata e facilmente disdicibile). Se non viene fatta molta attenzione all'equilibrio tra churn rate (tasso di abbandono del servizio) e LTV,

gli Integrators possono inconsapevolmente perdere soldi ad ogni nuovo cliente che acquisiscono.

Una volta che gli Integrators raggiungono una certa massa critica di clienti, hanno molta difficoltà a cambiare direzione senza ricominciare daccapo: allo stesso tempo è molto difficile tenere la propria posizione in un mercato che li costringe ad abbassare sempre di più i costi, ridurre i margini, con un prodotto self-service. Devono quindi fare attenzione a non arroccarsi in una posizione che richiederebbe un significativo pivot.

Fattori chiave di successo

Il successo degli Integrator è dovuto in misura principale all'abilità del team di marketing di acquisire clienti potenziali con un elevato tasso di conversione (lead). Una delle strade principali per assicurarsi è attraverso una forte presenza sul web con contenuti di tipo educativo/formativo (inbound marketing), il che genera traffico sul sito e facilita il processo di vendita (un esempio per tutti di come questa strategia può essere messa in pratica è Hubspot, ndt).

Gli Integrator spesso trascurano di internalizzare questo processo e lo delegano all'esterno, sovradimensionando lo staff di vendita, motivati dalla preoccupazione di chiudere i contratti e dall'urgenza di incassare.

Fasi di sviluppo

Le fasi di sviluppo delineano le tappe fondamentali attraverso le quali le Startup evolvono.

I dati iniziali raccolti e le osservazioni svolte mostrano che la velocità con cui le Startup si muovono attraverso questi stadi è un buon indicatore del loro successo. Tuttavia, Startup che saltano alcune fasi tipicamente subiscono una morte lenta, o sono destinate a diventare una piccola impresa con una crescita limitata.

1. Discovery

Obiettivi di sviluppo del mercato

- Idea
- Definizione delle Ipotesi
- Problem/Solution Fit (Validazione Problema-Soluzione)

Team

Dimensione: 2-5 People

Dati finanziari

- Investimenti: 25-100k\$
- Burn Rate: 5-25k\$/Mese

Durata di questa fase

3-6 mesi

2. Validazione

Obiettivi di sviluppo del mercato

- Acquisizione Earlyvangelists
- Acquisizione di clienti strategici come early adopters

Team

Dimensione: 2-10 persone

Dati Finanziari (\$)

- Investimenti: 100k-1.5M
- Burn Rate: 25k -100k / Mese

Durata di questa fase

6-12 Mesi

3. Efficiency

Obiettivi di sviluppo del mercato

- Sviluppo di contenuti marketing di carattere educativo rivolti al mercato principale (Inbound Marketing)
- Migliorare il listino prezzi
- Trovare canali di acquisizione clienti ripetibili e scalabili
- Saturare i canali di acquisizione clienti

Team

Dimensione: 8-40 persone

Dati Finanziari (in \$)

- Investimenti: 1.5M- 7M
- Burn Rate: 150k-750k

Durata della fase

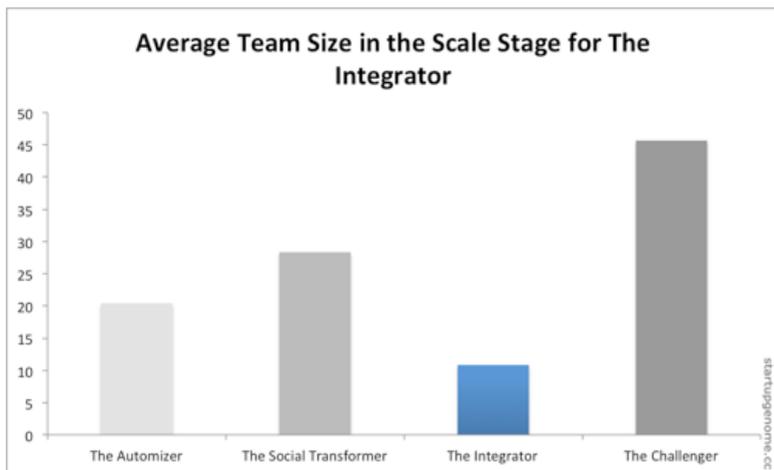
12-18 mesi

4. Scale

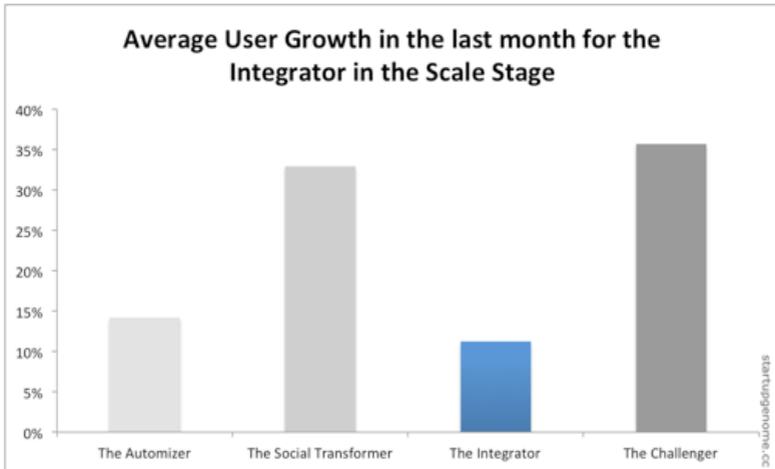
Obiettivi di sviluppo mercato

- Automatizzare il processo di vendita

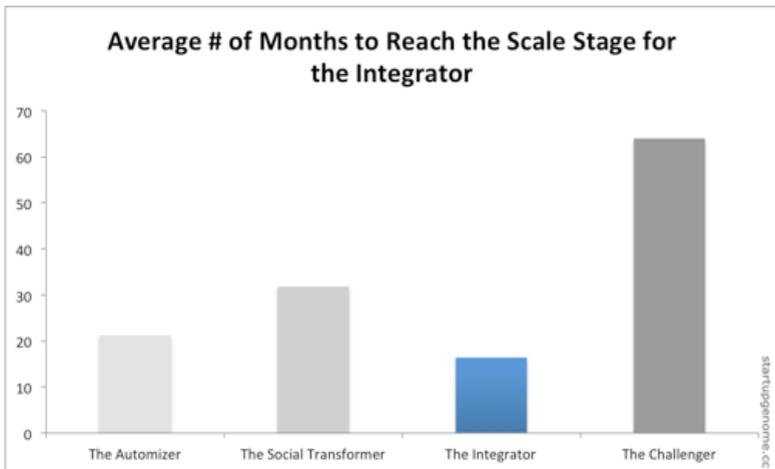
Team



Gli Integrator che raggiungono la fase di Scale normalmente mantengono un team di piccole dimensioni.



Crescita media degli utenti (ultimo mese) per le Startup di tipo Integrator



Le Integrator impiegano meno che tutte le altre tipologie di Startup per raggiungere la fase di Scale (e crescono anche meno)

3.4 Social Transformer (Startup di Tipo 1N)

Panoramica

Le Startup di tipo Social Transformer hanno una strategia di acquisizione clienti di tipo ‘*self-service*’. Fanno categoria a sè perchè questa strategia si appoggia a (e talvolta si scontra con) effetti di rete (*Network Effects*).

Gli effetti di rete sono quel fenomeno per cui il valore di un prodotto dipende dal numero di persone che lo usano. Il telefono, per esempio, o WhatsApp: se nessuno dei tuoi amici usasse WhatsApp, il servizio di messaggistica in sè non avrebbe alcuna utilità per te – a prescindere dal suo valore intrinseco, tecnologico, etc.

