

CONTIENE ► Disciplined
Entrepreneurship
Canvas

Guida
alla ricerca del mercato
primario

Finestre
d'opportunità
e triggers



LA DISCIPLINA DELL'IMPRENDITORE WORKBOOK



BILL AULET

MANAGING DIRECTOR,
MARTIN TRUST CENTER FOR MIT ENTREPRENEURSHIP

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.

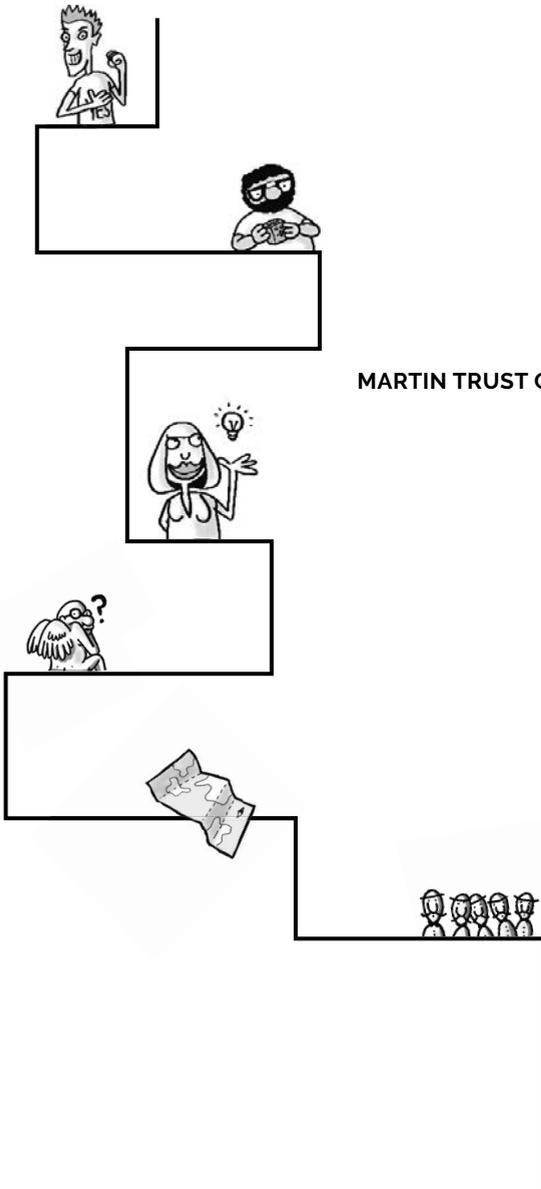


Am - La prima collana di management in Italia

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...



LA DISCIPLINA DELL'IMPRENDITORE WORKBOOK



BILL AULET

MANAGING DIRECTOR,
MARTIN TRUST CENTER FOR MIT ENTREPRENEURSHIP

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Wiley

Immagine di copertina: © Marius Ursache
Titolo originale: *Disciplined Entrepreneurship Workbook*

Copyright © 2017 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: Alexandros Giannakoulas

Revisione: a cura di Area Science Park

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.

**DEDICO QUESTO LIBRO A TUTTI I MIEI STUDENTI CHE HANNO FATTO
DEL MIO LAVORO, IL MIGLIORE AL MONDO. OGNI GIORNO MI DATE ENERGIA.
QUESTO È PER VOI.**

INDICE

PREFAZIONE

13

INTRODUZIONE AL DISCIPLINED ENTREPRENEURSHIP CANVAS

15

Che cos'è il Disciplined Entrepreneurship Canvas, e perché è importante?
Come affrontare il Disciplined Entrepreneurship Canvas
Esempio di come si usa il Disciplined Entrepreneurship Canvas con feedback

PASSO 0

Come inizio? Dovrei farlo? 25

La tua passione

Il tuo team

Creare un'idea o una tecnologia

Idea ibrida: un misto di richiesta del mercato e spinta tecnologica

PASSO 1

La segmentazione del mercato 37

Che cos'è il Passo 1, la segmentazione del mercato?

Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?

Guida al processo

ARGOMENTO EXTRA

Guida pratica per la ricerca di mercato primaria 51

Cos'è la ricerca di mercato primaria?

Fogli di lavoro

PASSO 2

Scegliere il primo mercato (*Beachhead Market*) 71

Che cos'è il Passo 2, scegliere il primo mercato?

Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?

Guida al processo

Esercizi per la comprensione del concetto

Fogli di lavoro

Decisione approvata dal team riguardo al *Beachhead Market*

PASSO 3**Costruire il profilo dell'utente finale 79**

Che cos'è il Passo 3, costruire il profilo dell'utente finale per il *Beachhead Market*?

Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?

Guida al processo

Esercizi per la comprensione del concetto

Foglio di lavoro

PASSO 4**Calcolare il valore di mercato del *Beachhead Market* (TAM) 87**

Che cos'è il Passo 4, calcolare il valore di mercato del *Beachhead Market* (TAM)?

Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?

Guida al processo

Esercizi per la comprensione del concetto

Fogli di lavoro

Argomenti avanzati: analisi bottom-up del valore di mercato

PASSO 5**Profilare la Persona 101**

Che cos'è il Passo 5, profilare la Persona?

Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?

Guida al processo

Esercizi per la comprensione del concetto

Fogli di lavoro

Argomento avanzato: profili della Persona per un mercato multilaterale dell'utente finale

PASSO 6**Mappare l'intero Ciclo di Acquisto e Uso 117**

Che cos'è il Passo 6, mappare l'intero Ciclo di Acquisto e Uso?

Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?

Guida al processo

Esercizi per la comprensione del concetto

Fogli di lavoro

PASSO 7**Definire le funzionalità principali del prodotto 125**

Che cos'è il Passo 7, definire le funzionalità principali del prodotto?

Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?

Guida al processo

Esercizi per la comprensione del concetto

Fogli di lavoro

Argomento avanzato: brochure delle principali funzionalità del prodotto

PASSO 8**Quantificare la *value proposition* 135**

- Che cos'è il Passo 8, quantificare la *value proposition*?
- Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?
 - Guida al processo
 - Esercizi per la comprensione del concetto
 - Fogli di lavoro

PASSO 9**Identificare 10 potenziali clienti 143**

- Che cos'è il Passo 9, identificare 10 potenziali clienti?
- Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?
 - Guida al processo
 - Esercizi per la comprensione del concetto
 - Fogli di lavoro

PASSO 10**Definire il *core* 157**

- Che cos'è il Passo 10, definire il *core*?
- Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?
 - Guida al processo
 - Esercizi per la comprensione del concetto
 - Foglio di lavoro

PASSO 11**Mappare il posizionamento competitivo 165**

- Che cos'è il Passo 11, mappare il posizionamento competitivo?
- Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?
 - Guida al processo
 - Esercizio per la comprensione del concetto
 - Foglio di lavoro

PASSO 12**Determinare la *Decision-Making Unit* (DMU) 171**

- Che cos'è il Passo 12, la *Decision-Making Unit* (DMU)?
- Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?
 - Guida al processo
 - Esercizi per la comprensione del concetto
 - Foglio di lavoro

PASSO 13**Mappare il processo di acquisizione del cliente 177**

Che cos'è il Passo 13, mappare il processo di acquisizione del cliente?
Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?
Guida al processo
Esercizi per la comprensione del concetto
Fogli di lavoro

ARGOMENTO EXTRA**Finestre di opportunità e *trigger* 191**

Che cosa sono le finestre di opportunità e i *trigger*?
Perché sono importanti, e perché adesso?
Guida al processo
Esercizi per la comprensione del concetto
Foglio di lavoro

PASSO 14**Calcolare il TAM dei mercati successivi 203**

Che cos'è il Passo 14, calcolare il TAM dei mercati successivi?
Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?
Guida al processo
Esercizi per la comprensione del concetto
Foglio di lavoro

PASSO 15**Progettare il *business model* 211**

Che cos'è il Passo 15, progettare il *business model*?
Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?
Guida al processo
Esercizi per la comprensione del concetto
Foglio di lavoro

PASSO 16**Definire il modello di *pricing* 221**

Che cos'è il Passo 16, definire il modello di *pricing*?
Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?
Guida al processo
Esercizi per la comprensione del concetto
Foglio di lavoro

PASSO 17

Calcolare il valore che un cliente acquisito porterà nel tempo **229**

Che cos'è il Passo 17, calcolare il valore che un cliente acquisito porterà nel tempo?

Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?

