

STARTUP BASIC GUIDE

Making something people love

Nicolas Sassoli, resp. Almacube Startup Incubation Program.

Ultimo aggiornamento luglio 2019

Indice

[Disclaimer](#)

[Introduzione](#)

[The Innovator's dilemma](#)

[Differenza tra azienda matura e startup](#)

[Parte 1 - Startup fundamentals](#)

[1. YC | Startup Playbook](#)

[2. YC | Essential Advice](#)

[3. YC | Do things that don't scale](#)

[4. Product market fit](#)

[5. How not to fail](#)

[6. Conclusione Parte 1](#)

[Parte 2 - Mettere in pratica](#)

[1. Unscalable Customers: gli Early Adopter](#)

[Chi sono gli Early Adopter](#)

[Dove trovare gli Early Adopter](#)

[Come interagire con gli Early Adopter](#)

[2. Unscalable Product: Minimum Viable Product](#)

[3. Unscalable Execution: Iterate Quickly](#)

[4. Conclusione parte 2](#)

[Parte 3 - Il mindset e l'approccio](#)

[1. Essere implacabilmente ingegnosi](#)

[2. Come vendere](#)

[Parte 4 - Cosa viene dopo](#)

[Funding](#)

[Conclusioni](#)

[Note finali](#)

Disclaimer

- Per beneficiare al meglio della guida è essenziale consumare i contenuti esterni linkati ad essa. Essi rappresentano infatti la maggior parte delle informazioni necessarie. In particolare, dove è presente il simbolo  significa che il contenuto è considerato fondamentale.
- Quando nella guida si parla di “prodotto” in termini generici, si intende sia prodotto fisico che servizio. E’ infatti inteso come soluzione prodotta per risolvere un problema, al di là che sia esso tangibile o meno.
- In questa guida per “Innovazione” si intende una invenzione o una novità che trova applicazione nel mercato e il cui valore viene quindi riconosciuto dallo stesso, che lo acquista ad un prezzo sostenibile per l’impresa che la eroga.
- In questa guida quando viene usato il termine “Startup” si intende la tipologia di organizzazione. Non si intende invece l’accezione giuridica di Startup innovativa presente nello statuto italiano, che ha un significato leggermente diverso e una finalità legislativa piuttosto che pratica.
- E’ consigliabile avere un livello di comprensione dell’inglese sufficiente (almeno B1) poiché la gran parte dei contenuti di questa guida sono in lingua inglese.
- E’ nostro dovere informare che statisticamente, soprattutto in fase iniziale, una startup ha probabilità di successo molto ridotte. In particolare pare che nella prima fase di vita di una startup (pre-seed, ovvero prima di ricevere il primo investimento sostanzioso) le probabilità di ottenere ritorni economici sostanziosi siano attorno all’1% (vedi [articolo](#) sul relativo studio statistico). E’ anche importante considerare che molte delle startup che falliscono non usano gli approcci e gli strumenti suggeriti dalla letteratura sul tema. E’ infatti un momento storico in cui l’argomento startup è ancora molto giovane rispetto alle altre discipline del mondo economico-aziendale. Questo è causa di scarsa letteratura sul tema, pochi casi di studio e molta disinformazione. Comunque vi consigliamo di intraprendere questo percorso solo se sentite davvero l’urgenza di risolvere il problema di mercato su cui si basa la vostra idea, con la consapevolezza che l’attività che state per svolgere è soggetta ad alto rischio, sia che usiate l’approccio appropriato o meno.

Introduzione

Questa guida ha l'obiettivo di introdurre il lettore al mondo startup. Ma cos'è una startup? Una startup non è altro che un gruppo di persone che, partendo da un'intuizione, sta ricercando un modo profittevole per risolvere un problema presente nel mercato. Quindi quando nel 2019 parliamo di Google, Tesla e Facebook, non stiamo parlando di startup. Esse lo sono state agli inizi del loro percorso, ma ora non lo sono più. Una startup è molto più simile ad un team di ricercatori scientifici che ad una multinazionale che ogni giorno genera milioni di dollari di fatturato. Si può dire che la ricerca che conduce la startup, tramite i suoi tanti esperimenti, ha proprio il fine di pervenire ad un modello di business che possa poi essere replicato, ottimizzato e automatizzato fino a diventare eventualmente la multinazionale di cui sopra. Infine, il termine startup è spesso molto connesso al concetto di scalabilità, quella caratteristica di un business per cui all'aumentare delle vendite non aumentano altrettanto velocemente i costi necessari per erogare il prodotto.

La prima fase di vita di una startup, la più difficile tra tutte, viene definita fase early-stage o, in modo più tecnico, fase pre product-market fit. La macro-fase successiva è invece solitamente definita come Scale-Up o semplicemente fase di crescita (Growth in inglese).

In questa guida ci occuperemo solo della fase pre product-market fit poiché è quella essenziale da capire per poter iniziare a creare un'impresa. Inoltre in questa fase l'approccio e gli strumenti utilizzati sono molto diversi da quelli utilizzati dalle aziende mature e quindi la disinformazione su tali temi è maggiormente elevata.

Prima di parlare in modo specifico di startup, faremo una breve introduzione su:

1. "Innovator's Dilemma", per comprendere perché è effettivamente possibile che un gruppo ristretto di persone possa arrivare a competere con aziende multinazionali enormi fino addirittura a superarle e inglobarle nella propria nuova azienda.
2. Come e perché una startup sia diversa da un'azienda matura.

La guida prende spunto e aggrega la letteratura e i casi di studio prodotti dalle migliori esperienze imprenditoriali del mondo startup. In particolare, molti dei contenuti allegati alla guida sono stati creati dalla ormai leggendaria azienda Y Combinator, che ogni anno aiuta centinaia di imprenditori a dare vita alle proprie visioni. E' importante che il lettore conosca questa realtà poiché, per quanto riguarda la prima fase di vita delle startup, risulta attualmente la fonte più autorevole (e che ha prodotto i risultati migliori) a cui ispirarsi. Ha aiutato lo sviluppo di realtà come Airbnb, Dropbox, Stripe e altre 1900+ startup dal 2005 ad oggi che hanno una

valutazione complessiva di oltre 100 miliardi di dollari. Su [wikipedia](#) e sul loro [sito](#) è possibile informarsi sul loro conto (consigliato!).

The Innovator's dilemma

Uno dei principali motivi per cui esistono startup di successo è dato dal fatto che le grandi aziende raramente sono interessate a piccoli mercati. Pensiamo ad esempio a Netflix. Quando fu fondata nel 1997 il mercato potenziale dei servizi mediatici online era quasi ridicolo se confrontato al business del classico videonoleggio. Grandi aziende come Blockbuster non erano interessate poiché erano occupate a lavorare con successo in mercati "1000 volte" più grandi. Netflix sapeva però che una volta creato un prodotto per quel piccolo mercato iniziale, sarebbe stato possibile migliorare l'esperienza utente fino a renderla apprezzabile anche per tutti gli utenti di Blockbuster. Blockbuster si accorse troppo tardi di come stava evolvendosi la concorrenza e, di conseguenza, i nuovi bisogni della propria clientela. E' così che oggi il vecchio colosso Blockbuster è stato liquidato dopo essere stato ad un passo dal fallimento nel 2010 e Netflix oggi vale miliardi di dollari. La stessa storia vale per grandi aziende come Apple, Facebook, Amazon, PayPal e per tante altre realtà innovative, anche molto più piccole e meno conosciute.