La sfida principale per il team consiste nell'acquistare una massa critica di utenti: se si raggiunge questo traguardo, poichè si tratta di un mercato "*Winner-takes-it-all*" ("Asso pigliatutto" = il vincitore prende tutto), la Startup scala rapidamente.

L'impatto di questo tipo di prodotti sulla società è importante, e profondo: essi creano nuovi modi di interagire tra le persone.

Esempi

Ebay, OkCupid, Skype, Airbnb, Craigslist, Etsy, IMVU, Flickr, LinkedIn, Yelp, Aardvark, Facebook, Twitter, Foursquare, Youtube, Dailybooth, Mechanical Turk, MyYearbook, Prosper, Paypal, Quora, etc.

Sottotipi

Startup di tipo 1N con utenti paganti

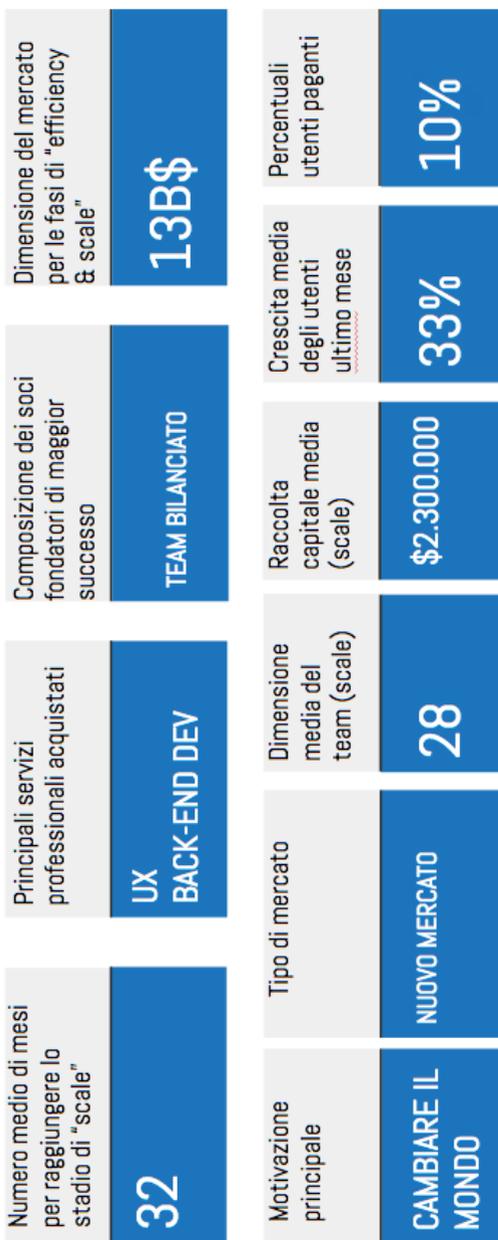
Spesso le le Startup di tipo 1N monetizzano i propri utenti indirettamente.

In questo caso, occorre distinguere gli utenti dai clienti, i quali vengono invece acquisiti con delle strategie che fanno riferimento alle modalità descritte per i tipi 2 e 3. Chiameremo questa strategia di acquisizione clienti secondaria con il nome di *ibridazione*.

Ci sono molte Startup di tipo 1N con ibridazioni di tipo 2 e 3, per esempio:

- Yelp è un 1N con ibridazione di tipo 2

Sintesi delle caratteristiche principali per le Startup di tipo Social Transformer.



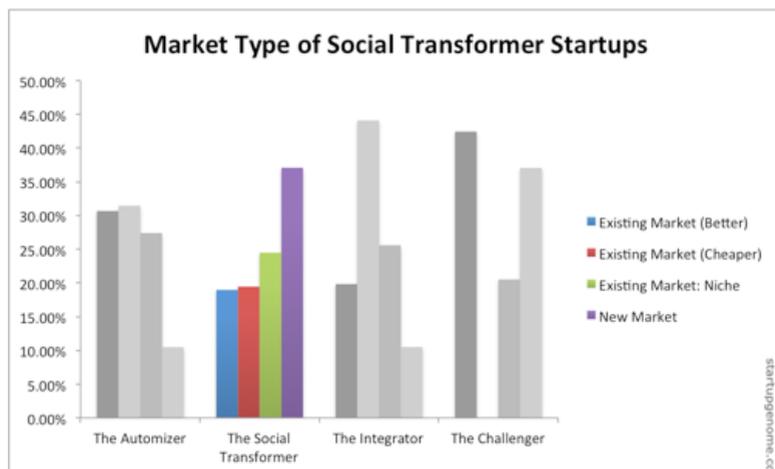
- Facebook è un 1N con ibridazione di tipo 3
- Foursquare è un 1N con ibridazione di tipo 2

Mercati

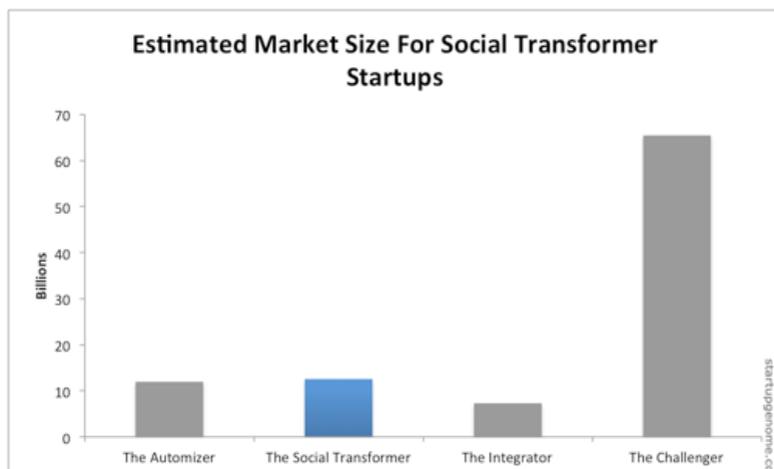
Le Social Transformer creano spesso nuovi mercati, nei quali di solito dominano solo pochi operatori: si tratta quindi di mercati che non hanno a priori caratteristiche facilmente descrivibili.

E' possibile tuttavia riconoscere tra le Social Transformer alcuni concetti di prodotto ricorrenti, che esse applicano a diversi tipi di mercati.

Per esempio, mentre eBay e Facebook hanno vinto le guerre, rispettivamente, nel Marketplace (piattaforme di compravendita) e nel Social Networking (reti sociali), il concetto di social network e



Tipologie di mercati per le Social Transformer



Dimensione media di mercato per le Social Transformer

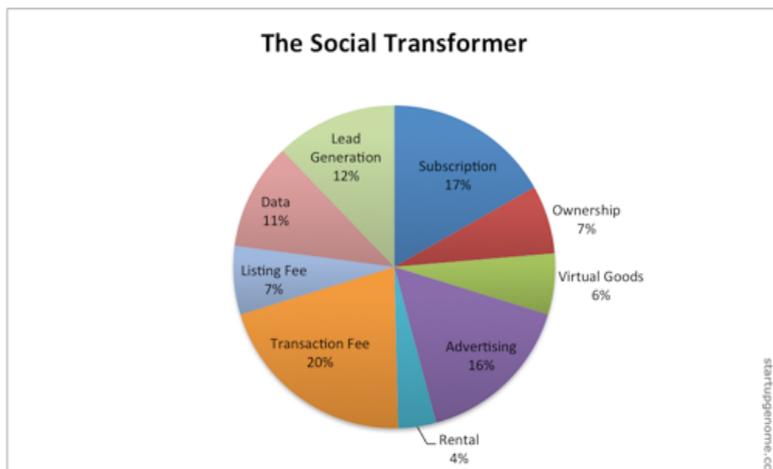
marketplace è stato applicato a molti altri mercati, come AirBnB (marketplace per l'ospitalità), e LinkedIn (social network in ambito professionale).

