

BESTSELLER INTERNAZIONALE TRADOTTO IN PIÙ DI 20 LINGUE

BILL AULET



LA DISCIPLINA DELL'IMPRENDITORE

24 PASSI PER UNA **STARTUP** DI SUCCESSO

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



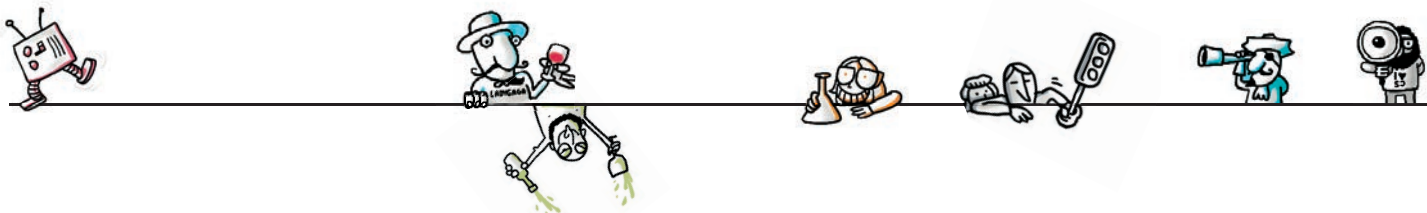
La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative
in tutte le aree della consulenza manageriale,
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,
per la pubblica amministrazione, il non profit...

BILL AULET



LA DISCIPLINA DELL'IMPRENDITORE

24 PASSI PER UNA **STARTUP DI SUCCESSO**

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Marius Ursache

Immagine di copertina: C. Wallace

Titolo originale: *Disciplined Entrepreneurship*

Copyright © 2013 by Bill Aulet. All rights reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Edizione italiana: a cura di Alessandro Conti e Fabrizio Rovatti

Traduzione: Valentina Guzzo

Revisione: a cura di Area Science Park

1ª edizione. Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

NEL CORSO DELLA MIA CARRIERA COME IMPRENDITORE, LA MIA FAMIGLIA È SEMPRE STATA UN PUNTO DI RIFERIMENTO SULLA QUALE POTER CONTARE E MI HA DATO AMORE E SUPPORTO INCONDIZIONATO. PER QUESTA RAGIONE, DEDICO QUESTO LIBRO A LORO.

PRIMA DI TUTTO, AI MIEI COMPIANTI GENITORI BECKY E HERB AULET: SONO STATI I MIGLIORI GENITORI CHE UN FIGLIO POSSA MAI DESIDERARE. HO AVUTO LA FORTUNA DI AVERE QUATTRO MERAVIGLIOSI FIGLI, KENNY, TOMMY, KYLE E CHRIS I QUALI SI CHIEDEVANO PERCHÉ IL LORO PADRE NON FOSSE COME GLI ALTRI: SE NE SONO FATTI UNA RAGIONE E, NONOSTANTE QUESTO, HANNO FATTO GRANDI COSE.

DEDICO QUESTO LIBRO SOPRATTUTTO ALLA MIA MERAVIGLIOSA E PAZIENTE MOGLIE, LISA, CHE MI STA ACCANTO DA 30 ANNI, HA SPOSATO UN GIOVANE SOLDATINO AZIENDALE E SI È RITROVATA CON UN VECCHIO FOLLE IMPRENDITORE CHE NON HA MAI ABBANDONATO. QUESTO LIBRO È PER TE.