Il principio da capire è che le grandi aziende sono molto brave a fare innovazione incrementale, ovvero a migliorare ciò su cui già lavorano. Non sono altrettanto brave (mediamente) a stravolgere completamente ciò che fanno, comprendendo per tempo le abitudini e i comportamenti che la società acquisirà nei decenni successivi.¹

Questo è il cosiddetto *Innovator's Dilemma*, enunciato da Clayton Christensen, noto professore di Harvard, nel 1997. E' una lettura ancora molto attuale e consigliamo di vederne  [questo](#) video riassuntivo. La lezione da portarsi a casa in questo caso è:

se sei una startup è molto meglio partire da una nicchia di mercato piccola e ben definita, mal servita e i cui pochi clienti siano disperatamente in cerca di una soluzione al proprio problema. Più piccola è e meno ci sarà competizione, e di conseguenza sarà più facile soddisfarlo e fidelizzarlo. Una volta "monopolizzata"

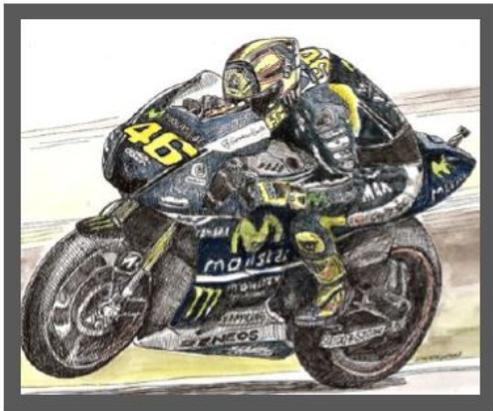
¹ Per approfondire questo argomento e vedere come le aziende più innovative, come ad esempio Amazon, stanno risolvendo questo problema, si consiglia il libro [The Startup Way](#) che tratta appunto di come sia possibile far nascere in maniera intenzionale innovazioni "Disruptive" anche all'interno di aziende mature.

questa nicchia, sarà più facile muoversi verso altre fasce di mercato limitrofe via via più popolate e dove competono via via pesci sempre più grossi².

Differenza tra azienda matura e startup

E' molto importante capire quanto le startup siano profondamente diverse dalle aziende mature. "Passare da 0 a 1" è infatti un processo completamente diverso rispetto ai processi quotidiani di un'azienda matura, che ha l'obiettivo di "passare da 100 a 110, da 110 a 125 e così via..". Passare da un'idea ad un modello di business funzionante, anche solo su piccola scala, richiede strumenti e approcci completamente diversi da quelli che servono per passare da 10 milioni di fatturato annui a 11 milioni.

Company VS Startup



Per usare un'analogia, una startup si può vedere come un team di meccanici che testa e ottimizza un motore finché non raggiunge le performance desiderate (product-market fit) per gareggiare. Solo a quel punto lo fa correre il più velocemente possibile riempiendolo di benzina (a.k.a. Risorse economiche, personale, ecc.).

Ciò che principalmente caratterizza la startup è quindi la situazione di grande incertezza in cui si trova. Ogni innovazione è per definizione una cosa nuova e quindi

² Su questo tema fare riferimento anche a "Blue Ocean Strategy", W. Chan Kim and Renée Mauborgne.

nessuno sa a priori se e come funzionerà. La realtà è che la prima versione di ogni innovazione, dalla lampadina di Edison al social network di Mark Zuckerberg, non possiede mai le performance minime desiderate. Migliorando la soluzione tramite l'interazione con i clienti è possibile trasformare i tanti punti interrogativi iniziali in certezze: "Il problema che voglio risolvere è davvero sentito dal mercato?", "Chi sono le persone che più di tutte hanno questo bisogno?", "E' possibile creare ricavi sostenibili tramite questa soluzione?".

Rispondendo a queste e a tante altre domande tramite il lavoro quotidiano si passa gradualmente da una situazione di estrema incertezza ad una situazione sempre più chiara e prevedibile. Si passa dal non sapere come vendere il proprio prodotto e convincere gli investitori a fornire risorse economiche ad avere perfettamente chiaro quale sia il processo per acquisire ogni nuovo cliente: quali sono i canali di acquisizione, quali i migliori target di mercato, quali le implicazioni legali da considerare, quale il prezzo migliore, quali le persone da assumere, come impostare il sistema produttivo ecc. Quindi è importante comprendere come "startup" sia un processo e non una semplice idea o un piano da implementare così come ci è venuto in mente.

Quindi se una startup è associabile a:

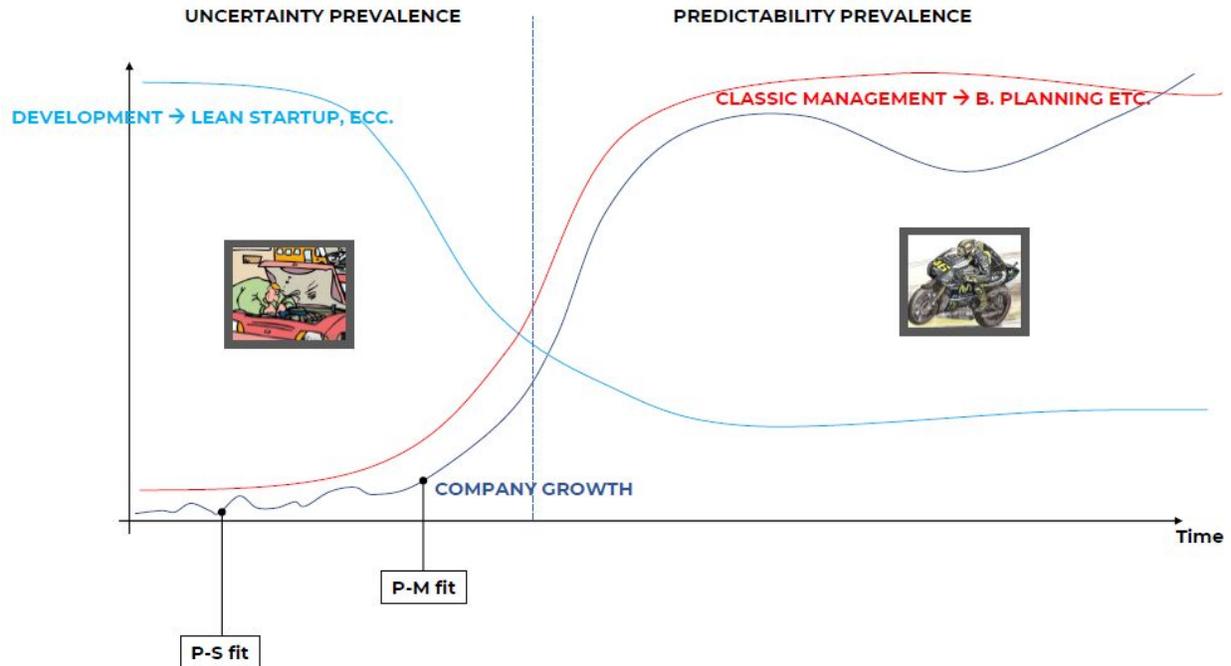
- Incertezza
- Approccio volto alla ricerca e al miglioramento continuo
- Dialogo quotidiano tra clienti e imprenditori
- Soluzioni prototipali
- Acquisizione clienti basata principalmente su vendita diretta
- Risorse limitate
- Flessibilità e velocità decisionale

