

Cheryl Rickman

# La start-up digitale

**GUIDA PRATICA STEP BY STEP**

**Dall'idea al mercato**



Edizione italiana a cura di Emil Abirascid

**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.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Cheryl Rickman

# La start-up digitale

**GUIDA PRATICA STEP BY STEP**

---

Dall'idea al mercato

Edizione italiana a cura di Emil Abirascid

FrancoAngeli

Titolo originale *The Digital Business Start-up Workbook*

Copyright © 2012 Cheryl Rickman

All Right Reserved. Authorised translation from the English language edition published by Capstone Publishing Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with FrancoAngeli Srl, and is not the responsibility of Capstone Publishing Limited. No parts of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, Capstone Publishing Limited.

Traduzione dall'inglese di Michele Riva

Copyright © 2013 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](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione</b> di <i>Emil Abirascid</i> , fondatore di Startupbusiness.it	pag.	11
<b>La nuova generazione di imprenditori pronta per fare affari</b>	»	15
1. Più opportunità = più competizione	»	16
2. La tempesta perfetta per le imprese digitali	»	17
3. I passi da seguire	»	18

## **Parte prima – Fondare la propria azienda digitale**

<b>Step 1 – La grande idea: creare e sviluppare il concept</b>	»	25
1. Spargere i semi del successo	»	26
2. Passo dopo passo: il cammino di un'idea	»	27
3. La visione a lungo termine	»	32
4. Checklist per un'idea vincente	»	35
<b>Step 2 – Scegliere il modello di business</b>	»	43
1. Tutto cambia: la nuova moneta digitale	»	44
2. Capire i modelli di business digitali	»	48
3. Andate e moltiplicatevi	»	75

<b>Step 3 – Valutare la fattibilità e stendere un business plan incentrato sul cliente</b>	pag. 76
1. Essere scrupolosi: l'importanza della pianificazione	» 77
2. Destinazione e direzione: tracciare un percorso chiaro	» 78
3. Stendere un piano incentrato sul cliente	» 79
4. Sapere è potere: raccogliere prove e informazioni	» 83
5. Il momento del test: lanciare il prodotto sul mercato	» 87
6. Il mercato giusto	» 90
7. La concorrenza: scoprire le lacune nel mercato e i settori in crescita	» 92
8. Stendere il business plan e il piano d'azione	» 97
9. Ufficializzare l'impresa: la registrazione dell'azienda, del marchio e del nome del dominio e la proprietà intellettuale	» 101
<b>Step 4 – Finanziare l'impresa</b>	» 109
1. Le fonti di finanziamento più adatte	» 110
2. Reperire fondi: la fase preparatoria	» 117
3. Non è solo una questione di soldi	» 133
4. Una coppia ben assortita	» 137
5. Cose da fare e da non fare quando si promuove l'azienda	» 138
6. Quando l'inchiostro si è asciugato	» 140
<b>Dieci consigli legali per lanciare una start-up digitale in Italia</b>	» 142
1. Come funziona il business e quale struttura giuridica riconoscerli?	» 142
2. Quale veicolo societario per la start-up?	» 142
3. Come regolare i rapporti tra i fondatori?	» 143
4. La start-up innovativa	» 144
5. Tenere in considerazione gli aspetti regolamentari	» 144
6. Proprietà intellettuale: marchi, nomi a dominio, software e design dei siti web	» 145
7. Le informazioni obbligatorie da fornire mediante il sito web o l'applicazione mobile	» 147
8. Termini, condizioni d'uso e termini e condizioni di vendita	» 148
9. La privacy degli utenti	» 148
10. Semplificazione dei processi e standardizzazione dei documenti	» 149

