

**Come costruire una startup in
condizioni di incertezza**

30/09/2015

Fabrizio Aiello

Sommario

Introduzione	0
Capitolo 1	9
Introduzione al mondo delle <i>startups</i>	9
1.1. Che cosa è una <i>startup</i> ? Il dibattito letterario.....	9
1.2. Perché si parla solo di <i>startups</i> ?	17
Capitolo 2	18
I cambiamenti realizzati da internet	18
2.1. L'avvento di Internet.....	18
2.2. Come Internet ha stravolto l'economia dei consumatori.....	20
2.3. Come internet ha stravolto l'economia delle imprese	24
2.4. Il principio di emulazione.....	34
2.5. I numeri prodotti da Internet.....	35
Capitolo 3	40
L'impatto economico delle <i>startups</i>	40
3.1. Il rilancio economico può dipendere dalle <i>startups</i> ?	40
3.2. La creazione di lavoro nel settore <i>traded</i>	41
3.3. La vera arma segreta delle <i>startups</i> : "La creazione indiretta di posti di lavoro; il settore <i>non-traded</i>	47
3.4. Il benessere sociale creato dalle <i>startups</i>	52
Capitolo 4	59
<i>Startup</i> = Innovazione + Incertezza!	59
4.1. L'importanza dell'innovazione.....	59
4.2. L'incertezza nell'innovazione.....	64

Capitolo 5	66
L'alba di un nuovo movimento imprenditoriale: Il <i>lean approach</i> .	66
5.1. Introduzione alla discussione odierna sulla teoria imprenditoriale.	66
5.2. L'alba di un nuovo movimento: il <i>lean approach</i> e il <i>customer development</i> .	89
Capitolo 6	98
Il <i>lean approach</i> per creare il giusto modello di <i>business</i>.	98
6.1. Introduzione al capitolo; obiettivi della ricerca.	98
6.2. Il <i>business model</i> e il <i>Lean Canvas</i> di Ash Maurya.	99
6.3. Illustrazione della metodologia operativa.	103
6.4. Il <i>building block</i> del problema.	105
6.5. Il <i>building block</i> dei clienti.	121
6.6. Il <i>building block</i> della soluzione.	129
6.7. Il <i>building block</i> della <i>Unique Value Proposition</i> o <i>UVP</i> .	151
6.8. Il <i>building block</i> dei canali.	160
6.9. Il <i>building block</i> della <i>cost structure</i> .	170
6.10. Il <i>building block</i> delle metriche e la nascita della contabilità dell'innovazione.	184
6.11. Il <i>building block</i> dell' <i>unfair advantage</i> .	202
6.12. La critica più importante all'approccio <i>lean</i> .	227
Capitolo 7	234
Analisi finale	234
7.1. L'obiettivo della tesi.	234
7.2. L'apprendimento convalidato della tesi. Lezione N.1: le differenze tra una <i>startup</i> e un'impresa che opera in un contesto consolidato.	235

7.3. Lezione N.2: le <i>startups</i> operano nell'incertezza. L'incertezza innalza il tasso di fallimento.....	237
7.4. Lezione N.3: i tre blocchi fondamentali del <i>business model</i>	240
7.5. I pilastri fondamentali del metodo <i>lean</i> per eliminare l'incertezza.	244
7.6. Il modello per operare in un contesto incerto.....	245
Capitolo 8	270
Dall'apprendimento alla pratica: il caso <i>Stip</i>	270
8.1. Che cos'è <i>Stip</i> ? Da chi è formato il <i>team</i> ?	270
8.2. Il <i>building block</i> dei problemi in <i>Stip</i>	271
8.3. La validazione.....	273
8.4. Studio dei concorrenti.....	275
8.5. Il <i>building block</i> dei clienti.....	278
8.6. Il <i>building block</i> della soluzione; come <i>Stip</i> vuole superare i problemi identificati.	279
8.7. L' <i>MVP</i> e il ciclo <i>lean</i> per identificare gli <i>early adopters</i> e iniziare a validare la soluzione.	289
8.8. E il lato utente?	298
8.9. Il futuro di <i>Stip</i>	301
Bibliografia	305

Introduzione

Il mio ultimo anno è stato colmo di esperienze, dalle quali sono sorti interessanti spunti che mi hanno accompagnato in questo percorso di scrittura. Per essere più chiari, nell'ultimo anno solare ho potuto interfacciarmi con due mondi, quello universitario e quello reale, che, in teoria, dovrebbero essere complementari fra loro. In realtà, la distanza, almeno nel mondo del *business*, è tristemente profonda.

In tutto il mio percorso accademico mi sono sempre chiesto cosa accadesse al di fuori delle mura universitarie e se le miriadi di insegnamenti, fra loro fortemente disparati, si sarebbero rivelati utili quando avrei fatto il mio ingresso nel mondo reale. Spesso, mi rispondevo che studiare tutte quelle materie, così lontane l'una dall'altra, sarebbe stato di aiuto poiché un giorno avrei potuto dire che sapevo risolvere sia il problema A che il problema B, proprio perché i corsi universitari mi avevano fornito un bagaglio eterogeneo e completo.

Sfortunatamente, la realtà è completamente diversa. Per essere più precisi, il problema fondamentale è che il mondo viaggia a una velocità esponenzialmente maggiore. Le università, in questo scenario, così come i loro corsi e gli argomenti trattati sono rimasti fortemente indietro. Difatti, ognuno dei loro corsi è pensato e modellato per costruire la figura del grande *manager* della grande impresa che opera in un contesto dove non vi è incertezza, imprevedibilità e dove tutte le informazioni sono note. Nel creare tali figure, bisogna essere onesti e ammetterlo, le università sono le migliori. Purtroppo, però, il mondo sta prendendo un'altra direzione; direzione sempre stata presente, ma oggi ancor più amplificata dalla globalizzazione e dall'avvento di internet. Infatti, mai come ai giorni nostri, i mercati sono stati così unificati, i confini abbattuti e agevolati i

passi da intraprendere per operare in luoghi lontani da quello di origine. Mai come in questo millennio, grazie a internet, è stato così semplice, immediato e non costoso ottenere informazioni sia per le persone sia per le imprese e, soprattutto, poco dispendioso per gli imprenditori aprire attività e portare i propri *businesses* sino all'altra parte del mondo.

In un contesto così dinamico, turbolento e discontinuo non ha senso pensare a costruire la figura del grande *manager*. In primo luogo, perché le università dovrebbero adattarsi a tale cambiamento, studiarlo e costruire dei corsi per formare nuovi *managers* in grado di operare in un siffatto contesto, dove prevedere il futuro, è impossibile. Piuttosto, è necessario introdurre un approccio che aiuti a focalizzarsi sul presente, eliminando l'incertezza e imprevedibilità, fornendo, così, la mentalità e gli strumenti per controllare il futuro.

Per di più, è inutile far sì che gli studenti assumano tali connotati, in primo luogo, perché *manager* di grandi aziende consolidate si diventa con il passare degli anni e, perciò, si avrebbe tutto il tempo per imparare a comportarsi come tale figura richiede.

Inoltre, questi ruoli, in un mondo così discontinuo, stanno diminuendo sempre più e, di conseguenza, non è utile sfornare una moltitudine di copie che, probabilmente, non troveranno un lavoro e che, quindi, dovranno riprendere a studiare, cambiare il loro approccio, la loro cultura *manageriale* e mentalità per potersi inserire in un contesto totalmente diverso da quello dipinto dalle università.

Infine, e questa è la riflessione più banale di tutte, che senso ha produrre un numero gigantesco di *managers* se, in precedenza e contestualmente, non si insegna alla gente come divenire imprenditore?

I grandi imprenditori sono sempre esistiti e mi sembra paradossale che non vi siano corsi formativi focalizzati a creare questo tipo di figura vitale per il benessere mondiale e per dare da mangiare anche a questi grandissimi e fenomenali *managers*.

Il mondo, prima di avere bisogno di gestori, necessità per continuare a vivere ed evolversi di creatori. Infatti, è l'atto di creare posto in essere da un imprenditore che genera tutti gli effetti positivi per l'ecosistema mondiale. In tal senso, una nuova impresa può eliminare un problema nella vita delle persone mediante un prodotto o servizio, migliorando il loro benessere. Per realizzare ciò, necessita di personale che viene, naturalmente, pagato. Inoltre, può accadere, come mostreremo nel corso della tesi, che dalla nascita di quest'impresa sorgano altre realtà satelliti e che, in quello stesso luogo, prendano vita un insieme di servizi locali necessari per soddisfare le esigenze primarie dei dipendenti, i quali, spendendo una parte dei loro stipendi, aiutano a far girare moneta e a far crescere l'economia. Con questo semplice esempio si è mostrata la maggior importanza della creazione rispetto alla gestione, la quale è, inevitabilmente, subordinata alla prima. Pertanto, invoco a gran voce un cambiamento urgente nella mentalità e nell'approccio delle università italiane nella formazione dei futuri uomini di economia.

Per onestà intellettuale, però, è doveroso dire che esistono, all'interno delle università, delle eccezioni, vale a dire dei professori che spingono ed esortano gli studenti a uscire da quelle mura, che cercano di far capire che il mondo reale è completamente diverso e che provano a fornire gli strumenti migliori per affrontarlo.

Oltre a ciò, devo ringraziare l'università perché insegna una mentalità, quella del lavoro, dell'impegno, della costanza e della perseveranza che sono fondamentali per vivere nel mondo reale. Queste precisazioni erano necessarie; ora si può tornare al nostro discorso.

Io, purtroppo, sono uno di questi potenziali e irreali grandi *manager*. Fortunatamente, la mia curiosità e la voglia di costruire qualcosa di mio che possa creare un impatto, mi hanno spinto a vedere cosa accadesse al di fuori delle mura non solo della mia università ma del mio paese.

Il mio interesse, quindi, è stato catturato da un termine che ha fatto la sua apparizione solo recentemente nella nostra quotidianità, vale a dire "*startup*".

Ovunque sentivo questa parola e ovunque leggevo storie di persone di qualsiasi età che erano riuscite a creare una propria creatura di successo.

Chiunque s'interfacci, per la prima volta, in questo mondo proverà la stessa sensazione. Sembra un mondo fatto unicamente di successi, creatività, serenità, gioia, soddisfazione personale e dove il finale è sempre lieto. Non esiste niente di più falso. Il mondo delle *startups*, quindi per dirla in parole semplici il mondo dell'imprenditoria innovativa è un mondo complesso e durissimo. Se si scava più a fondo, si capisce che parole, appunto, come semplicità, serenità e successo sono sì dei traguardi ma lontani e veramente difficili da raggiungere. Se si scava ancora più a fondo, si scopre che tutto quel grande successo di cui si parla sono casi sporadici e che, la realtà, racconta di un tasso di fallimento che si attesta intorno all'80/90%. Quando ho letto questi dati, tutto quell'interesse per questo mondo non è diminuito, anzi è aumentato. D'altronde, come si dice da sempre, le cose più belle sono quelle più complicate da ottenere. Inoltre, era inevitabile attendersi che in un mondo così complesso, competitivo, discontinuo e dove il più forte calpesta il più piccolo, queste giovani realtà abbiano dovuto e dovranno affrontare degli ostacoli insormontabili. Eppure, proprio per tali ragioni, diviene qualcosa di straordinario quando una *startup* riesce a imporsi sul mercato e a cambiare le nostre abitudini.

Proprio in questo periodo sono iniziati a sorgere in me ulteriori spunti di riflessione. Iniziai a domandarmi perché il tasso di fallimento fosse così alto, quali fossero le cause principali, i limiti e criticità dei metodi che avevo appreso all'università e quale fosse la strada da intraprendere per ridurre questi numeri così negativi. Fu in questo momento che m'imbattei nella storia di una straordinaria *startup*, *IMVU*¹, che riuscì a evitare un fallimento inevitabile e a raggiungere, invece, uno straordinario successo, cambiando la mentalità e l'approccio operativo. Uno dei fondatori di questa *startup* era Eric Ries. Mi accorsi, immediatamente, che quella storia poteva aiutare a colmare i vuoti che avevo e, non appena scoprii che quest'imprenditore aveva scritto un libro che

¹ La storia di *IMVU* sarà raccontata nel Capitolo 6.

rispondeva alle mie domande e aveva dato vita a un nuovo movimento imprenditoriale, il *lean approach*², decisi d'immergermi totalmente in questo nuovo mondo. Più vi entravo dentro e più mi accorgevo delle lacune del sistema universitario, delle enormi differenze di ragionamento, di mentalità e approccio fra quest'ultimo e il mondo imprenditoriale. Più leggevo, navigavo sul *web*, scambiavo opinioni con chi nel mondo delle *startups* già ci viveva e più mi accorgevo della mia voglia di entrare in quest'universo, di farne parte, di apprendere da questi grandi imprenditori per avere un quadro più chiaro, per formare un mio pensiero e per poter applicare tutte le informazioni nella realtà.

Oggi, con il modello a cui sono giunto, che presento nella tesi e con la *startup* che sto facendo insieme a dei colleghi e amici, posso dire che la strada intrapresa è quella giusta, o almeno, è quella che mi fornisce sempre nuovi stimoli e idee.

Con questa tesi, pertanto, voglio condividere ciò che ho scoperto, appreso e, soprattutto, ciò che ho fatto e che proverò a realizzare.

² L'approccio *lean* sarà un cardine di questa tesi. Verrà introdotto nel Capitolo 5 e sviscerato in quelli restanti.

Capitolo 1

Introduzione al mondo delle *startups*

1.1. Che cosa è una *startup*? Il dibattito letterario.

Oggigiorno, ovunque si parla di *startups*; si può leggere o sentire discutere di *startups* nelle università, nelle conferenze, negli incubatori, nei libri e naturalmente in qualsiasi pagina del web ma anche nelle metro, nei caffè, nei ristoranti, nelle palestre e nelle riviste. In altri termini, si può asserire che questa misteriosa parola sia, oramai, divenuta sistematicamente presente nella nostra vita quotidiana. La definisco misteriosa, poiché dopo aver letto e ascoltato numerose disquisizioni sulle *startups* mi sono accorto che sorge un paradosso alquanto curioso. Difatti, se da un lato questa è divenuta un'espressione di uso globale dall'altro lato, non lo è il suo significato.

Infatti, se provaste a chiedere ad accademici, a giornalisti, a *venture capitalists*, a governanti o a imprenditori, così come a studenti, a esperti della materia o a semplici appassionati, otterreste una miriade di visioni, di punti di vista diversi su cosa sia una *startup* e di quali siano i suoi elementi critici e caratteristici.

Al fine di avvalorare questa tesi, si mostreranno di seguito le numerose e differenti definizioni di cosa sia una *startup* e di quali siano gli elementi più importanti per la sua realizzazione. La distanza che si potrà osservare, tra una definizione e un'altra, in parte, a mio avviso, scaturisce dal differente ruolo svolto dalla persona all'interno della *startup community* che implica differenti obiettivi; in parte dal fatto che la principale corrente letteraria, il *lean startup movement* si è affermato solo dopo l'uscita, nel 2011, del capolavoro di Eric Ries, *The Lean Startup* o *Partire Leggeri* per quanto riguarda la versione italiana. La particolarità di questo movimento, a mio avviso, oltre ad essere recente e non ancora capillarmente diffuso, è che la sua fonte principale non deriva da ricerche o articoli accademici bensì, da individui che tuttora o per larghi tratti della loro

vita sono stati imprenditori che hanno deciso di condividere con gli altri colleghi la storia dei loro successi ma soprattutto dei numerosi fallimenti. Ovviamente, ogni persona dalla propria esperienza apprende qualcosa di simile ma anche di diverso da un'altra e pertanto, mi sembra naturale, che ognuno di loro possa dare una sfumatura differente di cosa sia una *startup* e di quali siano i suoi aspetti cruciali.

Spiegato il perché non esiste un'unica e condivisa visione, ora s'illustrano le diverse definizioni. Ritengo sia molto utile diversificarle in relazione al ruolo del soggetto preso in considerazione al fine di dimostrare, come detto in precedenza, che svolgere funzioni e avere obiettivi diversi implichi enfatizzare elementi differenti di una *startup*.

Per quanto concerne i Governi, si è deciso di prendere in considerazione la definizione di *startups* presenti nelle leggi italiane e in quelle americane.

In Italia, ai sensi del decreto legge del 18/10/2012 n.179 (<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2012-10-18;179>), viene definita *startup*-innovativa, "la società di capitali le cui azioni non siano quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione" (<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2012-10-18;179>.) Inoltre, dalla normativa, si evince che la stessa società debba svolgere la sua attività da non più di quarantotto mesi, con un valore di produzione non superiore a cinque milioni di euro e non debba aver distribuito e distribuire utili. La definizione non è ancora conclusa, poiché il nostro legislatore precisa che la stessa società deve perseguire come obiettivo l'innovazione e, infine, possedere almeno uno dei tre requisiti seguenti:

- Essere titolare di una privativa industriale in campo tecnico-scientifico.
- "impiego come dipendenti o collaboratori a qualsiasi titolo, in percentuale uguale o superiore al terzo della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di titolo di dottorato, di ricerca o che stia svolgendo tale percorso presso un'università italiana o straniera, oppure in possesso

di laurea e che abbia svolto, da almeno tre anni, attività di ricerca certificata presso istituti di ricerca pubblici o privati, in Italia o all'estero, ovvero, in percentuale uguale o superiore a due terzi della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di laurea magistrale” ai sensi dell’art. 3 del regolamento di cui al DM 22.10.2004 n. 270.

- Destinare all’attività di ricerca e sviluppo almeno il 15% del maggior valore tra il costo e le entrate economiche derivanti dalla produzione. Da tali spese si escludono quelle inerenti all’acquisto e locazione di beni immobili.

Per quanto concerne invece la madre patria delle *startups*, la normativa di riferimento è il “*Jumpstart Our Business Startups Act*” (<http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/BILLS-112hr3606enr/pdf/BILLS-112hr3606enr.pdf>), emanato dal presidente Obama il 5 Aprile del 2012. Nella legge si definiscono “*emerging growth companies*” quelle imprese che hanno realizzato un totale di ricavi lordi annuali inferiore a un miliardo nel precedente anno fiscale; oltre a ciò si prevede l’obbligo di divenire un’azienda ad azionariato diffuso nel caso in cui quest’ultima abbia un totale di cinquecento *shareholders* non accreditati o duemila *shareholders* complessivi sia accreditati che non, identificati come tali secondo le norme statunitensi.

Come si può facilmente notare la definizione dei Governi sono molto corpose e dettagliate. Quest’ultime non delineano un concetto di *startup* dinamico, creativo e fantasioso come invece si mostrano queste giovani realtà, ma questo non è il compito del governo; il suo reale compito consiste nel definire le regole del gioco e nell’indicare chiari parametri che permettano di stabilire a chi debba essere applicato un determinato istituto. Per tale ragione nelle definizioni sopra riportate s’indicano valori specifici, parlando di ricavi lordi, numero di *shareholders* e d’impiegati, d’investimenti in *R&D* e di altri aspetti, al fine di poter stabilire con la massima chiarezza se un’impresa possa essere definita *startup*.

D’altro canto, molto spesso, enunciare delle leggi così corpose può essere controproducente poiché, da un lato risulta alquanto complesso verificare il

rispetto di tutti questi criteri e dall'altro, a mio avviso, risulta fuorviante usare tali parametri per definire le *startups* in modo tale da poter applicare a loro degli istituti agevolati.

A mio modesto parere, i Governanti più che cercare di etichettare delle imprese usando parametri economici dovrebbero concentrarsi sugli aspetti che realmente contano nelle *startups*, vale a dire l'innovazione. Le *startups*, quindi a mio modesto parere, non sono quelle realtà che raggiungono un certo numero di profitti o che hanno ottenuto un certo quantitativo d'investimenti, bensì sono quelle realtà che hanno come obiettivo quello di innovare, overosia di cambiare o rivoluzionare lo stato delle cose esistenti sul mercato.

Pertanto, ritengo che il Governo dovrebbe cercare di fornire degli strumenti tangibili che agevolino chi fa innovazione, che spingano i più dormienti a farla, ma soprattutto dovrebbe facilitare l'incontro tra il capitale, la futura imprenditoria e gli investimenti.

Difatti come rileva Venkataraman nel 1997, sono solo le conoscenze apprese dalla ricerca, dalla sperimentazione e dall'osservazione che possono essere rielaborate per creare prodotti o servizi innovativi non individuabili da altri soggetti, ossia, utilizzando il vocabolario degli *startupper*, che possono essere rielaborate per creare qualcosa di *disruptive* sul mercato.

Ora, invece, è il momento di analizzare le definizioni poste in essere da alcuni *venture capitalists*. In primo luogo spieghiamo brevemente che ruolo questi rivestono nei *clusters* tecnologici attuali. I *venture capitalists*, in cambio di *equity*, supportano le *startups* fornendo loro il capitale necessario con l'obiettivo di ottenere un guadagno che n volte maggiore. In altri termini, stiamo parlando di finanziatori veri e propri.

Ovviamente, l'obiettivo primario per un qualsiasi finanziatore consiste nel far sì che l'investimento generi un ritorno più che soddisfacente ed è, per tale ragione, che i fondi di *venture capital* enfatizzano, quando si parla di *startup*, il tasso di redditività e di crescita.

Difatti, questa è la stessa risposta che un giornalista di *Techcrunch* in un articolo³, Alex Whilelm, ottiene da due *venture capitalists* americani, Matt Murphy di *Kleiner Perkins* e Rafael Corrales di *Charles River*.

Per spiegare più chiaramente quale sia la visione dei *venture capitalists* si è preso come riferimento uno degli investitori più impegnati nel settore, Paul Graham. Graham, oltre ad essere da anni un *venture capitalist* famoso in tutto il mondo, è il *Co-founder* di *Y Combinator*, che si occupa di finanziare *startups* in *early-stage* e di accompagnarle nel loro percorso di crescita.

Graham definisce sul suo *blog*⁴ le *startups* mediante un'equazione, *Startup = Growth*. Inoltre, al fine di creare un modello di *business* scalabile, ossia in grado di crescere, egli afferma che una *startup* deve creare qualcosa che sia desiderata da un numero rilevante di persone. Pertanto, non è interessato, al numero dei dipendenti, alle spese in *R&D*, se la società sia o non sia quotata o il numero di *shareholders* come accade, invece per i governi ma tende a focalizzarsi solamente sul tasso di crescita nel tempo di una *startup*. Al fine di comprendere la sua visione mi servirò di un esempio.

Consideriamo la libreria X e *Amazon*. Supponiamo che la libreria X sia un locale antico, caratteristico, dove si possono trovare o ordinare tutti i libri inimmaginabili; inoltre, il personale oltre ad essere estremamente competente è anche molto alla mano. Possiamo dire che gli ingredienti per realizzare un'attività vincente vi sono tutti. Tutto questo però, nella visione di Graham, non basterebbe per definire la libreria una *startup*, poiché, nonostante le sue potenzialità, poche persone sarebbero disposte a prendere la macchina e viaggiare chilometri e chilometri per andare alla libreria X. Infatti, queste persone, se avessero la necessità di acquisire un libro, si rivolgerebbero, senza dubbio, ad *Amazon* che, come tutti oramai sapranno, è in grado di consegnare, direttamente nelle loro case, in pochi giorni il libro tanto desiderato a un prezzo,

³Whilelm, A. (2014). *What the hell is a startup anyway*. Tratto da Techcrunch: <http://techcrunch.com/2014/12/30/what-the-hell-is-a-startup-anyway/>.

⁴Graham, P. (2012). *Startup=Growth*. Tratto da Paul Graham: <http://www.paulgraham.com/>

per di più, anche vantaggioso. In conclusione, per dirla con le parole dello stesso Graham, la libreria non può essere progettata per crescere rapidamente.

Infine, quando il *Co-founder* di *Y combinator* parla di crescita rapida, nel suo saggio "*Startup=Growth*" fa riferimento a un tasso settimanale del 5-7%.

Dalla visione di Graham e degli altri investitori si può evincere che questi non sono, chiaramente, interessati primariamente al benessere collettivo o a creare qualcosa di nuovo di rivoluzionario e di proprio; i *venture capitalists* poiché investono, i loro soldi sono interessati unicamente alla capacità e potenzialità che una *startup* abbia di crescere. Il motivo derivava dal fatto che crescere implica avere a che fare con un mercato sempre maggiore che, abbinato a un adeguato modello di *revenue*, è in grado di portare nelle loro tasche un guadagno n volte maggiore.

Come abbiamo visto per Governo e VCs, ruoli diversi determinano definizioni diverse, poiché differenti sono gli obiettivi e le funzioni svolte. Detto ciò, è naturale aspettarsi che gli stessi imprenditori seriali, chi vive, gioiscono, piangono e combattono minuto dopo minuto per e con la loro *startup*, abbiano una visione totalmente diversa dai soggetti sino ad ora considerati.

Difatti, in un'intervista a *business insider*,⁵ Neil Blumenthal, *Co-Ceo e Co-Founder* di *Warby Park*, considera una *startup* come un'azienda che cerca di risolvere un problema la cui soluzione non è ovvia e il successo non è garantito.

Sulla stessa linea si muove, il *Ceo* di *Homejoy*, una delle *hottest startups* del 2013, Adora Cheung, sottolineando che fare *startup* è uno *state of mind* che consiste nella decisione di rinunciare alla stabilità con l'obiettivo di realizzare qualcosa che possa diffondersi e creare impatto.

Sempre in una vallata in cui riecheggia l'incertezza come suono principale, si muovono le definizioni di tre dei più importanti esponenti del *Lean Startup Movement*, Ash Maurya, Steve Blank ed Eric Ries. Ognuno di loro è un imprenditore seriale che ha dovuto affrontare, prima di raggiungere l'enorme

⁵Shontell, A. (2014). *What is a startup definition*. Tratto da Business Insider: <http://uk.businessinsider.com/what-is-a-startup-definition-2014-12?r=US#ixzz3VENzckbx>.

successo attuale, alcuni fallimenti che gli hanno permesso di acquisire una visione completa di cosa sia realmente una *startup*.

Pertanto, le loro definizioni risultano molto simili.

Steve Blank, in un articolo⁶, afferma che “una *startup* è un’organizzazione **temporanea** usata per **cercare** un modello di *business*⁷ ripetibile e scalabile”(<http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>). I concetti principali in questa definizione sono espressi in grassetto; egli si sofferma su “temporaneo”, poiché l’obiettivo è proprio quello di non essere più una *startup*; pertanto o quest’ultima riesce a crescere e affermarsi sul mercato o deve virare verso altri lidi. Invece, “cercare” evidenzia, sempre per Blank, la differenza tra una piccola e una grande azienda, poiché la prima insegue un modello di *business* sconosciuto per scalare, mentre la seconda esegue un modello noto.

Per quanto concerne la visione di Ash Maurya⁸, egli riprende, quella espressa da Eric Ries nel suo libro (Ries, 2012).

Il fondatore del *Lean Movement*, concepisce la *startup* come “un’istituzione umana studiata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza” (Maurya, 2010).

Come si può notare, in tutte le definizioni date da imprenditori seriali, non si parla mai di numeri veri e propri, di ricavi, d’investimenti, d’impiegati, di settore economico, di anni di vita o, come molti fraintendono, di legame con la tecnologia. Pertanto, secondo la mia opinione, tre sono gli elementi fondamentali che caratterizzano una *startup*.

⁶Blank, S. (2010). *What’s a Startup? First Principles*. Tratto da Steve Blank: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>.

⁷ Un *Business Model* spiega come l’azienda sia in grado di creare e ,contestualmente, catturare valore per e da i tuoi clienti. In altri termini, un business model racconta la storia di come, perché e con cosa l’azienda sia in grado di fare soldi.

⁸ Ash Maurya oltre ad essere un imprenditore seriale, CEO di *Spark59* e *Usercycle*, è l’inventore del *Lean Canvas*, strumento di rappresentazione di un business model ed autore del capolavoro “*Running Lean*”.



Questa immagine rappresenta il primo elemento cruciale per una *startup* che, molto spesso, viene dimenticato, il *team*. Le *startups* sono fatte da persone e riflettono ciò che le loro persone sono. Gli individui che fanno *startup* hanno voglia di sognare, di cambiare la loro vita e quella delle persone al loro fianco e di creare qualcosa che sia solamente loro.



Qui, naturalmente, si parla d'innovazione. Il problema, a mio avviso, è che molto spesso si sente la necessità di circoscrivere l'innovazione all'interno di determinati settori, anche se non è così. Ritengo che possa essere definito innovazione qualsiasi prodotto o servizio che introduco qualcosa che sul mercato non esisteva. Al tempo stesso sono innovazioni anche la modifica, il cambiamento o rivoluzione di un modello di *business*, così come la creazione di un nuovo mercato che fa sorgere l'esigenza di un bisogno sino a quel momento latente o inesistente nelle persone.

Infine, siamo giunti all'ultimo elemento, quello che chiaramente e direttamente si evince da ogni definizione posta in essere dagli imprenditori seriali, l'incertezza. Difatti, realizzare, in condizioni di estrema incertezza, un prodotto o servizio innovativo, senza restrizioni di alcun tipo, significa fare *startup*. Come abbiamo visto e come avevo annunciato ogni soggetto da un'opinione diversa su cosa sia una *startup*. A mio avviso, questo è naturale, perché ognuno ha il proprio obiettivo, interesse e compito nell'ecosistema.



1.2. Perché si parla solo di *startups*?

Se si apre un *Social Network*, si naviga sul *web* o si va in giro per strada non passerà molto tempo prima di leggere o sentire la parola "*startup*". Se nel primo capitolo si è cercato di mostrare come vi siano diverse opinioni su cosa sia una *startup*, ora è giunto il momento di capire perché si parla così assiduamente di quest'argomento.

A mio avviso, diversi sono i motivi che hanno contribuito, dagli anni' 90 sino a oggi, a spostare l'attenzione della gente, dei media, degli investitori, e dei Governi verso le *startups* e a far sì che, un numero sempre maggiore di persone, decidesse di lasciare un lavoro stabile con un guadagno certo per il sogno di realizzare qualcosa con le proprie mani nonostante l'elevata incertezza e rischio che avrebbe dovuto affrontare. Secondo la mia analisi le principali cause sono tre:

- La diffusione capillare di internet, la sua trasformazione in sistema economico e il passaggio dall'era dell'industrializzazione a quella della conoscenza.
- I nuovi posti di lavoro, diretti e indiretti, creati dalle stesse *startups*.
- La maggior ricchezza creata.

Capitolo 2

I cambiamenti realizzati da internet

2.1. L'avvento di Internet.

In sintesi si può dire che internet sia nata intorno al 1960, mentre il *World Wild Web* ha fatto la sua prima e gloriosa apparizione sul server "*info.cern.ch*" nel 1990.

Da quel momento e per i successivi due decenni il numero dei *server* sono cresciuti a dismisura, così come le potenzialità di internet, gli utilizzatori e gli stessi strumenti a disposizione. Il motivo di tale diffusione, a mio avviso, risiede nella peculiarità e nella forza di questo strumento dove chiunque può apportare innovazioni, miglioramenti e modifiche sulla base delle esigenze che di volta in volta si palesano. I Frutti di questa caratteristica insita in internet sono novità e invenzioni rivoluzionarie come *l'e-mail*, i motori di ricerca e i *Social Network*.

Dopo questa breve introduzione, è giunto il momento di capire cosa sia internet e il suo funzionamento. Internet, per come l'abbiamo imparato a conoscere, può essere concepito come la rappresentazione digitale e virtuale del mondo reale che interagisce continuamente con quello fisico, riuscendo a superare alcuni dei suoi limiti. Infatti, ad esempio, ha annullato le distanze fisiche tra le persone, facilitando a livelli eccezionali le comunicazioni tra le stesse, basti pensare al servizio introdotto da *Skype*.

Per quanto concerne una comprensione più approfondita di tale fenomeno, occorre rammentare come al riguardo siano stati e continuano a essere numerosi i dibattiti fra gli intellettuali. A mio avviso, però, merita di essere citata quella linea di pensiero che concepisce internet come una *General Purpose Technology (GPT)*. Bresnahan e Trajtenberg (1995) per *GPT* intendono quella tecnologia che, per le sue caratteristiche, ha la capacità di generare impatti rilevanti in altri settori, tra di loro anche diametralmente opposti, e, soprattutto, al modo di vivere della società. Come rileva Cellini (Cellini, *Internet Economics*, 2013), esempi di *GPT* sono stati in passato la macchina a vapore e l'elettricità.

Lo stesso autore passa al vaglio la veridicità di questa visione, analizzando il possesso da parte di internet di tutte quelle caratteristiche che inquadrano una *GPT*.

La prima esige che la tecnologia abbia una varietà di applicazioni. In tal senso, internet ha poche limitazioni, poiché può essere utilizzata sia nel settore finanziario sia in quello logistico, o, allo stesso tempo, come strumento per rendere più efficace e penetrante la comunicazione e il *marketing*.

La seconda concerne la pervasività di internet. A tal riguardo basta mostrare i risultati ottenuti da una ricerca⁹ la quale illustra come, sulla popolazione totale, gli utenti attivi sono circa 3.010 miliardi ed è prevista una crescita continua. Pertanto, la pervasività è assicurata!

Oltre a queste prime due caratteristiche, una *GPT* per esser tale deve generare innovazione incrementale. Questa peculiarità è propria di internet, poiché, come detto in precedenza, dal primo computer si è passati, per dirla alla Steve Jobs, a un computer in ogni casa, così come da un singolo *server*, quello del *Cern*, si è passati a milioni di *server*.

Infine, le ultime due proprietà consistono nella complementarità con altre tecnologie, facilmente dimostrabile tramite l'interazione iniziale di internet con i *cds* e quella attuale con gli *smartphones* e *tablets*, e la ricerca di nuovi processi organizzativi. Quest'ultima, come pone l'accento Cellini, è riscontrabile nei cambiamenti che internet ha ingenerato nel sistema economico. Difatti, ad esempio, la capacità di comunicare con i clienti a basso costo ha permesso anche alle piccole imprese di superare i confini nazionali, concedendo a loro la possibilità di divenire dei *competitors* temibili per le grandi aziende anche a livello internazionale.

Oltre ad essere vista come una *GPT* si può, ora, considerare internet come una piattaforma. Interessante è la concezione da parte di studiosi come Rochet e Tirole (2003) di quali funzioni una piattaforma, come internet, possa svolgere dal

⁹Cosmobile (2015). *Digital, Social e Mobile 2015: cosa succede in Italia e nel mondo?* Tratto da Cosmobile: <http://www.cosmobile.net/blog/digital-social-e-mobile-2015-cosa-succede-in-italia-e-nel-mondo-0126.html>.

punto di vista economico. Con il passare del tempo i costi di avere un pc si sono notevolmente abbassati e, parallelamente, la qualità della connessione è nettamente migliorata. Ciò ha fatto sì che internet generasse la possibilità di far incontrare, su uno stesso terreno, due diversi soggetti, da un lato le aziende e dall'altro gruppi di persone o utenti, divenendo, appunto, una piattaforma *multi-side*.

Oltre ad essere *multi-side* è, come mostra Cellini nel suo libro, aperta, universale e neutrale.

Aperta nel senso che, come già detto, non vi è un unico soggetto che decide, gestisce e organizza tutto a tavolino ma gli utenti stessi possono apportare cambiamenti anche radicali, basti pensare all'impatto generato da *Facebook* o ai motori di ricerca *open-space*, come *Duckduck* dove tutti possono apportare il loro contributo. Proprio la decentralizzazione del potere in internet è stato uno dei motivi della sua grande diffusione, poiché con il web tutti hanno le stesse possibilità; è sufficiente avere un computer e una connessione.

Universale, giacché si può accedere da qualsiasi luogo, con diversi dispositivi e in qualsiasi momento.

Infine neutrale, poiché secondo Ballon e Van Heesvelde, non ha un controllo sui clienti. Vediamo ora i risultati ingenerati da questa piattaforma.

2.2. Come Internet ha stravolto l'economia dei consumatori.

L'avvento e la diffusione di internet hanno determinato il passaggio dall'era industriale a quella della conoscenza. Molti studiosi rilevano, infatti, che internet sia stata e sia in grado di ridurre una delle principali cause che originano le inefficienze del mercato, vale a dire le asimmetrie informative¹⁰, e, pertanto, sostengono che abbia contribuito a creare un mercato "democratico". Cercherò,

¹⁰ Per asimmetria informativa si intenda una situazione nella quale due diversi soggetti, facenti parte lo stesso processo economico, non dispongono delle stesse informazioni. Per essere più precisi potrebbe accadere che il venditore detenga una quantità di informazioni maggiore rispetto all'acquirente. Da questa situazione potrebbe scaturire o che il venditore decida di trarne vantaggio a discapito dell'acquirente o che, quest'ultimo, consapevole della situazione preferisca uscire dal mercato; ciò che il premio nobel Akerlof definisce come *adverse selection*.

ora, di dimostrare in che modo internet possa riuscire in questo intento. Com'è stato rilevato essere *multi-side* implica, non solo, un'interazione continua tra azienda e cliente, ma tra gli stessi clienti. Tutto questo genera uno scambio continuo d'informazione, senza interessi economici, tra individui che si trovano nelle stesse condizioni e che, pertanto, sono disposti ad aiutarsi l'un l'altro. Oltre a ciò, permette agli utenti di svolgere attività come la ricerca d'informazioni e il confronto tra i prodotti, che, in mancanza del *web*, non avrebbero potuto compiere senza ingenti spese di tempo e soldi. Oggi, in contrasto, con il *web* questo può essere realizzato a costi zero o bassissimi, determinando una riduzione nelle asimmetrie informative tra aziende e i clienti.

Pertanto, con la nascita di internet le aziende non hanno più quella posizione di vantaggio e di predominio netto sui consumatori come in passato. In realtà, le aziende detengono, ancora una mole d'informazioni maggiore se confrontata con quella dei clienti. Questo è naturale poiché sono loro che producono un bene o realizzano un servizio. Ciò che cambia, oggi, è la forza che i clienti hanno acquisito tramite internet. Difatti, come già detto, con internet i clienti possono comunicare facilmente con i loro pari, possono raccontare le loro esperienze e i loro rapporti con le aziende e, se hanno avuto con questa un incontro spiacevole, tramite l'uso di internet, anche un altro cliente, nonostante viva nell'emisfero opposto potrà venirne a conoscenza. La conseguenza è scontata: il cliente, preso atto di questa situazione, deciderà di orientarsi verso un altro fornitore. In altri termini, si può suggerire che internet renda l'economia più vicino a un sistema democratico, nel quale se un politico non dovesse mantenere le promesse effettuate in campagna elettorale egli, si spera, non sarebbe più votato alle successive lezioni. Questo meccanismo, oggi, funziona in maniera perfettamente identica anche per le aziende. Difatti, supponiamo che un prodotto o un servizio di un'azienda produca delle *performances* certamente diverse da ciò che la stessa aveva chiaramente garantito. Il cliente, si sentirebbe deluso, amareggiato, contrariato ed anche offeso. Quest'ultimo, allora, potrebbe decidere di reagire per far valere i suoi diritti. Ai tempi in cui internet poteva essere unicamente il

prodotto di una mente fantasiosa, egli si sarebbe diretto presso gli uffici dell'azienda o appostato fisicamente davanti ai negozi della stessa per farle cattiva pubblicità. Probabilmente il suo messaggio sarebbe potuto arrivare circa a cento persone, forse a mille ma non di più. Inoltre, nonostante egli possa decidere di dedicare il suo tempo libero a questa battaglia personale, credo che, difficilmente, un'azienda multinazionale avrebbe visto la sua immagine globale indebolita poiché difficilmente questo messaggio avrebbe potuto valicare i confini di una città o di una regione. Pertanto, se per l'azienda i danni sono i minimi per il cliente iniziano a essere ingenti, sia in termini di soldi, di tempo e di fiducia. In contrasto, se una situazione del genere dovesse accadere oggi, nell'era di internet, e quindi nell'era della conoscenza e della comunicazione immediata il cliente agirebbe in tutt'altra maniera e con tutt'altra efficacia. Sicuramente, farebbe valere la sua voce negli uffici dell'azienda, ma la sua azione sarebbe molto più incisiva. Difatti, ad esempio, si può supporre che nell'arco di poche ore, grazie al racconto della sua esperienza sui *Social Network*, sui *blogs*, sul sito dell'azienda o usufruendo delle miriadi di possibilità che il mondo virtuale fornisce, non più cento o mille persone saprebbero dell'accaduto ma centinaia di migliaia o addirittura milioni. La conseguenza è facilmente comprensibile: l'azienda, in un attimo perderebbe tutta la sua fama, immagine e importanza, poiché le persone tendono a dare maggior credibilità a un loro pari che non ha interessi economici di parte, piuttosto che a un'azienda che vive per il profitto.

Questa è la potenza di internet: una persona qualunque, anche l'ultima sulla terra, che vive nel posto più deserto e meno conosciuto al mondo, in possesso di un computer e una connessione funzionante, conta tanto quanto un professionista affermato, anzi forse di più, poiché è riconosciuto come un individuo senza doppi fini.

La riduzione delle asimmetrie informative non ha una portata rivoluzionaria solo poiché capovolge il dualismo tra soggetto forte e soggetto debole a favore del cliente, ma anche perché internet¹¹ sembra aver trasformato un mercato

¹¹ Cellini, P. (2013). *Internet Economics* p.238 e seguenti. Roma: Luiss University Press.

caratterizzato da concorrenza imperfetta a uno dove questa sembra esser divenuta quasi perfetta. Mi sento di sostenere questa tesi, perché oggi con internet i costi per creare un *business* si sono ridotti esponenzialmente. Difatti, gli unici elementi necessari sono uno o un paio di computer, un *team* eterogeneo, composto da persone brillanti, creativi, estremamente pazienti e volenterose. Pertanto, più che risorse finanziarie, almeno nelle fasi embrionali, servono caratteristiche e qualità umane. Ne segue, naturalmente, un incremento spropositato di concorrenti sul mercato e, come gli economisti classici insegnano, in una situazione in cui numerose sono le imprese che offrono prodotti simili o sostitutivi il prezzo tende a essere la rappresentazione fedele dell'incontro tra la domanda e l'offerta. Oltre a tale ragione, internet potrebbe anche perfezionare lo scenario della concorrenza, in quanto, come già detto in precedenza, chiunque con un pc, una connessione e con esigue spese di denaro e tempo può, viaggiando nel *wide web*, acquisire informazioni e confrontare le aziende concorrenti tra di loro finché non troverà ciò che sta cercando.

La domanda successiva sorge naturale; perché mai allora si è apposto dinanzi alla parola "perfetta", il termine quasi. In realtà anche nell'era della conoscenza vi sono imprese, come *Google* o *Facebook*, che svolgono la funzione di predatori e indeboliscono la realizzazione della concorrenza smithiana. Difatti, queste imprese sono sempre a caccia di nuove *startups*, a esse circa collegate, da acquisire in fase iniziale e al fine o di sfruttare un mercato nuovo e interessante o di troncare sul nascere qualsiasi situazione che potenzialmente potrebbe indebolire la posizione, sul mercato, di questi immensi colossi. Questo ruolo è anche agevolato dal fatto che, se da un lato internet ha ridotto o quasi azzerato i costi per aprire un'attività, dall'altro le risorse economiche sono sempre necessarie quando si ha bisogno di far crescere, quindi di rendere scalabile, la nostra giovane *startup*.

I cambiamenti generati dal mondo virtuale non si concludono qui. Internet ha mutato anche le modalità di acquisto delle persone. Per la prima volta, ora, le persone possono acquisire qualsiasi prodotto su internet e aspettare che lo

stesso arrivi comodamente in pigiama nella loro casa, grazie al tasto “invio”. Questo fa risparmiare alle persone molto tempo che altrimenti avrebbero dovuto spendere nel vestirsi, nell’uscire di casa, in mezzo al traffico e in fila al negozio. Tempo che, ora, possono utilizzare in un’altra maniera, come dedicarsi ai loro *hobbies*, ai loro parenti, ai loro amici o, addirittura, ad acquisire altri prodotti. Inoltre il *web* permette una maggior personalizzazione del prodotto, tramite il rapporto diretto, immediato, trasparente e senza costi che s’instaura tra l’acquirente e il venditore, generando una maggiore *customer satisfaction*.

Difatti, il *world wide web* come dice la stessa parola “*wide*” ha un’estensione pressoché senza confini; su internet si può trovare qualsiasi prodotto o servizio anche il più strano o particolare e anche se richiesto da un numero esiguo di persone. A questo punto sorgerà un dubbio, ossia come può guadagnare un imprenditore nel caso in cui tale prodotto si trova nella situazione descritta. Si risponderà a tale quesito nel prossimo paragrafo spiegando quella teoria nota con il termine di “*long tail*”.

Detto ciò, con questo paragrafo si può facilmente notare come la parola appropriata per indicare l’effetto che internet ha avuto ed ha continuamente sul lato *consumer* sia “*stravolgimento*”.

2.3. Come internet ha stravolto l’economia delle imprese

Internet, come ogni innovazione rivoluzionaria, ha avuto la capacità di generare effetti dirompenti in diverse direzioni. Non ha solamente reso migliore e più facile la nostra vita, ma ha, anche, originato delle eccezionali opportunità per chi volesse creare impresa.

Difatti, si può asserire che, grazie alla sua diffusione e alle sue potenzialità, sia divenuto non soltanto uno strumento per sostenere o migliorare *businesses* già preesistenti, ma anche un nuovo mondo pronto per essere esplorato e colonizzato da nuovi imprenditori in cerca di fortuna. Pertanto internet ha avuto la capacità di generare nuovi mercati, basti pensare a quello dei *softwares*, e di cambiare la concezione e il funzionamento di mercati esistenti e radicati nelle

nostre tradizioni, come quello dell'*advertising*, della comunicazione o, ad esempio, del commercio in generale, basti pensare ad *Amazon*.

Numerosi sono i motivi che hanno permesso a internet di creare un terremoto di tale portata.

In primo luogo, sottolinea Cellini¹² vi è da considerare come fattore l'abbattimento dei costi.

Il grande potere di internet, più volte espresso, è che chiunque da casa può intervenire e migliorare questo nuovo mondo, e sono stati proprio questi miglioramenti incrementali, manifestatisi dal 2000 a oggi, che hanno reso irrisorio il costo per creare una *startup* digitale nella cosiddetta era *Lean*.

Difatti, come mostra Cellini¹³, se negli anni 2000 era necessario acquisire i *servers* e portarli in un *datacenter*, oggi, invece, la maggior parte delle *startups* utilizzano il *cloud* e il servizio di *hosting* messo a disposizione da colossi come *Amazon* a costi quasi nulli.

Il *cloud*¹⁴, permette di evitare ingenti investimenti; con il *cloud*, infatti, il cliente paga il servizio dipendentemente da quanto lo utilizza, il cosiddetto *pay-as-you-go*. Questo strumento consente un accesso immediato da casa a *server*, *storage*, *database* e ad altri servizi. Pertanto, se prima, oltre all'investimento in *hardware*, si necessitava di comprare i *servers* e di portarli in un *datacenter*, nell'era *Lean*, grazie ai servizi di *cloud computing*, si può fare tutto ciò da casa, spendendo enormemente di meno e risparmiando tempo.

Questi strumenti esistevano anche negli anni 2000. La differenza principale, oltre che nei miglioramenti apportati ai servizi, concerne principalmente i prezzi. Difatti, rileva Cellini, negli anni dell'era *dot-com*¹⁵ per l'*hosting*¹⁶ di un *gigabyte* il prezzo era di 19 dollari, mentre oggi si aggira intorno agli 0,16-0,18 dollari. In più,

¹² Cellini, P. (2013). *Internet Economics* p.138 e seguenti, Roma: Luiss University Press.

¹³ Cellini, P. (2013). *Internet Economics* p.138 e seguenti, Roma: Luiss University Press.

¹⁴ *What is cloud computing?*, <http://aws.amazon.com/what-is-cloud-computing/>.

¹⁵ Per era *dot-com* si intendono gli anni 2000, ossia quelli in cui si è verificata l'esplosione del *World Wide Web*.

¹⁶ "Si definisce *hosting* (dall'inglese *to host*, ospitare) un servizio di rete che consiste nell'allocare su un *server web* le pagine *web* di un sito, rendendolo così accessibile dalla rete Internet e ai suoi utenti", *Wikipedia*, (<https://it.wikipedia.org/wiki/Hosting>)

basti pensare che nel 2015, per la prima volta, un colosso come *Amazon*, per quanto concerne il *cloud storage* (magazzino), ha fornito la possibilità di usufruire di un servizio illimitato pagando la misera cifra di 5 dollari mensili.

Oltre ai costi di creazione del *business*, altri costi, quelli pubblicitari, hanno subito una notevole riduzione.

Con internet, che è un mondo virtuale, il modo e l'efficacia di fare pubblicità è ovviamente mutato. I motori di ricerca, come *Google*, i *Social Network* come *Facebook*, sono divenuti dei mezzi di diffusioni potentissimi che possono essere sfruttati a costi più bassi rispetto ai tradizionali canali pubblicitari, come le televisioni, le radio o altri strumenti tradizionali. Non sono cambiati solo i luoghi ove fare pubblicità ma anche il come e i costi.