Un'azienda matura è invece associabile a:

- Prevedibilità
- Business planning ed esecuzione di un piano ben definito
- Lontananza tra imprenditore e cliente finale
- Prodotto popolare
- Acquisizione clienti basata su brand e marketing
- Risorse abbondanti
- Processi decisionali lunghi e burocrazia elevata

Da tali grandi differenze ne consegue che molti degli strumenti, delle teorie e degli approcci che funzionano in una startup, non funzionano in un'azienda matura e viceversa. Questo è uno dei motivi principali per cui molti manager di successo che hanno provato a utilizzare gli strumenti tipici della gestione aziendale per creare startup, sono spesso falliti (vedi a tal riguardo l'interessante [caso Webvan](#), fallita

nonostante un'ottima idea di business, manager di successo e 800 milioni di dollari sul conto bancario!).



La gestione delle aziende mature è una scienza che è applicata, studiata e ricercata da oltre cent'anni. Quella della creazione di nuove imprese è invece molto recente. Le prime lezioni a tal riguardo, in realtà di eccellenza come Stanford e Berkeley, risalgono solamente agli inizi degli anni 2000. E' quindi importante essere consapevoli che c'è ancora molto da scoprire sull'argomento e che tutti i consigli sul tema vanno presi "con le pinze".

I principali motivi per cui essa è una scienza di nascita recente sono dovuti alla rivoluzione industriale e dell'informazione nella quale viviamo.

- Mentre un tempo accedere ai mercati richiedeva grandi investimenti, oggi è teoricamente possibile avviare un'azienda e vendere un prodotto dall'altra parte del mondo, rimanendo seduti sul divano e investendo poche centinaia di euro.
- E' possibile accedere ad un mercato globale a prezzi economici e senza grandi barriere informative.
- E' possibile condividere informazioni e collaborare con chiunque nel mondo in maniera gratuita e istantanea.

Poiché sono diminuite le barriere all'ingresso all'imprenditorialità, essa sta diventando un'attività potenzialmente accessibile da tutti. Non più solo per le persone più abbienti, così come è stato fino a quasi tutto secolo scorso.

Grazie alla sempre più elevata digitalizzazione, alla globalizzazione dei mercati, e alla frequenza sempre più marcata con cui si modificano e evolvono le abitudini, i bisogni e i comportamenti della società, in futuro la popolarità della scienza imprenditoriale e, in particolare, del tema startup, potrebbe raggiungere livelli molto elevati.

Parte 1 - Startup fundamentals

Ora è il momento di entrare nel vivo del mondo Startup. Non c'è modo migliore per iniziare se non quello di partire dai consigli dei “padri fondatori” di Y Combinator. Di seguito sono elencate le risorse essenziali per crearsi una buona overview dei concetti di base ed essere pronti a metterli in pratica, come faremo nella seconda parte della guida, per muovere i primi passi nello sviluppo di una startup.

1. YC | Startup Playbook

Questa guida distilla i concetti espressi nelle varie sessioni di Y Combinator Startup School (di cui potete trovare i video nel loro canale di youtube) in 45 minuti di ascolto. Potete ascoltare le varie pillole oppure leggerne il testo. Questo il  [link](#) al contenuto.

2. YC | Essential Advice

Altri consigli essenziali by Geoff Ralston and Michael Seibel: “A lot of the advice we give startups is tactical; meant to be helpful on a day to day or week to week basis. But some advice is more fundamental. We’ve collected here what we at YC consider the most important, most transformative advice for startups. Whether common sense or counter-intuitive, the guidance below will help most startups find their path to success.” Questo il  [link](#) al contenuto.

3. YC | Do things that don't scale

Se pensiamo al suggerimento di Paul Graham su come si crea un prodotto di successo, ovvero “Talk to your users, build what they need, and iterate quickly”, ci sono essenzialmente 3 cose da fare per avviare questo processo:

1. Identificare e interagire con persone che riscontrano il problema che vogliamo risolvere;
2. Sviluppare la soluzione più economica che risolve tali problemi;
3. Provare a venderla al cliente identificato al punto 1;
4. Tornare al punto 1 e ripetere il ciclo.

Come anticipato, nessuna innovazione funziona al primo colpo. In media sono necessarie dalle 20 alle 30 versioni della soluzione prima di arrivare a quella

profittevole e scalabile. Questo significa che è fondamentale essere veloci e immediati nel testare solo gli aspetti essenziali del business.

Pensate infatti ad una startup che per sviluppare ogni versione della propria soluzione impiega 2 mesi. Ipotizzando di dover fare 20 iterazioni prima di arrivare alla soluzione profittevole, impiegherebbe $20[n^{\circ} \text{ iterazioni}] \times 60[n^{\circ} \text{ giorni in due mesi}] = 1200$ giorni, ovvero oltre 3 anni. Questo spesso si traduce in un fallimento del progetto. Infatti i membri del team dopo così tanto tempo senza risultati tangibili, iniziano a perdere passione per il progetto. Portare avanti un'attività di questo tipo senza entrate economiche sufficienti per così tanto tempo mette a dura prova la psiche di qualsiasi essere umano!

Se invece lo stesso team ha tempi di iterazione di 3 settimane, impiegherà poco più di un anno, e se ha cicli di 10 giorni meno di 6 mesi.

Quindi la domanda è “come posso verificare le mie ipotesi di business in così poco tempo?”. La risposta è “costruendo e lavorando in modo assolutamente non scalabile”, cercando la via più veloce ed economica per verificare se le nostre ipotesi di business sono corrette o meno. Qui il  [link](#) al saggio di Paul Graham “Do things that don't scale”.

Essenziale leggere inoltre  [Why Startups Need to Focus on Sales, Not Marketing](#). Gli strumenti del marketing sono infatti ottimi per automatizzare le vendite una volta che abbiamo una soluzione che soddisfa il mercato, ma finché non l'abbiamo (ovvero non abbiamo raggiunto il product market-fit, vedi paragrafo successivo) non è quasi mai una buona idea quella di investire denaro in strumenti pensati per automatizzare e scalare le vendite di un business. Il nostro obiettivo in questa fase è sviluppare un motore performante, creando qualcosa che soddisfi il nostro mercato. Tentare di crescere e scalare il proprio business prima di aver raggiunto l'obiettivo è molto pericoloso: il rischio è infatti di perdere denaro e allo stesso tempo diminuire l'empatia e il contatto con il mercato, essenziale per reperire feedback su come migliorare il proprio modello di business.

