

THE LEAN START-UP

Eric Ries

Le start-up hanno bisogno di essere gestite diversamente dalle compagnie avviate.

Nelle prime tre pagine, scoprirai qual è l'obiettivo principale delle start-up. Il management tradizionale consiste in due componenti: sviluppare piani e controllare che le persone lo eseguano.

Un manager crea un piano, pone dei traguardi, e delega obiettivi per i suoi impiegati, guidandoli per assicurarsi che raggiungano i traguardi in tempo.

Questa strategia manageriale funziona in compagnie avviate che hanno vissuto abbastanza a lungo per sapere cosa funzionasse in passato e quindi cosa potrebbe funzionare in futuro.

Per le start-up è diverso però: non possono prevedere il loro futuro perché non hanno un passato, non sanno cosa vogliono i clienti, e non sanno quale approccio è meglio usare per trovare i clienti o creare un business sostenibile. Adottare piani fissi con dei traguardi o basarsi su previsioni di mercato a lungo termine potrebbe essere deludente.

Nonostante questo, molti fondatori usano gli strumenti manageriali delle corporazioni, come piani a tappe e previsioni a lungo termine. Agiscono come se stessero preparando razzi spaziali per decollare, preparandoli per anni e lanciandoli solo quando pensano che siano perfetti. In realtà, gestire una start-up è più come guidare una Jeep su un terreno instabile e scivoloso, dove i fondatori devono continuamente cambiare direzione e rispondere velocemente ad ostacoli inaspettati e vicoli ciechi.

In ogni caso, le start-up non dovrebbero essere abbandonate affidandosi solo alla caotica mentalità "just do it". La guida casuale non vi porterà da nessuna parte; qualcuno deve gestire le ruote per prendere decisioni intelligenti su che direzione intraprendere.

Il team di management di una start-up deve provare a mantenere una visione generale della situazione e tenere la compagnia indirizzata verso il suo obiettivo principale. Dunque, devono trovare la giusta unità di misura per misurare se il loro viaggio li sta portando nella direzione giusta.

L'obiettivo di una start-up è di trovare un modello di business sostenibile.

L'obiettivo principale di ogni start-up è quello di trovare un modello di business che sia sostenibile e proficuo.

Il più intrigato e dettagliato dei piani, l'esecuzione più efficace di questi piani o persino la totale e devota attenzione della stampa non aiuteranno minimamente senza la presenza di un business model sostenibile.

Se vuoi che la tua compagnia diventi più di un progetto personale temporaneo, destinato, presto o tardi, a scemare e morire, devi trovare un modo di acquisire clienti e guadagnare soldi. Diciamo che vuoi costruire il tuo business sulle istruzioni per cucire un kilt. Domandati, qualcuno ha bisogno di queste istruzioni? C'è qualche modo per fare soldi? Se la risposta è in entrambi i casi no, trova qualcos'altro che le persone vogliano e paghino per esso.

Quindi, il solo e unico obiettivo della la tua start-up è di trovare un business model sostenibile, uno che funzioni oggi e che possa funzionare anche nel futuro. In pratica, questo significa capire quali prodotti i tuoi potenziali clienti vogliono e come trasformare il loro desiderio in guadagno costante.

La maggiore responsabilità del management di ogni start-up è di concentrarsi sulla compagnia intera, includendo tutto quello che deve essere fatto giornalmente, per raggiungere l'obiettivo principale. Il più velocemente una start-up trova un modello di business sostenibile, più probabilità ha di avere successo.

Trova il tuo modello di business sostenibile tramite "l'apprendimento convalidato".

Per trovare un business model sostenibile, le start-up devono scoprire cosa vogliono i loro clienti e come trarne profitto. Devono trovare il prodotto giusto per le giuste persone e capire come venderglielo.

Questo non significa dover avere un piano grandioso fin dall'inizio. Piuttosto, richiede un processo di apprendimento costante: idealmente "apprendimento convalidato" significa imparare attraverso l'approccio scientifico.