In primo luogo, si è sentita la necessità di fare pubblicità *online*, perché, come mostrato da due interessanti ricerche¹⁷, le persone, nel 2015, sono connesse almeno dalle 4 alle 10 ore al giorno, valori che includono sia la connessione con il portatile che con il *mobile device*. Valori stupefacenti se consideriamo che di media una persona dorme 7 ore al giorno su 24. Inoltre, come sottolinea uno studio della *Kauffman Foundation*¹⁸ la pervasività di internet cresce continuamente, basti pensare che nel 1997 gli *users* erano 70 milioni mentre due anni dopo erano saliti addirittura a 250 milioni. Oggi, come già riportato, sono più di 3 miliardi. Pertanto non si parla semplicemente di crescita ma di crescita esponenziale. Questi dati sono impressionanti e mostrano come oggigiorno internet sia divenuto uno strumento per noi necessario, a cui difficilmente siamo disposti a rinunciare. Inoltre, considerando che in media la gente vive il 25% delle proprie giornate nel mondo virtuale, utilizzare propriamente internet come strumento pubblicitario è un obbligo per qualsiasi *business*.

¹⁷*Cosmobile* (2012). *Digital, Social, Mobile 2015: cosa succede in Italia e nel mondo?* Pagina 18. Tratto da *Cosmobile*: <http://wearesocial.net/blog/2015/01/digital-social-mobile-worldwide-2015/> e Suster, M. (2012). *It's morning in venture capital*. Tratto da *Bothsid.Es*: <http://www.bothsidesofthetable.com/2012/05/23/its-morning-in-venture-capital/>

¹⁸Suster, M. (2012). *It's morning in venture capital*. Tratto da *Bothsid.Es*: <http://www.bothsidesofthetable.com/2012/05/23/its-morning-in-venture-capital/>.

In secondo, internet si è trasformato in un terreno fertile per il *marketing*, come pone l'accento Cellini, grazie principalmente alla capacità di misurare l'impatto della pubblicità e alla scelta strategica di chiedere il pagamento solo in funzione dei risultati raggiunti. In contrasto, la normale pubblicità televisiva, non essendo in grado di determinare la sua efficacia, doveva e deve esser pagata indipendentemente dai risultati effettivamente ottenuti, quindi sulla base di risultati non dimostrabili e, pertanto, era meno efficace.

Con internet nascono nuove concezioni, come quella del *CPC*, *CPM* e *CTR*, che rivoluzionano il mondo pubblicitario.

Per *CPC*, *cost per click*, s'intende il costo che l'inserzionista deve pagare ogni volta che il suo annuncio viene cliccato.

Invece, per *CPM*, *costo per mille*, s'intende il costo che una persona o un'azienda deve sostenere ogni volta che il suo annuncio raggiunge le mille visualizzazioni.

Infine, per *CTR*, *click trough rate*, s'intende il rapporto tra il numero dei *click* che l'annuncio ha ottenuto diviso il numero di visualizzazioni di quell'annuncio.

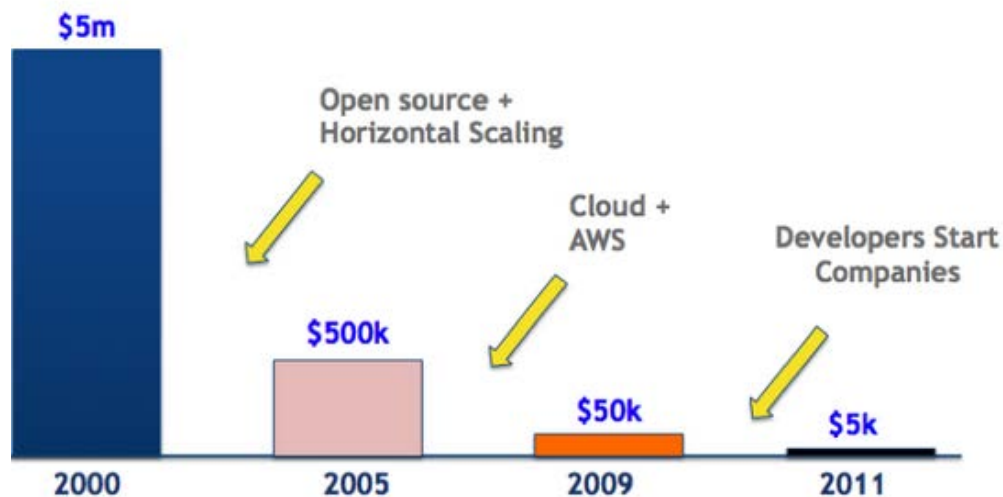
Come si può notare le novità e le potenzialità introdotte dal *marketing* virtuale sono mostruose. Difatti, si paga non più antecedentemente e sulla base di supposizioni, ma unicamente con riferimento a parametri certi e concreti (visualizzazioni o *click*), e in più vi è la possibilità di capire, usando il *CTR*, quale annuncio, tra due campagne alternative e sperimentali, abbia riscontrato maggior successo e quali siano i canali migliori per entrare in contatto con i *targets* individuati. In tal modo un'azienda capisce dove intervenire con maggior forza e quali investimenti deve, invece, perché i risultati si sono mostrati al di sotto del previsto.

Ora, invece, concentriamoci sui costi. Si può aspettare che questi fossero bassi e inferiori alle altre pubblicità sino a quando internet non fosse divenuto uno strumento presente nella vita quotidiana di miliardi di persone. Quando sarebbe arrivato quel giorno, sarebbe stato lecito attendersi che i costi si potessero innalzare a livelli esponenziali, come per qualsiasi bene. Stranamente,

però, non è stato così. Difatti, ancora oggi i costi pubblicitari di internet sono alquanto irrisori, nonostante le leggi economiche affermino con forza che più la domanda di un bene cresca più, a causa della scarsità o dei maggior costi che si devono sostenere per produrre unità marginali dello stesso prodotto, crescerà il suo prezzo. In realtà, nel mondo virtuale le regole del gioco sono diverse; più che altro il costo marginale, sottolinea Cellini, di aggiungere un'altra inserzione e quindi un'altra pagina è in sostanza nullo e, per tale ragione, la spesa per fare pubblicità in internet non ha raggiunto e difficilmente raggiungerà livelli elevati come quella televisiva, poiché l'offerta è tendenzialmente infinita e in grado, pertanto, di soddisfare qualsiasi livello di domanda.

Mostrati in dettaglio alcuni dei costi per la creazione di un *business* che internet ha ridotto, un'interessante ricerca, effettuata da *PEHub* nel 2012 da maggior forza a tutti gli argomenti sino ad ora esposti.

Costs to Launch an Internet Tech Startup



Fonte: Vedi nota 18 a pagina 27.

Detto ciò, comunque, internet non ha solamente ridotto i costi, ma migliorato l'efficacia di aree fondamentali per un'azienda, come la *customer relationship* e la logistica.

Per quanto concerne la prima, si può dire che ciò è tangibile nell'esperienza di tutti i giorni. Con internet e gli strumenti da questo fornito, tutti i giorni le aziende sono in contatto con i propri clienti, per rispondere alle loro esigenze o per implementare i miglioramenti dagli stessi richiesti. Grazie a strumenti come le *mail* o le chiamate *Skype*, clienti e aziende separati da oceani possono interagire come abitassero nello stesso isolato. Se questo da un lato migliora indubbiamente l'esperienza di acquisto per i clienti, dall'altro genera numerosi vantaggi per l'azienda. Difatti, a mio avviso, questa riesce ad avere un dialogo più continuo con il cliente senza essere così invadente come accadrebbe se il rapporto fosse unicamente telefonico o fisico. Inoltre, tramite le *mail*, le aziende possono inviare promozioni, chiedere *feedback*, indurre i clienti a visitare il loro sito o acquisire altri servizi del loro *business*, semplicemente segnalando tali opportunità giorno dopo giorno, come fa *Groupon*, ma lasciandogli sempre la possibilità di decidere quando andare a fare un giro sul loro portale. In aggiunta, grazie ad altri dispositivi, come i *Social Network* o a realtà che si occupano dei famosi *Big Data*¹⁹, oggi le imprese riescono a identificare il loro *target* facilmente solo acquisendo i dati da altre imprese.

Per quanto concerne la logistica, invece, si può sostenere che il *business* virtuale si poggia sul pilastro del *just-in-time*. Come si sa la logica del *just in time*, nell'interpretazione del *toyota production system*, è un processo ideato all'interno della stessa impresa giapponese. L'obiettivo è di minimizzare i costi di magazzino, di rendere più efficiente il processo produttivo, di aumentare la personalizzazione del prodotto e di diminuire le scorte. Naturalmente, la realizzazione di questi obiettivi, determina, contestualmente, riduzione di costi e maggior soddisfazione della clientela e, pertanto, un aumento notevole dei profitti. Detto ciò, si può dire, che rifacendosi alla logica *toyotistica*, il principio cardine non è quello di produrre per il magazzino, in altri termini, indipendentemente dalla richiesta del mercato, ma di produrre solamente ciò che è stato richiesto dai clienti.

¹⁹ Per *Big Data* si intende la raccolta di data in volumi numerosi effettuata da determinati dispositivi internet.

Per trasportare questo concetto al mondo virtuale si può mostrare la differenza tra una libreria qualunque e *Amazon*. La libreria vende dei libri, sulla base di alcune previsioni che sono effettuate e, pertanto, i suoi prodotti giungono sugli scaffali precedentemente alla richiesta dei clienti. Ciò, può implicare che, nel caso in cui le previsioni fossero sbagliate, si avrebbero dei libri invenduti con un alto costo di mantenimento e che tolgono spazio ad altri che potrebbero generare guadagno. Con il *web* questo fenomeno non ha peso. Ovviamente, vi sono i magazzini dove risiedono un numero elevatissimo di libri, ma questi non avranno mai un incontro faccia a faccia con il cliente. Difatti, egli vedrà arrivare a casa solo quello che veramente desiderava. Ciò, implica che esce dalla fabbrica di stoccaggio solamente il libro richiesto e, unicamente, quando è richiesto l'ordine. Ne segue quindi, che nessun libro occupa spazio superfluo, ma soprattutto che nessun libro toglie spazio ad altri che potrebbero generare profitti.

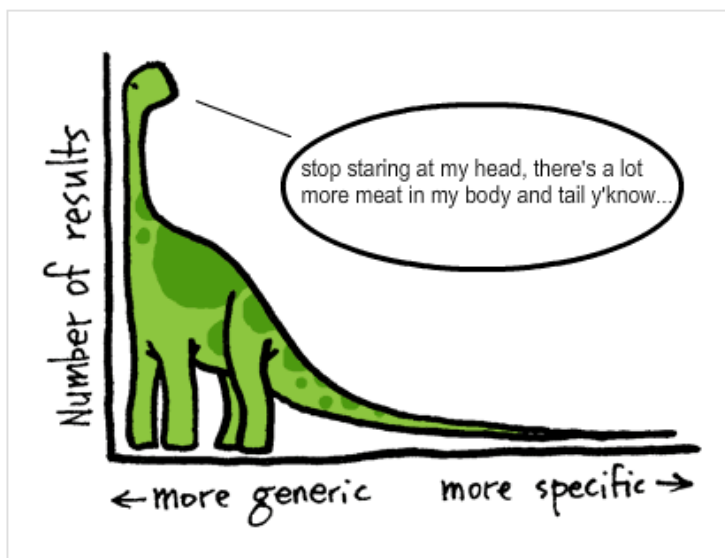
La rivoluzione a 360 gradi ingenerata da internet non finisce qui. Come annunciato a inizio paragrafo, con il *world wide web* hanno iniziato a vedere la luce nuovi *businesses* che in un contesto, come quello dell'era industriale, non avrebbero mai avuto la possibilità di prosperare sul mercato. Stiamo parlando di aziende che producono o forniscono i cosiddetti prodotti o servizi di nicchia, da intendersi, come *output* che, essendo richiesti da un numero decisamente esiguo di persone, da soli non sono in grado di originare un *business* sostenibile. Per sostenibile s'intende un *business* in grado di coprire almeno tutti costi fissi e variabili generati quotidianamente.

Lo studioso che ha approfondito questo fenomeno, definito da lui con il termine "*Long Tail*", si chiama Chris Anderson, giornalista ed economista di fama mondiale, attuale direttore della rivista *web Wired*.

Egli ha trattato quest'argomento, inizialmente in un articolo uscito su *Wired* nel 2004²⁰ e in seguito sviluppato nel suo famoso libro.

²⁰ Anderson, C. (2004). *The Long Tail*. Tratto da *Wired*: <http://archive.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html> .

Il principio che si trova alla base della coda lunga può essere riassunto dalla seguente immagine.



Fonte: <http://www.searchengineguide.com/matt-bailey/keyword-strategies-the-long-tail.php>

Questa immagine può riassumere il concetto del fenomeno della coda lunga, ma cosa significa quest'immagine, o meglio, cosa vuole suggerire?

Questa metafora sottolinea come nella realtà, ci sono tanti prodotti, servizi o, in generale, mercati piccoli e di nicchia che non vengono sfruttati tali per cui se si riuscisse a trovare un mezzo per aggregarli, rileva Anderson, il loro peso economico sarebbe notevolmente superiore rispetto a quello dei grandi mercati.

Facciamo, però ora, un passo indietro e cerchiamo di capire perché l'universo della *long tail* abbia assunto tale peso solo con l'apparsa del *web* e non nell'era industriale. Come Anderson scrive nel suo articolo e nel libro, il commercio nel mondo fisico è tendenzialmente guidato dalla regola enunciata da Pareto, che più tardi prenderà il nome di regola 80/20.

Difatti, Pareto, in Inghilterra così come in altri paesi, intorno al 1947, scoprì come l'80% della ricchezza fosse detenuta dal 20% della popolazione.

Tale teoria sostiene che, prendendo in considerazione il mercato dei dischi o dei libri, circa il 20% di questi fosse in grado di generare l'80% della ricchezza totale di quel settore. In altri termini, riferendosi all'immagine precedente, stiamo parlando di quella parte di mercato che coincide con la testa del dinosauro. Detto ciò, questo scenario che conseguenza poteva mai scatenare?

La realtà è che per i negozi fisici, i limiti di spazio, i costi di magazzino, di mantenimento, di *marketing* e pubblicità da sostenere determinano che molti prodotti, nonostante possano avere un mercato, anche se limitato, non potranno mai essere venduti in quei negozi. Detto in altre parole, ad esempio, si può pensare al fatto che raramente in un negozio di cd di Londra si possa trovare sullo scaffale un cd di un gruppo neozelandese, salvo che essi non siano i nuovi Led Zeppelin. Difatti, saggiamente, il negozio deciderà di virare su prodotti con un mercato molto più ampio.

Tutto questo si verifica nel mondo fisico poiché l'offerta di quel gruppo, essendo minima, non è in grado di coprire tutti quei costi che il negozio dovrebbe sostenere per mantenerlo sul proprio scaffale. Inoltre, si deve anche aggiungere l'impossibilità logistica di fornire tutti i *fans* dello stesso gruppo che, molto probabilmente, non si troveranno tutti nella capitale inglese, cioè dove si trova il negozio.

In ogni caso, ciò che nota Anderson, è che in realtà se non vi fossero questi ostacoli, sarebbe molto conveniente concentrarsi sulla coda del dinosauro.

I motivi derivano, in primo luogo, dal fatto che tutti si concentrano dove c'è più carne e, quindi, in questi settori la concorrenza è quasi del tutto inesistente. In secondo perché esistono un insieme indefinito di prodotti con un mercato quasi nullo, ma comunque maggiore di zero, che se sommati generebbero un mercato di dimensioni elevate. Infine i costi per produrre unità marginali di cd o di un libro digitale sono nulli, perciò, il profitto sarebbe massimo, anche se si riuscisse a vendere un numero molto limitato di unità di questi prodotti.

Si può, quindi, dire che internet ha reso tangibile, anzi evidente il vantaggio della coda lunga. Basti pensare ai modelli di *business* di colossi come *Amazon* o come *I-Tunes*.

Questi colossi virtuali sono riusciti a superare i problemi dei negozi fisici. Dato che nessuno potrà mai entrare in una vetrina di *Amazon* o di *I-Tunes*, non esistono tutti quei costi di stoccaggio, di mantenimento, di *marketing*, di

gestione o lo spazio tolto ad altri prodotti che svaniscono in un men che non si dica.

L'essere una vetrina, unicamente, virtuale permette a queste due realtà di avere milioni e milioni di prodotti differenti, ossia quei prodotti, che per i motivi sopra indicati, non si troverebbero mai in un negozio fisico. Questo è possibile, perché come appena detto, sono venuti meno tutti i problemi del mondo fisico e, di conseguenza, se esiste un prodotto che abbia almeno una domanda, l'azienda deve venderlo perché in tal modo riesce ad accrescere i suoi guadagni. In più, il concetto della coda lunga è che esistono un numero gigantesco di questi prodotti che tali colossi riescono ad aggregare generando una crescita rilevante dei loro profitti. A sostenere ciò, sottolinea lo studioso, vi è il dato che il 25% dei ricavi di *Amazon* si origina dai prodotti con una domanda inferiore alle 100.000 unità e, considerando il numero dei clienti dell'impresa statunitense, è qualcosa d'irrisorio.

Per concludere il discorso concernete la *long tail*, si deve aggiungere che il motivo principale alla base della sua manifestazione è, fondamentalmente, la quasi totale scomparsa dei costi di stoccaggio. Si riprenda l'esempio della *band* neozelandese. Per il negozio londinese soddisfare le richieste di un solo cliente che vuole quel *cd* implicherebbe avere un cliente i cui costi sono maggiori delle spese che lo stesso sosterrà. Ciò deriva dal fatto che il prezzo di vendita non sarebbe in grado di coprire le spese effettuate.

Con il mondo virtuale questo problema è solamente un ricordo passato. Infatti, per *I-Tunes*, il costo di stoccaggio di un file digitale è pressoché nullo e, pertanto, vendendo il *cd* del gruppo neozelandese, il colosso americano genererebbe sempre e comunque un guadagno. Considerando, ora, come detto che di esempi di questo tipo ne esistono un numero infinito, si può immaginare come la crescita dei guadagni di *I-Tunes* sarebbe eccezionale.

Grazie quindi alle grandi potenzialità di internet, svanisce quel fenomeno che ostacola molto spesso gli scambi, cioè la scarsità dei prodotti legata all'aumento

dei costi per produrre un'unità marginale, determinando, così, un aumento della soddisfazione sia dal lato *consumer* sia dal lato *business*.

2.4. Il principio di emulazione.

Se fino ad ora abbiamo delineato i motivi più tecnici ed economici del perché internet abbia contribuito ad aumentare il livello d'interesse del mondo sulla questione *startup*, ora, invece, si prende in considerazione un fenomeno principalmente sociologico e psicologico insito nella natura umana che internet riesce ad accentuare.

Il meccanismo mentale e interiore a cui mi riferisco può essere definito come "Principio di Emulazione". Che cosa significa emulare? "Desiderio e ricerca di imitare, uguagliare o superare altri, specialmente in comportamenti e qualità particolarmente meritori" (Treccani). Seguendo la scia di quest'acuta definizione, nella mia versione, con principio di emulazione intendo quella sensazione, emozione, voglia, ma soprattutto desiderio che scatta in ognuno di noi, quando leggiamo le storie di persone che sono riusciti a creare *startups* di successo, che hanno rivoluzionato il mondo, che attualmente generano elevati profitti o hanno realizzato importanti *exit*, di perseguire lo stesso percorso.

A mio avviso, internet è riuscita a portare all'estremo questo fenomeno. Vi è riuscita, perché come più volte ripetuto, grazie alla navigazione sul *web*, si può sempre sapere istantaneamente, tutto quello che è successo dall'altra parte del mondo. Pertanto, con il *web* migrano da una città all'altra, da un computer all'altro, storie di persone che hanno creato la loro *startup* non avendo in mano nulla se non un *team* e un'idea. Leggendole, queste storie sembrano quasi degli inviti a provare e, di conseguenza, possono divenire fonte d'ispirazione per altre persone che dal giorno seguente decideranno di impiegare loro stessi sulla creazione di una nuova *startup*.

Ovviamente, questo fenomeno è sempre esistito, ma se prima di venire a conoscenza di ciò che succedeva dall'altra parte del mondo risultava alquanto improbabile, ora con internet è divenuto immediato e, ne segue, un contagio e una diffusione inevitabile.

2.5. I numeri prodotti da Internet.

Dopo aver analizzato gli effetti più dirompenti scatenati da internet, ora si concentrerà l'attenzione sui numeri da questo prodotto. Internet anche se virtuale è un vero proprio mondo e, pertanto, mi sembra opportuno iniziare mostrando i numeri della sua popolazione e come questa si distribuisce.

Come mostra la seguente figura estrapolata da una nota ricerca²¹ il 42% della popolazione mondiale sono utenti attivi oramai e, considerando la povertà di alcuni paesi come quelli dell'africa centrale, questo diventa un dato ancora più eclatante. Altro dato da segnalare è quello concernente i *social media*, poiché queste piattaforme sono entrate a far parte della nostra vita quotidiana. Difatti il 69% degli utenti attivi ha un proprio account in almeno un social media.



Fonte: (Kemp, 2015) .

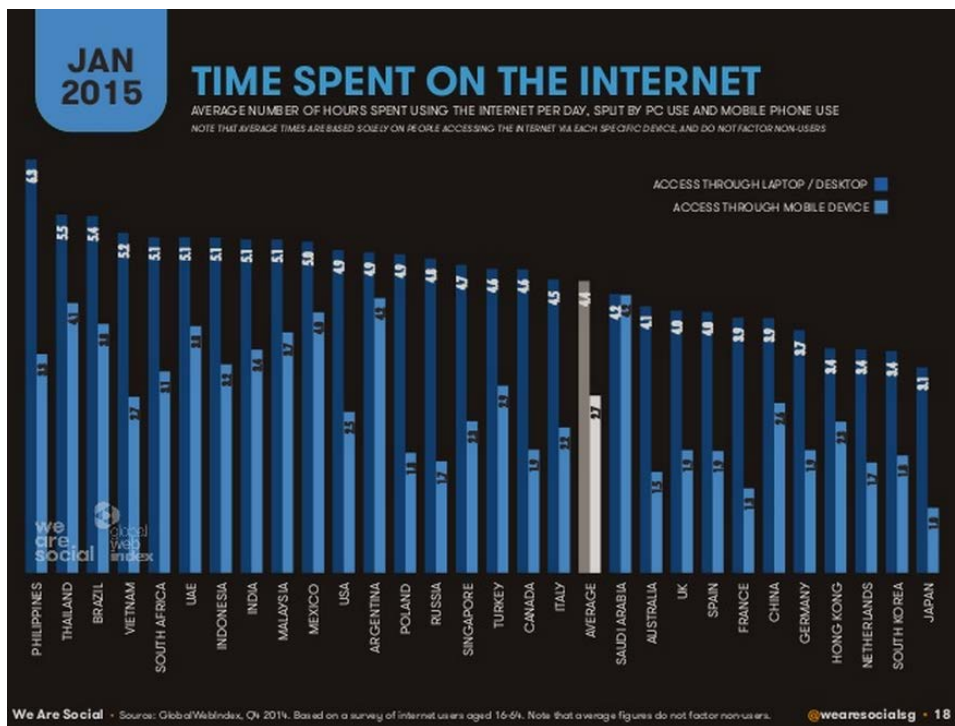
Inoltre se immaginiamo che nel 1997 gli *users* erano solitamente 50 milioni, si può facilmente arrivare a determinare un incremento del 6100% in diciotto anni della popolazione che naviga per il mondo virtuale. Mi sento di asserire che nessuna innovazione ha mai generato un risultato di tale portata e ciò manifesta l'efficacia di internet nel far fronte alle esigenze più disparate delle persone.

²¹Kemp, S. (2015). *Digital, Social, Mobile In 2015*: Tratto da We Are Social: <http://wearesocial.net/blog/2015/01/digital-social-mobile-worldwide-2015/>.

Ora si osserva, invece, quanto tempo le persone spendono sul mondo virtuale durante le loro giornate.

Sempre usando come fonte la ricerca nota come *We Are Social*²², il dato ottenuto stupisce nuovamente. Difatti internet da accessorio di lusso si è trasformato in uno strumento cui non possiamo più rinunciare, che usiamo per la cosa più banale sino a quella più importante; può essere usato per cercare su *Youtube* come risolvere un problema sino all'acquisto di un libro o alla gestione del conto bancario.

Infatti, la stessa ricerca mostra come l'uso di internet varia da un apice, negli Stati Uniti, di 10 ore circa sino a un minimo, in Giappone di 4 ore. Ciò segnala come internet abbia assunto un ruolo centrale nella vita delle persone.



Fonte: (Kemp, 2015).

Compresa quindi la diffusione e l'importanza che questo fenomeno ha assunto nell'ultimo decennio, si può passare ora all'analisi economica di internet,

²² Kemp, S. (2015). *Digital, Social, Mobile In 2015*: Tratto da We Are Social: <http://wearesocial.net/blog/2015/01/digital-social-mobile-worldwide-2015/>

utilizzando come riferimento una ricerca effettuata dalla *Boston Consulting Group*²³ la quale si riferisce ai paesi del *G-20*.

Secondo i dati studiati da quest'analisi entro il 2016, nei paesi del *G-20*, l'economia di internet raggiungerà i 4.200 miliardi di dollari. Per rendere chiara le possibilità e il valore di internet, basti pensare che se fosse considerato come un paese, questo si attesterebbe al quinto posto nel mondo in termini di Pil realizzato.

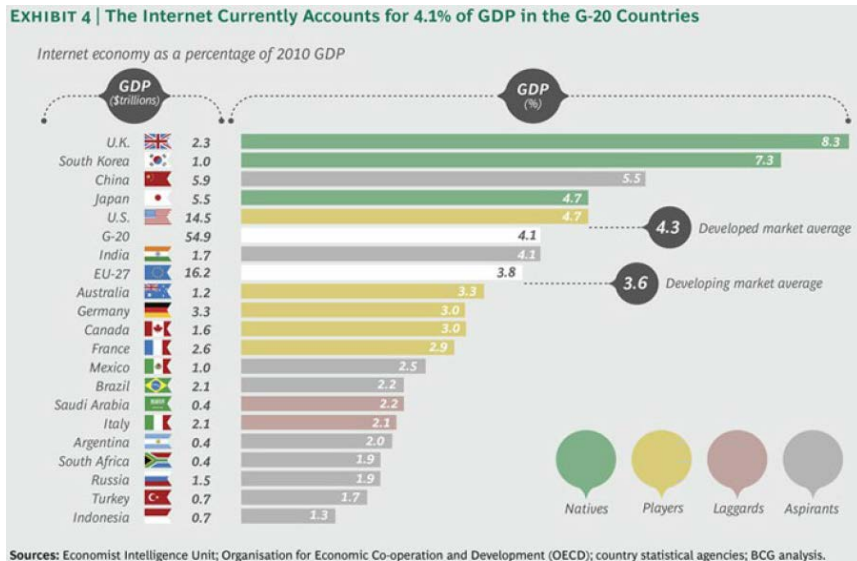
Altro dato rilevante portato alla luce dai ricercatori di *BCG* è che dal 2010 sino al 2016 internet sarà in grado di raddoppiare il suo valore in termini di occupati, generando posti di lavoro per 32 milioni di persone.

Inoltre, sempre secondo la ricerca, si evince che la percentuale di contribuzione di internet al Pil statunitense ha, addirittura, superato quella del Governo.

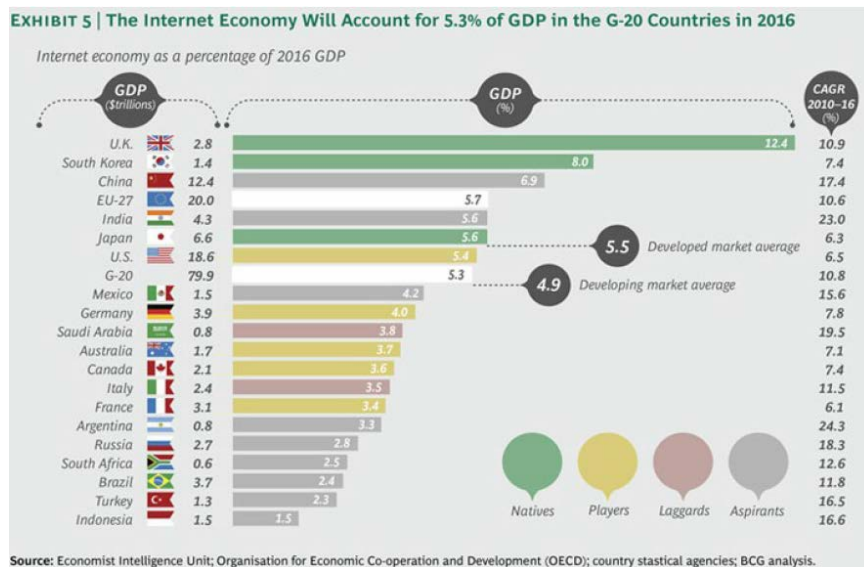
Sempre per quanto concerne l'importanza di internet sul Pil, si ritiene molto interessante mostrare i risultati ottenuti da questa ricerca²⁴. Le seguenti immagini sono molto chiare nello spiegare la rilevanza a livello economico che internet ha oramai raggiunto.

²³ Dean, D. et al (2012). *The Internet Economy In The G-20*. Tratto da Boston Consulting Group:
https://www.bcgperspectives.com/content/articles/media_entertainment_strategic_planning_4_2_trillion_opportunity_internet_economy_g20/.

²⁴ Dean, D. (2012). *The Internet Economy In The G-20*. Tratto da Boston Consulting Group:
https://www.bcgperspectives.com/content/articles/media_entertainment_strategic_planning_4_2_trillion_opportunity_internet_economy_g20/.



Fonte: (Dean, 2012).



Fonte: (Dean, 2012).

Come si può notare, il mondo virtuale è divenuto fondamentale non solo per chi vuole fare *business* o per i consumatori in cerca di un mercato più democratico, ma anche per gli stessi paesi, perché internet è divenuta una parte importante, ma soprattutto crescente e preponderante del loro Pil. Una parte che difficilmente può essere rimpiazzata con altre attività. Pertanto, missioni dei paesi è creare un ambiente che sia il più fertile possibile per uno sviluppo e un utilizzo sempre più capillarmente diffuso del *world wide web*. Il *world wide web* non soltanto ha la possibilità di creare una cultura universale, di avvicinare paesi

storicamente lontani, di creare una solidarietà globale, ma è uno dei se non l'unico, futuro strumento sui cui certamente puntare per generare una crescita economica e concedere ai giovani d'oggi una speranza più serena per il loro imminente futuro.

Capitolo 3

L'impatto economico delle *startups*

3.1. Il rilancio economico può dipendere dalle *startups*?

Come si è potuto notare dal capitolo precedente, internet ha svolto un ruolo fondamentale nel cambiare il modo di fare *business*, apportando una serie di novità rivoluzionarie che hanno conferito a chiunque le possibilità di creare una propria azienda partendo da zero.

Ora, invece, l'attenzione verrà spostata sugli effetti che queste miriadi di realtà innovatrici hanno creato a livello economico negli Stati Uniti. Una volta che tali risultati saranno palesati, si potrà capire perché i Governi, con i loro programmi e con le loro leggi, e numerosi soggetti privati abbiano concentrato le loro forze e le loro risorse economiche nell'intento di creare un terreno fertile dove gli imprenditori potessero piantare la loro idea di *business*. In altri termini, alla fine di questo capitolo si riuscirà a capire che fare *startup* non è una moda, non è un capriccio o solamente il sogno di un ragazzo, creare *startups* vincenti può divenire uno strumento per rilanciare l'economia di un'intera regione o paese e per creare un miglior benessere sociale.

I motivi sono principalmente tre:

- La creazione di nuovi posti di lavoro sia nel settore *traded* che in quello *non-traded*.
- La maggior ricchezza generata dalle imprese dell'innovazione.
- L'aumento della qualità della vita dell'intera regione ove tali *startups* stabiliscono le loro sedi.

3.2. La creazione di lavoro nel settore *traded*.

Detto ciò, passiamo all'analisi vera e propria. Il primo *step* si concentra sull'apporto che le *startups*²⁵, principalmente tecnologiche e dell'*ict*, hanno apportato dagli anni' 90 a oggi in termini di creazione di nuovi posti di lavoro, confrontando tali risultati con quelli generati dalle imprese in età più avanzata.

I dati presi come riferimento sono estrapolati dalle ricerche effettuate dalla *Kauffman Foundation*²⁶⁻²⁷.

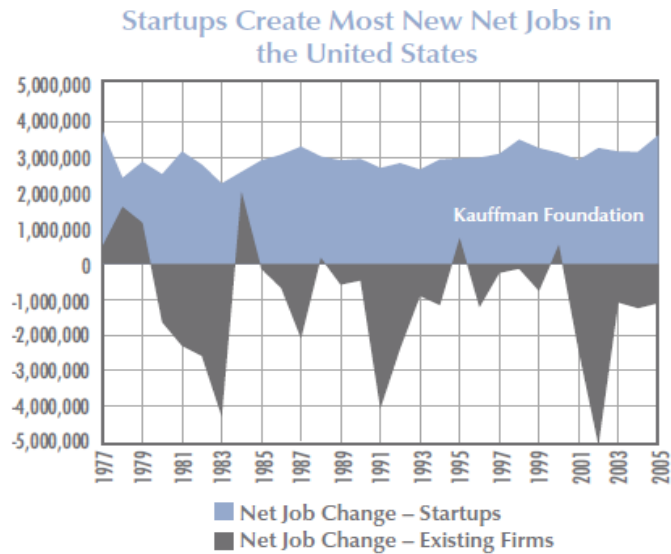
La prima ricerca mostra come ogni impresa, indipendentemente che sia una *startup* o meno, tenda non soltanto a creare lavoro, ma soprattutto a distruggerlo.

Va detto, però, che i due studiosi giungono a una conclusione fondamentale, la quale consiste nel fatto che senza le *startups* non ci sarebbe e non ci sarebbe stata una crescita netta dei posti di lavoro nell'economia statunitense. A tal riguardo si può osservare questa conclusione nel grafico successivo.

²⁵ Si intende per *startup*, nelle ricerche prese in esame, quell'impresa che cerca di realizzare qualcosa in condizioni di incertezza e fino al quinto anno di vita.

²⁶ Tim, K. e Ewing, M. (2010). *The Importance Of Startups In Job Creation And Job Destruction*, Tratto da Kauffman Foundation: http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2010/07/firm_formation_importance_of_startups.pdf.

²⁷ Hathaway, I. (2013). *Tech Starts: High-Technology Business Formation and Job Creation in the United States*. Tratto da Kauffman Foundation: http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2013/08/bdstechstartsreport.pdf.



Source: Business Dynamics Statistics, Tim Kane

Fonte: (Marion, 2010)

Come si può notare da questo grafico, evidenti sono le differenze fra le *startups* e le altre imprese esistenti per quanto concerne i posti di lavoro creati. In primo luogo, per impresa esistente s'intende quell'attività che è ancora in grado di creare e distruggere nuovi posti di lavoro, in accordo con i due studiosi.

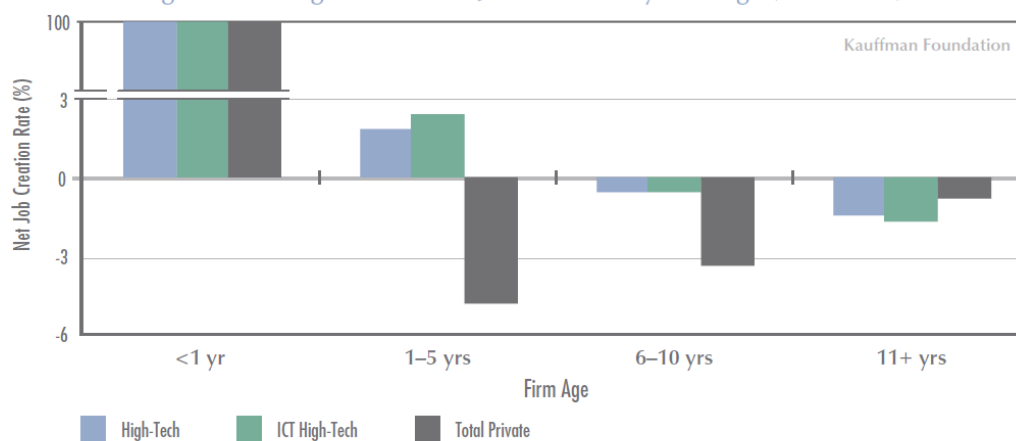
Per quanto concerne queste imprese, fatta eccezione per gli anni dal 1977 al 1979, dal 1983 al 1985, per il 1995 e 2000 dove queste imprese, seppur con valori modesti, sono state in grado di far registrare valori positivi, in tutti gli altri anni il grafico evidenzia una massiccia distruzione di lavoro. Addirittura, nel 2002, i posti di lavoro scomparsi sono stati 5.000.000.

Prendendo spunto da questa riflessione si può evidenziare l'importanza delle *startups* per la società. Difatti, in nessuno degli anni presi in esame, quest'ultime hanno manifestato valori negativi. Ne segue, quindi, che grazie alle nascite, ogni anno, di nuove realtà aziendali si è riusciti a compensare la distruzione di lavoro generata dalle imprese con età maggiore ai cinque anni.

Per quanto concerne la seconda ricerca, questa si focalizza esclusivamente sul ruolo svolto dalle *startups* tecnologiche e dell'*ict* in termini di creazione di nuovi posti di lavoro.

In primo luogo si mostra un'immagine che palesa l'effetto generato da queste *startups*.

Figure 1: Average Annual Net Job Creation by Firm Age (1990–2011)



Source: U.S. Census Bureau, Business Dynamics Statistics and Special Tabulation; author's calculations

Fonte: (Hathaway, 2013)

Come si può notare i risultati sono diversi. In primo luogo, tali valori medi, mostrano come, indipendentemente dall'impresa considerata, nel settore privato dal sesto anno in poi non vi è più creazione di lavoro.

Difatti, solo dal primo al quinto anno di vita si può assistere a valori positivi. Andando più nello specifico nel primo anno di vita qualsiasi impresa del settore privato è in grado di creare posti di lavoro. Il motivo è alquanto logico poiché nei primi 365 giorni un'impresa può unicamente assumere e, difficilmente, distruggere posti di lavoro. I valori cambiano già radicalmente se si passa a osservare il campione di imprese tra il primo e il quinto anno di vita. Infatti, a mio avviso, questo è il dato più rilevante poiché in tale caso, solamente le imprese dell'ict sono in attivo. In altri termini solo le realtà di questo settore sono state in grado di generare più posti di lavoro rispetto a quanti ne abbiano distrutto.

Inoltre, al fine di mostrare la veridicità di questi dati, un'altra famosa ricerca americana²⁸ effettuata da *Startup Genome*, sito che ha come obiettivo principale quello di seguire i cambiamenti all'interno delle comunità di *startups*, evidenzia la capacità di queste giovani realtà aziendali di creare nuovi posti di lavoro

²⁸ Lasse Herrmann, B. (2012). *Startup Ecosystem Report 2012*. Tratto da Startup Genome.

all'interno, ad esempio, del *cluster* della *Silicon Valley*.

Economic Performance



Fonte: (Herrmann, 2012)

Il grafico evidenzia come le *startups* della *Silicon Valley* siano in grado, in qualsiasi *stage* del loro ciclo di vita, di creare posti di lavoro e, soprattutto, come questi aumentino al crescere della *startup*. Ovviamente, passando dal primo *stage* all'ultimo, aumentano i posti di lavoro disponibili poiché aumenta anche la dimensione dell'attività ma, l'elemento fondamentale, che come la *Kauffman Foundation* ha più volte rilevato, è che ogni giorno sorgono nuove *startups* e ciò implica un numero continuo e crescente di posti di lavoro disponibili.

Nonostante questi dati siano palesi ed estremamente chiari, molti sono stati e continuano a essere i dubbi sulle reali capacità delle *startups* di creare posti di lavoro. I sostenitori di questa tesi, come ad esempio l'economista Tyler Cowen nel suo libro "*The Great Stagnation*" asseriscono che i colossi della *new economy* come *Facebook* o *Twitter* o *Youtube* non potranno mai essere paragonati ai colossi dell'era industriale come la *Ford* o la *Toyota*, poiché non supereranno mai le poche migliaia di dipendenti e, pertanto non potranno essere in grado di far fronte alla distruzione di lavoro avvenuta nel settore manifatturiero. A mio avviso, una parte delle affermazioni di Cowen è assolutamente veritiera e si fa riferimento al numero di dipendenti massimi che i colossi dell'era *dot.com* potranno assumere nelle proprie sedi. Questi risultati, però, dipendono non da un'incapacità di queste aziende di creare realtà imprenditoriali gigantesche come le grandi aziende che le hanno precedute, ma principalmente dal fatto che tale settore industriale non è uno di quelli in cui prevale il capitale fisico, come quello manifatturiero, ma è un settore che si basa sulla creatività, sulle idee e quindi sul

capitale umano. Difatti, si parla non di imprese ad alta intensità di manodopera, ma di imprese ad alta intensità di capitale intellettuale poiché per realizzare un sito o software, ad esempio, può bastare un solo ingegnere, mentre per la costruzione di una macchina il numero dei dipendenti necessari inizia inevitabilmente a crescere.

Inoltre, l'affermazione di Cowen è errata perché lo studioso non considera o omette una realtà fondamentale, ovvero che la nascita di una nuova realtà digitale può comportare il sorgere di un quantitativo numeroso di imprese satelliti che a essa si collegano. Si pensi all'ecosistema nato a Seattle grazie all'avvento di *Microsoft*.

Secondo la mia opinione, quindi, il problema nel pensiero di Cowen riguarda il risultato cui giunge, rispetto al quale mi sento di dissentire, poiché come abbiamo visto i numeri parlano di una storia completamente differente; di una realtà che deve ringraziare il mondo virtuale per aver evitato una crisi nell'occupazione che sarebbe stata drammatica.

L'importanza delle *startups* in tal senso è confermata da numerose ricerche. In più, se tali ricerche sono accompagnate dai numeri difficilmente possono mentire, soprattutto quando questi derivano da un'analisi fatta da uno degli studiosi di economia più apprezzati ai giorni nostri, Enrico Moretti²⁹, egregio Professore presso la Facoltà di Economia dell'università di *Berkeley* in California. Difatti, nel suo libro più celebre (Moretti, 2013), analizzando i dati del "*County Business Patterns*" elaborati e messi a disposizione dal *Census Bureau*, stima ed evidenzia che dallo scoppio dell'era *dot.com* il settore internet ha generato un aumento nei posti di lavoro pari al 634%, registrando un tasso di crescita addirittura pari al doppio di quello determinato dal resto dell'economia statunitense³⁰. I dati sconvolgenti e che dimostrano una realtà completamente diversa da quella urlata dall'economista Cowen non finiscono qui, poiché la

²⁹ Moretti, E. (2013). *La Nuova Geografia Del Lavoro*. Mondadori.

³⁰ Moretti, E. (2013). *La Nuova Geografia Del Lavoro*. Mondadori.

crescita del reddito nello stesso settore ha mostrato un risultato ancor più positivo, attestandosi intorno al 712%³¹.

Internet è sicuramente la punta di diamante di questa nuova era dell'economia, ma non è sola, poiché anche settori come quello delle bioscienze o del *software* sono divenuti negli ultimi dieci anni due fondamentali pilastri, mostrando una crescita nei posti di lavoro creati rispettivamente del 300% e del 562%³². Inoltre, non bisogna mai scordare come internet sia divenuto il terreno preferito per i settori più disparati come il *marketing*, l'arte, la finanza, l'intrattenimento e molti altri, rendendo il valore economico complessivo enormemente grande.

Come abbiamo detto i numeri non mentono, e questi appena mostrati smentiscono le parole di Cowen, ma soprattutto raccontano come l'America sia riuscita a sopperire alla grande crisi del settore manifatturiero e a quella finanziaria del 2009 rilanciandosi, ancora una volta come protagonista a livello mondiale.

In realtà, l'errore dell'economista risiede nel risultato a cui giunge, mentre, lo riaffermo ancora una volta, è più che veritiera l'affermazione che concerne l'incapacità di *Facebook* di creare sedi gigantesche come quelle della *Ford*. Tale fatto, però, non è così rilevante; interessante è capire il perché. Per trovare la risposta basta aprire *Facebook* e si può notare immediatamente, come sottolinea Moretti³³ che l'impresa creata da Zuckerberg è solamente una piattaforma e che al suo interno esistono una miriade di applicazioni le quali devono essere state ideate, progettate, implementate, migliorate, aggiornate e modificate da più soggetti. Questi soggetti sono persone, o meglio lavoratori. In altri termini questo esempio mostra che una piattaforma come *Facebook*, con il suo successo mondiale, ha realizzato a un luogo pronto per essere colonizzato da altre piccole o medie imprese che hanno creato e continueranno a creare nuovi posti di lavoro.

³¹ Moretti, E. (2013). *La Nuova Geografia Del Lavoro* pagina 56. Mondadori.

³² Moretti, E. (2013). *La Nuova Geografia Del Lavoro* pagina 56. Mondadori.

³³ Moretti, E. (2013). *La Nuova Geografia Del Lavoro* pagina 54. Mondadori.

Come detto, questo è solo un esempio e considerando la diffusione di internet, la sua vastità e l'importanza che ha acquisito nella nostra quotidianità si deve moltiplicare questo effetto per una N estremamente grande.

La realtà, quindi, mostra come le *startups* siano in grado di creare lavoro direttamente nel proprio settore. D'altronde, se la potenza di queste realtà fosse terminata qui queste non sarebbero state in grado di rilanciare l'economia americana e, pertanto, si deve cercare di capire quali altri effetti siano e siano state in grado di produrre.

3.3. La vera arma segreta delle *startups*: “La creazione indiretta di posti di lavoro; il settore *non-traded*.”

Questo titolo, annunciando la capacità delle *startups* di creare indirettamente posti di lavoro, attribuisce alle stesse importanti responsabilità che, se fossero mantenute, spiegherebbero perché quando si è parlato di *startups* se ne è parlato come un qualcosa su cui investire e puntare al fine di rilanciare l'economia di ogni singolo paese. Cerchiamo, pertanto ora, di capire il perché di questo titolo.

Per cominciare, come evidenzia il Professor Moretti³⁴, negli Stati Uniti considerando il numero complessivo dei lavoratori, il settore dell'innovazione ne occupa il 10%. Questo dato cosa implica? La realtà è evidente e, nonostante questo sia un settore in forte crescita, un paese non può e non deve puntare unicamente sullo stesso, poiché la maggioranza della forza lavoro è stata, è, e per il momento sarà impiegata in altri settori. Con tale affermazione si è spiegato il perché questo capitolo tende a focalizzarsi su ambiti esterni a quello dell'innovazione.

Difatti, come spiegato sempre nel libro, in qualsiasi società oggi esistente la stragrande maggioranza dei posti di lavoro non hanno a che fare con la programmazione, il *design* o il *business development*. In una società il settore che crea il numero più alto di posti di lavoro non può che essere quello dei servizi

³⁴ Moretti, E. (2013). *La Nuova Geografia Del Lavoro*. Mondadori..

locali, ossia di quei servizi che vanno a interagire e a soddisfare le esigenze giornaliere e continue della gente. Esempi di tali impieghi sono l'insegnante, il cameriere, l'infermiere e il parrucchiere.

Una volta spiegato il perché il benessere sociale dipenda dal settore non *traded* si può tornare a focalizzarsi sul come il settore dell'innovazione possa essere il mezzo più efficace per far crescere la ricchezza di un'intera regione e di un'intera nazione.

In primo luogo, spieghiamo più chiaramente cosa se intenda per settore non commerciabile o non *traded*; in tal senso il settore dei servizi locali che crea posti di lavoro in risposte alle esigenze delle persone che vivono in un determinato luogo è chiamato dagli economisti settore *non-traded*. Tale settore, spiega Moretti³⁵, è definito in tal modo poiché si sta parlando di lavori non commerciabili, in altri termini di lavori che esistono unicamente in quella località e che non possono essere trasferiti e consumati al di fuori della stessa. Come abbiamo già sottolineato, questo settore è quello che crea la maggioranza di posti di lavoro e, infatti, negli Stati Uniti, circa i due terzi delle persone svolgono un lavoro che rientra nel settore non-commerciabile.

D'altro canto si può affermare che tutti gli individui che lavorano nel settore dell'innovazione, del manifatturiero, agricolo e nell'industria estrattiva, rientrano, invece nel settore *traded*, il quale da lavoro a un terzo dei cittadini americani.

Quest'ultimo dato mostra ancora con più forza e fermezza che la ricchezza di una nazione dipende dallo stato di salute del settore non *traded*.

Nonostante quest'ultima affermazione possa sembrare chiara e logica, in realtà non è totalmente vera. Per essere più precisi e specifici, è vero che come mostrano i dati la ricchezza di una nazione dipende da quella del settore non commerciabile, ma bisognerebbe prima capire quale sia lo strumento in grado di aumentare la ricchezza dei lavoratori e i posti di lavoro di tale settore.