L'obiettivo di questa prima fase di vita di una startup è proprio quello di raggiungere una compatibilità tra la nicchia di mercato a cui si rivolge e la soluzione proposta per il loro problema. Tecnicamente questa milestone viene chiamata product-market fit. Nel prossimo paragrafo andremo a vedere più nel dettaglio cosa si intende per product-market fit.

4. Product market fit

Cosa si intende per Product-Market fit? Ci sono diverse definizioni ma essenzialmente lo si raggiunge quando il proprio mercato di riferimento ama in

modo inconfutabile il nostro prodotto. Come si può misurare? Quando le persone amano un prodotto fanno solitamente 2 cose:

1. Lo comprano, lo usano e lo ricomprano.
2. Ne parlano ad altri.

Misurando quindi la cosiddetta “retention” (quanto a lungo i miei clienti rimangono miei clienti) per il punto 1 e il “referral rate” (quanti dei miei clienti parlano del mio prodotto ai propri amici, colleghi o familiari) possiamo accorgerci se abbiamo raggiunto il product-market fit o meno.

Se i nostri nuovi clienti rimangono nostri clienti per un tempo minimo sufficiente e crescono molto più velocemente dei clienti che ci abbandonano, abbiamo buone probabilità di aver raggiunto il Product-market fit (in seguito p-m fit).

Nota: retention rate e referral rate sono buone metriche per valutare la propria vicinanza o lontananza al product-market fit.  [Qui](#) un altro metodo su come misurare il product-market fit e su come raggiungerlo.

In  [questo](#),  [questo](#) e  [questo](#) articolo vediamo nel dettaglio cosa si intende per Product-market fit e in  [questo](#) video un caso di studio su come raggiungerlo.

5. How not to fail

Per finire questa prima parte introduttiva al mondo startup, vediamo in  [questo](#) articolo quali sono tutte quelle attività a scarso valore aggiunto che spesso vengono considerate essenziali per far nascere una nuova impresa, ma che il più delle volte sono solo una distrazione dal vero obiettivo primario: ovvero creare qualcosa che i tuoi clienti amino davvero.

6. Conclusione Parte 1

In questo capitolo abbiamo visto una prima introduzione al mondo startup. Se le informazioni vi sembrano tante, tenete presente che nello [Startup Playbook](#) di Y Combinator sono contenute tutte e sole quelle essenziali. Assimilato bene questo contenuto potete già ritenervi ad un livello minimo sufficiente per proseguire. Vi consigliamo infatti di ascoltarlo/leggerlo almeno un paio di volte. Nel prossimo capitolo vedremo alcuni strumenti utili per mettere in pratica fin da subito questi principi fondamentali e iniziare a lavorare.

Parte 2 - Mettere in pratica

Nella prima parte abbiamo accennato quanto sia essenziale, nella fase pre product-market fit, [fare "cose non scalabili"](#) in modo da poter arrivare nel modo più veloce al p-m fit. Fare cose in modo *Lean*, in modo da essere veloci e flessibili. In questa seconda parte vedremo come questi principi si traducono nella pratica.

1. Unscalable Customers: gli Early Adopter

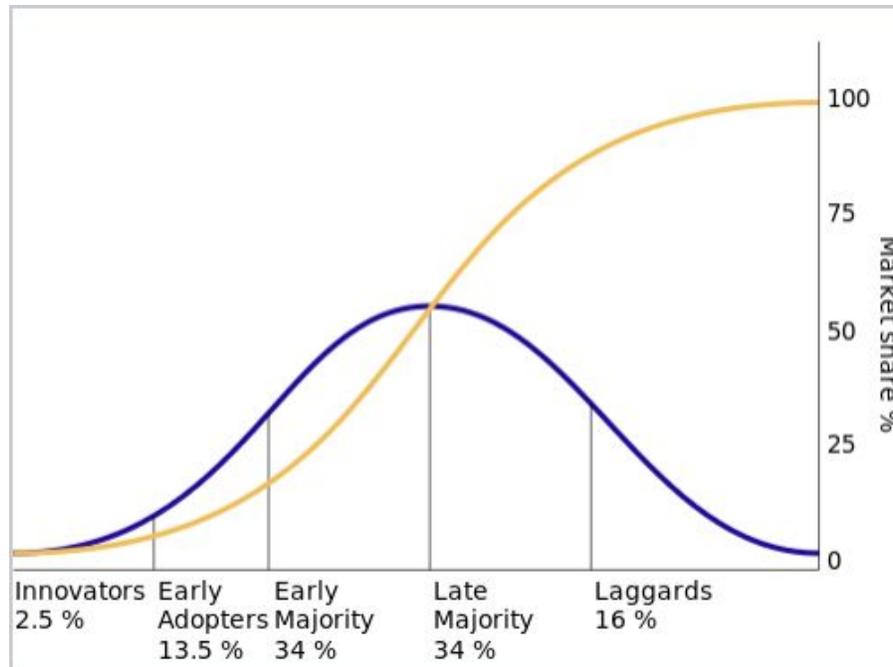
Chi sono gli Early Adopter

[PayPal](#) ha iniziato la sua esperienza imprenditoriale tentando di vendere i suoi prodotti a chiunque, indistintamente, ed è andata male (vedi caso [PalmPilot](#)). Ha iniziato ad avere successo solo quando si è focalizzata a risolvere un solo problema e un solo segmento ben identificato di Early Adopter, ovvero i venditori che operavano su Ebay e che affrontavano il grande problema di dover convincere ogni giorno i propri clienti a pagare via web (tieni conto che eravamo a inizio anni 2000 e le persone non erano abituate all'acquisto su internet). I loro guadagni - e di conseguenza anche gran parte della loro vita - erano fortemente influenzati da questo problema. PayPal forniva una soluzione, seppur non ancora perfetta, in grado di migliorare sensibilmente la vita dei suoi primi clienti. In quei tempi i clienti potenziali di PayPal rappresentavano molto meno dello 0.1% della popolazione. Oggi vale 140 miliardi di dollari e viene usato da una cospicua fetta di popolazione. Si inizia così quando si parte da zero. Come sempre: Think big, start small, move fast.

Come PayPal, tutte le startup di successo hanno iniziato ad ingranare e crescere davvero solo quando hanno trovato una nicchia ristretta, poco servita e ben definita di persone "fanatiche" della loro soluzione, e che facesse da solida base per costruire su di essa il proprio impero. E' molto più facile crescere grazie a **poche persone realmente entusiaste** del tuo prodotto e che ne parlano a tutti i loro amici/colleghi/ecc. piuttosto che crescere partendo da **molti clienti poco coinvolti** e che percepiscono il tuo prodotto come non essenziale.