Guida al processo

Esercizi per la comprensione del concetto

Foglio di lavoro

PASSO 18

Mappare il processo di vendita per acquisire un cliente **237**

Che cos'è il Passo 18, mappare il processo di vendita per acquisire un cliente?

Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?

Guida al processo

Esercizi per la comprensione del concetto

Fogli di lavoro

Esempio

PASSO 19

Calcolare il costo di acquisizione del cliente (COCA) **257**

Che cos'è il Passo 19, calcolare il costo di acquisizione del cliente (COCA)?

Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?

Guida al processo

Esercizi per la comprensione del concetto

Fogli di lavoro

PASSO 20

Individuare le ipotesi chiave **269**

Che cos'è il Passo 20, individuare le ipotesi chiave?

Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?

Guida al processo

Esercizi per la comprensione del concetto

Foglio di lavoro

PASSO 21

Verificare le ipotesi chiave **275**

Che cos'è il Passo 21, verificare le ipotesi chiave?

Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?

Guida al processo

Esercizio per la comprensione del concetto

Foglio di lavoro

PASSO 22

Definire il *Minimum Viable Business Product* (MVBP) **281**

Che cos'è il Passo 22, definire il *Minimum Viable Business Product* (MVBP)?

Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?

Guida al processo

Esercizio per la comprensione del concetto

Foglio di lavoro

PASSO 23

Dimostrare che i clienti pagheranno per avere il prodotto **287**

Che cos'è il Passo 23, dimostrare che i clienti pagheranno per avere il prodotto?

Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?

Guida al processo

Esercizi per la comprensione del concetto

Foglio di lavoro

PASSO 24

Definire il piano di sviluppo del prodotto **295**

Che cos'è il Passo 24, definire il piano di sviluppo del prodotto?

Perché mettiamo in pratica questo passo, e perché lo facciamo adesso?

Guida al processo

Esercizi per la comprensione del concetto

Fogli di lavoro

OLTRE I 24 PASSI**305**

Cosa manca nei 24 passi?

Foglio di lavoro

SOLUZIONE DEGLI ESERCIZI**309**

PREFAZIONE

IL TESTO ORIGINALE DE LA DISCIPLINA DELL'IMPRENDITORE¹ ha delineato un percorso strutturato e rigoroso ma funzionale per un'imprenditorialità guidata dall'innovazione. Ha cambiato radicalmente il corso dell'educazione all'imprenditorialità, passando da un approccio narrativo a un modello sistematico in stile "cassetta degli attrezzi". Ma un libro di 250 pagine ha i suoi limiti e per questo motivo il presente volume espande *La disciplina dell'imprenditore*, fornendo un sistema per intraprendere i 24 Passi con maggiore facilità.

Il nostro obiettivo al Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship è sviluppare un'educazione all'imprenditorialità di elevata qualità rendendola accessibile non solo agli studenti a tempo pieno del MIT, ma anche a milioni di persone in tutto il mondo. È per questo che ho scritto *La disciplina dell'imprenditore*, ho tenuto numerosi corsi online su edX e, insieme ai miei colleghi, scrivo articoli online e creo gli strumenti per aiutare a chiarire i concetti chiave del nostro approccio metodologico all'imprenditorialità.

Le molteplici domande da parte degli imprenditori e dei docenti hanno reso necessario l'aiuto di materiale aggiuntivo per mettere in pratica i 24 Passi, una richiesta che è stata al contempo gratificante ed estenuante. Era necessario trovare una soluzione più scalabile ed è questo lo scopo di questo libro.

In questo volume, fornisco schemi e consigli aggiuntivi su come mettere in pratica ciascuno dei 24 Passi.

Puoi usare questi modelli per la tua startup, oppure come strumenti per verificare, in classe, il livello di comprensione degli argomenti trattati da parte degli studenti. Questo libro non è pensato per sostituire *La disciplina dell'imprenditore* ma per integrarlo e, alternando una lettura di entrambi, acquisire una piena comprensione di ciascun passo.

I 24 Passi sono un processo iterativo, dunque assicurati di ripassare sistematicamente il tuo lavoro mentre procedi con i vari passi. Quello che farai con il Passo 23 potrebbe avere ripercussioni sul Passo 11, oppure il Passo 9 ne avrà sul Passo 5, e così via. Inoltre, non sentirti limitato da questi modelli se

¹ Bill Aulet, *La disciplina dell'imprenditore. 24 passi per una startup di successo*, FrancoAngeli, Milano, 2017.

avverti il bisogno di fare modifiche più adeguate in funzione al settore di riferimento della tua startup o alle sue caratteristiche specifiche.