INDICE

PREFAZIONE ALL'EDIZIONE ITALIANA

di *Andrea Rangone*

II

PREFAZIONE

13

RINGRAZIAMENTI

17

INTRODUZIONE

21

I 24 PASSI: I SEI TEMI PRINCIPALI

PASSO 0

Come iniziare **35**

PASSO 1

La segmentazione del mercato **43**

PASSO 2

Scegliere il primo mercato (*Beachhead Market*) **63**

PASSO 3

Costruire il profilo dell'utente finale 71

PASSO 4Calcolare il valore di mercato del *Beachhead Market* (TAM) 79**PASSO 5**

Profilare la Persona 91

PASSO 6

Mappare l'intero Ciclo di Acquisto e Uso 105

PASSO 7

Definire le funzionalità principali del prodotto 113

PASSO 8Quantificare la *value proposition* 125**PASSO 9**

Identificare 10 potenziali clienti 135

PASSO 10Definire il *core* 143**PASSO 11**

Mappare il posizionamento competitivo 153

PASSO 12La *Decision-Making Unit* (DMU) 161

PASSO 13Mappare il processo di acquisizione del cliente **171****PASSO 14**Calcolare il TAM dei mercati successivi **181****PASSO 15**Progettare il *business model* **187****PASSO 16**Definire il modello di *pricing* **199****PASSO 17**Calcolare il valore che un cliente acquisito porterà nel tempo **207****PASSO 18**Mappare il processo di vendita per acquisire un cliente **221****PASSO 19**Calcolare il costo di acquisizione del cliente (COCA) **231****PASSO 20**Individuare le ipotesi chiave **247****PASSO 21**Verificare le ipotesi chiave **253****PASSO 22**Definire il *Minimum Viable Business Product* (MVB_P) **263**

PASSO 23

Dimostrare che i clienti pagheranno per avere il prodotto **273**

PASSO 24

Definire il piano di sviluppo del prodotto **281**

POSTFAZIONE: UN BUSINESS È MOLTO DI PIÙ DI 24 PASSI 289

GLOSSARIO 291

BIOGRAFIA DELL'AUTORE 293

PREFAZIONE ALL'EDIZIONE ITALIANA

È molto rilevante, per l'Italia, il tema dell'imprenditorialità che Bill Aulet – con l'acutezza e il realismo che l'hanno reso noto a livello internazionale – affronta in questo libro. Lo è particolarmente nella fase di transizione in atto, che vede finalmente aumentare anche da noi la consapevolezza della rilevanza delle nuove imprese, le cosiddette *startup*, per il nostro sistema economico e il suo sviluppo futuro.

È una “legge” economica, infatti, che in un'economia matura come la nostra – così come quella europea e nordamericana – è proprio lo sviluppo delle nuove imprese a trainare la crescita dell'occupazione e del PIL: dati sul mercato americano evidenziano, addirittura, come oltre il 90% della nuova occupazione sia creata ogni anno dalle imprese con meno di 5 anni di vita ed il 40% del PIL sia stato generato dalle imprese nate negli ultimi 30 anni (Fondazione Kaufman).

Per troppi anni questa “legge” è stata trascurata in Italia, a tutti i livelli – politico, mediatico, accademico, culturale – puntando l'attenzione esclusivamente sulle imprese esistenti: sia quelle grandi, e quindi sui loro manager e sulla loro carriera e formazione; sia quelle medie e piccole familiari e sui loro problemi di managerializzazione e di successione. Tutto questo rimane importante, sia ben chiaro, ma non basta, perché non attiva quella nuova linfa economica che deriva dalle startup e dai nuovi imprenditori.

Negli ultimi anni questo scenario è cambiato anche da noi, complice sicuramente una maggiore attenzione politica, che ha iniziato a creare un contesto normativo e di incentivi più favorevole alle startup: si è avviato così un circolo virtuoso che, partendo da una maggiore diffusione culturale, ha portato alla nascita di sempre più startup, più incubatori, più fondi di venture capital. Un indicatore significativo di quello che sta accadendo è, ad esempio, l'aumento importante degli investimenti in startup hi-tech nell'ultimo anno (più 100 per cento). Anche se l'Italia rimane ancora molto indietro rispetto ai paesi europei più avanzati, possiamo – anzi dobbiamo – recuperare questo gap. E nella nuova manovra finanziaria approvata di recente, ci sono alcune misure che se applicate velocemente potrebbero dare un importante impulso ulteriore all'ecosistema delle startup.