## Parte seconda – Creare la propria azienda

<b>Step 5 – Creare il proprio sito</b>	pag. 153
1. Creare il sito	» 153
2. Ricco di contenuti per attirare e conservare i visitatori	» 155
3. Facile da navigare e da usare	» 166
4. Un testo convincente, cliccabile e indicizzabile per trasformare i visitatori in clienti	» 175
5. Un design esteticamente gradevole e uno sviluppo ben organizzato	» 184
6. Accessibile a tutti	» 189
7. Affidabile e veloce nel caricamento dei contenuti	» 191
8. Sicuro e con una logistica attenta ai clienti	» 192
9. Analitico	» 199
<b>Step 6 – Creare un’applicazione per dispositivi mobili e un sito <i>mobile-friendly</i></b>	» 200
1. Ottimizzare il sito già esistente per i dispositivi mobili su più piattaforme	» 201
2. Creare un sito studiato per dispositivi mobili e per il <i>mobile commerce</i> , atto ad accettare pagamenti con questi strumenti	» 203
3. Sviluppare un’applicazione per dispositivi mobili	» 207
<b>Step 7 – Costruire il team</b>	» 217
1. Opzioni per il reclutamento del personale	» 219
2. Definire il talento: colmare le lacune stabilendo i punti di forza e di debolezza	» 224
3. Alla ricerca dei talenti: trovare le persone per colmare le lacune	» 226
4. Reclutare talenti	» 229
5. Trattenere il talento: non farsi sfuggire i collaboratori migliori	» 232
<b>Step 8 – Creare il proprio marchio</b>	» 248
1. Un obiettivo sorretto dalla passione: l’importanza dei valori della marca	» 249
2. Sfruttare i punti di forza	» 253
3. Costruire l’identità e l’immagine di marca	» 255

## Parte terza – Gestire e far crescere l’azienda

<b>Step 9 – Un efficace marketing online</b>	pag. 263
1. Suscitare interesse prima del lancio	» 264
2. Scegliere e combinare	» 266
3. I metodi del marketing digitale	» 269
<b>Step 10 – Migliorare i risultati delle attività di marketing e del sito</b>	» 287
1. L’evoluzione del marketing	» 288
2. Monitorare l’andamento delle iniziative di marketing: verificare costi e risultati	» 291
3. Monitorare la performance del sito: usare le statistiche, i test e il feedback per migliorare i risultati	» 293
4. Le statistiche del sito: chiudere ogni via di fuga	» 296
5. Usare il feedback dei clienti: l’ascolto	» 300
<b>Step 11 – Creare il passaparola sfruttando il potere della gente</b>	» 307
1. I social network	» 308
2. Da un canale all’altro	» 319
3. Stupire i clienti e dare loro più potere: la fidelizzazione e le referenze dei clienti	» 325
4. Gestione della reputazione e controllo del passaparola	» 336
<b>Step 12 – Vendere l’azienda</b>	» 339
1. La scelta dei tempi: qual è il momento migliore per vendere?	» 341
2. Ridurre la dipendenza dal proprietario	» 346
3. Due <i>diligence</i> e valore: prepararsi per una buona uscita di scena	» 348
4. Come massimizzare il valore del capitale	» 350
5. Vendere ai compratori giusti	» 353
6. Vendere al giusto prezzo	» 354
<b>Checklist definitiva per un’azienda digitale di successo</b>	» 356
<b>Gli autori</b>	» 361

# Dedica e ringraziamenti

Dedico questo libro alla memoria della mia affettuosa e coraggiosa madre, Denise Rickman, nata O'Farrell, mia fonte d'ispirazione. Grazie per il tuo sorriso, la tua fiducia, il tuo incoraggiamento e il tuo amore.

Vorrei ringraziare le due persone più importanti della mia vita per avermi sostenuto durante la stesura di questo libro: la mia meravigliosa figlia, Brooke Denise, e il mio fantastico "mister", James Suddaby. Grazie a entrambi per essermi stati vicini, per essere così come siete, così straordinari. Grazie anche ai miei amici e familiari che hanno costituito la mia rete di sostegno aggiuntiva.

Un vivo ringraziamento a tutti gli imprenditori di aziende digitali, che rappresentano esempi di successo e fonte di ispirazione, che hanno accettato di essere intervistati per questo libro, e a Holly e Jenny della Wiley/Capstone per aver creduto in me, avermi guidato e aver pubblicato il libro. Grazie a tutti.



