**CAPITOLO 19 - TECHNOLOGY VENTURES from Idea to Enterprise.**

“*Leadership involves remembering past mistakes, an analysis of today’s achievements, and a well-grounded imagination in visualizing the problem of the future*”

Stanley C. Allyn.

I creatori di una nuova impresa hanno bisogno di raccontare la storia sul futuro della loro azienda. Instaurare credibilità e fiducia tramite la presentazione del piano aziendale per una nuova soluzione ad un problema importante può portare ad un investimento.

Una breve presentazione del piano (chiamato **elevator pitch**) può incrementare l’interesse degli investitori nel vedere una presentazione più completa. La presentazione, spesso consegnata nell'ufficio di un investitore o in una venture fair, può creare l'interesse necessario in un investitore.

La negoziazione di un accordo con un investitore è una parte importante del processo. Tramite quest’ultima si può infatti cementare la relazione o distruggere la relazione. Spesso possono essere appropriati accordi con termini dipendenti dalla prestazione.

La storia ed il piano aziendale dovrebbero mostrare come la soluzione aziendale sia redditizia in un periodo ragionevole. Gli investitori infatti sono interessati ad un rendimento favorevole ed inoltre vogliono percepire che saranno partner di imprenditori abili e capaci.

**THE ELEVATOR PITCH**

Capita spesso che gli imprenditori abbiano la possibilità di presentare il loro caso ad un potenziale investitore o alleato. L’importanza di una storia avvincente è stata discussa nei capitoli 2 e 7. Una breve presentazione della nuova impresa è comunemente chiamata **elevator pitch**, il cui nome deriva dai due minuti di opportunità che si hanno per raccontare una storia in ascensore.

Incontri casuali (ad esempio negli ascensori) possono essere un’opportunità per gli imprenditori per esporre brevemente la loro attività. Preparare una breve storia sulla nuova impresa può essere quindi un potente “apri porte”.

L’obiettivo della breve presentazione è ottenere l’approvazione a procedere con il passo successivo, dove l’imprenditore può raccontare una versione più estesa della storia e assicurarsi nuovi colleghi, alleati e investitori. Così, l’imprenditore deve capire che non c’è tempo per perdersi in dettagli ma che deve andare dritto all'essenza dell'opportunità per invitare ad una conversazione più a lunga. Una breve presentazione della storia dell'impresa dimostra che gli imprenditori conoscono i loro affari e che possono comunicarli in modo efficace.

Una breve storia inizia con un’introduzione, procede nella descrizione dell’opportunità e descrive i potenziali benefici della impresa.

Il segreto sta nel catturare l’attenzione degli ascoltatori, convincerli che ci saranno benefici per entrambe le parti e creare le basi per continuare. Ad esempio, si può iniziare con una domanda accattivante: “Se IKEA può fornire un servizio di baby-sitting, perché i cinema non possono?”.

Il discorso dovrebbe comunicare la vision dell’azienda, come è stato nel caso Genetech: *“Noi scopriamo e creiamo prodotti farmaceutici per ridurre o superare i problemi delle malattie cardiovascolari, polmonari ed il cancro”*.

La vision può essere d’ispirazione per l’azienda e per la storia.

Esistono anche delle tecniche che si possono sfruttare per rendere il proprio discorso memorabile: in primis, il narratore deve parlare in modo tale che gli ascoltatori possano capirlo e focalizzarsi su un semplice messaggio; in secundis, lo storyteller dovrebbe usare immagini concrete ed esempi (piuttosto che frasi ambigue ed astratte); in terzis, deve generare interesse e curiosità esponendo i gap presenti nelle soluzioni attuali e come la nuova impresa riesce a colmarli. Idealmente, questo dovrebbe generare una risposta emotiva da parte degli ascoltatori. Infine, chi racconta deve essere appassionato e dimostrare un attaccamento genuino al problema ed alla soluzione.

Un esempio di breve discorso è Intuit’s Elevator Pitch: *“Le casalinghe devono pagare le bollette. Odiano la seccatura della riscossione e del pagamento delle fatture. Hanno bisogno di un software che con velocità e semplicità paga loro le bollette. Altri programmi sono troppo lenti e troppo difficili da imparare. La nostra soluzione è veloce, facile da usare e non serve un libretto delle istruzioni. Quindi coloro che pagano le bollette hanno bisogno di Quicken!”*

**LA PRESENTAZIONE**

Il team della nuova azienda dovrà presentare poi il proprio business plan al gruppo di investitori, agli angeli, a potenziali impiegati, ad alleati e fornitori. L’obiettivo di questi incontri è quello di convincerli a cooperare, supportare e partecipare alla nuova avventura.

Una persuasione efficace è un processo di negoziazione ed apprendimento che conduce ad una visione condivisa. Prima si pensava alla persuasione come ad un processo semplice: dichiarare la posizione o il piano, delineare gli argomenti di supporto e quindi chiedere l'azione o l'accordo desiderato.

