

NICOLA ZANETTI

STARTUP FUNDAMENTALS

Acquisisci le **competenze** fondamentali
nel mondo startup e **impara il metodo**

SCALEUP



Startup Fundamentals



bplannow



bplannow



b-plannow



b-plannow



bplannow



b-plannow.com

Nicola Zanetti

STARTUP FUNDAMENTALS

Acquisisci le **competenze** fondamentali
nel mondo startup e **impara il metodo**
SCALEUP

Startup Fundamentals

Acquisisci le competenze fondamentali nel mondo startup e impara il metodo SCALEUP

Copyright © 2023 **Nicola Zanetti**

Tutti i diritti riservati.

Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta senza il preventivo assenso dell'Autore.

Prima edizione luglio 2023

Progetto grafico copertina | Guglielmo Bottone

Foto quarta di copertina | Sabrina Conforti

ISBN 9791254892855

Alla miglior startup della mia vita, i miei figli Alessandro e Federico

“I figli sono come gli aquiloni: insegnerai loro a volare ma non voleranno il tuo volo; insegnerai loro a sognare ma non sogneranno il tuo sogno; insegnerai loro a vivere ma non vivranno la tua vita. Ma in ogni volo, in ogni sogno e in ogni vita rimarrà per sempre l'impronta dell'insegnamento ricevuto.”

Madre Teresa di Calcutta

All'autore di questo libro appartengono interamente i relativi diritti ed è, egli stesso, unico responsabile dei testi e immagini qui contenuti.

SOMMARIO

INTRODUZIONE	11
LE STARTUP SONO UNA COSA SERIA	15
La paura del fallimento.....	20
Il Founder Burnout.....	24
Persone di successo che hanno clamorosamente fallito	27
Perché le startup falliscono.....	29
IL METODO SCALEUP.....	33
Cosa si intende per startup (innovativa)	33
Il metodo ScaleUp.....	37
S COME SELEZIONARE.....	39
Perché partire dall'analisi e non dall'idea	39
Analisi di mercato: cos'è, a cosa serve e come farla.....	46
Analisi SWOT.....	50
Analisi PESTEL.....	51
Il modello di Porter.....	53
Nicchia di mercato: cos'è e come trovare la più redditizia	55
Individuare il target di riferimento	58
Dalla domanda potenziale alla penetrazione del mercato.....	60
Analizzare la concorrenza e le opportunità di mercato.....	63
Identificare i prodotti, i prezzi, il posizionamento e le strategie promozionali dei competitor.....	65
Strumenti utili per la fase di analisi	68
Analizzare i dati tramite modelli.....	71
Autovalutazione professionale	75

C COME COSTRUIRE.....	79
Perché la validazione viene prima dell'idea	79
Fai una checklist	84
Come validare un'idea di business: guida completa	85
Le Buyer Personas	86
Fase di validazione 1: Cliente-Problema	89
Compila la Javelin Board	89
Compila il Problem-Solution Fit Canvas	91
Fase di validazione 2: Soluzione-Mercato.....	92
Percorso 1: Customer Development (ovvero interviste agli utenti).....	93
Percorso 2: Lista d'attesa	94
Percorso 3: Prevendita.....	94
I 4 step della strategia di prevendita	96
Premessa: perché un MVO e non un MPV?.....	97
1) Definisci un obiettivo di prevendita	98
2) Crea un MVO, offerta minima praticabile.....	99
3) Prevedi il tuo MVO.....	100
4) Analizzare i risultati	103
 A COME ANALIZZARE	 105
La teoria dei “Cinque come”	105
Creare il vantaggio competitivo.....	107
Vision, mission e valori aziendali.....	109
Identificare i segmenti di clientela e le proposte di valore	111
Scegliere il modello di business più adatto	115
THE B-PLANNOW BOARD®	121
Business model per eCommerce.....	125
THE B-PLANNOW BOARD ECOMMERCE®.....	128
 L COME LANCIARE.....	 131
Quale modello di pitch scegliere	133

Come creare un pitch deck efficace	135
THE B-PLANNOW PITCH®	140
E COME EMERGERE.....	147
Da pitch a speech.....	149
I fondamentali del public speaking.....	155
Le metafore.....	155
Lo storytelling	156
U COME ULTIMARE.....	159
Cos'è un business plan	161
Come strutturare un business plan.....	163
La consulenza di B-PLANNOW®	166
P COME PROPORRE	169
Il Financial planning	170
Alcuni concetti fondamentali	174
Il capitale di rischio.....	174
Il capitale di debito	177
Strategie di finanziamento.....	179
Business Angel e Venture Capital	182
Incubatori e Acceleratori per Startup	183
Crowdfunding	186
L'IMPRENDITORE COME MANAGER DELLA COMPLESSITÀ....	191
I TRE SEGRETI DEL SUCCESSO	195
UN REGALO PER TE.....	199
RISORSE CONSIGLIATE.....	203