# Prefazione

Quello che avete tra le mani è un vero e proprio manuale. Nulla di articolato o filosofico ma una vera e propria guida, pratica, dettagliata, argomentata, agile, essenziale ma mai superficiale che diventa ausilio per chiunque abbia in mente di creare una start-up innovativa digitale. Digitale perché questo libro è stato pensato per le start-up di questa categoria, ma le cose che racconta, che spiega, che illustra, nella gran parte dei casi valgono anche per start-up innovative di altri settori. Certo le biotecnologie hanno bisogno di più tempo, le energie alternative devono fare i conti con gli assetti energetici e con le normative specifiche, la robotica, i nuovi materiali, i dispositivi di varia natura con le leggi della produzione che richiedono investimenti in capitali superiori a quelli necessari per una start-up digitale, ma l'analisi del mercato, la selezione e la scelta dei collaboratori, la definizione dei modelli di business, la concorrenza, la gestione della crescita, la ricerca degli investitori e dei partner industriali, l'evoluzione verso la exit o la quotazione in Borsa sono temi validi per tutti.

È un manuale scritto da un'autrice britannica e perciò ha un taglio molto anglosassone e trae ispirazione da casi che hanno avuto successo nei mercati britannico e statunitense soprattutto, o che comunque hanno avuto origine in quei Paesi. Ciò è un bene perché l'approccio filosofico e operativo della nuova generazione di imprenditori innovativi vale uguale in tutto il mondo, Italia compresa, e siccome questo fenomeno e la sua "cultura di riferimento" sono

nati proprio nel mondo anglosassone, il punto di vista britannico arricchisce il modo in cui questo libro è scritto e presentato, rivelandosi assai efficace anche per chi la start-up la vuole fare in Italia.

Non paghi di tutto ciò, in questo adattamento della versione italiana abbiamo inserito anche alcuni casi e storie italiane (indicati nel testo con la dicitura Made in Italy) per mostrare al lettore come anche da noi è possibile creare start-up digitali di successo e per enfatizzare come le esperienze descritte nel testo originale hanno effettivamente efficacia anche per gli “startupper” italiani (storie e notizie sulle start-up italiane sono regolarmente pubblicate nell’area news di Startupbusiness.it). Non va dimenticato che per qualsiasi nuova avventura imprenditoriale che si basa sull’impiego e lo sviluppo di tecnologie, indipendentemente da dove si muovono i primi passi, il mercato di riferimento deve essere l’intero globo terracqueo, pertanto la competizione è globale e le start-up giocano tutte sul medesimo terreno.

Le start-up che abbiamo scelto insieme con Donatella Cambosu, che con me ha lavorato con passione all’adattamento italiano di questo libro, sono tutte storie che hanno fatto già un po’ di strada e imprenditori innovativi che hanno deciso, e per questo li ringrazio qui tutti, di condividere con noi e con i lettori le loro esperienze, le loro difficoltà, i loro successi, la loro idea di impresa innovativa. Sono otto storie di passione e tenacia, di impegno e di rischio, di intuito e di fatica: sono le storie di Qurami, Ecce/Decisyon, Joinpad, Appbuilder, Skebby, Spreaker, Blomming e Cibando.

Questa edizione italiana è inoltre arricchita da un intervento di Italian Angels for Growth, l’attivissimo gruppo di business angel che opera nel nostro Paese e da un capitolo scritto da Portolano Studio Legale, che illustra gli aspetti normativi legati alla creazione di start-up innovative, fornendo una visione sulle opportunità e le problematiche che vi sono alla luce delle norme più recentemente introdotte. E anche a loro vanno i miei ringraziamenti per il lavoro che hanno fatto.