Oggi, la maggior parte degli aspiranti investitori ed alleati vuole avviare un dialogo con il nuovo team di venture capital. Il team delinea l'impresa e chiede feedback e soluzioni alternative. La persuasione implica compromessi e lo sviluppo di relazioni con gli investitori e gli altri partecipanti.

Le nuove aziende devono essere in grado di vendere la loro storia a potenziali investitori e clienti. Vendere le idee è difficile: clienti ed investitori sono per loro natura avversi al rischio quando questo proviene da grandi progetti che richiedono grandi investimenti con profitti che arriveranno dopo vari anni. Sono ancora più avversi al rischio quando i progetti non provengono dall'interno della loro organizzazione.

Persuasori efficaci innanzitutto stabiliscono credibilità. In seguito, inquadrano i loro obiettivi in modo tale da stabilire un terreno comune con il loro ascoltatore. In terzo luogo, offrono prove concrete a supporto del loro piano ed infine, instaurano buoni rapporti con i loro potenziali investitori o alleati.

Il business plan deve essere fortemente attraente per i potenziali investitori o alleati. È essenziale inquadrare i vantaggi distintivi (unici) della nuova impresa in modo tale che corrispondano agli obiettivi dell'investitore o dell'alleato.

Il passo successivo è fornire prove concrete a supporto del piano aziendale. Qui, una storia intensa o un'analogia contribuiranno a rendere vivo il piano.

Infine, è importante costruire un buon rapporto con l'investitore o l'alleato. In questo step l’imprenditore dimostra il proprio impegno nel piano e la sua passione per il progetto. Di seguito sono riepilogati i concetti alla base della persuasione

**Four-step method of persuasion**.

1. Instaurare credibilità nell’investitore, alleato, cliente o persona di talento.
2. Inquadrare gli obiettivi dell’impresa in moto tale che siano consistenti con gli obiettivi degli investitori o alleati. Descrivere i benefici unici dell’impresa.
3. Offrire un’evidenza solida e convincente a supporto del piano
4. Costruire una buona relazione con l’investitore o alleato.

Una buona presentazione cattura gli ascoltatori e consente loro di rispondere al problema che gli imprenditori propongono di risolvere.

**Four-part pitch:**

1. Questo è un problema enorme che i clienti devono risolvere
2. Molti clienti che hanno questo problema hanno soldi da spendere per alleviare il dolore
3. Questa azienda ha una soluzione redditizia e comprovata per questo problema
4. Il management ha implementato e pianificato efficacemente in passato e può funzionare bene in futuro

Nella presentazione del business plan , è utile rispondere alle seguenti nove domande:

1. Qual è il prodotto e qual è il problema che si sta risolvendo?
2. Quali sono i benefici unici del prodotto?
3. Chi sono i clienti?
4. Come verrà distribuito e venduto il prodotto?
5. Quante persone lo compreranno nel primo e nel secondo anno?
6. Quando costerà il design e la costruzione del prodotto?
7. Qual è il prezzo di vendita?
8. Quando andrai in pareggio?
9. Quali sono i membri chiave del team e sono qualificati per realizzare il business?

Sicuramente ci sono anche altre domande, ma questi 9 punti devono sempre far parte di una presentazione. È utile provare la presentazione con un pubblico di pochi colleghi fidati o amici che possono dare dei consigli.

La fiducia è alla base di quasi tutte le relazioni commerciali durature e la presentazione del business plan è un veicolo per ottenere la fiducia di potenziali investitori e alleati. La fiducia ed i rapporti si costruiscono con il tempo. Parlare degli obiettivi dell’impresa aiuta ad avere riscontri positivi dagli ascoltatori. Che differenza farà se l'impresa ha successo? Le persone vivranno una vita migliore o godranno di nuove alternative?

Un discorso di successo segue spesso la regola del 10/20/30: 10 slides. 20 minuti e 30 come dimensione del testo. Molte presentazioni agli investitori o alleati dovrebbero basarsi su circa 10 slides. Ogni slide dovrebbe usare circa 30 come dimensione del carattere. Questo consentirà all’ascoltatore di rimanere interessato ed ai presentatori di concentrarsi sui loro punti chiave. 10 slide possono essere coadiuvate da 20 minuti di discorso.

In ogni presentazione, l'oratore dovrebbe trasmettere un senso di urgenza riguardo al problema ed un forte impegno a rendere solida la soluzione. I buoni oratori evidenziano i vantaggi unici delle diapositive 3 e 4.

Un esempio sui contenuti delle 10 slides è il seguente:

1. Nome dell’azienda, nome del presentatore, informazioni di contatto
2. Descrizione del problema: i bisogni ed il mercato
3. Soluzione: il prodotto e i suoi benefici chiave
4. Modello di business e profitti
5. Competizione e strategia
6. Tecnologia e processi correlati
7. Piano di marketing e di vendite
8. Leadership team e esperienze precedenti
9. Summary delle proiezioni finanziarie
10. Stato attuale e fondi necessari

Gli ascoltatori sono influenzati dalla qualità delle idee, ma ancora di più dalla prova che i presentatori sono creativi e innovativi. Gli investitori o i nuovi membri del team vogliono far parte di una collaborazione creativa.