INTRODUZIONE

Non esiste un profilo per un imprenditore perfetto, ma ci sono alcune caratteristiche che i fondatori di startup di successo hanno in comune e che li distinguono dagli altri. Ho lavorato con dozzine di imprenditori e mi sono reso conto che coloro che raggiungono risultati importanti sul lungo periodo hanno caratteristiche simili. Queste qualità vanno oltre il set di abilità, la personalità e l'esperienza. Essere un imprenditore è impegnativo, ma chi ha questi connotati ha il potenziale per avere successo. Per prima cosa, hanno una visione che li porta a immaginare soluzioni nuove a problemi vecchi. Sono intrinsecamente e irrimediabilmente disruptive: non hanno paura di capovolgere un sistema, di scardinare una credenza, di rompere gli schemi. Ma non basta tutto questo, perché quello che fa la differenza tra il successo e l'insuccesso è la dedizione. Una startup non può essere un secondo lavoro, un hobby, un progetto per il weekend. Quando avvii una nuova azienda, l'elenco delle attività da svolgere è infinito ed è facile assumersi troppe responsabilità. I fondatori che hanno successo sul lungo periodo hanno tutti la capacità di stabilire le priorità. Elaborano piani aziendali e modelli di business che fungono da mappe stradali per dare vita alle loro visioni. Una grande idea è solo una grande idea. La sua messa a terra è quello che farà la differenza, la scintilla che trasformerà quella grande idea in un business concreto. Gli imprenditori di successo sono quelli che hanno studiato bene il mercato prima di ipotizzare una soluzione e conoscono in modo maniacale come nessun altro

i propri clienti target. Hanno messo a punto piani molto precisi su come lanceranno i prodotti, come si garantiranno l'accesso a finanziamenti, come implementeranno le strategie di marketing e come trasformeranno tutto questo in revenue.

Tutti loro, infine, hanno sempre saputo fin dal primo momento che il successo dall'oggi al domani è una favola e che raggiungerlo è impossibile senza percorrere una strada lunga e accidentata. Quando penso a loro mi ritorna alla mente “La strada non presa”, una poesia di Robert Frost, che ha cambiato la mia vita:

“... due strade divergevano in un bosco ed io -
io presi la meno battuta,
e questo ha fatto tutta la differenza.”

Durante il processo di avvio della tua attività ti imbatteverai in molti ostacoli. Il modo in cui li affronti sarà un fattore determinante per il successo del tuo prodotto e di te come imprenditore.

Perché ti dico tutto questo? Perché da ormai oltre quindici anni accompagno in media dodici nuove imprese ogni anno dal muovere i primi passi alla presenza sul mercato e dal mio osservatorio privilegiato ho verificato più e più volte come chiarire queste premesse sia sempre utile e anzi, dal mio punto di vista, doveroso. Se non sei disposto ad accettare queste condizioni, meglio che lasci perdere, l'impresa non fa per te.

In questo periodo in modo particolare, sono sempre di più coloro che scelgono di lavorare in proprio, anche abbandonando un posto di lavoro da dipendente. Si tratta di una scelta molto complessa e prima di

compiarla dovresti valutare tutti gli aspetti possibili, perché fare l'imprenditore è una vera e propria scelta di vita. Quando incontro gli aspiranti startupper, questa è una delle prime considerazioni che metto loro di fronte. Perché anche io sono un imprenditore e nel mio settore posso dire di avere avuto successo. Quindi credimi quando ti dico che la favola del garage e dell'intuizione geniale non esiste più e a dire il vero non è mai esistita. La storia vera di qualunque imprenditore di successo, infatti, è fatta di molto impegno e di grande fatica, di fallimenti e insuccessi. La prima domanda a cui devi rispondere, dunque, è: qual è il tuo scopo? Potresti decidere di metterti in proprio per poter lavorare da casa e fare ciò che ami, oppure perché spinto dal desiderio di dare il tuo personale contributo positivo alla società. Potresti avviare una nuova attività imprenditoriale per coronare altri tuoi sogni (per esempio acquistare una casa di proprietà) oppure potresti sognare di creare e portare avanti un'azienda che lasci il segno nelle generazioni a venire o addirittura ne costruisca il loro futuro. Qualunque motivazione è valida, l'importante è che ti garantisca la giusta energia e la giusta concentrazione sul lungo periodo. Tieni anche conto che l'innovazione ha bisogno di un'impostazione, di una gestione e di una mentalità diverse da quelle necessarie per le attività aziendali quotidiane. Quando decidi di dare vita a una nuova azienda, soprattutto in un mondo complesso come quello attuale, devi essere consapevole della profonda differenza che passa tra "guidare" e "gestire". Questo è il punto di partenza per questo libro, il primo di una serie nella quale riverserò gli ultimi quindici anni di esperienza come mentore di imprenditori, attraverso l'acceleratore B-PLANNOW®, di cui sono socio fondatore e che ha già aiutato decine e decine di startup a scalare e ad avere successo. Tra gli acceleratori di startup in Italia, B-PLANNOW® propone

tecniche di management uniche e soprattutto elaborate e testate nel corso degli anni, derivate dall'applicazione di un metodo innovativo nato dalla lunga esperienza maturata sul campo con i propri clienti. L'obiettivo generale di B-PLANNOW® è aiutare le startup a crescere più velocemente e diventare aziende redditizie, espandendosi e creando valore per i propri azionisti attraverso programmi di accelerazione in grado di farle decollare verso il successo il prima possibile e in modo sostenibile.