L’osservazione che molti lettori faranno a questo punto è: “Sì, ma in Italia è meno semplice fare impresa: ci sono più tasse, c’è più burocrazia, il Paese è poco meritocratico, i cervelli sono in fuga, trasferirsi in un’altra città costa troppo”. Tutto vero, ma tutte scuse. È certamente vero che complessivamente lo scenario in Italia è meno lineare e favorevole, ma è altrettanto vero che, se si ha veramente la voglia, lo stimolo, la scintilla dell’imprenditore innovativo, allora non ci si ferma davanti a nulla. Scenario forse meno favorevole che in altri Paesi anche dal punto di vista della disponibilità di capitale di rischio, di investitori come business angel e venture capitalist: anche questo è vero, ma anche questo non può diventare un ostacolo capace di bloccare la nascita di imprese innovative. Scenari forse ancora non sufficientemente fer-

tili ma certamente in via di miglioramento. Solo qualche anno fa nessuno parlava di start-up innovative o di venture capital, oggi il tema è ormai di pubblico dominio: giornali, riviste, trasmissioni tv, dibattiti pubblici, imprenditori, investitori, perfino politici e amministratori si avventurano, non sempre con cognizione di causa, nel raccontare, descrivere, lodare questo fenomeno dei giovani imprenditori innovativi.

Tanta attenzione ha portato un po' di rumore di fondo ma anche stimoli e passi avanti. Ha portato, per esempio, il governo a varare alla fine del 2012 un decreto legge, noto con il nome di Decreto Legge sviluppo bis – Decreto Legge n. 179/12, convertito nella Legge 221/12 (si veda appunto il capitolo sugli aspetti legali alla fine della Parte prima), che contiene alcune norme volte a facilitare la vita e a sostenere lo sviluppo delle start-up innovative. Tali norme sono entrate in vigore tra la fine del 2012 e l'inizio del 2013 quando hanno ricevuto il conforto dei decreti attuativi e prevedono una serie di facilitazioni sia per le start-up innovative, sia per gli investitori ma anche per altri attori che popolano il cosiddetto ecosistema delle start-up, come gli incubatori, i servizi di accelerazione d'impresa e, non ultimi, i servizi di crowdfunding, o meglio di equity crowdfunding, che potrebbero contribuire a dare un ulteriore impulso allo sviluppo delle nuove aziende. Il crowdfunding in senso ampio è la possibilità di raccogliere fondi dalla folla. Esistono già molte piattaforme online che consentono di finanziare imprese di varia natura ma si tratta di sistemi che per essere pignoli sarebbe meglio chiamare di crowd-donation, perché il finanziamento è in realtà una sorta di donazione alla quale non corrisponde l'acquisizione da parte del finanziatore di una quota dell'azienda e, quindi, della possibilità di tradurre il finanziamento in un investimento capace di crescere con il crescere del valore dell'azienda in cui si è messo il denaro. L'*equity crowdfunding* indica invece proprio la possibilità per chiunque di finanziare una qualsiasi azienda, nel nostro caso start-up innovativa, che si propone di raccogliere fondi. In cambio il finanziatore riceve una quota più o meno grande, a seconda dei soldi che ha deciso di investire, della società, che così, se cresce, varrà sempre di più, se invece non cresce e fallisce per l'investitore ci sarà la perdita netta del capitale investito. Questo tipo di operazioni non è possibile in Italia al momento (aprile 2013) perché la sollecitazione al pubblico risparmio è vietata, ma lo sarà, si auspica, quando la Consob e la Banca d'Italia, recependo quanto contenuto nel decreto, definiranno le modalità operative e normative affinché ciò diventi possibile (la Consob scegliendo la strada della collaborazione che aveva già percorso il Ministero dello Sviluppo economico per raccogliere informazioni sugli incubatori, ha pubblicato sul suo sito un questionario che gli interessati al tema possono compilare per contribuire alla definizione del-

le norme. Questo tipo di approccio collaborativo segnala esso stesso un elemento di innovazione nel rapporto tra istituzione e mondo esterno, in questo caso quello dell'ecosistema delle imprese innovative).

Uno scenario e un terreno in via di miglioramento quindi e non solo per via dei passi avanti istituzionali ma anche per una crescente presa di coscienza da parte delle amministrazioni locali, del mondo dell'impresa e dell'industria, da parte delle istituzioni finanziarie, si veda per esempio l'azione del Fondo Italiano di Investimento che, oltre a sostenere le piccole e medie imprese, ha deciso di destinare 50 milioni di euro proprio al finanziamento delle start-up finanziando operatori di venture capital, e del fatto che per fare crescere questo fenomeno bisogna giocare anche a livello di sistema sul piano internazionale.

