

4.3. Lean Startup

Lean Startup spiegata in 5 minuti

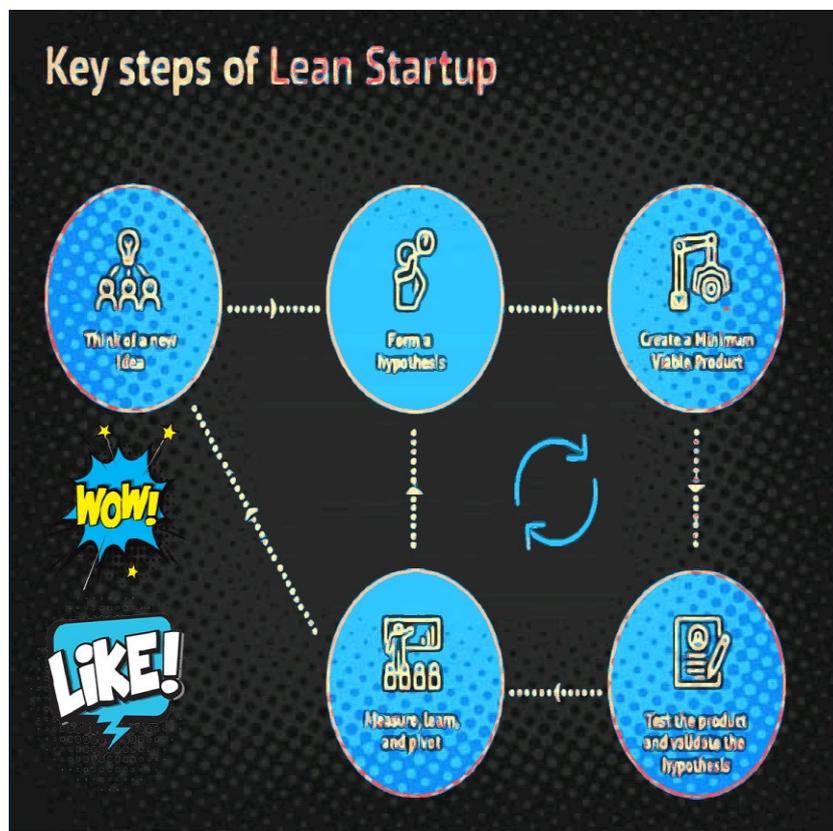


Figura 4.2 Passaggi chiave di Lean StartUp

Introduzione

Lean Startup è un metodo di sviluppo aziendale progettato per ridurre il ciclo di sviluppo del prodotto e per ridurre al minimo il rischio di fallimento. Il metodo Lean Startup si basa sulla sperimentazione, ripetuti lanci di prodotti su piccola scala in diverse fasi di completamento, consultazione continua del segmento di mercato, target e risultati convalidati. Il metodo (The Lean Startup) di Eric Ries consente di evitare di misurare il successo alla fine (attraverso le vendite). Il metodo impedisce anche di andare nella direzione sbagliata e previene la spesa prematura di grandi somme di denaro.

Un problema centrale delle startup è che deve essere trattato con la massima attenzione, è la comprensione del proprio cliente. Il più delle volte, le startup che hanno fatto affidamento su presupposti, non verificati da metodi di marketing oggettivi, hanno fallito. L'errore più frequente in questi casi è l'egocentrismo dell'imprenditore che crede che i suoi bisogni e le sue aspettative siano anche quelle del segmento di clientela. Un imprenditore deve scoprire cosa vogliono veramente i consumatori, non cosa dicono di volere, né cosa credono di volere.

Se le opinioni del consumatore vengono trascurate e l'imprenditore va nella direzione sbagliata, tutti gli sforzi saranno ovviamente vani e i costi associati verranno sprecati. Inoltre, le esigenze del consumatore (cioè quelle che contano davvero per lui/lei) devono essere prioritarie in modo che la

maggior parte degli sforzi si concentri sulle esigenze importanti del cliente. Al centro del concetto di Lean Startup c'è la domanda: quali degli sforzi creano valore e quali sono semplicemente delle perdite? La creazione di valore si riferisce direttamente a quelle funzioni e caratteristiche che costituiscono vantaggi per il consumatore.