Per iniziare il processo di apprendimento convalidato, devi tirare fuori delle ipotesi su come e quando certi prodotti saranno di successo in un determinato mercato. Per esempio, "i consumatori americani saranno disposti a comprare scarpe online".

Questa ipotesi fondamentale deve essere provata, e solo se viene validata, parlando con i clienti, la start-up può sapere di essere nella direzione giusta, verso il suo modello di business.

Non usate questionari o clienti inventati però; invece, parlate veramente con i clienti in un ambiente realistico. Il modo più affidabile per scoprire se le persone compreranno o no il tuo prodotto e di offrirglielo e vedere come reagiscono.

Prendiamo per esempio la famosa storia di Zappos: iniziò con la semplice ipotesi che le persone sarebbero state disposte a comprare le scarpe online. Per provare quest'idea, l'azienda fece delle fotografie a delle scarpe in dei negozi e mostrò le foto in un negozio online finto. Quando le persone provarono veramente a comprare le scarpe online, Zappos realizzò che la sua ipotesi era valida.

Tramite questo approccio, furono gettate le fondamenta di uno dei modelli di business più riusciti dell'ultimo decennio.

Trova il tuo modello di business sostenibile tramite l'apprendimento scientifico.

I presupposti per un atto di fede: prova il tuo valore e sviluppa le ipotesi.

Parte dello sviluppo del prodotto è un atto di fede: il fondatore crede nel futuro successo del prodotto che vuole creare, anche se non ci sono ancora prove.

Per colmare il divario tra "il credere" e "il sapere", ogni fondatore dovrebbe formulare e testare due ipotesi fondamentali:

L'ipotesi di valore assume che il prodotto porterà valore ai clienti, cioè, che i primi utilizzatori troveranno e ameranno il prodotto.

L'ipotesi di crescita assume che il prodotto non attirerà solo il piccolo gruppo dei primi utilizzatori ma troverà appiglio in un mercato più grande.

Entrambe le assunzioni devono essere testate il prima possibile. Solo se possono essere confermate l'idea vale l'investimento, il tempo e l'impegno per sviluppare il prodotto.

Guardiamo Facebook: riuscirono a confermare sia l'ipotesi del valore sia l'ipotesi della crescita all'inizio del progetto quando il social network aveva solo pochi utenti.

Per prima cosa, gli utenti registrati erano molto attivi sul network. Più della metà si loggava almeno una volta al giorno – notevole prova per l'ipotesi sul valore.

Poi, Facebook aveva un tasso di iscrizioni altissimo, il che significa che guadagnava segmenti di mercato molto velocemente. Nei college dove Facebook venne introdotto, tre quarti degli studenti si iscrisse nel primo mese – senza che la società avesse speso un dollaro nel marketing. Perciò anche l'ipotesi della crescita fu dimostrata.

Questi impressionanti dati fecero credere gli investitori nel successo di questo nuovo social network, portandoli ad investire milioni, fin dall'inizio.

Sviluppa un prototipo del tuo prodotto per provare la tua idea sul mercato.

Molti fondatori spendono troppo tempo a lavorare su un prodotto in isolamento, senza sapere se realmente c'è qualche cliente reale per quel prodotto.

Se vuoi creare un business sostenibile, devi scoprire il prima possibile se esiste una domanda per il tuo prodotto.

Il modo più veloce e più facile per ottenere il feedback sulla tua idea di clienti reali è di creare un prodotto (minimal viable product -MVP). Questo MVP deve essere il più semplice possibile e deve contenere solo ciò che è necessario per far provare al cliente un'esperienza realistica di come il prodotto dovrebbe lavorare – abbastanza per ottenere feedback utili.

L'MVP può essere un prototipo ridotto alle ossa, o persino un test di fumo: provare a vendere un prodotto finto. Caricare le foto delle scarpe su un negozio online, anche se non puoi ancora vendere niente, è un primo esempio.

Prendiamo i fondatori di Dropbox. Sapevano che sviluppare la loro idea in un prodotto avrebbe necessitato di molto tempo, quindi scelsero un modo semplice e creativo per testare la loro teoria che ci fosse richiesta per un nuovo e facile servizio di sincronizzazione dei dati: crearono un video per presentare la loro idea.