Le start-up innovative, digitali e non, funzionano, creano valore, creano posti di lavoro e fatturati. Non tutte, certo, ma quelle che hanno avuto la capacità di individuare un bisogno e di sviluppare una risposta a tale bisogno, che hanno capito che fare soldi è importante ma che l'innovazione significa anche ricaduta e benefici di tipo sociale, quelle che hanno capito che vi sono nuovi paradigmi che regolano la imprenditoria innovativa, che è tale non solo perché crea e sviluppa nuove cose ma anche perché lo fa con un nuovo approccio dove la concorrenza non è più l'individualismo imprenditoriale ma può assumere diverse forme anche di collaborazione, dove il fallimento non è più la macchia indelebile di cui ci si segna se le cose non vanno bene ma è parte del processo di apprendimento e di crescita dell'imprenditore, e dove il mercato è il mondo intero fin da primo giorno, dal momento in cui si disegna per la prima volta la propria idea di business.

*Emil Abirascid*  
giornalista e fondatore di [Startupbusiness.it](http://Startupbusiness.it)

# La nuova generazione di imprenditori pronta per fare affari

Il villaggio globale in cui viviamo è diventato virtuale, digitale e mobile. L'onnipresente World Wide Web consente ormai a chiunque di avere accesso in qualsiasi momento, ventiquattrore su ventiquattro, sette giorni su sette, da qualsiasi luogo provvisto di una connessione Internet, a un pubblico che rappresenta una possibile fonte di profitto. In sostanza, ovunque sia disponibile una connessione Internet, c'è un'impresa potenziale e, dove la scala è così ampia, si profila un'opportunità colossale.

Mentre aumenta il numero di persone che decidono di avviare una propria attività per riconquistare il controllo della propria vita, invece di lavorare alle dipendenze di qualcuno per sbarcare il lunario, questo nuovo mondo, vasto e costantemente connesso, attrae gli imprenditori. Forse, se state leggendo questo libro, non dobbiamo convincervi dei vantaggi della rivoluzione digitale. Siete già consapevoli che la sua esistenza ha comportato enormi benefici in termini di possibilità di accesso, di opportunità, di contatti; che il World Wide Web, solo vent'anni fa del tutto inesistente, offre agli imprenditori un'opportunità senza precedenti per vendere prodotti, servizi e competenze a un mercato ancora più esteso e nello stesso tempo più mirato di prima.

Grazie alla tecnologia e alla rivoluzione digitale, in rete le attività globali possono essere condotte da qualsiasi luogo (Amazon e Google hanno preso vita nei garage dei loro fondatori, eBay è stata fondata in una stanza per gli ospiti).

Oggi, quando le start-up si presentano sul mercato, aprono i battenti al mondo intero. Infatti, vivere in un villaggio globale permette agli imprenditori non solo di cogliere nuove opportunità di vendita, ma anche di attingere al bacino mondiale dei talenti e di approvvigionarsi da fornitori a basso costo negli angoli più remoti del pianeta. Si può davvero dire che un imprenditore abbia il mondo nelle sue mani.

Team distribuiti, fornitori, partner e clienti possono essere gestiti e coordinati in modo efficace da un unico luogo. La produttività della forza lavoro può essere incrementata grazie al fatto che la maggiore mobilità aumenta la nostra capacità lavorativa. Possiamo svolgere delle attività ovunque ci troviamo, durante i trasferimenti, da casa, su un treno o su un aereo... E, utilizzando la tecnologia più avanzata, possiamo compierle meglio e più velocemente rispetto al passato.

Tutto ciò favorisce l'imprenditorialità. Possiamo stabilire in modo più efficace dei contatti, partecipare, interagire e collaborare con clienti e partner commerciali a livello sia locale sia mondiale. Possiamo coinvolgere i consumatori nel processo decisionale e in quello di selezione e di marketing. Possiamo analizzare e perfezionare i nostri messaggi di marketing per informare, educare e vendere meglio.