In merito all'importanza della sperimentazione costante, gli esperti della Lean Startup consigliano di trattare la startup o il suo prodotto come un esperimento scientifico, con ipotesi da verificare tramite esperimenti. Tra le prime azioni dell'imprenditore c'è la scomposizione della sua visione di business negli elementi che la compongono. Se un componente è un'ipotesi, dovrebbe essere testato.

Il metodo Lean Startup prevede i seguenti passaggi:

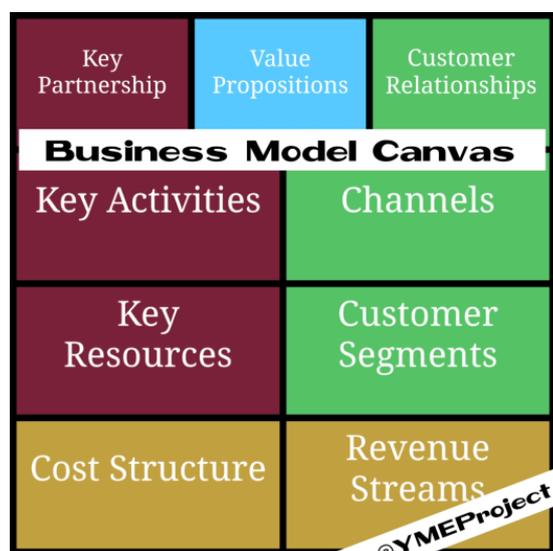
4.3.1. Progettare il modello di business;

4.3.2 Sviluppo del segmento di clientela;

4.3.3 Monitoraggio dell'avanzamento dall'avvio.

4.3.1 Creazione del modello di Business (in Lean Startup)

Un modello di business è una rappresentazione astratta di un business (in formato testuale e/o grafico) di tutte le strutture organizzative, operative e finanziarie essenziali per il funzionamento dell'impresa progettata e sviluppato da un'azienda (attualmente, ma anche in futuro), nonché i prodotti/servizi di base fabbricati/distribuiti/commercializzati dall'azienda, al fine di raggiungere gli obiettivi strategici. In altre parole, il modello di business indica: le capacità e le risorse necessarie per gestire l'attività; come viene creato e commercializzato il prodotto; I flussi finanziari. Il modello di business deve essere chiaro e consentire di osservare lo sviluppo futuro dell'azienda. L'importanza del modello di business è data dal suo utilizzo per ottenere il finanziamento. Sulla base del modello di business, viene stabilita la strategia dell'azienda e in particolare il modo in cui l'azienda produce valore per i clienti e come genera entrate per sé stessa. Un'illustrazione della struttura del modello di business è mostrata nella Figura 1 di seguito.



Ancora una volta Figura 4.1 Modello di business canvas del progetto YME

È stato riscontrato che quelle aziende che innovano a livello di modello di business hanno un tasso di crescita più elevato di quelle che innovano solamente o di quelle che copiano un modello di business noto. I livelli a cui il modello di business viene innovato possono essere:

- Finanziariamente (cambia il modo in cui i ricavi aziendali vengono generati attraverso nuove proposte di valore o vengono proposti nuovi modelli per la determinazione del prezzo del prodotto);
- Come azienda (ripensa il modo in cui il valore viene generato all'interno dell'azienda, con conseguente revisione delle procedure interne e dei protocolli di collaborazione);
- Come Industria (il modello di business rappresenta un'innovazione a livello di ramo economico o, raramente, con la nascita di un nuovo ramo economico).