L'approccio dei 24 Passi è una cassetta degli attrezzi (tool box) contenente le migliori metodologie disponibili per gli imprenditori, che io continuo a sviluppare senza sosta, esaminando la situazione in cerca di strumenti nuovi o migliori per perfezionare il modello. In questo libro troverete due nuovi capitoli, uno sulla ricerca di mercato primaria e un altro sulle finestre di opportunità e sui “trigger”. Spero che molti altri, in tutto il mondo, continuino a testare i 24 Passi e a dare il loro contributo per rendere, con il tempo, il modello ancora migliore. La saggezza collettiva dell'intera comunità è superiore a quella di qualsiasi individuo – senza contare che molte mani che collaborano rendono il lavoro più leggero e veloce. Da quando ho pubblicato per la prima volta *La disciplina dell'imprenditore*, è diventato ancora più evidente quanto ci occorrono un'educazione e una preparazione all'imprenditorialità rigorose e di alto livello. La necessità critica di un serio corpus di conoscenze sull'imprenditorialità guidata dall'innovazione non è mai stata più grande – e, in futuro, continuerà a crescere. Come direbbe Sheryl Sandberg, per favore “fatevi avanti” e aiutateci in questa causa.

Materiali aggiuntivi, inclusa la versione elettronica di alcuni dei fogli degli esercizi presenti, sono disponibili su www.disciplinedentrepreneurship.com.

INTRODUZIONE

AL DISCIPLINED ENTREPRENEURSHIP CANVAS

QUESTO È MATERIALE INEDITO che non era parte de *La disciplina dell'imprenditore*. Il Canvas è uno strumento che compilerai man mano che procedi lungo i 24 Passi.

CHE COS'È IL DISCIPLINED ENTREPRENEURSHIP CANVAS, E PERCHÉ È IMPORTANTE?

Il *Disciplined Entrepreneurship Canvas* è un quadro generale dell'approccio imprenditoriale alla disciplina dell'imprenditore. Il Canvas funziona come una sintesi del tuo status quo in un dato momento, così che tu possa vedere ciò che hai fatto o meno in 10 principali aree, nelle quali i 24 Passi sono suddivisi.

Nel corso della mia vita professionale, ho avuto modo di verificare l'importanza di avere una visione precisa che fornisca al team il riscontro immediato sui progressi compiuti nel bel mezzo della battaglia.

Ho anche visto imprenditori sviluppare soluzioni con questo preciso obiettivo, mentre cercavano di adoperare l'approccio de *La disciplina dell'imprenditore*, dunque vi è un evidente vantaggio nel seguire i tuoi progressi attraverso il lungo viaggio dei 24 Passi.



Il Disciplined Entrepreneurship Canvas ti permetterà di valutare rapidamente il quadro generale della situazione, oltre a individuare i tuoi punti di forza e le tue debolezze, in modo da poter apportare le modifiche necessarie.

COME AFFRONTARE IL DISCIPLINED ENTREPRENEURSHIP CANVAS

In seguito al vasto successo de *La disciplina dell'imprenditore*, mi è stato chiesto di frequente come coniugare il modello dei 24 Passi con il Business Model Canvas, che Alexander Osterwalder e Yves Pigneur hanno reso popolare col volume *Creare Modelli di Business*. In effetti, prima di scrivere *La disciplina dell'imprenditore*, per le mie lezioni mi sono avvalso del Business Model Canvas e poi del Lean Canvas di Ash Maurya, senza però riuscire a trovare un modo facile e adeguato per integrarli con l'insegnamento dei 24 Passi. Ma come la natura rifiuta il vuoto, in molti hanno sviluppato propri canvas per il modello de *La disciplina dell'imprenditore*, in primis Laurie Stach (MIT Launch), Floriano Bonfigli (Istituto Adriano Olivetti Business School – ISTAO Startup Lab), Patrick Kirby (Michelin – vicepresidente dell'innovazione e dell'imprenditorialità), Johannes Mutzke (Michelin – Global Innovation Council), Mateo Nakach e Jorge Sanchez (Build-Your-Business Consulting Group) e Michael McCausland (Leadership Institute for Entrepreneurs).