La versione italiana del libro di Bill Aulet arriva quindi a proposito, perché può contribuire alla diffusione di una nuova cultura imprenditoriale. Questo libro ha due caratteristiche che lo rendono molto efficace anche per l'Italia.

Innanzitutto è estremamente *pragmatico*: frutto di un'ottima sintesi delle due anime che si sintetizzano nell'autore: quella di imprenditore seriale, che si è “sporcato le mani” fin da giovane nella creazione e gestione di startup, e quella di professore, capace di schematizzare l'esperienza grazie all'utilizzo strutturato e rigoroso delle metodologie.

È estremamente *applicabile*: è utile a qualsiasi imprenditore, qualsiasi sia la dimensione e il settore del suo progetto di impresa, non essendo assolutamente pensato solo per le “mega-imprese” americane, in cerca di quotazione sul Nasdaq.

Buona lettura!

Andrea Rangone
Ceo, Digital360

PREFAZIONE

QUESTO LIBRO È STATO IDEATO come una cassetta degli attrezzi per supportare imprenditori alle prime armi – e imprenditori più esperti – a costruire imprese di successo basate su prodotti innovativi.

Anche imprenditori seriali con consolidata esperienza in un campo o in un settore specifico, possono riconoscere in questi 24 passi una guida utile per portare in maniera più efficace i prodotti sul mercato.

Come imprenditore, mi sono state utili molte fonti, dai libri ai mentor, e soprattutto la mia esperienza diretta. Tuttavia, non ne ho ancora trovata una unica in grado di unire diversi aspetti in modo esaustivo.

Molti dei libri che ho trovato sono eccellenti e trattano ottimi temi, ad esempio: *Crossing the Chasm* di Geoffrey Moore, *Strategia Oceano Blu* di W. Chan Kim e Renée Mauborgne, *Inbound marketing* di Brian Halligan e Dharmesh Shah, *The Four Steps to the Epiphany* di Steve Blank, *Partire leggeri* di Eric Ries, *Pianificazione snella* di Ash Maurya e *Creare modelli di business* di Alex Osterwader e Yves Pigneur. Sono testi molto validi e ne citerò diversi; analizzano in profondità alcuni punti chiave, ma non presentano un completo piano d'azione come quello che ritengo ottimale per l'insegnamento ai miei corsi al Massachusetts Institute of Technology (MIT) e in altri seminari. Ritengo che ognuno di questi testi sia uno strumento importante da applicare al momento giusto nella fase di ideazione, sviluppo e lancio di un nuovo prodotto, ma serviva una vera e propria cassetta degli attrezzi contenente questi e molti altri strumenti.

Mantenendo l'analogia con la cassetta degli attrezzi, il cacciavite è un attrezzo perfetto in alcune situazioni; ma in altre, un martello è più appropriato. Allo stesso modo, le idee e le tecniche presentate in *Inbound marketing. Attirare e soddisfare i clienti online* sono estremamente valide, ma sono più efficaci se utilizzate al momento opportuno, come parte di un contesto più ampio.

L'obiettivo di questo libro, quindi, è quello di offrire una guida nel processo a volte confuso e disorganizzato dove tu, l'imprenditore, stai cercando di fare qualcosa che non è mai stato fatto prima. È un compito terribilmente difficile, ma anche estremamente importante. Questo libro è il risultato dei seminari che ho organizzato in tutto il mondo e dei corsi tenuti al MIT, nei quali ho costruito e affinato questo approccio con centinaia di grandi imprenditori nel corso degli anni.

Ci sono sicuramente altri elementi da considerare quando si lavora a una nuova impresa di successo, dalla cultura aziendale al team, alle vendite, ai finanziamenti e allo stile di leadership. Tuttavia, la base di un'impresa incentrata sull'innovazione si trova proprio nel prodotto che ha creato, che di fatto è l'argomento principale di questo libro.