Tipi di prodotti

Piattaforme di compravendita, Reti sociali, Reti sociali di giochi, Pagamenti, Piattaforme di condivisione media, Piattaforme con contenuti generati dagli utenti, Piattaforme di comunicazione.

Modelli di profitto

Publicità, Percentuale sulle transazioni, Costo di pubblicazione di un annuncio, Beni virtuali.



Modelli di generazione di profitto per le startup Social Transformer

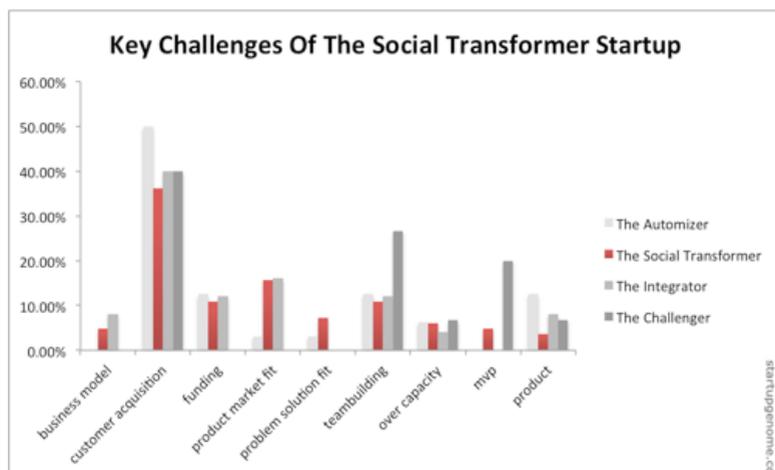
Potenziale

Le Social Transformer sono spesso i tipi di Startup più difficili da gestire, e allo stesso tempo tra quelle che offrono una prospettiva di profitto maggiore grazie all'effetto "asso pigliatutto" (*Winner Takes it All*).

La difficoltà è dovuta al fatto che, da un lato, come le Automizer, il team deve tenere un forte focus sul prodotto; dall'altro, il valore principale del prodotto risiede nella loro capacità di acquisire un'enorme quantità di clienti, ciascuno dei quali crea valore per l'altro.

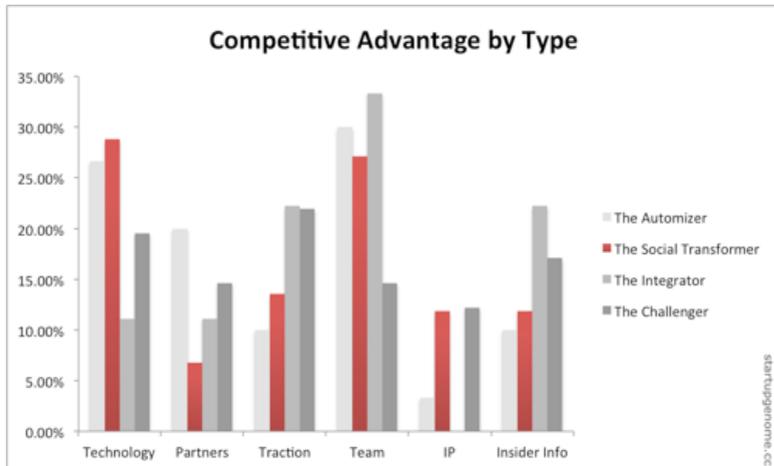
Principali rischi e sfide

La sfida principale consiste nel raggiungere la massa critica di utenti: molti Social Transformer falliscono (= esauriscono le risorse) prima di raggiungere questo traguardo.



Principali rischi e sfide per le startup di tipo 1N

Inoltre: poichè, grazie al *network effect*, il meccanismo di crescita che si innesca è impetuoso, le Social Transformer spesso devono curarsi di sovradimensionare tutta l'infrastruttura prima di iniziare a scalare, per poi, nella fase di scalata, concentrarsi nelle iterazioni ed negli aggiustamenti. Questo mette il team nella condizione di farsi carico di un un rischio finanziario elevato.



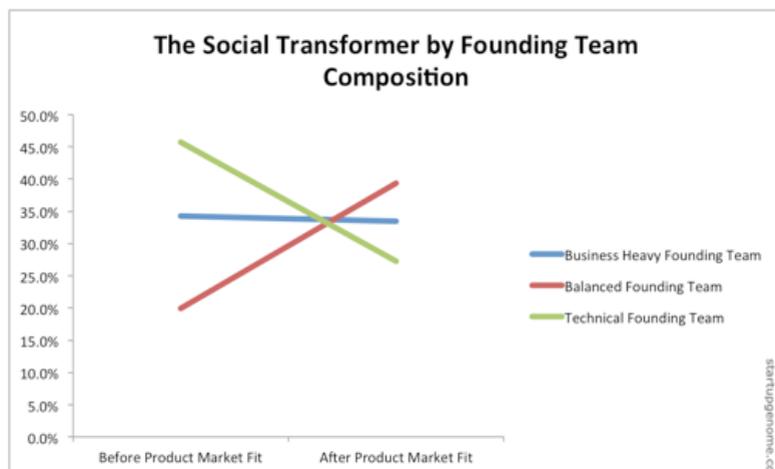
Impartanza relativa di diversi tipi di vantaggio competitivo per le startup di tipo 1N

Vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo delle Social Transformer è dato dall'aver raggiunto una massa critica di utenti con un servizio che ha per l'utente dei *costi di switch* (ovvero di abbandono del servizio per passare ad un altro) molto elevati.

Value proposition

La Value Proposition delle Social Transformer dovrebbe essere tanto semplice da riuscire a conquistare milioni di utenti.



Composizione favorevole dei team per le startup di tipo 1N

Composizione del team

Team bilanciati, o con prevalenza di competenze manageriali, hanno una resa migliore di team in cui predominano figure tecniche. Le competenze principali riguardano la User Experience, il saper comprendere le ragioni del comportamento umano, e il marketing.

Processo di sviluppo del mercato - Customer Development

Le Social Transformer hanno la necessità di dedicare molto tempo ed attenzione nella fase qualitativa del processo di conoscenza e sviluppo del mercato (*Customer Development*).

E' inoltre raccomandato per il team destinare molte risorse nel mettere a punto un buon sistema di raccolta sistematica di metriche (*analytics*): questo consente di migliorare il prodotto attraverso l'analisi e la comprensione del come i clienti lo usano. Reagire tempestivamente ai feedback degli utenti è cruciale come per tutti i sotto-tipi del tipo 1.