Proprio loro mi hanno spinto e stimolato a vedere il valore di un canvas su un'unica pagina, che mostri come te la stai cavando. Negli sport, è frequente

che un allenatore registri il progredire della partita in maniera concisa, per poi fornire ai giocatori informazioni chiave su quello che stanno facendo bene e quello su cui dovrebbero concentrarsi di più se vogliono vincere. La sintesi di un allenatore di basket, per esempio, non riporterà solo il punteggio, ma anche il tempo rimasto prima della fine della partita, quanti falli sono stati fischiati a ciascuna squadra e a ciascun giocatore e altri indicatori chiave. Analogamente, un canvas per l'imprenditorialità fornisce un'istantanea del quadro generale, permettendo di vedere su cosa occorre lavorare.

D'altro canto, un semplice riassunto non può rendere appieno la complessità della situazione e pertanto non è un indicatore perfetto del tuo successo e neppure può spiegarti le cause di ciò che è accaduto, o come porvi rimedio. Dunque, sebbene il canvas abbia un'utilità limitata, ha anche il beneficio della semplicità.

Ho basato il *Disciplined Entrepreneurship Canvas* sui 6 temi dei 24 Passi de *La disciplina dell'imprenditore*, espandendo due dei temi e aggiungendo altre due sezioni. Il Canvas che ne risulta mantiene la specificità, la logica e il rigore dei 24 Passi.

Più di quanto avvenga con altri canvas, questo richiede una natura sequenziale iniziale raccomandata. Dovresti cominciare con la Sezione 1 e poi seguire le frecce per muoverti all'interno del Canvas. Si possono ripetere le sezioni, ma prescrivere un flusso iniziale generale è utile ed è una parte importante dell'approccio de *La disciplina dell'imprenditore*.

Vai a p. 20 per vedere il Canvas. Ogni sezione corrisponde generalmente a dei passi specifici:

Sezione 1, Raison d'être (ragion d'essere): Passo 0

Sezione 2, Mercato iniziale: Passi 1, 2, 3, 4, 5 e 9

Sezione 3, Creazione del valore: Passi 6, 7 e 8

Sezione 4, Vantaggio competitivo: Passi 10 e 11

Sezione 5, Acquisizione del cliente: Passi 12, 13 e Finestre di Opportunità/Trigger

Sezione 6, Unit Economics del prodotto: Passi 15, 16, 17 e 19

Sezione 7, Vendita: Passo 18

Sezione 8, Aspetti economici generali: Passo 19 (in parte)

Sezione 9, Progettazione e costruzione: Passi 20, 21, 22 e 23

Sezione 10, Scaling: Passi 14 e 24

Sebbene la corrispondenza tra i passi e il Canvas non sia perfetta, essa produce ugualmente un modello utile ricollegandosi ai worksheet e alle informazioni aggiuntive presenti in questo libro.

Quando ho adoperato altri canvas nella mia classe, i modelli sono stati utili, ma è stato spesso necessario adattarli. Mi piacerebbe, allo stesso modo, inco-

raggiarti a non vedere nel *Disciplined Entrepreneurship Canvas* una disposizione immutabile, ma piuttosto un modello che possa essere personalizzato in maniera appropriata. Se non calza a pennello, non c'è niente di male, vai avanti e personalizzalo, ma dovrebbe almeno fornire un buon punto di partenza.

Nota: per riempire in modo completo il *Disciplined Entrepreneurship Canvas* occorre la competenza che si acquisisce leggendo sia *La disciplina dell'imprenditore* che questo libro. Non lasciarti scoraggiare e non frustrarti se non sei in grado di riempire subito tutte le sezioni. Per te sarà una buona guida, fintanto che ti assicurerai di aver assorbito tutti i concetti presenti in entrambi i libri. Riempi le parti che puoi, poi aggiornalo con regolarità man mano che impari di più.

ESEMPIO DI COME SI USA IL DISCIPLINED ENTREPRENEURSHIP CANVAS CON FEEDBACK

Il mio vecchio amico Marius Ursache, l'illustratore di questo volume, si è offerto di collaudare il Canvas per il suo progetto, il *Disciplined Entrepreneurship Toolbox* (www.detoolbox.com). Devo far notare che il modello dei 24 Passi è stato usato non solo per le startup, ma anche per la progettazione e lo sviluppo di programmi e prodotti di grandi compagnie, organizzazioni governative, situazioni di investimento, organizzazioni comunitarie, istituti di istruzione, gruppi religiosi, associazioni studentesche e persino laboratori di arte creativa. In un'occasione, è stato usato per un concerto di pianoforte (grazie per avercelo fatto sapere, Amanda von Goetz!).