La "Generazione E", la Generazione imprenditori (*entrepreneur*) e Generazione Web, è una generazione "aperta". Non soltanto come esseri umani siamo più aperti e ricettivi alle nuove idee di quanto non siamo mai stati, ma le informazioni, i prodotti, le persone e le opportunità del mondo sono pubblicamente accessibili a tutti.

La piattaforma partecipativa aperta di Internet ha dischiuso le porte a opportunità che gli imprenditori senz'altro coglieranno, mentre il mercato del commercio online è in continua crescita. Si può veramente dire che, mentre il mondo fisico metaforicamente si restringe e diventa sempre più piccolo, il mondo delle opportunità si espande.

## **1. Più opportunità = più competizione**

Tuttavia, se da un lato sono aumentate le opportunità e con esse la capacità di sfruttarle, dall'altro si è anche intensificata la minaccia della concorrenza globale. Nel mondo digitale le opportunità sono a disposizione di tutti. Quindi, se la tecnologia ci offre la possibilità di competere sullo stesso piano con aziende di ogni dimensione in tutto il mondo, permette ai nostri concorrenti di fare altrettanto. Condividiamo questa stessa possibilità.

La facilità di accesso, quindi, ha dato luogo a un'ipercompetizione, soprattutto nella sfera digitale. Ha creato una moltitudine di produttori di con-

tenuti e di imprenditori online, poiché tutti cercano di approfittare della rivoluzione digitale e di accaparrarsi una fetta della torta. Di conseguenza, in un mondo sempre più competitivo, dove la concorrenza locale è diventata globale, le aziende digitali devono affrontare sfide notevoli per cercare di sopravvivere.

E proprio questo è il motivo fondamentale che mi ha spinto a scrivere un manuale di istruzioni: offrire una guida davvero esauriente su come avviare, costruire e sostenere un'azienda digitale di successo, in grado di resistere alla prova del tempo e di superare la concorrenza; dotare gli imprenditori di un modello di riferimento e di una serie di strumenti per avviare la loro nuova attività, non cedere e avere successo nel mondo supercompetitivo e in continua trasformazione delle imprese digitali.

Ciò premesso, se la concorrenza e le opportunità sono aumentate di pari passo, la natura stessa dell'ambiente digitale, sempre in rapido cambiamento, ha creato condizioni ideali perché le imprese potessero prosperare.

## **2. La tempesta perfetta per le imprese digitali**

Negli ultimi dieci anni il quadro è mutato. Questi continui cambiamenti hanno prodotto una tempesta perfetta, ossia una situazione in cui una serie di eventi culmina in una situazione eccezionale. Secondo il fondatore di Skype, Niklas Zennstrom, “oggi [il mercato europeo delle start-up] è più florido che mai”<sup>1</sup>.

I costi di comunicazione, produzione, distribuzione e marketing si sono drasticamente ridotti, mentre sia i consumatori, sia le aziende, possono risparmiare tempo e denaro confrontando i prezzi e svolgendo le loro attività più rapidamente. La tecnologia si è evoluta ed è diventata più semplice e più accessibile; il software open source, il VoIP, le videoconferenze e il cloud computing sono ormai diffusi. La globalizzazione ha reso facilmente accessibile a tutti il bacino globale di talenti, forniture e servizi. Inoltre il modo in cui accediamo al web è cambiato. Oggi è possibile collegarsi a Internet con diversi dispositivi, non soltanto tramite un browser o una connessione analogica. All'inizio dovevamo avvicinarci noi a Internet. Oggi è Internet a venire da noi, ovunque ci troviamo. In definitiva, il mondo di Internet e del digitale ha reso per tutti più facile creare un'impresa.