Il processo illustrato non è necessariamente sequenziale. Ho cercato di definire un percorso lineare e logico di 24 "passi" per iniziare, ma devi essere consapevole del fatto che una volta acquisita la conoscenza di tutti gli elementi affrontati in un passo, potrebbe essere necessario riconsiderare quanto fatto nei passi precedenti e rifinire o persino rifare il lavoro già svolto. Questa iterazione continua, necessaria per arrivare alla soluzione ottimale, è importante: non si può ottenere fin dall'inizio la perfezione sul singolo passo, sarà invece necessario fare delle prime valutazioni basate sulle informazioni concrete raccolte sul campo che, spesso, dovranno in seguito essere riviste.

Ogni passo è stato costruito per valutare se un cliente potrà trarre beneficio dal tuo prodotto, indipendentemente dal fatto che questo valore possa essere riconosciuto da un analista, da un potenziale investitore o da un esperto di tecnologia. Una volta mi dissero: «Idealmente, l'idea e la realtà sono la stessa cosa, ma nella realtà, l'idea e la realtà non sono per niente uguali».

Il libro offre inoltre un linguaggio comune per la discussione di aspetti chiave della creazione di un'impresa, per dare la possibilità di discuterne con consulenti, mentor e altri imprenditori. Ho definito con attenzione ogni passo per fare riferimento a tutte le diverse parti del processo. Ricordo quanto fosse frustrato mio padre quando mi chiedeva un paio di pinze ed io gli passavo una chiave inglese. Oggi provo le stesse sensazioni, quando chiedo ai miei studenti quale sia il loro "modello di business" e mi parlano del valore del mercato o di come hanno determinato il prezzo di vendita.

Il risultato di questa cassetta degli attrezzi che integra diversi strumenti ed è basata su un linguaggio comune, è quello che al MIT chiamiamo "imprenditorialità disciplinata". Alcuni mi dicono che l'imprenditorialità non dovrebbe essere organizzata, ma caotica e imprevedibile – e lo è. Ed è proprio per questo motivo che una struttura da utilizzare per affrontare i problemi in modo sistematico ha un valore inestimabile. Ci sono già innumerevoli rischi che derivano da fattori non controllabili; quindi la proposta di rendere disciplinato il percorso imprenditoriale ti aiuta ad avere successo, riducendo il livello di rischio dei fattori controllabili. Il processo ti può

aiutare a raggiungere l'obiettivo o a fallire più velocemente, se il fallimento è inevitabile nel tuo percorso. In entrambi i casi, questo processo ti aiuterà.

Questo è il libro che avrei voluto avere 20 anni fa quando diventai un imprenditore per la prima volta.

Nota sugli esempi riportati nel libro: nel testo ho incluso esempi presi dai gruppi di studenti del MIT che hanno partecipato al corso “15.390 Enterprises” durante i loro studi.

Questi esempi non sono sempre esaustivi a causa del poco tempo a disposizione degli studenti. Li descrivo poiché sono in grado di mostrare i concetti base dei diversi passi. Alcuni di essi sono stati modificati per illustrare sia le buone pratiche sia gli errori tipici che si possono fare nelle diverse fasi, mantenendo però l'essenza delle situazioni descritte. Gli esempi sono tutti coerenti con la mia esperienza nella creazione di nuove imprese. I progetti descritti negli esempi non necessariamente sono diventati aziende a pieno titolo; questo dipende dalle decisioni prese dagli studenti dopo aver completato il corso, in ogni caso, hanno un valore educativo.

RINGRAZIAMENTI

UN GRANDE RINGRAZIAMENTO va al caporedattore Chris Snyder e al consulente editoriale Nancy Nichols, senza i quali questo libro sarebbe ancora nella mia testa o forse nel mio computer. Un grazie speciale va all'amico e imprenditore rumeno Marius Ursache per aver creato le deliziose illustrazioni del libro: ogni volta in cui ricevevo le e-mail con i nuovi disegni, mi sentivo come un bambino la mattina di Natale: grazie per non avermi mai deluso. Grazie al gruppo di lavoro alla Wiley & Sons, guidato da Shannon Vargo, che ha prodotto questo libro in tempo record e con estrema professionalità.