LE STARTUP SONO UNA COSA SERIA

Quando ho incontrato Marco S. a Milano, era già una persona diversa dal rampante giovane broker finanziario che avevo conosciuto a Londra solo alcuni mesi prima. Aveva perso la sicurezza in sé stesso che mi aveva colpito al primo incontro e si vedeva che dormiva poco e male.

Cominciammo a parlare e nel giro di pochi minuti mi confermò che la sua startup non stava procedendo nel migliore dei modi. Anzi, a dire il vero non procedeva affatto e si trovava in quello stato che nella Silicon Valley chiamano “the land of the living dead”: aveva deciso di abbandonare il progetto a soli diciotto mesi dalla nascita e dopo averci investito gran parte dei suoi risparmi.

Marco era partito con le carte migliori: laurea in Economia in Bocconi, sette anni di finanza a Londra, grande esperienza con business plan, ottimi rapporti con fondi di investimento e migliaia di pitch ascoltati. Anche una discreta dotazione finanziaria di partenza. Eppure, qualcosa era andato storto e cosa fosse, onestamente, lo intuì già dalle prime battute, ma lo lasciai parlare per quasi due ore, perché il compito di un mentore è anche questo: saper ascoltare e accompagnare il cliente in quella che è paragonabile a una sorta di processo di elaborazione del lutto. D'altra parte, non è un caso se negli Stati Uniti e in Inghilterra i funerali delle startup spopolano. Solo in questo modo è possibile poi ripartire nel modo giusto.

Marco aveva lavorato per sette anni con ritmi incredibili, fino a ottanta ore alla settimana, dormendo poco e raggiungendo picchi di concentrazione mentale degni di un monaco buddista, ma mi confidò che negli ultimi mesi aveva cominciato a svegliarsi sempre più tardi la mattina: prima alle 9, poi alle 10. Ultimamente alle 11. Capii subito che la sua riluttanza ad alzarsi dal letto fosse qualcosa di diverso da un semplice disturbo del sonno. In poco meno di un anno e mezzo aveva infatti investito e quasi esaurito i risparmi di una vita, con l'aggravio di un prestito di circa cinquantamila euro, per ritrovarsi con nulla in mano. O almeno, nulla di vendibile. Vidi in lui tutti i segni premonitori della depressione dello startupper, quella che affligge tutti coloro che non ce l'hanno fatta. Che sono la stragrande maggioranza, tanto che ormai fallire una startup è considerato quasi un punto d'onore per qualunque imprenditore che si rispetti. Onestamente, non l'ho mai pensata così e non penso che mi convincerò mai che il concetto americano del "fail fast, succeed faster" possa applicarsi in Europa, tantomeno in Italia. Le startup non sono per tutti, questo è certo, e richiedono esperienza, che si conquista anche sbagliando, ma non ha senso partire pensando che se va bene si ha avuto fortuna, altrimenti...tanto va male a tutti. La favola del garage, come ci siamo già detti, è appunto una favola, la realtà è ben diversa e il caso di Marco è emblematico da questo punto di vista. Le startup sono una cosa seria e richiedono metodo, disciplina, conoscenze e abilità. Poi, chiaramente, anche un po' di fortuna, ma questa potremmo definirla la ciliegina sulla torta, non va mai considerata l'ingrediente principale.

Avviare un'azienda tecnologica senza essere un tecnico o senza avere almeno un co-founder tecnico è sempre molto complesso e di questo Marco era stato consapevole fin da subito e infatti era corso ai ripari,

o almeno credeva di averlo fatto, ingaggiando un team di programmatori esperti. Aveva giustamente riservato gran parte del budget a loro, pensando che una volta terminato lo sviluppo i costi su questo fronte sarebbero nettamente diminuiti. Non solo aveva sbagliato a valutare questo aspetto, ma non aveva nemmeno incluso eventuali spese di marketing nel modello finanziario. Non aveva mai messo davvero a punto una strategia, né un forecast predittivo lato SEO o ADS. Potrei dire che era partito con il piede sbagliato, autosabotandosi.