³⁵ Moretti, E. (2013). *La Nuova Geografia Del Lavoro* p.61. Mondadori..

Come rileva Moretti³⁶, a pagina 64 e seguenti, è proprio in questo frangente che sorge il paradosso, poiché questo mezzo che si sta cercando e da cui tutto dipende è proprio il settore *traded*, e in particolare, ai giorni nostri, il settore dell'innovazione.

I motivi per i quali s'innesci questo meccanismo positivo sono principalmente due. Il primo, come sottolinea l'autore del libro³⁷, deriva dalla differente produttività insita nei lavoratori dei diversi settori. Prendendo come esempio due lavori, il cameriere per il settore non *traded*, e un operaio di un'industria automobilistica del settore *traded*, l'affermazione precedente può essere facilmente dimostrabile. Difatti, un cameriere può essere in grado di servire un tavolo così come cinque o sei; se, però, i coperti all'improvviso divenissero molti di più la sua produttività calerebbe drasticamente, poiché non sarebbe in grado di occuparsi di un numero eccessivamente alto di clienti contemporaneamente. Questo implica che la produttività di tale lavoro, così come di un avvocato, il quale non può occuparsi di un numero indefinito di casi, cresce in modo molto limitato e modesto. Pertanto, all'aumentare dei tavoli o dei casi legali ne seguirebbe la necessità di assumere, nel primo caso, altri camerieri, mentre nel secondo diverrebbe necessario o rinunciare alle richieste dei clienti o assumere uno o più soci con i quali spartire il proprio lavoro.

Diverso, invece, è il discorso nel settore automobilistico, quindi *traded*. In tal senso basti pensare alla prima impresa fordista e quindi alla catena di montaggio sino ad arrivare all'automazione più estrema dei giorni nostri che, come sottolinea Moretti³⁸ a pagina 62, ha aumentato la produttività del 75%. La tecnologia quindi, con la sua capacità di sostituire, copiare e migliorare l'attività umana è divenuta uno strumento con una capacità straordinaria di incremento della produttività; capacità che raggiunge il suo massimo apice nel settore

³⁶ Moretti, E. (2013). *La Nuova Geografia Del Lavoro*. Mondadori.

³⁷ Per produttività si intende il rapporto tra l'output prodotto e l'input o uno degli *inputs* impiegati nel processo produttivo. La produttività può aumentare o se impiegando gli stessi *inputs* aumenta l'output realizzato o se, contestualmente, diminuendo gli *inputs* impiegati, l'output prodotto rimane costante.

³⁸ Moretti, E. (2013). *La Nuova Geografia Del Lavoro* p.62. Mondadori.

dell'innovazione, dove tutto è basato sulla tecnologia e dove l'apporto umano è unicamente di carattere intellettuale.

Oltre a ciò, si può dire che la produttività è di vitale importanza per un'impresa, un'azienda o un'attività, poiché, sulla base delle ipotesi illustrate nella nota 8, un *business* diviene in grado o di aumentare i ricavi, mantenendo inalterati i costi sostenuti, o di diminuire i costi, conservando gli stessi ricavi. In altre parole il risultato è semplice e lineare, poiché maggior produttività determina una maggior ricchezza per la nostra attività.

Inoltre le imprese più ricche come quelle del settore *traded*, approfondisce l'autore, decidono di concedere stipendi più elevati sia perché questi possono aumentare la motivazione e la serenità dei loro addetti e sia al fine di evitare sia la concorrenza possa rubare i loro migliori talenti. E poiché il vantaggio competitivo non dipende dalle braccia delle persone, le quali sono elementi facilmente sostituibili, ma dipende dalle menti, elemento cardine del settore dell'innovazione come si è già detto e sono risorse scarse, le aziende sono disposte a pagare sempre di più per mantenere i loro dipendenti migliori.

Ora, invece, passiamo al secondo motivo, il quale mostra come il settore *traded* abbia la capacità di aumentare il benessere dei lavoratori nel settore non *traded*. Nel *La Nuova Geografia Del Lavoro*, Moretti sostiene, a ragion veduta, che la nascita di nuove imprese nel settore dell'innovazione ha la capacità di creare posti di lavoro nel settore non commerciabile. Difatti, queste nuove imprese, essendo costituite da individui, i quali sono, come abbiamo sopra detto, anche ben pagati, necessitano di un insieme di servizi locali. Pertanto, in regioni come la *Silicon Valley* o come Seattle, l'accumularsi di un numero sempre crescente di nuove *startups* implica la necessità di un numero sempre maggiore di ristoranti e bar, quindi di camerieri, ma al tempo stesso di barbieri, avvocati, medici e l'elenco potrebbe continuare a lungo. Ovviamente il numero dei lavoratori sarebbe destinato ad aumentare per il fatto, già enucleato, che la produttività di questi lavoratori è limitata e cresce in maniera modesta.

Da questi paragrafi si evince chiaramente e senza alcun dubbio che il motore fondamentale dell'economia è il settore *traded*, e che, in un periodo in cui l'industria manifatturiera sta attraversando una forte crisi, le energie e le risorse dovrebbero riversarsi nel settore dell'innovazione.

Inoltre, come sostiene il Professor Moretti, il segreto di un'economia fiorente è quella di creare un forte, radicato e crescente settore dell'innovazione poiché, come dimostrato, questo è in grado di creare nuovi posti di lavoro all'interno delle stesse imprese innovative, o saranno gli stessi dipendenti, una volta acquisite maggiori competenze, a creare la propria *startup*, la quale potrà creare altri posti di lavoro.

Qualunque sia la strada intrapresa, il risultato da rimarcare è che entrambe queste due possibilità hanno la capacità di creare una moltitudine di posti di lavori indiretti.

Infine, sulla base di una ricerca effettuata sempre dallo stesso Professor Moretti, si palesa un fatto ancor più eclatante, cioè che l'impatto, in termini di creazione di posti di lavoro, è nettamente più potente sullo stesso settore non *traded*. Difatti, secondo una sua ricerca³⁹ basata in America, egli ha scoperto, sulla base di un campione di undici milioni di lavoratori, che ogni volta che nel settore dell'*hi-tech* nasce un nuovo posto di lavoro, contestualmente se ne creano altri cinque al di fuori del settore dell'innovazione.

Tutto questo evidenzia, palesa e sostiene ciò che si è detto sino ad ora, ossia che una nazione ha bisogno di un insieme di regioni dove si creino i presupposti per attirare giovani *startups* e imprese innovative poiché non solo creeranno nuovi posti di lavoro, ma, come si mostrerà nel paragrafo seguente, saranno anche in grado, come naturale conseguenza di questo processo, di aumentare il livello del salario sociale e, pertanto, la ricchezza del luogo in cui si andranno a insediare.

³⁹Moretti, E. (2010). *Local Multipliers*. Tratto da aeaweb: <http://eml.berkeley.edu/~moretti/multipliers.pdf>.

3.4. Il benessere sociale creato dalle *startups*.

Fino ad ora si è dimostrato come le *startups*, principalmente tecnologiche ma non solo, siano state in grado di far fronte alla crisi occupazionale creata dalle industrie manifatturiere creando posti di lavoro non soltanto nel proprio settore, ma anche in altri.

Ricordato ciò, come si può notare tale paragrafo è intitolato: “Il benessere sociale creato dalle *startups*”. Pertanto, ora, si dimostrerà come queste giovani, rivoluzionarie imprese, con il sogno di cambiare il mondo, in realtà siano in grado di far crescere la ricchezza locale, generando un incremento dei salari nel settore non *traded* nettamente maggiore se confrontato con le regioni dove le *startups communities* non sono presenti o lo sono in maniera molto modesta.

Dopo aver indicato il proposito di questo paragrafo diviene necessario capire il perché di questa realtà. I motivi che portano a tali risultati sono diversi.

In primo luogo, a differenza del settore manifatturiero dove la maggior parte dei lavoratori possono essere sostituiti dalle macchine, il settore dell’innovazione richiede idee brillanti, capacità di realizzazione, strategiche, di *marketing*, *design* e programmazione. Queste, è palese, sono tutte attività che, almeno per ora, esigono il supporto della mente umana, e pertanto il capitale umano necessario risulta essere elevato.

Come si può notare vi è una differenza fondamentale tra i due settori, poiché nel settore manifatturiero l’individuo può essere sostituito da un macchinario meno costoso e più efficiente, mentre il settore dell’innovazione dipende unicamente dalle capacità intellettuali e caratteriali degli individui. Ciò porta a un’importante conseguenza: se in precedenza, come sottolinea Moretti⁴⁰, il primato dipendeva dal capitale fisico e dalla maggior efficienza che i nuovi macchinari potevano creare, oggi, in contrasto, il motore di tutto sono divenute le idee e il talento. Ne risulta che le aziende sono disposte a pagare cifre molto elevate per i migliori talenti e per le idee più brillanti, rivoluzionarie e trasformabili in ricavi impressionanti.

⁴⁰ Moretti, E. (2013). *La Nuova Geografia Del Lavoro* p.71 e seguenti. Mondadori

Per rendere più pratici questi discorsi teorici è utile pensare alla storia riportata da Moretti di *FriendFeed* o *Instagram*, società entrambe acquisite da *Facebook*. La prima è una società che serviva ad aiutare le persone a rintracciare l'attività svolta *online* dai propri amici. Mentre, *Instagram* è un *social network* basato sulla condivisione di immagini. Le attività sono diverse, ma possono essere complementari a *Facebook* sicuramente. Nonostante ciò il reale motivo sottostante l'acquisizione va oltre ed è rintracciabile nelle parole usate precedentemente: idee e talento. Come lo stesso Zuckerberg ha dichiarato l'obiettivo dell'acquisizione risiedeva nell'aver la possibilità di far entrare nella famiglia di *Facebook* persone di grande talento e per quest'ultimo il prezzo pagato ha raggiunto apici elevatissimi. Difatti per *Instagram* si parla di cifre intorno al miliardo, mentre per *FriendFeed* di 47 milioni di dollari, in altri termini di 4 milioni per dipendente, sottolinea Moretti.

Tutto ciò cosa ci sta dicendo? Che il rendimento economico delle idee ha raggiunto la più alta monetizzazione dall'alba dei tempi.

Preso in considerazione tale punto di vista, ora, sorge naturale interrogarsi sul perché di quest'andamento.

I motivi da addurre sono la globalizzazione e il progresso tecnologico.

L'avvento della globalizzazione può essere inteso come il vento che ha spinto le vele delle imprese innovative alla conquista di mari e terre lontane. Se questo è vero e lo è, contestualmente è vero che la globalizzazione si è manifestata anche per le imprese manifatturiere. Nonostante ciò gli effetti più clamorosi si sono generati per il settore innovativo, poiché, come evidenzia Moretti⁴¹ quest'ultime nella produzione dei profitti differiscono fortemente dalle altre imprese. Per renderlo chiaro riprendiamo l'esempio di *iTunes* e di un negozio che vende *Cd*. Per la *Apple* il costo principale è ovviamente la realizzazione di *iTunes*, vale a dire di tutta la parte tecnologica. Si parla quindi di costo fisso, mentre il costo di vendere un brano, il costo variabile, è praticamente nullo. Poiché i costi per produrre un'altra unità sono irrisori risulta conveniente avere nella propria

⁴¹ Moretti, E. (2013). *La Nuova Geografia Del Lavoro* p.71. Mondadori.

galleria musicale anche un prodotto con un mercato molto modesto. In contrasto, per il negozio questo discorso non è ammissibile, poiché avere il cd di un artista piuttosto che un altro comporta un costo diverso e una possibilità di ricavo diversa. Inoltre vendere un'unità marginale implica nuovi costi, come costi di trasporto, di magazzino e di *marketing* ad esempio.

Ora, applicando queste considerazioni all'era della globalizzazione, ossia a un mercato vasto, senza limiti, fortemente aperto, questo fenomeno permette all'impresa tecnologica e innovativa di vendere un numero indefinito di copie, senza tutti i problemi di avere un negozio fisico, senza la crescita dei costi che un negozio di musica dovrebbe affrontare decidendo di agire a livello mondiale. Ovviamente il punto di forza di *iTunes* è facilmente estendibile a tutte le realtà virtuali; in altri termini a tutte quelle attività le cui spese principali riguardano la ricerca e la realizzazione dell'idea.

Tutti questi vantaggi derivanti dalla globalizzazione, dalla possibilità di vendere a livello internazionali i prodotti, al fatto che i costi più considerevoli sono quelli concernenti la ricerca, mentre i costi per creare un'altra unità marginale sono praticamente nulli, permettono a queste realtà aziendali di generare una crescita dei profitti esponenzialmente superiore se confrontata con quella delle imprese manifatturiere.

Naturalmente, da ciò, ne deriva una crescita di investimenti in questo settore, una sfida nel volersi accaparrare le idee più intriganti, le quali porta, come abbiamo visto nel caso di *Instagram*, alla disponibilità da parte dell'acquirente di pagare cifre difficili solo da pensare.

Questo è il primo motivo che ha permesso alle *startups* innovative e tecnologiche di produrre livelli di ricchezza mai segnalati in precedenza. Comunque, se bisogna ammettere che la globalizzazione può essere dipinta come il vento che soffiava le vele di queste giovani realtà aziendali, allo stesso tempo internet deve essere concepito come un mezzo altrettanto necessario per il raggiungimento di tali risultati.

Un altro effetto ingenerato dalla globalizzazione è di aver conferito a paesi prima non rilevanti a livello internazionale, come la Cina, il Brasile e l'India, la possibilità di esportare i loro prodotti e le loro materie prime a costi più bassi, determinando la possibilità di accrescere la loro ricchezza. Chiaramente quest'accumulo si è e si sta riversando nella domanda di prodotti tecnologici e innovativi, prodotti che per questi paesi sino a venti o trenta anni fa erano sconosciuti. Tale nuova domanda ha permesso e sta permettendo ai paesi, come gli USA, produttori di tali innovazioni, tutelate da brevetti, di entrare in mercati nuovi, di misura immensa con la conseguenza che queste realtà aziendali possano assistere a incrementi esponenziali dei loro profitti e della loro ricchezza.

Proprio nella creazione di questa nuova ricchezza, per Moretti⁴² risiede la capacità delle *startups* di generare un miglior benessere sociale. Difatti, scrive il Professore, grazie a questa crescita di ricchezza e di domanda proveniente da queste nuove realtà economiche, si può osservare un aumento dei posti di lavoro e degli stipendi.

Infatti, una ricerca⁴³ realizzata da Van Reenen, docente presso la *London School Of Economics*, utilizzando come campione seicento imprese inglesi, mostra che, in seguito all'introduzione di un prodotto o servizio innovativo, il salario medio può crescere addirittura sino al 20%-30% del valore economico apportato dalla stessa innovazione.

In aggiunta a queste mie affermazioni, è interessante mostrare i risultati di un'altra indagine compiuta da due economisti, Balasubramanian e Sivadasan⁴⁴, su un campione di 48000 imprese americane osservate e analizzate per un ventennio. I due studiosi hanno scoperto che dopo l'ottenimento di un brevetto per un'innovazione si può assistere alla crescita dell'occupazione e della produttività. Pertanto si può asserire che l'innovazione sia la soluzione univoca per creare prosperità sia per l'azienda che per i lavoratori.

⁴² Moretti, E. (2013). *La Nuova Geografia Del Lavoro*. Mondadori.

⁴³ Reenen, V. (1996). *The Creation and Capture of Rents*. Quarterly Journal of Economics.

⁴⁴ Balasubramanian e Sivadasan (2008). *What Happens When Firm Patents?* Review of Economics and Statistics.

Ora resta da affrontare l'ultimo argomento, ossia come le *startups* innovative agiscano sul benessere sociale, in maniera più specifica sul famoso settore non *traded*.

Nel paragrafo precedente abbiamo parlato dell'effetto moltiplicatore del settore innovativo, il quale ha la capacità di creare nuovi posti di lavoro nel settore non commerciabile. Inoltre bisogna aggiungere e soffermarsi su un effetto generato dall'innovazione, ovverosia che gli stipendi dei lavoratori dello stesso settore non *traded* sono più elevati nelle regioni dove si sono formati comunità di *startups*.

In primo luogo questo concetto può essere più facilmente compreso considerando il fatto che i salari di chi lavora in aziende innovative sono nettamente più alti degli addetti delle imprese manifatturiere. A tal proposito basti pensare al fatto che lo stipendio medio di un dipendente di *Microsoft* arriva, addirittura, a 170.000⁴⁵ dollari annui. Come si può vedere si parla di uno stipendio medio di un comune dipendente, quindi non di un alto dirigente e tali cifre comportano delle conseguenze non soltanto per il tenore di vita dei lavoratori di *Microsoft*, ma per tutti i lavoratori della regione ove la stessa società ha aperto le sue sedi. Difatti, come spiega Moretti⁴⁶, se da tale stipendio togliamo tutte le spese medie che una persona comunemente sostiene si arriva a un *budget* di circa 80.000 che egli, tendenzialmente, spenderà nei servizi locali.

Questo cosa significa? Significa che le regioni dove risiedono imprese innovative in generale e non solamente colossi come *Microsoft*, erogando stipendi più cospicui ai propri dipendenti, permettono agli stessi di poter spendere più soldi nei servizi locali, i quali a loro volta, realizzando profitti più alti, hanno la possibilità di distribuire degli stipendi maggiori ai loro lavoratori. Tale semplice meccanismo spiega perché è dalle *startups* e dalle imprese innovative che deve e può costruirsi un più alto livello di benessere sociale.

⁴⁵ Eicher (2010). *The Microsoft Economic Impact Study*. Department of Economics University of Washington.

⁴⁶ Moretti, E (2013). *La Nuova Geografia Del Lavoro* pagina 66. Mondadori.

Inoltre, al fine di dare credito a questa mia tesi, ho raccolto dei dati⁴⁷ i quali mostrano gli stipendi di due lavori del settore non *traded*, come il cameriere e l'avvocato; attività diametralmente opposte. Inoltre, i dati riguardano sia città dove sono presenti le *startups community* e altre in cui le stesse sono assenti.

<i>City</i>	<i>Waiter</i> (\$ per year)	<i>Lawyer</i> (\$ per year)
San Josè*	27.000	131.000
Stamford*	27.000	130.000
San Francisco*	26.000	125.000
Boston*	24.000	116.000
New York*	23.000	112.000
Chicago	23.000	111.000
Seattle*	21.000	100.000
Detroit	20.000	95.000
Las Vegas	15.000	74.000
Cleveland	17.000	82.000

L* indica le città ove sono presenti comunità di startup più o meno importanti.

Come si può notare le città con i redditi più alti sono Stamford, San Josè, San Francisco e Boston città che non spiccano per la grandezza o per essere state colonizzate dalle imprese manifatturiere. In contrasto, queste sono città che negli ultimi venti anni sono comunemente associate ai termini *startups*, basti pensare alla *Silicon Valley*, e all'innovazione.

Ancora più curioso è il paragone tra queste realtà e le grandi metropoli americane come Chicago, Cleveland e Detroit, le città dove risiedevano e risiedono le più importanti imprese manifatturiere americane. Come si può evincere dalla tabella la qualità della vita per i due lavoratori del settore non commerciabile è nettamente migliore nelle altre ragioni e ciò va a sostenere la tesi secondo la quale le comunità di *startups* e imprese innovative hanno la capacità di aumentare il benessere sociale, poiché il potere di acquisto di un

⁴⁷ Tutti gli stipendi sono estrapolati dalla seguente fonte: <http://www.indeed.com/salary> e sono relativi all'anno solare in corso.

dipendente di un'impresa innovativa oramai è nettamente maggiore di quella di un'impresa manifatturiera. Maggior potere d'acquisto implica maggior spesa, la quale implica maggior guadagno per i servizi locali dai quali, come mostrato, dipende il benessere sociale di una regione intera.

Quanto portato alla luce permette di concludere questo paragrafo affermando che l'innovazione non è solamente un'arma che possa facilitare la nostra vita o far diventare ricchi i suoi ideatori, ma soprattutto un qualcosa che possa innalzare fortemente il tenore di vita di tutta la società.

Questo risultato dovrebbe essere posto all'attenzione di tutti i governanti al fine di poter trovare un modo per uscire da questa crisi finanziaria che sta distruggendo la maggioranza della popolazione mondiale.

Capitolo 4

***Startup* = Innovazione + Incertezza!**

4.1. L'importanza dell'innovazione.

A partire dagli anni '90 il concetto di innovazione è divenuto uno dei *topic* più presenti e più rilevanti all'interno dei dibattiti economici internazionali. In realtà se si pensa più approfonditamente al significato di innovazione, intesa come la modificazione dello stato delle cose esistenti sul mercato, si può facilmente comprendere come questa sia un qualcosa che da sempre ha caratterizzato la quotidianità dell'uomo. Difatti, seguendo questa visione può essere concepita come innovazione, l'invenzione della ruota tanto quanto quella di internet, la democrazia greca tanto quanto la globalizzazione. In altri termini questa è sempre stata e sempre sarà quel fattore determinante in grado di cambiare il mondo in cui viviamo con l'obiettivo, naturalmente, di migliorarlo.

Ora cerchiamo di capire perché innovare sia così vitale per le imprese. Uno dei più importanti economisti della nostra era, Schumpeter, che a lungo si è concentrato su tale tema, sostiene che l'innovazione non è un bene pubblico, ma un bene di cui un'azienda può appropriarsi, gestire e sviluppare internamente. Ciò implica che le altre aziende difficilmente saranno in grado di replicare il risultato del processo innovativo e, di conseguenza, in tal modo si verrà a creare un disequilibrio nel sistema economico che permette a una generica azienda X, vale a dire l'unica ad aver introdotto tale novità, di poter assistere a una crescita sensazionale dei suoi profitti, dando in questo contesto per scontato che tale prodotto o servizio abbia un mercato corrispondente.

Ad esempio basti pensare alle invenzioni della prima e seconda rivoluzione industriale, dal filatoio ai trasporti a vapore, dal telegrafo al motore a scoppio e all'invenzione delle prime automobili. Se ci si concentra su quest'ultima creazione tecnologica, imprese come la *Ford* e la *GM* hanno utilizzato l'invenzione del motore a scoppio costruendo, grazie ad un nuovo prodotto vincente e lungimirante come la macchina, imperi privati da fatturati strabilianti

dando alla luce le prime grandi *corporations* della nostra epoca. Il perché di questo successo però non risiede unicamente nell'innovazione tecnologica, ma, principalmente, nella capacità di aver individuato un'esigenza concreta della popolazione, ovverosia l'esigenza di muoversi senza problemi e rapidamente all'interno di territori sempre più aperti e vasti.

Questo esempio però suggerisce qualcosa che sino ad ora non avevamo considerato nel discutere l'importanza dell'innovazione. Infatti, l'innovazione non è solamente cambiamento o rivoluzione tecnologica, ma soprattutto, come sottolinea Scott Sehlhorst *President at Tyner Blain LLC*⁴⁸, la capacità di individuare e risolvere i problemi per cui un rilevante numero di persone è disposto a pagare. Questa semplice visione racchiude il significato dell'economia aziendale. Difatti, per essere innovativi è necessario focalizzarsi unicamente sulle esigenze delle persone; pertanto, non significa creare esclusivamente nuove tecnologie ma, soprattutto, realizzare un prodotto che elimini un loro problema reale o migliorare una soluzione già esistente, modificare e/o rivoluzionare la struttura di un mercato generando un'offerta di maggior valore o, addirittura, creare mercati ancora inesistenti in grado di introdurre nuovi bisogni nella vita delle persone.

Se un'azienda riesce a compiere uno di questi percorsi, vedrà aumentare incredibilmente i suoi profitti. Naturalmente, poiché questo è l'obiettivo primario di ogni azienda, si spiega la ragione per cui le stesse dovrebbero investire sempre più nell'innovazione.

Come si evince da questo paragrafo, innovare è un elemento insito nella natura dell'imprenditore ma lo è ancor più per le *startups*, poiché, come ampiamente mostrato nel primo capitolo, fare *startup* significa, per dirla con le parole di Eric Ries⁴⁹, creare una realtà aziendale in condizione di incertezza con

⁴⁸Sehlhorst, S e Blain, T (2010). *The Importance Of Innovation & Transparency*. Tratto da SlideShare: <http://www.slideshare.net/ssehlhorst/20100825slidesharefinaltransparency-and-innovation>.

⁴⁹ Ries, E. (2012). *Partire Leggeri* p.16. Firenze: Rizzoli Etas.

l'obiettivo di cambiare qualcosa di preesistente o di introdurre qualcosa di nuovo nella vita delle persone.

In realtà, come dimostrato nella fase iniziale di questo paragrafo, anche le grandi imprese sono state fonti di importanti innovazioni. In più, quando si pensa a quest'ultime, si pensa a realtà con una quantità indefinita di denaro, con numerose competenze interne ed estesi *network* che le renderebbero il luogo perfetto dove investire nella ricerca e innovazione. Allora è giusto chiedersi come mai oggi quando si parla di quest'aspetto si fa sempre riferimento alle *startups* piuttosto che a tali colossi.

In primo luogo, le imprese di ampie dimensioni tendono a chiudersi in se stesse. Per essere più chiari, si sta parlando del timore che le stesse hanno di scambiare e condividere le informazioni con l'esterno per paura di essere copiate dai concorrenti. Non esiste paura più sciocca; questa è l'era di internet, dove è facile ottenere qualsiasi informazione a costo zero e in tempi estremamente rapidi. Questa è l'era dove le informazioni viaggiano in tutto il mondo e dove la tecnologia è in grado di realizzare quasi ogni cosa la mente umana possa immaginare. Qualsiasi prodotto o servizio o idea sarà copiata solo se è di valore e chiudersi nelle mura del proprio ufficio non proteggerà l'azienda dai concorrenti poiché è inevitabile che qualcuno riuscirà a replicare quell'invenzione.

Quest'atteggiamento, inoltre, limita la possibilità di ottenere quelle informazioni dal mondo esterno che sono risorse sempre più importanti per innovare nel modo giusto, vale a dire nel modo richiesto dal mercato. È più facile innovare se si aprono le porte delle proprie strutture, se si esce da queste e ci s'immerge nella vita delle persone per capire quali siano i loro problemi più importanti e se le soluzioni pensate siano adeguate per risolverli.

L'aspetto curioso è che quest'atteggiamento di apertura sta diventando sempre più comune nelle *startups* le quali, in assenza di tutte le risorse economiche, umane e tecnologiche delle imprese, per sopperire a tali mancanze, hanno dovuto trovare un'altra strada per creare prodotti voluti dal mercato. Questo nuovo percorso consiste nel condividere e scambiare informazioni con

chi ha esperienze differenti, competenze complementari, con altri imprenditori di successo e fallimentari, ma soprattutto con gli stessi potenziali clienti.

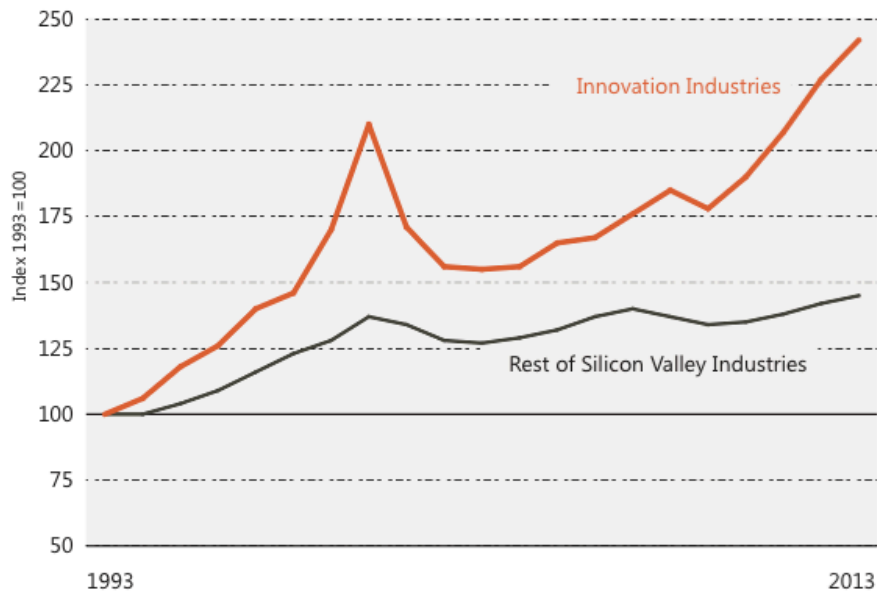
Pertanto, a questo paradigma di innovazione chiusa e privata, queste giovani *startups* e questi giovani nuovi imprenditori hanno sostituito il concetto di *open innovation*, termine coniato da Chesebourg nel 2003. Se nella *closed innovation* la preoccupazione principale dell'azienda era di mantenere il controllo sull'innovazione per i motivi sopra descritti, con l'*open innovation* il paradigma s'inverte, poiché le fonti d'innovazione sono la strada e la gente giacché sono loro stesse a decretare quale innovazione sarà vincente. Oltre a ciò, un'altra enorme differenza risiede nel fatto che per l'*open innovation* la condivisione di idee con l'esterno diviene un elemento irrinunciabile per superare quegli ostacoli, derivanti dall'incertezza, che da soli non si è grado di aggirare. Infine, se l'obiettivo della *closed* è di mantenere per sé l'innovazione per evitare che questa sia replicata dalla concorrenza, nell'*open* s'inizia a parlare di cooperazione, intesa come la possibilità di scambiarsi idee, progetti e invenzioni al fine di perfezionare reciprocamente il proprio lavoro.

Ovviamente, questa nuova filosofia non poteva originarsi all'interno delle vecchie aziende ma in un contesto totalmente nuovo, aperto e dinamico come sono le comunità di *startups*.

Infine per vedere i risultati originati, in termini di innovazione, in una delle comunità di *startups* più importanti, quella della *Silicon Valley*, basta osservare il grafico sottostante.

Silicon Valley Growth in Output

Innovation Industries and Overall Economy
Silicon Valley, 2003-2013



Data Source: Moody's Analytics
Analysis: Collaborative Economics

Fonte (Marmer & Richards, 2015).

Questo grafico è alquanto emblematico. Difatti, partendo dallo stesso livello di *output* pari a 100, nel 1993, se si analizza cosa è successo dopo venti anni si nota come nella comunità di *startups* il livello di *output*, in termini di innovazione, sia cresciuto quasi del 150%, mentre, nel resto dei settori industriali, la crescita non ha superato neanche il 50%.

Questo grafico esplica più precisamente di qualsiasi affermazione il legame fondamentale che unisce innovazione e *startups*. Per concludere, quindi, si può asserire che le *startups* si nutrono di innovazione, poiché queste sono giovani realtà che hanno come obiettivo quello di introdurre qualcosa che sul mercato ancora non esiste o di modificare il *modello di business*⁵⁰ di prodotti, servizi o mercati già esistenti.

⁵⁰ Definiamo modello di *business* il modo in cui un'impresa riesce a creare ed estrarre valore dai clienti. Pertanto si fa riferimento al problema trattato, alla soluzione creata, al modello di revenue ai canali utilizzati ed altri aspetti che vedremo nel corso della tesi.

4.2. L'incertezza nell'innovazione.

Se fosse così facile creare qualcosa di nuovo, vincente e introdurlo sul mercato tutti lo farebbero. Se fosse così facile modificare qualcosa di esistente e ottenere sempre un riscontro positivo dal mercato tutti lo farebbero. La realtà, però, non è questa. Infatti, come si è mostrato nel grafico del paragrafo precedente, è più probabile che il fautore di un'innovazione sia una *startup* piuttosto che una grande impresa. Il motivo deriva dall'incertezza. Innovare, invero, significa avere a che fare con l'incertezza; e avere a che fare con l'ignoto implica una forte probabilità di cadere e precipitare in un luogo senza ritorno. Tradotto in termini economici, innovare può comportare sia la possibilità di generare profitti straordinari ma, contestualmente, richiede di investire quantità elevate di denaro, risorse umane e tempo per creare un servizio o prodotto che poi nessuno potrebbe essere disposto a comprare. Difatti, incertezza significa non essere sicuri o certi che tutto il *business* che si sta creando attorno ad un prodotto o servizio sia di valore per i clienti. Per di più, in un contesto così competitivo, dinamico, dove l'informazione e le notizie viaggiano a velocità straordinaria commettere questi errori significa indebolire fortemente l'immagine dell'impresa a livello mondiale. Questi sono i motivi che spiegano il grafico precedente e perché le grandi aziende siano così restie a innovare.

Contestualmente, chiariscono anche perché siano proprio le *startups* a essere i paladini dell'innovazione; proprio perché chi fa *startup* vuole e desidera cambiare lo stato delle cose esistenti, avere un impatto sulla società e risolvere problemi che ancora non sono stati eliminati dalla vita delle persone. Naturalmente, però, occuparsi di aspetti che nessuno ha affrontato sino ad ora, implica dover convivere con l'incertezza e con il rischio di fallire. Inoltre, le differenze con le grandi imprese tradizionali e un tasso di fallimento di queste giovani realtà pari a circa il 90% che più ricerche attribuiscono principalmente alla realizzazione di un prodotto per un mercato inesistente, dichiarano in maniera lampante ed evidente che i metodi *manageriale* tradizionali non possono essere applicabili alle *startups* e che, quest'ultime, necessitano di una

nuova e differente cultura, un nuovo e diverso approccio e metodo imprenditoriale. In altre parole per innovare bisogna saper eliminare l'incertezza altrimenti l'ombra del fallimento sarà sempre lì dietro l'angolo ad aspettare. Questo sarà il focus principale del prossimo capitolo.

Capitolo 5

L'alba di un nuovo movimento imprenditoriale: Il *lean approach*

5.1. Introduzione alla discussione odierna sulla teoria imprenditoriale.

Si spera di aver trasmesso e chiarito la complessità di questo mondo e che non basta assolutamente avere un'idea per creare la nuova *Facebook*. Infatti, le variabili necessarie per arrivare al successo sono numerose e devono trovarsi in equilibrio tra di loro. L'idea di *business* è semplicemente un'ipotesi e come tale non è nient'altro che una goccia in un oceano molto più vasto.

L'universo delle *startups* è molto più complesso di quanto si possa immaginare. Molte persone possono identificare un problema e immaginare un modo per risolverlo però, la differenza tra un'ipotesi di *business* e uno funzionante e di successo, dipende principalmente da come l'idea stessa viene realizzata e presentata al mercato.

Non è soltanto il "cosa" che fa la differenza ma principalmente il "come". In tal senso basti pensare ad alcune delle grandi imprese che s'incontrano tutti i giorni nella vita quotidiana, ovverosia *Apple* e *Facebook*. L'idea iniziale di queste due imprese non era né nuova né stravolgente. Difatti, *Social* come quello di Zuckelberg esistevano da tempo e imprese che vendevano computer anche. Eppure, ora, sono loro i *leader* incontrastati nei rispettivi settori. Ovviamente è necessario avere l'idea giusta, ovverosia quella che soddisfa un problema reale per i clienti e un *team* affiatato, complementare e tenace, ma soprattutto serve un modo di procedere appropriato a operare in un contesto colmo di punti interrogativi com'è il mercato dell'innovazione.

A testimoniare questo discorso vi sono numerosi articoli⁵¹⁵² che, anche con dati discordanti, rimarcano tutti lo stesso ritornello: il tasso di fallimento delle *startups* è estremamente elevato. C'è chi sostiene, come mostrano i due articoli,

⁵¹ Gage, D. (2012). *The Venture Capital Secret*. Tratto da The Wall Street Journal: <http://www.wsj.com/news/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>.

⁵² Invernizzi, F. (2014). *Quante sono le startup che falliscono? E perché?* Tratto da WCAP: <http://www.wcap.tim.it/it/2014/03/quante-sono-le-startup-che-falliscono-e-perche>.

che siano otto su dieci le *startups* a fallire, o che solo il 40% o il 15% sia in grado di generare ricavi. Qualunque sia la realtà è indubbio che gli elementi più appropriati a dipingere cosa significhi fare *startup* sono: fatica, frustrazione, sogno e consapevolezza di poter facilmente fallire.

È inutile raccontare solo le storie a lieto fine o quelle di *startups* miliardarie se, contestualmente, non si cerca di evidenziare il perché tali realtà abbiano posto in essere un procedimento piuttosto che un altro o quale modo di agire le abbia aiutate a raggiungere il successo o a evitare il fallimento. È inutile raccontare queste storie se prima non si chiarisce che fare una *startup* implica mettere a rischio la propria sicurezza economica e, quindi, sarebbe intelligente e saggio verificare, prima di investire se stessi, se ne valga davvero la pena. Infine è inutile riempirsi la bocca di termini che vanno tanto di moda e inglesismi se non si ammette la mancanza a livello accademico di corsi pensati per far capire agli studenti come l'economia sia cambiata a causa del *web*, per creare figure lavorative modellate su questi cambiamenti, ma soprattutto se non si ammette la totale assenza di corsi strutturati per creare i nuovi imprenditori del futuro, tenuti da chi imprenditore lo è o lo è stato ed è in grado, mediante la propria esperienza, di raccontare e spiegare come realmente funziona la realtà.

Invece, ancora oggi nelle università, si parla solo di teoria, di pianificazione strategica, di ricerche di mercato, di gestione delle operazioni e di tutte quelle materie che vanno a costituire i campi del cosiddetto *management*. In altre parole si continuano a creare le figure *manageriali* ideali per la classica impresa manifatturiera o per l'impresa già consolidata sul mercato. Non ci si rende conto che il mondo esterno alle università sta cambiando a una velocità senza precedenti e che il contesto in cui viviamo è caratterizzato da un comportamento del mercato dinamico e incerto. È necessario, quindi, un drastico cambiamento anche e soprattutto nell'insegnamento.

La globalizzazione, la concorrenza a costo zero dell'Asia e internet hanno cambiato il mercato. Creare *business*, oggi, è nettamente meno costoso, così come per le persone è estremamente più facile scambiarsi informazioni e

trovare prodotti alternativi adatti alle loro necessità. Ciò determina un aumento della concorrenza e, pertanto, l'unica variabile che può fare realmente la differenza non sono le previsioni di vendita o finanziarie, né la pianificazione strategia o quella delle operazioni, bensì porre al centro di ogni ipotesi, decisione e strategia il cliente e le sue esigenze. Non vi sono altre possibilità. *Apple* ha capito che il computer non sarebbe destinato nella sua storia solo agli ingegneri o a un utilizzo lavorativo. La *Nintendo Wii* ha compreso che le *console* e i video giochi potevano avere un mercato anche al di fuori del segmento *nerd*, riuscendo a conquistare un *target* ben più ampio e più redditizio. Questo è essere innovativi, vale a dire creare qualcosa che il mercato desidera ma che sia, ancora, assente nonostante la presenza di un risultato altamente incerto.

Come hanno fatto queste imprese ad avere successo, considerando i numerosi rischi? Tralasciando le storie che raccontano dell'importanza dei sogni, della fortuna, di credere in ciò che si fa e di scegliere il momento giusto, vi è un motivo preponderante che le ha portate al successo, ovvero sia mettere al centro di ogni operazione e attività sempre lui, il cliente.

Con tutte le offerte alternative che vi sono sul mercato non è più ammissibile chiudersi nella stanza delle riunioni per creare un prodotto senza coinvolgere chi lo deve usare.

Ai giorni d'oggi neanche il simbolo della mela o il baffo della *Nike* sono in grado di salvare l'impresa da questo errore. In un siffatto contesto un minimo sbaglio implica perdere clienti che difficilmente si possono recuperare.

Quest'inversione di paradigma nel mercato richiede un'inversione di paradigma nel modo in cui le imprese devono procedere.

Questa esigenza ha finalmente trovato una risposta in un movimento d'imprenditori che prende il nome di *Lean Movement*. Sono stati, infatti, gli stessi imprenditori che, sulla base delle loro esperienze, si sono resi conti dell'inadeguatezza dei metodi di *management* tradizionali in un'impresa giovane, di piccole dimensioni, senza gli strumenti tecnologici e finanziari dei grandi colossi, immersa in un quadro colmo di incertezza e domande.

Dai loro stessi fallimenti ed errori è nato questa nuova filosofia imprenditoriale che si contrappone al *management* tradizionale.

Dall'uscita dei lavori di Steve Blank⁵³, Eric Ries⁵⁴ e di Saras D. Sarasvathy⁵⁵ è nato un movimento di imprenditori sul *web* che ha deciso, in assenza di strumenti adeguati offerti dalle università e dai teorici, di condividere le proprie esperienze, positive e negative, al fine di fornire un aiuto a chiunque stesse iniziando a lavorare per realizzare una propria idea di *business* innovativa.

Questo movimento così fervente ha dato vita a tre strumenti teorici e pratici fondamentali, ovvero il *Lean Approach*, il *Customer development* e l'*Effectual Reasoning*, contrapposti agli approcci tradizionali del *Casual Reasoning*, del *product development* e della pianificazione strategica di lungo periodo.

Detto ciò s'illustra il procedimento scelto per i paragrafi successivi. In primo luogo si mostreranno, mediante un confronto, le differenze fondamentali a livello teorico dei due modelli. Dopodiché si presenteranno due casi studio sull'argomento.

5.1.1. Gli schemi mentali dei due approcci a confronto: *Effectual vs Casual Reasoning*.

Saras D. Sarasvathy è una delle professoressa più lontane dal mondo del *management* e più vicina al mondo dell'imprenditoria. Insegna, appunto, *entrepreneurship and ethics* alla *Business School* di Darden. Inoltre detiene altre cattedre in giro per il mondo come in India, Danimarca e Croazia. Il suo nome è iniziato a diffondersi dopo gli anni' 2000 a causa di famosi studi^{56,57}.

Da tale ricerca si è poi sviluppata poi la contrapposizione teorica presente nel titolo del paragrafo: *Effectual vs Casual Reasoning*.

⁵³ Blank, S. (2007). *The Four Steps To The Epiphany*. Quad/Graphics.

⁵⁴ Ries, E. (2012) *Partire Leggeri*. Firenze: Rizzoli Etas, 2012.

⁵⁵ D. Sarasvathy, S. <http://www.effectuation.org/>.

⁵⁶ D. Sarasvathy, S (2005). *What is Effectuation?* Tratto da Society For Effectual Action: <http://www.effectuation.org/>.

⁵⁷ D. Sarasvathy, S (2005). *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* Tratto da Society For Effectual Action: <http://www.effectuation.org/>.

Il punto di partenza di quest'indagine richiama alla perfezione le argomentazioni esposte nel paragrafo precedente. Infatti, la Professoressa si accorse che sempre più spesso negli *MBA* e nei corsi delle università si stavano insegnando gli approcci tipici del *management*, ma soprattutto gli approcci per affrontare situazioni in cui il futuro poteva essere, almeno in parte, prevedibile.

Il problema che lei identificò è che il mondo, dal canto suo, stava intraprendendo il sentiero opposto. Come già detto, la globalizzazione, l'apertura dei mercati, l'abbattimento dei costi per realizzare un'impresa e per ottenere informazioni determinati dall'avvento di internet stavano rendendo il mercato sempre più competitivo, dinamico, discontinuo, incerto e difficile da prevedere. I gusti e le esigenze dei consumatori potevano cambiare più facilmente poiché l'offerta era variegata e le fonti d'informazioni e confronto tra clienti stavano crescendo esponenzialmente.

Tale contesto suggerì alla Professoressa indiana la necessità di capire come gli imprenditori realmente pensano e ragionano in modo tale da creare un corso in grado di insegnare realmente come agiscono gli imprenditori.

Per tale ragione dal 1997 al 2001 ha condotto una ricerca, sottoponendo gli stessi casi e gli stessi problemi a 27 imprenditori sparsi sul territorio con lo scopo di comprendere i loro schemi di ragionamento.

I risultati furono sorprendenti, poiché evidenziarono come l'89% degli intervistati non ragionava seguendo il classico approccio *manageriale*, denominato dalla ricercatrice "*Casual*", ma ponevano in essere un altro approccio, "*Effectual*", che sottolineava quell'inversione di paradigma mentale richiesto nel paragrafo precedente.

Vediamo in cosa consistono questi due diversi approcci.

Una volta conclusa e analizzata la ricerca, Saras Savasvathy identificò cinque principi in grado di spiegare il perché delle scelte degli imprenditori. I principi sono estratti dal seguente *paper*⁵⁸.

⁵⁸ D. Sarasvathy, S (2005). *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* Tratto da Society For Effectual Action: <http://www.effectuation.org/>.

1) *Bird-In-Hand*. Il primo principio indagato dalla professoressa indiana aveva, naturalmente, come obiettivo quello di capire come un imprenditore si sarebbe comportato nel caso in cui avesse deciso di intraprendere una nuova attività. L'analisi mostra come l'89% degli intervistati indicava i propri mezzi a disposizione come punto di partenza. Gli strumenti di cui si sta parlando sono ciò che si è, cosa si conosce e chi si conosce; strumenti fondamentali dai quali possono emergere nuove idee e obiettivi. Un patrimonio molto spesso sottovalutato, considerando il valore dell'esperienza personale e quella dei propri contatti, la facilità e i bassi costi necessari per ottenere tali informazioni. In contrasto, l'approccio *manageriale* si basa su un paradigma inverso. In questo caso si parte dall'obiettivo che si vuole raggiungere. Noto l'obiettivo, si delineano i vari mezzi a disposizione necessari per escogitare la strategia migliore per raggiungerli. Si noti, ora, il seguente esempio in modo tale da chiarire le differenze tra i due approcci.

Supponiamo che sia Gianni sia Francesco debbano raggiungere l'università Luiss. È un mercoledì qualsiasi e vi sono solo due modi da dove si trovano i ragazzi. Una strada prevede la necessità di percorrere tutto il tratto del lungotevere, mentre un'altra, prevede il passaggio per San Pietro. Operando con un approccio *casual*, Gianni, tra chiedere ai suoi amici e usare il navigatore decide di utilizzare quest'ultimo poiché in teoria sarebbe il mezzo più efficace per conoscere le tempistiche, il quale sostiene che, in assenza di traffico, la seconda opzione sia più rapida di circa 6 minuti.

Ovviamente, vedendo, il risultato decide di seguire l'indicazione. Nonostante ciò, in realtà, Francesco riesce ad arrivare prima del suo collega, scegliendo il primo percorso, ovvero sia quello che non prevede il passaggio per San Pietro. Perché? Perché Francesco ha utilizzato il principio *bird-in-hand*. Egli, infatti, si è basato sugli strumenti evidenziati dalla Professoressa: la sua conoscenza e il suo *network*. Infatti, la mattina si era ricordato che già una volta di mercoledì aveva scelto la strada che passava per il Vaticano trovando molto traffico. Per di più

sapendo che il padre la percorreva spesso, gli chiese un consiglio. Il padre gli suggerì che San Pietro il mercoledì era inaccessibile per via della messa del Papa.

Grazie, quindi, a un approccio diverso alla stessa situazione, Francesco è riuscito ad arrivare prima di Gianni. Questa è la differenza fondamentale del primo principio analizzato dalla Professoressa.

2) *Affordable Loss*. Anche questo secondo principio illustra chiaramente le differenze tra i due modi di procedere. Si supponga che una persona voglia realizzare un'idea di *business*. Secondo il principio dell'*affordable loss*, un *effectual entrepreneur* in possesso di un'idea, un insieme di ipotesi ma poche risposte, cercherebbe, in primo luogo, di capire se la propria visione possa avere qualche riscontro sul mercato. Per di più l'obiettivo sarebbe la validazione del suo *business* minimizzando le spese. Infatti, non sarebbe per nulla geniale spendere soldi in questa fase, mediante ricerche o realizzando già il prodotto, senza sapere se poi vi sia qualcuno interessato a spendere per averlo. Per tali motivi l'imprenditore *effectual* inizierebbe a raccontare la sua idea, a ottenere *feedback* e proverebbe a vendere il prodotto che ancora non esiste, utilizzando il proprio *network* di conoscenze. In tal modo creerebbe un accesso al mercato e inizierebbe a scoprire il suo funzionamento a costi praticamente nulli.

Dall'altro lato un *manager* o un *casual thinker* agirebbe in maniera completamente diversa. Sulla scia del primo principio, egli fisserebbe un obiettivo, ovvero sia il prodotto e il guadagno, utilizzerebbe i mezzi a disposizione per capire se e come sarebbe conveniente intraprendere tale percorso. Inizierebbe con delle generiche ricerche di mercato per capire il problema dei clienti e le offerte dei concorrenti; dopodiché inizierebbe a realizzare la sua attività senza aver mai parlato e mostrato il prodotto ad almeno un cliente in carne ed ossa se non prima del lancio. Questo è il procedimento noto come *product development* che sarà analizzato in seguito. E se, una volta lanciato sul mercato, la soluzione non avesse le caratteristiche volute dai clienti? O se in quest'arco temporale qualcosa fosse cambiato? O se tale problema non fosse

mai stato così importante da indurre una persona a spendere un certo ammontare di denaro?

Il *management* tradizionale non è interessato rispondere a queste domande, poiché è abituato a operare quando le condizioni del mercato sono certe e stabili e non così competitive e discontinue. Come si vedrà in seguito, invece, risponderanno a questi quesiti il *customer development* e il *lean approach*.