Gli ascoltatori cercano passione e prove che la soluzione proposta è una grande possibilità o discontinuità. Inoltre, l'obiettivo è quello di coinvolgere gli ascoltatori affinché diventino parte di una collaborazione creativa. Il risultato migliore è che i presentatori si proiettino con successo come tipi creativi e inducano i loro ascoltatori a vedersi come collaboratori creativi nel processo di costruzione della nuova impresa.

**NEGOTIATING THE DEAL**

Dopo la presentazione del business plan e le discussioni successive, un investitore o un alleato può essere sicuro della potenziale impresa ma avere aspettative diverse a riguardo. Pertanto, l'investitore ed il team dell’impresa possono avere opinioni diverse in merito alla valutazione dell'impresa ed ai termini appropriati dell'operazione. Un buon affare è quello che soddisfa in modo equo le esigenze del nuovo venture, consentendo nel contempo al rapporto tra l'impresa e l'investitore di prosperare in futuro. Pertanto, i prezzi e i termini dell'accordo devono essere bilanciati in rapporto alle relazioni future. Se possibile, la nuova impresa deve avere a disposizione delle alternative alla chiusura di un cattivo affare.

Con una buona alternativa, la nuova venture può tenersi lontana da un cattivo affare. Una nuova impresa dovrebbe comprendere i propri interessi e le proprie alternative o opzioni senza accordi. Prezzo, controllo e percentuale di proprietà sono generalmente fattori chiave per la negoziazione.

Gli investitori normalmente intraprenderanno un processo di verifica dei background del team dell’impresa, dei dati di mercato e degli elementi chiave del piano aziendale. Questo processo, chiamato **due diligence**, consiste nella verifica di fatti e dati forniti in un piano aziendale prima di sottoscrivere un impegno nei termini di un accordo di investimento.

La negoziazione di un contratto equo è una dote che va acquisita. Molti manager hanno poca esperienza nella negoziazione dei contratti con gli investitori.

La negoziazione può essere definita come un processo decisionale tra parti interdipendenti che non condividono le stesse preferenze. Un esempio è quello di un impiegato che negozia con il manager un aumento dello stipendio. Sono interdipendenti ma hanno preferenze differenti sul risultato. L’impiegato vuole un aumento, il manager vuole un aumento delle performance.

La migliore negoziazione dovrebbe produrre un un accordo efficiente e saggio e non danneggiare il rapporto tra le parti. L’accordo efficiente e saggio è quello che va incontro ai legittimi interessi di entrambe le parti, risolve in modo equo i conflitti ed è duraturo. Si dovrebbe evitare prese di posizione ambo le parti cercando piuttosto di trovare un terreno comune.

Il processo di negoziazione di un buon contratto si incentra su quattro principi fondamentali:

1. Concentrarsi sulla descrizione del problema (compito o affare) e tenere le persone fuori dalla discussione

obiettivo: tutti i partecipanti stanno risolvendo il problema

1. Concentrati sugli interessi delle parti, non sulle loro posizioni originali.

obiettivo: ciascuna parte dichiara ciò che cerca e gli obiettivi associati.

1. Generare una varietà di opzioni o possibilità che promuovano gli interessi delle parti.

obiettivo: diverse soluzioni reali

1. Creare un accordo finale basato su standard equi e obiettivi

obiettivo: standard reali e misurabili.

Bisogna cercare di tenere le personalità al di fuori della discussione ed evitare di mantenere una posizione (flessibilità?). Cerca di fare in modo che tutti lavorino per un contratto equo. Parla degli interessi e degli obiettivi di ogni parte ed evita di prendere posizioni rigide, quindi, genera possibili soluzioni che portino avanti gli interessi di tutte le parti. Infine, seleziona la soluzione migliore con risultati misurabili.

Spesso i negoziati si fermeranno e potrebbe essere meglio provare a rimodellare la portata e la sequenza della negoziazione. Una o più parti possono scansionare ampiamente per identificare elementi al di fuori dell’attuale contratto sul tavolo che potrebbero creare una struttura più favorevole. Per esempio, possono introdurre nuove parti e termini al contratto e cercare di soddisfare tutte le parti. Gli investitori tendono ad avere obiettivi basati sul ritorno dell’investimento e termini temporali per ottenerlo. Gli imprenditori tendono ad avere goal basati sulla crescita, sul successo e sul raggiungimento dei risultati e sul ritorno dell’investimento. Entrambe le parti hanno bisogno di aiuto per generare alcune buone opzioni in modo tale che ci sia spazio per aggiustare il contratto. Infine, le parti selezionano un contratto che dia loro una soluzione equa ai loro bisogni. Questo accordo dovrebbe includere risultati misurabili ed adeguamenti della proprietà o altri fattori se i risultati concordati non vengono realizzati. Inoltre, l'accordo dovrebbe essere un buon inizio per una lunga alleanza cooperativa tra l'investitore e l'imprenditore.