Una startup tecnologica è un'azienda che fonda il proprio core business su un prodotto che necessita di continui aggiornamenti delle funzionalità, di correzioni tecniche e miglioramenti del back-end, front-end, UX per aumentarne, o anche solo conservarne, il valore. Ogni intervento, anche minimo, ha un costo che deve essere considerato e pianificato in anticipo, già a livello di modello di business. Inoltre, nel caso di Marco era necessario l'intervento di un legale per gli aspetti legati alla privacy e alla detenzione dei dati dei futuri utenti. Una spesa consistente che si sommava alle altre, tutte anticipate di tasca propria da lui, delle quali pensava di rientrare rapidamente non appena trovato il primo cliente. Che però non era mai arrivato. Se si fosse rivolto a me all'inizio della sua avventura, gli avrei sconsigliato in tutti i modi di affidarsi a sviluppatori esterni. Questo, infatti, è il modo migliore per fallire nel proprio progetto. Il perché è presto detto: l'equity, nelle prime fasi di una startup, è uno strumento, un incentivo e una ricompensa. In un'azienda tecnologica il team di sviluppo è la pietra fondamentale per gettare solide fondamenta; per questo gli sviluppatori dovrebbero essere coinvolti fin dall'inizio, permettendo loro di considerare la realizzazione del prodotto o servizio come prioritario nella loro stessa vita. Difficile che lo facciano senza avere un coinvolgimento

diretto nei futuri successi. Marco li aveva esternalizzati, cioè, messi nella posizione dei consulenti e, nonostante li pagasse bene, non poteva comunque competere con chi li aveva coinvolti a pieno titolo nella propria attività, perché non lavoravano a tempo pieno sul suo progetto. Marco aveva avuto uno strumento potente, l'equity appunto, per assicurarsi i migliori talenti e la loro totale dedizione, ma non ne aveva compreso il valore e se l'era tenuto tutto per sé, con il risultato che dopo 18 mesi di lavoro gli era rimasto il 95%, ma del nulla.

Intendiamoci, non è sbagliato assumere consulenti di talento per svolgere compiti che non sono il tuo punto di forza, purché tu sia in grado di valutare se stiano svolgendo un buon lavoro. Marco aveva investito tutto su un team esterno, trascurando aspetti fondamentali come il marketing e la promozione. Quando poi ebbe tra le mani la versione beta del suo software, scoprì che non rispondeva nemmeno lontanamente alle sue aspettative e che per arrivare a realizzarle avrebbe dovuto investire ulteriore denaro che a quel punto non aveva. Alla fine, quindi si era accontentato di quel che c'era, anche se non era della qualità e del valore che aveva immaginato, nonostante la vocina interiore cominciasse a sussurrargli che non sarebbe riuscito a vendere quel prodotto a nessuno e sicuramente non al prezzo che aveva immaginato.

Ed eccoci giunti al momento fatidico, quello in cui si rese conto che non sarebbe mai arrivato il momento di proporre a qualcuno quella soluzione su cui aveva perso così tante notti insonni e così tanto denaro. Lo aveva assalito la paura del fallimento. Una sensazione sottile che si insinua nelle viscere e che risuona più o meno così per tutti: “Non è ancora il momento di presentare la tua soluzione al pubblico, non è ancora pronta”. Per la maggior parte dei fondatori di startup,

non sentirsi mai pronti per la presentazione della propria creatura è abbastanza normale, ma di solito si supera facilmente avendo un piano. Ma Marco non aveva un piano e non aveva nemmeno un metodo per la costruzione della sua azienda e così finì per avvilupparsi sempre di più in una spirale di domande negative e autosabotanti, come per esempio: e se qualcosa va storto? Cosa succede se un traffico maggiore del previsto blocca il sito? E se veniamo hackerati? E se le persone trovassero un sacco di bug? E se avessimo dovuto aggiungere più funzionalità? Cosa succede se gli utenti non capiscono l'interfaccia? E molte altre di questo tenore.

A tutte queste domande uno startupper esperto o ben consigliato risponde per esempio presentando il prodotto in modo "lean" a un piccolo focus group oppure a un pubblico di beta tester e sollecitando feedback. Marco, invece, aveva ritardato sempre più, dicendo a sé stesso che dovevano ancora raggiungere quel punto di svolta in cui un prodotto diventa improvvisamente "pronto per l'utente".

Il suo prodotto non è mai diventato pronto per l'utente, anche perché mancava l'utente. Delle centinaia di migliaia di euro investiti, infatti, nulla era stato destinato a promozione e marketing. Ma senza clienti, semplicemente non sei un'azienda. E infatti quella di Marco non lo era. A quel punto aveva improvvisamente preso consapevolezza della situazione e aveva staccato la spina alla sua creazione prima che divorasse gli ultimi risparmi rimasti e anche la sua salute mentale. Ebbe il coraggio di farsi, finalmente, una domanda cruciale che chiunque in queste situazioni dovrebbe porsi: se fossi stato un investitore, avrei scommesso sul nostro team e sulla mia idea?

La risposta era stata un immediato no, nessuna esitazione. E così finalmente aveva trovato il coraggio di fermarsi, di ammettere il fallimento, di chiudersi in casa a elaborare il lutto e di chiamarmi.

Nel mondo, secondo stime recenti, fallisce una startup ogni 3 secondi, cioè circa il 90% di tutte quelle create e il 10% lo fa entro il primo anno dalla fondazione, mentre il 70% tra il secondo e il quinto anno.