Si consiglia di seguire questi passaggi (rappresentati da domande significative) nel completare il formato del modello di business al fine di comprendere meglio come viene svolta l'attività:

- Come raggiungi i clienti? (metodi, tempo impiegato, persone coinvolte)
- Una volta stabilito il contatto con il cliente, come verrà mantenuto il contatto e come verranno gestite le relazioni con il cliente?
- Come verranno generate le entrate?
- Qual è il prezzo / commissione del prodotto / servizio offerto?
- È possibile calcolare le entrate dell'azienda con una precisione approssimativa per il mese, semestre o anno successivo?
- Quali risorse (finanziarie, materiali, logistiche, ecc.) sono accessibili?
- Chi sono i partner chiave?
- Quali attività chiave sono necessarie per realizzare una proposta di valore?
- Quali sono i costi fissi?
- Quali sono i costi variabili? Possono essere calcolati per il prossimo mese, semestre o anno?
- I ricavi previsti possono indicare un aumento della redditività verso la fine del periodo considerato?

Tutte le categorie affrontate nel formato del modello di business sono importanti e devono essere trattate dettagliatamente. La proposta di valore è cruciale per il successo del nuovo business. Pertanto, dovrebbe essere considerata come un elemento centrale della strategia dell'azienda.

La proposta di valore è una dichiarazione concisa espressa da un'azienda che indica chiaramente i vantaggi ottenuti dal consumatore dopo l'acquisto del prodotto o servizio di tale azienda. La proposta di valore convince il consumatore che il prodotto o servizio dell'azienda porterà più valore (espresso in formati diversi) o soddisferà le sue esigenze molto meglio di altri prodotti o servizi disponibili sul mercato.

Le proposte di valore variano notevolmente a seconda del ramo economico e del segmento di mercato interessato. È importante che la proposta di valore sia compresa e sia significativa per il consumatore, è così che è stato introdotto il concetto di valore del consumatore, ovvero la differenza tra i benefici ottenuti dal consumatore e i costi associati (compreso il prezzo). Pertanto, nel formulare la proposta di valore, l'azienda deve guardare ai vantaggi del prodotto o del servizio attraverso gli occhi del consumatore. Inoltre, il parere dal punto di vista del consumatore deve essere effettuato costantemente, perché il contesto economico, sociale, demografico, tecnologico, ecc. cambia in modo sempre crescente nel tempo. A un certo punto, l'azienda potrebbe scoprire che i vantaggi offerti non sono più importanti per il consumatore o che il segmento di mercato o target è cambiato. Pertanto, la proposta di valore dovrebbe:

* essere superiore alla concorrenza;

Ciò consente una netta differenziazione dalla concorrenza e l'azienda occuperà una posizione distinta nel mercato;

*mostrare una comprensione approfondita dei bisogni e dei desideri del consumatore.

Più specificamente, la proposta di valore è una dichiarazione che deve includere almeno uno dei seguenti tipi di benefici: funzionale, emotivo e autorappresentazione. Le domande che aiutano a cristallizzare la proposta di valore sono le seguenti:

- * Cosa viene offerto ai consumatori?
- * In che modo l'offerta raggiunge i consumatori?
- * Che tipo di vantaggi vengono offerti?
- * Cosa c'è di diverso nell'offerta rispetto ad altre sul mercato?

Non va dimenticato che il prodotto o servizio per il quale è formulata la proposta di valore beneficia del contributo del marchio dell'azienda produttrice.

Ecco alcuni esempi di slogan pubblicitari ispirati a proposte di valore:

Activia [yogurt con fermenti lattici]: "Il benessere viene dall'interno";

Stejar [birra forte]: "Essenzialmente forte";

MailChimp: "Invia email migliori";

Apple MacBook: "Luce. Anni avanti";

Vimeo: "Rendi la vita degna di essere guardata";

Weebly: "Il modo più semplice per creare un sito web";

Uber: "Tocca l'app, fatti un giro";

Budweiser: "La grande birra americana".

Per l'elaborazione di una proposta di valore completa ed efficiente, è stato proposto il Formato della Proposta di Valore, presentato in figura 4.3.