3) Lemonade. Il terzo principio si collega perfettamente a tutto il quadro sino ad ora analizzato. Il *lemonade principle* fa riferimento alla situazione in cui i due schemi mentali operano, asserendo che i *manager* partendo da obiettivi, utilizzando ricerche e analisi, cercano di prevedere il futuro al fine di evitare brusche sorprese. Qui, personalmente, sorge il più grande paradosso. È normale voler evitare l'inaspettato, ma se l'incertezza deriva dal mercato, l'unico modo per ridurla dovrebbe essere quello di conoscere il mercato stesso e di coinvolgere il *target* in ogni fase della *startup*, soprattutto in quella che riguarda lo sviluppo del prodotto. Dall'altro lato Savasvathy evidenzia come gli imprenditori, nel suo caso studio, a differenza dei *manager*, guardavano alle sorprese con occhi interessati, giacché dalle stesse potevano sempre sorgere informazioni interessanti. Che significa? S'intende che andando a parlare con il proprio *network* di una propria idea o prodotto potrebbero sorgere degli spunti positivi cui non si aveva pensato o anche negativi, i quali potrebbero indurre a desistere dalla creazione di un *business*. Sicuramente quest'ultimo non sarebbe il risultato sperato, ma con quest'approccio l'imprenditore avrebbe raggiunto un fallimento *low cost*.

4) Patchwork Quilt. L'*effectuation* ritiene necessario la nascita di *partnerships* con altre persone al fine di incrementare le competenze, conoscenze, *know-how* e di ridurre l'incertezza del contesto di riferimento. È necessario creare una realtà aperta al fine di far filtrare informazioni cui si cerca risposta e in modo tale da ottenere importanti *feedback*. Il *causal*, in contrasto, è un approccio molto più chiuso basato su ricerche di mercato e analisi competitive. In realtà manca un approccio reale al mercato prima del lancio.

Quello che s'intende è: "Come è possibile conquistare un mercato se non lo si conosce in tutti gli aspetti e, soprattutto, se non si conoscono alla perfezione le persone che lo costituiscono?" Con la previsione risponderebbe un *casual manager*. Le previsioni, però, non bastano quando si parla d'innovazione, oltretutto quando si tratta qualcosa che ancora non è presente sul mercato e che, quindi, porta con sé incertezza e ipotesi.

5) Pilot-In-The-Plane. Da quest'analisi si è capito come l'obiettivo dell'*effectuation* sia di utilizzare i propri mezzi, conoscenze e *network*, così come un approccio reale e concreto con il mercato e *partnerships* con gli *stakeholders* al fine di ridurre l'incertezza, di ottenere più informazioni e riscontri possibili dal mercato di riferimento per poterlo controllare e non prevedere. La previsione in questa situazione è impossibile.

Come si può notare il lavoro di Saras Savasvathy è di grande importanza. Ha il merito di mostrare l'esistenza di due diversi modi di approcciare a una stessa situazione. Ora, però, è necessario vedere nel dettaglio come operino questi due diversi schemi mentali.

5.1.2. Dal *casual reasoning* alla pianificazione strategica e al *product development*. Come non fare *startup* in condizioni di incertezza.

Se nel paragrafo precedente si è mostrato l'approccio mentale ora è giunto il momento di comprendere le ricadute che queste due diverse filosofie *manageriali* hanno nella costruzione di una *startup*.

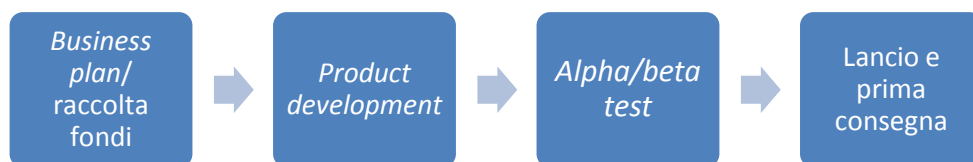
I primi sospetti sull'inefficacia della tradizionale pianificazione strategica e del *product development* sono sorti quando si è iniziato a indagare sull'elevato tasso di fallimento delle *startups*. Questo valore è ancor più grave se si ricordano i paragrafi dove si asseriva che le *startups* sono uno degli strumenti più importante per la ripresa economica. Non era possibile avere tali risultati ed era necessario fare qualcosa per cambiarli rapidamente e drasticamente.

Le *startups* che sono imprese giovani alla ricerca di un modello di *business*, ossia di una struttura che generi valore per il mercato, nascono sulla base di ipotesi, idee, sogni e quindi con un insieme di domande cui dover dare risposta.

L'obiettivo di una *startup*, quindi, è verificare e apprendere se ciò che ha in mente sia fattibile, di valore per i clienti e in grado di generare guadagno. Non ha bisogno in tal senso di prevedere il futuro, ma di capire se quell'idea possa farne parte con successo.

Il classico procedimento, ovvero sia basato su un approccio *casual*, per la costruzione di un'attività imprenditoriale consisteva nella redazione di un *business plan*, nella raccolta di fondi, nella realizzazione del prodotto, nell'implementazione del piano *marketing* e vendite e, sfortunatamente, nella raccolta di un risultato che spesso era ben al di sotto delle previsioni della pianificazione.

Ora si seguono, in maniera cronologica, i vari *steps* dell'approccio *manageriale* tradizionale utilizzando le informazioni estratte da un articolo⁵⁹ e da un libro rivoluzionario⁶⁰ per il *management* scritto da Steve Blank.



Fonte: (Blank, *the Four Steps To The Epiphany*, 2007)

1) Redazione del *Business Plan*. *Business plan* è uno dei termini più famosi nell'economia. Vediamo cos'è. In primo luogo, è un documento dove l'imprenditore deve spiegare la sua idea in maniera chiara; intendendo sia il problema sia la soluzione. Dopodiché deve mettere in evidenza il suo *target* riferimento, spiegando chi siano i clienti, le dimensioni del mercato cui si rivolge

⁵⁹ Blank, S. (2013). *Why the lean start-up changes everything*. Tratto da Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.

⁶⁰ Blank, S. (2007). *The Four Steps To The Epiphany*. Quad/Graphics.

e i concorrenti attivi. Non solo; in più deve indicare i canali scelti per introdurre il prodotto sul mercato, una previsione dei costi, la delineaazione del *pricing* e le previsioni finanziarie da lì a cinque anni.

Certamente se fosse così semplice creare un'impresa tutti lo farebbero. Steve Blank in un articolo⁶¹ sostiene che il *business plan* in realtà non è un documento magico, bensì un documento statico, lungo, complesso e fuorviante per chi vuole fare *startup*. Per di più, è un documento che si basa su astrazioni o ricerche generiche. Si focalizza, inoltre, su un futuro troppo lontano e su obiettivi economici insensati, considerando che ancora non è stato verificato se qualcuno voglia realmente il prodotto che si ha intenzione di creare. In realtà, non è nient'altro che una perdita di tempo che induce l'imprenditore a chiudersi dentro una stanza a pensare, immaginare, ipotizzare numeri senza uscire dal palazzo per parlare direttamente con i suoi clienti e capire non se si possano raggiungere i risultati previsti ma, semplicemente, se valga la pena perseguire quella strada.

In altre parole l'imprenditore con il *business plan* ha già definito cos'è la sua attività, come sarà sviluppata, come sarà realizzato il prodotto, il *marketing* e il piano vendita; ha già noto i suoi costi, i ricavi e la situazione finanziaria tra cinque anni. Ciò che non sa è se esista o no un mercato realmente interessato a quel prodotto e che caratteristiche abbia.

Nel realizzare questa grande opera si usano le conoscenze del *team*. Gli strumenti utilizzati sono le ricerche di mercato, lo studio della concorrenza, questionari e *focus group*. Detto ciò, è possibile riuscire in un lavoro così complesso seguendo tale approccio? Semplicemente no; semplicemente la risposta è che otto *startups* su dieci falliscono; semplicemente la risposta è che il *business plan* può essere uno strumento utile solo in un contesto dove l'impresa è già operante, il mercato è stabile e tutti i suoi aspetti sono noti. In tal caso si parla di esercizio di previsione, non di creazione e diviene uno strumento utile per tenere a mente le scadenze, gli *steps* da compiere e le idee dell'impresa.

⁶¹ Blank, S. (2013). *Why the lean start-up changes everything*. Tratto da Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.

2) Ottenere i fondi dai VCs. Una volta realizzato il progetto di *business*, l'imprenditore si presenta dagli investitori con in mano il suo *business plan* al fine di ottenere i soldi per iniziare a realizzare il prodotto. I VCs molto spesso sono erroneamente interessati unicamente agli indicatori lordi, come ricavi, costi e flussi finanziari. Cercano di capire se i numeri inseriti nel *plan* siano credibili, ma soprattutto basano la propria scelta se investire o no sulle proprie sensazioni e intuizioni. Certamente ciò è giusto e lecito; l'istinto gioca sempre la sua parte, anzi senza l'istinto molte grandi idee non sarebbero mai comparse sul mercato. D'altro canto però, coadiuvare l'istinto con un'analisi più attinente a un'impresa in condizioni di incertezza sarebbe l'ideale. Più che concentrarsi su dei numeri che nessuno può conoscere, sarebbe più lungimirante spingere i *team* a mostrare prove dell'esistenza del problema, della sua importanza per il mercato, della comprensione dei clienti e di una soluzione modellata su questi. In altri termini il *team* deve mostrare un apprendimento e un'esistenza del mercato.

3) Dal piano al *product development*. A questo punto il *team* ha impiegato mesi per fare ricerche e costruire un piano economico e finanziario. Ha ottenuto i fondi ed ha pronto il processo per realizzare la soluzione nel modo migliore possibile secondo la loro visione del mercato.

Il *product development* suggerisce Steve Blank nel suo libro⁶² è quel processo che ha come obiettivo di iniziare la realizzazione del prodotto o servizio e non fermarsi finché lo stesso non potrà essere a disposizione del mercato. Per riuscire in questo intento ognuno si mette a lavorare ai propri compiti, senza mai uscire dal proprio ufficio, senza mai sentire il parere di chi dovrà pagare.

Lo scenario all'interno dell'azienda, spiega Steve Blank, è il seguente:

- Il dipartimento di ingegneria si occupa del design e della realizzazione del prodotto. Assume lo *staff* necessario per raggiungere gli obiettivi. Delinea una tabella di marcia affinché il prodotto sia pronto per la scadenza X.

⁶² Blank, S. (2007). *The Four Steps To The Epiphany* p. 15-24. Quad/Graphics.

- Il team del *marketing* inizia a raffinare il piano previsto nel *business plan*. *Targetizza*, contatta i primi clienti e prepara il piano di comunicazione per la scadenza X.
- Inizia a formarsi anche il *team* delle vendite, il quale formula una strategia che deve essere pronta per la scadenza X.

L'aspetto curioso in questo scenario è che, mentre il *marketing* inizia un'attività di *targeting* e contatto con i clienti, il prodotto è già da tempo definito e in produzione. Infatti, i clienti non sono considerati per capire il valore della soluzione, ma per provarla una volta finita per identificare la presenza di qualche difetto fastidioso e organizzare le prime vendite. Si può dire che vi è un problema temporale in questo contesto. Ovviamente si ripete, nel caso in cui problema, mercato e soluzione sono noti questo piano è rapido ed efficiente ma, se anche uno dei tre parametri presentasse un certo connotato di incertezza, allora il quadro muterebbe completamente. In questo caso il coinvolgimento del cliente dovrebbe essere anteriore alla produzione e contestuale alla stessa al fine di capire se valga la pena costruire quel prodotto e come renderlo di valore.

Nonostante i punti deboli, il processo continua a procedere e arriva alla fase successiva, la prima dove s'intravede l'ombra dei clienti.

4) Alpha/Beta Tests. Finalmente anche nel *management* tradizionale si coinvolgono i clienti. Sfortunatamente questo coinvolgimento si rivela spesso inutile e tardivo per il futuro della *startup*. Difatti il *team* di ingegneri con il prodotto pronto inizia a fare delle prove con i clienti per capire se vi sia la presenza di difetti o possibilità di miglioramento. Contestualmente il team del *marketing* sviluppa un piano di comunicazione, mentre il *team* prepara la strategia per aggredire i canali commerciali.

In questa fase gli unici *feedback* ricercati riguardano l'usabilità e qualità tecnica del prodotto, non vi è una volontà di comprendere se il prodotto generi o no qualità per i clienti. L'aspetto importante è che spesso la qualità tecnica non coincide con quella di mercato. Per un cliente, infatti, un prodotto è di qualità

quando eroga il valore richiesto, non quando è all'avanguardia dal punto di vista tecnico o tecnologico.

5) Lancio del prodotto e prima consegna. Il prodotto finalmente pronto viene, comunque, lanciato sul mercato. Per far ciò la *startup* o impresa investe una quantità ingente di risorse economiche nel *marketing* e nel piano di vendita.

Si supponga che le scadenze siano state rispettate, che il prodotto non presenti difetti, che la strategia di *marketing* sia efficace ed anche il piano di vendita sulla base delle informazioni disponibili. Pertanto il *team* e gli investitori si aspettano un riscontro positivo dal mercato. Nonostante ciò vi è un elemento che è sempre mancato in questo procedimento e che consiste nella più importante critica mossa da Blank al *management* tradizionale, ovvero sia il dialogo con i clienti. È sicuramente curioso il fatto che i clienti siano ignorati come se tutto fosse scontato e certo. E se invece, il problema non fosse così rilevante da giustificare quella cifra? Se il *target* non fosse quello giusto? E se la soluzione non fosse di valore? Semplicemente si sarebbero sprecati tutti i milioni e i mesi investiti. Per di più, dalle fasi precedenti si nota come il *team* sia focalizzato unicamente sulla creazione del prodotto entro le scadenze piuttosto che sulla conoscenza e apprendimento dei clienti. Sono proprio queste mancanze che determinano l'elevato tasso di fallimento; ed è proprio da questo quadro che è nata l'esigenza in Steve Blank di sviluppare un modo di procedere completamente antitetico; un agire che ponga al centro di tutto il cliente da quando sorge il problema.

Tutte le criticità sopra evidenziate saranno palesate nel caso studio seguente dove pianificazione strategica e *product development* hanno segnato la prima fase della vita della *startup* presa in esame, conducendola sull'orlo del baratro.

5.1.3 Case Study: Il caso IMVU. L'insuccesso di una strategia brillante e l'alba dell'approccio *lean* e del *customer development*.

Il background di IMVU. IMVU⁶³ è delle *startup* più famose e tra gli *startupper* non perché abbia lo stesso numero di utenti di *Facebook* o lo stesso valore di *Airbnb*, ma perché l'esperienza di IMVU, inizialmente disastrosa e colma di difficoltà, ha palesato come gli strumenti di *management* tradizionali fossero inadeguati per supportare la nascita e la crescita di una realtà aziendale permeata di incertezza. In altre parole IMVU è stata l'alba del *lean movement*, poiché uno dei fondatori Eric Ries, è uno dei creatori di questa *startup* digitale e perché, proprio in quel contesto, egli ha iniziato a sperimentare le nuove tecniche del *customer development* di Steve Blank e a concepire un nuovo approccio diffuso successivamente come *lean*.



IMVU è stata fondata nel 2004. Opera nel settore dell'*istant messaging*⁶⁴ in maniera innovativa. Infatti, accedendo in questa piattaforma le persone possono costruire e personalizzare un avatar digitale, vivere in un mondo virtuale, incontrare e conoscere altre persone provenienti da qualsiasi parte del pianeta. Sino a oggi ha ricevuto 29M di fondi e vanta 100 milioni di utenti.

Perché IMVU? Sulla base di questi dati sembrerebbe una *startup* o azienda, il nome non è così importante, con un percorso caratterizzato da una crescita continua e positiva. La realtà, come si vedrà, è completamente diversa. IMVU, difatti, prima di trovare la sua retta via e prima di intraprendere il percorso del successo è stata più volte sull'orlo del baratro. Più volte il *team*, chiuso nella sala riunioni, si sarà disperato non capendo i motivi dei fallimenti, più volte avrà

⁶³ IMVU, http://it.imvu.com/landing_page/page/portal/?affid=bing&subid1=bing03&imvu_keyword=logo%20imvu&search_keyword=%20+sign%20+in%20+for%20+imvu&k_clickid=f42f2007-2a64-4239-96eb-8e19452793e7.

⁶⁴ "La messaggistica istantanea è un sistema di comunicazione in tempo reale in rete, tipicamente internet o una rete locale, che permette ai suoi utilizzatori lo scambio di brevi messaggi", *Wikipedia*, (https://it.wikipedia.org/wiki/Messaggistica_istantanea).

pensato che la colpa fosse dei clienti incapaci di capire la grandezza del loro prodotto e più volte avrà cercato scuse per giustificare i risultati fallimentari.

Il successo, invece, non è arrivato per caso o per quello che molti chiamano momento giusto, ma per un motivo molto più razionale. Difatti, il *team* di *IMVU* riuscì pian piano a capire i suoi errori e i limiti dei metodi tradizionali della pianificazione strategica e del *product development* e iniziò a mettere in pratica un nuovo modo di ragionare, di procedere e di fare *business*.

In altre parole *IMVU* è il perfetto esempio di tutte quelle domande cui il *product development* non è in grado di rispondere; è il perfetto esempio di come in caso di incertezza nei clienti e nella soluzione non si possa operare senza il coinvolgimento del mercato e di come, anche le idee e strategie che sembrano le più brillanti se, non adeguate al mercato di riferimento, abbiano come effetto quello di distruggere valore e bruciare gli investimenti fatti. Inoltre *IMVU* stesso dopo numerosi fallimenti è stato in grado di mostrare come un approccio totalmente diverso possa avere un impatto impensabile sul futuro di una *startup*.

Detto ciò, è giunta l'ora di vedere nel dettaglio cosa sia successo nella storia di *IMVU*, tratta dal testo sacro del *lean movement*⁶⁵. Per rendere più chiaro il percorso della *startup* ove ha lavorato Eric Ries e dei limiti del *casual reasoning* si è deciso di suddividerla in diverse fasi.

La pianificazione strategica in *IMVU*. Prima di parlare di questa *startup* e del suo percorso, si ritiene interessante rivelare come l'idea e il modello di *business* siano nati.

Eric, nel suo libro, racconta che tutti i membri originali di *IMVU* avevano molte esperienze alle spalle, competenze eterogenee e desiderio di creare qualcosa di *disruptive* sul mercato. L'attività di *brainstorming* e le loro capacità li portarono a optare per il mercato dell'*instant messaging*.

In primo luogo sarà mostrato come questi imprenditori abbiano definito le caratteristiche del loro *business model*⁶⁶ e del loro servizio di *IM*.

⁶⁵ Ries, E. (2012). *Partire Leggeri*. Firenze: Rizzoli Etas.

⁶⁶ Per *business model* s'intende il modo in cui una *startup*, impresa o attività innovativa sia in grado, contestualmente, di generare valore per i clienti a cui il prodotto si riferisce e di ottenere

Per svolgere tali analisi si è deciso di avvalersi di uno degli schemi più diffusi della pianificazione strategica: L'Analisi *Swot*. Tale strumento può essere estremamente utile soprattutto perché incoraggia gli imprenditori a identificare i punti di forza del proprio prodotto rispetto a quelli della concorrenza e le opportunità insite nel mercato di riferimento. Contestualmente, permette di definire le zone di maggior rischio del *business* e del mercato, indicando quindi le aree verso le quali ci si dovrebbe focalizzare maggiormente al fine di preparare una strategia per superare gli ostacoli presenti.

Analisi *Swot* di *IMVU*.

<p style="text-align: center;">Strenghts</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Team</i> con esperienza e <i>know-how</i> eterogeneo. - Differenziazione del prodotto: il servizio prevedeva la funzionalità dell'<i>IM</i> abbinata ai videogiochi 3D (<i>avatar</i> personalizzabile). - Servizio compatibile con le reti esistenti e prodotto internamente. 	<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dimensione del mercato 100 M. - Mercato in continua crescita.
<p style="text-align: center;">Weaknesses</p>	<p style="text-align: center;">Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tre grandi competitors (<i>Aol, Microsoft, Yahoo!</i>), quota di mercato 80% del totale. - Servizio gratuito, perché utilizzato per sostenere altri prodotti dei tre colossi. - <i>Switching cost</i> causati dall'effetto <i>network</i>⁶⁷.

Da quest'analisi si può comprendere la situazione che si stava per affrontare. *IMVU*, come la grande maggioranza delle imprese che seguono la pianificazione strategica, delineò le caratteristiche del prodotto non dopo una lunga e attenta osservazione e conoscenza del cliente, ma sulla base di analisi competitive e ricerche di mercato. Pertanto le convinzioni erano fondate solamente su ipotesi generiche, perlopiù non validate prima del lancio del prodotto finale.

valore economico, diretto o indiretto, dagli stessi. È importante sottolineare che nei paragrafi successivi vi sarà un approfondimento del concetto, importanza e degli elementi che lo costituiscono.

⁶⁷ L'effetto *network* è descritto dalla legge di Metcalfe, la quale stabilisce che il valore del *network* aumenta all'aumentare dei partecipanti, poiché ogni persona, mediamente, ne porta con sé un'altra.

Ries e i suoi collaboratori, basandosi sul principio dell'effetto rete ritenevano impossibile entrare su quel mercato con una nuova piattaforma. Difatti, rileva l'imprenditore della *Silicon Valley*, affinché un nuovo *network* possa riuscire a penetrare sul mercato necessita di essere virale, necessita, pertanto, che ogni cliente convinca e ne porti con sé un altro, poiché, come già detto, il valore del *network* dipende dalla sua dimensione. Il *team* di *IMVU*, a causa della presenza di questi tre grandi *competitors* che detenevano l'80% del mercato totale, ritenne strategicamente vincente entrare in questo settore non con una nuova piattaforma, ma creando un'estensione compatibile con le reti esistenti. La scelta, senza conoscere in anticipo l'esito finale di questa storia, sembrava essere ottimale e di successo. Difatti, entrare sul quel mercato con una nuova piattaforma avrebbe comportato un ingente investimento di *marketing* necessario a rendere noto il prodotto presso il pubblico e l'attesa che i nuovi clienti imparassero a usare quel nuovo strumento. Tutte queste considerazioni, e mi preme sottolineare che furono unicamente delle assunzioni fatte intorno ad un tavolo, determinarono la versione originaria di *IMVU*.

Con tali decisioni terminò la fase di pianificazione. Pertanto la strategia era pronta e il *team* di *IMVU* poteva iniziare a lavorare sul prodotto.

Il *product development* in *IMVU*. Come racconta Ries nel libro, il *team* di ingegneri passò ben sei 6 mesi e 24 ore su 24 a lavorare alla creazione di un servizio compatibile con le reti esistenti vista l'estrema complessità del progetto. Se si ricorda il paragrafo precedente non vi può essere immagine più adatta per spiegare questa fase.

Finalmente *IMVU* era pronto per essere lanciato; un prodotto che sembrava innovativo, per la novità di abbinare le funzionalità, l'utilità dell'*IM* con il divertimento e la leggerezza dei giochi virtuali 3D e per la possibilità di messaggiare tramite un avatar personalizzabile. Inoltre per usarlo non si richiedeva ai clienti l'apprendimento di una nuova interfaccia utente poiché era perfettamente compatibile con quelle già esistenti. Da ciò conseguiva un ulteriore grande vantaggio per il business di *IMVU*, poiché la compatibilità non

implicava la creazione di un nuovo *network* da realizzare mediante il trasferimento degli utenti e dei loro amici su un'altra piattaforma.

Il *team* era pronto al lancio e pronto al successo pianificato e previsto.

Il brusco risveglio. Può una strategia così brillante fallire?

I presupposti erano i migliori eppure, una volta lanciato sul mercato, nessuno dei clienti ipotizzati percepì i suoi vantaggi e il suo valore. Nessuno decise di provare *IMVU*; il fallimento era inopinabile, il risultato disastroso. Il *team* aveva sprecato migliaia e migliaia di dollari, sei mesi di tempo per realizzare un progetto complicatissimo. Aveva sprecato tempo che avrebbe potuto dedicare ad altri progetti, ad amici, familiari e invece in quel momento si trovava in mano un prodotto che nessuno, fatta eccezione per i loro stessi cari, voleva.

La situazione economica seguiva la scia dei risultati appena descritti, segnando un fatturato mensile di 350, 400 dollari, ossia più che insignificante.

Ovviamente, tutti questi amari risultati si riversavano sul *team*, il quale, chiaramente, provava un senso di forte frustrazione. D'altro canto, leggendo la storia di Eric Ries, in questo momento, dove tutto sembrava essere negativo, si riesce a identificare una luce: il *team*. Più volte, in questa mia tesi, ho sottolineato come un aspetto fondamentale per il successo di una *startup* siano le persone, le loro competenze, ma soprattutto il carattere e la capacità di rialzarsi dopo ogni fallimento. Infatti, il *team* di *IMVU* non si diede per vinto e passò i mesi successivi a cambiare le caratteristiche del prodotto, a migliorare quelle esistenti, ma nonostante ciò erano sempre pochissime le persone che lo scaricavano e lo provavano.

Come si può evincere da questa prima parte della storia di *IMVU*, i procedimenti applicati richiamano perfettamente quelli del *management* tradizionale e del *product development*. Difatti, a mio avviso, il *team* aveva posto in essere un'analisi perfetta sul mercato e sui *competitors*. Anche osservando l'analisi *Swot* sopra mostrata, non poteva uscire un prodotto migliore della prima versione di *IMVU*.

Allora perché mai il risultato è stato così deludente? Vi è un tassello che manca nella loro analisi e che avrebbe potuto capovolgere tutte le ipotesi fiduciarie concernenti il modello di funzionamento di *IMVU*?

Ovviamente esiste il pezzo mancante del puzzle ed è l'elemento del *business model* che è divenuto il più importante nel movimento *lean*, ossia la scoperta e comprensione reale e diretta del cliente, quel blocco che consente la creazione di una soluzione modellata sulle sue esigenze e non su delle semplici e pure ipotesi scritte a tavolino. In altre parole il *team* era talmente convinto della sua analisi e delle sue capacità da dare per scontato che quel problema, oltre ad esistere, fosse rilevante, che il *target* fosse quello giusto e che la soluzione creasse valore per i clienti. Il risultato? Nessuno capiva il prodotto e nessuno era interessato a provarlo.

Naturalmente, questo fallimento fu difficile da sopportare, digerire e da lasciare alle proprie spalle. Molti *team*, arrivati a questo punto, mollano e tornano a sedersi dietro la scrivania di un ufficio. Invece per Eric e il suo *team* questo fallimento fu il più importante di tutti. Infatti, tale risultato così come l'incapacità di trovare una risposta, la frustrazione, la tenacia e infine la lungimiranza li portò a decidere di iniziare a mettere in discussione le proprie convinzioni e a parlare con i potenziali clienti. Grazie a queste conversazioni, il padre del *Lean Movement* si accorse che il modo di procedere del *product development* e della pianificazione strategica tradizionale non erano adeguati per lavorare in un contesto di incertezza e che il mondo dei giovani imprenditori aveva bisogno di uno schema mentale nuovo; uno schema mentale che ponesse il cliente, l'apprendimento e l'esecuzione al centro di ogni attività.

***IMVU* incontra i primi clienti. Non basta ascoltare bisogna saperlo fare.**

Pertanto, il *team* decise di cambiare approccio; invece di chiudersi in una stanza a formulare ipotesi e riflessioni sui risultati, cercando di indovinare le ragioni dei fallimenti sul mercato, decise di optare per una tattica più semplice e più saggia. Si rivolse direttamente ai clienti, coloro che potevano dare risposte più concrete e veritiere ai loro dilemmi, pianificando numerose interviste. Il

problema che Eric espone nel libro è che parlare con i clienti, trovare un modo per porsi sulla loro stessa linea d'onda, entrare nell'ottica che chiunque possa commettere errori e apprendere da loro è alquanto complesso, anche per un grande ingegnere e visionario come lui. Serve tempo e pazienza.

Pertanto si può raffigurare, in questo momento, *IMVU* come un malato che ha assunto consapevolezza del proprio problema e che sta iniziando un percorso di cure.

Eric, nel suo libro, racconta come le prime conversazioni evidenziarono dei rilevanti problemi nel *concept* del prodotto. Difatti, tutti i clienti invitati, restavano entusiasti e divertiti dalla possibilità di scegliere un avatar e di personalizzarlo. D'altro canto però quando il *team* chiedeva al cliente di invitare i propri amici a usarlo e a chattare tramite l'avatar la risposta era sempre la stessa: "Neanche per sogno! Non so ancora se questa roba è figa! Volete che corra dei rischi invitando una delle mie amiche? Se fa schifo penseranno che io faccio schifo, giusto? Voglio prima provarlo da solo!" (Eric Ries, *Partire Leggeri* p. 34-35, Firenze: Rizzoli Etas, 2012).

In precedenza ho scritto che non basta ascoltare ma bisogna saperlo fare, ossia essere predisposti all'apprendimento dei *feedback* ricevuti. Infatti, le reazioni del *team* di *IMVU* alle prime interviste consistevano nell'addossare la colpa ai clienti, ritenendoli incapaci di carpire il valore del loro prodotto. Quando, però, non fu soltanto un cliente, ma un numero ampio a usare quelle stesse risposte, il messaggio era oramai chiaro: il *team* non aveva compreso nulla del suo mercato e dei suoi clienti.

L'alba del customer development e del lean approach. In questa situazione il *team* iniziò a tendere l'orecchio verso le richieste degli intervistati e decise di introdurre la modalità *single-player*. Lo *step* seguente fu quello di organizzare nuove interviste, ma il risultato era sempre lo stesso. Le persone si rifiutavano di inviare richieste ai loro amici. Questa situazione cosa evidenzia? Che i clienti sono preziosi perché dicono cosa non va, ma non come risolverlo; questo invece è il compito dell'imprenditore.

In questa situazione sicuramente la frustrazione cresceva giorno dopo giorno, così come le occasioni di apprendimento. Il *team*, infatti, comprese che bisognava trovare un metodo alternativo per sfruttare il servizio come prodotto di *IM*. La conseguenza fu l'introduzione di una nuova funzionalità chiamata *ChatNow*, spiega Eric nel libro.

Premendo un bottone, una persona che usava *IMVU* veniva messa in contatto con un altro avatar che nello stesso istante avesse posto in essere la stessa azione. Dopodiché questi due *avatar* iniziavano a chattare. Questa funzionalità dava la possibilità di conoscere gente che viveva in qualsiasi parte del mondo.

Come nei casi precedenti, una volta implementata la funzionalità, furono organizzati ulteriori incontri con potenziali clienti, ma il risultato, stavolta, fu diverso poiché tutti rimasero estasiati da quest'*upgrade*.

La strada che si stava percorrendo, quindi, sembrava quella giusta. Il *team* aveva trovato il modo per usare l'avatar e l'*IM* in modo tale da trovare un riscontro positivo da parte del cliente. In questo istante, però, sorse un problema imprevisto. Difatti, in questo paragrafo, più volte si è rilevata la brillante scelta strategica di non creare una piattaforma e quindi un nuovo *network*. Inoltre, questa scelta aveva comportato la delineazione di un progetto assai più complesso dal punto di vista informatico se confrontato con l'alternativa di crearne una nuova e ciò aveva richiesto sei mesi intensi di sviluppo. Nonostante potesse sembrare ottimale tale strategia, la mancata conoscenza del cliente, portò a un risultato sorprendente: il lavoro sino ad ora svolto era stato un totale spreco di energie, tempo e denaro. Difatti i clienti nell'utilizzare *IMVU* non volevano utilizzare le piattaforme già esistenti. Per loro imparare a usare una nuova piattaforma non era un problema. In più non volevano mischiare sulla stessa rete gli amici virtuali con quelli del mondo reale e, di conseguenza, richiedevano una nuova piattaforma e un nuovo *network* ove coltivare le conoscenze virtuali.

Cosa vuole evidenziare Eric con questo discorso? Che nonostante la scelta della compatibilità di rete fosse tecnicamente più raffinata e complessa, meno dispendiosa dal punto di vista del *marketing*, in grado di superare il problema dell'effetto *network*, più semplice da usare poiché non comportava all'utente il dover apprendere un nuovo strumento, in realtà era stata un catastrofico fallimento. In altre parole all'utente non importava di nessuna di queste strategiche e brillanti decisioni, perché per lui, quelli che il *team* riteneva dei problemi insormontabili, non lo erano mai stati.

Per scoprirlo, sottolinea lo stesso Eric, bastava uscire dalle mura dell'azienda, sarebbe bastato validare e verificare ogni ipotesi, parlare e coinvolgere il cliente sin dall'inizio della realizzazione di *IMVU* al fine di comprendere ciò che fosse di valore e ciò che invece non lo era. Quest'approccio avrebbe consentito un grande risparmio di tempo, denaro ed energia.

Il risultato finale. Tutto il lavoro concernente la compatibilità con gli altri *network*, ossia, sottolinea Eric, il perno della loro strategia fu da buttare. Lo sgomento e la rabbia furono considerevoli, tutte le convinzioni crollarono in un baleno, ma l'apprendimento e l'importanza di questa lezione erano impagabili. In *IMVU* il cambiamento di mentalità fu straordinario; da un approccio basato sul prodotto e sulla previsione del futuro, a uno orientato alla comprensione del cliente, dove ogni ipotesi era seguita da una fase di sperimentazione e apprendimento nel mercato per capire se quell'idea potesse far parte del futuro di *IMVU*. I risultati furono sorprendenti e sensazionali. *Crunchbase*⁶⁸ riporta come la *startup* di Eric Ries, dopo aver rischiato il fallimento, riuscì a raccogliere dal 2004 29M di *funding*.

Come evidenzia un articolo di *Techcrunch*⁶⁹, *IMVU* nel 2009 arrivò a realizzare 25M di ricavi annui. Nel 2010 raggiunse i 40M annui con 60M di utenti. La crescita non si arrestò. Difatti oggi *IMVU* va ancora a gonfie vele, con 100M di

⁶⁸ Crunchbase. (2015). *IMVU*. Tratto da Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/organization/imvu>.

⁶⁹ Wauters, R. (2010). *IMVU Hits \$40 Million Annual Revenue Run Rate*. Tratto da Techcrunch: <http://techcrunch.com/2010/04/24/imvu-revenue/>.

utenti, ed Eric, risorto dalle ceneri di questa esperienza, diede vita a un movimento che ha e sta rivoluzionando il modo di fare *business*.

5.2. L'alba di un nuovo movimento: il *lean approach* e il *customer development*.

La storia di *IMVU* è una fonte di apprendimento eccezionale per qualsiasi imprenditore, ricercatore, studioso e professore di economia. Eric Ries, nel suo racconto mette il lettore dinanzi a due schemi mentali diametralmente opposti l'uno all'altro, ovvero il *product development* e quello che poi in un breve futuro sarà denominato *lean approach*. Inoltre palesa tutti i limiti, le debolezze e le domande al cui il primo non è in grado di dare risposta in un contesto incerto. Infatti, come già detto, in un contesto certo dove il problema, le dimensioni del mercato, le caratteristiche e le esigenze dei clienti, i canali di comunicazione e di vendita così come le strategie dei concorrenti e il pricing sono noti, l'approccio del *casual reasoning* è un vantaggio importante perché minimizza il *time-to-market* focalizzandosi sulla produzione e previsione.

Quando, però, anche una sola di queste certezze viene meno e le affermazioni di cui si era in possesso si trasformano in domande allora un approccio che non ha alcun tipo di contatto con il cliente, è destinato, il più delle volte, a fallire e a sprecare grandi quantità di risorse, idee e tempo. In una tale situazione sorgono, infatti, numerose domande le cui risposte si possono trovare solo nel mercato di riferimento. Le domande cui faccio riferimento sono le seguenti:

- Il problema che si è identificato è un problema reale per cui le persone stanno cercando una soluzione?
- Il problema che si è identificato è tale per cui le persone sarebbero disposte a pagare per una soluzione che lo elimini?
- Vi sono altri problemi correlati?
- Le soluzioni esistenti sono di valore? Quali sono i punti di forza e di debolezza?

- Chi sono gli *early adopters*⁷⁰? E quali sono le loro caratteristiche?
- La soluzione ideata genera valore per gli *early adopters*?
- Vi sono delle funzionalità inutili nel prodotto ipotizzato che si possono eliminare? Altre utili da aggiungere?
- Quanto sono disposti a pagare per la soluzione? Con quale modalità?
- Qual è il miglior canale per raggiungerli?
- Quale vantaggio possediamo o possiamo sviluppare che sia difficilmente copiabile e acquisibile dalla concorrenza?

Il fatto che la teoria del *management* tradizionale si basi su convinzioni, ipotesi e informazioni già esistenti per rispondere a queste domande non implica una sua incapacità di affrontarle. La realtà è che chi segue quest'approccio considera le analisi competitive, le ricerche di mercato e le proprie conoscenze, una condizione necessaria e sufficiente per conoscere, capire il mercato e prevederne i comportamenti nel futuro. La realtà, però, è lontana anni da luce da questo quadro e *IMVU* è la più grande testimonianza del fallimento di questa metodologia. Infatti, in presenza di un contesto incerto, ovvero sia quando si opera su un terreno dove nessuno ha camminato e dove non vi sono informazioni già note, questa modalità operativa e questi strumenti non sono adeguati. Proprio da tale premessa è sorta l'esigenza di un nuovo approccio basato sulla conoscenza diretta del mercato e del cliente; un approccio basato sulla verifica delle proprie ipotesi, sull'apprendimento e sulla sperimentazione. Questi elementi, infatti, sono proprio i capisaldi della nuova teoria *manageriale* introdotta dai lavori di Steve Blank⁷¹ ed Eric Ries⁷².

La nascita del nuovo movimento imprenditoriale. Un articolo⁷³ estremamente interessante scritto dallo stesso Steve Blank racconta di come questo nuovo pensiero *manageriale* sia nato. Nel 2004 vi fu l'incontro tra questi

⁷⁰ Per *early adopters* s'intende quel segmento di clienti che sono più sensibili a quel problema e che stanno aspettando, con ansia, l'invenzione di una soluzione idonea ad eliminare quel problema dalla loro vita.

⁷¹ Blank, S. (2007). *The Four Steps To The Epiphany*. Quad/Graphics.

⁷² Ries, E. (2012). *Partire Leggeri*. Firenze: Rizzoli Etas.

⁷³ Blank, S. (2013). *Why the lean start-up changes everything*. Tratto da Harvard Business review: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.

due grandi visionari, poiché Steve decise di investire in *IMVU*. Contestualmente Blank stava già lavorando a una teoria, il noto *customer development*, in grado di colmare le lacune del *product development*. In quel frangente *IMVU* aveva ottenuto dal mercato risposte diverse da quelle previste nella pianificazione e ciò aveva portato il *team* di Eric a porsi le famose domande a cui il *product development* non sapeva e poteva dare risposta. Blank, allora, invitò Eric a seguire i suoi corsi sul *customer development* per far capire al *team* gli errori commessi e la necessità di un cambiamento nel modo di operare. Questo fu, soltanto, una piccola parte del risultato ottenuto. Da quelle stesse lezioni sul *customer development* egli trovò una connessione con il sistema di sviluppo noto come *agile development*⁷⁴ e con la produzione snella del *Toyota system* basata sulla minimizzazione degli sprechi e sul rilascio di prodotti solo quando richiesti dal cliente. Dalla fusione di questi approcci così rivoluzionari e visionari ne nacque uno ancor più innovativo nella sua semplicità, ovvero il *lean movement*.

Obiettivo prioritario: Ridurre l'incertezza del mercato per diminuire il tasso di fallimento delle *startups* e gli sprechi di denaro e tempo investiti.

Il più importante obiettivo da cui prende le mosse questo nuovo movimento non poteva che sorgere dal più grande limite del *product development* e della pianificazione. In un contesto dove uno o più tra il problema, i clienti, il valore della soluzione e il pricing sono sconosciuti al *team*, basarsi solo su ricerche generiche e assunzioni molto spesso porta a decisioni errate e impossibili da recuperare una volta entrati sul mercato. Pertanto, conduce spesso, al fallimento. Difatti, una *startup* non è un'impresa stabile e consolidata, ma un'impresa alla ricerca di quell'architettura e struttura che le permetta di insediarsi e crescere sul mercato. Essere alla ricerca di qualcosa implica sempre avere delle domande ma non delle risposte; risposte che sono, però, necessarie per ridurre l'incertezza e la probabilità di fallimento. Da questo presupposto

⁷⁴La filosofia dell'*agile* prevede un processo operativo basato sul rilascio continuo del prodotto con cambiamenti e miglioramenti sulla base dei *test* effettuati, i famosi *A/B tests*, per capire se una funzionalità apporti valore al cliente stesso.

nasce il lavoro di Blank ed Eric Ries ed è per questo motivo che i due autori bocciano il concetto della pianificazione strategica a lungo termine. È inutile, in tal senso, tracciare già la forma definitiva del prodotto senza sapere se sia di valore per i clienti; è inutile formare un *team* di vendite se non si ha la certezza che qualcuno comprerà il prodotto; ed è inutile definire un piano *marketing* se non si sa chi siano i clienti o quali siano i loro comportamenti e caratteristiche o i canali migliori per raggiungerli. A questa serie di dilemmi e problematiche i due autori e *serial entrepreneurs* rispondono con un approccio che nell'era di internet potrebbe stupire per la sua semplicità. Sostengono, infatti, che nel momento in cui sorgano tali domande, è inutile chiudersi nell'ufficio giorno e notte; studiare e ristudiare le analisi sui concorrenti e le ricerche di mercato. È inutile scrivere sulla lavagna e creare *features* tecnologicamente moderne o modelli di sviluppo ingegneristici nuovi. Tutto questo lavoro è inutile se non è di valore per chi paga. Se si pensa con più attenzione, si capisce quanto sia inutile, complesso e poco proficuo ipotizzare risposte a domande che hanno come soggetto il cliente dentro una stanza, quando si potrebbe uscire dall'ufficio e avere un confronto e una risposta direttamente dal cliente stesso. Infatti, la prima e più famosa regola, del *customer development* sviluppato da Steve Blank è la seguente: “ *Get out of the building and talk to customers*” (Steve Blank, *The Four Steps To The Epiphany* p.80, Printed by Quad/Graphics, 2007). S'intende affermare che, se non vi sono informazioni già note e precedentemente verificate da altri, per rispondere alle domande fondamentali di un'idea di *business*, invece che basarsi su indagini generiche, ipotesi e conoscenze personali, sarebbe più semplice e logico andare lì dove queste risposte si trovano, ovvero sia immergersi nella vita dei clienti. D'altra parte quando non si sa come si scrive una parola, si verifica cercandola sul dizionario, se non si ricorda una legge si prende il codice di riferimento. Ne segue, quindi, che un imprenditore con domande incerte deve uscire dall'ufficio e andare a parlare con le persone per ottenere risposte di valore per decidere come agire.

Principio fondante: L'apprendimento convalidato e il ciclo *Learn-Build-Measure-Learn*.

Steve Blank nel suo magistrale libro inizia la rivoluzione cercando di colmare i vuoti lasciati dal *product development* e dalla pianificazione strategica, ovverosia il contatto con il cliente. Il suo lavoro è grandioso, poiché inverte il classico ciclo *manageriale*, ponendolo al centro di tutte le fasi della *startup*. Per Steve, difatti come vedremo in seguito in appositi casi studio, non si può più creare un prodotto sulla base d'ipotesi, modelli, previsioni e rischiare così di produrre qualcosa di cui il mercato non sia interessato. In tal senso, Blank invita gli imprenditori a dimenticare gli insegnamenti e strumenti classici del *management* per buttarsi a capofitto nel mercato per capire chi sono i clienti, le loro caratteristiche, abitudini, problemi ed esigenze. Il suo obiettivo principale è quello di far sì che un'impresa, sin dal momento in cui è concepita l'idea, sia sempre a contatto con i clienti e basi le sue scelte sui risultati che tali interazioni fanno emergere.

Quello che manca, a mio modesto giudizio, nell'opera del maestro di Eric Ries, è un lavoro di natura più mentale e culturale.

Proprio ora, subentra il fondatore di *IMVU*, il quale non vuole soltanto trovare un nuovo metodo *manageriale* che sia complementare al *product development*, ma desidera spingersi oltre. Il suo obiettivo consiste nel cambiare la mentalità degli imprenditori, i corsi insegnati alle università, nel ridurre il tasso di fallimento delle *startups* innovative poiché in queste, come ampiamente mostrato nella prima parte della tesi, egli vede l'unica speranza per una crescita economica. Pertanto aspira a lanciare un movimento internazionale dove le persone possano ascoltare le storie di altri imprenditori e imparare dai loro fallimenti e successi al fine di ridurre l'incertezza dove permeano le *startups* stesse.

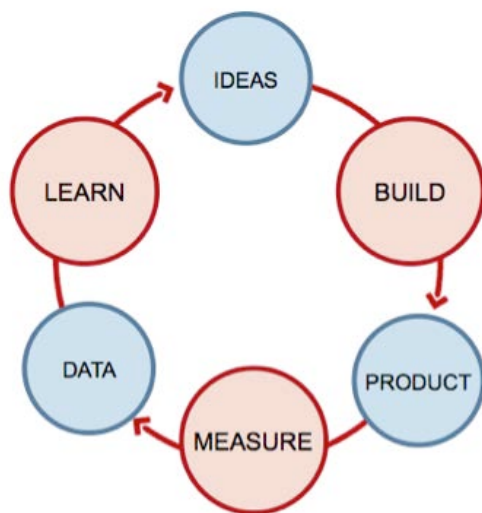
Una rivoluzione di tale portata non poteva che iniziare dalla necessità di cambiare la mentalità e la cultura degli imprenditori.

Una *startup* nasce sempre da un'idea la quale vuole soddisfare un bisogno o eliminare un problema presente nella vita di un certo numero di persone. Eric definisce queste idee su cui si fonda la *startup*, ipotesi fiduciarie poiché, finché la rilevanza nel mercato non è dimostrata, il loro valore deriva solamente da un atto di fede del *team*. Difatti, per iniziare a lavorare a una *startup* e per lasciare alle spalle tutte le certezze della vita bisogna credere fortemente nell'idea. La fede, la passione, il coraggio, la tenacia, le capacità e quella che appare una grande idea non bastano per raggiungere il successo. Per tale obiettivo serve il riscontro positivo del mercato.

Eric asserisce che la prima domanda cui un imprenditore dovrebbe cercare risposta non riguarda la fattibilità tecnica di un prodotto, ma se sia possibile

costruire un business sostenibile su questa idea. Il luogo dove trovare la risposta è fuori le mura di casa e dell'ufficio.

L'apprendimento convalidato e il ciclo *lean* sono esattamente quelle rivoluzioni mentali che servono a verificare ogni ipotesi che riguardi una *startup*. Vediamoli, ora, più in dettaglio.



Fonte: (Ries, 2012)

niente è più logico del ciclo *lean* ideato da Eric. Il *team* parte dagli atti di fede, ossia dalle ipotesi che sono a fondamento della propria idea di business. Sulla base di questi sorgono delle domande a cui si deve dare risposta al fine di trasformarli in certezze per procedere verso altre aree di rischio. Si deve partire dalle aree più rischiose e definire quali siano gli obiettivi di apprendimento del ciclo.

Fase N.2: Build. Per capire la veridicità di un'ipotesi non basta andare dal cliente e chiedere un parere, poiché molto spesso il cliente è più portato e più

bravo a dire cosa non vuole rispetto a cosa desidera realmente. In questa fase è estremamente importante comprendere che l'obiettivo non è quello di guadagnare ma di avere una risposta al proprio atto di fede. Per questo motivo bisogna mettere il cliente in una situazione in cui il problema risulti familiare ed essere pronti ad ascoltare. Le informazioni che si avranno in questo modo sono ancora più preziose di una vendita perché fanno capire il profilo dell'*early adopter*. In questa stessa fase Eric ha introdotto il famoso concetto dell'*MVP* o minimo prodotto fattibile. Successivamente quest'utile strumento sarà analizzato più approfonditamente con appositi casi studio. In questo momento serve mostrare il cambiamento di approccio rispetto al *product development*. Se nel *product* il cliente interagisce con il prodotto solo quando è pronto e impacchettato con l'intento di scoprire i difetti, nell'approccio *lean* il paradigma si capovolge. Nel momento in cui la soluzione è fatta d'ipotesi, nessuno può sapere se questa abbia valore per il mercato fatta eccezione i clienti stessi. Pertanto Eric, invita gli imprenditori a verificare se vi sono elementi di valore o irrilevanti nella soluzione ipotizzata tramite la creazione di questo *MVP*, il quale dovrà avere solo le caratteristiche che, in quel preciso momento, devono essere validate; dovrà esser composto, quindi, solamente dalle *features* principali e necessarie. Più in generale, se non si parla di soluzione ma di problemi, canali e revenue model, si può concepire un *MVP* come quella strategia che, minimizzando il tempo e denaro investito, permette al *team* di ottenere risposte alle ipotesi oggetto del ciclo di apprendimento.