Queste poche persone, disposte ad utilizzare un nuovo prodotto nonostante esso sia in uno stato prototipale e imperfetto - a patto che potenzialmente risolva i loro problemi più grande - sono detti "early adopter". Essi sono solitamente molto pochi e per scovarli si fa spesso fatica e si ricevono molte porte in faccia, ma una volta trovati (come ad esempio PayPal con i venditori ebay) possono aumentare le probabilità di successo come pochi altri eventi nella vita di una startup.

Nota: Il termine early adopter non è un concetto del mondo startup. Deriva invece dalle [teorie](#) sulla diffusione dell'innovazione dove gli early adopter sono solitamente chiamati "innovators".



Tipico grafico che rappresenta la diffusione dell'innovazione.

Come si fa quindi ad identificare questi Early Adopter?

Un Early Adopter è solitamente caratterizzato da 3 aspetti principali:

1. Il problema che intendi risolvere rientra tra i suoi problemi più importanti nella vita;
2. E' consapevole di avere il problema che vuoi risolvere;
3. Sta cercando attivamente di risolverlo con soluzioni alternative alla tua o autoprodotte, spesso assemblando strumenti già esistenti. Non è però soddisfatto delle soluzioni che usa, che non si adattano al meglio alle sue specifiche esigenze.

Questo tipo di persona accetterà quindi di acquistare una tua soluzione anche se imperfetta, senza che tu debba investire in numerose funzionalità, grafiche accattivanti e stili comunicativi persuasivi. Purché questa soluzione risolva davvero (almeno potenzialmente) il suo grande problema in modo molto più efficiente (quanto più efficiente? Vedi [Peter thiel, competitions is for losers](#)) rispetto alle alternative.

Idealmente puoi immaginare il tuo Early Adopter come una persona a cui stanno andando a fuoco i capelli e a cui vuoi offrire un semplicissimo secchio d'acqua. Non gli interessa del logo aziendale, non gli interessa se avete un ufficio, non vuole nemmeno sapere come si chiama il progetto o l'azienda. Vuole solo risolvere uno tra i più impellenti problemi della sua vita.

Qualche esempio:

Company	Early Adopter
Apple. Questo il loro primo prodotto venduto.	<i>Software Developer</i> . Nel 1976 erano davvero pochissimi, sicuramente meno dell'1%.
Amazon. Questo il primo prodotto venduto.	<i>Lettori accaniti di libri che vivono a grandi distanze da centri abitati</i> . Inizialmente Amazon vendeva solo libri ma aveva bene in mente la visione: arrivare a vendere qualsiasi cosa.
PayPal	<i>Venditori Ebay</i>

Un concetto essenziale da tenere a mente: gli Early Adopter rappresentano solo il punto di partenza dell'impresa. Questo punto di partenza è però essenziale per muovere i passi successivi. Quindi non abbiate paura che gli Early Adopter identificati costituiscano un mercato troppo piccolo. All'inizio ha senso specializzarsi su un solo problema, per una sola piccola nicchia di mercato mal servita dalle grandi aziende generaliste. In questo modo non avrete concorrenti diretti (ricordatevi che le aziende grandi fanno fatica a risolvere i problemi di piccole nicchie di mercato → Vedi [Innovator's Dilemma](#)) con cui competere e potrete rischiare, testare e sbagliare senza paura. Soddisfatti gli Early Adopter e "domati i loro capelli in fiamme" poi si può passare a tutti gli altri, con una soluzione meno prototipale e con l'utilizzo delle accortezze estetiche e persuasive tipiche del marketing. Viceversa, correte il grande rischio di non partire mai.

Qui un breve ed essenziale  [video](#) di Justin Wilcox, imprenditore e formatore del network di [Techstars](#), uno dei migliori acceleratori di startup al mondo. Vi aiuterà a capire come definire i vostri Early Adopter.

Dove trovare gli Early Adopter

Abbiamo detto che gli Early Adopter sono identificati da 3 fattori: 1 - hanno il problema che volete risolvere, 2 - sanno di averlo e 3 - stanno cercando attivamente

una soluzione per risolverlo. Quindi per trovarli dobbiamo pensare a come si comporterebbe una persona con queste caratteristiche, consapevoli che probabilmente sta adottando soluzioni alternative a quella proposta da noi.

Supponiamo ad esempio di voler vendere un panno innovativo che lucida scarpe senza l'utilizzo di prodotti chimici aggiuntivi. Possiamo ad esempio iniziare a cercare i nostri Early Adopter cercando cattive recensioni/commenti/post sui lucidascarpe chimici (una delle soluzioni alternative alla nostra) in commercio online e scrivere direttamente a queste persone presentandogli la nostra soluzione. L'idea è quella di trovarci laddove la "persona con i capelli in fiamme sta manifestando il suo problema e offrirgli un secchio d'acqua per spegnersi".

Qui alcuni consigli su dove cercare i vostri Early Adopter:

1. Social network, Forum, Negozi Online (Amazon ec.), Quora, Reddit;
2. Offline (se il mio Early Adopter va tutte le mattine in posta per lavoro potrò farmi trovare lì, ad esempio);
3. Mail (puoi usare tool come hunter.io per trovare le mail aziendali che ti interessano);
4. LinkedIn;
5. Via telefono;
6.  [Qui](#) altri 95 modi.

Un altro consiglio. Per la maggior parte dei progetti non siamo obbligati a limitarci al solo mercato italiano (nonostante la cosa migliore per iniziare a vendere, se possibile, è partire dal proprio network di contatti per velocizzare le prime fasi, che sono sempre le più difficili).

Magari i nostri Early Adopter sono solo lo 0.01% della popolazione (ovvero 1 su 10.000), ma se il vostro orizzonte è globale vuol dire che avete già ora un mercato potenziale di quasi un milione di persone. Per un paio d'anni possiamo concentrarci a "monopolizzare"³ questa nicchia di mercato più o meno indisturbati. Con internet e i social network possiamo entrare in contatto con persone di tutto il mondo. Qui una serie di suggerimenti su come contattare queste persone:

- a. **Via mail** -  [Qui](#) alcuni suggerimenti su come scrivere la mail per un primo contatto;
- b. **Tramite canali social utilizzando messaggi diretti** - Puoi usare un messaggio

³ Per quanto riguarda il concetto di "monopolizzare" nicchie di mercato è consigliata la lettura "Zero to One: Notes On Start-Ups, Or How to Build The Future", di Peter Thiel, fondatore di PayPal e attualmente investitore di startup.

simile a quello suggerito al punto precedente, eventualmente abbreviato e adattato al contesto. Es. “Ciao Silvia, ho visto che anche tu ti sei trovata male con il {prodotto/servizio X}. Stiamo sviluppando una soluzione proprio per risolvere il {Problema Y}. Mi piacerebbe capire se puoi essere interessata. Sei disponibile domani alle 15.30?”

c. **Tramite chiamate dirette** -  [Qui](#) un esempio di come preparare una chiamata. Se potete accedere ai numeri di telefono dei vostri potenziali clienti potete contattarli direttamente tramite una breve chiamata. Se i numeri che trovate sono di telefoni mobile potete anche mandare messaggi SMS/WhatsApp.

d. **Tramite contatto diretto offline** - Se avete identificato un luogo in cui i vostri Early Adopter passano di frequente, potete farvi trovare fisicamente e interagire usando un approccio comunicativo simile a quello dei precedenti punti. Altrimenti potete lasciare semplici volantini/locandine/ecc.

e. **Siate innovativi e creativi anche su come sviluppare la vostra impresa** - Ogni progetto è diverso e ognuno ha il suo modo migliore per essere sviluppato. Il consiglio è di trovare la vostra via e inventare nuovi modi se necessario.