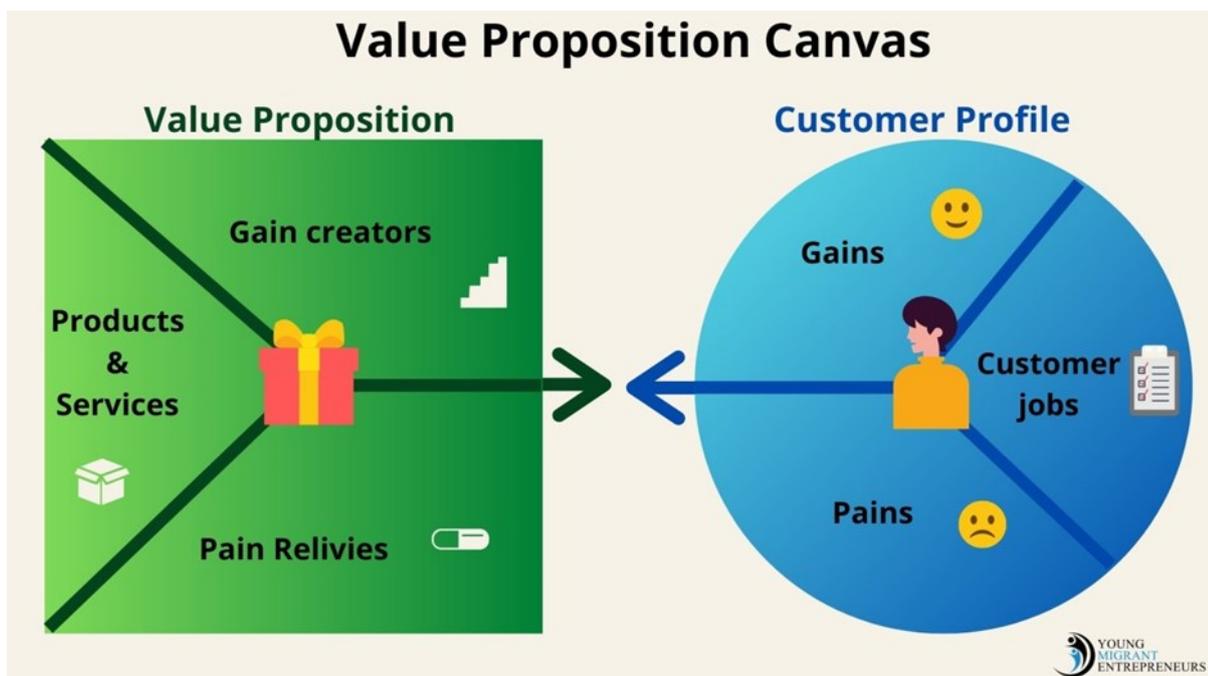


Figura 4.3 basata sul format della Proposta di Valore [strategyzer.com]

Una volta completato il modello di business, l'imprenditore va a verificare la fattibilità del modello. Innanzitutto vengono considerate le ipotesi alla base del modello. Le ipotesi sono praticamente una serie di supposizioni sull'evoluzione del mercato, sul comportamento dei consumatori, ecc. Esempi di ipotesi sono:

I consumatori desiderano utilizzare il nuovo prodotto e sono disposti a pagare per l'acquisto del prodotto.

I supermercati sono interessati a distribuire il nuovo prodotto.

La campagna di marketing dell'azienda attira l'attenzione dei consumatori sul nuovo prodotto.

Esistono due presupposti generali per le startup:

- ipotesi di valore;
- ipotesi di crescita

Ipotesi di valore

In base all'ipotesi del valore, viene verificato se un prodotto o un servizio offre davvero valore ai consumatori che lo utilizzano. Il test non viene effettuato chiedendo ai consumatori se gli piace il prodotto o se li aiuta. Un vero test significa organizzare un esperimento che misuri parametri oggettivi e, preferibilmente, quantificabili. Ad esempio, un parametro oggettivo è la durata del prodotto o il periodo fino a quando il consumatore acquista un prodotto simile.

Ipotesi di crescita

Dall'ipotesi di crescita si deriva come i nuovi clienti scopriranno il prodotto offerto. Ancora una volta, questo è il caso di un esperimento che identifica come i primi utenti scoprono il prodotto. Si può misurare: quante volte usano il prodotto una seconda volta, quante volte dicono agli altri quanto è buono il prodotto, e così via.