I fondatori assunsero che esistesse la domanda per un prodotto del genere, e avevano ragione: in una sola notte, 75,000 persone si iscrissero alla lista d'attesa, e il team di Dropbox concluse che quella fosse la strada giusta. Perciò, poterono iniziare a sviluppare tranquillamente il vero prodotto.

In modo simile, ogni start-up dovrebbe prima scoprire se ci sia o no una vera domanda per il loro prodotto prima di iniziare a lavorarci.

Sviluppa un prototipo del prodotto per provare la tua idea sul mercato.

Costruisci, misura, impara – il più velocemente e spesso possibile.

Nella ricerca di un business model sostenibile la prima priorità è imparare: ogni start-up deve imparare quali prodotti creare e come guadagnarci.

Questo non può avvenire se si è lontani dal mondo reale. Devi uscire, mostrare il tuo prodotto ai consumatori, ottenere i loro feedback e poi imparare da essi.

Per facilitare questo processo, crea il così chiamato ciclo CMI (in inglese BML), che significa costruisci-misura-impara.

Prima costruisci una semplice versione del prodotto, come un prototipo o un test di fumo.

Secondo, porta il tuo prodotto nel mercato reale e ottieni i feedback dei consumatori. Raccogliendo dati quantitativi da questo esperimento, potrai misurare l'interesse nel prodotto; per esempio, quante persone hanno cliccato sul tasto compra e provato a comprare le scarpe dal tuo negozio online finto.

Quando misuri, assicurati di non guardare solo i numeri ma parlare anche con i consumatori. Se vuoi capire i tuoi dati, devi conoscere anche le impressioni individuali e le opinioni dei tuoi consumatori.

Quello che impari in un ciclo dovrebbe poi essere usato per concettualizzare e costruire un nuovo, ottimizzato prodotto, per poi iniziare il nuovo ciclo CMI. Questo processo deve essere ripetuto fino a quando non trovi un modello di business funzionante.

È importante essere veloci in questa fase – ogni ciclo CMI aiuta a migliorare il prodotto e ti fornisce preziose opinioni su cosa vogliono i tuoi clienti. Più ciclo riesci a fare, più è probabile che troverai un modello di business sostenibile.

Usa gli split-test per ottimizzare il tuo prodotto.

Quando sviluppi e migliori un prodotto come start-up, devi distinguere tra valore e spreco: devi capire quali funzioni sono importanti per i consumatori e quali non lo sono.

Le funzioni valide sono quelle che aiutano la società ad attirare più clienti o aumentare i guadagni.

Le funzionalità che non servono sono degli sprechi – anche se i fondatori o gli ingegneri pensano siano le cose migliori del mondo.

Un chiaro modo di distinguere tra il valore e lo spreco è lo split-test. Ogni volta che pensi di aggiungere una funzionalità o di cambiarne una esistente, crea due versioni del tuo prodotto: una con e una senza. Testando entrambe le versioni, capirai subito quale delle due è più attraente per i clienti.

Le prime società ad usare questa tecnica furono quelle di vendita per corrispondenza. Per esempio, per scoprire se il nuovo layout del catalogo avesse aumentato gli ordini, stampavano due versioni: il 50% dei consumatori riceveva la vecchia versione e l'altro 50% quella nuova. I cataloghi erano identici sotto tutti gli altri aspetti e i consumatori erano divisi causalmente, così le compagnie dovevano semplicemente valutare quanti ordini ricevevano da ogni gruppo. Questi dati risposero alla questione se il nuovo design fosse meglio o no.

Allo stesso modo, ogni start-up dovrebbe testare ogni cambiamento possibile prima di attuarlo veramente. Vuoi provare se il tuo sito è meglio in rosso o in blu? Perché non creare due versioni di prova e tracciare il tasso di click dei clienti per un paio di giorni?

Ogni cambiamento che desideri fare al tuo progetto dovrebbe essere testato con un approccio semi-scientifico prima di essere implementato.

Usa gli split-test per ottimizzare il tuo prodotto.

Per trovare il giusto modello di business, solitamente devi cambiare rotta.