In qualsiasi negoziazione, ogni parte deve scegliere tra due opzioni: accettare un contratto o scegliere la migliore opzione no-deal. Tipicamente, la migliore opzione no-deal è quella di andare avanti nella ricerca e negoziare con un nuovo investitore. Pertanto, il nuovo team valuta l'affare offerto o la ricerca di un altro potenziale investitore. Allo stesso modo, l’altra parte sta considerando l’idea di perdere il contratto o di perdere i vantaggi del contratto. L’investitore accetterà il contratto se va incontro ai suoi interessi più dell’opzione no-deal, che implica il perdere una buona opportunità. Il problema di negoziazione per l'impresa è comprendere e modellare le percezioni dell'investitore ed aiutarli a scegliere nel proprio interesse ciò che desideri. Quando fa un investimento, un venture capitalist considera tre forme di rischio:

1. rischio di mercato: individuare i clienti del prodotto
2. rischio tecnologico: la misura in cui le tecnologie o i concetti sono ben sviluppati e non minacciati da potenziali concorrenti
3. management risk: le competenze tecniche e di leadership del team per sviluppare una nuova azienda.

Il venture capitalist vuole sapere quali rischi saranno ridotti dal suo investimento in questa fase.

Differenze sulla valutazione e sull’ownership solitamente riflettono le differenze delle stime sulle performance future della nuova azienda. Pertanto, potrebbe essere saggio sviluppare un accordo che includa termini che dipendono dall'esito di misure o eventi designati. Usando termini contingenti in un contratto consente alle parti di scommettere sul futuro anziché discuterne. Un altro accordo con le contingenze potrebbe includere condizioni su misure quali ricavi, profitti o numero di clienti raggiunti in un periodo concordato. Il risultato effettivo potrebbe portare ad una percentuale di proprietà concordata. Per esempio, l’investitore acconsente di dividere la proprietà in percentuale parti a 70-30 (azienda vs investitore) se gli obiettivi e le milestones vengono raggiunge ma si riserva le azioni per una divisione rettificata 60-40 se non vengono raggiunti.

Gli investitori e le nuove imprese possono giungere a conclusioni molto diverse su molti tipi di eventi futuri, come vendite e quote di mercato, nonché i movimenti dei concorrenti. Ogni volta che esiste una differenza del genere, esiste anche l'opportunità di stipulare un contratto potenziale che entrambe le parti ritengono essere nel loro interesse. Un contratto potenziale comporta la condivisione del rischio tra le due parti.

Un modo comune per raggiungere un accordo sulla proprietà è offrire un accordo con i **warrant** per legare la ownership alla performance effettiva. Un warrant è un'opzione a lungo termine per l'acquisizione di azioni ordinarie, generalmente a un prezzo nominale. Ad esempio, un investitore può ricevere un warrant per ricevere un numero concordato di azioni se un determinato livello di performance non viene raggiunto entro una determinata data.

Un fattore che può complicare la negoziazione è la questione della diluizione della proprietà da parte del gruppo fondatore. Gli investitori di solito emettono una clausola di diligenza per proteggere se stessi dalla diluizione della loro percentuale di proprietà. Questa clausola di antidiluizione sarà di solito innescata da un prezzo più basso (round down) in un round di finanziamento successivo. Tutti i termini di un accordo di investimento, spesso chiamato **term sheet**, dovrebbero essere rivisti da un avvocato della nuova impresa. Un term sheet è un'offerta di finanziamento di un fornitore di capitali. Stabilisce la quantità di un investimento e le condizioni sotto le quali gli investitori si aspettano che l'imprenditore lavori con il proprio denaro. La chiave è ricordare che è solo un’offerta e che l’imprenditore può valutarla e negoziarne tutti i termini prima di accettare i fondi.

**CRITICAL ISSUES FOR BUSINESS PLAN**

Dopo che il business plan è stato presentato a qualche potenziale investitore, i loro suggerimenti e le loro critiche potrebbero richiedere degli aggiustamenti del modello di business dell’azienda o di altre parti del business plan. Potrebbe essere necessario rivedere il prodotto per renderlo più convincente. Offrire un prodotto ”nice to have” ad un cliente è diverso dall’offrire un prodotto “must have”. È bello avere vitamine, ma quando si ha mal di testa, un'Aspirina o Advil è un “must have”. Il prodotto rappresenta una soluzione completa al problema del cliente o è solo una parte della soluzione?

Gli investitori chiederanno: “Ci sono persone impegnate nel business e le opportunità sono potenzialmente grandi? Possiamo identificare e ridurre il rischio? Ci sarà un modo per ottenere il nostro ritorno sugli investimenti? Il tasso di crescita stimato è interessante?”

Il piano in forma scritta e la presentazione verbale dovrebbero essere un tutt’uno. L'uso di dati obsoleti o errati farà nascere dei dubbi negli investitori. Anche ipotesi non sostanziali possono danneggiare un piano. Ad esempio, il piano prevede un'onesta ricostruzione dei concorrenti?