Fase N.3: Measure. Questa fase è strettamente collegata alle precedenti. Semplicemente Eric suggerisce di definire degli indicatori o metriche che siano di valore per le domande alle quali si cerca risposta e di misurare i risultati dell'interazione dei clienti con l'*MVP*. Infatti, se le metriche sono giuste e direttamente legate alle azioni dei clienti e agli obiettivi di apprendimento questi numeri saranno sempre in grado di raccontare all'imprenditore la realtà e di indicare dove dovrebbe agire per cambiare la situazione. Anche per le metriche saranno dedicati appositi casi studio e approfondimenti.

Fase N.4: Learn. L'ultima fase è la più delicata per qualsiasi imprenditore. I numeri ottenuti dalle giuste metriche non mentono. Sono in grado di raccontare la realtà, che sia bella o brutta. Sono gli unici in grado di mettere un *team* innamorato di un'idea dinanzi alla scelta più ardua, ovvero sia quella di decidere se continuare a sperimentare per vedere se gli indicatori del prodotto riescano a migliorare o *pivotare*, ossia abbandonare quel *business* e svoltare su altre ipotesi fiduciarie ancora da validare e sulle quali cercare di costruire un *business* sostenibile e più redditizio.

Come si può notare questi strumenti oltre a ridurre l'incertezza sono in grado di coadiuvare l'imprenditore a staccarsi dalla sua *routine* e della pianificazione affinché s'immerga nella vita dei suoi clienti, né capisca i problemi, abitudini e desideri e possa, così, costruire la soluzione di massima qualità.

Principio: La qualità nell'approccio *lean*.

Un approccio che pone al centro il cliente non può che invertire anche il paradigma relativo al concetto di qualità presente nel *product development*. Lì un prodotto è di qualità quando risponde a tutte le caratteristiche previste dal *business plan* e quando è perfetto dal punto di vista tecnologico. Il problema, però, è che nessuno dei clienti ha mai chiesto il prodotto più all'avanguardia possibile. Infatti, nell'ottica *lean* la qualità dipende esclusivamente dalle esigenze e aspettative del *target* di riferimento. Nella visione di Eric un prodotto è di qualità se tutte le sue funzionalità creano valore per il mercato. Infatti, la presenza di una funzionalità inutile per il cliente deve essere eliminata perché genera spreco.

Proprio per tale ragione che il *lean approach*, per quanto concerne il processo produttivo, fa affidamento all'*agile development*. La filosofia dell'*agile* si basa sul rilascio continuo di nuove *features*, le quali vengono considerate definitive solo dopo la convalida del mercato. Questo modello di programmazione si sposa perfettamente con il *lean approach* poiché definisce certa e valida una funzionalità del prodotto solo dopo una fase di verifica con i clienti. Per di più richiede un'interazione anche tra i programmatori e i clienti

affinché i primi, ovverosia coloro che si occupano di dare forma al prodotto, imparino a conoscere i clienti.

Per concludere il discorso si può notare che si sta parlando di un movimento trasversale senza confini. Il messaggio più importante che si vuole trasmettere non concerne il sistema produttivo, o quello riguardante la qualità o il minimo prodotto fattibile ma quel messaggio insito nel lavoro di Eric e Steve che concerne un cambiamento reale e urgente di approccio e mentalità. Solo così le *startups* saranno in grado di ridurre l'incertezza in cui galleggiano, solo così saranno in grado di ridurre le possibilità di fallimento, contribuire alla ripresa economica, solo così riusciranno a capire cosa vuole il mercato e raggiungere il successo.

Capitolo 6

Il lean approach per creare il giusto modello di business

6.1. Introduzione al capitolo; obiettivi della ricerca.

L'obiettivo del capitolo precedente consisteva nell'evidenziare ai lettori i principi generali sottostanti ai due diversi approcci *manageriali* e imprenditoriali. Ovviamente il focus della tesi concerne il movimento *lean* ed è, per tale ragione, che il seguente capitolo è dedicato interamente a quest'argomento. Per di più, nel capitolo precedente è stato raccontato il suo concepimento, i suoi obiettivi e le critiche mosse, mentre manca un'analisi più dettagliata sui principi e gli strumenti introdotti da Eric e Steve per coadiuvare gli *startupper* nel raggiungimento dei sogni imprenditoriali.

In primo luogo, è fondamentale ricordare che gli obiettivi principali di questo movimento vertono sulla riduzione dell'incertezza della situazione ove le *startups* operano e nel tentativo di introdurre un nuovo approccio lavorativo e mentale e, di conseguenza, una serie strumenti che consentono agli imprenditori di abbassare il tasso di fallimento, di evitare sprechi di denaro, di tempo e di costruire un *business model* vincente.

Pertanto, l'intento di questo capitolo consiste nel mostrare quali siano gli strumenti che collimano perfettamente con la metodologia *lean* e che subentrano in soccorso del *team* per la creazione del modello di *business*.

Il primo passo da compiere in questo cammino, naturalmente, consiste nello spiegare che cosa sia un modello di *business*.

L'obiettivo principale non risiede nel mostrare i diversi tipi di *business model* o trovare etichette come *freemium*, *e-commerce*, *Software as a service*, bensì nel spostare l'attenzione sull'approccio mentale e gli strumenti che un *team* dovrebbe usare per arrivare a costruire quei pilastri che siano in grado di sorreggere una struttura indistruttibile nel tempo.

6.2. Il *business model* e il *Lean Canvas* di Ash Maurya.

Un altro termine che si trova in qualunque libro di testo, *blog*, articolo e discussione su internet è: “*Business model*”. Quest’ultimo è apparso prepotentemente nel mondo dell’economia principalmente dagli anni’ 2000 in seguito allo scoppio di internet. Uno dei più grandi studiosi dell’universo del modello di *business* è Joan Magretta e, proprio da un suo famoso articolo⁷⁵ scritto per Harvard, sono state estrapolate le principali informazioni di questo paragrafo.

Lo studioso precisa, in primo luogo, che il *business model* non ha nulla a che fare con la strategia, giacché questa si occupa di definire un percorso per realizzare la propria visione di lungo periodo, mentre il modello di *business* racconta al mercato che cosa l’impresa fa, perché, come lo fa e i vantaggi che ne derivano. Inoltre asserisce che deve essere in grado di rispondere esaurientemente alle domande poste per la prima volta da Peter Drucker, le quali riguardano il profilo dei clienti tipo, il valore creato ai clienti, come questo sia distribuito e come l’impresa mediante quel *business* generi profitto. In altri termini, personalmente, ritengo che la visione di Drucker e Magretta del modello di *business* consista in un racconto che delinei tutti i meccanismi di un’impresa, considerando, contestualmente, sia il lato dei profitti sia quello del cliente.

La visione di questi due studiosi non termina qui. Difatti un altro elemento fondamentale consiste nel rapporto con le soluzioni già esistenti in quel mercato.

Secondo la loro opinione un modello di *business* deve essere naturalmente in grado, per battere la concorrenza, di erogare una forma di valore più forte. Questa può essere intesa come una soluzione di maggior qualità per il mercato, una distribuzione più efficace o un *pricing* migliore.

L’aspetto più interessante sul quale vorrei focalizzare l’attenzione, però, è che Joan Magretta a un certo punto nell’articolo fa un’affermazione che richiama fortemente il lavoro di Eric e la procedura *lean*. Infatti, egli asserisce che un qualsiasi modello di *business* anche quello che sembra essere perfetto rimane

⁷⁵ Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Tratto da Harvard Business Review: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.

sempre un'ipotesi, un pensiero scritto su un pezzo di carta o su una lavagna. Per di più una volta che s'inizia a lavorare su questa idea e a interagire con il mercato bisogna essere pronti a testare continuamente le proprie ipotesi e a cambiarle ogni qual volta il mercato non risponde come sperato o atteso.

Egli, pertanto, sostiene la necessità di creare questo collegamento continuo con il mercato ove testare le proprie ipotesi prima di lanciare un prodotto, evitando così di entrarvi con un'offerta senza valore e, quindi, fallimentare.

La visione di Joan in tal senso ricalca perfettamente il punto di partenza dei lavori di Eric Ries e Steve Blank.

Detto ciò, raccontare una storia solamente a parole può essere complesso, scomodo, può non evidenziare i punti critici e le aree prioritarie da affrontare. Per tali ragioni molti studiosi, tra cui Ash Maurya, si sono focalizzati sulla creazione di alcuni *tools* visivi che aiutassero l'imprenditore a tenere sempre a mente il modello di *business*, che facilitassero l'individuazione delle aree di rischio e gli *steps* più importanti da compiere. Per di più tali *tools* dovevano essere semplici da modificare poiché l'incertezza del mercato poteva richiedere un cambiamento in qualsiasi momento del modello stesso.

Da tali esigenze nacque il famoso *Lean Canvas* di Ash Maurya, uno strumento ideale per qualsiasi *startup* alla ricerca del proprio *business model*, perché spinge la *team* a focalizzarsi sempre e comunque sul cliente e sulle aree di maggior rischio della stessa *startup*.

Ash Maurya è un imprenditore seriale di Austin, scrittore di un altro testo sacro del *lean movement*⁷⁶. Inoltre gestisce anche un *blog*⁷⁷ ove pubblica articoli, ricerche e storie che hanno come obiettivo quello di aiutare le persone a gestire il loro progetto di *business* usando le tecniche *lean*.

Ash si è avvicinato ai lavori di Eric e Steve proprio perché come imprenditore era alla ricerca di una metodologia che fosse sia in grado di minimizzare l'incertezza e il rischio di fallimento, sia di fornire un nuovo approccio e nuovi principi più efficaci per la gestione di un'attività imprenditoriale.

⁷⁶ Maurya, A. (2012). *Pianificazione Snella*. Torino: Tecniche Nuove.

⁷⁷ <http://leanstack.com/>.

Un altro problema che Ash racconta nel suo libro riguardava il *business model*. Per essere più chiari, gli unici strumenti ove il modello di *business* si poteva trovare era o nella mente del *team* o all'interno di un *business plan*. L'imprenditore di Austin evidenzia le criticità di queste due possibilità. Difatti, nel primo caso ogni membro del *team* può avere una visione con delle sfaccettature diverse dagli altri membri, la comunicazione è più confusa sia tra loro che con il pubblico, è più complesso capire le aree di maggior rischio e quali siano le priorità da affrontare.

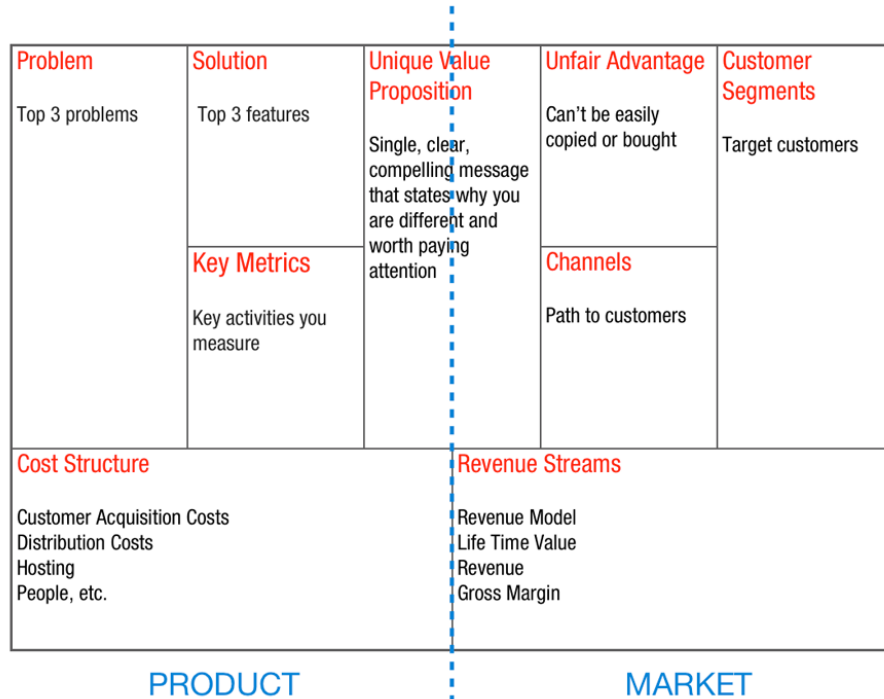
Nel secondo invece, come detto nel paragrafo riguardante la pianificazione strategica, si ha a che fare con un documento lungo, complesso e statico. Scrivere un *business plan* con tutti gli elementi e le previsioni necessarie può richiedere alcuni mesi.

Perciò, oltre a delineare in tutto e per tutto un *business* che non esiste e di cui non si è avuto ancora nessun riscontro con il mercato si spreca molto tempo; tempo utile che dovrebbe essere utilizzato in maniera più produttiva, overosia uscendo dall'ufficio e cercando di capire se il problema che si vuole risolvere abbia un concreto valore per il mercato.

Inoltre in quest'arco di tempo le esigenze del mercato possono cambiare e il *team*, in tal modo, potrebbe perdere quelle poche certezze che aveva.

La creazione del *Lean Canvas* di Ash parte esattamente da queste problematiche. Pertanto, il suo obiettivo era di creare uno strumento che fosse rapido da scrivere, da reiterare e da cambiare sulla base dell'interazione con il mercato. Uno strumento, per di più, che spingesse il *team* a tracciare in maniera chiara e concisa la storia sottostante alla propria idea al fine, anche, di facilitare la comunicazione con il mercato. Uno strumento, infine, che inducesse il *team* a focalizzare ogni ipotesi e azione sul cliente e che fosse in grado di identificare le aree di maggior rischio del *business* stesso.

Da questi presupposti nacque il *Lean Canvas*, ovvero sia un *visual tool* di una pagina che consiste in un adattamento del *Business Model Canvas*⁷⁸ di Osterwalder. Di seguito è mostrato il *Lean Canvas* di Ash Maurya.



Fonte: (Maurya, Pianificazione Snella, 2012)

L'aspetto cruciale che si vuole mostrare con questo strumento è che, a differenza del *business plan*, in una pagina si hanno tutti gli elementi vitali su cui una *startup* alla ricerca del suo modello di *business* deve focalizzarsi. Il piano *marketing*, vendite, le *partnership* e le pianificazioni finanziarie non sono un aspetto cruciale in questa fase. In tale momento il *team* deve capire se vi sia la possibilità di costruire un *business* sostenibile su una determinata idea. Per tale ragione Ash inserisce nel *canvas* elementi come il problema, la soluzione, le metriche e il vantaggio ingiusto. Tutti blocchi che riguardano contestualmente sia il cliente sia il prodotto e che sono orientati a una validazione e interazione reciproca necessarie per capire se valga pena perseguire quell'idea di *business* e, quindi, perfettamente in linea con la visione di Eric Ries e dell'apprendimento convalidato.

⁷⁸ <http://www.businessmodelcanvas.it/>.

Come si nota dalla figura il *Lean Canvas*, ad esempio, permette di sintetizzare le ipotesi del *team* per ogni blocco e di identificare immediatamente quali siano le domande cui bisogna dare risposta prima di poter passare al blocco successivo. Non vi è quella visione globale e generica del *business plan*; il *Lean Canvas* spinge il *team* a ragionare per priorità e non sulla base di previsioni ma di conoscenze certe.

Per di più la sua semplicità consente una modifica dell'ipotesi ascritte immediata e semplice. Inoltre permette di avere sempre a portata di mano e di occhio il proprio modello di *business*.

In questo paragrafo, però, non s'illustreranno nello specifico i vari blocchi identificati da Ash, poiché non si ritiene utile porre in essere un'analisi complessiva e generica che riguardi unicamente il *business model*. Si ripete, ancora una volta, che l'obiettivo della tesi non verte sulla descrizione o rappresentazione dei *business models* d'impresa vincenti. Sarebbe un puro esercizio teorico e di analisi. In contrasto, l'intento di questa tesi è di mostrare come le imprese o *startups* siano arrivate al successo e che il vero vantaggio competitivo nell'era di internet e delle *startups* è l'approccio attuato per la costruzione del giusto modello di *business*.

Per tale ragione si è deciso di dedicare a ogni *building block* del *canvas* un'apposita analisi al fine di spiegarne il suo ruolo e di chiarire sia dal punto di vista teorico e sia pratico, mediante i *case studies*, come l'approccio *lean*, ovvero sia come gli imprenditori più lungimiranti operino con successo per la ricerca del giusto *business model*.

6.3. Illustrazione della metodologia operativa.

Giunti a questo punto si è in possesso di tutti gli strumenti necessari per indagare sull'obiettivo della tesi, ovvero sia su come l'approccio *lean* aiuti a costruire il giusto modello di *business* per una qualsiasi *startup*. L'unico elemento che richiede un'ultima spiegazione è la metodologia operativa. A tal proposito si è deciso di evitare di trattare prima tutta la teoria e di presentare, solo

successivamente, un unico generale caso aziendale. Difatti, in tal modo sarebbe stato complicato collegare ogni principio e strumento *lean* alla specifica situazione affrontata da una *startup*. Ciò avrebbe generato un apprendimento laborioso e caotico.

Per di più presentare un unico caso avrebbe potuto esporre l'intento della tesi a una critica riguardante la possibilità di applicare tale approccio soltanto a determinate imprese di determinati settori.

Per tali ragioni si è deciso di utilizzare un *framework* completamente opposto, ossia di mostrare come l'approccio *lean* aiuti gli imprenditori ad affrontare ogni fase della costruzione del *business model*. Per questo è stato, anche, scelto il *Lean Canvas*, poiché la sua utilità non consiste solamente nell'aiutare l'imprenditore a focalizzarsi sugli aspetti realmente importanti, ma, contestualmente, aiuta anche i lettori a capire che vi sono diverse fasi che una *startup* deve affrontare nel corso della sua vita e le domande davvero importanti da porsi per ognuna di queste. Inoltre, mostra come ogni fase anche se separata dipende da come sia stata portata a termine quella precedente, evidenziando che ciò che fa la differenza non sono gli strumenti utilizzati, i quali variano dipendentemente dal settore, problema, cliente e contesto in cui si opera, ma la mentalità applicata. Si ribadisce che il successo è strettamente collegato all'approccio mentale e al "come" si pongono in essere le cose.

Per quanto concerne, quindi, la modalità operativa scelta per la struttura di questo capitolo si è deciso di analizzare passo per passo ogni *building block* del *Lean Canvas*. Ognuno di questi sarà sviscerato mediante un lavoro sia teorico sia pratico.

In dettaglio la struttura di ogni *building block* del *business model* sarà la seguente:

- Definizione e spiegazione del blocco.
- Differenze tra contesto certo e incerto.
- Criticità derivanti dal contesto incerto e quali domande il *team* deve iniziare a porsi.

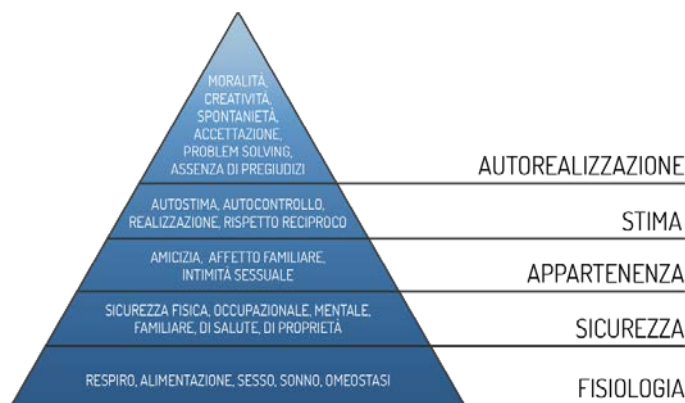
- Come superare le criticità.

Pertanto, una volta affrontato l'ambito teorico, sarà presentato un caso studio pratico riguardante una *startup* in modo tale da mostrare immediatamente le implicazioni reali di ciò che è stato mostrato nel paragrafo precedente.

Come si è detto non è stato scelto di presentare un caso unico. Infatti, nel corso del capitolo il lettore si troverà dinanzi numerosi casi studio riguardanti diverse *startups*. Le *startups* selezionate hanno un unico punto in comune come si è già visto per il caso *IMVU*, ovvero sia che si trovano in un contesto incerto e che seguono e applicano i principi *lean* mentre, gli strumenti adoperati, come si vedrà, saranno naturalmente diversi, ma i risultati ottenuti identici. Per risultati s'intende ovviamente la capacità di ridurre l'incertezza e di trovare un metodo che conduca i *team* comprendere realmente il mercato e, perciò, a creare qualcosa di valore per i clienti.

6.4. Il *building block* del problema.

Definizione e classificazioni dei problemi. Quando si parla di problema, s'intende una situazione che rende la nostra vita più complessa o che abbassa la



Fonte: Maslow (1954). Piramide Dei Bisogni

qualità della stessa e a cui, pertanto, è necessario dare una risposta, o meglio, trovare una soluzione. Ogni problema nasce sempre da uno stato di

mancanza, quindi da un bisogno che si manifesta nella vita

quotidiana. Per quanto concerne la classificazione dei vari tipi di problemi di cui una *startup* può occuparsi, si è deciso di utilizzare la famosa piramide di Maslow. Come si può notare lo studioso identifica diversi tipi di problemi e diversi livelli d'importanza e urgenza. Si parte dai bisogni primari, quelli fisiologici, sino ad

arrivare ai bisogni più elevati e complessi da soddisfare come di appartenenza, stima e autorealizzazione. Secondo lo studioso una qualsiasi persona prima di poter dedicare le sue energie per soddisfare, ad esempio, un bisogno generico di stima sarà sempre portato ad appagare precedentemente una generica necessità fisiologica. Pertanto, solamente quando i bisogni di livello inferiore saranno divenute certezze la persona canalizzerà tutte le sue energie verso il livello superiore della piramide.

Il ruolo svolto dal *building block* del problema in una *startup*. Il motivo per il quale Ash ha introdotto nel *Lean Canvas* il blocco del problema è chiaro e semplice. Qualsiasi *startup* nasce da un'esigenza o problema individuato nel mercato; senza il problema non esisterebbe una soluzione e quindi sia il modello di *business* che l'impresa. Ovviamente si è circondati da una miriade di problemi e, nonostante ciò, non tutti sono imprenditori e soprattutto non tutti i nostri problemi hanno un valore per le imprese. Perché mai?

Una parte della risposta dipende dal fatto che non tutti i problemi sono percepiti allo stesso modo dalle persone. La loro rilevanza, quindi, varia e dipende da numerosi fattori. Ne deriva che i bisogni sentiti da pochi individui sono difficilmente oggetto d'interesse degli imprenditori, i quali, seguendo la logica del profitto, tendono a concentrarsi sui problemi comuni alla maggioranza delle persone. A tale scenario, molto spesso, sopperisce internet come si è mostrato nel paragrafo della coda lunga. Infatti, i costi per produrre un'unità marginale di un prodotto digitale e della sua gestione sono divenuti irrisori con il *web* e ciò permette di poter vendere, ad esempio, anche un prodotto richiesto da pochissime persone nel mercato, poiché anche un solo acquisto è in grado di generare profitto. Oltre a ciò, invece, vi possono essere dei bisogni tecnicamente impossibili da soddisfare ai giorni d'oggi come l'immortalità e ancora, bisogni o problemi di cui nessuno si è accorto, o a cui, per ora, nessuno ha trovato una soluzione di valore per il mercato.

Eric Ries nel suo libro⁷⁹, naturalmente, asserisce che il punto di partenza di qualsiasi *startup* sia l'identificazione di uno o più problemi correlati. Egli, inoltre, li denomina atti di fede. Il nome deriva dal fatto che sono indubbiamente delle pure ipotesi fiduciarie assunte dal *team* le quali necessitano di trovare un riscontro sul mercato al fine di evitare uno spreco di tempo e denaro. In un'interessante intervista riportata nel suo libro che l'autore ebbe con un *manager* di *Kodak*, sono evidenziate le domande cui una *startup* deve assolutamente rispondere quando individua un problema. Tali risposte sono necessarie per potersi muovere verso gli altri blocchi del *business model*. I quesiti esprimono le seguenti criticità⁸⁰:

- Le persone sono consapevoli di avere il problema che si sta cercando di risolvere? Tale problema è di valore per loro?
- Sarebbero disposti a pagare per un prodotto che elimina il problema? Se sì, quanto? E secondo quale modalità?
- Quali sono le alternative esistenti?
- Si è in grado di sviluppare una soluzione a questo problema?

Porsi queste domande, e porle in quest'ordine è fondamentale per qualsiasi *startup*. In primo luogo, nella logica del *product development* un'impresa cercherebbe una risposta solamente alle ultime due, convinta che le sue conoscenze del mercato, assunzioni e ricerche siano di valore assoluto e incontestabile. La mancata indagine sui primi due punti può dar luogo a numerosi scenari. Ad esempio il problema potrebbe non essere rilevante per il mercato o esserlo ma per una fetta non sufficiente a creare un *business* sostenibile. Il prezzo potrebbe essere eccessivo per l'entità del problema o per il valore che la soluzione è in grado di generare. Infine, naturalmente ma con scarse probabilità e grazie a un'ampia dose di fortuna, il prodotto potrebbe trovare successo tra le persone. Questi scenari sono figli del contesto incerto ove operano le *startups*. In questo momento, non è conveniente pensare unicamente

⁷⁹ Ries, E. (2012). *Partire Leggeri* p.56-68-73-76-81. Firenze Rizzoli Etas.

⁸⁰ Ries, E. (2012). *Partire Leggeri* p.56. Firenze Rizzoli Etas.

al prodotto e al suo *design*, ma è necessario precedere questa fase, con una indirizzata alla conoscenza del problema e del mercato.

In altri termini è necessaria una validazione delle ipotesi fiduciarie. Difatti, conoscere approfonditamente tutte le sfaccettature del problema e le persone che presentano questa situazione, aiuta a capire cosa sia per loro di valore e, quindi, a creare una soluzione valida in tempi più rapidi. Saltare questa fase può implicare un prodotto con *features* inutili e costose, o senza caratteristiche importanti per il mercato. Ciò genera una minor fedeltà dei clienti al prodotto ed anche una maggior facilità per i *followers* di entrare con una soluzione migliore, senza difetti e di rubare il mercato al *first-mover*, avendo imparato dai suoi errori.

Pertanto, porsi queste domande, aiuta a capire quali sono le aree certe e dove, invece, si trovino i punti interrogativi. È importante, quindi, anche perché permette di identificare quale aspetto del *business* necessiti di una validazione. Difatti, essere *lean* non implica verificare e validare ogni singolo elemento, ma semplicemente cercare certezze ove certezze non ve ne sono. Per chiarire questo concetto si osservi la seguente matrice.

		Mercato	
		Noto	Sconosciuto
Problema	Noto	1) Non validare	2) Validare
	Sconosciuto	3) Validare	4) Validare

Questa matrice evidenzia le differenti azioni necessarie dipendentemente dalla situazione in cui ci si trova. Nel primo quadrante, nel caso in cui il problema sia noto ed esistano già prodotti sul mercato non è necessaria una validazione del problema e del cliente. In questo caso è utile capire il rapporto tra i prodotti

esistenti e i clienti, quali elementi creino valore e quali, invece, lo distruggono. In più in un contesto senza incertezze il *product development* è efficace, poiché permette di ridurre il *time-to-market*, di sviluppare un prodotto senza difetti e un piano vendita e *marketing* efficace. Qui realizzare il prodotto di qualità nel minor tempo possibile e introdurlo nel mercato con la strategia vincente è il reale vantaggio competitivo.

Per quanto concerne il secondo quadrante e il terzo quadrante si hanno due situazioni inverse. Nel primo caso è il mercato a essere sconosciuto e nel secondo il problema. Anche in questo caso non è necessario validare ambedue gli aspetti, ma cercare risposte ove si hanno solo domande e ipotesi. Un esempio del secondo quadrante può essere la scelta della *Nintendo Wii* di dedicarsi a un mercato diverso da quello di altre consolle come la *Playstation*. In tal caso il problema è ampiamente noto ma era necessario capire come questo fosse percepito da un *target* diverso e come sviluppare una soluzione che fosse di qualità. Un esempio del terzo può essere *IMVU*. Come si è visto nell'apposito caso, lì si conoscevano il mercato, ma il problema che si andava a eliminare aveva delle sfaccettature diverse da quello degli altri prodotti esistenti sul mercato. Proprio questa realtà, insieme alla mancanza di validazione, portò il *team* a creare un prodotto che nessuno voleva.

Infine il quarto quadrante. Qui si parla di un contesto ove sia il problema sia il mercato sono sconosciuti. Pertanto è necessaria una validazione che risponda alle domande sul valore del problema per quel determinato mercato. Per di più è necessaria una fase di scoperta del mercato stesso, poiché ignoto al *team*. Un esempio famoso è *Groupon*, il quale introdusse un servizio nuovo per un problema che sino a quel momento aveva forma solo nella testa dei fondatori. Inoltre questi all'inizio non avevano idea di chi potesse essere l'utente ideale di *Groupon* ed era necessario, al fine di creare una soluzione di valore, capire le esigenze, problemi e trovare il profilo ideale.

Con questo discorso si è approfondita la mentalità *lean*; una mentalità che non implica una verifica e validazione di ogni singolo aspetto. *Lean* significa,

pertanto, concentrarsi sulle aree più rischiose del *business model*, quelle senza risposta, per trasformarle in zone sicure.

La validazione del problema in un contesto incerto. La matrice precedente ha mostrato come, nel caso in cui uno degli elementi tra problema e mercato siano sconosciuti al *team*, sia necessario porre in essere quella che Steve Blank chiama *customer discovery*. La scoperta del cliente e la validazione del problema sono attività fondamentale per svariati motivi. In primo luogo, inducono il *team* a pensare di non poter dare tutto per scontato e che le loro conoscenze e competenze non sono sufficienti per avere successo in uno scenario ignoto. La validazione spinge gli imprenditori a porsi le giuste domande e a compiere le giuste azioni. Nel caso in cui, difatti, si dovesse avere un problema legale, è consigliabile rivolgersi a un professionista esperto piuttosto che difendersi da solo; ne va della propria vita. Parallelamente è logico sostenere che se il problema o il mercato non siano sufficientemente noti, è opportuno, più che ipotizzare e fare assunzioni alla lavagna, uscire dal palazzo e immergersi nella vita dei *target* individuati. In questo momento ciò che conta, suggeriscono Eric, Steve e tutti i fautori del *lean movement* è di trasformare le ipotesi di *business* in certezza. Perciò è necessario cessare di immaginare il problema, i clienti tipo, la soluzione, effettuare ricerche generiche e *focus group* pilotati. Ora è il momento di parlare con persone vere e in maniera informale al fine di ottenere le informazioni più veritiere possibili. È giunto, in altri termini, il momento di capire se valga davvero la pena investire soldi e se stessi per costruire un determinato *business* o se sia necessario svoltare verso altre idee che potrebbero essere di maggior valore. Altro vantaggio della *customer discovery* consiste nell'iniziare a stabilire dei rapporti con gli *early adopters*, ovvero con le persone più interessate a uno specifico problema e che attendono da tempo una soluzione che lo risolva. Tali individui saranno fondamentali per testare tutti i pezzi mancanti del *business model*.

E, allora, quali sono gli strumenti introdotti dal movimento *lean* per compiere queste azioni? Gli strumenti utilizzati non sono cruciali nel *lean*

approach. Come già detto è una rivoluzione di cultura e di mentalità. Si può usare qualsiasi strumento purché non richieda troppo tempo e denaro, purché sia in grado di stabilire un rapporto diretto con il cliente e di ottenere i *feedback* necessari all'apprendimento convalidato.

Estremamente utili e indispensabili per la *customer discovery* sono le interviste con le persone. Parlare direttamente con loro come se fosse una conversazione tra conoscenti è nettamente da preferire ai *focus group* e alle ricerche quantitative. In primo luogo scrive Ash nel suo libro⁸¹ costruire dei sondaggi su problemi non noti e/o per mercati sconosciuti è estremamente complesso. In tal caso è difficile capire come ottenere le informazioni che si stanno cercando. Al tempo stesso parlare direttamente con una persona dal vivo, mediante *Skype*, *mail* o telefono permette di capire come e quali domande si dovrebbero porre per estrarre valore. Per di più in un questionario è ancora più difficile scrivere domande aperte ed è molto più improbabile capire se le risposte siano o no veritiere e, per tale ragione, vi è un utilizzo preponderante delle *multiple choice*. Da ciò deriva un'ulteriore criticità perché senza le domande giuste le risposte possono essere inutili o fuorvianti. Inoltre, il grande vantaggio delle interviste è che permettono di identificare i profili degli *early adopters*, di capire quali problemi siano rilevanti e di ottenere contatti per il futuro, ma soprattutto informazioni aggiuntive che con un semplice questionario rimarrebbero precluse. Difatti, quando si presenta a una persona un problema familiare, questa inizia ad aprirsi e a raccontare molteplici sfaccettature della situazione che vive, raccontando anche particolari interessanti per sviluppare e ampliare l'idea di *business*. D'altronde è lui che vive il problema ogni giorno e nessuno può conoscere meglio quella situazione. In più le interviste possono aiutare a trovare altre persone con lo stesso problema in modo tale da avere un numero di *early adopters* più ampio per approfondire sempre più la conoscenza del problema, del mercato e per iniziare a testare le *features* della soluzione ideale. Come si può notare il valore delle interviste è inestimabile. Detto ciò

⁸¹ Maurya, A. (2012). *Pianificazione Snella* p. 84-94. Torino: Tecniche Nuove.

l'aspetto cruciale che si deve tenere a mente è che l'obiettivo non è la vendita di un prodotto. Difatti, cercare di vendere qualcosa a una persona senza aver presentato un problema induce l'intervistato a porsi in una situazione di rifiuto e di difesa. Vitale è, in questa circostanza, apprendere e, pertanto, è consigliabile presentare un problema che possa essere più o meno familiare al soggetto che si ha di fronte e lasciare che sia lui a dare preziosi *feedback*. D'altro canto ciò che molto spesso crea disagio agli imprenditori è il punto di partenza delle interviste, poiché spesso trovano difficile capire da chi e da dove iniziare. Come ha già sottolineato Saras D Savasvathy il punto di partenza sono le proprie conoscenze e il proprio *network*. Per di più nell'era dei *social* trovare dei contatti non è mai stato così facile. A mio avviso, quindi, più che difficoltà nel trovare da chi e dove iniziare, il più grande ostacolo è la mancata abitudine a operare in questo modo. Come detto, infatti, il *lean approach* è una rivoluzione mentale prima che operativa.

Oltre alle interviste si deve riprendere e approfondire un concetto che ritornerà spesso nel corso della tesi, ovvero sia l'*MVP*. Letteralmente si parla di minimo prodotto fattibile e molto spesso s'intende erroneamente un prodotto con le caratteristiche minime e necessarie da testare con i clienti. In realtà l'*MVP* è anche questo ma non solo; difatti Eric nel suo libro⁸² definisce *MVP* quello strumento che permette di compiere nel modo più rapido, efficace e meno costoso possibile il ciclo *lean* dell'apprendimento convalidato. Lo strumento ottimale può essere di vario tipo; si può usare una *landing page* come nel caso di *Buffer*, così come un *blog* nel caso di *Groupon*, o un video nel caso di *Dropbox*, o simulare l'esistenza di un prodotto fisico grazie all'uso di siti *web* come fece *Zappos* o addirittura realizzando un servizio fatto a mano e su misura come nel caso di *Food On The Table*. Ciò che conta non è il come ma l'obiettivo finale; il mezzo può, quindi, essere differente ma il risultato è sempre lo stesso, ovvero sia trovare risposta agli atti di fede. Per tale ragione l'*MVP* può essere usato per

⁸² Ries, E. (2012). *Partire Leggeri* p.85. Firenze: Rizzoli Etas.

validare qualsiasi tipo d'ipotesi di un *business model*, dal problema alla soluzione sino al *pricing* e ai canali.

Tale chiarimento era necessario, poiché questo è uno degli elementi più importanti dell'approccio *lean*. Detto ciò, comunque, è giunto il momento di capire come un imprenditore possa capire se valga la pena o meno perseguire quell'idea di *business*.

Ash, in un articolo⁸³ rileva come sia consigliabile concentrarsi sui problemi di maggior valore per il mercato naturalmente. Egli li etichetta con l'espressione "*must-have*" indicando come tali quei problemi nei cui confronti gli *early adopters* sono più sensibili, estremamente interessati a una soluzione che li elimini e disposti a pagare per averla anche prima che sia realmente pronta. Inoltre Ash parla di altre due categorie di problemi i cosiddetti "*nice-to-have*" e "*don't care*". Per quanto concerne i secondi si parla, ovviamente, di una situazione in cui il problema non risulta essere d'interesse per un determinato *target*, il quale deve essere scartato almeno in fase iniziale. Invece il "*nice-to-have*" è una situazione più complessa. Infatti, si fa riferimento a persone che hanno un certo interesse per un determinato prodotto, che probabilmente sarebbero disposte a pagare per averlo, ma grandi sono le differenze rispetto agli *early adopters*. A loro piacerebbe una soluzione. Gli *early*, d'altro canto, hanno la necessità di averla e quindi sono soggetti più predisposti a dialogare con l'impresa, a dare suggerimenti, ad aprirsi, a testare prodotti non perfetti perché ciò che vogliono è solo eliminare il problema. Invece, usare le persone per cui il problema è semplicemente un "*nice-to-have*" per validare e testare la soluzione potrebbe significare di perderli definitivamente poiché a loro non basta una soluzione; loro vogliono qualcosa di valore, che sia già perfetto e pronto per le loro esigenze e bello esteticamente. Per tale ragione la validazione del problema è fondamentale non solo per la fase in atto e per capire se andare avanti con la costruzione del *business*, ma anche per trovare quelle persone che saranno

⁸³ Maurya, A. (2009). *How I Built My Minimum Viable Product*. Tratto da Lean Stack: <http://leanstack.com/how-i-built-my-minimum-viable-product/>.

coinvolte in ogni fase della vita della *startup* e per validare ogni ipotesi riguardante qualsiasi blocco del modello di *business*.

Spiegato dal punto di vista teorico le molteplici sfaccettature del *building block* del problema è giunto il momento di passare al caso studio ove si presenterà come una *startup* abbia validato il valore del proprio problema in un contesto di incertezza, ovvero sia quando non vi erano informazioni certe riguardanti la sua importanza e le sue caratteristiche.

6.4.1. Case study: Il caso *CloudFire*; come costruire il primo blocco del *business model* quando il contesto è incerto.

Il background di *CloudFire*. Il caso seguente è estratto da un altro libro⁸⁴ sacro di questo movimento, scritto da Ash Maurya, imprenditore seriale, scrittore e inventore del *Lean Canvas*. In più *CloudFire* è una delle sue creature e nel libro Ash diffonde tutto il suo percorso con i lettori. *CloudFire* è un servizio pensato per i genitori che ogni giorno scattavano foto, giravano video e, dopodiché, avevano la necessità di caricarli sul computer o direttamente sui siti per condividere i momenti più importanti della vita dei loro figli con parenti e amici.



Ash racconta nell'introduzione del suo libro⁸⁵ di aver scelto questa idea anche e soprattutto per vedere come applicare i principi *lean* nella realtà e i vantaggi che questi potevano apportare agli imprenditori che operavano in ambiti incerti. Egli, infatti, veniva da un periodo difficile nella sua vita imprenditoriale. Nel suo passato non aveva trovato un metodo efficace che evitasse innumerevoli sprechi nella fase di creazione di un'impresa. Per questo motivo intraprese il viaggio di *CloudFire*, ossia per sperimentare sulla propria pelle la mentalità *lean* ed estrapolare da tale esperienza delle lezioni da apprendere e da diffondere agli altri imprenditori.

⁸⁴ Maurya, A. (2012). *Pianificazione Snella*. Torino: Tecniche Nuove.

⁸⁵ Maurya, A. (2012). *Pianificazione Snella introduzione p. XXII*. Torino: Tecniche Nuove.

Perché CloudFire? Come si è visto il metodo *lean* è sorto per fronte a un contesto di incertezza. In questo paragrafo si mostra, appunto, in concreto come la mentalità e gli strumenti *lean* aiutino una *startup* a delineare nel modo più efficace possibile il problema che si vuole eliminare dalla vita delle persone.

Ovviamente tale situazione si presenta sia se si parla di *startup* innovativa sia di grande azienda. La differenza scaturisce dal metodo posto in essere. Se si dovesse seguire l'approccio tradizionale, un'azienda agirebbe nel seguente modo. Un dipendente o una persona qualsiasi appartenente a questa entità potrebbe evidenziare al suo capo un problema che vive tutti i giorni. Il *management* porrebbe, allora, una serie di domande al suo dipartimento, interrogandolo sulla possibilità di sviluppare una soluzione, sulla sua fattibilità tecnica ed economica e sui tempi di produzione. Agendo in tal modo, però, non si terrebbe conto delle persone comuni, di chi deve aprire il portafoglio per comprare quel determinato prodotto.

Queste criticità già evidenziate sono più volte ripetute perché dovrebbero divenire per gli imprenditori dei comandamenti da osservare attentamente, dovrebbero essere le domande appese in ogni muro del loro ufficio. Il centro di tutto non è il prodotto in quanto tale, ma in quanto elemento per soddisfare un bisogno o eliminare un problema sentito dalle persone. Inoltre Ash era egli stesso un cliente potenziale del prodotto ma ciò non lo indusse a ritenere sufficienti le informazioni in possesso. Infatti, conosceva il problema ma voleva capire se anche altri individui presentavano criticità uguali o leggermente diverse. Per di più voleva capire se le sue assunzioni fossero reali e se il problema fosse realmente rilevante da dedicarci parte della sua vita. Infine per realizzare una soluzione voleva capire cosa non funzionasse nei prodotti esistenti, quali fossero i problemi e cosa invece le persone si aspettassero da un prodotto per quella specifica situazione. Come si può notare questi punti cecchi nel *business* di Ash lo spinsero a intraprendere una fase di validazione del problema, di *customer discovery* e interviste necessarie per ottenere le risposte che cercava.

Problem

- Condividere grandi masse di foto e video richiede tempo.
- I genitori hanno poco tempo libero.
- La richiesta che proviene da amici e parenti è elevata e continua.
- Le alternative esistenti (Apple, Flickr, Facebook) sono lente e problematiche.

Delineazione delle ipotesi fiduciarie di *CloudFire*.

Quando nacque l'idea, Ash era genitore e come tale stava vivendo un problema comune tra i padri e le madri di famiglia. Il problema in questione concerneva la difficoltà, la lentezza e la complessità nella condivisione di foto e video dei figli con i propri parenti e cari.

Vediamo ora, nel dettaglio i problemi che *CloudFire* voleva eliminare, utilizzando il *building block* dei problemi di un comune *lean canvas*.

Tale immagine è stata estrapolata dal *lean canvas* che lo stesso Ash costruì dentro casa riflettendo su *CloudFire*. Difatti, ogni idea di business parte dalle cosiddette ipotesi fiduciarie, ossia delle assunzioni le quali devono essere verificate e validate mediante le interviste con i nostri potenziali *early adopters*. Ne segue, perciò, che i problemi evidenziati costituiscono le ipotesi di partenza messe in evidenza da Ash. In tal senso, l'imprenditore si trovava con un insieme di problemi da lui identificati e un insieme di alternative disponibili nel mercato per sopperire a questa situazione.

***Business Idea Validation*⁸⁶**. Una volta scritte e chiarite le ipotesi era il momento di validarle e verificarle sul mercato. Era il momento, quindi, di attuare la fase di *customer discovery*, di preparare e organizzare le interviste qualitative, giacché l'obiettivo era di trovare una conferma o una smentita ai suoi atti di fede, identificare il profilo dell'*early adopter* e apprendere quanto più fosse possibile da altri genitori che si trovavano nelle sue stesse condizioni. Come si è detto nel ciclo *lean* l'obiettivo iniziale non è vendere il prodotto ma l'apprendimento, la scoperta del cliente tipo e dei suoi problemi. Per questo Ash suggerisce, nella preparazione dell'intervista, in primo luogo di fissare gli obiettivi di apprendimento, ovverosia i problemi senza risposta. Dopodiché bisogna introdurre il contesto dell'intervista. Per esempio nel suo specifico caso, egli

⁸⁶ Maurya, A. (2012) *Pianificazione Snella* p. 99. Torino: Tecniche Nuove.

racconta nel libro⁸⁷ l'importanza di annunciare brevemente l'obiettivo dell'intervista raccontando il problema principale in modo tale che l'intervistato capisca quali siano gli argomenti del dialogo. In secondo luogo è importante ricordare che non si vuole vendere nulla all'intervistato ma soltanto avere informazioni dalla sua esperienza. In tal senso è utile usare delle immagini o dei brevi racconti per evidenziare i problemi oggetto dell'indagine. Per esempio, in questo caso, Ash decise di parlare della mole dei video e delle foto che a lui capitava di scattare, di inviare a parenti e amici, sottolineando allo stesso tempo la difficoltà, lunghezza e complessità di tale procedimento. In questo modo egli presentava un terreno fertile per individuare gli *early adopters*. Questi ultimi, infatti, sono quei soggetti che, riconoscendo questi pensieri come usuali e comuni alla loro vita quotidiana, iniziano a raccontare le loro esperienze, aprendosi e raccontando anche dei particolari a cui Ash potrebbe non aver pensato o che avrebbe potuto sottovalutare.

Dopo questa fase introduttiva, è giunto il momento d'indagare sui problemi emersi, di capire quanto siano importanti per l'intervistato, come li elimini attualmente e i vantaggi e svantaggi delle alternative esistenti. Come si può vedere il processo di Ash è logico, semplice e non punta a vendere ma a far parlare le persone per ottenere *feedback*. A tal proposito niente è più invitante per una persona di un interlocutore disposto ad ascoltare i problemi della sua vita. Naturalmente, evidenzia Ash, a chi questa situazione non interessa è scartato e permette di stringere il cerchio degli *early adopters*. Come già detto nel paragrafo teorico, da queste stesse interviste si possono ottenere contatti di altri individui che potrebbero rientrare nel *target* giusto ma soprattutto stabilire i contatti con gli *early adopters* per la fase della validazione della soluzione. Pertanto, come già detto, i vantaggi delle interviste sono numerosi.

I risultati della validazione; le ipotesi di Ash erano giuste? Dopo le interviste relative a *CloudFire*, sempre nel libro, Ash rileva i seguenti risultati⁸⁸:

⁸⁷ Maurya, A. (2012). *Pianificazione Snella* p. 100 e seguenti. Torino: Tecniche Nuove.

⁸⁸ Maurya, A.(2012). *Pianificazione Snella* p. 108. Torino: Tecniche Nuove.

- L'80% degli intervistati si dichiarava deluso dei prodotti disponibili sul mercato.
- La difficoltà della condivisione era percepita come un "*must-have*".
- I genitori sarebbero stati disposti a condividere più immagini e video se il procedimento fosse stato più semplice e veloce.
- Molti genitori erano scoraggiati dalla complessità e lunghezza del processo e preferivano, con grande rammarico, non condividere materiale.

Le informazioni che Ash ottenne tramite una semplice conversazione di venti minuti con circa 50-60 genitori erano numerose. Bisogna aggiungere che le persone che sentivano questo problema come un *must-have* tendevano ad aprirsi quando hanno trovato dinanzi a sé una persona che faceva capire loro l'intento di eliminare questa difficoltà e di migliorare la loro vita. Difatti, i genitori raccontarono nel dettaglio tutto il flusso di quella attività, dallo scatto alla condivisione, consentendo all'imprenditore di Austin di scoprire le problematiche di questo processo e di comprendere meglio il suo *target*. Le criticità scoperte da Ash nel flusso di questa attività erano le seguenti:

- La difficoltà e la lentezza dell'*uploading* era percepito come un fastidio che era superato riducendo la quantità di materiale caricata ogni volta.
- L'*upload* doveva verificarsi ogni volta per ogni sito diverso; attività ridondante e noiosa.
- Spesso si dimenticavano di avvisare gli amici e parenti, poiché la comunicazione, oltre ad essere manuale, doveva avvenire per ognuno di loro.
- La forte paura di perdere il materiale per la mancanza di *backup*.
- I concorrenti principali ipotizzati non erano gli strumenti più frequentemente utilizzati dai genitori per svolgere questa attività. La stessa era svolta maggiormente mediante *email* (60%). Il dato importante è che tale alternativa non era stata proprio presa in considerazione da Ash. Il perché tale alternativa fosse preferita alle altre derivava dal fatto

che i nonni o parenti anziani trovavano troppo complessi gli altri strumenti mentre sapevano usare la *mail*.

Come si può notare il patrimonio informativo, ottenuto da un numero limitato di interviste qualitative effettuate con gli *early adopters*, è strabiliante. Le due seguenti immagini mostrano il *building block* del problema prima e dopo la validazione.

Ipotesi Fiduciarie

VS

Ipotesi Valide

<i>Problems</i>
- Condividere grandi masse di foto e video richiede tempo.
- I genitori hanno poco tempo libero.
- Le richieste che provengono da amici e parenti sono molte.
- Le alternative del mercato (<i>Facebook, Apple, Flickr</i>) sono lente, complesse e problematiche.