Molte start-up credono nella leggenda metropolitana secondo cui la chiave per creare una società di successo è la perseveranza e una volontà di ferro: un fondatore eroico ha una brillante idea e combatte fino a quando l'idea diventa un successo.

Ma questo modo di pensare porta la maggior parte delle start-up nella, così chiamata, terra dei morti viventi. Come zombie senza cervello, non capiscono i suggerimenti e continuano a lavorare duro per vendere un prodotto che semplicemente il mercato non vuole.

Per evitare questo, dovresti chiederti come devi cambiare il tuo prodotto per migliorarlo e aiutarlo a trovare il mercato giusto.

Devi anche chiederti periodicamente quanto sarebbe appropriata una rotazione – un cambiamento di rotta radicale.

Una rotazione può assumere diverse forme ridefinire il valore principale del tuo prodotto, scegliere di perseguire un nuovo segmento di mercato o cambiare il tuo principale canale di vendita.

La caratteristica principale di una rotazione è che il presupposto fondamentale della start-up sia cambiato, e quindi dev'essere testata una nuova ipotesi.

Decidere di cambiare rotta può essere duro, e quindi le start-up spesso posticipano o evitano di prendere questa decisione. Questo è il motivo per cui può essere un bene tenere un meeting di rotazione una volta al mese. In questi meeting, si può dare uno sguardo ai dati ottenuti e chiedersi se rischi di essere uno zombie che necessita un cambiamento di rotta.

Molte start-up devono ruotare un paio di volte prima di diventare business di successo. Prendi Groupon: iniziarono come una piattaforma per attivisti e raccolte di fondi, e solo dopo si trasformarono nella piattaforma di offerte giornaliere che conosciamo oggi.

Ogni start-up dovrebbe concentrarsi inizialmente su un motore di crescita.

Una parte fondamentale di ogni business model è il motore di crescita che consente alla compagnia di non stagnare.

Ci sono tre diversi tipi di motori di crescita:

Il motore appiccicoso, inteso come un motore che funziona conservando i clienti esistenti che generano già un costante flusso di guadagni. L'obiettivo non è trovare nuovi clienti investendo nel marketing ma piuttosto per far usare il prodotto più spesso ai clienti correnti offrendo nuove funzionalità o un miglior servizio.

Il motore virale che funziona rendendo i clienti esistenti responsabili del marketing. La consapevolezza del prodotto si diffonde tra il tuo target grazie al passaparola. Questo può farti risparmiare molte spese di marketing, quindi dovresti rendere il più facile possibile ai clienti partecipare a questo tipo di marketing virale.

Un famoso esempio di motore di crescita virale è la firma automatica di Hotmail: PS ottieni la tua mail gratuita su Hotmail.

Infine, un motore a pagamento funziona investendo nel marketing, per esempio pagando la pubblicità online. Sicuramente, questo è sostenibile solo se i clienti esistenti portano abbastanza guadagno per assicurarsi che i costi di acquisizione per utente siano più bassi del valore dell'utente.

In generale, puoi utilizzare tutti e tre i motori di crescita allo stesso tempo, ma spesso è più saggio concentrarsi su uno solo all'inizio così che vi giovi il più possibile.

Concentrarsi su un motore di crescita rende anche più facile il raggiungimento del successo delle nuove funzionalità: se aiutano il motore di crescita ad andare più veloce, sono utili; se non lo fanno, sono uno spreco.

Le “misure vanitose” sono spesso lusinghiere ma ingannevoli – non ti aiuteranno a trovare il modello di business adatto.

Nessuna start-up può trovare un modello di business adatto senza fermarsi per chiedere indicazioni, e le direzioni derivano dall'esaminazione dei giusti parametri.

Per stimare i progressi sui tuoi obiettivi a lungo termine, devi esaminare i dati ottenuti lungo il percorso.

Sfortunatamente, molte start-up cadono nella tentazione di usare prove di vanità: lusinghiere ma inutili e spesso dannose prove che mettono la compagnia in buona luce ma non la aiutano ad avvicinarsi agli obiettivi.