Il business plan e la storia collegata può essere vista come chiave di volta dell'arco commerciale. Come è possibile vedere nella figura sottostante:



Tutti gli elementi del business si uniscono per formare un unico business. Sarà utile validare il business plan se la nuova impresa ha dei clienti paganti nel momento in cui avviene la presentazione del progetto. È ancora meglio se l'impresa sta per diventare redditizia. Gli investitori hanno bisogno di ragioni per investire. Vogliono vedere gli ordini anticipati, una lettera di intenti o l'elenco dei clienti. Ciò dà prova della presenza di clienti e di come valutano il prodotto dell'azienda.

Nel 1968, Gordon Moore e Robert Noyce lasciarono la Fairchild Semiconductor per fondare Intel. Hanno portato con loro Andy Grove e molti altri colleghi. In Intel, hanno visto l'opportunità di realizzare un transistor al silicio e successivamente un circuito integrato. Moore e Noyce erano leader nei loro campi e conoscevano Arthur Rock, un venture capitalist di San Francisco. Un giorno gli chiesero se poteva raccogliere $ 3 milioni per avviare Intel. Quella sera Rock gli aveva assicurato l’investimento da 3 milioni di dollari, Moore e Nyce erano famosi e potevano governare un buon affare per la loro nuova impresa. La maggior parte degli imprenditori non è così fortunata.

Se i leader di una nuova impresa non dispongono di una grande rete comprovata e di un background, dovranno lavorare sodo per trovare e soddisfare gli investitori. Devono convincerli che la loro attività è un'occasione unica per essere coinvolti in qualcosa di importante che sfrutterà una grande opportunità.

**AGRAQUEST**

La ricerca di capitale è stata lunga e difficile per Pam Marrone. Ha presentato il suo piano aziendale a oltre duecento società di venture capital. Il suo piano prevedeva una nuova società, AgraQuest, che voleva entrare in un grande mercato e creare una nuova soluzione. Il mercato dei pesticidi ammontava a $ 28 miliardi ed è dominato da grandi aziende chimiche. AgraQuest aveva una soluzione che utilizzava pesticidi naturali. La sua storia era:

1. pesticidi ed erbicidi aiutano gli agricoltori a mantenere alto il loro raccolto ed evitare disastrose pestilenze.
2. I pesticidi chimici sono dannosi per le persone e l'ambiente
3. AgraQuest è in grado di sviluppare prontamente bio-pesticidi naturali che proteggono le persone e l'ambiente e consentono alle aziende agricole di utilizzarli fino alla raccolta.

Alla fine, Marrone è stata introdotta nel Circolo degli investitori da Calvert Social Ventures ed ha presentato il suo progetto ad una fiera a Chicago nel maggio 1996. Ciò ha portato l'interesse di Rockefeller Ventures ed il suo potenziale investimento in AgraQuest.

Marrone aveva imparato ad eseguire una presentazione appassionata e a catturare l'attenzione dell'ascoltatore. La maggior parte degli investitori, tuttavia, era diffidente nei confronti del mercato agricolo ed ha rifiutato di investire. La soluzione completamente naturale era stata tentata prima e aveva fallito. Uno dei suoi angeli investitori nel settore agricolo, James Schlindwein (ex CEO di Sara Lee and Sysco), ha iniziato a presentarla a investitori di nuove imprese agricole. Marrone ha trovato nel suo “investitore custode” un mentore e maestro. Infine, Marrone ha trovato un gruppo interessato di società di social venture capitalist. Si dedicavano a soluzioni naturali e vedevano AgraQuest come un'azienda che poteva avere successo. Era una società ben guidata e con un buon progetto per scoprire nuovi biopesticidi. Nel 1997, AgraQuest ha ricevuto $ 3,2 milioni di capitale di rischio da un gruppo di social venture capitalist. Nel 2005, la società aveva ricevuto un totale di $ 62 milioni in capitale di rischio e $ 9,5 milioni in finanziamenti di debito.

**SUMMARY**

Il potenziale di una nuova impresa di successo deve essere comunicato attraverso un breve discorso, una presentazione formale ed un business plan. Molti imprenditori avranno bisogno di acquisire delle skill per comunicare la loro vision e la soluzione in tutte e tre le forme. Attraverso queste presentazioni della storia dell’imprenditore, il potenziale investitore, nuovo impiegato o alleato impara a conoscere l’opportunità e riconoscere le competenze dei membri del team.

Man mano che gli investitori si interessano alla nuova impresa, inizieranno le negoziazioni sulle milestone di valutazione e sulle performance. È essenziale condurre trattative che mantengano e migliorino il rapporto con l'investitore. L'imprenditore si trova in fase di negoziazione finché diventa esecutivo l’accordo e avviene un trasferimento di fondi. Tutte le negoziazioni affrontano continuamente questioni relative al prodotto, al team, al processo, al modello aziendale e alla proprietà intellettuale.



VIDEO:

<https://ecorner.stanford.edu/articles/chapter-19-deal-presentations-negotiations>

* Make a Great pitch
* Heidi Roizen
* Guy Kawasaki
* Mobius
* Garage

**TIPS FOR A GOOD PITCH - HEIDI ROIZEN**

Quando sono diventata un venture capitalist, mi hanno detto che questo è ciò che vorrebbero vedere in un imprenditore. Ora io lo riporto a voi.