<i>Problems</i>
- Condividere grandi masse di foto e video richiede tempo.
- I genitori hanno poco tempo libero.
- Non sanno come condividere e convertire i video.
- Hanno paura di perdere il materiale a causa di un errore nel <i>backup</i> .
- Il vero concorrente di <i>Cloud</i> è la <i>Mail</i> , usata dal 60% dei genitori.

Cosa mostrano questi due *building blocks*? Che due delle ipotesi fiduciarie di Ash erano giuste, mentre egli aveva sottovalutato la difficoltà della condivisione e della conversione del file. Il perché può risiedere nel fatto che l'imprenditore, avendo un *background* ingegneristico, aveva una dimestichezza sopra la media nell'utilizzo degli strumenti informatici. Questo presupposto però non si poteva estendere alla stragrande maggioranza dei suoi potenziali clienti. Tale discorso ha valore anche per l'altro problema da Ash non individuato all'inizio; la paura di perdere tutti i file. Inoltre, nel caso in cui non avesse ottenuto i seguenti *feedback*, egli non avrebbe mai considerato la *mail* come il suo reale avversario

sul mercato, impegnandosi a realizzare un prodotto migliore delle alternative da lui identificate, ma forse non in grado di competere con i vantaggi della soluzione preferita dai genitori che, per di più, era anche gratuita. Come si può vedere, in un caso dove il problema è incerto o poco noto, parlare con i diretti interessati, con coloro che conoscono il problema più di chiunque altro può conferire preziose informazioni per la soluzione. Anche quando siamo noi stessi ad avere questo problema si deve sempre effettuare una validazione poiché, come nel caso di Ash, possono fuoriuscire ulteriori indicazioni che non erano state considerate ma fondamentali per creare una soluzione di maggior valore. Difatti Ash si accorse che inserire nella soluzione una funzione come quella del *backup* automatico e creare un prodotto ove la condivisione e la conversione fossero guidati e semplici avrebbe indotto gli utenti a lasciare un prodotto gratuito come la *mail* per passare a uno a pagamento. D'altro canto nel caso in cui non avesse condotto tale validazione, egli avrebbe creato un prodotto senza contemplare l'importanza del *backup* automatico o di un sistema di conversione e condivisione semplificato, poiché non rientravano nella sue ipotesi fiduciarie, creando, pertanto, un prodotto a pagamento ma senza quel valore necessario per indurre i clienti a lasciare un prodotto gratuito.

La validazione, la scoperta e il dialogo con i clienti in un contesto ignoto sono, quindi, strumenti indispensabili per costruire un modello di *business* vincente.

Il risultato finale. Utilizzando il metodo *lean* Ash è riuscito a identificare i problemi più importanti che questo segmento e, successivamente, a creare una soluzione vincente. Nel 2010, come risponde su *Quora*⁸⁹, egli decise di vendere *CloudFire* al suo primo investitore poiché non provava più passione per il problema e i clienti di cui si occupava. La cifra non è nota, egli sostiene che non sia stata a nove cifre ma sufficiente per finanziare la sua nuova avventura imprenditoriale e per non preoccuparsi dei soldi per un periodo estremamente lungo.

⁸⁹ Maurya, A. (2012). *What was the story behind CloudFire's exit?* Tratto da Quora: <http://www.quora.com/What-was-the-story-behind-CloudFires-exit>.

6.5. Il *building block* dei clienti.

Chi è il cliente e i differenti *customer segments*. Il *business model* come si è potuto evincere dal *Lean Canvas* di Ash è un vero e proprio puzzle. Ogni elemento deve essere perfettamente combaciante con gli altri, altrimenti è destinato a crollare in mille pezzi. Ogni elemento, quindi, necessita di essere costruito con la stessa attenzione, cura e impegno. D'altro canto però è facile intravedere tra i nove blocchi uno da cui tutti gli altri dipendono; uno, senza il quale, è difficile costruire e concepire l'architettura dell'idea di *business*. Naturalmente, il blocco a cui si fa riferimento è quello dei clienti. Difatti, solo per fare alcuni esempi, il problema è degno di attenzione solo se è importante per un segmento di persone. La soluzione avrà successo solo se è di valore per il mercato, così come le metriche, adoperate per trovare le risposte alle domande poste, si basano su ciò che fanno i clienti. In altre parole questi ultimi, essendo i soggetti che devono pagare per il prodotto o servizio fornito, sono coloro che decidono quale impresa è destinata a prosperare e quale invece a fallire.

Un articolo⁹⁰ evidenzia quali possono essere i diversi segmenti che si trovano sul mercato. In primo luogo, un segmento si differenzia da un altro quando bisogni e abitudini sono diverse, quando per raggiungerlo sono necessari distinti canali di distribuzione, se è disposto a pagare, per quel prodotto, un prezzo diverso o se necessita di una differente *customer relationship*.

Per quanto concerne, invece, i segmenti si possono trovare le seguenti distinzioni:

- *Mass market*. S'intende un mercato ove il valore del bene è, sostanzialmente, lo stesso per tutti. In tal caso non vi sono differenze nel valore, nei canali o nel *pricing*. Un esempio può essere il rasoio usa e getta della *Gillette*.

⁹⁰ Deuser, J. (2012). *Customer Relationship, Channels and Segments*. Tratto da McAllen Chamber of Commerce: <http://toolkit.mcallen.org/customer-relationships-channels-and-segments/>.

- Mercato di nicchia. Questi mercati sono quelli soggetti alla teoria della coda lunga. Sono costituiti da pochi individui che richiedono prodotti, canali e *pricing* fortemente personalizzati.
- Mercati segmentati. In questo caso si parla di segmenti di mercato che fanno parte di un insieme più grande, come ad esempio i clienti delle compagnie telefoniche. Il contesto può essere generalmente comune, anche se i vari segmenti hanno bisogni e problemi leggermente diversi.
- Mercati diversificati. A differenza del caso precedente la stessa impresa offre servizi a segmenti completamente differenti tra loro. *Amazon*, riporta l'articolo, si occupa sia del settore abbigliamento sia di quello del *cloud computing*⁹¹. Questa scelta, a mio avviso, è assolutamente sconsigliabile all'inizio quando la *startup* deve focalizzarsi sulla costruzione del prodotto giusto per il giusto segmento. Solo quando il *business model* è affermato si può pensare a una diversificazione più o meno profonda.
- *Multi-sided platforms*. In questo caso il *business* dipende dalle esistenze di due mercati completamente diversi ma complementari. Inoltre, in tal caso, l'impresa, senza un lato della piattaforma, non può esistere. Esempi concreti possono essere *Groupon*, *Angelist*, *Kickstarter* etc. Tale tipo di mercato è divenuto sempre più importante con l'ascesa di internet, poiché il *web* è lo strumento migliore per creare quel ponte in grado di collegare i due lati opposti di uno stesso mercato.

Alla ricerca del Santo Graal delle *startups*; gli *early adopters*. La precedente classificazione è fondamentale poiché evidenzia che vi sono diversi tipi di mercato e segmenti. Queste differenze hanno ricadute nei bisogni, canali, soluzioni e *pricing*; in altri termini in ogni elemento del *business model*. Pertanto, la *startup* quando è alla ricerca di una struttura di valore non può e non deve aspirare a creare un prodotto che risolve quel problema a tutta la popolazione

⁹¹ Deuser, J. (2012). *Customer Relationship, Channels and Segments*. Tratto da McAllen Chamber of Commerce: <http://toolkit.mcallen.org/customer-relationships-channels-and-segments/>.

mondiale, ma solamente al segmento giusto. Difatti cercare di realizzare un prodotto unico che soddisfi le esigenze di tutti significa creare un prodotto che non apporta valore a nessuno di questi segmenti, un prodotto destinato a sparire. È vitale, invece, identificare il segmento degli *early adopters*, i soggetti più sensibili al problema, e creare un prodotto ad hoc per le loro caratteristiche. Si è già visto al punto 6.4., ove si parla di problema, la differenza tra questi soggetti e gli altri clienti. Gli *early adopters* sono il Santo Graal di qualsiasi impresa, perché sono le persone che ogni giorno si svegliano sperando che qualcuno li chiami avvertendoli che è stata creata la soluzione perfetta per i loro problemi. Sono coloro che passerebbero ore a parlare di quel problema, a dare *feedback* a chi cerca di migliorare la loro vita. Per di più sono sempre disponibili a provare la soluzione anche quando questa non è nient'altro che uno scarno *MVP*, a tollerare difetti e a comunicare cosa sia di valore e cosa, invece, non sia necessario.

Pertanto cercare di creare una soluzione e venderla a chi non è interessato è uno spreco di tempo ed energie. Perché mai vendere qualcosa a chi non la vuole quando da qualche altra parte vi è qualcuno che sta aspettando proprio quel prodotto? Una risposta logica a queste domande non vi è, ed è per questo motivo che l'elemento cruciale di questo blocco consiste nella ricerca e identificazione degli *early adopters*.

Come trovare gli *early adopters* e accenni al loro ruolo. Nel blocco riguardante il problema si è vista l'importanza che questi soggetti assumono nella validazione delle ipotesi fiduciarie. Non basta però validare il problema e, come vedremo nei successivi paragrafi, è necessaria una continua interazione tra l'*MVP* soluzione e i clienti per capire se il prodotto sia di valore. Tale contatto continuo è di estremo valore poiché, in tal modo, si può capire dove si sta sbagliando e se abbia senso perseverare nella costruzione di un *business* o se sia necessario *pivotare* verso un'altra idea.

Come si è detto l'elemento cruciale consiste nell'identificazione e ricerca degli *early adopters*. Tutti gli autori *lean* parlano di questa figura; da Steve

Blank⁹² a Eric Ries⁹³ e Ash Maurya⁹⁴. Tutti e tre sottolineano come la prima cosa da fare sia di uscire dall'ufficio e iniziare la *customer discovery*. Come si può notare questo termine è stato già usato quando si è parlato della validazione dei problemi. Ciò è naturale poiché come detto dai clienti dipende la costruzione di tutti i blocchi del *business model*. Inoltre, poiché la validazione è il primo passo che un *team* deve compiere è chiaro che vi sia quest'intreccio tra il blocco dei problemi e quello dei clienti.

Detto ciò, ora, si torna a parlare di come si deve attuare questa ricerca. Sarà impossibile iniziare una ricerca degli *early* chiusi in quelle quattro mura. Se vi è una certezza da cui partire è che queste figure si trovano ovunque, per le strade, nei bar, nei caffè, nel *web*, ma non dentro l'ufficio. In secondo luogo è necessario anche qui partire con delle ipotesi fiduciarie. Bisogna, quindi, tracciare diversi profili cui potrebbero corrispondere gli *early adopters* e validare queste ipotesi parlando con i diretti interessati. Il punto di partenza più facile è, ovviamente, quello di iniziare dai propri contatti. Usufruire del proprio *network* aiuterà a capire cosa dire e cosa evitare nei dialoghi con queste figure, a migliorare la struttura delle interviste e delle domande per ottenere le risposte cercate, a procurarsi contatti di altri soggetti che potrebbero rientrare nel profilo dell'*early adopter* ideale e a scremare i segmenti iniziali. Oggigiorno nell'era di internet e dei *socials* i canali di comunicazione con il mondo sono numerosi; mai come ai giorni nostri è facile riuscire ad avere una conversazione, anche con uno sconosciuto che si trova dall'altra parte del mondo. Infatti, si possono usare i *blog* o i *forum* delle semplici pubblicità o annunci sui *Social Networks*, così come *GoogleAds*. Oltre a questi, altri strumenti possono essere le *mail*, così come chiedere ai propri contatti di inoltrare il messaggio a loro inviato ai loro amici e conoscenti. Contestualmente si possono adoperare le *cold calling*, ossia le chiamate non preventivate, così come *Skype* o, più semplicemente, uscire per strada, dirigersi nei luoghi frequentati dai profili ipotizzati e iniziare a parlare con

⁹² Blank, S. (2007). *The Four Steps To The Epiphany*. Quad/Graphics.

⁹³ Ries, E. (2012). *Partire Leggeri*. Firenze: Rizzoli Etas.

⁹⁴ Maurya, A. (2012). *Pianificazione Snella*. Torino: Tecniche Nuove.

le persone. Gli strumenti sono moltissimi e ognuno con diverse caratteristiche. La scelta può variare dipendentemente dal contesto, dal mercato, dall'obiettivo, dalle proprie capacità, conoscenze e disponibilità economiche. La difficoltà quindi non sta nel trovare gli *early adopters* ma nell'aprirsi a una mentalità completamente lontana da ciò che viene insegnato dalla pianificazione strategica. Aprirsi a una mentalità che non si basa più su ricerche generiche effettuate dalla stanza di un ufficio, ma a un approccio che invita e spinge gli imprenditori a immergersi nella vita dei propri clienti. Vediamo, ora, con il seguente caso studio come implementare effettivamente la ricerca degli *early adopters* e la scoperta del mercato.

6.5.1. Case study: Sean Fioritto alla scoperta degli *early adopters*. La giusta strategia per costruire il *building block* dei clienti.

Il background del caso. In questo caso studio, a differenza dei precedenti, non sarà approfondita l'evoluzione di una specifica *startup*, bensì si punteranno i riflettori sul procedimento che un *lean entrepreneur* come Sean Fioritto, ha posto in essere al fine di scoprire se esistessero dei clienti con un determinato problema e quale fosse il profilo preciso degli *early adopters*. Il *case study*⁹⁵ di riferimento è stato estratto dal *lean startup circle wiki*, un luogo virtuale, dove imprenditori scambiano le proprie esperienze, fallimenti, apprendimenti, scoperte e suggerimenti.

Pertanto in questa situazione non si parlerà né di prodotto, né di problemi, poiché il protagonista è la *customer discovery* e la ricerca degli *early adopters*.

Perché il caso di Sean Fioritto? Si è scelto questo caso poiché Sean, nel forum, spiega e illustra i ragionamenti e i passi svolti per identificare, capire il profilo degli *early adopters* e per portare a termine la *customer discovery*. Le fasi da svolgere erano le seguenti.

⁹⁵ Fioritto, S. (2009). *Proof We're Not (Completely Crazy)*. Tratto da Lean Startup Circle Forum: <https://groups.google.com/forum/#!searchin/lean-startup-circle/allicator/lean-startup-circle/OreAD1LXSN0/6q3mSURYpPAJ>.



Questo grafico mostra il procedimento seguito da Sean. Come si può vedere ogni blocco ha sempre un elemento centrale di riferimento: il cliente. Questa è la grande novità introdotta dal *lean movement*; ha trasformato l'impresa da "prodottocentrica" a "clientecentrica".

Il *lean* ordina agli imprenditori di focalizzarsi in seguito sul prodotto, perché prima bisogna capire se il problema che si vuole risolvere è importante per la gente, se sono consapevoli della sua esistenza, chi sono le persone che potrebbero essere più interessate al problema stesso, se esiste già una o più soluzioni che cercano di risolverlo e se i clienti ne sono soddisfatti. Queste risposte dicono chiaramente se vale la pena andare avanti o se conviene virare verso un altro *business*.

Altro cardine del *lean* consiste nel svolgere la verifica quantitativa una volta portata a termine quella qualitativa. Invece le grandi aziende basano la conoscenza dei loro clienti, l'esistenza di un bisogno da soddisfare o di un problema da eliminare e quindi le fondamenta del prodotto sulla base delle risposte pervenute da questionari. Il problema è che i questionari si basano su domande standardizzate e mancano di un dialogo e comprensione reale del cliente. In altre parole avere un rapporto diretto e fisico con loro permette di creare una soluzione migliore e plasmata sulle loro esigenze.

Chiarito il perché e l'importanza della scoperta del cliente si può passare ad analizzare ciò che Sean abbia fatto in concreto.

Sean Fioritto alla ricerca degli *early adopters*. Sean nel forum del *lean startup circle*⁹⁶, racconta un fatto comune a molti imprenditori. Difatti, quando s'inizia il processo di ricerca degli *early adopters*, è complicato capire quali siano i nostri reali clienti. Pertanto si è portati a ritenere come tali molti gruppi di consumatori diversi tra loro e diviene, perciò, estremamente necessario parlare con ogni singolo *target* per capire quale rispecchi il profilo dell'*early adopter*. L'altro problema affrontato da Sean e comune a molti concerne la difficoltà di comprendere da dove partire per trovare le persone da intervistare. La pratica più semplice è iniziare dagli amici e dai conoscenti, suddividendoli in diversi *target*, e iniziare a organizzare le interviste. Questo è ciò che Sean ha fatto. Le conversazioni possono essere svolte sia dal vivo sia telefonicamente. Sean preferì la seconda opzione.

Contestualmente è estremamente importante preparare le interviste ricordandosi, come sottolinea l'imprenditore, che l'obiettivo inizialmente non è vendere un prodotto, ma capire chi possa essere realmente interessato alla soluzione. Pertanto è consigliabile intavolare non una presentazione, ma una vera e propria conversazione, facendo sì che sia l'intervistato a parlare della propria situazione piuttosto che l'intervistatore. Inoltre nella preparazione all'intervista, rileva Sean, è cruciale tenere sempre a mente che cosa si vuole sapere e pianificare le domande sulla base degli obiettivi prefissati. Perciò, è importante porre domande sul problema che si vuole risolvere, su come i potenziali clienti lo stiano risolvendo al momento e sui problemi che si manifestano. Il prodotto che Sean aveva in mente aiutava i lavoratori impegnati tutto il giorno in lavori manuali. Per comprendere chi fossero gli *early adopters* utilizzò le seguenti domande:

- “How busy are you on a scale of 1-10?”⁹⁷

⁹⁶Fioritto, S. (2009). *Proof We're Not (Completely Crazy)*. Tratto da Lean Startup Circle Forum: <https://groups.google.com/forum/#!searchin/lean-startup-circle/allicator/lean-startup-circle/OreAD1LXSN0/6q3mSURYpPAJ>.

⁹⁷Fioritto, S. (2009). *Proof We're Not (Completely Crazy)*. Tratto da Lean Startup Circle Forum: <https://groups.google.com/forum/#!searchin/lean-startup-circle/allicator/lean-startup-circle/OreAD1LXSN0/6q3mSURYpPAJ>.

- “Do you spend much of your day coordinating the activities of others?”⁹⁸

Sean evidenzia come nella sua esperienza gli *early adopters* fossero quelli che mostravano interesse per la situazione problematica presentata e, riconoscendo come familiari le domande poste, iniziavano ad aprirsi e a raccontare la loro esperienza e il loro problema nel dettaglio. Sono quelle persone più predisposte a raccontare come affrontano quella specifica situazione e cosa abbia e cosa non abbia valore nelle soluzioni esistenti. Questi sono gli *early adopters* e sono loro su cui bisogna focalizzarsi.

Una volta conclusa questa fase, Sean racconta nel suo *post*, che si dovrebbero domandare informazioni sul profilo della persona e chiedere qualche altro contatto che potrebbe avere lo stesso problema e, quindi, essere interessato al prodotto. È anche importante avere informazioni sul profilo dell'interessato indipendentemente dal fatto che questo abbia provato interesse o meno nel problema che si vuole risolvere. Difatti, questa profilazione permette al *team* di depennare dalla lista i *targets* che hanno risposto negativamente e concentrarsi, invece, sul *target* che abbia risposto positivamente. Inoltre, scrive sempre Sean, l'identificazione degli *early adopters* aiuta a comprendere quali siano i canali migliori per contattarli.

Nel caso di Sean, il *team* ha identificato come *early adopter* il *target* denominato “Ditch Digger”. Comprese le caratteristiche e il profilo di questi clienti Sean e il suo *team* hanno organizzato una campagna di *advertising* su *Facebook* e una *landing page* da diffondere sul *web*, poiché erano ritenuti i canali migliori per raggiungerli e per organizzare altre interviste.

Una volta ampliato il numero degli intervistati e confermati i primi risultati ottenuti dalle interviste con amici e conoscenti, il *team* di Sean ha intrapreso l'ultimo *step* del nostro grafico: la verifica quantitativa. Difatti, è importante cercare di comprendere quali possano essere le dimensioni del mercato e

⁹⁸Fioritto, S. (2009). *Proof We're Not (Completely Crazy)*. Tratto da Lean Startup Circle Forum: <https://groups.google.com/forum/#!searchin/lean-startup-circle/allicator/lean-startup-circle/OreAD1LXSN0/6q3mSURYpPAJ> .

ampliare il numero dei contatti con il profilo degli *early adopters* cui poter fare riferimento quando la soluzione sarà pronta.

In questa ricerca, invece, Sean pose poche, semplice e immediate domande unicamente per avere le conferme generali dei risultati emersi dalla validazione qualitativa. Con i questionari, quindi, non si possono avere informazioni particolari sui problemi o sul valore di un'idea; con i questionari si può soltanto cercare conferma a ciò che è emerso dalle interviste qualitative.

Il risultato finale. Finito anche questo *step*, Sean si ritrovò con un numero considerevole d'informazioni di valore; le seguenti:

- Validazione del problema.
- Identificazione degli *early adopters*.
- Informazioni sui concorrenti.
- Contatti diretti con cui validare la soluzione una volta che l'*MVP* fosse pronto.

Tutte informazioni fondamentali per procedere e creare una soluzione che potesse avere possibilità di successo sul mercato.

6.6. Il *building block* della soluzione.

La soluzione di qualità e le sue classificazioni. Si è già detto come il modello di *business* sia un insieme di elementi che richiedono un equilibrio; si è anche detto che la costruzione di ogni blocco dipende dai risultati di quello precedente. Infatti, ad esempio, costruire una soluzione sulla base d'idee proprie, senza avere un barlume di certezza dei problemi reali dei clienti e di cosa si aspettino da una soluzione può facilmente condurre verso il solito risultato: il fallimento. In questo caso anche la soluzione più all'avanguardia dal punto di vista tecnologico, più economica, più alla moda e, nonostante possa avere una strategia di *marketing* e vendita geniali, sarà destinata a sparire velocemente se non ha che fare con un problema o bisogno esistente nel mercato o se non si è in grado di creare un bisogno di valore per le persone. Questa è la critica mossa da Eric Ries nei confronti del *product development*. Infatti, investire denaro e tempo per

realizzare un prodotto verso il quale non si hanno conferme d'interesse da parte dei clienti, è una delle scelte più sbagliate che si possano commettere.

Seguendo questo ragionamento s'introduce un nuovo concetto di qualità. Infatti, è utile ricordare come Eric, nel concepire il *lean approach*, abbia preso spunto dal sistema di produzione della *Toyota* il cui obiettivo, in linea generale, consiste nel produrre solo ciò che il cliente vuole e quando lo vuole, evitando una produzione di massa, previsioni aleatorie di vendita e finanziarie, ingenti costi di magazzino e innumerevoli sprechi. Su questa scia si muove anche la visione della soluzione di Eric Ries. Difatti, poiché una *startup* opera in un contesto di incertezza ove, nonostante possa essere già stato validato il problema, il *team* potrebbe non essere consapevole di quali funzionalità di una soluzione possano essere di valore, quali superflue e quindi eliminabili. In tal senso la qualità non dipende dai materiali utilizzati, dal prezzo o dalla tecnologia inserita; il prodotto sarà di qualità quando tutte le caratteristiche costruite saranno di valore per il cliente. Sulla base di questa definizione si può comprendere perché si è detto che la struttura della soluzione vincente dipenda principalmente dalla conoscenza del cliente.

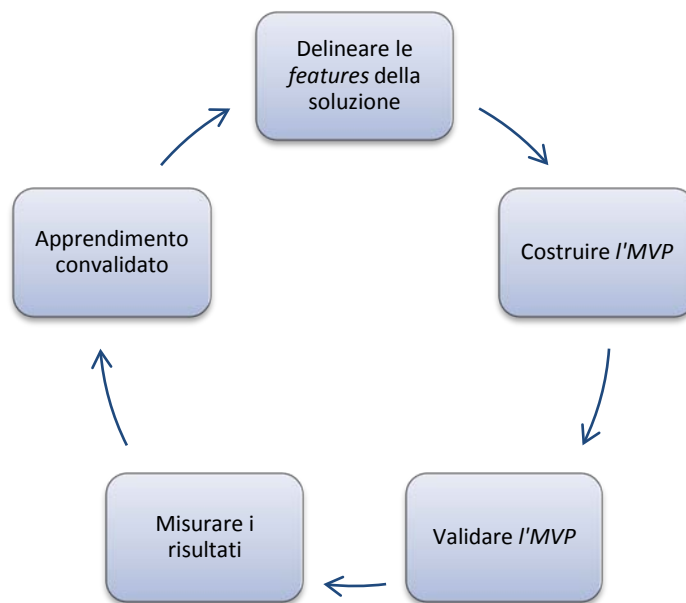
Detto ciò, ovviamente, i prodotti sono diversi in base al mercato a cui si riferiscono. Pertanto come si è visto al punto 6.5. il prodotto potrà essere:

- Di massa, quando, non essendovi distinzioni nel mercato, il prodotto è realizzato in maniera standardizzata.
- Di nicchia. In questo caso il prodotto si riferisce a un segmento specifico di dimensioni ridotte e, per tale ragione, le sue *features*, prezzo, pubblicità e canali di vendita sono altamente personalizzati.
- Per un mercato segmentato. In tale circostanza, considerato che il bisogno generale è comune, ma che ogni segmento richiede specifiche diverse, il prodotto dovrà avere la capacità di adattarsi ai vari segmenti.
- Una piattaforma, ovvero sia un luogo dove soggetti con interesse complementari possono incontrarsi poiché le capacità di uno sono necessarie per soddisfare le esigenze dell'altro e viceversa.

Dopo questa panoramica sul prodotto si può iniziare ad analizzare come l'approccio *lean* intervenga per la costruzione di una soluzione in un contesto incerto.

L'approccio *lean* per costruire una soluzione in condizioni di incertezza.

Ogni discorso effettuato in questo capitolo fa riferimento a tutte quelle *startups* che sono alla ricerca del *business model* vincente e che si trovano in mano una serie di domande che non hanno risposta. Dato che si parla di soluzione, si assuma di aver già validato il problema e identificato il segmento di mercato più sensibile all'idea di *business*. Ora l'errore più comune consiste nel focalizzarsi sulla produzione dimenticandosi del cliente, poiché in realtà le domande che un *team* dovrebbe porsi non si sono esaurite con la validazione del problema. Il solo fatto che un problema sia reale e sentito dal mercato non implica che qualsiasi soluzione destinata a eliminarlo sarà accolta dallo stesso positivamente. Infatti, ad eccezione delle situazioni di monopolio, quindi in presenza di più imprese le persone sono propense a comprare la soluzione che più si avvicina alle loro esigenze. Pertanto, per individuarle, non ha senso chiudersi dentro una stanza e una volta ipotizzate, dar via alla produzione, ma uscire nuovamente dal palazzo e interagire con i clienti veri. Nel grafico seguente si possono intravedere le fasi che un *lean team* dovrebbe intraprendere.



Fase N.1: Le ipotesi principali della soluzione. In questa fase il *team* si trova con un problema validato e con una conoscenza abbastanza approfondita del profilo dell'*early adopter*. Pertanto è consigliabile, seguendo gli insegnamenti di Eric e Ash, indicare le caratteristiche principali che la soluzione dovrebbe avere per eliminare i problemi verificati. Si usa il condizionale perché sono puramente ipotesi che richiedono di essere validate dai clienti.

Fase N.2: La costruzione dell'MVP. Si è già data la definizione di *MVP*. secondo, Eric, comunque è quello strumento che permette all'imprenditore di ottenere le informazioni che va cercando minimizzando gli sprechi; in altri termini è quel mezzo che permette di minimizzare le tempistiche per realizzare il ciclo apprendimento-costruzione-misurazione-apprendimento⁹⁹. Seguendo quest'approccio e considerando che si sta affrontando il blocco della soluzione, per *MVP* s'intende la realizzazione di un prodotto che presenti le minime caratteristiche necessarie e sufficienti per ottenere le risposte alle ipotesi di partenza. Tutto ciò che non ha a che fare con le domande poste, non deve essere presente in questa prima versione della soluzione. Come già detto, non vi sono strumenti da imparare a memoria e replicare nella realtà. L'unico concetto da

⁹⁹ Ries, E. (2012). *Partire Leggeri* p.69. Firenze: Rizzoli Etas.

afferrare concerne l'obiettivo di apprendere con il minimo sforzo di denaro e di tempo. Infatti, l'obiettivo di un *MVP* è di capire se le ipotesi formulate siano giuste o sbagliate, quali tra le *features* introdotte siano di valore e quali siano inutili e se ve ne sono alcune mancanti al fine di creare la soluzione che massimizzi il valore per i clienti inducendoli, ogni volta che si presenti quella stessa situazione, a usare sempre lo stesso prodotto.

Fase N.3: Validazione dell'*MVP*. La prima opera che richiama gli imprenditori a porre l'attenzione sui clienti è il libro, *The Four Steps To The Epiphany*, di Steve Blank.

Nel libro egli fa riferimento alla cosiddetta *customer validation*. Infatti, se la fase di *discovery*, aveva come obiettivo di validare il problema e identificare gli *early adopters*, la fase di *customer validation* ha come intento quello di testare il prodotto e iniziare a verificare il proprio modello di *revenue*. Ovviamente, quest'ultima fase si collega alla prima poiché i soggetti naturali con cui si deve far interagire l'*MVP* sono gli *early adopters*. La validazione della soluzione spiega l'importanza di stabilire contatti duraturi con un numero di questi soggetti, di capire il profilo al fine di facilitare la ricerca di altre figure appartenenti allo stesso segmento con cui testare l'*MVP*.

Ash Maurya nel suo libro¹⁰⁰ condivide la sua esperienza e fornisce dei consigli molto interessanti su come raggiungere questo obiettivo. In primo luogo, suggerisce l'importanza di organizzare delle interviste, poiché, vedendo interagire fisicamente il prodotto e il cliente, si ottiene naturalmente un quadro nettamente più chiaro di cosa crei valore e cosa sia inutile o confusionario per il cliente stesso. In secondo luogo, qualsiasi sia lo strumento utilizzato come *MVP* deve apparire reale, ovvero sia alle persone deve sembrare di avere a che fare con qualcosa che esista. Per esempio *Zappos*¹⁰¹ è nata come una piattaforma di vendita *online* di scarpe con una chiara ipotesi fiduciaria, ovvero sia l'idea che i clienti avrebbero comprato anche le scarpe *online*. Pertanto creò un apposito

¹⁰⁰ Maurya, A. (2012). *Pianificazione Snella* p.113 e seguenti. Torino: Tecniche Nuove.

¹⁰¹ La storia di *Zappos* verrà trattata in un caso specifico riguardante i canali di distribuzione. In questa sezione l'intento è di mostrare un esempio che chiarisca gli aggettivi indicati per la costruzione di un *MVP*.

sito con delle foto che ritraevano alcuni modelli, conferendo la possibilità agli utenti di comprarle e ordinarle direttamente sul sito. In realtà, però, *Zappos* non aveva né un negozio fisico, né un magazzino né le scarpe. Il *team*, infatti, aveva semplicemente scattato delle foto di alcuni modelli presso alcuni negozi e, dopodiché, li aveva pubblicati su internet al fine di validare la sua ipotesi di soluzione.

La caratteristica principale, quindi, affinché i *feedback* siano di valore e reali è che l'*MVP* validato sia inerente al prodotto in mente, dia la sensazione di esistere e di essere utilizzabile.

Lo *step* successivo consiste nel validare il modello di revenue.

Fase N.4: Misurazione dei risultati. La misurazione, come vedremo, quando si tratterà il blocco specifico delle metriche assume un connotato diverso nelle *startups*. Le *startups*, difatti, che sono alla ricerca del proprio *business model* devono misurare ciò che è importante e che vogliono sapere in quel momento. Ne deriva che, durante la validazione della soluzione, il *team* dovrà ricercare risposte sulle ipotesi fiduciarie e, quindi, sulle caratteristiche che inserirà nel *MVP* non su grandezze che esulano dal contesto e incalcolabili in quel momento storico come ad esempio le previsioni di vendita. Queste possono essere utili a un'impresa che opera in uno scenario stabile non a una *startup* che deve cercare il suo modello di *business* e che deve capire se quell'idea abbia o no valore per il mercato. Grazie all'utilizzo dell'*MVP* il *team* potrà ottenere i risultati tramite l'osservazione dei clienti che interagiscono con il prodotto stesso. Contestualmente, quando il *team* è indeciso su una o più *features* giungono in soccorso i cosiddetti "*Split* o *A/B Tests*". Sono dei *tests* che sottopongono la stessa soluzione ottenuta, però, con due o più *features* diverse a due distinti gruppi di *early adopters* o clienti. Dopodiché, sulla base delle interazioni dei clienti e dei rispettivi risultati, il *team* decide per quale optare. La misurazione è una fase fondamentale, poiché come si vedrà nei paragrafi successivi, se si comprende cosa misurare e come farlo i numeri, diranno sempre e solo la verità sull'efficacia di una decisione del *team*.

Fase N.5: L'apprendimento convalidato. Come si è potuto notare da queste prime quattro fasi l'obiettivo della validazione della soluzione consiste nel verificare il valore delle caratteristiche principali e secondarie della soluzione ipotizzata. Consiste nel capire quale tra due *features* sia la migliore, nel testare la semplicità di utilizzo del prodotto e anche se il valore che si vuole trasmettere arrivi direttamente a chi lo deve usare, prima di lanciarlo sul mercato, evitando così il rischio di sprecare elevate risorse economiche e di tempo. Pertanto, questa quinta fase, quella dell'apprendimento convalidato chiude perfettamente il cerchio di questo processo. Difatti, una volta misurati e analizzati i risultati, il *team* deve passare alle decisioni. Ne segue che vi saranno delle caratteristiche convalidate dai clienti che diventano definitive per il prodotto, altre che saranno eliminate perché superflue. In tal modo, grazie a questi *feedback* continui, si potrà costruire un prodotto plasmato sulle esigenze dei clienti e pronto per essere lanciato sul mercato, riducendo i rischi di creare un prodotto che nessuno vuole come accadde a *IMVU*. Questa fase è chiamata *product/market fit*, ossia quando, sulla base delle interazioni e risposte degli *early adopters*, il *team* giunge finalmente a creare quel prodotto ideale per quel problema e pronto a essere lanciato sul mercato. Oltre a ciò, anche quando il prodotto sarà pubblico, è necessario seguire questo *modus operandi* che deve divenire una filosofia di azione del *team* stesso. Infatti, ogni idea che lo riguardi non deve mai essere inserita senza prima essere testata e validata da un certo numero di clienti. Difatti, se un *team* decidesse di cambiare una caratteristica più o meno importante senza capire come reagirebbero i clienti alla stessa, potrebbe esporsi al rischio di perdere tutti il mercato conquistato sino a quel momento. In contrasto una validazione attenta, oculata e mirata è sempre in grado di segnalare se ciò che si sta facendo sia di valore o meno per i propri utenti.

Conclusion. I casi studio che si è deciso di analizzare sono due. Entrambe le *startups* hanno seguito alla perfezione l'approccio *lean*. Nonostante ciò, la strategia, gli strumenti e le tecniche utilizzate sono tra loro totalmente differenti. Proprio per tale ragione si è deciso di mostrare ambedue i casi al fine di sfatare

un frequente critica mossa nei confronti di questo movimento. Molte persone quando si trovano a interagire per la prima volta con il metodo *lean* tendono a focalizzarsi sugli strumenti che Steve Blank, Ash Maurya, Eric Ries e altri hanno introdotto e suggeriscono nei loro libri e *blog*. Cercano di studiarli, di comprenderne i vantaggi e i limiti, i costi e i tempi. Cercano, ad esempio, di trovare un unico tipo di *MVP* da poter utilizzare per la loro specifica situazione. La realtà, invece, è che il *lean movement* non fornisce un unico metodo per affrontare ogni fase della *startup* e ogni situazione. Ciò può essere frustrante, poiché può portare le persone a credere che il metodo *lean* sia solo un insieme di parole al vento o storie di casi speciali non applicabili alla propria situazione.

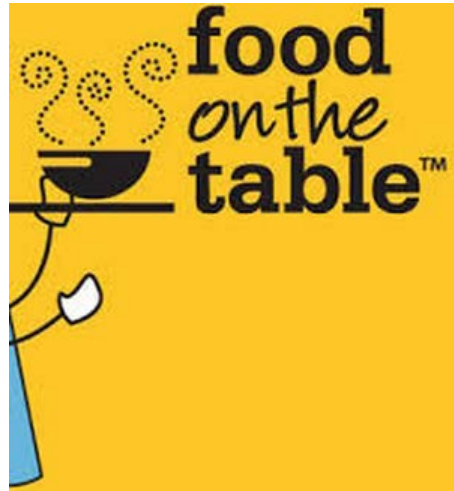
In realtà, a mio avviso, non è così. Difatti, credo sia normale non trovare una risposta unica a un determinato problema, ma semplicemente una serie di casi diversi. Se si fa attenzione, però, tutti questi casi così differenti hanno un fattore comune: l'incertezza. Dall'incertezza deriva cotanta diversità, poiché ogni problema, ogni mercato, ogni cliente è diverso dall'altro, così come ogni imprenditore.

Per questo il metodo *lean* non si assume l'arroganza di fornire un'unica risposta a ogni problema, perché il suo reale obiettivo è d'introdurre un nuovo schema mentale di approccio a questi ostacoli. Infatti, il vero messaggio insito nel *lean approach* è di spingere gli imprenditori a utilizzare qualsiasi strumento al fine di minimizzare l'incertezza e ridurre gli sprechi. Pertanto prima di costruire o di programmare il prodotto perfetto bisogna sempre verificare se il problema esiste, scoprire e conoscere i clienti, comprendere se sarebbero disposti a pagare per averlo e imparare dai loro *feedback*, poiché saranno questi a dire le caratteristiche di cui il prodotto necessita per essere perfetto e non la lavagna dell'ufficio.

Si osservi, allora, come le due startup *Food On The Table* e *Buffer* abbiano incarnato questa mentalità in due situazioni diametralmente opposte.

6.6.1. Case study: Il caso Food On The Table. Il Concierge MVP e il Customer Development per la costruzione di una soluzione vincente.

Il background di Food On The Table. Food On The Table¹⁰², per comodità verrà chiamata d'ora in poi solo Food, è la startup di Manuel Rosso, ex marketing manager di IMVU. Manuel iniziò a lavorare al suo progetto nel 2009 e nello stesso anno, grazie ai brillanti risultati ottenuti ottenne 2,2M di dollari di *funding*¹⁰³. Food, come lascia immaginare il suo nome, voleva operare in un contesto molto complesso ma fondamentale per tutte le persone. Mangiare, infatti, è un bisogno primario per chiunque ma i ritmi di questa



società, ove sempre più spesso entrambi i genitori lavorano e le giornate lavorative finiscono sempre più tardi, avere il tempo per confrontare i prezzi dei diversi negozi e pensare a una dieta equilibrata che soddisfi i gusti di tutta la famiglia, è divenuto sempre più complicato.

L'idea originale di Manuel aveva come obiettivo di eliminare il problema della pianificazione dei pasti familiari, segnalando le migliori offerte dei supermercati delle loro zone e le ricette in base alle loro indicazioni ed esigenze. Era un mercato totalmente inesplorato e, pertanto, caratterizzato da molte domande e da poche risposte. Era un mercato totalmente incerto che Manuel doveva conoscere al fine di creare la soluzione che potesse essere in linea con le esigenze, sconosciute, della gente. Pertanto, come si vedrà, la costruzione dell'MVP e la validazione erano necessarie per ottenere le informazioni mancanti.

Perché Food? Il preambolo appena evidenziato raffigura il quadro perfetto per applicare i principi *lean*. Difatti, il contesto in cui Manuel voleva far sorgere la

¹⁰² Food On The Table, <http://mealplanning.food.com/>.

¹⁰³ Crunchbase. (2015). Food On The Table. Tratto da Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/organization/food-on-the-table>.

sua *startup* era colmo di incertezza. Nessun prodotto di quel tipo esisteva o aveva le stesse aspirazioni e funzionalità. Pertanto il *team*, all'inizio del suo viaggio, aveva in mano una serie d'ipotesi e domande senza neanche una risposta. Non sapeva se il problema fosse così rilevante e fastidioso da spingere qualcuno a pagare per avere una soluzione, non sapeva chi fosse l'*early adopter* con cui iniziare a interagire e quali caratteristiche le persone volessero nel prodotto. Manuel però aveva un vantaggio eccezionale. Infatti, avendo lavorato in *IMVU*, conosceva alla perfezione le due fasi che la *startup* affrontò. Aveva vissuto sulla propria pelle sia il fallimento iniziale sia la risurrezione gloriosa. Aveva fatto parte del *team* che credeva di avere una strategia grandiosa ed era insieme con Eric e agli altri quando si accorsero che nessuno era interessato alla versione iniziale. Allo stesso tempo, tuttavia, aveva visto nascere, crescere e svilupparsi un nuovo modo di operare che cambiò radicalmente le sorti di *IMVU*. Per tali ragioni Manuel aveva già compiuto gli errori che anche Eric aveva commesso, ma soprattutto aveva imparato la lezione più vitale per una *startup* in condizioni di incertezza, ovvero sia l'importanza dell'apprendimento convalidato. Infatti, Manuel, stavolta invece di definire la soluzione e le sue caratteristiche, assumere *chefs* per creare le ricette e gli ingegneri per sviluppare un *software* in grado di confrontare migliaia di prodotti in migliaia di negozi differenti decise di operare in modo *lean*, cercando di capire se ne valesse la pena, se esisteva un mercato corrispondente. Perciò validò prima la sua idea e in seguito soluzione, creando diversi *MVP* e analizzando le reazioni dei clienti per capire se *Food* avrebbe ricevuto i favori del mercato ed evitare, invece, di entrarvi a scatola chiusa con un prodotto scadente per il mercato e quindi facilmente copiabile e migliorabile dalla concorrenza. Spiegato il perché sia stato scelto questo *case study* si passa ora alla storia di *Food*, estrapolata dalle seguenti fonti¹⁰⁴.

Fase N.1: La *customer discovery* e il *Concierge MVP*. Per quanto concerne il problema e le ipotesi fiduciarie di partenza si è già parlato precedentemente. In

¹⁰⁴ Ries, E. (2012). *Partire Leggeri* p.92-93. Firenze: Rizzoli Etas.

Hawkins, L. (2011). *Austin's Food on the Table follows lean startup path to launching online service*. Tratto da Statesman: <http://www.statesman.com/news/business/employment/austins-food-on-the-table-follows-lean-startup-p-1/nRY5R/%20>.

più, si è già detto che l'esperienza di *IMVU* fece di Manuel l'incarnazione perfetta dell'imprenditore *lean*. Pertanto, considerando che egli si trovava con un insieme d'incognite riguardanti la rilevanza del problema, il profilo del cliente, il *pricing* e le caratteristiche della soluzione, decise di porre in essere un esperimento che Eric ha poi chiamato *Concierge MVP*. Per *Concierge MVP*, Eric Ries intende un servizio su misura e personalizzato per uno o pochi clienti al fine di massimizzare le informazioni e i *feedback* che si riferiscono a determinati obiettivi di apprendimento. Di seguito è presentato in maniera visuale il lavoro svolto dal *team* di Manuel nei primi mesi.

Experiment	1
Customer	<i>Early Adopters</i> =Mamme. Manuel iniziò con un solo cliente.
Problem	Mancanza di tempo per pianificare i pasti, i quali erano organizzati sulla base dei gusti familiari, della salute, delle intolleranze e delle offerte dei supermercati.
Solution	Visita e verifica settimanale fisica delle promozioni offerte dai supermercati preferiti. Selezione delle ricette. Ogni fine settimana avveniva la consegna con le ricetta per la successiva.
Riskiest Assumption	Era disposta a pagare 9,95\$ per un servizio che non aveva mai provato? Il problema era così rilevante e la soluzione di valore?

105

Come si può notare dal *canvas*, Manuel dedicò tutto il suo tempo a un solo cliente. Andava nei supermercati, valutava le offerte, delineava un numero ridotto di ricette, lavorava con il suo *team*, preparava la lista settimanale e incontrava il cliente, otteneva i suoi *feedback* e guadagnava la misera cifra di 9,95 \$ per settimana. È normale ritenere questo *business* non sostenibile, anzi il lavoro di Manuel potrebbe essere descritto come inefficiente e spreco di tempo. Se s'illustrasse un'idea di questo tipo a un qualsiasi consiglio di amministrazione o a qualsiasi direttore del dipartimento finanza presumibilmente si farebbero delle grandi risate. Nessuno prenderebbe sul serio un approccio del genere nel

¹⁰⁵ Per le informazioni inserite all'interno del *canvas* si fa riferimento a: Ries, E. (2012). *Partire Leggeri*. Firenze: Rizzoli Etas.

Il *canvas* usato, detto anche *validation board*, è un riadattamento del *tool* tratto da Lean Startup Machine: <https://www.leanstartupmachine.com/validationboard/>.

mondo del *management* tradizionale e una visione di questo tipo sarebbe bollata come un'inutile perdita di tempo e risorse. Il problema è che i *manager* tradizionali sono portati a saltare la fase più importante di qualsiasi idea di *business*, ovvero quella di considerare la possibilità che il prodotto possa non essere desiderato dal mercato. Inoltre in quest'universo l'unico elemento degno d'interesse è il profitto e una strategia del genere non è in grado di realizzarlo. Invece, rileva Eric, in un'ottica *lean* Manuel stava facendo ciò che ogni imprenditore dovrebbe compiere, ovvero conoscere il suo mercato, ottenere informazioni dai suoi clienti, testare le sue idee, capire ciò che per loro era di valore o ciò che, perché inutile, si poteva eliminare. In altri termini aveva predisposto un esperimento non per guadagnare, ma semplicemente per apprendere il più possibile al fine di preparare le basi per poi entrare sul mercato con un prodotto di qualità e, perciò, con un prodotto in grado di generare il profitto tanto agognato. Difatti, stava scoprendo e conoscendo i clienti, per dirla alla Steve Blank, e ottenendo *feedback* continui per migliorare il servizio e per prepararsi ad ampliare il bacino degli *early adopters* con cui validare la soluzione.

Quello che si vuole evidenziare è che, sin dall'inizio, Manuel aveva in mente un prodotto automatizzato e destinato a un mercato ampio che doveva valutare, contestualmente, numerosi supermercati e fornire un numero altissimo di ricette avvalendosi dell'aiuto di *chefs* professionisti. Questa era l'aspirazione di Manuel. D'altro canto, però, egli doveva capire il valore e le potenzialità della sua idea e, decise, di realizzare questi esperimenti per minimizzare le spese, il rischio di produrre qualcosa d'inutile per il mercato e il rischio di fallimento.

Fase N.2: La customer validation. In questa seconda fase di *Food*, il *team* iniziò un nuovo esperimento. Con il primo aveva validato la disponibilità del cliente a pagare per avere quel servizio, ottenuto informazioni preziose, conosciuto i meccanismi dei supermercati e iniziato a stabilire contatti più profondi con gli *early adopters*. Ora, però, era giunto il momento di validare la soluzione su un bacino più ampio e vedere se l'idea fosse in grado di creare un

business sostenibile e di giustificare gli investimenti necessari per il passaggio a un prodotto basato sull'automazione.

Experiment	2
Customer	<i>Early Adopters</i> =Mamme. Il numero era in continua crescita, grazie al passaparola.
Problem	Mancanza di tempo per pianificare i pasti, i quali erano organizzati sulla base dei gusti familiari, della salute, delle intolleranze e delle offerte dei supermercati.
Solution	Visita e verifica settimanale fisica delle promozioni offerte dai supermercati preferiti. Selezione delle ricette. Ogni fine settimana avveniva la consegna con le ricette per la successiva. Sono disposte a pagare 9,95\$.
Riskiest Assumption	Raggiungere un numero di clienti e richieste tali da giustificare l'investimento di denaro e tempo sull'automazione del prodotto.
Line In The Sand (Metrics)	Numero di cliente e richieste non più gestibili con il servizio originario.
Result	Il numero di clienti e di richieste aumentavano giorno dopo giorno. Il <i>target</i> era quello giusto, il problema rilevante, la soluzione piaceva e di valore. Era, quindi, giunto il momento di investire sull'automazione.

106

I risultati, come si notano nel *canvas*, furono positivi. Il *team* decise, allora, di lasciare il metodo tradizionale, optando per l'invio delle ricette via *mail*, verificando le offerte dei prodotti tramite *software* e arrivando ad accettare pagamenti *online*.

Con questo metodo, che a molti può sembrare una perdita di tempo, Manuel ha evitato di realizzare qualcosa che avrebbe potuto non avere mercato o essere rivolto a un *target* diverso. In tale modo egli, invece, ha impiegato il suo tempo, ma non grandi quantità di denaro, per verificare in primo luogo il valore delle sue ipotesi e, successivamente, la sua soluzione. Ha impiegato il tempo per conoscere i clienti, per stabilire relazioni di fiducia e per ottenere i *feedback* necessari per migliorare la sua creatura.

¹⁰⁶ Vedi nota 105.