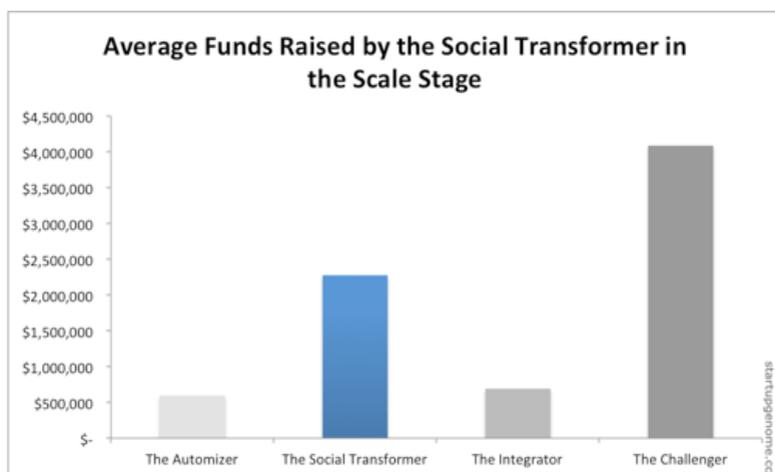
Le Startup di tipo Social Transformer che hanno un mercato disposto su due fronti (*two sided market* - es. eBay o AirBnb), hanno bisogno di dedicare quasi il doppio del tempo e delle risorse allo sviluppo di entrambi i mercati, perchè hanno bisogno di comprendere entrambi gli utenti.

Strategia di acquisizione dei clienti

Il principale traguardo del processo di acquisizione clienti per i Social Transformer è raggiungere una massa critica iniziale di utenti. Per far sì che questo obiettivo sia raggiungibile, spesso le Startup si concentrano su un segmento di mercato più circoscritto. Molto spesso c'è una categoria di utenti che è particolarmente importante, ed è frequente che le Social Transformer cerchino a tutti i costi di acquisirli, anche rimettendoci denaro.

E' importante sottolineare che prima di raggiungere la massa critica, a dispetto di come funzioneranno poi a regime, le Social Transformer si

trovano nella condizione di applicare tecniche di acquisizione clienti non scalabili per nulla, anche manuali e comunque non ripetibili su larga scala (che possono vedere i founder simulare loro stessi il ruolo di utenti, o applicare meccanismi di customer relationship che appaiono come automatici, ma non lo sono).



Investimenti necessari a Scalare per le Startup di tipo 1N

Una volta che raggiungono la massa critica, è frequente che le Startup di tipo 1N spendano poco in attività di marketing: si affidano piuttosto ai loro utenti per promuovere la piattaforma attraverso la propria rete di relazioni, facendo leva sulle loro azioni e sull'uso che fanno del servizio.

Validazione del prodotto

La validazione del prodotto non è basata sull'ottenimento di profitti, a meno che l'uso stesso non comporti un pagamento legato alle transazioni (Paypal) o alle pubblicazioni (eBay). Nelle prime fasi, la valuta più importante con la quale misurare il valore di quello che la Startup ottiene si misura in tempo e attenzione dedicate dai propri utenti.

Investimenti

Le Social Transformer hanno bisogno di più capitale delle Automizer o delle Integrator. Posso aumentare le loro possibilità di successo se raccolgono un considerevole investimento all'inizio, che dà loro tempo e modo - senza l'assillo della profittabilità - di raggiungere la massa critica di utenti attraverso dispendiose campagne di acquisizione clienti.

Quando scalare

Se la compravendita non è parte integrante del prodotto, le Social Transformer sono il tipo di Startup che può aspettare più di tutte prima di monetizzare la propria base di utenti.

Errori comuni

Le Social Transformer spesso richiedono un po' di tempo prima di raggiungere il traguardo della massa critica di utenti.

Molte si perdono nella 'valle della morte' perchè questo traguardo è più difficile da raggiungere di quanto si aspettassero, ed esauriscono le risorse prima (o non si preoccupano di raccoglierne abbastanza *ex ante*).

Un'altra ragione per il mancato raggiungimento della massa critica è che il team non riesce a mettere a punto una Value Proposition adatta ad uno specifico segmento di utenti, o nicchia, preferendo invece puntare spavalidamente, fin dall'inizio, a tutto il loro mercato potenziale.

Fasi di Sviluppo

1. Discovery

Obiettivi di sviluppo mercato

- Descrivere un'idea di prodotto
- Descrivere le ipotesi che sottendono alle aree principali del modello di business
- Ottenere la validazione problema-soluzione (problem/solution fit) attraverso la raccolta strutturata di dati qualitativi dal mercato.

Cosa validare

- Validare i segmenti di mercato e le *Personas*
- Validare il *minimum feature set* (caratteristiche essenziali del prodotto di partenza) attraverso interviste e/o tasso di conversione sulla landing page e/o utenti paganti
- Validare l'esperienza utente attraverso il confronto con gli *early adopters*, usando dei mock-ups (prototipi visivi non funzionanti)

Tempo in questa fase

5-7 mesi

Dimensione ottimale del team

2-3 persone

Dati finanziari (in \$)

- Investimenti: 25k - 100k (Early seed round)
- Burn rate: 5-25k/mese (costo della vita per i membri del team)

2. Validation

Obiettivi di sviluppo mercato

- Raggiungere una minima massa critica
- Posizionare il prodotto come '*Must Have*' per la *Persona* primaria (il tipo di cliente principale).

Il traguardo principale di validazione per i Social Transformer è il raggiungimento della massa critica di utenti. Tattiche comuni per raggiungerla consistono nel restringere il focus ad un segmento

molto circoscritto di mercato e applicare processi di acquisizione clienti non scalabili, talvolta chiamati “*fake it until you make it*” (“simula fino a quando non lo ottieni davvero”).

Di seguito alcuni esempi di segmenti, o nicchie, nella quali alcune Social Transformer famose hanno raggiunto la prima massa critica:

- Twitter -> SXSW
- Facebook -> Harvard
- LinkedIn-> Silicon Valley Elite / VCs
- AirBNB -> Democratic National Convention
- Foursquare -> SXSW
- Quora -> Silicon Valley Elite
- Yelp -> San Francisco

Esempio di “*Fake it until you make it*”

- AirBnB - I founder sono andati porta a porta per convincere i proprietari degli alloggi a mettere il proprio appartamento disponibile sulla piattaforma
- Quora - I founder hanno risposto loro stessi alle domande, e chiesto agli investitori di fare lo stesso
- Aardvark – ha usato la tattica del “Mago di Oz” per ottenere le risposte alle domande pubblicate.