Ricordatevi che in questa primissima fase l'obiettivo è accertarsi del fatto che questa persona (ipotizzata come early adopter) riscontri effettivamente il problema che vogliamo risolvere e che riconosca che la soluzione da noi proposta possa risolverlo. Non è necessario avere un prodotto finito in questa fase, anzi, sarebbe un errore iniziare a costruire una soluzione per qualcuno che ancora non conosciamo. Dobbiamo quindi capire chi sono i nostri early adopter, che lavoro fanno e perfino quali hobby e passioni anno. In questo modo parlando con decine di potenziali early adopter capiremo se effettivamente sono entusiasti di provare la nostra soluzione e pian piano identificheremo alcuni tratti che li accomunano e che ci aiuteranno nel trovarne di nuovi.

Nel caso dell'esempio precedente sul panno lucida-scarpe, iniziando a parlare con diverse categorie di professionisti, potremmo ad esempio intuire che le persone più bisognose di questa soluzione sono i venditori porta a porta. Potrebbero essere proprio loro i clienti perfetti. Infatti tutti i giorni per lavorare devono essere eleganti e allo stesso tempo sono costretti a sporcare tantissimo le proprie scarpe, essendo in giro a camminare tutto il giorno. Se questa ipotesi/intuizione risultasse vera, sapremo esattamente per chi e con chi costruire il nostro prodotto vincente iniziale. Grazie alla fidelizzazione di questi primi clienti entusiasti potremo poi allargarci, ad esempio, ai dipendenti di aziende di consulenza, poi a Manager e imprenditori e infine, a chiunque abbia scarpe “lucidabili”. Solo scomponendo la grande visione iniziale in pezzi più piccoli è possibile crescere in maniera veloce. Ancora una volta: Think big, start small, move fast.

Come interagire con gli Early Adopter

“Talk to your users, build what they need, iterate quickly”. Come anticipato, la prima cosa che ha senso verificare è se gli Early Adopter identificati riscontrano realmente il problema che vogliamo risolvere e se ritengono che la nostra soluzione potrebbe effettivamente risolverlo. Quindi, prima di mettersi a sviluppare qualsiasi cosa è essenziale essere sicuri che ci sia compatibilità tra problema, early adopter e soluzione proposta (il cosiddetto problem-solution fit). Per farlo occorre iniziare a parlare con queste persone.

Attenzione: in questa attività i sondaggi e i form online, per quanto semplici e facili da distribuire, spesso non si rivelano essere molto utili. E' essenziale infatti avere un dialogo diretto con le persone per approfondire gli aspetti più o meno inaspettati che emergono dalla conversazione. Occorre creare il rapporto più intimo possibile, se necessario lavorare insieme all'early adopter e osservarlo proprio nei momenti in cui emerge il problema.

- a.  [Qui](#) puoi trovare materiale utile per strutturare la tua conversazione/intervista.
- b.  [Qui](#) alcuni consigli utili su come svolgere le conversazioni/interviste.
- c.  [Qui](#) un esempio di conversazione/intervista registrata.

Tenete presente che in questo momento non vogliamo semplicemente chiedere ai potenziali clienti se sono interessati alla nostra soluzione. Il nostro obiettivo è indagare quali siano i loro problemi più grandi, come tentano di risolverli e quale possa essere la soluzione migliore. Se pensiamo alla famosa frase di H. Ford “Se avessi chiesto ai miei clienti cosa volevano, mi avrebbero risposto: un cavallo più veloce”, capiamo che difficilmente troveremo grandi illuminazioni nel limitarci a chiedere ai nostri clienti cosa ne pensano della nostra soluzione. Ma indagando a 360° i loro problemi nasceranno tante intuizioni, connessioni e opportunità che non vi aspettavate. Ricordatevi che noi esseri umani non compriamo mai prodotti o servizi (“il cosa”), compriamo sempre e solo soluzioni ai nostri problemi/bisogni (“il perchè”). La maniera più efficiente per svolgere le interviste ai clienti è farlo di persona. Quando questo però non è possibile, si può comunque organizzare una chiamata o una videochiamata.

Prima di procedere consigliamo di leggere anche il breve  [articolo](#) “Users You Don't Want”, per capire come gestire non solo gli Early Adopter, ma anche i Non-Early Adopter.

Ricapitolando, una volta che abbiamo identificato un problema da risolvere o abbiamo semplicemente avuto un'idea di impresa (che solitamente implica anche l'esistenza di un problema) i passi da seguire per il primo processo di scoperta del cliente

sono i seguenti:

1. Definire gli Early Adopter;
2. Trovare gli Early Adopter;
3. Intervistare gli Early Adopter e verificare la compatibilità tra problema/early-adopter/soluzione proposta;
4. Se sei soddisfatto procedi verso lo sviluppo di una prima soluzione prototipale (vedi Minimum Viable Product in sezione successiva), altrimenti consigliamo di ripartire dal punto 1, 2 o 3 in base a quali ipotesi sono state invalidate dal contatto con il mercato. Eventualmente si può anche mettere in discussione il problema in sé e l'intera idea di impresa.

2. Unscalable Product: Minimum Viable Product

Una volta validate le ipotesi iniziali più rischiose, come visto nella sezione precedente, arriva prima o poi il momento in cui è necessario testare se la soluzione, proposta inizialmente a parole, può funzionare anche nella pratica.

Al fine di essere il più rapidi possibile nell'apprendere cosa della soluzione funziona e cosa no, le startup di successo sviluppano quello che viene definito Minimum Viable Product (MVP). **L'MVP è un esperimento che viene fatto tramite il prototipo della nostra soluzione per verificare se essa risolve (o può risolvere) effettivamente il problema dei nostri Early-Adopter.** Una volta che testiamo l'MVP riceviamo feedback su come migliorarlo, in un processo continuo di **creazione-misurazione-apprendimento** che ha l'obiettivo di raggiungere il product-market fit.

In [questo](#) articolo viene spiegato come il concetto di MVP sia in effetti molto più simile alla definizione di processo piuttosto che a quello di prodotto. [Qui](#) ci sono invece alcuni esempi di MVP e [qui](#) alcuni brevi pensieri interessanti tra cui "If It Takes More than a Month to Build it's not MVP".

Spesso ci si chiede "Come faccio a sapere se davvero i miei clienti apprezzano ciò che ho costruito per loro?". La risposta è molto semplice: se lo comprano è un ottimo segno, se lo ricomprano abitualmente e ne parlano in giro in maniera spontanea allora puoi esserne quasi certo.