Il motivo numero uno per cui le startup falliscono è dovuto a una lettura errata della domanda del mercato: questo si riscontra nel 42% dei casi. Nel 29% dei casi, invece, la causa è l'esaurimento dei fondi e del denaro personale, seguono altri motivi come una squadra di founder debole (23%) e l'essere battuti dalla concorrenza (19%).

Il nostro Marco S. copriva tutta la casistica. Potremmo dire che il disastro nel suo caso sarebbe stato prevedibile per un occhio allenato e per questo, però, anche prevenibile.

Ma prima di passare a parlare di come prevenire l'insuccesso della tua startup, voglio spendere qualche parola in più su quella che viene definita "paura del fallimento" e che è responsabile della rovina di imprese e imprenditori molto più spesso di quanto tu possa immaginare.

La paura del fallimento

Cominciamo con il dire che una startup innovativa di solito ha due caratteristiche fondamentali: innovazione e crescita. Si tratta dunque di un'azienda che sta testando qualcosa che non è mai stato provato prima, per esempio tecnologie, prodotti e servizi o mercati nuovi. Ha

il potenziale per crescere in modo esponenziale piuttosto che lineare, è scalabile, perché la tecnologia fornisce la leva.

Quindi, una startup è essenzialmente un esperimento di business con un grande potenziale. Ciò significa che le vere startup sono inclini al fallimento per definizione: stanno testando ipotesi ed è possibile che queste ipotesi siano sbagliate. Più innovativa è la startup, più rischiose sono le ipotesi e più è probabile che fallisca.

Detto questo, accettare semplicemente di avere una probabilità del 90% di fallire non è coerente con un approccio sano e corretto. Il fatto che la media sia del 90% non significa che tu non possa rientrare nel 10% che ha successo, ma questo non avviene per caso, perché ti chiudi con cinque amici in un garage aspettando di uscirne con l'idea geniale in tasca. Come abbiamo detto, occorre metodo.

E soprattutto occorre non avere paura di fallire.

La paura del fallimento è un problema comune tra gli imprenditori. Può impedire loro di prendere decisioni, di correre rischi e di tentare strade nuove. All'inizio di una startup, è facile essere sopraffatti dall'incertezza per il futuro, perché i risultati che ottieni non sono quasi mai direttamente proporzionali alle ore e al denaro impiegato. Come abbiamo detto, non si tratta di una funzione lineare, prevedibile e calcolabile, anche perché intervengono fattori imponderabili che sono al di fuori del tuo controllo. A un imprenditore però in genere piace avere il controllo sul proprio futuro e il fatto di non poterlo avere genera paura, che a sua volta può portare a dubbi, esitazioni e timore di commettere errori, pericolosi ostacoli per la crescita e per il successo.

Lo stress di solito è particolarmente acuto in due momenti: quando la startup non sta andando bene e quando invece sta andando bene ed è difficile tenere il passo con la crescita. In entrambi i casi, è comune svegliarsi nel cuore della notte senza un motivo apparente e non riuscire più a chiudere occhio.

Le preoccupazioni che potrebbero causarti insonnia e mal di testa sono molteplici, ma per la mia esperienza ce ne sono alcune ricorrenti. Per esempio, il tuo primo grande cliente annulla un ordine all'improvviso oppure il round di finanziamento su cui contavi non arriva, anche se avevi un impegno verbale dal fondo di Venture Capital; Apple (o Facebook o Google) ti blocca sull'app store, dove contavi di realizzare il 100% delle tue vendite. Ho visto anche situazioni in cui un co-fondatore si è sfilato all'improvviso lasciando i soci soli nell'affrontare le difficoltà. Qualche volta il nuovo talento appena assunto non si conferma tale e non sai se licenziarlo oppure dargli tempo, con il rischio di bruciare risorse che potresti investire altrove. E quando magari finalmente ha ingranato e potresti rilassarti, decide di lasciarti per il tuo competitor, che nel frattempo sta per essere acquisito da un colosso come Microsoft o qualcuno di simile per portata. Intanto, il mercato non ha reagito al tuo prodotto o servizio come ti saresti aspettato e di conseguenza l'investitore che hai faticosamente trovato e convinto a partecipare al tuo progetto decide di licenziare il CEO, che sei tu. Scenario catastrofico? No, credimi, ne ho viste davvero di tutti i colori.

Quando stai avviando una nuova impresa, accade spesso che nonostante tu vada a dormire poco dopo la mezzanotte, alle quattro del mattino sia completamente sveglio. La tua mente sta galoppando e qualunque cosa tu faccia non puoi scrollarti di dosso un certo senso di

urgenza: non ti stai muovendo abbastanza velocemente, non stai lavorando abbastanza duramente. Cinque minuti dopo, sei davanti al tuo pc ad analizzare i dati, valutare la tua prossima milestone, rivedere il pitch per gli investitori o la strategia di acquisizione dei clienti.