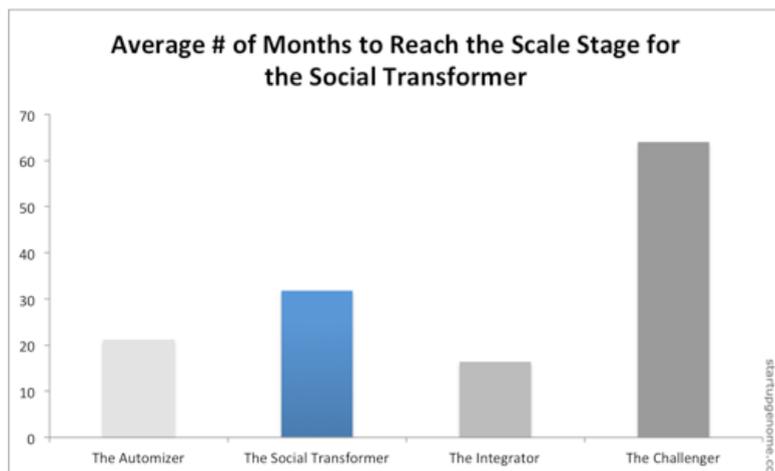
3. Efficiency

Obiettivi di sviluppo del mercato

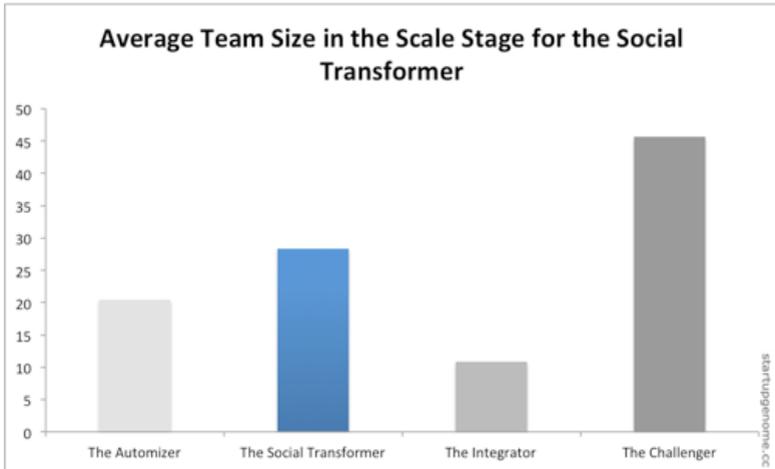
- Raffinamento della ‘promessa di valore’ (una risposta specifica, accurata e condivisa alla domanda “perchè gli utenti amano il vostro prodotto?”)
- Miglioramento dell’efficienza di conversione (*conversion rate*) e del ricavo medio per utente
- Trovare canali di acquisizione clienti ripetibili e scalabili
- Ottenere un livello ulteriore di massa critica.

4. Scale

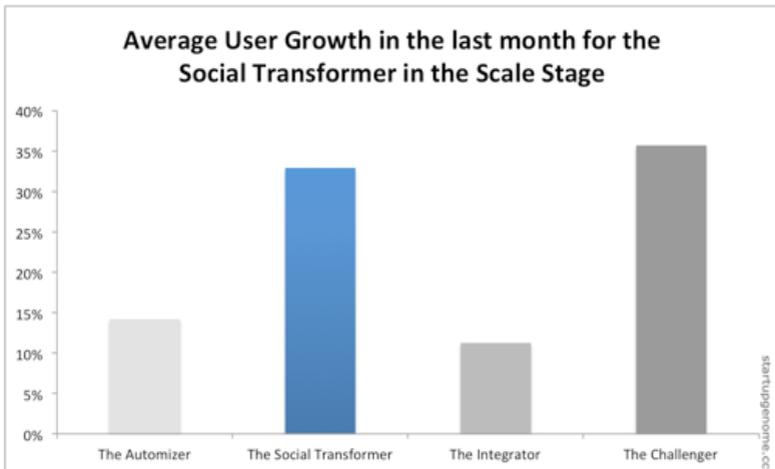
Le Startup 1N necessitano del 50% di tempo in più rispetto alle Startup di tipo 1 e 2 per scalare. E’ anche più probabile che abbiano team più numerosi.



Numero medio di mesi necessari a Scalare per le Startup di tipo 1N



Dimensione media del team nella fase di Scale per le Startup di tipo 1N



Crescita media degli utenti nella fase di Scale (nell'ultimo mese) per le Startup di tipo 1N

4. APPRENDIMENTO COME FATTORE CHIAVE DI SUCCESSO

Come si valuta la capacità di un team di ottenere successo?

Paul Graham descrive determinazione, flessibilità, capacità di immaginazione, malizia ed amicizia tra i founders come i criteri di selezione fondamentali per YCombinator nel momento di decidere se includere o meno una Startup nel programma di accelerazione (<http://www.paulgraham.com/founders.html>).

E raro che una persona crei un'azienda senza immaginarsi quello che vuole realizzare e senza la determinazione per farlo accadere, ma che i founders dimostrino di avere la necessaria flessibilità, l'amicizia e la dose di malizia... diventa

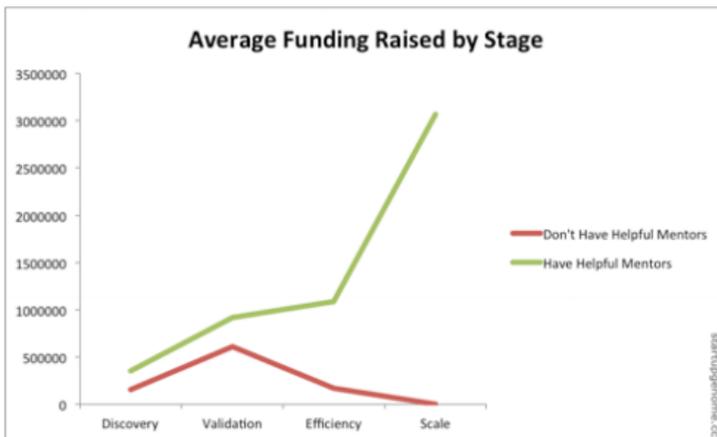
evidente al valutatore solo durante il processo di gestione dell'azienda Startup stessa.

La valutazione basata sul superamento delle fasi permette una misura della potenza effettiva della squadra, a prescindere dalla loro “materia prima”.

Una delle nostre ipotesi di base è che la flessibilità del team di fondatori è uno dei fattori determinanti del successo. I nostri proxy per misurare la flessibilità sono stati: volontà di ascoltare, propensione ad imparare, capacità di agire sulla base di feedback.

4.1 Volontà di ascoltare

La volontà di ascoltare mette i founder nella condizione di cercare e trovare sostegno da parte di persone di maggiore esperienza.



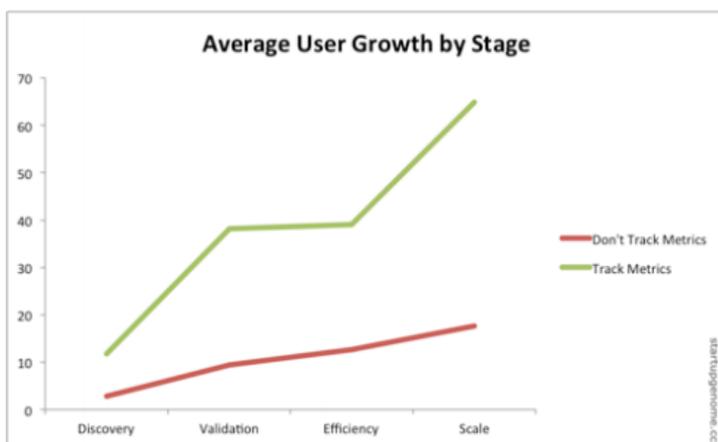
filter: only startups working full time that raised funding / n=160

Ammontare di finanziamento raccolto dalle startup, rispetto al fatto che abbiano potuto contare o meno sull'aiuto di mentori.

Mentori ed esperti

Questo grafico dimostra che l'apprendimento è importante perché le Startup senza mentori che le abbiano aiutate, sono riuscite a raccogliere molto poco denaro. Non esistono Startup alla fase 4 che non siano state sostenute da mentori.

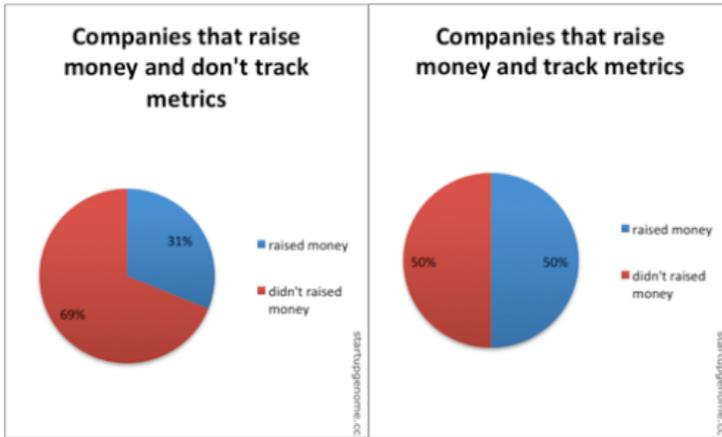
In conclusione: Startup che hanno potuto contare sull'aiuto di mentori, hanno un rendimento significativamente maggiore.



filter: only startups working full time that raised funding / n = 275

Le startup che tengono una contabilità delle proprie metriche, registrano una maggiore crescita degli utenti.

nota: le analisi della sezione 4.1 sono state condotte sulle sole startup del campione che hanno raccolto dei fondi e i cui founder lavorano a tempo pieno.



filter: only startups working full time / n=77

Le Startup che sono consapevoli delle proprie metriche riescono a raccogliere fondi il 61% di volte in più di quelle che non lo fanno (50% contro 31%).