Per generare le prime vendite in una fase in cui la velocità è tutto, spesso non è necessario creare un'azienda. In Italia infatti ogni cittadino privato può generare un

certo volume di vendite purchè esse derivino da attività occasionali (vedi ad esempio [prestazione occasionale](#), ricevuta non fiscale di vendita). Il consiglio è di costituire legalmente un'azienda solo quando siete davvero costretti a farlo. Quest'attività richiede tempo e denaro e va fatta bene. I motivi che possono spingerci a costituire legalmente l'azienda possono essere: ingresso di un socio investitore, vendite non più occasionali e/o superiori ai limiti di legge, volontà di tutelare proprietà intellettuali, necessità dei soci di dividersi le quote dell'impresa (laddove non si riesca tramite semplici contratti privati), ecc.

Ricordiamoci che **l'obiettivo è costruire una soluzione che gli utenti amino davvero**, tutto il resto, compresa la creazione di una startup, è solo un mezzo per raggiungerlo.

Abbiamo visto i primi due principi fondamentali per raggiungere questo obiettivo:

1. "Talk to your users". Vedi [Unscalable Customers: gli Early Adopter](#).
2. "Build what they need". Vedi [Unscalable Product: Minimum Viable Product](#)

Andiamo ora ad esplorare il terzo principio, "Iterate quickly".

3. Unscalable Execution: Iterate Quickly

L'execution nell'innovazione è tutto. Per "buona execution" si intende la capacità di lavorare intensamente, in modo intelligente e focalizzato sulle sole attività essenziali. Lavorare in un ambiente incerto e fragile come quello di una startup è difficile ed è quindi essenziale tenere sempre il morale alto. L'unico modo per farlo è fare in modo che ogni giorno e ogni settimana il team percepisca che sta vincendo, che ci si sta avvicinando sempre più all'obiettivo. Un buon modo per farlo è misurare il lavoro del team con dati sensati e allineati al nostro obiettivo di creare una soluzione amata dai nostri utenti e investire tutte le nostre risorse nel raggiungere l'obiettivo. Nelle fasi iniziali di vita di una startup, pre p-m fit, occorre andare da 0 a 1, ovvero da un'idea ad un prodotto amato. Il processo per arrivarci è per definizione "Unscalable" ma essenziale. Infatti tutte le attività principali saranno incentrate su come migliorare una singola soluzione per pochi clienti (o addirittura per uno solo), solo dopo penseremo a come scalare le vendite e a come adattare l'execution della startup a questa nuova realtà molto più "Scalable".

Per farlo occorre instaurare un processo iterativo di creazione-misurazione-apprendimento che sia veloce ed efficace. In  [questo](#) articolo ne vediamo i principi fondamentali.

4. Conclusione parte 2

In questa seconda parte della guida abbiamo visto come mettere in pratica i principi discussi nella prima parte. In particolare abbiamo visto come per pervenire ad una soluzione che il mercato ami realmente, sia necessario instaurare un processo iterativo tramite cui fare miglioramenti frequenti. Poiché occorre essere molto veloci, la cosa migliore è quella di non creare subito soluzioni super-ottimizzate ma trovare invece la via più breve per testare le nostre ipotesi: “Done is better than perfect”, soprattutto in questa fase di vita di una startup.

Parte 3 - Il mindset e l'approccio

Nella prima parte di questa guida abbiamo osservato i principi generali del mondo startup, nella seconda come metterli in pratica. In questa terza parte della guida andiamo a vedere qual'è lo spirito con cui è fondamentale approcciarsi a questo "sport" per avere successo.

1. Essere implacabilmente ingegnosi

Come abbiamo detto l'unica cosa che determina davvero il successo o l'insuccesso di un'impresa è se essa riesce a produrre qualcosa di cui i suoi clienti hanno davvero bisogno. Tutto il resto è una conseguenza. Se riesco in questo, ne consegue che: non sarà difficile raccogliere fondi, i litigi interni al team saranno risolti in modo non distruttivo, riuscirò a ritagliarmi un posto tra eventuali competitor, riuscirò ad attrarre talenti e così via. Se non riesco a raggiungere l'obiettivo, quanto appena elencato risulterà difficilissimo, e una sola di queste eventualità può determinare il fallimento della startup (vedi [Top 20 Reasons Startups Fail](#)).

Quindi a parole può sembrare tutto molto semplice, occorre semplicemente creare qualcosa che i nostri clienti amino davvero. Per farlo basta semplicemente interagire con loro, creare ciò di cui hanno bisogno, e iterare velocemente questi 2 passaggi fino al raggiungimento dell'obiettivo.

La realtà è che è molto più difficile a farsi che a dirsi. Anche seguendo fedelmente questo approccio di buon senso, ci vuole sempre molto più tempo e molte più risorse di quante se ne ipotizzano inizialmente. L'unico vero modo per completare davvero la missione è avere il giusto mindset. E' un tipo di missione rischiosa e difficilissima, senza un approccio da "forze speciali di combattimento" le probabilità di successo si abbassano drasticamente.

E' difficile descrivere bene questo tipo di approccio. Paul Graham in [questo articolo](#) sviluppa una limpida narrativa su come occorra essere **Relentlessly Resourceful** per "giocare a questo sport". Per Relentlessly Resourceful si intende l'essere implacabilmente ingegnosi. Quindi essere **implacabili/inarrestabili/resilienti** e non arrendersi davanti a nessuna porta chiusa, tramite la **generazione senza sosta di nuove idee e nuovi modi per superare i piccoli e grandi ostacoli** che caratterizzano la fragile vita di una startup. Significa essere disposti a tutto (in modo legale, intelligente e ragionato) pur di raggiungere la missione. Il premio finale deve quindi essere comparabile all'enorme sforzo richiesto per vincerlo: per calcolare l'opportunità di mercato che si cela dietro alla tua startup vedi [qui](#), paragrafo #1 *Total Addressable Market (TAM)*, come valutare l'opportunità di mercato.

Tale approccio risulta naturale in alcune persone e in altre molto meno. E' però un tipo di approccio che si può esercitare e imparare. E' normale che molte persone non siano Implacabilmente Ingegnose, infatti non è una caratteristica per cui si è abitualmente premiati a scuola o negli ambienti di lavoro. Come abbiamo detto all'inizio della guida, molte cose che funzionano nel mondo startup non funzionano altrettanto bene nel mondo delle aziende mature, e viceversa. E' un comportamento che è prossimo all'essere ribelli, a non vedere lo status quo delle cose come immutabile e immodificabile, che non accetta i "no" come valori statici, ma bensì come variabili su cui lavorare per trasformarle. Se si è veramente motivati a risolvere il problema che si sta tentando di risolvere è possibile iniziare a praticare questo approccio con maggiore facilità e andando avanti, acquisendo sempre più naturalità e confidenza con l'approccio, finirà per rivelarsi un comportamento abituale condiviso da tutto il team.