Lauren Abda, Yevgeniy Alexeyev, Greg Backstrom, Christina Birch, Michael Bishop, Adam Blake, Young Joon Cha, Visahl Chaturvedi, Ryan Choi, Kevin Clough, Yazan Damiri, Charles Deguire, Deepak Dugar, Max Faingezicht, Daniel Fisberg, Patrick Flynn, Tim Fu, Pierre Fuller, Megan Glendon, David Gordon, Melinda Hale, Katy Hartman, Kendall Herbst, Nick Holda, Julia Hu, Max Hurd, Ricardo Janinski, Max Kanter, Freddy Kerrest, Mustafa Khalifeh, Zach LaBry, Jake Levine, Michael Lo, Dulcie Madden, Vasco Mendes de Campos, Aditya Nag, Madeline Ng, Inigo De Pascual Basterra, Ella Peinovich, Giorgi Razmadze, Adam Rein, Izak van Rensburg, Miriam Reyes, Sophia Scipio, Colin Sidoti, Sam Telleen, Jocelyn Trigg, Pedro Valencia, Eduard Viladesau e Leo Weitzenhoff devono essere ringraziati per il loro contributo/o revisioni di parti di questo libro. Grazie anche a 3D Systems e a Dollar Shave Club per avermi dato il permesso d'includere alcune immagini.

Questo libro è stato possibile perché ho potuto lavorare al MIT negli ultimi sei anni interagendo con la migliore facoltà d'imprenditorialità mondiale. È stato un onore lavorare con loro. Fra i tanti che hanno dato il loro prezioso contributo imprenditoriale, un ringraziamento speciale deve essere fatto a Fiona Murray (co-autrice del saggio sulle imprese basate sull'innovazione che cito e parafraso nell'introduzione, che ha dedicato molte ore a darmi consigli). Ed Roberts, Scott

Stern, Charlie Cooney, Matt Marx, Catherine Tucker, Eric von Hippel, Jim Dougherty, Katie Rae, Reed Sturtevant, Elaine Chen, Peter Levine e Brian Halligan, e ovviamente il collega che ha insegnato questa materia con me per anni, il leggendario Howard Anderson. Ringrazio inoltre David Skok, Thomas Massie, Tom Ellery, Andrew Hally, Bernard Bailey, Marc Delude, Jim Baum, Bill Warner, Dan Schwinn, Bob Coleman, Ken Morse, Jon Hirshtick, Chuck Kane, Brad Feld, Marty Trust, Sal Lupoli, Joi Ito, Sanjay Sarma e i numerosi mentor e collaboratori che ho avuto la fortuna di avere. Hanno tutti contribuito profondamente al contenuto intellettuale del libro, ma mi assumo la responsabilità delle sue interpretazioni, e su come applicarlo e integrarlo per un'implementazione pratica, che rimane l'obiettivo finale del testo. Qualsiasi errore contenuto in questo documento è solamente mio.

La Kauffman Foundation for Entrepreneurship, in particolare Wendy Torrace, Lesa Mitchell e Dane Stangler, mi hanno aiutato molto in questo processo e mi hanno incoraggiato a lungo a scrivere il libro. Alla fine vi ho ascoltato e l'ho portato a termine. Grazie per il vostro incoraggiamento.

Il fantastico gruppo di pirati del Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship è stato un altro supporto fondamentale a questo libro, ringrazio Colin Kennedy, Christina Chase, Ben Israelite, Adam Cragg, Vanessa Marcoux, Allison Munichello, Pat Fuligni, Justin Adelson e Liz De Wolf. Mi hanno incoraggiato, dato la loro opinione e una buona dose di buon senso ogni giorno che ho passato con loro.

Infine, vorrei ringraziare le migliaia di studenti e imprenditori con i quali ho avuto il privilegio di lavorare; tutti i giorni ci avete dato una grande energia e fiducia. Noi tutti desideriamo aiutarvi, siete la nostra speranza per il futuro.