In ogni momento, durante il colloquio con un VC, il tuo unico obiettivo è quello di passare al passo successivo.

Quindi incontri un VC e dici "Sto lavorando su questa macchina anti-gravità, ti piacerebbe saperne di più?" E il VC dice "certo!". Risulterà eccessivo se in seguito dovesse presentarsi il camion UPS con un carpet bomb di dati ed il piano aziendale sono 500 pagine.

Il prossimo passo serve solo per fissare un incontro e ricordati che il giorno in cui verrai per presentarti, non dovrai pensare di avere un'ora del tempo di qualcuno solo perché hai un'ora di riunione perché quella persona sarà in ritardo di 15 minuti, il cellulare di qualcuno squillerà più spesso, l'imprenditore dimenticherà di spegnere il suo telefono e quindi avrai una situazione imbarazzante, la demo non funzionerà e ci vorranno altri 10 minuti ecc. Quindi, quando in realtà hai a che fare con il pitch ricordati che questo è molto molto breve.

Raggiungi la tua proposta di valore nei primi cinque minuti.

Inoltre, cosa sta realmente cercando il VC? Il VC verifica se sei davvero in grado di esporre ciò che stai cercando di realizzare e se hai un qualche tipo di credibilità data da esperienze passate interessanti. Quindi è importante instaurare un po’ di credibilità.

In seguito parla del motivo per cui qualcuno vorrebbe acquistare questa cosa e in quale fase ti trovi.

Fai in modo che il discorso sia breve: 20 minuti al massimo. Si parla di elevator pitch, e l’edificio non è molto alto! Inoltre ricordati che non sai se la persona con cui stai parlando abbia le conoscenze o competenze del tuo settore perciò fai finta che stai parlando con qualcuno che abbia già qualche concetto.

Infine, controlla l’incontro. Può essere difficile, ma se entri e dici subito "ho intenzione di prendere 20 minuti e se porti pazienza ho dieci diapositive, penso di poterle esporre, Dopo possiamo passare tutto il tempo rimasto per parlare ”.

Sfortunatamente i VC sono per loro natura avversi al controllo, ma penso che se provi a controllare e superare l'incontro, starai molto meglio quando andrai via perché ciò che accade spesso è che iniziano a fare domande e tu diventi entusiasta perchè pensi “oh! Mi stanno facendo tutte queste grandi domande” e poi, hai appena iniziato a spiegare il prodotto, “oh sono le tre, devo andare!”. Non siete arrivati ​​alla battuta finale perché loro hanno un altro incontro subito dopo È vero che le poche attenzioni sono patetiche, ma è così che funziona. "

**MAKE A GREAT PITCH - GUY KAWASAKI**

L'arte del pitching. Il pitching di solito viene utilizzato per raccogliere fondi, ma in modo più generico riguarda il processo di ricerca di un accordo. Puoi cercare un accordo per soldi, per reclutare, per partnership, per vendite.

Pitching. "I think therefore I am" per un imprenditore è "I pitch therefore I am". An entrepreneur is always pitching.

Vi è poi la regola del 10-20-30**.**

10 è il numero ottimale di diapositive per una presentazione PowerPoint, forse 15 ma non è 50. Se si riescono a coprire questi dieci argomenti molto bene:

1. Titolo
2. Problema
3. Soluzione
4. Business model
5. Underlying magic
6. Marketing and sales
7. Competition
8. Team
9. Projections
10. Status and Timeline

il prossimo passo sarà la “due diligence” (verifica di un investimento finanziario programmato)**.**

Molte persone pensano che se metti insieme 50 diapositive, il pubblico sarà sorpreso da shock e soggezione. E tutto ciò che possono chiedere è "come posso trasferirti i soldi?". Non l'ho mai visto accadere.

L’obiettivo del pitch è quello di passare alla fase successiva della due diligence. Lo scopo di una presentazione non è troppo cercare di rinchiudere i VC, o il cliente in quella riunione.

Il secondo punto è il 20: penso che dovresti essere in grado di usare queste 10 diapositive in 20 minuti. Potresti avere una riunione di 60 minuti, ma ti garantisco che inizierà in ritardo. I partner dell'azienda arriveranno in ritardo. Stai usando un laptop Windows, non puoi farlo funzionare con il proiettore. Qualcosa andrà storto.

Il terzo punto è 30 point font: il carattere più piccolo che dovresti usare su una diapositiva è di 30 punti. Questa singola raccomandazione ti impedirà di avere problemi con la maggior parte delle diapositive. A molte persone piace usare il carattere 8,10 o 12 punti, a loro piace scrivere l'intero paragrafo e poi leggere il paragrafo. Le persone possono leggere più velocemente di quanto tu possa parlare, quindi se metti tutto il testo che vuoi dire sulla diapositiva, lo leggeranno (se riescono a vederlo!). E avranno finito prima che tu l'abbia spiegato. La dimensione del carattere ideale è 30. Se pensi che questo sia troppo cane lascia che ti dia un algoritmo: scopri chi è la persona più anziana che sarà nella riunione, prendi quell'età e dividi per due. Quindi, a meno che non ti presenti a 16 anni, non utilizzare 8.5.