Indipendentemente dall'ipotesi, queste devono essere testate attraverso un esperimento organizzato in dettaglio e su base oggettiva. Un'ipotesi non è verificata da un'altra ipotesi basata sulla logica dell'imprenditore. Se viene verificato il comportamento del consumatore, viene organizzato un esperimento in cui l'ipotesi viene utilizzata per testare un lotto significativo per il segmento di mercato di destinazione. I risultati della verifica delle ipotesi vengono valutati nella prospettiva del loro contributo al successo dell'impresa. Inoltre, devono essere verificate le ipotesi percepite come avere la probabilità più bassa!

Tenendo conto di tutte le verifiche delle ipotesi, si decide in merito alla prosecuzione del processo di sviluppo aziendale. Nel caso in cui tutte le ipotesi siano state confermate dai dati sperimentali, il processo viene continuato. Se alcune delle ipotesi non sono state confermate, si crea il problema di rivedere il modello di business o addirittura di abbandonarlo. Se la maggior parte delle ipotesi è stata confermata, allora il modello è migliorato, e se sono state confermate troppe poche ipotesi, l'idea di business viene abbandonata, perché il tasso di incertezza è troppo alto.

4.3.2 Sviluppo del segmento di clientela

Lo sviluppo del segmento di clientela è una fase del processo di sviluppo di una startup che si consiglia di eseguire parallelamente allo sviluppo del nuovo prodotto. Il modello di sviluppo del segmento di clientela è, in sostanza, un insieme di obiettivi e benchmark (segni di riferimento) di particolare rilevanza per le startup. Come per il modello di business, il modello di sviluppo del segmento di clientela include una serie di ipotesi che devono essere verificate direttamente con il segmento di mercato di destinazione.

L'obiettivo principale dello sviluppo del segmento di clientela è una comprensione approfondita del segmento di mercato, delle esigenze e delle aspettative dei potenziali clienti. In questo modo, l'imprenditore e il team di sviluppo del prodotto possono concentrarsi sui bisogni e sulle aspettative reali del segmento di mercato di destinazione. È interessante notare che gli sviluppatori del nuovo prodotto, come quelli del marketing e delle vendite, conoscono quali siano le caratteristiche più importanti (agli occhi dell'acquirente) nella classe di prodotto a cui si rivolgono. La misura dell'importanza di una caratteristica non è data da una risposta del consumatore del tipo "Sì, la caratteristica X è importante", ma da una risposta categorica che "Il prodotto deve necessariamente avere la caratteristica X!". Inoltre, è necessario determinare quanto il consumatore è disposto a pagare per la funzione desiderata.

Chi ha proposto il modello di sviluppo del segmento di clientela afferma, confermato da molte situazioni reali, che il modello consente di focalizzare le attività sulle tematiche veramente importanti, l'accorciamento del ciclo di sviluppo del prodotto e la rapida maturazione della startup.

Lo sviluppo del segmento di clientela è focalizzato, inizialmente, sull'individuazione del profilo del cliente interessato al nuovo prodotto e sul problema che il nuovo prodotto risolverà completamente e ad un livello potenziato. È interessante notare che questa azione non comporta la creazione di lunghi elenchi di funzionalità del prodotto offerte dai potenziali acquirenti.

Il cliente di una startup non è un cliente medio dalla massa, come lo è il cliente target delle grandi aziende, che producono, distribuiscono e commercializzano prodotti più o meno tradizionali. Per soddisfare clienti così diversi, il nuovo prodotto richiederebbe un tempo estremamente lungo, considerando le possibilità di una startup. Ma il cliente di una startup è una persona che aderisce alla visione della startup e per la quale il nuovo prodotto soddisfa un'esigenza importante e soprattutto riconosciuta. I clienti di una startup non sono un gruppo numeroso, ma sono sufficienti a fornire il feedback necessario per migliorare il prodotto e rendere più efficiente la strategia di vendita.

L'imprenditore fa una serie di ipotesi riguardanti il profilo del cliente e le sue motivazioni nell'acquisto del nuovo prodotto. Queste ipotesi devono essere verificate e le correzioni verranno apportate al profilo e alle motivazioni del cliente fino alla conferma delle ipotesi.