Inoltre, se lo sviluppo del digitale e il maggiore accesso a strumenti tecnologici consentono agli imprenditori un più rapido accesso al mercato, per

<sup>1</sup> Langer D. (2009), “Start-Up 100: The European ecosystem has arrived – or weren't you paying attention?”, *The Daily Telegraph*, gennaio.

provare a lanciarsi con un costo irrisorio, gli stessi imprenditori possono anche applicare il DNA digitale a ogni aspetto della loro attività commerciale, e non solo al canale di vendita. Il digitale può permeare ogni funzione aziendale, dall'archiviazione dei dati e dalle telecomunicazioni, all'evasione degli ordini e al reclutamento, rendendo ogni area più efficiente, produttiva, solida e scalabile.

Per approfittare degli strumenti tecnologici a disposizione, è essenziale apprendere il più possibile su ogni area dell'impresa digitale, così da migliorare nettamente le possibilità di successo. Le linee guida per avere successo nel mondo digitale esposte in questo libro vi illustreranno tutto ciò che è necessario conoscere e tenere ben presente per raggiungere i vostri obiettivi.

### **3. I passi da seguire**

Ogni minuto 180.000 persone utilizzano Google e al termine della loro ricerca visitano un sito web. Questo libro intende aiutarvi a far sì che quante più persone possibile trovino il *vostro* sito web e acquistino da *voi* invece che dai vostri concorrenti. Presenta tutto ciò che è necessario sapere sulla SEO (*Search Engine Optimization*) e sul SEM (*Search Engine Marketing*), oltre ad alcune strategie di facile attuazione per stimolare un traffico di elevata qualità verso il vostro sito, insieme a suggerimenti su come trasformare gli stessi visitatori in clienti paganti.

Dall'idea giusta all'assunzione delle persone giuste al momento giusto, da un modello di business vincente all'individuazione del giusto pubblico di nicchia per stimolare una rapida crescita, sono molte le variabili che possono influenzare il grado di successo o di fallimento di un imprenditore.

In questo libro esaminerete ciò che è bene fare e non fare per raccogliere i fondi e finanziare un'impresa in Internet, scoprirete come gestire i rapporti con team e con investitori sempre più numerosi e imparerete come generare entrate sostenibili per ottenere la migliore redditività del capitale investito sia per voi, sia per i vostri finanziatori.

Sapete già con quale velocità si muova il mondo digitale e con quale rapidità le situazioni cambino. Abbiamo dovuto spesso rivedere i nostri obiettivi e adattarci rapidamente alle sfide e ai cambiamenti del mercato. Questo libro riconosce l'importanza di essere flessibili e spiega perché, per gli imprenditori digitali, i piani d'azione siano altrettanto importanti dei piani industriali.

Riesamineremo anche i modelli di business tradizionali e quelli rivoluzionari che stanno emergendo. Dovunque gli imprenditori avvertano che i consumatori sono maltrattati dai grandi marchi e dai negozi più noti, possono

profilarsi nuovi modelli di business. Esamineremo quali sono i metodi che consentono di favorire al contempo consumatori e imprenditori, dai modelli *freemium* e di *revenue sharing* al “Me-tail”, all’“E-tail” e alle Apps.

Avrete notato che ho scelto la parola “digitale” e non “Internet” per il titolo di questo libro. Infatti non accediamo più al web semplicemente con un browser. Oggi possiamo collegarci a Internet e interagire con altre forme di media digitali in svariati modi e con molti e diversi dispositivi. Attualmente nel mondo ci sono più utilizzatori di telefoni cellulari che utenti Internet (da 12,4 milioni – lo 0,25% della popolazione mondiale nel 1990 – a 4 miliardi – il 67% della popolazione mondiale). Di conseguenza, Internet è diventato “Splinternet”, un termine che allude alla frammentazione (*splinter*, in inglese) della tecnologia Internet e all’allontanamento dalla standardizzazione. Ciò significa che è necessario un approccio a tutto tondo per affrontare tutti gli aspetti e gli standard dei device all’interno del mondo digitale, dal *mobile commerce* alle applicazioni per dispositivi mobili, dalla TV e dalla radio interattiva al GPS e così via. Essere lungimiranti è un requisito indispensabile per cogliere le opportunità digitali.