**GUY KAWASAKI - THE ART OF THE START**

**1. MAKE MEANING**

Il cuore dell'imprenditorialità consiste nel dare un senso. Molte persone avviano le aziende per fare soldi. Le aziende che sono state fondate per cambiare il mondo o renderlo un posto migliore, sono le aziende che fanno la differenza. Sono le compagnie che hanno successo. Il credo di Guy Kawasaki è “*If you make meaning, you’ll probably make money. But if you set out to make money, you will probably not make meaning and you won’t make money*”.

Dunque, il motivo principale per fondare un’azienda è “creare valore”. Ci sono 3 modi per farlo:

1. **Increase the quality of life**: riesce a dare all’azienda il motivo per andare avanti e superare tante difficoltà. Ci si alza al mattino chiedendosi “Come posso cambiare la vita delle persone?”
2. **Right a wrong**: trovare qualcosa che non va nel mondo e aggiustarlo. Facilmente applicabile a not-for-profits dove c’è inquinamento, crimine e il punto chiave è fermare ciò che va storto.
3. **Prevent the end of something good**: quando si ha a cuore qualcosa e non si accetta che vada male. che cambi, che si perda.

Se il motivo per cui si vuole fondare un’azienda non cade in nessuna di queste 3 categorie, forse è il caso di pensare bene a cosa si sta facendo.

**2. MANTRA**

Serve per dire perché l’azienda esiste, qual è il motivo profondo per cui esiste. Il “**mantra**” è formato da 3 o 4 parole che catturino l’essenza della propria organizzazione.

**3. GET GOING**

Ci sono tre raccomandazioni per andare avanti:

1. **think different**: un imprenditore non deve fare qualcosa il 10-20-50% meglio, deve fare qualcosa 10 volte meglio. Deve essere qualcosa di completamente diverso. Fai il prodotto o il servizio che ami.
2. **Polarize people**: non bisogna avere paura di “polarizzare le persone”, è impossibile fare un prodotto che tutti amino. La situazione ideale è quando un gruppo di persone ama il tuo prodotto ed altre lo odiano, ma pochissimi sono indifferenti (non ci deve essere nulla nel mezzo)
3. **Find a few soul mates**: non si cambia il mondo da soli, si ha bisogno di pochi compagni. Servono circa 3 persone in un team fondatore, perché quando uno cade gli altri due lo rialzano, quando uno ha freddo saranno gli altri ad abbracciarlo e tenerlo al caldo.

**4. DEFINE A BUSINESS MODEL**

Un modello di business deve essere:

1. **specific**: è una specifica persona che compra il prodotto o il servizio. Chi compra il prodotto (in modo specifico)?
2. **Keep it very simple**: tu fai qualcosa, lo vendi e fai soldi. Questo è il tipo di business model che un VC vuole vedere.
3. Ask women: le donne sono migliori nel fare il business model perché gli uomini hanno un difetto genetico, il “killer gene”, che consiste nel desiderio di creare un’impresa che uccida un’altra impresa. Viceversa le donne non hanno questo difetto genetico.

**5. WEAVE A MAT (milestones, assumptions, tasks)**

Quando si avvia una compagnia è tutto liscio, ci sono molte cose divertenti da fare come creare un logo, comprare mobili e la cancelleria e tutte le priorità vengono spazzate via. Perciò è importante dare delle priorità:

1. creare delle milestones per l’azienda: “finisci il design”, “finisci il prototipo”. è qualcosa che aumenta la valutazione della tua azienda, sono le priorità
2. write down the assumptions: creano il business model. Ad esempio: quante chiamate di vendita può effettuare un addetto alle vendite, quale percentuale avrà successo, quante chiamate un cliente chiamerà il supporto tecnico, quanto costa il mio supporto tecnico al cliente medio. Dopo che sono state redatte, vanno testate per verificare la loro fattibilità.
3. task: ad esempio, affitta un ufficio. Viene usato o per testare un’assunzione o per completare una milestone. Affitti un ufficio perché hai bisogno di finire il software e hai bisogno di un posto per i programmatori.

**6. NICHE THYSELF (metti in una nicchia te stesso)**

é tutto il marketing di cui avrai mai bisogno. Questo diagramma spiega tutto il marketing ed il product design: sull’asse verticale l’abilità di produrre un prodotto unico, sull’asse orizzontale il valore del prodotto per il cliente.