Nel corso della mia vita ho avuto la grande fortuna di incontrare e lavorare con fantastiche persone provenienti da tutto il mondo. Un posto speciale nel mio cuore però è riservato agli Italiani e all'Italia – e non solo per il cibo, anche se naturalmente questo aiuta!

Ho dei bellissimi ricordi, a partire dal 2007 quando Area Science Park mi ha invitato a Trieste a tenere i miei primi workshop. A quel tempo la mia vita professionale stava cambiando: da imprenditore a tempo pieno stavo iniziando a insegnare “imprenditorialità”, formulando le idee e il quadro di riferimento che, cinque anni dopo, sono diventate negli Stati Uniti il primo libro *Disciplined Entrepreneurship*. Fabrizio Rovatti, dopo essere sopravvissuto – con successo – all'intenso corso “MIT Entrepreneurship Program” che tengo al MIT per i migliori imprenditori di tutto il mondo, ha preso l'iniziativa e ha strutturato il programma e l'organizzazione di questi workshop in Italia. Siamo diventati buoni amici e abbiamo continuato a collaborare da allora. Ho una grande ammirazione per l'ottimo lavoro che ha saputo fare in Area Science Park.

In questi workshop sono riuscito a lavorare con molti fantastici imprenditori, molti dei quali hanno continuato a lavorare con il nostro team per sviluppare le loro competenze. Maurizio Caradonna, Filippo Bianco e Roberto Pillon sono stati di grandissimo aiuto in questo percorso, diventando elementi chiave del nostro gruppo italiano di persone impegnate nel disciplinare l'insegnamento dell'imprenditorialità.

Dopo l'uscita del libro nel 2013, il MIT lanciò i "Global Entrepreneurship Bootcamps" per insegnare la metodologia a studenti non iscritti al MIT. Queste sessioni, tenute in tutto il mondo, non si basano solo sul materiale didattico che utilizziamo al MIT, ma vogliono ricreare l'atmosfera e il rigore che si può respirare nel campus del MIT. Grazie ai Bootcamp ho conosciuto Rachel Hentsch Spadafora e Tommaso Troiani, che si sono aggiunti alla nostra famiglia italiana, sempre tesa ad alzare la qualità nell'insegnamento dell'imprenditorialità.

Nel 2016, mentre continuavano ad arrivarmi sempre più richieste di interventi formativi sull'imprenditorialità dall'Italia, Floriano Bonfigli e Alessandro Conti mi fecero notare che il mio libro era disponibile in più di 20 lingue diverse, ma non in italiano: sentivano che era il momento giusto. Spiegai loro che non era stata una mia decisione, ma semplicemente un risultato del mercato. Grazie al loro spirito imprenditoriale, sono riusciti a cogliere la sfida e a far partire il progetto.

Non voglio aggiungere altro: ecco l'Italian Entrepreneurship Dream Team, composto da Fabrizio, Maurizio, Filippo, Roberto, Rachel, Tommaso, Floriano e Alessandro. Per completare il lavoro hanno cercato altre persone con competenze specifiche, Francesco Venier, Stefania Nicolich e Enrico Longato, che si sono affiancate al team.

C'è un vecchio detto, "la collaborazione rende il lavoro facile", che non è completamente vero. La collaborazione non rende il lavoro "facile", ma lo rende "più facile", e consente di portare a termine, nei tempi corretti e alla qualità desiderata, lavori impossibili per una sola persona.

Questo è quello che ha fatto il team.

Vorrei prendermi il merito per la versione italiana del libro, ma non posso. Non sarebbe stato possibile avere questa versione senza la dedizione incredibile di questo team, che è riuscito a superare molti ostacoli, investendo molte giornate in discussioni sul modo migliore per portare a termine il lavoro. Complimenti al team: sono molto onorato di aver lavorato con loro e di potervi presentare questo libro per supportare l'imprenditorialità in Italia.

Grazie Dream Team!

Bill Aulet