Le start-up che si basano su prove di vanità sono, a livello di business, come le persone che si guardano nello specchio dimagrente, il che rende difficile affrontare i problemi reali e aggiustarli.

Per esempio, può essere lusinghiero ottenere molta attenzione da parte dei media e i fan di Facebook, ma mai fare l'errore di interpretare questi segni come successo.

Altre misure di vanità possono essere le ore di lavoro che hai già dedicato a un prodotto o il numero di traguardi raggiunti. Questi numeri possono (ma non necessariamente) avere a che fare con il successo della tua start-up. Dunque, l'obiettivo non dovrebbe mai essere di massimizzarli. Anche se qualcuno lavora 100 ore alla settimana è sempre possibile che queste ore siano sprecate su qualcosa di inutile dal punto di vista del successo a lungo termine.

Per avere successo, devi trovare un business model sostenibile e crescere una base di clienti che usi il tuo prodotto –se sei indirizzato verso la metrica sbagliata, non riuscirai a fare nessuno dei due.

Ogni start-up deve definire qual è il suo parametro principale e analizzarlo propriamente.

Definire i giusti parametri da tracciare e valutare continuamente è cruciale per ogni start-up. Solo vedendo i parametri migliorare saprai se vai nella direzione dei tuoi obiettivi a lungo termine per trovare un business model sostenibile.

I giusti parametri principali cambiano da start-up a start-up, ma spesso sono cose come migliorare il numero di clienti paganti, aumentare la lunghezza media delle sessioni e il numero di raccomandazioni ottenute, per dire, ogni 100 clienti.

Ogni start up deve trovare il suo parametro per dargli una indicazione e una reale vista dei suoi progressi.

A volte, analizzando i dati, può essere utile usare la così chiamata analisi della corte. Invece di guardare semplicemente come i profitti o la base di utenti sono cresciuti in generale, compara come i nuovi consumatori si comportano rispetto ai vecchi.

Decidiamo che uno dei tuoi parametri sia il tasso di raccomandazione. Per capire come questo proceda, dovresti analizzare i seguenti fattori: in media, quanto spesso i consumatori registrati 6 mesi fa raccomandano il tuo prodotto ai loro amici? Per quanto riguarda invece i clienti iscritti 4 mesi fa? Due mesi fa?

Comparando le coorti (in questo caso, gruppi di utenti che si registrano in periodi diversi) e i loro rispettivi tassi di raccomandazione, potrai vedere se stai avanzando verso i tuoi obiettivi. Solo se i parametri stanno migliorando tu stai migliorando; altrimenti, sei stagnante.

Sintesi conclusiva.

Le start-up dovrebbero usare un approccio semi-scientifico per provare le loro ipotesi e poi creare un business sostenibile su prove validate. Dovrebbero sviluppare un prototipo veloce e poi continuare a rifinirlo ottenendo i feedback dai clienti e usando il ciclo CMI.

Le domande a cui questo libro risponde:

Quale goal principale dovrebbe perseguire una start up, e come?

- Le start-up hanno bisogno di essere gestite diversamente dalle compagnie avviate.
- L'obiettivo di una start-up è di trovare un modello di business sostenibile.
- Trova il tuo modello di business sostenibile tramite "l'apprendimento convalidato".

Come una start-up può trovare il prodotto giusto e il modello di business?

- I presupposti per un atto di fede: prova il tuo valore e sviluppa le ipotesi.
- Sviluppa un prototipo del tuo prodotto per provare la tua idea sul mercato.
- Costruisci, misura, impara – il più velocemente e spesso possibile.
- Usa gli split-test per ottimizzare il tuo prodotto.
- Per trovare il giusto modello di business, solitamente devi cambiare rotta .

Come può una start up trovare il motore di crescita e come può analizzando le giuste misurazioni?

- Ogni start-up dovrebbe concentrarsi inizialmente su un motore di crescita.

- Le “misure vanitose” sono spesso lusinghiere ma ingannevoli – non ti aiuteranno a trovare il modello di business adatto.
- Ogni start-up deve definire il suo parametro principale e analizzarlo propriamente.