* In basso a destra: è dove offri qualcosa di grande valore per il cliente ma ci sono altri dieci concorrenti che lo fanno e a quel punto devi competere sul prezzo, perché non è un prodotto o servizio unico. è un brutto posto dove stare.
* In alto a sinistra: è dove fornisci qualcosa e solo tu lo fornisci ma nessuno lo vuole, è lì che sei stupido.
* In basso a sinistra: è l'angolo peggiore in assoluto, quello in cui fornisci qualcosa di cui nessuno si preoccupa e ci sono dieci modi per averlo. Significa che sei nei fenomeno dot-com. Un classico esempio di dot-com è la possibilità di acquistare cibo per cani online. Potresti comprare una fornitura di cibo per cani online con il 10% di sconto. Tuttavia il cibo per cani è così pesante che pagheresti $ 10 più spedizione, che non sarebbe più compensato dallo sconto del 10%. In effetti il ​​cibo per cani non aveva alcun valore per il cliente che lo acquistava online, tuttavia c'erano molti modi per farlo (pets.com ecc) per più di quanto si pagherebbe in un negozio. Questo spiega il fenomeno dot-com.
* In alto a destra: è il santo graal del posizionamento. Come ci si arriva? Cosa rende così unici i tuoi prodotti o servizi? Il loro valore? La posizione geografica? Il livello di servizio? In che modo è unico e in che modo l'elemento unico può essere più prezioso per il cliente? Un esempio di compagnia che si trova in quell'angolo è Fandango.

Quindi devi essere alto e a destra

**7. ART OF PITCHING**

(vedi sopra)

**8. HIRE INFECTED PEOPLE**

è meglio che avere persone che amano il prodotto/servizio piuttosto che avere persone che sulla carta hanno un background migliore ed esperienza lavorativa. Questo implica:

* ignorare ciò che non è rilevante: in molti casi l’educazione e l’esperienza lavorativa non è rilevante. Questo è esattamente il contrario di quello che direbbe un VC che vuole un team comprovato, una tecnologia comprovata e che fanno soldi.
* hire better than yourself: molto difficile per tanti fondatori soprattutto per gli ingegneri che credono che pensano di essere i migliori venditori, i migliori in finanza e in marketing e i migliori ingegneri. Ma bisogna assumere persone migliori di noi stessi altrimenti si va incontro alla “bozo explosion”.
* Applicare lo Shopping Center Test di Stanford

**9. LOWER BARRIERS TO ADOPTION**

1. Flatten the learning curve: hai il prodotto migliore sul mercato ma hai bisogno di un esperto perché la curva di apprendimento è molto alta. Quindi sarebbe meglio avere un prodotto che non ha una curva di apprendimento troppo alta, bisogna appiattire la curva di apprendimento.
2. Don’t ask peolple to do something that you wouldn’t
3. Recruit evangelist: non sono stockholders o impiegati, sono persone che vedono il tuo prodotto o servizio come un modo per rendere il mondo un posto migliore. Gli evangelisti “evangelizzano” qualcosa che è totalmente differente e migliore di tutte le altre, sono “portatori di buone notizie” e aumenteranno le vendite in modo esponenziale.

**10. SEE THE CLOUDS**

Riguarda le vendite.

1. let a hundred flowers blossom: spesso all’avvio di una nuova azienda vedrai comprare il prodotto da persone che “ritieni sbagliate”. Innanzitutto, prendi i soldi. Ci sono due teorie nell’ingegneria: primo vai dai clienti che non hanno comprato il tuo prodotto e gli chiedi il perchè. Seconda alternativa, vai dalle persone che hanno comprato il tuo prodotto e chiedigli perché lo hanno fatto. L’idea è di migliorare per queste persone il prodotto e ignorare coloro che sono atei perché troppo difficili “da convertire alla tua religione”. Punta sugli agnostici e su coloro che ci credono.
2. Enable test drivers: consenti alle persone di testare il tuo prodotto.
3. suck down: una delle carenze fondamentali della formazione alla vendita è che si pensi che vendere un nuovo prodotto significhi succhiare. Le persone che prendono veramente la decisione di realizzare un prodotto o un servizio sono le persone che fanno davvero il lavoro, non le sfere alte. Perciò è meglio attingere dal basso che dall’alto.

**11. BE A MENSCH**

Mensch è una parola Yiddish che descrive una persona che è molto ammirata e verso cui si nutre molta fiducia, la cui parola è gentile, la cui opinione è ricercata, che è un po' come un santo, tranne che non è necessario essere morti per essere un mensch. Vediamo quali sono gli elementi distintivi:

* helps people who cannot help him: un mensch non pensa “questa persona può aiutarmi. perciò io anche lo aiuterò” ma aiuterà le persone per il solo piacere di farlo anche se queste non possono contraccambiare
* Do the right thing, the right way: è a livello morale
* Pay back society: hanno il desiderio di ripagare la società. Gli imprenditori sono “benedetti”, hanno la vision, l'energia e la capacità di recrutare leve, la capacità di creare grandi cose e grazie a quella benedizione hanno l'obbligo morale di ripagare la società. Alla fine della vita si è giudicati sul "hai reso il mondo un posto migliore?"

Costruisci qualcosa di grandioso e gli evangelisti e le persone verranno da te.

Ricordati che la tua responsabilità è verso la compagnia, non verso la persona. Anche se è difficile