Vai a pagina 20 per vedere la prima bozza del suo Canvas, sotto ci sono i miei commenti al riguardo, questo è per farti vedere ciò che dovresti tenere in considerazione quando crei il tuo Canvas. La bozza di Marius è piuttosto buona, dunque concentrerò i miei commenti sui punti in cui potrebbe essere migliorata, oltre su come il Canvas aiuterà Marius a scoprire dove dovrà concentrare la sua attenzione:

1. **Raison d'être:** le passioni, i valori, il patrimonio iniziale e l'idea originale dell'imprenditore sui quali il progetto si basa sono tutte cose buone e possono essere perfezionate, ma l'area sulla quale mi concentrerei maggiormente è la missione. È troppo generica, e non è veramente originale o stimolante. Avere una missione chiara è importante per due motivi: mostra perché il mondo sarebbe un posto migliore grazie alla tua iniziativa e, cosa altrettanto rilevante, dice ciò che *non* farai. Questa guida su quello che non farai ti aiuterà a garantirti le persone giuste nel tuo team. Per formarne uno di successo occor-

rono tre cose: una visione comune, dei valori condivisi, e competenze complementari. Come puoi vedere, si comincia da una visione comune, dunque la chiarezza sul perché si è in affari è fondamentale per avere successo in un ambiente che sarà pieno di fallimenti e di momenti di sconforto; sarà proprio quella visione comune che ti farà andare avanti.

2. **Mercato Iniziale:** ancora una volta, ci sono molti elementi positivi nel profilo dell'utente finale, nel TAM e nei prossimi 10 clienti. Ad attirare la mia attenzione e preoccupazione sono il *Beachhead Market* e la Persona. Innanzitutto, ho paura che il *Beachhead Market* sia costituito, in realtà, da due mercati diversi, ma *Beachhead Market* non si può declinare al plurale. In secondo luogo, mi preoccupa ancora di più il fatto che non ci sia una Persona. So che la scelta di una Persona può mettere a disagio e che non troverai quella perfetta con cui cominciare, ma Marius dovrebbe selezionare la migliore che ha a disposizione e usarla nell'esecuzione del processo, aggiornandola con il passare del tempo.
3. **Creazione del valore:** c'è una grande quantità di informazioni da riassumere in questa casella ed è una vera sfida. Mi preoccupa che l'importantissimo caso d'uso sia tagliato al punto che non è chiaro quanto bene sia stato sviluppato. Allo stesso modo, gli altri tre elementi devono essere riassunti in maniera talmente densa che, nonostante appaiano incoraggianti, ho molte domande al riguardo. Vorrei decisamente vedere la brochure del prodotto, ma, nel complesso, va bene. A questo punto, sto cominciando a vedere che i due *Beachhead Market* delineati nella sezione dedicata al mercato iniziale *potrebbero* essere legati in maniera problematica e che, anziché come due mercati distinti, *potrebbero forse* essere visti come un mercato bilaterale. Questa è un'area riguardo alla quale farei molte domande.
4. **Vantaggio competitivo:** nella sezione "barriere", Marius ha incluso "effetto network", ma io credo che sia in realtà il *core*. Ciò che Marius ha incluso per il *core* decisamente non lo è, ma è piuttosto il beneficio che i clienti trarranno. Un *core* è una capacità interna che hai esclusivamente tu, o della quale disponi in misura maggiore di chiunque altro. Mi preoccupa quando vedo l'effetto network come un *core* perché, sebbene possa essere un grande *core*, lo si raggiunge raramente e se non lo si raggiunge, la società non ha vantaggi giustificabili rispetto alla concorrenza, che sarà in grado di seguirti nel mercato con costi minori, imparando dagli errori di chi si è mosso prima.
5. **Acquisizione del cliente:** la *Decision-Making Unit* (DMU) sembra troppo semplicistica (benché mi piaccia il fatto che Marius abbia identificato il responsabile capo prodotto). Chi sono i principali