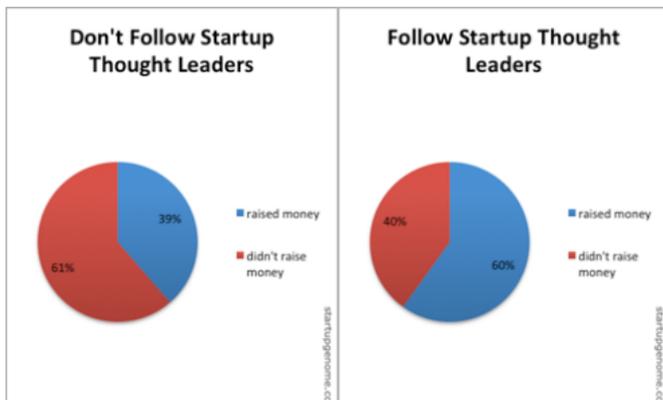
Metriche

Il fatto di misurare e tenere traccia delle proprie metriche incide positivamente sulla:

- velocità di apprendimento,
- capacità di prendere decisioni in base a quello che realmente funziona - o no - invece che in base alla propria sensazione istintiva.

4.2 Volontà di imparare

I founder che includono nel loro comportamento gli insegnamenti di esperti, hanno più probabilità di successo.

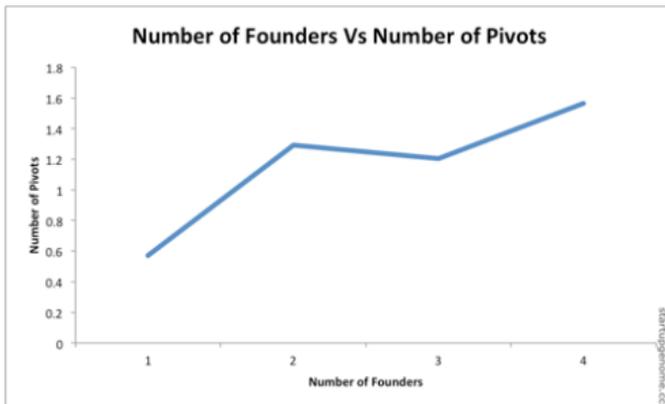


filter: only startups working full time that raised funding

Le Startup che tengono in considerazione gli insegnamenti di esperti - come Steve Blank, Eric Ries, Dave McClure, e Paul Graham - hanno l'80% in più di probabilità di raccogliere fondi rispetto a quelli che ignorano i loro insegnamenti (60% vs 38%).

4.3 Capacità di reagire ai feedback

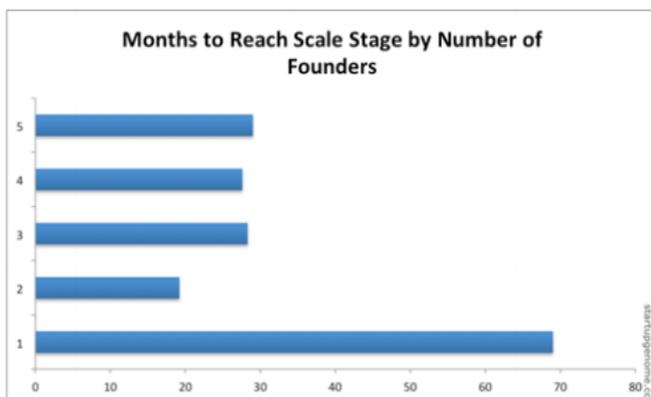
“It is astonishing what foolish things one can temporarily believe if one thinks too long alone” - J.M. Keynes



filter: Only startups working full time that raised funding / n=358

Questo grafico mostra che i solo-founders - i team di founder formati da una sola persona - non effettuano quasi mai pivot, mentre i team composti da 4 founder ne effettuano un sacco.

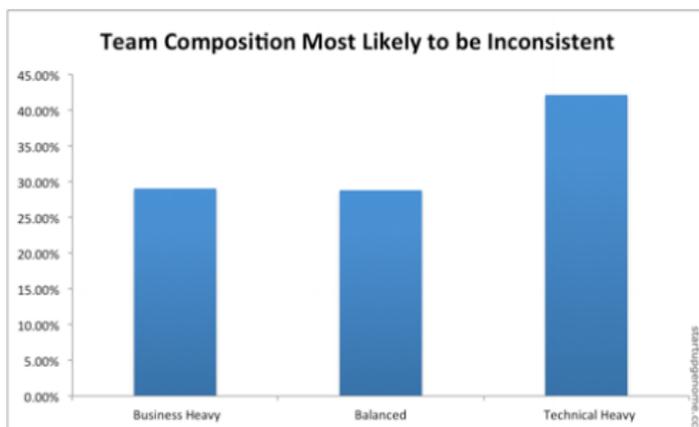
Sembra che team composti da 2-3 founders creino la giusta tensione tra l'attenersi al piano stabilito e ri-esaminare in senso critico la direzione.



filter: only startups working full time that raised funding

I solo-founders impiegano moltissimo tempo per raggiungere la fase 4. Team composti da 2 persone sono più veloci e non c'è differenza in questi termini tra team composti da 3 o da 4 persone.

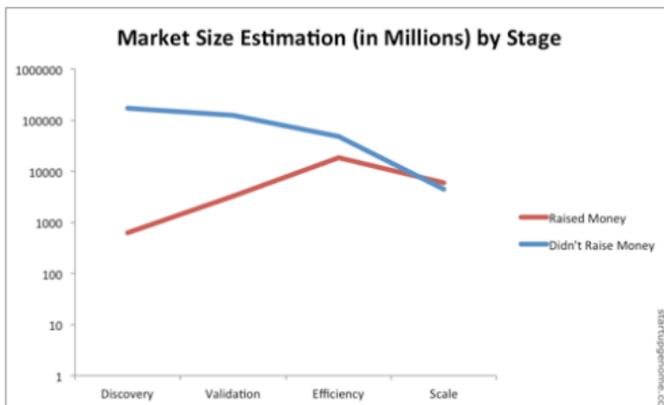
Il grafico seguente mostra come il team che ha più probabilità di essere incoerente è quello in cui dominano le figure tecniche responsabili della progettazione e costruzione del prodotto (sviluppatori, makers, etc). Probabilmente perchè sono le figure meno propense ad allontanarsi dal proprio laboratori per entrare in contatto diretto coi propri utenti, e reagire in base alle loro reali caratteristiche (quello che Steve Blank chiamerebbe 'Get Out of the Building').