Lo stesso *CEO* spiega il suo approccio nella seguente affermazione: “*Before writing a line of code, we needed to test whether Food on the Table could really solve the problem and whether people would not only use it, but whether they would pay for it*”¹⁰⁷. E come può essere uno spreco conoscere approfonditamente i propri clienti? Non sono loro che pagano e fanno guadagnare un’impresa? Non è intelligente capire cosa vogliono e come la vogliono? E stabilire rapporti di fiducia per avere dei punti di riferimento per testare nuove idee o da cui altre possono giungere? E capire se avrebbero mai sborsato un centesimo per quel prodotto?

Basti pensare, a tal proposito, ciò che riporta un articolo¹⁰⁸ su *Food*. Il giornalista ha intervistato una cliente di Manuel, la quale spiega la visione di un imprenditore *lean*. La donna, difatti, racconta che l’attenzione che il *team* mostra nei confronti dei clienti, li spinge ad aprirsi con loro e a trasmettere le loro idee. Continua, asserendo, che ogni volta che le sovviene un’ispirazione, la invia a Manuel, il quale oltre a rispondere, molto spesso tende a seguirle. Questa situazione dovrebbe essere la massima aspirazione di ogni imprenditore. Avere dei clienti con cui interagire e che, sentendosi importanti e considerati, sono disposti a condividere il proprio valore intellettuale con l’imprenditore. Questa è la risorsa più preziosa che vi sia, poiché il cliente conosce approfonditamente pregi e difetti di un prodotto, cosa migliorare, come migliorarlo e cosa aggiungere.

Il risultato finale. Con questo iter Manuel ha continuato nel tempo sino ad arrivare a un prodotto completamente automatizzato. Le persone che vogliono, oggi, usare *Food* devono registrarsi, comunicare il loro supermercato e i cibi preferiti, i loro capricci settimanali e le intolleranze alimentari.

Dopodiché il cliente indica il numero dei pasti per la settimana e le caratteristiche di ognuno; in automatico il sito suggerisce varie ricette e i negozi

¹⁰⁷Hawkins, L. (2011). *Austin's Food on the Table follows lean startup path to launching online service.* Tratto da Statesman: <http://www.statesman.com/news/business/employment/austins-food-on-the-table-follows-lean-startup-p-1/nRY5R/%20>.

¹⁰⁸Vedi nota 107.

che hanno quei determinati prodotti ai prezzi migliori. Per realizzare un prodotto di questo tipo in *Food*, oggi, lavorano numerosi programmatori e *chefs*. Il *database* svolge un lavoro gigantesco considerando la necessità di confrontare i prezzi di ogni articolo fra i supermercati di tutto il paese.

In realtà dei fatti tra il *Food* di oggi e quello di questo caso aziendale non vi è differenza nel *concept*, nelle funzionalità e nei risultati conferiti ai clienti. La differenza consiste nel fatto che per realizzare un prodotto automatizzato di questo tipo, serve un *team* ampio e ingenti somme di denaro, mentre per portare avanti la modalità operativa originaria, serviva tempo e pazienza. D'altronde, questa è stata necessaria per far capire a Manuel e al suo *team* che realizzare un progetto così complesso li avrebbe portati al successo attuale, superando la soglia di 1M di utenti nel 2012¹⁰⁹, ossia dopo appena tre anni dalla sua nascita. Nel 2014, invece, *Food* venne acquisita da *Food Network*¹¹⁰. La cifra, non è stata diffusa.

6.6.2. Case Study: Il caso Buffer. Utilizzare una landing page come MVP per validare l'idea di business.

Il background di Buffer. Buffer¹¹¹ oggi giorno è una realtà piuttosto famosa principalmente nel territorio americano. Quest'impresa, una volta *startup*, fu fondata nel 2010 da Joel Gascoigne. La sede si trova a San Francisco. Seguendo le indicazioni di *Crunchbase*¹¹², *Buffer* è un'applicazione che



¹¹⁰ *Food Network* fa parte di *Scripps Interactive* società americana che detiene numerose società nel suo portafoglio. *Scripps*, inoltre è stata fondata nel 2008, impiega 2200 persona e genera un fatturato annuo di 2,5 miliardi di dollari. Tratto da: <https://duckduckgo.com/?q=scripps+interactive&ia=about> & <http://www.austinventures.com/team/entrepreneurs/manuel-rosso>.

¹¹¹ *Buffer*, <https://buffer.com/>.

¹¹² *Crunchbase*. (2015). *Buffer*. Tratto da *Crunchbase*: <https://www.crunchbase.com/organization/buffer>.

opera nel settore dei *social media*. Nata come *tool* per rendere l'esperienza di *Twitter* migliore, permette a un utente di organizzare la pubblicazione dei *posts* in maniera intelligente sulla base di esigenze personalizzabili. Ciò che non si sa su Joel, che lui stesso confessa in un'intervista su *LifeHacker*¹¹³, è che *Buffer* non è stata la sua prima creatura. Sfortunatamente la sua esperienza imprenditoriale precedente è stata fallimentare. Nell'articolo racconta di aver sprecato un anno e mezzo inseguendo un'idea di *business* che si è poi rivelata inesistente. Il motivo di tale risultato per Joel dipese dall'aver assunto per vere tutte le sue ipotesi fiduciarie. Non ebbe mai un dubbio sulla veridicità delle sue assunzioni; non impiegò mai del tempo per validare la sua idea e per conoscere i suoi clienti.

Sempre nell'intervista egli spiega che rimase estremamente colpito dai lavori di Eric, poiché richiamavano alla mente tutti gli errori che lui aveva già commesso nel passato. Pertanto, nel creare *Buffer* si era ripromesso di voler seguire i principi dell'approccio *lean*, validando il suo problema e la sua soluzione mediante la creazione di una semplice *landing page*¹¹⁴.

Perché *Buffer*? Nel paragrafo riguardante il *lean approach*, sono stati illustrati i suoi obiettivi principali. Tale metodologia nasce con l'aspirazione di ridurre le incertezze del contesto ove si opera. Come si è visto ogni imprenditore prima di investire se stesso in un *business* dovrebbe porsi e verificare le seguenti due domande:

- Il problema che si sta considerando è un problema reale, concreto e percepito come tale anche da altre persone?
- Queste persone sarebbero disposte a pagare per un prodotto o servizio in grado di eliminare quel determinato problema?

Per avere la risposta a questi interrogativi il *lean approach* suggerisce l'adozione di un nuovo schema mentale che può essere riassunto dal ciclo

¹¹³ Gascoigne, J. (2013). *I'm Joel Gascoigne and this the story behind Buffer*. Tratto da LifeHacker: <http://lifelifehacker.com/im-joel-gascoigne-and-this-is-the-story-behind-buffer-1446437914>.

¹¹⁴ Una *landing page* o pagina di atterraggio, è una pagina web specificamente strutturata che il visitatore raggiunge dopo aver cliccato un *link* o una pubblicità. Questa pagina è appositamente sviluppata per trattare specifici argomenti. Tratto da *Wikipedia*: https://it.wikipedia.org/wiki/Landing_page.

*lean*¹¹⁵. Per ottenere le informazioni di cui si necessita, Eric suggerisce l'utilizzo di un *MVP*, ossia di un minimo prodotto fattibile attraverso il quale si deve interagire con i clienti per ottenere le risposte alle domande di partenza. Come si è già disquisito quando si è affrontato questo tema, l'architettura di un *MVP* non è predefinita. Qui subentrano la creatività e competenza del *team*, il tipo di problema che si va a risolvere, il tipo d'informazioni di cui si necessita e il tipo di *target* a cui si fa riferimento. In molti articoli come il seguente¹¹⁶, ho letto una forte e dura critica alla strategia posta in essere da Joel, la quale evidenziava che considerare una *landing* come un *MVP* può, molto spesso, portare a sprechi e risultati fuorvianti. Sprechi poiché si sostiene che non sia in grado di validare l'idea e di ottenere le *mail* delle persone e, quindi, i *feedback* necessari. Risultati fuorvianti poiché, anche nel caso in cui fosse in grado di raggiungere i clienti tipo, ciò potrebbe dipendere dall'aver creato una *landing page* attraente, accurata e non per il valore dell'idea. Da queste considerazioni scaturisce la critica sulle tempistiche, poiché si sostiene che nel periodo impiegato per creare quella *landing*, ovvero sia numerose settimane, Joel avrebbe potuto porre in essere altre strategie in grado di raccogliere *feedback* di valore maggiore. L'autore fa riferimento a interviste fisiche, telefoniche o all'utilizzo dei *social network*.

Personalmente ritengo queste critiche insensate. Seguendo questa scia si dovrebbe anche criticare la scelta dell'*MVP* di *Food*, dove il *team* dedicò ogni singola ora di ogni singolo giorno a un solo cliente. Questa scelta che, dalla prospettiva dell'efficienza è fuori da ogni logica, dal punto di vista dell'apprendimento convalidato permise a *Food* di raggiungere il mercato con una soluzione di valore. Inoltre il *lean approach*, come ho più volte detto, non è un insieme di nuovi *tools* da imparare e applicare nella vita di tutti i giorni. Il *lean* è un nuovo schema mentale che pone l'accento sull'importanza dell'apprendimento convalidato per ogni domanda a cui non si ha risposta. Ovviamente, ed è naturale che sia così, vi potevano essere metodi diversi,

¹¹⁵ Si veda pag. 142 e seguenti della tesi.

¹¹⁶ John, R. (2013). *A Landing Page Is Not A Minimum Viable Product*. Tratto da Ramli John: <http://ramlijohn.com/a-landing-page-is-not-a-minimum-viable-product/>.

migliori e peggiori, per avere le stesse risposte ottenute da Joel. Ciò, però, vale per qualsiasi situazione e per qualsiasi sperimentazione.

Pertanto, non importa se si decide di adoperare un *MVP* su misura, un video demo, un prototipo o una *landing page*; l'importante è trasformare le aree rischiose in zone certe e trovare una prova o una smentita alle proprie ipotesi fiduciarie nel minor tempo e investendo meno soldi possibili.

La domanda, quindi, che ci si dovrebbe porre è essere la seguente: “*Buffer* ha ottenuto risposta alle domande poste grazie alla sua *landing page*? Le ipotesi ora si sono trasformate in certezze? Ha investito una quantità di tempo e denaro accettabili per Joel?” Se la risposta sarà positiva, la *landing page* utilizzata avrà raggiunto con successo i suoi obiettivi altrimenti sarà stata un errore. Per scoprirlo nel sotto paragrafo seguente è riportata la sua storia.

La *landing page* come *MVP* per validare l'idea. Vediamo ora in dettaglio come Joel ha seguito perfettamente alla lettera il *concept* fondante del metodo *lean*. Difatti, egli riuscì a capire se il problema identificato fosse reale e a ottenere delle prenotazioni del prodotto senza neanche aver scritto una singola linea di codice, quindi avendo solamente il prodotto pronto nella sua testa. La storia di cui si andrà a parlare è stata estratta da un'intervista che Joel ha rilasciato al sito *LifeHacker*¹¹⁷.

In primo luogo si deve rilevare che *Buffer* è un *tool* che si occupa di organizzare ciò che ogni persona vuole postare su un *Social Network*. Basta dire a *Buffer* cosa si vuole pubblicare e quando e al resto ci penserà l'*app* stessa.

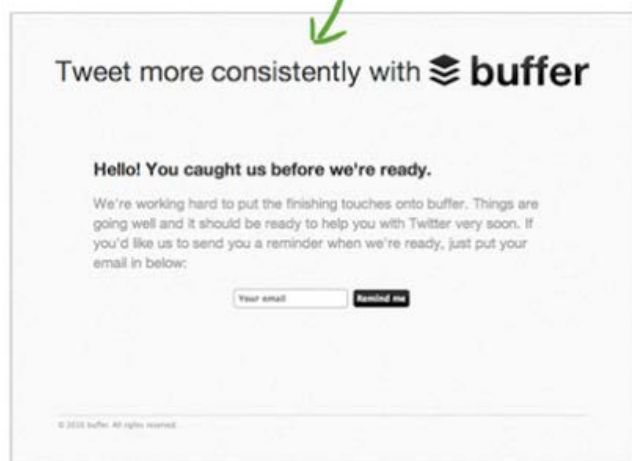
Il problema che questa idea andava a eliminare riguardava la difficoltà per una persona di postare numerosi argomenti sui *Social* in diversi orari a causa degli impegni quotidiani. Anche nel caso in cui avesse un orario flessibile, quest'attività poteva divenire lunga, ridondante, fastidiosa e scomoda da gestire.

¹¹⁷Gascoigne, J. (2013). *I'm Joel Gascoigne and this the story behind Buffer*. Tratto da LifeHacker: <http://lifelifehacker.com/im-joel-gascoigne-and-this-is-the-story-behind-buffer-1446437914>.

In questo momento quindi Joel si trovava con un insieme di problemi identificati, ben delineati, correlati tra loro e un'idea di soluzione. Pertanto la sua strategia richiedeva, per non commettere lo stesso errore del passato, la necessità di validare il problema, identificare gli *early adopters* e verificare se sarebbero stati disposti a pagare per avere *Buffer*.

Se Manuel pensò nel suo caso a una soluzione fisica e su misura, Joel, sapendo che avrebbe interagito con persone che usavano il computer ogni giorno, decise di validare la sua idea mediante il *web*, creando un'astuta e brillante *landing page*.

Per prima cosa decise di creare due pagine *web* che spiegassero i problemi



Fonte: (Gascoigne, 2013).

principali da lui identificati e le caratteristiche più importanti della soluzione ipotizzata, evitando investimenti di denaro e di una grande quantità di tempo necessario per la realizzazione di un prodotto.

Come si può notare nella prima pagina Joel ha presentato ai visitatori i tre principali problemi per cui *Buffer* era stato pensato. Difatti, nei tre punti è evidenziato il primo problema, ovvero la possibilità di *twittare* solo quando si ha del tempo materiale a disposizione e non

in maniera discrezionale. In più, questo procedimento è lento, lungo e toglie tempo ad altre attività.

Joel, contestualmente, voleva presentare le tre caratteristiche principali di *Buffer* per verificare, oltre al problema, se la soluzione a cui stava pensando fosse quella giusta. Infatti, in primo luogo *Buffer* tramite una propria memoria avrebbe permesso agli utenti di scegliere quando collocare il *tweet* dal punto di vista temporale. In secondo, questi *tweet* sarebbero stati aggiunti dall'utente in una sola o in più occasioni, dipendentemente dalle esigenze specifiche. Infine, nel terzo punto Joel esprime il valore emotivo del prodotto, dichiarando che dopo queste fasi il cliente si sarebbe potuto rilassare, mentre *Buffer* si sarebbe occupato del resto.

In questa situazione si è usato il condizionale perché in realtà *Buffer* non poteva fare le cose che prometteva, semplicemente perché in quel momento ancora non esisteva, o meglio si trovava solamente nella mente di Joel. Egli realizzò la *landing* in sette settimane. Ovviamente, quest'unica pagina *web* era in grado di trasmettere solo il valore di *Buffer*. Una volta catturata l'attenzione raccontando un problema che potesse essere familiare alle persone e descrivendo una soluzione in grado di risolverlo, Joel creò una seconda pagina *web*, come si può vedere dall'immagine della pagina precedente, al fine di procedere alla validazione della soluzione. In questa seconda pagina parlava direttamente alle persone, spiegando che il prodotto sarebbe stato disponibile da lì a poco. In più invitava i soggetti più vicini ai problemi richiamati da *Buffer*, i classici *early adopters*, a inviare la *mail* per ricevere l'*app* non appena sarebbe stata pronta.

Una volta creata questa *landing page* egli decise di *twittarla* e vedere la reazione che suscitava nei suoi 1,700 *followers*.

Ci si dovrebbe domandare perché Joel usò tale tecnica e quali fossero i suoi obiettivi e i risultati che riuscì a conseguire.

Egli, in un altro articolo¹¹⁸ da lui stesso scritto, rileva che la scelta della *landing page* non dipendeva dall'aspirazione di ottenere milioni di sottoscrizioni, ma di capire i profili delle persone interessate a quel prodotto, di instaurare un contatto con gli *early adopters* al fine ottenere racconti diretti dei loro problemi e *feedback* sull'idea ancor prima che una linea di codice vedesse la luce.

Le risposte dell'esperimento. Il risultato, che lo stesso Joel evidenzia, si mosse proprio in questa direzione. Alcuni dei suoi *followers* si dichiararono non interessati, altri scrivevano spiegando di non capire il valore della *landing page* e infine circa l'8% si mostrò molto entusiasta del prodotto. Inoltre, queste stesse persone che condividevano tale problema, quando scoprirono l'intento di Joel decisero di raccontare la loro esperienza e le loro idee mediante uno scambio di *mail* o tramite una *skype call*.

Si può notare che Joel, in sole sette settimane, aveva validato il suo problema, creato rapporti più intimi con i clienti, intrapreso una scoperta del cliente, delle sue caratteristiche e del problema in oggetto, definito la figura dell'*early adopters* e validato la soluzione.

Ora, però, è necessaria una precisazione. Infatti, la validazione della soluzione era ancora incompleta. Si è già detto che un conto è ottenere *feedback* positivi, un altro è ricevere delle prenotazioni per un prodotto e dei pagamenti. Il valore è completamente diverso. Pertanto, saggiamente, Joel decise di porre in essere una validazione anche del *revenue model*. Difatti, nel caso in cui gli *early* fossero stati disposti a pagare per avere *Buffer*, egli avrebbe dedotto che il suo prodotto fosse in grado di generare valore per quel mercato.

Per tale motivo Joel decise di aggiungere una terza pagina e di pubblicarla sul suo profilo *twitter*. Questa pagina¹¹⁹ prevedeva tre possibili pacchetti d'acquisto. Il primo era gratuito e garantiva la gestione di un *tweet* giornaliero. Il secondo,

¹¹⁸ Gascoigne, J. (2013). *How to successfully validate your idea with a landing page MVP*, Tratto da Medium: <https://medium.com/@joelgascoigne/how-to-successfully-validate-your-idea-with-a-landing-page-mvp-ef3c2d02dc51>.

¹¹⁹ Gascoigne, J. (2013). *I'm Joel Gascoigne and this the story behind Buffer*. Tratto da LifeHacker: <http://lifelhacker.com/im-joel-gascoigne-and-this-is-the-story-behind-buffer-1446437914>.

standard, e il terzo, *max*, prevedevano la gestione di dieci *tweet* il primo e illimitati il secondo per un prezzo rispettivamente di cinque e 20 dollari mensili. Ottenne ancora una volta pareri positivi e negativi. Ognuna di queste conversazioni che ebbe fu comunque importante per avere una mole d'informazioni aggiuntive. Soprattutto, scrive lo stesso Joel, l'idea di lanciare la *landing page* gli permise di validare sia il problema sia la soluzione, ma soprattutto di capire che valeva realmente la pena dedicare gran parte delle sue giornate a creare *Buffer*.

Il risultato finale. I mesi iniziali furono durissimi. Il primo cliente pagante si manifestò solo dopo tre giorni, ma la mentalità *lean* permise al *team* di raggiungere il successo, poiché aveva come focus principale il cliente, i *feedback*, la validazione delle idee; la loro strategia era basata sulla sperimentazione e sul rilascio continuo di nuove *features*, tipico dell'*agile development*. Ora dopo cinque anni finalmente, come mostra *Crunchbase*¹²⁰, l'azienda, fondata nel 2010, è cresciuta in maniera eccezionale. In primo luogo, *Buffer* da lavoro a 16 dipendenti ed ha ottenuto 3,5M di *funding*. Per di più un articolo su *Techcrunch*¹²¹ parla di una realtà che produce ricavi mensili leggermente al di sotto dei 400.000 dollari mensili e la cui *pre-money valuation*¹²² si attesta intorno ai 56.5M di dollari. Pertanto, *Buffer* di strada da quella famosa *landing page* ne ha compiuta, raggiungendo uno straordinario successo.

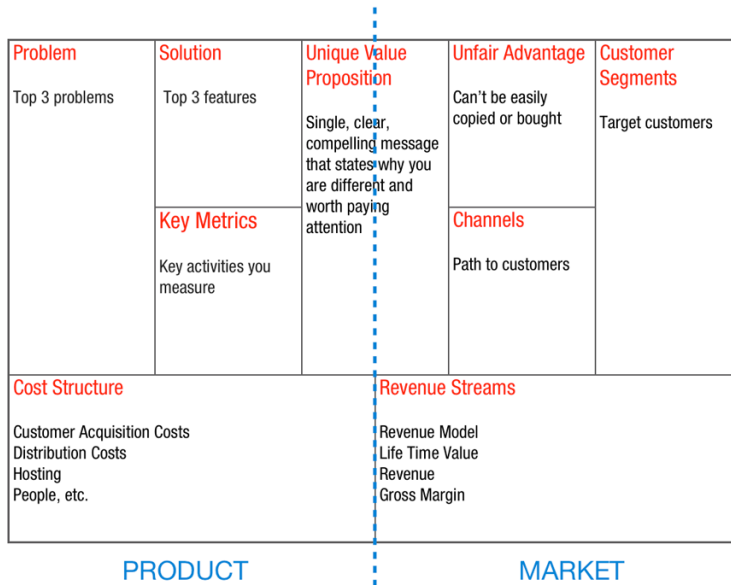
¹²⁰Crunchbase. (2015). *Buffer*. Tratto da Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/organization/buffer>.

¹²¹Wilhelm, A. (2014). *Buffer Wants To Raise \$3.5M At A \$60M Valuation*. Tratto da Techcrunch: <http://techcrunch.com/2014/10/27/buffer-wants-to-raise-3-5m-at-a-60m-valuation-heres-the-term-sheet/>.

¹²²Per *pre-money valuation* s'intende la valutazione che un'azienda ottiene prima che si realizzi un investimento o finanziamento.

6.7. Il building block della Unique Value Proposition o UVP.

Cos'è l'UVP? La decisione di raffigurare nuovamente il canvas di Ash non è casuale. Difatti, se si osserva attentamente questa immagine, si può notare un



aspetto particolare. Ash, infatti, associa ogni blocco a due elementi più vasti, ovvero sia il prodotto e il mercato. Seguendo tale ragionamento, è logico attendersi che elementi come problema e

Fonte: Maurya, A. (2012). *Pianificazione Snella* p.31. Torino: Tecniche Nuove.

soluzione da un lato,

canali e clienti dall'altro rientrano rispettivamente nell'insieme del prodotto e del mercato. Detto ciò, però, bisogna notare che vi è un solo blocco del *business model*, appunto l'UVP, collegata ad ambedue i lati. La scelta fatta da Ash è giusta, poiché l'UVP non può prescindere né dal prodotto né dal mercato. Infatti, per UVP s'intende l'unique value proposition della propria idea di *business*. In altri termini, come dice l'immagine e sostiene Ash Maurya¹²³, è un messaggio che spiega in modo chiaro e semplice il maggior valore che si offre, ovvero sia perché si è differenti dalla concorrenza e perché i clienti dovrebbero prestare attenzione e pagare per avere quel determinato prodotto o servizio. Si è appena scritto che l'UVP è un messaggio rivolto ai clienti; per messaggio s'intende letteralmente una o due frasi, le quali possono essere accompagnate da immagine o video di carattere emotivo ed esplicativo, in grado di comunicare efficacemente di cosa l'impresa si occupa, a chi è rivolta, i problemi che vuole eliminare e i vantaggi che scaturirebbero dal suo utilizzo. Questo insieme di elementi che tracciano

¹²³ Maurya, A. (2012). *Pianificazione Snella* p.31. Torino: Tecniche Nuove.

tecnicamente una qualsiasi *UVP* giustificano la scelta di Ash di porla al centro del *canvas*.

Quando e dove si usa? Perché è così importante? Per riassumere ciò che è stato detto si può considerare l'*UVP* come un messaggio in grado di far percepire immediatamente a chi lo legge quale problema quel sito web, quel servizio o quel prodotto generico vuole risolvere, perché sia migliore dei prodotti dei concorrenti, ove ne esistano, e quali vantaggi sia in grado di addurre a chi lo usa. In altri termini è un messaggio il cui intento è di riassumere tutta la storia della *startup*. Tenendo a mente le ultime considerazioni si può capire l'elevata complessità di concepirne una di valore, dove e quando questa sia usata e a chi sia rivolta: si trova nei *pitch* che il *team* pone in essere dinanzi agli investitori; è la frase con cui si spiega ad amici, conoscenti e intervistati la propria *startup*; è la prima cosa che appare nelle pubblicità sui *socials* o sul *web* o sulla propria *landing page*. I motivi che rendono l'*uvp*, il primo incontro tra la *startup* e questi soggetti sono diversi. In primo luogo, gli investitori sentono, vedono e leggono miriadi di *pitch*. Ne segue che qualsiasi *team* necessita di un messaggio chiaro, diretto, intrigante ed efficace in grado di attirare la loro attenzione e incuriosirli ad ascoltare il resto della storia. In secondo luogo, le persone non addette ai lavori spesso e volentieri sono disinteressate, diffidenti e concentrati solo sui propri problemi. Pertanto, è necessario dare un messaggio forte, diretto, comprensibile e di effetto che faccia capire se l'argomento di cui si sta parlando sia familiare e di loro interesse. In terzo luogo, molte ricerche hanno mostrato che una qualsiasi persona che s'imbatta in una pubblicità o in una *landing* di un prodotto non noto tende a prestare attenzione per circa otto secondi¹²⁴. Perciò, se non vi è nulla che lo colpisce, l'utente è portato a uscire dalla pagina e a non farvi più ritorno. Per tale ragione si ha una sola e unica possibilità di catturare il suo interesse e spingerlo ad approfondire la conoscenza del prodotto. Di conseguenza, ora, è ancor più chiaro perché un'*UVP* debba essere un messaggio

¹²⁴ Maurya, A. (2012). *Pianificazione Snella* p.34. Torino: Tecniche Nuove.

che richiami, a chi lo legge, un problema reale della sua vita e che indichi i vantaggi che potrebbe ottenere usando esclusivamente quel prodotto.

Come costruire un'UVP vincente. Tutti gli aspetti sino ad ora considerati rendono alquanto complesso realizzare un'UVP vincente. Si può facilmente immaginare la difficoltà, per un *team* innamorato della propria idea, di ridurre il mondo sottostante alla *startup* a una sola frase. Pertanto, creare la giusta UVP è sicuramente uno degli esercizi più difficili e delicati per un imprenditore. D'altro canto riuscirci, implica una reale comprensione del valore della propria idea, ma soprattutto del cliente, delle sue esigenze e caratteristiche.

In primo luogo, ritengo utile chiarire cosa non è un UVP. Secondo un articolo¹²⁵ l'UVP non è una spiegazione delle funzionalità del prodotto o di tutti i benefici che è in grado di addurre a chi lo userà. Allo stesso tempo non deve invitare direttamente il cliente a compiere una determinata azione, ovvero non è un *call-to-action*, giacché non ha ancora conquistato il suo interesse. Ne deriva che ognuno di questi aspetti, seppur importanti, assumono valore solo dopo aver presentato uno scenario che convinca il cliente che quel prodotto è necessario per migliorare la sua qualità di vita.

Ora si può passare a enunciare i principi fondamentali da seguire per costruire un'UVP di valore. Il testo di riferimento è ancora una volta il libro di Ash Maurya¹²⁶. Come già detto all'inizio del paragrafo, un'UVP per essere vincente deve essere breve, leggibile e comprensibile in pochi secondi, altrimenti l'utente cambierà pagina. Inoltre, chiunque posi gli occhi su questo messaggio deve immediatamente capire chi sia il destinatario; non vi devono essere confusioni. L'UVP deve essere chiaramente rivolta a un determinato *target*. Deve evidenziare, per di più, tra i problemi di cui si occupa la *startup*, quello più importante per gli *early adopters*. Contestualmente deve essere in grado di evidenziare i benefici di maggior valore. Infine, come già detto, deve essere

¹²⁵ McMillen, J. (2015). *How To Put The Unique In Your Unique Value Proposition*. Tratto da Crazy Egg: <http://blog.crazyegg.com/2015/06/23/unique-value-proposition/>.

¹²⁶ Maurya, A. (2012). *Pianificazione Snella* p.35-36-37. Torino: Tecniche Nuove.

chiara e palese la differenza con la concorrenza. In altri termini quel prodotto deve immediatamente distinguersi dagli altri presenti sul mercato.

Come si può notare racchiudere in una o due frasi tutti questi elementi è un compito arduo. Poiché anche l'*UVP* è incentrata sui clienti, è impossibile costruirla prima della *customer discovery e validation*. Naturalmente, si può iniziare ad abbozzarla, ma è necessario cambiarla ogni qual volta si scopre qualcosa di nuovo o si cambia un aspetto cruciale del proprio *business*. Infine, a causa di tutti questi aspetti, anche l'*UVP*, come vedremo nel seguente caso studio, richiede un confronto con i clienti. Saranno loro i giudici del lavoro svolto; saranno loro a dire se l'*UVP* è chiara e di valore.

6.7.1. Case Study: Il caso CloudFire. L'importanza dell'UVP.

Nel caso studio riguardante il blocco del problema si è già parlato del *background* di Ash e di *CloudFire*. Per di più è stato anche spiegato perché sia stata scelta questa *startup* e che legami vi siano con il movimento *lean* introdotto da Eric Ries. Per tali motivi, in questa circostanza, si passa immediatamente a raccontare l'approccio di un imprenditore *lean*, come Ash, alla costruzione dell'*UVP*. Nel suo libro¹²⁷ e in un interessante articolo del suo *blog*¹²⁸, Ash mostra le diverse iterazioni, sperimentazioni e validazioni dell'*UVP* di *CloudFire* avvenute in seguito alle interviste con i clienti.



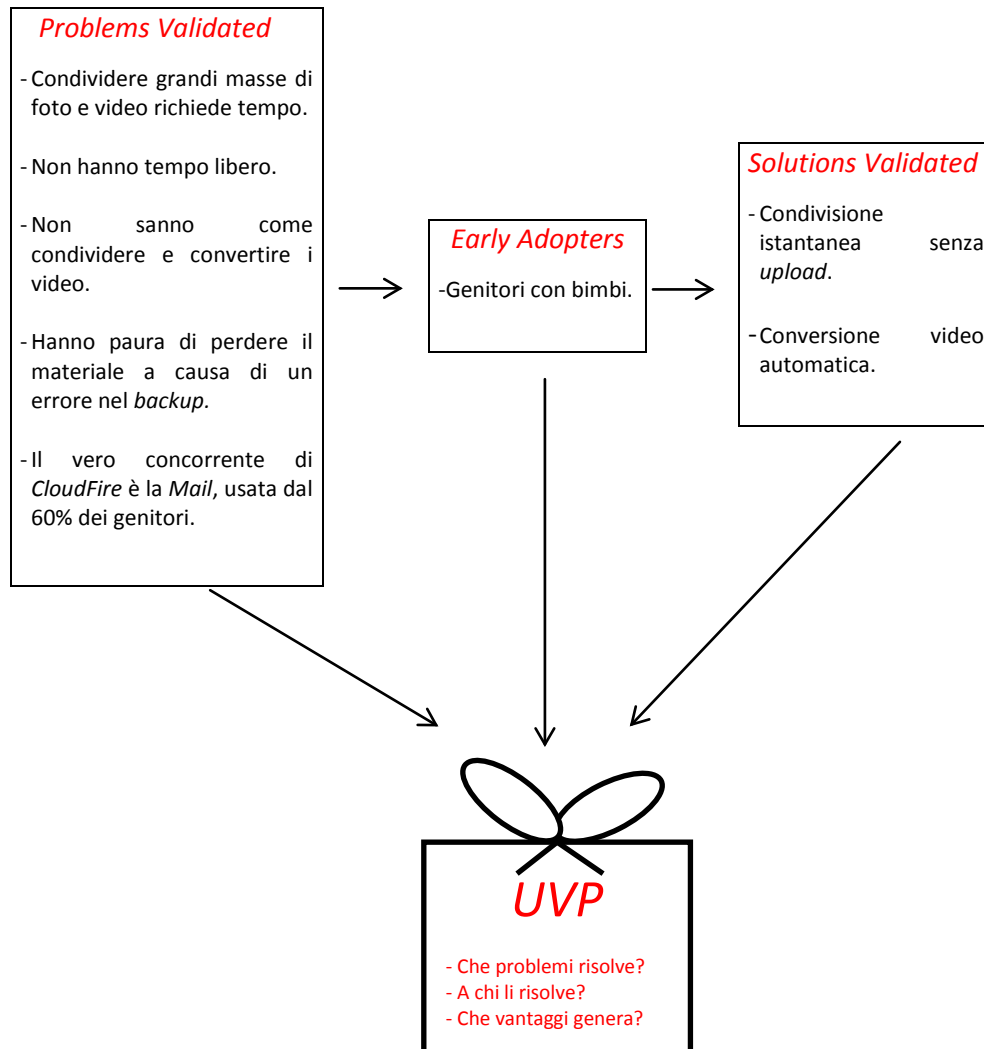
La situazione di partenza. Al momento in cui Ash inizia a formulare l'*UVP*, ha ovviamente già verificato il problema, identificato gli *early adopters*, intrapreso una conoscenza più approfondita delle loro caratteristiche, abitudini e la validazione dell'ipotesi riguardanti la soluzione. Inoltre, l'imprenditore di *Austin*, ha già costruito la prima versione dell'*MVP*. Il prossimo *step* consisteva nel validare contestualmente l'*UVP*, che come detto, è il primo punto di contatto tra

¹²⁷ Maurya, A. (2012). *Pianificazione Snella*. Torino: Tecniche Nuove.

¹²⁸ Maurya, A. (2009). *From Minimum Viable Product To Landing Pages*. Tratto da Lean Stack: <http://leanstack.com/from-minimum-viable-product-to-landing-pages>.

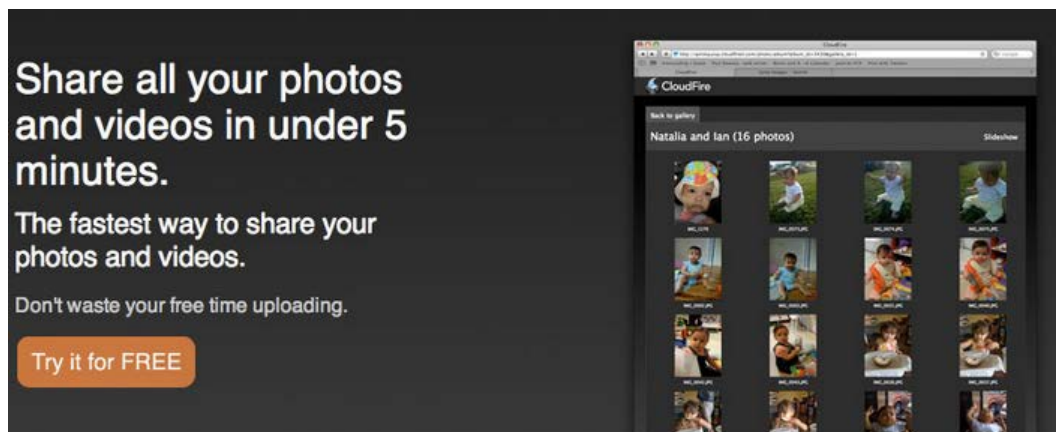
cliente e soluzione e le prime caratteristiche inserite nel prodotto. In questo paragrafo, però, l'attenzione verrà posta solo sulla validazione dell'UVP.

Si presenta, ora, mediante uno schema, la situazione attuale di *CloudFire*.



Com'è stato già ampiamente spiegato l'UVP, ha il compito di far capire, in maniera immediata e diretta, quali problemi risolve, a chi, quali vantaggi genera e, pertanto, in che modo si differenzia dagli altri prodotti esistenti. In altre parole è un modo per attirare l'attenzione del cliente e indurlo a volerne sapere di più di quel servizio. Vediamo, ora, come Ash abbia sviluppato, sperimentato e validato l'UVP.

Fase N.1: Prima sperimentazione dell'UVP. La seguente immagine raffigura la prima versione della *landing page* e dell'UVP realizzata da Ash.



Fonte: (Maurya, From Minimum Viable Product To Landing Pages, 2009).

Il perché dell'importanza della verifica e validazione è estremamente chiaro in questo *test*. Difatti, lo schema raffigurato nella pagina precedente, evidenzia che l'UVP deve esprimere chiaramente a chi è rivolto il prodotto, i problemi che è in grado di eliminare e i vantaggi capaci di originare.

In primo luogo la *landing page* in questione richiama i clienti mediante le foto dei bambini. Per quanto concerne l'UVP, che si trova sul lato sinistro, questa evidenzia uno solo dei problemi identificati da Ash nel *canvas*, ossia il poco tempo libero a disposizione dei genitori, e uno dei vantaggi, la grande velocità del servizio. Sulla base, quindi, di tale considerazione si potrebbe dedurre che l'UVP e la *landing* realizzate fossero di valore e chiare. In realtà, racconta Ash nell'articolo, le interviste con i clienti mostravano un risultato diverso. Difatti, le esternazioni poste in essere dagli stessi possono essere così riassunte:

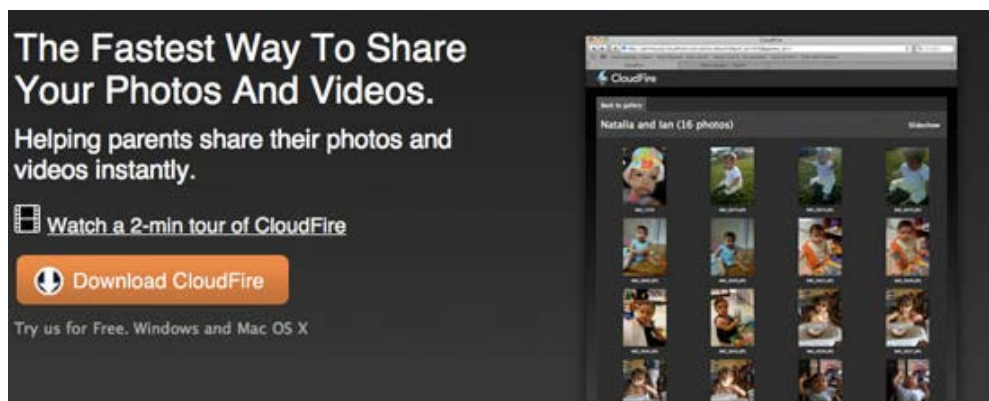
- I concetti espressi sono vaghi.
- I concetti di maggior valore sono quelli non evidenziati nella *landing*.
- Il destinatario del prodotto non è espresso in modo chiaro e diretto.

Perché i genitori hanno avuto una reazione così negativa dinanzi alla prima *landing* di Ash? In primo luogo, a mio avviso, da nessuna parte è esplicitato che *CloudFire* fosse un prodotto principalmente ideato per i loro problemi ed esigenze. Le foto, in tal senso, non erano sufficienti. In più, usare in un'UVP un

aspetto temporale come i “cinque minuti” e, nella frase successiva, parlare del metodo più veloce è poco chiaro e fuorviante. Inoltre, le interviste avevano evidenziato che i genitori erano stati molto più attratti dalla locazione temporale usata nella seconda frase rispetto a quella adoperata nell’*UVP* principale. Oltre a ciò, un altro errore, che solo in seguito Ash comprenderà, consisteva nell’aver rilevato solamente un aspetto dei problemi emersi durante le interviste.

Questi riscontri negativi hanno indotto Ash a tornare sui propri passi e a modificare drasticamente l’*UVP*, poiché il valore di *CloudFire* non arrivava agli *early adopters*.

Fase N.2: La seconda sperimentazione dell’*UVP*.



Fonte: (Maurya, From Minimum Viable Product To Landing Pages, 2009).

Come si può notare, l’apprendimento ha indotto Ash a cambiare l’*UVP* principale e a mostrare che il prodotto fosse rivolto ai genitori chiamandoli in causa nella sub *UVP*¹²⁹ e indicando che l’obiettivo di *CloudFire* fosse esclusivamente di eliminare i loro problemi. Inoltre il riferimento temporale dei cinque minuti è stato sostituito con: istantaneamente.

Ash, pertanto, aveva compiuto i cambiamenti necessari ed evidenziati dai clienti. Ci si potrebbe aspettare, quindi, un risultato positivo. Invece, anche nel secondo *test*, il risultato fu l’opposto. In primo luogo il problema consisteva nel fatto che, per i clienti, tale *landing* non era in grado di differenziare *Cloud* dagli altri prodotti già esistenti. Oltre a ciò, il termine “istantaneamente” non era percepito come un vantaggio competitivo. Difatti, tale termine, indicano le

¹²⁹ Per sub *UVP* s’intendono le successive frasi che seguono la *UVP*.

interviste condotte da Ash, non suscitava in loro l'idea di un prodotto migliore e più rapido, ma una forte diffidenza. Le persone, infatti, lo consideravano una trovata pubblicitaria più che una realtà concreta. Principalmente, però, il maggior problema nell'UVP scelta scaturiva dall'assenza di un chiaro e diretto riferimento a un reale problema dei genitori. Infatti, parlare di metodo più veloce manifestava le potenzialità del prodotto e non il problema che si voleva eliminare. Tale mancanza non era in grado di generare quell'empatia necessaria tra *CloudFire* e i genitori.

Per tutti questi motivi si manifestava nuovamente la necessità di un ennesimo *pivot*.

Fase N.3: La terza sperimentazione dell'UVP.



Fonte: (Maurya, From Minimum Viable Product To Landing Pages, 2009).

Quali sono i cambiamenti nell'UVP?

In primo luogo si dà una maggior importanza ai genitori e a un loro problema, ovvero la mancanza di tempo. In precedenza, invece, si era sempre enfatizzata la capacità della soluzione di svolgere i propri compiti in modo estremamente rapido. Come si è detto però nel paragrafo teorico, i clienti sono interessati ai loro problemi più che alle soluzioni ideate. Solo se si dimostra di aver capito le difficoltà che affrontano ogni giorno, si riesce, allora, a catturare la loro attenzione; e solo in quel momento diventa utile mostrare i vantaggi della propria idea. Infatti, una volta evidenziati i problemi nell'UVP, Ash palesa quali sono i vantaggi che si trarrebbero dall'uso di *CloudFire*, ovvero: “No Uploading. No reorganizing. No hassle” (Maurya, From Minimum Viable Product

To Landing Pages, 2009). Un altro elemento da considerare sono le variazioni tra le cosiddette *call-to-action* nei vari *test*. Se nei casi precedenti quest'ultima invitava a un *download* immediato e basato solo sulla *landing*, ora *Cloud* offriva sia la possibilità di vedere la demo sia di provare il prodotto senza pagare. Tutto ciò produceva una *call-to-action* più coerente con la situazione in cui si trovava il cliente e, allo stesso tempo, permetteva ad Ash di mostrare un quadro più completo delle caratteristiche e dei vantaggi del proprio prodotto.

Se finalmente l'*UVP* aveva generato nelle interviste una reazione estremamente positiva nei genitori, la sub *UVP* invece era oggetto di reazioni negative. Ash, nel libro, rileva che i motivi erano principalmente i seguenti:

- Chi aveva competenze tecniche metteva in dubbio la *feature* del “*No uploading*” e ciò obbligava il team a dover spiegare il senso di quest'affermazione che determinava una perdita di tempo nelle interviste. In più nella realtà, non esistendo questa interazione diretta, si rischiava di perdere numerosi clienti.
- Le persone non addette ai lavori, invece, non capivano il significato, il valore e si sentivano confusi.

Cosa non andava nella sub *UVP*?

Fase N.4: L'ultimo cambiamento dell'*UVP*. Come hanno mostrato queste interviste i genitori sono persone che sono colpite molto più da scenari emotivi che tecnici. Pertanto, l'ultima iterazione comportò la sostituzione della sub *UVP* con la seguente frase: “*Get back to the more important things in your life. Faster*” (Maurya, *From Minimum Viable Product To Landing Pages*, 2009). Con tale frase non si puntava a sottolineare la nuova caratteristica tecnologica del prodotto nei cui confronti i genitori non provavano alcun interesse. Con queste parole, invece, si comunicava che *CloudFire* avrebbe permesso loro di avere molto più tempo da dedicare alle cose veramente importanti della loro vita.

Con questo cambiamento e, sostituendo le numerose foto con una sola, che risultava essere più chiara, di maggior impatto e diretta, le reazioni dei genitori furono sensazionali ed estremamente positive. Vi era, rileva Ash, stupore,

curiosità e interesse verso *Cloud*. L'*UVP* aumentò l'*engagement* e l'attenzione dei clienti.

Un altro aspetto che spesso si sottovaluta quando si eseguono queste iterazioni, è la possibilità di aumentare la conoscenza del profilo del cliente. Elemento fondamentale su cui basare le modifiche del prodotto e la crescita del *business*. Infine questi *tests* hanno evitato ad Ash di lanciare una *landing page* inefficace e senza valore. Hanno quindi evitato di lanciare un prodotto ottimo per i genitori ma non in grado di attirare la loro attenzione, di esprimere il suo reale valore e che, in tal modo, avrebbe perso la sua occasione di conquistare quel segmento di mercato e sarebbe stato destinato a fallire.

6.8. Il *building block* dei canali.

Cosa s'intende per canali. In primo luogo bisogna fare una distinzione tra canali di vendita del prodotto e di acquisizione dei clienti. I primi possono essere di natura diretta o indiretta. Diretti quando l'impresa utilizza un suo canale per vendere il prodotto sul mercato, come ad esempio agenti di vendita personali o i propri negozi. Indiretti quando, invece, utilizza i canali di altre imprese, affidando loro la gestione del prodotto sul mercato e, questo, è il discorso che si trova nei supermercati ad esempio.

Per quanto riguarda i canali di acquisizione si fa riferimento a tutti gli strumenti che possono essere utilizzati per indurre il cliente a provare e comprare un prodotto piuttosto che un altro; strumenti di questo tipo sono ad esempio la tv, la stampa, la radio, il *web*, i *Social* o *Google Adwords*.

Detto ciò, è importante rilevare come frequentemente il blocco riguardante i canali sia, erroneamente, uno dei più sottovalutati dagli imprenditori. I motivi di questa scarsa considerazione sono diversi. In primo luogo gli imprenditori sono portati a concentrarsi molto di più sulla creazione della soluzione, perché è il momento di massima creatività, o sul modello di revenue, poiché strettamente collegato al profitto. Ancora, sono maggiormente portati a focalizzarsi sui problemi che incontrano ogni giorno poiché da questi origina ogni attività

imprenditoriale. Per di più, prima dell'avvento d'internet i canali di vendita e acquisizione erano quasi sempre gestiti da altre aziende, fatta eccezione per i prodotti che avevano bisogno della vendita diretta o per le grandi multinazionali che decidevano di mantenere o realizzare tali attività internamente; erano notevolmente costosi e le alternative limitate.

Con l'avvento d'internet, però, le cose sono drasticamente cambiate. Il *web*, infatti, ha introdotto una miriade di nuovi strumenti per stabilire contatti con le persone, per acquisire nuovi clienti e per vendere prodotti e servizi.

L'effetto d'internet sui canali di acquisizione dei clienti. Ash Maurya nel suo libro¹³⁰ pone in essere una distinzione tra i canali *pull* o *inbound*, ovverosia quando sono i clienti che cercano il prodotto, e i canali *push* o *outbound* che presentano la situazione opposta. Tra i primi rientrano i *blog*, il *web* e i *Webinar online*. Mentre tra i secondi si ha *Google Adwords*, le pubblicità poste sui siti o sui *Social*, la tv, la radio, la stampa e le fiere di settore. Come si può notare e com'è stato già raccontato nei precedenti casi studio, internet ha facilitato esponenzialmente la possibilità di stabilire contatti con persone conosciute o sconosciute, agevolando e accrescendo il numero di pareri che si possono ottenere sulla propria idea e sul proprio prodotto e i punti di accesso ai vari mercati, anche quelli lontani e prima irraggiungibili. Inoltre, internet ha permesso di entrare in questi mercati a costi bassissimi. Se prima un'impresa americana per entrare nel mercato europeo doveva stabilire una o più sedi sul territorio per farsi conoscere e avviare una strategia di vendita, ora con internet questa può divenire nota a tale mercato anche senza alcuna sede in Europa ma grazie all'uso di canali virtuali appropriati. I vantaggi d'internet sono, quindi, elevatissimi.

Inoltre, seguendo l'approccio *lean* non si può più sottovalutare la scelta dei canali mediante cui entrare in contatto con le persone. Nei paragrafi precedenti si è rilevata l'importanza di validare il problema, di identificare, conoscere e intervistare gli *early adopters* e di testare la soluzione. Ovviamente, per fare

¹³⁰ Maurya, A. (2012). *Pianificazione Snella* p.40-41-42. Torino: Tecniche Nuove.

tutto ciò, è necessario adoperare i giusti canali di comunicazione. Pertanto, anche qui, testare diversi canali di comunicazione e osservarne i risultati, permetterà di capire quali siano quelli più efficaci. Per di più, la stessa comprensione del profilo dell'*early adopter* aiuterà il *team* a capire quali siano gli strumenti da utilizzare per stabilire contatti con un numero sempre maggiore di futuribili clienti.