No, non stai impazzendo e questa condizione è comune a molti imprenditori, soprattutto all'inizio. Ho visto accadere con i miei occhi tutto questo e molte volte. La buona notizia è che non sei l'unico. Gli imprenditori tendono a sentirsi soli al mondo, ma non è così, spesso condividono un destino comune a molti. Coloro che hanno successo raggiungono lo status di eroe nella nostra cultura. Idolatriamo Mark Zuckerberg e Elon Musk e celebriamo la crescita incredibilmente rapida delle loro società, ma molti di questi imprenditori, prima di sfondare, hanno attraversato momenti di ansia e disperazione quasi debilitanti, momenti in cui sembrava che tutto potesse sgretolarsi.

Fino a poco tempo fa, però, il costo psicologico dell'imprenditorialità non veniva riconosciuto pubblicamente e mostrare qualsiasi segno di debolezza semplicemente non era un'opzione. Gli alti e bassi, anche dell'umore, però sono normali e nel tentativo di gestire queste montagne russe emotive, molto spesso i fondatori e i ceo delle startup si trasformano in persone ossessionate dal proprio lavoro. Non fraintendermi, penso che tu debba essere un po' ossessivo, anzi, maniacale come dico sempre, ma credo anche che legare la tua autostima al tuo patrimonio netto non sia una buona idea. Lascia che ti dica una cosa: quello che la maggior parte delle persone non capisce è che pensa con il proprio corpo. Il processo decisionale, le capacità analitiche, l'energia e la creatività sono tutte compromesse quando il tuo corpo è indebolito dalla mancanza di una corretta alimentazione e di sonno o da

insufficienti momenti di decompressione. E se pensi di poter stare bene con caffè, pizza e meno di quattro ore di riposo a notte, ti sbagli. Non solo le tue capacità cognitive si indeboliscono quando la tua salute fisica non è al massimo, ma la tua sensibilità allo stress aumenta. Ciò significa che la prossima volta che succederà qualcosa, un potenziale investitore si ritira, perdi un cliente, litighi con il tuo socio, sarai più suscettibile a sbalzi d'umore, reazioni eccessive, ansia e depressione. E nulla di tutto questo giova alla tua startup. Ricorda che la paura affrontata si trasforma in coraggio, la paura evitata si trasforma in panico.

Il Founder Burnout

Nel maggio 2019, l'Organizzazione mondiale della sanità (OMS) ha incluso il "burnout" nella sua classificazione internazionale delle malattie. Anche se non è arrivata al punto di elencarla come una condizione medica, l'ha definita un "fenomeno professionale". Secondo l'OMS, "il burnout è una sindrome che può essere definita come risultante da una condizione di stress cronico sul posto di lavoro che non è stato gestito con successo". È caratterizzata da tre dimensioni specifiche: sensazioni di esaurimento o vero e proprio esaurimento energetico; crescente distanza mentale dal proprio lavoro o sentimenti di cinismo e negatività legati al proprio lavoro o professione; rendimento professionale ridotto. Se il burnout è qualcosa che i professionisti di ogni livello affrontano a un certo punto della vita, c'è una variante particolare nota ufficiosamente come "founder burnout".

Questa condizione può essere allarmante e frustrante. Accade che a un certo punto ti rendi conto che hai lavorato mesi e magari anni per

arrivare a un determinato traguardo e anche quando lo stai raggiungendo, sembra che tu non riesca a trarne alcuna gioia o appagamento. Ci sono molti motivi perché questo accade, ma ce ne sono quattro principali. Il primo è il disallineamento tra visione e realtà. Come founder, spesso avviamo attività con un obiettivo, una missione o una visione precisi. Sfortunatamente, le circostanze cambiano e la realtà può rivelarsi molto diversa. Se questo disallineamento tra la tua visione originale e la realtà del business diventa troppo ampio, si instaura una sensazione di impotenza e confusione. Inizi a chiederti perché stai facendo quello che stai facendo senza trovare una risposta. In altri casi si tratta di mancanza di passione. Il burnout, infatti, è raro che si verifichi quando il fondatore ha una sincera passione per ciò che sta facendo. Quasi sempre affiora nelle persone che inseguono un'idea imprenditoriale che è al di fuori del loro perimetro di vero interesse. Ad esempio, qualcuno che avvia un'azienda di software di contabilità perché vede il potenziale di mercato, ma la sua vera passione sarebbe stare all'aperto e trascorrere il tempo nella natura. Quella mancanza di passione alla fine si farà sentire. Alcuni sono vittime della propria mania di controllo. Se sei personalmente coinvolto in ogni singolo progetto, compito e decisione all'interno della tua azienda, dopo pochi mesi ti sentirai esausto. Man mano che il business crescerà, sentirai la pressione salire al punto che diventerà insostenibile. In questi casi occorre avere un buon team su cui poter contare e al quale poter delegare. Anche il rapporto tra lavoro e vita privata è importante: nella maggior parte dei casi, il burnout è direttamente correlato alla mancanza del cosiddetto “work life balance”, ossia l'equilibrio tra questi due aspetti. Anche senza arrivare agli eccessi di veri e propri esaurimenti nervosi, ogni fondatore di startup a un certo punto ha pensato almeno una volta