Composizione dei team vs coerenza della startup

5. ALTRE OSSERVAZIONI (NON MENO IMPORTANTI)

Ruolo ed impatto degli investitori vs ruolo ed impatto dei mentori

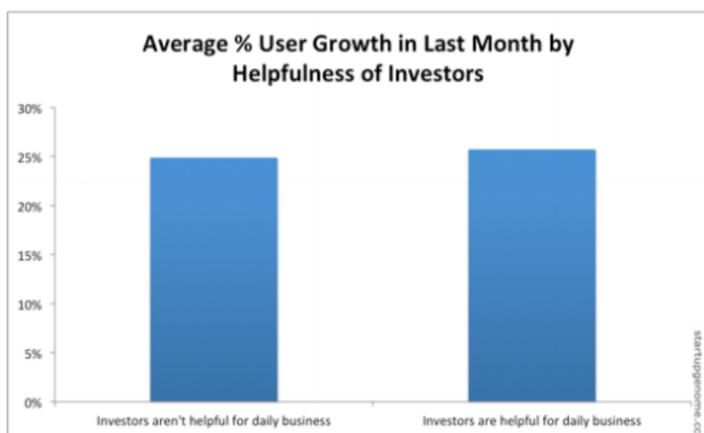


filter: only startups working full time that raised funding

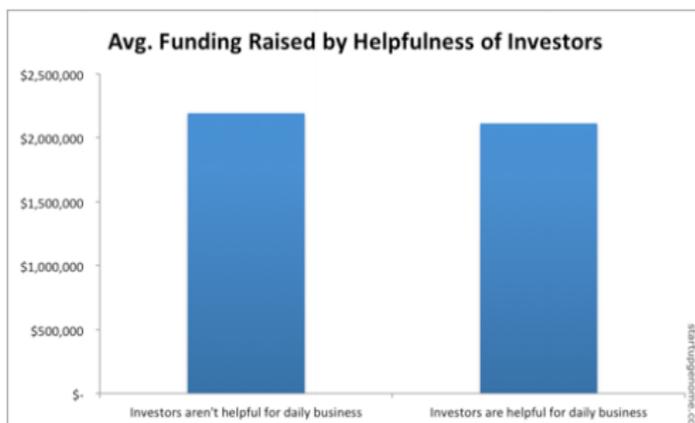
Questo grafico rappresenta la stima che gli imprenditori danno del loro mercato di riferimento, a seconda della fase in cui sono e del fatto che abbiano raccolto finanziamenti o no (l'asse Y è in scala logaritmica).

Nelle fasi 1-3, le Startup che non hanno raccolto fondi hanno una percezione del proprio mercato di gran lunga più rosea di quelle che sono riuscite a raccogliere finanziamenti. La rispettiva stima converge quanto entrambe raggiungono la fase 4.

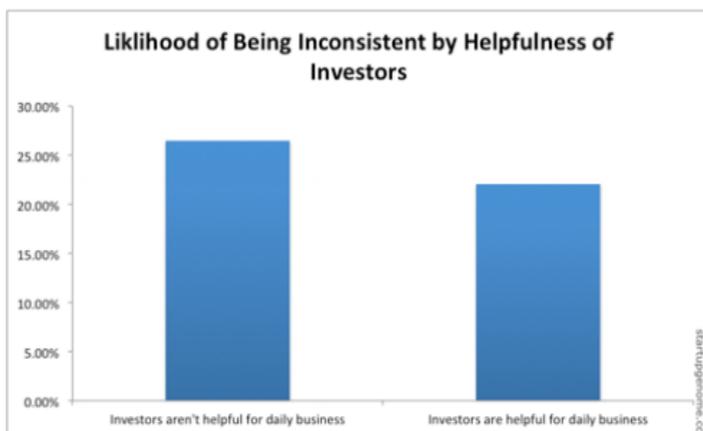
Questo accade perchè probabilmente gli investitori forzano gli imprenditori a considerare la realtà per quella che è. Se gli investitori non sono lì a raddrizzare il punto di vista distorto dell'imprenditore sul proprio mercato, ci pensa comunque il mercato a rivelare la propria reale estensione, cosa che avviene nelle fasi 3 (efficiency) e 4 (scale).



% di crescita utenti nell'ultimo mese vs presenza di investitori nel vissuto quotidiano



Fondi totali raccolti in media vs presenza di investitori nel vissuto quotidiano



Probabilità di essere incoerenti vs presenza di investitori nel vissuto quotidiano

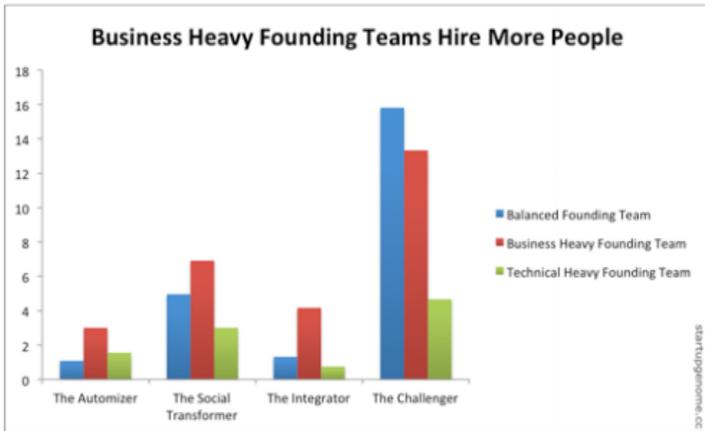
E' stato chiesto agli stessi imprenditori se i loro investitori si siano rivelati utili o no nella loro attività quotidiana.

La differenza in performance reali tra Startup che hanno risposto positivamente a questa domanda, o negativamente, è nulla.

Gli investitori hanno un ruolo che è percepito diversamente da quello dei mentori: la presenza di mentori e il loro supporto, nella realtà quotidiana del team, ha infatti un reale impatto sulle prestazioni della Startup.

Probabilmente perchè il valore aggiunto degli investitori sta nella loro capacità di aumentare il valore della società nei round futuri di investimento, al fine di ottenere un'exit più conveniente. Il modo in cui aiutano l'imprenditore nella propria attività quotidiana e nelle decisioni che deve assumere non è effettivamente rilevante e comunque non dà all'imprenditore maggiori strumenti e possibilità di quelli che avrebbe senza di loro.

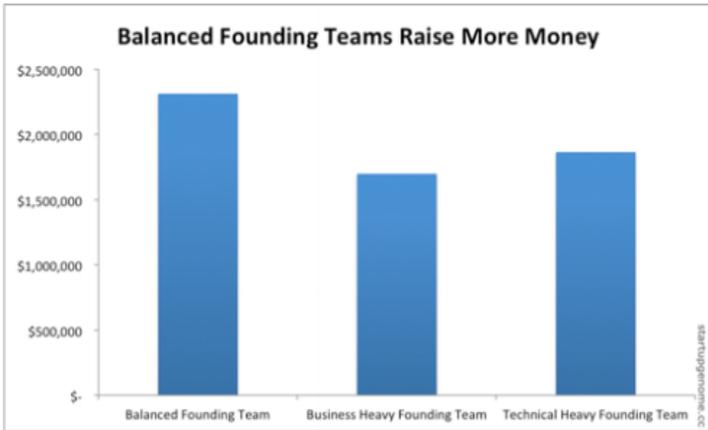
Di seguito sono riportati altri grafici che si spiegano da soli e che potrebbero essere utili:



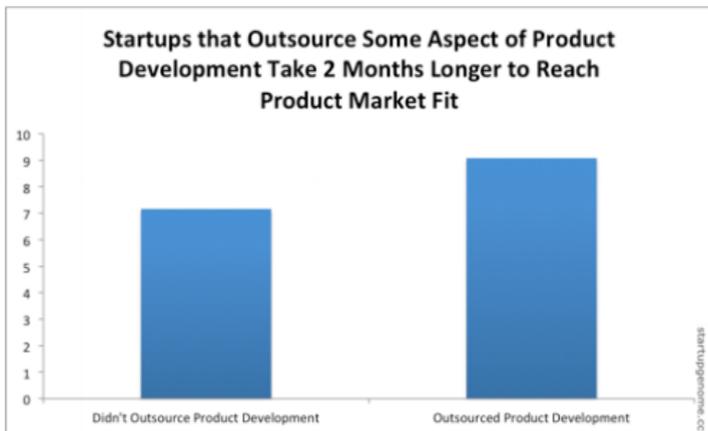
I team composti prevalentemente da founder con competenze manageriali, assumono più persone



I team in cui competenze manageriali e tecniche sono bilanciate, registrano in media una maggiore crescita degli utenti.