2. Come vendere

Vendere è un lavoro difficile. Fare startup è un lavoro molto difficile. Vendere il prodotto di una startup può quindi risultare davvero difficilissimo. Oltre a dover identificare i vostri early adopter e avere in mano una buona soluzione, è essenziale avere il mindset e gli strumenti giusti per concludere le vendite. Se la startup non vende, fallisce. Quindi è essenziale capire come svolgere al meglio questa attività.  [Questo \(qui la versione più datata\)](#) video spiega come instaurare un processo di vendita all'interno di una startup early-stage. Questo video è particolarmente adatto alle startup di tipo b2b (startup che vendono soluzioni a altre aziende) ma l'approccio condiviso è essenziale anche per gli altri tipi di startup. Inoltre si parla di come vendere prodotti già funzionanti, ma questo non vuol dire che l'approccio utilizzato non si possa usare anche per generare incontri e interviste con potenziali early adopter in fase di discovery iniziale.

Parte 4 - Cosa viene dopo

Fino ad ora abbiamo visto come sia possibile muovere i primi passi verso la creazione di una startup. In particolare abbiamo visto:

- Perché esistono le startup nell'economia contemporanea;
- Perché una startup è diversa da un'azienda matura;
- Perché l'obiettivo di una startup embrionale è "Build something people want";
- Perché è conveniente concentrarsi inizialmente su una piccola nicchia di mercato mal servita - "Think big, start small, move fast";
- Come e perché validare le ipotesi fondamentali di business;
- Come e con quale approccio vendere il proprio prodotto;
- Mettendo tutto insieme abbiamo visto come arrivare al product-market fit.

All'inizio della guida era stato accennato avremmo trattato solo della prima fase di vita di una startup (fino al product-market fit). In realtà pensiamo sia utile conoscere alcuni altri aspetti della vita di una startup e cosa ci attende dopo il raggiungimento del product-market fit.

Funding

Gli imprenditori fanno i "veri" soldi quando avviene la cosiddetta exit, e non con gli utili aziendali o con lo stipendio. Può sembrare strano a chi si avvicina per la prima volta a questo mondo. Infatti se l'azienda sta crescendo bene, da un punto di vista finanziario può essere conveniente re-investire tutti gli eventuali utili per favorirne ancora di più la crescita.

Quindi per exit si intende quell'evento in cui l'imprenditore vende tutte (o quasi) le quote della propria azienda in cambio di denaro liquido che può "mettersi in tasca". Questo evento accade tipicamente in due modi: quotazione in borsa (o IPO, initial public offering) o acquisizione dell'intera azienda da parte di un'altra azienda. Il primo evento è molto raro rispetto al secondo, ma è anche quello tipicamente più redditizio.

Questa dinamica del mondo imprenditoriale è molto importante per capire come funzionano a monte il meccanismo degli investimenti in startup.

Infatti, come l'imprenditore, anche chi investe soldi in una giovane startup ottiene i propri ricavi solo all'avvenimento dell'exit (su questo ci torniamo tra un momento).

Ma perchè dovremmo cedere quote ad un investitore? Non sarebbe meglio tenersi il 100% dell'azienda e chiedere soldi in banca (ammesso che ce li diano)?

Il motivo per cui la maggior parte degli imprenditori del mondo startup cercano investimenti cosiddetti in equity, ovvero in cambio di una parte della proprietà dell'azienda, è perché spesso è preferibile avere una fetta piccola di una torta enorme piuttosto che una piccola torta tutta per sé. Una volta che raggiungo buone metriche di business e voglio iniziare a scalare, per farlo ho bisogno di grandi risorse. Devo sistemare il prodotto (devo infatti iniziare a convincere chi viene dopo gli early-adopter), devo investire in marketing e vendite e devo assumere e pagare i migliori talenti che mi aiutino a svolgere queste attività.

Poiché anche dopo il product-market fit la startup rimane un'attività rischiosa, chiedere soldi alle banche (così come possono tranquillamente fare aziende più mature) genererebbe tassi di interesse molto alti. Inoltre il fatto di dover ripagare un debito riduce la velocità di crescita potenziale della startup.

Ma uno dei motivi principali che spingono i founder a collaborare con gli investitori è che essi, quando sono davvero esperti del settore startup, possono apportare molto know-how su come scalare la propria azienda e riescono a creare connessioni con altri imprenditori e altri investitori. Attenzione però che così come un bravo investitore può dare una grande mano ad una startup, un investitore inesperto rischia invece di farla fallire. Non cercate solo “money” ma “smart money”.

Torniamo ora all'exit. Abbiamo detto che un investitore in startup (venture capitalist, d'ora in avanti VC) tipicamente vede i ritorni del suo investimento solo quando l'azienda viene acquistata da un'altra azienda. Se consideriamo inoltre che la maggior parte degli investimenti di un VC falliscono o comunque non generano profitti, capiamo perché essi investano solamente in quelle aziende che potenzialmente possono generare enormi exit, con le quali coprire le altre perdite e generare inoltre profitti. E' quindi utile capire come funzionino la semplice matematica che sta dietro alle decisioni dei fondi VC per pianificare al meglio la propria strategia di finanziamento della startup. In [questo](#) articolo potete trovare un'ottima sintesi di come ragionano i VC e di come occorra essere enormemente ambiziosi per lavorare in questo settore.

Conclusioni

Ci sono molte altre cose da conoscere per muovere i primi passi verso la creazione di una startup di successo. Quello di cui abbiamo parlato in questa guida, che non ha la presunzione di essere esaustiva e completa, costituisce una buona parte (quella sufficiente per iniziare a creare una startup che funzioni) di ciò che serve sapere per avere successo nel mondo startup. E' però necessario sapere che ciò che si può imparare tramite video, articoli e guide ha un limite. Il grosso è fatto dalla pratica. Quello dell'imprenditore è un lavoro e come tutti i lavori ha bisogno di tanta pratica

per essere imparato appieno. La cosa bella è che puoi crescere come imprenditore contemporaneamente alla crescita della tua impresa. Il messaggio che vogliamo trasmettere è che anche chi possiede un livello minimo di consapevolezza imprenditoriale può acquisire e gestire un paio di piccoli clienti. Acquisire e servire questi primi clienti ci permetterà di imparare a lavorare con i successivi 10, poi 100, 1.000 e così via. La strada è lunga ma anche il più lungo dei viaggi inizia con un singolo passo. Think big, start small, move fast.

Note finali

Grazie di cuore per aver letto fin qui. Speriamo che la guida sia stata d'aiuto e abbia risolto i primissimi dubbi e incertezze che possono sorgere quando ci si affaccia a questo mondo.

La guida è in continuo aggiornamento. Se hai dei feedback, dubbi o errori da segnalare, scrivici all'indirizzo mail nicolas.sassoli@almacube.com. Come abbiamo accennato, la guida non è e non può essere completa. Nelle prossime versioni tenteremo di aggiungere alcuni dei seguenti argomenti: altre modalità di finanziamento, come creare e gestire un team performante, come costituire un'impresa, come comunicare il proprio progetto imprenditoriale, come valutare un modello di business, come valutare e gestire le economie di una startup, e tanto ancora.

To be continued..