di gettare la spugna. Questo perché i problemi da affrontare sono molteplici e raramente possono essere ricondotti a una sola interpretazione giusta o sbagliata. Per esempio, se stai faticando per conquistare clienti, la soluzione giusta al problema probabilmente non è una sola, ci sono dozzine di elementi che dovresti valutare e concorrono alla crescita. Oppure magari stai avendo difficoltà ad assumere le persone giuste e a creare il tuo team e anche in questo caso le ragioni possono essere diverse e nessuna da scartare. Quello che voglio dirti è che una startup opera in uno scenario molto complesso e semplicemente non può esserci la risposta giusta a ogni problema, ma solo quella che funziona. A nessuno però piace l'ambiguità, vorremmo tutti risposte chiare e semplici. Di conseguenza, piuttosto che accettare e abbracciare la realtà e cioè l'idea che le sfide che devono affrontare sono complesse, gli imprenditori sono costantemente alla ricerca della risposta, cioè quell'unica, singola cosa che possono fare per aggiustare la loro startup e fare in modo che abbia successo. In un certo senso, si comportano come ingegneri informatici, che eseguono il debug del codice perché pensano che alla fine troveranno e correggeranno l'unico problema che, risolto, farà funzionare tutto. Ma si sbagliano e credere che esista un'unica soluzione è pericoloso perché finiranno per esaurire tempo, risorse ed energie nel tentativo di trovarla senza riuscirci. Ed è lì che l'equilibrio si incrina.

Ne ho conosciuti talmente tanti in questa condizione che ormai li riconosco anche solo da poche frasi che pronunciano, come per esempio: "tutti stanno aspettando che aggiungiamo questa funzionalità"; oppure "dobbiamo solo trovare un investitore" e "dopo che saremo entrati nell'acceleratore di startup"; oppure "una volta che iniziamo a fare

pubblicità" o "non appena firmeremo con il nostro primo grande cliente"...

Purtroppo, non funziona così. Ho visto decine e decine di imprenditori aggiungere funzionalità fantastiche, convincere fondi di investimento ed entrare in acceleratori oltreoceano, ho visto anche molti investire in campagne di comunicazione straordinarie, ma nessuna di queste soluzioni ha davvero risolto i problemi delle loro startup e quando se ne sono resi conto avrebbero voluto gettare la spugna. E qualcuno, come Marco, lo ha anche fatto.

La verità è che la soluzione magica non esiste e ogni problema che devi risolvere è il risultato di una complessa rete di cause interconnesse. Qualsiasi soluzione che tenti di implementare avrà aspetti positivi e aspetti negativi che eliminano alcuni problemi ma ne creano anche di nuovi.

Accettare questa semplice verità è la cosa migliore che tu possa fare per avviare con il piede giusto la tua startup.

Persone di successo che hanno clamorosamente fallito

Le startup fallite vengono rapidamente seppellite e dimenticate. Sono coloro che ce la fanno ad attirare l'attenzione dei media con i risultati successivi. Questo è naturale in un ambiente ambizioso in cui il successo e la positività sono motivanti. Eppure, è dal fallimento che impariamo le nostre migliori lezioni. Come è avvenuto per Marco S., l'imprenditore di cui ti ho raccontato la storia: dopo un primo tentativo

rovinoso, insieme siamo riusciti a costruire un progetto che ha ottenuto ottimi risultati e continua a crescere in modo positivo. Marco non è certo l'unico ad aver vissuto un'esperienza di questo tipo, anzi considera che, secondo le più recenti statistiche, i fondatori che hanno fallito in precedenza hanno una probabilità di successo del 20%, mentre coloro che sono al primo tentativo hanno una probabilità di riuscita inferiore di almeno due punti percentuale.

A tal proposito ti consiglio di trarre ispirazione da Sir James Dyson, che ha realizzato 5.126 prototipi falliti in 15 anni prima di creare l'omonimo aspirapolvere senza sacchetto, oggi il più venduto al mondo. Se si fosse arreso ogni volta che ha fallito, non potrebbe vantare un patrimonio netto di 4,5 miliardi di dollari. Steven Spielberg ha vinto 11 Emmy, 3 Oscar e 7 Golden Globe ed è uno dei registi di maggior successo dei nostri giorni, ma fu rifiutato per ben due volte dalla School of Cinematic Arts della University of Southern California. Thomas Edison fu giudicato dai suoi insegnanti della scuola elementare "troppo stupido per imparare qualcosa". In vita ha registrato oltre 1000 brevetti ed è stato l'inventore della lampadina elettrica e del fonografo, l'antesignano del registratore audio, che hanno cambiato la vita di miliardi di persone. Walt Disney, al quale il suo editore prima di licenziarlo aveva comunicato che mancava di immaginazione e non aveva buone idee, un giorno in una intervista ha detto: "penso che sia importante avere un buon fallimento quando sei giovane... Perché ti rende consapevole di quello che può succederti. Per questo motivo non ho mai avuto paura in tutta la mia vita quando siamo stati vicini al collasso e tutto il resto. Non ho mai avuto paura". A Theodore Seuss Geisel, probabilmente il più famoso scrittore per bambini mai esistito, ben 27 editori rifiutarono il primo manoscritto. Alla fine, grazie a un amico dei