Questo libro vi guiderà quindi attraverso un viaggio nell’imprenditoria: dal concept alla verifica della fattibilità dell’idea, fino alla commercializzazione e al ritiro dall’attività imprenditoriale, attraverso 12 passi fondamentali. Infatti, anche se avviare una propria impresa può sembrare un processo improbo, i sogni più ambiziosi si possono realizzare se vengono affrontati un passo per volta.

Questo manuale propone un corso completo sull’impresa digitale, che vi consentirà di approfittare delle opportunità di questo mondo, evitare gravi errori di marketing e, infine, conquistare e sostenere un importantissimo vantaggio competitivo. Imparerete realmente come attuare una grande idea sul web. Descriveremo ogni fase: dalla progettazione e dalla valutazione dell’idea alla creazione del sito web, del team e del marchio, e infine alla formulazione di piani per vendere la propria attività.

- Nel **passo 1** esaminerete la vostra grande idea, le caratteristiche che la rendono davvero vincente e le modalità per trasformarla da “momento in cui si accende la lampadina” e da “processo di eliminazione” a “visione” e oltre.
- Nel **passo 2** l’analisi in dettaglio di diversi modelli di business digitali vi stimolerà a pensare alla vostra idea dal punto di vista commerciale e a riflettere su come renderla redditizia.
- Nel **passo 3** scoprirete come verificarne la fattibilità, tracciare una chiara

linea d'azione, effettuare indagini sui clienti e sulla concorrenza per decidere infine se l'idea è attuabile.

- Nel **passo 4** imparerete a reperire le risorse finanziarie per l'azienda, a valutare le fonti di finanziamento disponibili e a capire come prepararvi e promuovere al meglio l'impresa per ottenere queste risorse.
- Il **passo 5** vi guiderà attraverso il processo di creazione del sito web, evidenziando le variabili fondamentali di successo per ottenere traffico, da un contenuto coinvolgente e da una navigazione intuitiva a un testo convincente per il web e a un design chiaro.
- Il **passo 6** vi accompagnerà attraverso il processo di creazione della versione mobile del sito e/o dell'applicazione per dispositivi mobili.
- Passando dal prodotto alle risorse umane, il **passo 7** descriverà come costituire un team e colmare le posizioni vacanti selezionando, assumendo e trattenendo i talenti migliori per creare un'azienda digitale di successo.
- Il **passo 8** vi svelerà tutti i segreti per la creazione di un marchio accattivante e significativo con il quale i consumatori entreranno in relazione, nel quale crederanno e, soprattutto, avranno fiducia.
- Nel **passo 9** esamineremo come indirizzare il traffico verso il sito web da voi creato mediante un efficace marketing online tradizionale, dai programmi di affiliazione (*affiliation marketing*) all'e-mail marketing fino alla pubblicità online e alla SEO.
- Il **passo 10** rivelerà come sfruttare la *web analytics* per incentivare le risposte degli utenti e le metodologie di test per migliorare il tasso di conversione e generare il miglior ritorno sull'investimento (ROI).
- Il **passo 11** spiegherà come creare il passaparola avvalendosi della partecipazione delle persone. Dall'utilizzo dei social network e dalla creazione di gruppi di influenzatori dinamici alla gestione della reputazione e al monitoraggio del passaparola. Esamineremo anche l'importanza di partnership collaborative e il modo in cui renderle efficaci per entrambe o per tutte le parti coinvolte.
- Dopo aver convalidato e attuato le vostre idee, costruito e promosso il vostro business, la parte finale di questo viaggio consiste nel **passo 12**, che riguarda la meta finale: vendere o cedere ad altri l'azienda. Analizzeremo il momento migliore in cui vendere, come prepararsi per la migliore uscita di scena e come svincolarsi dal proprio ruolo di capo.

Nel 1999, dopo aver scritto un paio di libricini sul business in Internet e sul marketing online, ho fondato la mia azienda digitale, WebCritique, che si occupa di esaminare i siti web di altre imprese e offre valutazioni sui loro punti di forza e di debolezza. Nel 2005 l'ho venduta per concentrarmi sulla