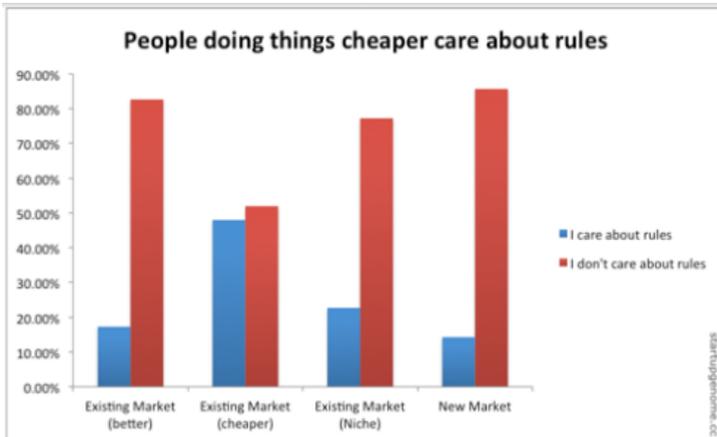
I team in cui competenze manageriali e tecniche sono bilanciate, raccolgono in media più investimenti.



Le startup che organizzano parte dello sviluppo di prodotto in outsource, impiegano circa due mesi in più per raggiungere la fase di product/market fit.



Gli imprenditori sono animati dalla spinta a cambiare il mondo e costruire prodotti migliori.



Gli imprenditori hanno una bassa tendenza a tenere in considerazione le regole. Tra questi, chi le tiene in maggior conto sono quelli che occupano un mercato esistente con un prodotto più economico.



La maggior parte degli imprenditori ha la tendenza a credere di fare qualcosa di completamente nuovo.



Gli imprenditori tengono di gran lunga più in considerazione l'impatto della propria startup, e il guadagnare esperienza, più che guadagnare soldi.

6. CONSIDERAZIONI FINALI

Speriamo nei prossimi mesi di riuscire a comporre una rappresentazione più complessa per mappare il progresso di Startup, lungo molte più dimensioni, e di ottenere una più profonda comprensione delle metriche e delle soglie che determinano e delimitano il progresso attraverso le fasi. Questo dovrebbe aumentare sensibilmente la nostra capacità di testare ipotesi e organizzare i dati.

Abbiamo iniziato con il considerare lo sviluppo del mercato (Customer Development) come dimensione primaria, perché crediamo che sia l'indicatore più importante per il livello di progresso rispetto alle altre dimensioni: sviluppo prodotto, team, finanza, modello di business.

Ci auguriamo che questo rapporto abbia contribuito ad aumentare tua lucidità e la capacità di giudizio rispetto al tema dell'imprenditoria Startup.

Nessuno dei risultati presentati è da ritenersi conclusivo: abbiamo identificato nondimeno chiare tendenze, alcune a conferma e altre a smentita dei giudizi di buon senso. Per quanto la granularità del nostro primo set di dati non fosse così elevata quanto avremmo sperato, questo è solo il nostro primo rapporto e ci aspettiamo di affinare la nostra metodologia man mano che progrediamo con l'analisi.

7. FONTI, AUTORI E METODOLOGIA

Autori

Max Marmer, CSO Startup Genome,
Bjoern Lasse Herrmann, CEO Startup Genome,
Ertan Dogrultan, CTO Startup Genome,
Ron Berman, PHD at UC Berkeley

Sostenitori

Chuck Eesley, Stanford University; Steve Blank,
Stanford University.

Questo report è stato co-autorato da rappresentanti delle università di Berkeley e Stanford. Hanno partecipato anche Sandbox Network e 10 incubatori distribuiti in tutto il mondo.

Metodologia

Al fine di non influenzare le Startup che parteciperanno in futuro all'indagine, questo report non fa menzione delle metriche usate per misurare l'attraversamento o meno delle fasi da parte delle Startup.

Il principale modello di analisi ed interpretazione dei dati si fonda sulla teoria delle Catene di Markov.

Ron Berman ne ha parlato approfonditamente in questo post:
<http://www.systemmalfunction.com/2011/05/Startups.html>

Dimensioni del campione

- Numero totale di Startup: 663
- Startups coerenti con i "Genome Stage": 334
- Startup che hanno raccolto più di 50k\$ di finanziamento: 212
- Tutte le Startup erano Web Startups

Ispirazioni

Steve Blank, Dave McClure, Sean Ellis, Eric Ries, Paul Graham, Joel York

Ultima revisione della versione in lingua originale
Marzo 2012

Note sulla traduzione

Startup Genome è più grande tentativo mai compiuto di mappatura di tutti i principali ecosistemi di Startup a livello mondiale. Diamo il nostro contributo volontario al progetto Startup Genome, perchè il processo di raccolta ed interpretazione dati avvenuto finora ha aiutato davvero ad approfondire la comprensione del fenomeno Startup; abbiamo tradotto questo report per diffondere questi dati ed analisi sul nostro territorio.

Alla sezione 3, *Tipi di Startup*, abbiamo scelto di sostituire i contenuti del report originale - che riportavano un'analisi comparata dei diversi tipi di Startup, con la traduzione di 4 articoli dal blog di Startup Compass (blog.startupcompass.co), degli stessi autori e dalla stessa ricerca, in cui ad ogni tipologia è dedicata una descrizione specifica ed approfondita. Pensiamo che la fruizione degli stessi contenuti, così confezionati, sia facilitata per chi è alla ricerca di indicazioni pratiche sul proprio percorso imprenditoriale specifico.

Tradurre non è il nostro mestiere principale, quindi qualsiasi segnalazione da parte vostra rispetto ad errori, refusi, o anche consigli su come migliorare il risultato di questo lavoro sono più che graditi, anzi, incoraggiati!

Il nostro impegno quotidiano, come The Doers, è aumentare il successo dei progetti d'innovazione, dentro e fuori le aziende, attraverso un approccio strutturato che metta nelle mani dell'imprenditore la capacità di governare il rischio, apprendere dal mercato e migliorare il mondo in cui viviamo.

Irene Cassarino e Cosimo Panetta

Molti imprenditori con cui abbiamo parlato, soprattutto quelli più giovani, considerano impossibile individuare modelli di comportamento dell'imprenditore che si ripetono. Addirittura credono che sia un'affronto ridurre l'arte imprenditoriale a numeri e grafici.

Con questa relazione non intendiamo implicare che non c'è arte nell'essere imprenditori ma piuttosto che l'imprenditorialità è più forte all'incontro di scienza e arte .

Se otteniamo una più profonda comprensione dei fattori sottostanti al successo o al fallimento delle Startup, molti imprenditori potranno aumentare drasticamente la loro capacità di innovare, con maggiori possibilità di successo.