tempi della scuola riuscì a trovarne uno disposto a pubblicarlo e a scommettere su di lui. Michael Jordan, il più grande giocatore di basket di tutti i tempi, in un'intervista ha riassunto la propria vita professionale in questo modo: “Ho sbagliato più di 9.000 tiri nella mia carriera. Ho perso quasi 300 partite. In 26 occasioni mi è stato affidato il tiro vincente della partita e ho sbagliato. Ho fallito ancora e ancora e ancora nella mia vita. Ed è per questo che ci riesco”.

Potrei andare avanti con altre centinaia di esempi di personaggi e imprenditori famosi o poco noti al grande pubblico, ma non siamo qui per questo. Quello che voglio dirti, però, è che, se anche la prima volta ti è andata male, non è detto che debba essere un disastro anche la prossima. L'importante è capire perché non ha funzionato e prendere le dovute precauzioni.

Sono qui per questo.

Perché le startup falliscono

La società di ricerca sul capitale di rischio CB Insights¹ ha condotto un'analisi basata su 101 startup fallite, per comprendere quali siano stati i motivi più comuni che hanno portato all'insuccesso. Ne è emerso che raramente c'è una sola ragione per il fallimento di una startup, di solito si tratta di una combinazione di fattori e questi ultimi sono tanti quante sono le startup prese in esame, tuttavia ci sono alcuni temi ricorrenti.

¹ Fonte dati: <https://www.embroker.com/blog/startup-statistics/>

Il 42% delle startup fallite intervistate da CB Insights ha indicato come motivo del fallimento l'incapacità di soddisfare un'esigenza del mercato: non hanno trovato clienti perché nessuno era veramente interessato alla loro proposta.

Nel 26% dei casi, invece, il problema è stato la mancanza di fondi: molte startup non sono in grado di pianificare le spese in anticipo e di allocare correttamente denaro e tempo. Molti imprenditori fanno l'errore di Marco, cioè non sono disponibili a rinunciare a una parte dell'equity e per questo sono restii a dare vita a una squadra completa ed equilibrata.

Alle startup viene spesso consigliato di concentrarsi sulla propria crescita e di non farsi distrarre dalla concorrenza, ma proprio questo atteggiamento è stato il motivo della disfatta del 19% degli intervistati, che non si sono accorti dei progressi e delle direzioni prese dai competitor che così sono arrivati prima di loro e meglio sul mercato.

Anche il prezzo di un nuovo prodotto o servizio è un nodo cruciale. Se il cliente ha la sensazione di pagare troppo per il servizio ricevuto, semplicemente se ne va. Non si tratta solo del costo, ma anche di soddisfare le aspettative. A volte, invece, gli imprenditori sono così innamorati della propria creazione da smettere di pensare a ciò che l'utente e il cliente desiderano.

Alcune startup, invece, partono molto bene ma poi si arenano quando crescono, perché il loro modello di business è stato pensato per funzionare fino a una certa dimensione, ma non per scalare.

Tra le startup fallite, il 14% degli intervistati lo ha attribuito al fatto di non aver prestato sufficiente attenzione al marketing. La maggior parte di queste erano fondate da tecnici abili nello scrivere codici e nel costruire prodotti o servizi, ma non altrettanto nel promuoverli e trovare clienti. Comprendere il pubblico di destinazione, attirare la sua attenzione e convertirlo in clienti disposti a pagare è vitale per qualsiasi azienda, ma molti fondatori di startup non sono tagliati per questo, né cercano l'aiuto di esperti, perché non si rendono conto dell'importanza di queste attività.

Talvolta una startup può avere troppa fretta di portare un prodotto sul mercato oppure l'idea o la tecnologia sono in anticipo sui tempi e sui potenziali clienti che finiscono per non comprendere il valore aggiunto del servizio o prodotto oppure non possono utilizzarlo perché non dispongono degli strumenti di base per farlo.

Tutti i motivi elencati hanno, secondo la mia esperienza, un minimo comune denominatore che si può riassumere in mancanza di cultura manageriale; lo ripeto fino allo sfinimento ai miei clienti, al punto da risultare spesso ossessivo, ma in un mondo ipercompetitivo, globale e knowledge-based l'imprenditoria è la più alta forma di management e da essa non si può prescindere. Serve, fin dall'inizio, un metodo chiaro ed attuabile che abbracci le tecniche più avanzate in grado di mitigare il rischio e trasformare il possibile fallimento in piccoli prevedibili problemi da affrontare anticipatamente e risolvere lungo il cammino con una pianificazione strategica e condivisa.

Nelle prossime righe cercherò di condensare la mia esperienza per condividere con te un metodo in grado di aiutarti in questo cammino.