Le domande chiave durante questo passaggio sono le seguenti:

- Sai chi è il cliente?
- Cosa hai identificato del problema che il cliente vuole risolvere?
- Il cliente è pienamente consapevole dell'importanza del problema?
- Quali soluzioni hanno trovato finora gli utenti principali?

- Il nuovo prodotto risolve completamente il problema del cliente?
- Ci sono informazioni sufficienti per sviluppare un prodotto di successo sul mercato?

Se fino a questo momento la struttura della startup era più o meno fluida, lo sviluppo aziendale porta una struttura decisamente migliore, con la differenziazione dei reparti di produzione, finanza, marketing, commerciale, amministrativo e risorse umane. Questo passaggio si basa sui risultati convalidati dei passaggi precedenti, nonché sulla garanzia di successo confermata dalle prime vendite.

Alla fine, si può considerare che la startup è diventata un'azienda ben strutturata e matura che si rivolge a un mercato ampio. L'imprenditore e i responsabili dei diversi reparti rinunciano all'approccio per tentativi a favore di un trasloco basato sulla missione dichiarata dell'azienda.

4.3.3 Monitoraggio dei progressi di avvio

L'errore comune di un imprenditore è ignorare i segnali di stagnazione e l'incapacità di riconoscere che perseverare nella direzione presa è un errore. Ci sono pochissimi casi in cui il nuovo prodotto ha zero consumatori ed è ovviamente un fallimento. Nella maggior parte dei casi di fallimento, il nuovo prodotto ha pochi acquirenti, il cui numero non aumenta, ma l'imprenditore continua a sperare in un miracolo.

Per evitare di perseverare nella direzione sbagliata, viene utilizzato il monitoraggio dei progressi.

Le fasi di monitoraggio sono:

- Determinazione del livello attuale dell'azienda (numero di clienti, ricavi, ecc.).
- Adattare il motore di crescita dell'azienda per passare dal livello attuale a quello ideale.
- La decisione: continuare con la strategia scelta o passare ad una nuova direzione con una nuova strategia.

Ogni miglioramento del prodotto, azione di marketing o qualsiasi altra attività dell'azienda deve essere orientato alla massimizzazione di un parametro del modello di crescita aziendale. Quel parametro deve essere misurabile. Ad esempio: l'azienda modifica il prodotto per un più facile utilizzo. Il parametro target del modello di crescita è il tasso di nuovi clienti. Se la modifica non aumenta il tasso di nuovi clienti, la conclusione è che la modifica è stata un fallimento.

Solitamente, migliorare il prodotto in una grande azienda con una storia sul mercato porta a risultati finanziari positivi, perché i consumatori sono conosciuti, il mercato è conosciuto e la tecnologia è conosciuta. Non è il caso di una startup, che deve fare i conti con molte incognite. Inoltre, i manager che provengono dall'area delle grandi organizzazioni hanno difficoltà a capire che il miglioramento di prodotti radicalmente nuovi non attira automaticamente risultati finanziari positivi.

Un errore comune è che quando si valuta la performance di un'azienda, vengono utilizzati parametri di presunzione, che non riflettono accuratamente l'evoluzione dell'azienda. I parametri di valutazione utilizzabili dovrebbero essere utilizzati per evidenziare un collegamento causa-effetto. I parametri di valutazione della vanità in realtà non rivelano nulla e sono solitamente in aumento, creando l'illusione che le ultime azioni dell'azienda, qualunque esse fossero, le abbiano provocate.

Ad esempio, un'azienda che vende alimenti confezionati misura la propria performance nel numero di clienti finali. Ad un certo punto, l'azienda scopre che il numero di clienti sta aumentando, ma i ricavi stanno diminuendo. L'ovvia risposta è data dalla diminuzione della quantità di prodotti venduti, dato che ogni cliente acquista mediamente meno. Quindi, il numero di clienti è un parametro di presunzione e la quantità venduta è il parametro utilizzabile.

La crescita sostenibile ha una sola regola: i nuovi clienti derivano dalle azioni dei vecchi clienti. I vecchi clienti portano la crescita del business attraverso i seguenti canali:

- pubblicità da persona a persona;
- uso del prodotto in pubblico;
- la pubblicità pagata dai ricavi portati dal prodotto;
- acquisto ripetuto del prodotto.

La crescita dell'azienda si ottiene con l'aiuto del motore di crescita. Il motore di crescita di un'azienda può essere:

- sticky engine;
- la crescita virale appare come un effetto collaterale dell'utilizzo del prodotto/servizio;
- Crescita pagata - l'azienda spende una somma di denaro per ogni nuovo cliente.

Sticky engine

Nel caso dello sticky engine, i parametri utilizzabili sono il numero di clienti che rinunciano al prodotto o servizio per un periodo di tempo (il "tasso di annullamento dell'iscrizione") e il numero di nuovi clienti per periodo di tempo (il tasso di nuovi clienti). Le aziende che utilizzano questo motore crescono davvero quando il tasso di nuovi clienti supera il tasso di annullamento dell'iscrizione. Questo motore di crescita è specifico per le società di telefonia mobile, i provider Internet, i provider di televisione via cavo, ecc.

Crescita virale

Il motore di crescita virale non significa necessariamente pubblicità da uomo a uomo, ma molto di più. L'uso del prodotto da parte di un consumatore attira l'attenzione di un futuro consumatore. Esempi di tali servizi sono: social network, posta elettronica gratuita, ecc. Esempi sono anche nel campo dei prodotti: Tupperware attraverso il sistema di promozione attraverso presentazioni a casa davanti ad amici, vicini di casa, ecc.

Molte aziende che si affidano al motore della crescita virale non fanno pagare direttamente agli utenti per stimolare l'uso a lungo termine del prodotto / servizio e per affrontare la concorrenza che offre il prodotto / servizio gratuitamente. I ricavi dell'azienda provengono dalla pubblicità extra inclusa nei loro servizi.

Crescita pagata

Il motore di crescita retribuito presuppone che l'organizzazione investa denaro in pubblicità, marketing orientato al consumatore, ecc. L'organizzazione cresce se i ricavi ottenuti superano significativamente i costi diretti, indiretti e pubblicitari, tutti relativi all'unità (prodotto).

ATTENZIONE! Il motore di crescita (qualunque sia il suo tipo) dell'azienda finisce inevitabilmente per fermarsi quando la base di nuovi clienti si esaurisce.

La terza fase del monitoraggio è la decisione relativa al mantenimento della strategia corrente o all'esecuzione di un intermediario. In effetti, non è solo una decisione singolare presa solo in un momento, ma l'approccio periodico al problema (alcune settimane). Nel caso in cui sia necessaria l'azienda intermedia, la startup deve tenere conto dei fondi disponibili. Se questi sono insufficienti, i costi devono essere ridotti o devono essere raccolti nuovi fondi. La riduzione dei costi dovrebbe essere fatta con attenzione, poiché esiste il pericolo che anche le attività essenziali per lo sviluppo della startup possano essere influenzate.

Il *pivot* non è un'operazione semplice ed è carica di emozioni. Molti imprenditori non sono in grado di portarla avanti e finiscono per fallire. Altri imprenditori riescono a farlo, ma lo fanno troppo tardi e falliscono o si riprendono ma con grandi perdite.

Il *pivoting* è più comune nelle prime fasi di sviluppo di una startup, ma anche le grandi aziende ben ancorate nel mercato sono in grado di fare pivot. Il pivoting non è un cambiamento fine a sé stesso, ma un cambiamento strutturale, ben pensato e realizzato secondo una chiara strategia. In sostanza, il pivoting è un esperimento che testa una nuova ipotesi su un prodotto, mercato o azienda.

Di seguito sono riportati alcuni tipi di pivoting:

- orientare verso la semplificazione (vengono eliminate le caratteristiche non essenziali del prodotto/servizio);
- orientarsi verso l'amplificazione (il prodotto/servizio dovrebbe ricevere nuove funzioni e caratteristiche per diventare praticabile);
- pivot verso un nuovo segmento di mercato (il prodotto/servizio è praticabile, ma non per il segmento target inizialmente);
- perno su una nuova esigenza del segmento (la necessità del prodotto non è essenziale, è stata invece scoperta una nuova esigenza, insoddisfatta di qualsiasi altro prodotto o servizio);
- rotazione da un singolo prodotto a una piattaforma di prodotto;
- impennare il modello del profitto (vendite in grandi quantità con un piccolo margine di profitto o vendite in piccole quantità con un grande margine di profitto);
- rotazione della proposta di valore;
- rotazione del motore di crescita;
- rotazione del canale di distribuzione;
- orientare il tipo di tecnologia.

4.3.4 Esempi di applicazione del metodo Lean Start-up

Un ottimo esempio è Dropbox.

L'idea del fondatore Drew Houston è nata dal fatto che utilizzava più unità di calcolo e doveva trasferire file tra queste diverse unità per mantenerle sincronizzate, e a volte perdeva la scheda di memoria con cui stava effettuando il trasferimento. Questa situazione è un caso tipico dal quale si genera un'idea imprenditoriale di successo, ovvero partire da un problema personale molto fastidioso, che motiva l'imprenditore a risolverlo (considerandolo una sfida personale). È stato così delineato il concetto di base: un servizio basato su cloud che sincronizza automaticamente i file su diversi dispositivi. Il miglioramento del concept e del progetto è stato ottenuto attraverso la continua consultazione dei futuri utenti con le descrizioni pubblicate su diversi blog e siti web. Poiché sarebbe stato difficile ottenere finanziamenti regolari, è stato utilizzato un "acceleratore di startup". Va sottolineato che non tutte le idee sono finanziate attraverso un "acceleratore di startup" e anche il tasso di accettazione è dell'1 - 3%. Le funzioni aggiuntive sono state gradualmente integrate, ma ad un ritmo rapido e l'azienda è passata da 100.000 a 4 milioni di utenti in soli 15 mesi.

Webvan è un esempio negativo

Webvan: è un esempio di "non fare", probabilmente uno dei più grandi fallimenti dell'era delle dotcom. L'azienda è stata fondata a metà degli anni '90 per offrire ai consumatori l'opportunità di acquistare cibo online con consegna entro un massimo di 30 minuti. Il concetto è stato perfezionato ed è stato creato un piano aziendale per impressionare gli investitori che sono stati davvero impressionati perché in 3 anni hanno fatto investimenti per centinaia di milioni di dollari. Gli investitori erano fondi di investimento, una banca e il pubblico in generale dopo la quotazione in borsa. La presenza di fondi di investimento non è stata di per sé un errore, ma ha creato un clima malsano attraverso la richiesta urgente di profitti ampi e immediati. Senza lavorare troppo sul modello di business, l'azienda ha iniziato a crescere troppo velocemente: si è diffusa su un territorio troppo vasto, senza autotest in un'area ristretta, e ha creato sin dall'inizio un'infrastruttura gigantesca (enorme sistema automatizzato e una flotta impressionante di camion e veicoli commerciali). Inoltre, ha acquisito Home Grocer, una società affine, che ha rappresentato uno sforzo finanziario aggiuntivo. Anche il mercato non è stato analizzato molto bene, perché ha preso di mira il segmento principale del mercato (consumatori interessati a prezzi bassi) e non il più ricco. Alla fine, Webvan è fallito, perdendo 800 milioni di dollari. Il fatto che l'idea del commercio online di prodotti alimentari sia davvero preziosa è stato dimostrato in seguito dai successi di Instacart e Picnic.

Preparati per prova ed errore

Che tu stia avviando la tua prima o la terza attività, aspettati di commettere errori. Questo è naturale e fintanto che impari da loro è anche vantaggioso. Se non commetti errori, non impari cosa non fare e cosa fare. Sii aperto e creativo, adattati, cerca opportunità e, soprattutto, divertiti!

La cosa grandiosa di possedere la tua attività è che puoi decidere cosa vuoi fare e dove crescere.