L'effetto d'internet sui canali di vendita. Il discorso è totalmente analogo per quanto concerne i canali di vendita. Se in precedenza era necessario usare dei dipendenti per vendere porta a porta il proprio prodotto, o dover aprire dei propri negozi al dettaglio o stabilire delle *partnerships* avvalendosi di altri soggetti con cui spartire il guadagno, oggi giorno grazie ad internet tutto questo non è più strettamente necessario. Si pensi ad *Amazon*; avete mai visto un negozio di *Amazon*? O un venditore che sia venuto a bussare alla vostra porta per proporvi i suoi prodotti spacciandosi per dipendente dell'impresa di Jeff Bezos? La risposta ovviamente è negativa. Il negozio di *Amazon* è la rete virtuale; lì si trova tutto ciò che si vuole senza dover cercare o chiedere a qualche commesso. Basta, infatti, digitare l'oggetto dei desideri, scegliere tra le alternative, pagare e in pochi giorni il prodotto sarà sulla soglia della vostra casa. Pertanto, internet ha rivoluzionato completamente la modalità di vendita, introducendo un mezzo meno costoso, più semplice, più sicuro e più efficace.

D'altro canto, però, questo discorso non deve indurre a pensare che qualsiasi cosa possa essere venduta mediante il *web*. Nell'imprenditoria, come detto, non esistono verità assolute se le ipotesi sottostanti non sono ancora state dimostrate. Basti ricordare la strategia iniziale di *IMVU*. Non conta ciò che è teoricamente migliore; l'unica e assoluta verità nel mercato è che decide il cliente. Pertanto ne segue che anche un modello di *business* basato su un mercato già esistente ma che vuole introdurre un nuovo modo di vendere quel prodotto ha bisogno di essere *lean*; richiede apprendere dai clienti, ovvero sia necessita di mettere in dubbio e validare la sua area di maggior rischio: in questo

caso il nuovo canale di vendita. Ciò è quanto accaduto alla *startup* oggetto del prossimo *case study*, *Zappos*.

6.8.1. *Case study*: Il caso *Zappos*. La rivoluzione del *business model* delle scarpe. Come validare un nuovo canale di vendita.

Il *background di Zappos*. *Zappos*¹³¹ è un perfetto esempio di come mettere in pratica tutti gli insegnamenti del *lean approach*. Come si vedrà in seguito l'obiettivo di Nick consisteva nel rivoluzionare il mercato delle scarpe. La rivoluzione non aveva a che fare con il *pricing*, i metodi produttivi ma con il canale di vendita.



Infatti, *Zappos* doveva essere il primo sito specializzato unicamente nella vendita e distribuzione di scarpe *online*. Nell'articolo di *business insider*¹³² si racconta come Nick abbia ripetutamente provato a ottenere finanziamenti per la sua idea. Ogni volta, però, la risposta era sempre negativa. Infatti, gli investitori cui Nick si rivolse, ritenevano che le scarpe fossero uno di quei prodotti che la gente volesse sempre provare prima di acquisire. Nick, dal canto suo, era convinto che il futuro di questo prodotto, così come per il resto dell'abbigliamento, si trovasse sul *web*. Come si può notare le visioni del fondatore di *Zappos* e degli investitori con cui si confrontò, non avevano basi empiriche. Erano solo delle ipotesi basate su convinzioni personali. In tale situazione era impossibile dire chi avesse ragione ed è per questo che Nick decise di verificare la sua idea e implementare il famoso esperimento dal quale nacque *Zappos*, una *startup* di grande successo; una *startup* in grado di conseguire un *exit* da parte di *Amazon*, nel 2009, dal valore di 1.2 bilioni di dollari.

¹³¹ *Zappos*, <http://www.zappos.com/>.

¹³² Yarrow, J. (2011). *The Zappos Founder Just Told Us All Kinds Of Crazy Stories*. Tratto da Business Insider: <http://www.businessinsider.com/nick-swinmurn-zappos-rnkd-2011-11?IR=T>.

I testi cui si fa riferimento per l'analisi di questo caso studio sono il libro *The Lean Startup, Partire leggeri* per la versione italiana¹³³ e un articolo preso dalla raccolta di *business insider*¹³⁴.

Perché Zappos? *Zappos* è spesso citata quando si deve fare un esempio di un'azienda estremamente *lean*, quando si deve far capire cosa sia un *MVP* e come debba essere realizzato. L'elemento curioso però è che tale impresa nacque nel 1999, ossia molti anni prima dell'uscita del libro di Steve Blank e di Eric Ries e anche molti anni prima che su internet s'iniziasse a parlare di questi temi. Il fondatore di *Zappos*, Nick Swinmurn, fu, perciò, un precursore di questa metodologia e questo fatto mostra come il *lean approach* non è una teoria studiata e architettata a tavolino, ma è un approccio che qualsiasi persona, lontana dagli schemi delle grandi multinazionali, dotata di lungimiranza, buon senso e intelligenza è in grado di adottare indipendentemente dalla lettura di appositi libri. Difatti, avere un'idea di cui non si sa il valore, spontaneamente, dovrebbe indurre a parlarne con i diretti interessati al fine di capire se possa essere di qualche utilità, fattibilità e convenienza o se sia solamente una chimera.

Cosa ha fatto Nick per essere definito un precursore degli imprenditori *lean*? Egli era in possesso di un'idea totalmente rivoluzionaria per il suo *concept*. Difatti, egli era convinto che i tempi fossero maturi per creare un *e-commerce* per la vendita *online* delle scarpe. La sua visione, quindi, aveva le radici in un contesto di forte di incertezza e la sua semplice ma vincente scelta strategica fu quella di portare a termine un esperimento di piccole dimensioni per validare la fondatezza della sua idea di *business*.

Vediamo ora l'idea sottostante a *Zappos*, ossia la rivoluzione che Nick ha apportato al mercato delle scarpe e com'è stata implementata.

La nascita dell'idea e le prime ricerche. L'idea, come la stragrande maggioranza, è giunta quando Nick s'imbatté, in maniera casuale, in una

¹³³ Ries, E. (2012). *Partire leggeri* p.48 e seguenti. Firenze: Rizzoli Etas.

¹³⁴ Yarrow, J. (2011). *The Zappos Founder Just Told Us All Kinds Of Crazy Stories*. Tratto da Business Insider: <http://www.businessinsider.com/nick-swinmurn-zappos-rnk-d-2011-11?IR=T>.

difficoltà, la quale consisteva nell'incapacità di trovare il modello e il numero di un determinato paio di scarpe che desiderava. Nick aveva visitato sia numerosi negozi fisici sia virtuali, ma il risultato era stato negativo oltre all'enorme perdita di tempo e pazienza. Curiosando, inoltre, su internet si accorse che mancava un sito veramente specializzato nella vendita *online* di scarpe. I siti esistenti non vedevano questo *business* come il principale, ma semplicemente come un'attività collaterale. Nessuno di questi, infatti, era in possesso di una vasta scelta di articoli.

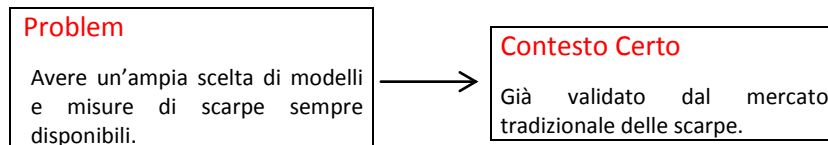
Nonostante ciò, racconta Nick nell'intervista su *Business Insider*, le statistiche nazionali evidenziavano che, nel 1998 e quindi in un'epoca in cui internet non era ancora così diffuso, il 5% di tutte le scarpe erano state vendute mediante il *web*. In termini economici si parlava di un mercato di 2 bilioni il quale, date le grandi potenzialità d'internet, non poteva che essere destinato a crescere sempre di più nel tempo man mano che la gente si fosse accorta della comodità, semplicità, convenienza e sicurezza di acquistare sul web.

La geniale intuizione di Nick, inizialmente bocciata da numerosi VCs, fu quella di creare *Zappos*, ossia una piattaforma *online* specializzata unicamente nella vendita e consegna di scarpe di fascia medio-alta. Come si può notare a quei tempi l'idea di Nick voleva stravolgere il tradizionale *business model* di quel mercato e, pertanto, la sua idea di *startup* rientrava perfettamente in quella introdotta da Eric. Infatti, il contesto era colmo di incertezza e lui era alla ricerca del modello di *business* vincente.

Ovviamente Nick avrebbe potuto basare la scelta di iniziare a costruire un prodotto puramente su queste statistiche, analisi, convinzioni e ipotesi. In questo caso avrebbe dovuto investire una grande somma di denaro, necessaria per l'ambito *IT*, per le collaborazioni con i negozi, per le infrastrutture e magazzini, per la logistica, distribuzione e per il servizio clienti. Le spese sarebbero state molto ingenti.

Invece decise, come già detto, di seguire un approccio *lean* improntato sulla validazione e apprendimento.

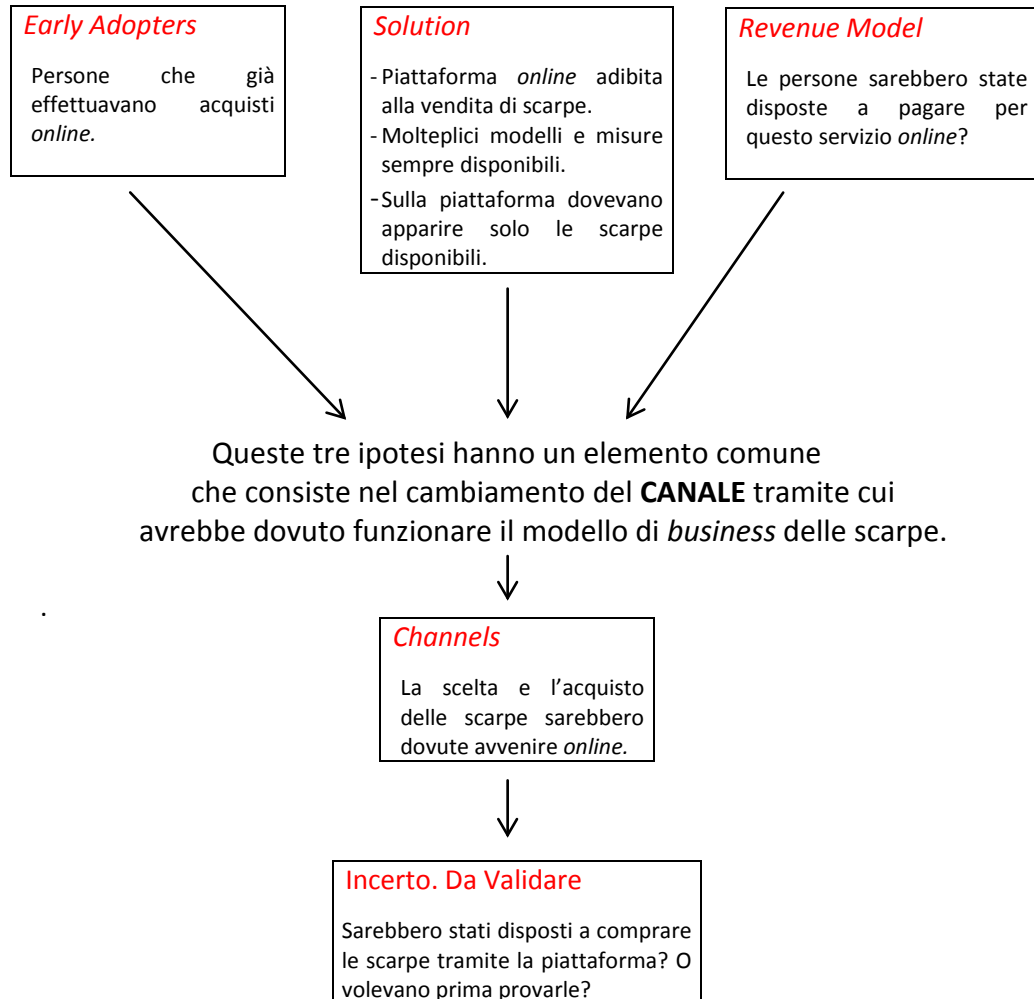
Il business model di Zappos; aree certe vs aree rischiose. Analizziamo, ora, il *business model* di Zappos per capire quali fossero i fattori di maggior rischio al fine di porsi nella stessa situazione in cui si trovava Nick. È necessario per comprendere perché egli, prima di realizzare il servizio *online*, decise di condurre tale esperimento.



Questo schema mostra chiaramente che il problema di cui Nick voleva occuparsi era un problema reale, già esistente e che non richiedeva una validazione. Si coglie l'occasione per ripetere che essere *lean* non significa verificare ogni ipotesi, ma unicamente quelle che non hanno ancora trovato una risposta sul mercato.

In questo caso l'ipotesi secondo la quale le persone auspicano ad avere a disposizione negozi con ampie scelte di modelli e con i loro numeri sempre disponibili è il principio cardine del mercato *retail*. Pertanto, porre in essere una validazione dell'importanza di tale problema avrebbe determinato un forte spreco di tempo e denaro. Per rendere ancor più chiaro il concetto, si consideri il seguente esempio. Supponiamo che molte persone si rechino in una pizzeria per comprare del cibo e portarselo a casa. In tale situazione sarebbe una perdita di tempo chiedere a loro se gradirebbero le consegne a domicilio. È una risposta già presente nella vita di tutti i giorni e nei comportamenti degli stessi clienti.

Ora passiamo invece alle assunzioni con un elevato rischio presenti in *Zappos*.



Questo schema rappresenta il modello di *business*, nella mente di Nick, di *Zappos*. Se come si è detto, il problema non richiedeva una validazione, tutt'altro discorso concerneva i clienti, il modello di *revenue*, la soluzione e soprattutto il canale tramite cui si esplicava il *business* di *Zappos*. Difatti, come si può notare dallo schema l'incertezza insita negli altri blocchi del *business* deriva unicamente dalla decisione di usare un nuovo canale tramite cui potesse avvenire l'acquisto dei prodotti. Si è più volte definito il *business model* come un puzzle ed anche qui si può notare questa caratteristica intrinseca.

L'effetto è il seguente; se si cambia il canale rispetto a quelli usati nel mercato, un ambiente noto, come il mercato delle scarpe, si trasforma in

sconosciuto e un *business model* certo si trasforma in incerto. Qui sorge la necessità di validare e verificare le ipotesi fiduciarie per il fondatore di *Zappos*. Infatti, nel momento in cui decise di cambiare il canale, la domanda cui bisognava trovare risposta era la seguente: “ I clienti saranno disposti a scegliere e acquistare *online* un prodotto come le scarpe senza prima provarle?”

L’MVP e l’esperimento per validare *Zappos*. Poiché la risposta a tale domanda era sconosciuta, Nick decise, saggiamente, di porre in essere un brillante esperimento per capire se le sue assunzioni fossero vere o meno. È usato il termine brillante poiché invece di costruire un prototipo o un prodotto, egli riuscì a risparmiare tempo e denaro tramite il suo MVP, noto come “Mago di OZ”. Il nome deriva da una sorta di trucco attuato dall’imprenditore. Il cliente che comprava da *Zappos* era convinto di acquistare direttamente da quel negozio virtuale, invece come si è spiegato a quel tempo, l’impresa non aveva alcun magazzino o struttura fisica.

In primo luogo, vi era la necessità di mettere su internet le foto di alcune scarpe. Per tale ragione giunse a degli accordi con alcuni negozi. A Nick, non interessava vendere o guadagnare in questa fase. Pertanto, al fine di ottenere queste foto, promise al negoziante che se un cliente avesse acquisito un modello su *Zappos* lui sarebbe tornato per comprarle al prezzo pieno. In questo quadro non vi è guadagno per Nick, ma l’obiettivo era di apprendere il più possibile.

I risultati appresi. I risultati di tale esperimento furono più che positivi poiché non soltanto gli acquisti davano conferme della validità della sua idea, ma anche perché il patrimonio informativo ottenuto andava oltre. Difatti da questa esperienza il *team* di *Zappos*, strinse rapporti con molti *early adopters* grazie ai quali riuscì a perfezionare servizi collaterali al loro *core business* ma altrettanto fondamentali, come la gestione dei pagamenti, la verifica del *revenue model*, la gestione dei resi e il servizio clienti. Secondo un altro articolo¹³⁵, Nick imparò che i clienti avevano bisogno di tempo, soprattutto relativamente alle scarpe, per decidere se tenerle o rispeditarle indietro. Perciò si decise di concedere un tempo

¹³⁵ Ecommerce-digest (2013-2014). *Zappos.com*. Tratto da Ecommerce-digest: <http://www.ecommerce-digest.com/zappos-case-study.html>.

di resa pari a 365 giorni dall'acquisto. Oltre a ciò si capì il vantaggio di fornire una spedizione gratuita, la quale facilitava la disponibilità all'acquisto e accresceva la soddisfazione del cliente.

Tutte informazioni che con una semplice ricerca di mercato non avrebbe potuto ottenere. Tutte informazioni che lui non avrebbe potuto ottenere, con la strategia del *product development*, se non prima del lancio sul mercato. In tale circostanza, però, se le assunzioni sull'attività principale e collaterali si fossero rivelate errate anche solo in parte *Zappos* avrebbe perso clienti e credibilità presso il pubblico, lasciando ampio spazio ai concorrenti.

Un esperimento di tale tipo, nonostante la varietà dei prodotti disponibili, solo dodici, e dei clienti il cui numero era molto limitato, permise a *Zappos* di perfezionare il prodotto e di avviare un'analisi quantitativa e un processo che li avrebbe portati nel giro di alcuni anni a un grande successo.

I risultati finali. Infine per concludere la storia di Nick si deve ovviamente evidenziare che un esperimento non è sufficiente per realizzare un *business* vincente e duraturo. D'altro canto questo esperimento è figlio di quella mentalità necessaria per riuscire in tale intento. È figlio, infatti, di un approccio basato sul cliente, il quale è posto al centro di ogni idea, strategia o decisione. I clienti e i suoi *feedback*, in imprese con tali mentalità, sono la fonte di ricchezza più importante e verso le quali si dovrebbe prestare sempre un'assidua attenzione al fine di creare una soluzione ideale per le loro esigenze. Se si è in grado di operare ascoltando i clienti, risolvendo ciò che non va, misurando ogni decisione e ponendo in essere numerosi esperimenti e innovazioni allora si che si è in grado, come *Zappos*, di creare un *business* di successo. Con questa mentalità è più facile innovare e l'innovazione è la variabile che fa la differenza.

Infatti, la *startup* di Nick, oltre ad essere lo *store online* di scarpe più grande in assoluto, nel 2009 fu acquisita da *Amazon* per la modica cifra, secondo *techcrunch*¹³⁶, di 1.2 bilioni di dollari. Inoltre, secondo *Crunchbase*¹³⁷ *Zappos* dal

¹³⁶ Wauters, R. (2009). *Amazon closes Zappos deal*. Tratto da Techcrunch: <http://techcrunch.com/2009/11/02/amazon-closes-zappos-deal-ends-up-paying-1-2-billion/>.

1999, anno di nascita, sino al 2005 era stata in grado di raccogliere circa 63M di *funding*. Inoltre, svolge un importante ruolo nell'ecosistema statunitense poiché rientra nella categoria d'impresa con un numero di dipendenti compreso tra 1K e 5K. Inoltre, investe in altre giovani realtà. A tal proposito basti pensare agli 850K investiti per coadiuvare *Kickstarter* nello sviluppo del suo *business*.

È quasi paradossale immaginare come da un semplice esperimento possa essere originata una delle imprese più interessanti di tutti gli *States*.

Sicuramente si deve, pertanto, parlare di un successo innegabile; un successo figlio di genialità e di un approccio basato sulla verifica continua delle ipotesi formulate; in altri termini figlio dell'apprendimento convalidato tanto caro al movimento *lean*.

6.9. Il *building block* della *cost structure*.

Introduzione alla *cost structure*. La tesi che si sta sviluppando non tratta la fase in cui una *startup* è già stabile e consolidata nel mercato dove l'analisi dei costi svolge un ruolo fondamentale e imprescindibile. Qui, invece, si parla di un'idea aziendale che è in cerca del suo modello di *business*; in altri termini si necessita di verificare se l'idea, la soluzione, i canali e il modello di *revenue* ipotizzati possano creare un *business* vincente e stabile. In questa situazione, pertanto, i costi non sono così variegati e hanno più a che fare con il tempo e la pazienza che un *team* è disposto a dedicare a queste ricerche. Inoltre, i costi svolgono un ruolo fondamentale per il *management* tradizionale nell'attività di previsioni finanziarie e di crescita. Come si è visto nel paragrafo 5.1.2, però, spingersi troppo in là richiede al *team* di trovare dei numeri per delle situazioni aleatorie la cui utilità lascia molto a desiderare. Per tali ragioni, in questo momento storico della *startup*, è più utile focalizzarsi sul presente.

¹³⁷Crunchbase. (2015). *Zappos*. Tratto da Crunchbase:
<https://www.crunchbase.com/organization/zappos>.

Il ruolo dei costi per una startup alla ricerca del modello di business. Ash nel suo libro¹³⁸ suggerisce di tenere in considerazione i costi che si devono sostenere per le interviste, per realizzare l'*MVP* e le necessarie iterazioni, per pagare i dipendenti o, nel caso in cui il *team* sia costituito interamente da soci, il tempo che si dovrà destinare alla costruzione della *startup*. Ora è necessario porsi la seguente domanda:

- Si è disposti a sostenere questi costi e a investire tutto questo tempo per capire il potenziale di un'idea?

Non vi sono risposte standard. Come nei *case studies* di *Buffer* o *Food* la decisione è totalmente personale e dipende da quanto e cosa ognuno è disposto a investire.

Avvertimento finale. Naturalmente nel momento in cui un prodotto è lanciato sul mercato, la struttura dei costi assume un'importanza cruciale. È indispensabile capire i costi di acquisizione dei clienti, di attivazione e produzione al fine di confrontarli con i ricavi generati dagli stessi per comprendere se il *business* generi profitto. Questo discorso, però, sarà affrontato quando si parlerà delle metriche poiché la risposta a queste ricerche vitali per il *business* dipende da come queste siano usate e, pertanto, si vuole sottolineare con forza la loro importanza.

6.9.1. Il building block del revenue model.

Dai ricavi dipende la sostenibilità di un business. Nel caso in cui vi dovesse capitare di parlare con degli investitori, banche, esperti di settore e con gli stessi *startupper*, prima o poi vi capiterà di dover affrontare uno degli argomenti più delicati, più importanti e più interessanti di tutti: Il *revenue model*. Per quanto possa essere idealmente poetico fare qualcosa solo perché è sempre stato il proprio sogno, è inutile mentire; un *business* che non generi ricavi sufficienti è un *business* destinato a fallire. Difatti, si può asserire che nessuno sia disposto a creare e mantenere in vita un'attività nel lungo periodo con i propri risparmi.

¹³⁸ Maurya, A. (2012). *Pianificazione Snella* p.47. Torni: Tecniche Nuove.

Chiunque, anche la persona più restia ad ammetterlo, ha come obiettivo, insieme con altri tra virgolette più nobili, come lasciare un segno, creare qualcosa che cambi il mondo o altri ambiziosi motivi, quello di generare dei profitti. Inoltre, la capacità di un'impresa di guadagnare è necessaria sia per la sua sopravvivenza, sia per assumere nuovi dipendenti, sia per porre in essere gli investimenti funzionali a far crescere il *business* e per realizzare, appunto, i cosiddetti motivi più nobili. Un discorso quindi fondamentale che qualsiasi *team* deve affrontare una volta verificata la sua fattibilità e il valore per il mercato è la sostenibilità della sua idea. In altri termini l'elemento cruciale per comprendere se un'attività possa perdurare nel tempo è la disponibilità dei clienti a pagare un determinato prezzo che consenta di coprire tutti i costi fissi e variabili sostenuti, di porre in essere gli investimenti necessari per mantenersi competitiva sul mercato e in grado di conferire una giusta remunerazione al *team* per il lavoro svolto. Nessuno lavora gratuitamente!

Classificazione delle modalità di pagamento. Spiegata l'importanza del modello di *revenue* è giunto il momento di procedere a una sua classificazione. In primo luogo è necessario chiarire che sono due gli aspetti che costituiscono il *revenue model*, ovverosia le modalità di pagamento e il prezzo. Per quanto concerne il primo, sia prima d'internet e ancor di più con il suo avvento, un'impresa poteva e può scegliere tra diverse modalità di entrata per ottenere i ricavi. La scelta, naturalmente, è tutt'altro che casuale. In primo luogo, le diverse fonti di entrate economiche sono le seguenti¹³⁹:

- Vendita di un bene, la quale può avvenire sia mediante un negozio virtuale, si pensi a *Zappos*, o tramite un negozio fisico, si pensi alla vendita di un gioiello.
- Canone d'uso. S'intende, evidenzia Osterwalder, una situazione in cui il cliente paga in base a quanto usa un determinato servizio. Questo è il caso dei servizi di *cloudcomputing* offerti da *Amazon*.

¹³⁹ La classificazione è stata ripresa dal libro di Osterwalder, A. (2012). *Creare Modelli di Business* p.31-32. Escom.

- Quota d'iscrizione. In tale scenario una persona paga per ottenere l'accesso a un certo servizio e per un certo arco temporale. Un esempio può essere *WhatsApp* giacché ora per poter usare il servizio si devono pagare 0,89 centesimi ogni anno.
- Prestito/Noleggio/*Leasing*/ Affitto. Sono situazione in cui una persona, dopo aver pagato ciò che è previsto dal contratto, assume un diritto esclusivo del prodotto o servizio per un determinato periodo. Esempio classico è il noleggio o *leasing* di un'automobile o l'affitto di una struttura.
- Licenze. Flusso molto noto nei casi riguardanti il capitale intellettuale. Dietro il pagamento di una certa somma si ottiene la licenza a utilizzare una determinata proprietà intellettuale precedentemente protetta da un brevetto. Esempi sono le invenzioni, le canzoni e gli strumenti tecnologici etc.
- Commissioni per l'intermediazione. Per commissione s'intende il pagamento effettuato a un soggetto, fisico o virtuale, per l'attività d'intermediazione, ovvero sia per aver messo in contatto due soggetti distinti che necessitavano l'uno dell'altro. Un esempio è *Airbnb* che mette in contatto persone che hanno appartamenti con individui interessati a prenderli in affitto. Altro è *Groupon*. Si può dire che con la nascita d'internet, ossia di questo luogo ove il contatto tra persone è più facile le piattaforme d'intermediazione sono cresciute a dismisura.
- Pubblicità. S'intendono i flussi di ricavo che derivano, appunto, dalla pubblicità fatta a un determinato prodotto o servizio. Anche in questo caso internet ha causato una crescita di tale mercato. Infatti, i luoghi virtuali visitati da grandi quantità di persone diventano posti ideali dove pubblicizzare prodotti e servizi. Pertanto, realtà come *Youtube* o *Facebook* attirano un numero gigantesco d'inserzionisti che diventano la fonte principale di guadagno. Per tale ragione agli utenti non è chiesto di pagare per usufruire del servizio poiché è la loro presenza che permette a queste piattaforme di ottenere soldi dagli inserzionisti.

Come si può notare le fonti di guadagno individuate da Osterwalder sono diverse. Alcune presentano però un elemento che li accomuna. Infatti, i flussi di ricavo derivanti da una quota d'iscrizione, *leasing*, noleggio, affitto, prestito, canone d'uso e, nella maggior parte dei casi, pubblicità sono definiti da Osterwalder (Osterwalder, 2012) "ricavi ricorrenti". Tale termine si riferisce a pagamenti che l'azienda riceve in maniera continua nel tempo, generando un'entrata periodica. Per quanto concerne, invece, la vendita di un bene o le licenze da brevetto in tal caso i ricavi si originano dal pagamento ottenuto in un'unica soluzione, i cosiddetti ricavi da transazione.

Detto ciò, è importante rilevare come la scelta della modalità di pagamento deriva, ovviamente, da una comprensione approfondita del *target*, del prodotto e dei concorrenti. Difatti, sostiene lo studioso, l'impresa deve saper rispondere non con risposte ipotizzate ma verificate sul mercato alle seguenti domande:

- Come pagano attualmente i clienti? Sono soddisfatti o vi è un altro modo in cui preferirebbero pagare? Qual è il metodo che permette di estrarre il massimo valore dai clienti?

Non esistono decisioni basate su ipotesi, teorie, idee o convinzioni. Difatti, scegliere un metodo sbagliato può comportare il rischio di allontanare i clienti, lasciando così spazio di manovra alla concorrenza, e perdere profitti irrecuperabili. Per questo, come si vedrà nel caso studio scelto, anche per la modalità di pagamento è necessaria una comprensione approfondita del cliente e una validazione.

Il *pricing*; da cosa dipende e perché è così importante. Il *pricing*, forse, è una delle scelte più complesse e delicate che un *team* debba attuare. Infatti, insieme alla modalità di pagamento sono le due variabili da cui dipende la sostenibilità di un qualsiasi *business*, ovvero sia la capacità di generare entrate di cassa maggiori delle uscite sostenute e, quindi, di continuare a operare sul mercato.

Detto ciò, però, è importante rilevare che la scelta del *pricing* non è per nulla casuale. Non è sufficiente trovare quel prezzo in grado di garantire la

sostenibilità. Difatti, il *pricing* secondo Osterwalder¹⁴⁰ dipende dalle seguenti variabili:

- Dalle caratteristiche del prodotto o servizio che si sta vendendo. In tal senso all'aumentare delle *features* presenti e, quindi, del valore che è in grado di offrire. A tal proposito basti vedere i diversi pacchetti offerti da *Buffer*, *Skype* e *Dropbox*. Difatti, sulla base delle esigenze di utilizzo si offrono prodotti con funzionalità diverse a prezzi differenti.
- Dalle abitudini presenti sul mercato. In altre parole, se un prodotto come un *cd* ha sempre avuto un prezzo medio tra i 10 e i 20 euro, venderlo a un prezzo maggiore può essere alquanto complicato, salvo che non vi siano dei motivi o strategie che giustifichino questa maggior spesa. Si pensi al prezzo dell'*I-Phone*. In questo caso è il posizionamento e l'immagine creata che hanno permesso tutto ciò.
- Dal segmento di clientela. È naturale che un prodotto indirizzato al segmento dei grandi *managers* avrà un prezzo diverso rispetto a uno simile indirizzato, però, agli studenti. A tal proposito basti vedere prodotti come le macchine, i biglietti di un teatro o dello stadio.
- Dal volume. L'economia insegna che all'aumentare della quantità richiesta il prezzo tende ad abbassarsi.

Oltre a tali motivi, ritengo necessario aggiungerne di ulteriori come:

- La personalizzazione. Più un prodotto è differente dal suo modello standardizzato e più il prezzo tende a salire. Infatti, realizzare uno o pochi modelli di un prodotto comporta dei costi di realizzazione maggiori.
- Dai prodotti concorrenti e sostitutivi. La presenza o meno di prodotti che si occupano di quel determinato problema ha effetti sul prezzo. Ovviamente, all'aumentare dell'efficacia di quei prodotti diminuiscono le probabilità di imporsi facilmente sul mercato e, pertanto, il prezzo non potrà essere superiore alla concorrenza. Infatti, se i clienti sono soddisfatti di quei prodotti, non hanno motivi di pagare di più per uno

¹⁴⁰ Osterwalder, A. (2012). *Creare Modelli di Business* p.31. Escom.

sino ad ora sconosciuto. A tale scenario fa, naturalmente, eccezione un prodotto che sia in grado, come l'*I-Phone*, di stravolgere ciò che le persone cercano in un telefono cellulare. Diversa, invece, è la situazione dove i concorrenti non soddisfano i clienti o se, sino a quel momento, il mercato non esisteva. L'azienda, in questo caso, se introduce un prodotto che si occupa di un problema importante con una soluzione di valore potrà avere più spazi di manovra nella determinazione del *pricing*.

- Dall'importanza del problema risolto. Più il problema è importante per i clienti più questi sono disposti a pagare per una soluzione che lo elimina.
- Dall'immagine e reputazione. Ormai con internet, le persone si confrontano, scambiano le loro esperienze e danno *ranking* a qualsiasi cosa. La reputazione, quindi, è divenuta una delle variabili più importanti. Infatti, più la reputazione di un'impresa è alta, più i clienti saranno disposti a fidarsi dei suoi prodotti e a pagare un prezzo maggiore per averli nonostante esistano prodotti uguali di un'altra marca a un prezzo inferiore.

Come si può notare le variabili che rientrano nella strategia di prezzo sono numerose e non tutte controllabile. La complessità è, quindi, palese. Per quanto concerne la delicatezza bisogna fare degli approfondimenti. Scegliere il prezzo giusto è fondamentale perché, tendenzialmente, una volta scelto è difficile tornare indietro. Inoltre è un mezzo per dichiarare il *target* a cui si riferisce. Allo stesso tempo, scegliere quello giusto è molto importante poiché un prezzo troppo alto porta i clienti a rivolgersi ai concorrenti, mentre uno troppo basso implica una rilevante perdita di guadagno.

La validazione del *pricing*. Come si è potuto notare dalle due sezioni precedenti, sono innumerevoli le variabili che entrano in gioco nella decisione del *pricing* e della modalità di pagamento. Questo segnala una situazione, frequentemente, caratterizzata da forte incertezza. In più sono state già manifestate le conseguenze di una scelta sbagliata, pertanto, commettere un errore non è ammesso perché significherebbe aver sprecato la propria *chance*

con il mercato. Per di più, un obiettivo di questa tesi è di comunicare agli imprenditori l'importanza di verificare, affrontare ed eliminare dal proprio *business* le aree di maggior rischio. Il prezzo è, chiaramente, una di queste. Per tutti questi motivi validare il prezzo e la modalità di pagamento, mediante un confronto con i clienti, è necessario per capire la sostenibilità del *business* e per estrarre il maggior valore possibile dal mercato.

Inoltre, Ash nel suo libro¹⁴¹ introduce un concetto di grande potenza. Per lo scrittore, difatti, cercare di vendere il prodotto anche quando non è pronto, nella forma di *MVP* è il *test* finale che indica le possibilità di successo di un *business*. Infatti, è logico aspettarsi dei pareri positivi ed entusiasti su un prodotto che elimina un problema reale da persone che vivono quella situazione finché non si chieda a loro di pagare una certa cifra. La situazione, però, può cambiare quando s'inizia a chiedere loro un esborso economico. In questo caso le reazioni possono essere differenti. Il problema, ad esempio, può essere non così fastidioso da giustificare quel prezzo. La modalità di pagamento può essere non adatta alle loro caratteristiche. Il valore offerto dal prodotto non è tale da indurre le persone a pagare quel prezzo. Pertanto, questo discorso spiega la necessità di validare problema, soluzione e *pricing* prima di iniziare a produrre un prodotto per il mercato. Infatti, suggerisce Ash, solo quando gli *early adopters* inizieranno ad aprire il loro portafoglio per ottenere quel prodotto si potrà considerare conclusa la validazione e raggiunto il *product/market fit*, ovvero il momento in cui il prodotto è pronto per essere introdotto sul mercato.

Detto ciò, è necessario porre in essere una raccomandazione che lo stesso Ash fa nel suo libro. Egli, nella sua esperienza, ha incontrato molti imprenditori, i quali erano restii a validare il *pricing* con un semplice *MVP*. Il motivo derivava dalla considerazione dell'*MVP* come di un prodotto non pronto per il mercato o scadente. La definizione reale di *MVP* non è, però, questa. Infatti, Eric nel suo libro, l'ha sempre definito come quel prodotto in grado di massimizzare

¹⁴¹ Maurya, A. (2012). *Pianificazione Snella* p.44-45. Torino: Tecniche Nuove.

l'apprendimento e che presenta quelle caratteristiche idonee a risolvere dei problemi importanti per il *target* individuato.

Pertanto la stessa definizione spiega che se qualcuno si avvicinasse con un prodotto anche non pronto ma in grado di eliminare un problema importante i più sarebbero disposti a pagare per averlo. Non importa ora la bellezza o il pacchetto ma conta il valore reale della soluzione. Da ciò si può comprendere come la validazione del *pricing* sia parte integrante dei *tests* di validazione.

Ovviamente nella fase di validazione il *test* sul prezzo è l'ultimo momento dell'intervista. Solo quando la persona comprende che quel prodotto vuole risolvere un problema per lui *must-have* e che la soluzione è in grado di offrire dei reali vantaggi per lui importanti, allora sarà disposto ad ascoltare i discorsi che riguardano il prezzo.

Il monito per l'imprenditore. Molti pensano che il risultato più importante sia ottenere più sì possibili dai clienti. Per ottenerli sono disposti a non validare il *pricing*, a non chiedere denaro all'inizio o a regalare il prodotto. Queste scelte, però, non sono forme di validazione e i risultati ottenuti in questo modo possono mentire sulla sostenibilità del *business* nel lungo periodo. Infatti, ricevere numerosi sì dalle persone può indicare che il prodotto regalato generi valore. Cosa succede, però, quando prima o poi si avrà necessità di entrate per evitare il fallimento? I clienti a quel punto saranno disposti a pagare la cifra richiesta? Il valore offerto sarà sufficiente affinché i clienti paghino? Pertanto al fine di evitare questa sorpresa, è consigliabile verificare la disponibilità a pagare dei clienti il prima possibile, ovvero sia non appena l'*MVP* è pronto.

La strategia del *free trial*. Molto spesso i clienti possono essere dubbiosi sulle potenzialità di un prodotto ed essere, quindi, restii a pagare soprattutto quando il prodotto sia destinato al mercato B2B. Difatti, per le imprese cambiare le abitudini, il modo di operare e la cultura può essere un ostacolo così grande da indurle a non comprare molti prodotti innovativi. Pertanto, può essere strategico offrire loro delle prove gratuite per un certo arco temporale al fine di mostrare i benefici introdotti dal prodotto. L'importante è, in questo caso, convincere il

cliente del valore della propria soluzione, studiare i loro comportamenti, capire cosa funzioni e cosa no nel prodotto, quali funzionalità manchino, misurare i risultati, apprendere e apportare le modifiche necessarie e, infine, essere pronti a chiedere di pagare per continuare a usarla.

Come si può notare i discorsi sul prezzo sono sconfinati. Il caso studio scelto mostra che la comprensione del cliente, del mercato, del prodotto, le metriche per misurare i risultati e la validazione sono elementi fondamentali per individuare il giusto *pricing*, la giusta modalità di pagamento e che tali scelte influenzano i risultati di un intero *business*.

6.9.2. Case study: Il caso ClearFit. L'importanza di implementare il giusto revenue model. Il soccorso del lean approach.

Il background di Clearfit¹⁴². In questo paragrafo si vogliono esaminare gli aspetti principali analizzati nel paragrafo precedente prendendo in considerazione un caso studio estrapolato da un altro libro¹⁴³ sacro del *lean movement*.

Clearfit, spiegano i due autori, è un servizio *software* il cui intento è di aiutare le piccole imprese a identificare, nel mercato del lavoro, i candidati più adeguati e confacenti allo svolgimento di una determinata posizione. Come spiega il sito, l'azienda deve, in primo luogo, pone in essere una descrizione del ruolo che sta cercando. In secondo, *Clearfit* pubblicherà l'annuncio sui maggiori motori di ricerca di lavoro a un costo minore rispetto a quanto l'azienda avrebbe dovuto pagare per postarla in questi luoghi. In terzo, tutti i candidati che applicano saranno sottoposti a un questionario realizzato da *Clearfit*. L'azienda potrà osservare e controllare il tutto. Dopodiché, tramite un



¹⁴² *Clearfit*, <http://www.clearfit.com/>.

¹⁴³ Croll and Yoskovitz (2013). *Lean Analytics p. 99 e seguenti*. O'Reilly.

algoritmo proprietario, si avrà una lista della o delle persone ideali per quel ruolo. Inoltre, prevede un servizio altamente personalizzato sulla base delle esigenze dei clienti.

L'idea nacque, come illustra l'articolo¹⁴⁴, considerando che le piccole imprese solo in America spendono più di 60 bilioni l'anno per cercare lavoro. Per di più non esisteva ancora una soluzione efficace per questa attività, poiché gli unici prodotti che se ne occupavano erano le bacheche degli annunci. Pertanto non esisteva un servizio unificato e generale, rapido, efficace e che riuscisse a ridurre la mole di lavoro che le imprese dovevano svolgere nella ricerca del profilo ideale.

Perché Clearfit? L'aspetto d'interesse di questo caso, come detto, riguarda il modello di *revenue*. I due fondatori raccontano come nella scelta del *pricing* sono stati influenzati dalle numerose discussioni che su internet si svolgono su tale tema piuttosto che basarsi sul tipo di mercato, sulla conoscenza dei loro clienti o su *tests* effettuati con questi ultimi. Infatti, molte fonti autorevoli, anche giustamente, rilevano il vantaggio di ottenere delle entrate mensili ricorrenti, perché garantiscono un flusso positivo continuo, le quali, per di più, trasmettono un forte senso di risparmio ai consumatori rispetto alla richiesta di un esborso annuale da effettuare in un'unica maggior rata. D'altro canto però, come si è detto, la scelta dipende da un insieme di fattori ancor più numerosi e più importanti di questo come il tipo di prodotto, il mercato, i concorrenti, le abitudini dei clienti, la loro percezione del prodotto, le loro aspettative e preferenze. Con questo caso si vuole mostrare l'importanza di conoscere il proprio mercato, le abitudini ed esigenze dei clienti per costruire il giusto *business model*. Si vuole anche mostrare come una non comprensione di quale sia il metodo adeguato per estrarre valore economico dal cliente possa comportare scelte sbagliate, come quella del *revenue model* commessa da *Clearfit*, che possono avere come effetto di bloccare la crescita di un *business* che invece avrebbe tutte le potenzialità per imporsi sul mercato. Passiamo alla storia

¹⁴⁴ Definitions. (2015). *Clearfit*. Tratto da Definitions: <http://www.definitions.net/definition/clearfit>.

Il modello di revenue iniziale. Per quanto concerne il revenue model del prodotto, il *team* di *Clearfit* aveva optato per un modello che seguiva l'indicazione teorica dei benefici dei ricavi ricorrenti. Difatti, per accedere al servizio si richiedeva un pagamento di 99\$ mensili, con i quali si potevano postare un numero indefinito di annunci di lavoro in un arco temporale pari a trenta giorni. Nonostante avessero seguito i consigli di fonti autorevoli e, nonostante il prezzo fosse nettamente più basso dei concorrenti, questa strategia non stava riscuotendo il successo pianificato e sperato.

I due fondatori si accorsero che stavano perdendo clienti, profitti e valore. Pertanto era necessaria un'attenta analisi, la quale evidenziò due principali punti deboli.

Ovviamente, quando si definisce il *pricing* si devono considerare oltre ai costi, ulteriori elementi, ossia quanto i clienti sono disposti a pagare per quel servizio, la modalità di pagamento adatta e le strategie poste in essere dalla concorrenza. Per quanto concerne il secondo punto, il principale concorrente erano le tradizionali bacheche degli annunci di lavoro, che richiedevano un prezzo non inferiore ai 300\$. Con tale esborso le aziende potevano postare un solo annuncio di lavoro. Tutto ciò parlava di una situazione in cui non solo il prezzo era diverso ma anche la stessa strategia di *revenue*. Difatti si prevedeva un esborso solo quando si manifestava l'esigenza e non in maniera continua come prevedeva la scelta dell'abbonamento mensile di *Clearfit*.

Per quanto riguarda l'altro punto, il *team* decise, sulla base di una pura assunzione non validata sul mercato, che *Clearfit* sarebbe stato in grado di attrarre un numero maggiore di clienti scegliendo di puntare su un *pricing* nettamente più basso, il quale doveva essere versato, però, mensilmente e non sulla base del numero di annunci pubblicati.

Pertanto la strategia consisteva nel far sottoscrivere ai clienti un abbonamento mensile piuttosto che incassare sulla base del numero degli annunci pubblicati.

Le risposte del mercato. Quali furono le reazioni a questa strategia? In primo luogo un prezzo mensile così basso rispetto agli altri prodotti che si usavano in tale mercato, il quale inoltre consentiva di pubblicare annunci senza limiti generava, sottolineano i due fondatori dopo alcune interviste con i clienti, una forma di scetticismo nelle imprese. Pertanto, tale situazione invitava *Clearfit* ad alzare il prezzo, poiché non sempre un prezzo basso attira più clienti, in quanto, allo stesso tempo e dipendentemente dal mercato, un prezzo alto può invece essere una dichiarazione di maggior qualità, soprattutto se, come in questo caso, i clienti erano sempre stati abituati a sborsare cifre ben maggiori. Difatti, per la cifra di 300\$ questi sapevano cosa stavano comprando, mentre scegliendo *Clearfit*, dovevano decidere di aprirsi a un prodotto nuovo e sconosciuto, con un prezzo che faceva pensare, in quella situazione, a un servizio non di qualità. Infatti, si sta parlando di un servizio che riguarda un'esigenza fondamentale per le imprese, ovvero sia quello di trovare il dipendente giusto per il posto vacante. In questa situazione le imprese preferiscono spendere di più purché sia poi certo trovare un individuo con le competenze ricercate.

Oltre a ciò, il reale problema scaturiva dal modello di *revenue* che si decise di applicare, il quale era basato su una sottoscrizione mensile. Ciò, evidenziano i due fondatori, fu un grave errore causato da una mancata scoperta e conoscenza dei clienti, i piccoli *businesses*, e da una mancata validazione della strategia ipotizzata dal *team*. Difatti, questi piccoli *businesses* non avevano una necessità di assumere svariate persone al mese o all'anno. Questa esigenza era sporadica così come l'utilizzo del servizio. Pertanto preferivano, naturalmente, pagare solo quando tale necessità si palesava. Difatti gli *early adopters* non erano grandi aziende, ossia quelle entità che assumono ogni mese, ma piccoli *businesses* che potrebbero anche assumere solamente un dipendente all'anno, così come svariati o come nessuno. Il modello in questione con riferimento a tali clienti non aveva senso e scoraggiava gli stessi a usare *Clearfit*.

L'apprendimento convalidato segnala la necessità di pivotare il modello di *revenue*. Pertanto quest'analisi evidenziò una necessità di aumentare il prezzo

per segnalare ai clienti l'affidabilità e valore del prodotto e un modello non più basato sulla sottoscrizione mensile ma sulle reali esigenze del cliente.

Il risultato fu la decisione di *pivotare* verso un modello di *revenue* che prevedeva un prezzo di 350\$ per una singola richiesta di lavoro la quale permaneva nel database per un arco temporale di trenta giorni. Tale decisione generò un incremento delle vendite di *Clearfit* addirittura tre volte superiore alla fase antecedente al *pivot*.

In questo caso anche un prezzo superiore alle classiche bacheche conseguì grande successo. In primo luogo, come detto, le imprese per trovare il dipendente perfetto sono disposte a pagare di più e in tal modo, con questo prezzo, si segnalava la maggior qualità e potenzialità rispetto ai concorrenti. Difatti, *Clearfit* aveva una partecipazione maggiore delle persone in cerca di lavoro, aveva una maggior facilità nel conservare i dati e nell'incrociarli con quelli delle aziende che stavano cercando i profili ideali. Mentre con le bacheche erano le stesse aziende che dovevano occuparsi di quest'attività di monitoraggio e di *screening*. Per portare a termine quest'ultima attività, come si è detto all'inizio del caso studio, *Clear* raccoglieva inizialmente tutti i profili potenzialmente adeguati al ruolo richiesto e, dopodiché, sottoponendoli a un questionario riusciva a individuare i candidati ideali con cui l'impresa poteva iniziare a svolgere colloqui. In tal modo si risparmiava tempo, denaro e dipendenti che le piccole imprese destinavano a tali attività e che, invece, potevano essere impiegate per attività più produttive. Pertanto quest'attività svolta da *Clearfit*, come detto nel paragrafo precedente, eliminava un problema di valore che giustificava la richiesta di un prezzo più alto rispetto agli altri prodotti.

I risultati raggiunti. Il successo nel tempo fu sensazionale. L'articolo sopra citato mostra come siano ben 8.000 le imprese che utilizzano *Clearfit* anche grazie alla *partnership* con *Monster.com*. Inoltre *Crunchbase*¹⁴⁵ evidenzia come *Clearfit*, nata nel 2007, abbia già ottenuto due *round* di *funding* per un valore di 8.7 milioni di dollari e dia lavoro a un numero di persone tra gli 11 e le 50.

¹⁴⁵Crunchbase. (2015). *Clearfit*. Tratto da Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/organization/clearfit>.

L'importanza della coerenza tra i blocchi del business model. Ben, CEO di *Clearfit*, termina questa intervista asserendo che sino a quando non fronteggiarono i duri risultati concernenti il lancio del prodotto non ebbero alcun dubbio sulla strategia implementata. Il *team*, difatti, aveva posto l'attenzione solamente sui concorrenti e, ancor con più forza, sulle caratteristiche del prodotto, senza considerare i clienti o, più che altro, senza verificare le ipotesi da cui erano partiti. Questa situazione e queste parole, oramai, dovrebbero esservi familiari. Sono, infatti, le stesse adoperate nel caso di *IMVU* da Eric Ries.

Tutto ciò, però, non è sufficiente per creare un'impresa di successo. Infatti, se vi è una cosa che si è capita da questi casi studio, è che un modello di *business* è un meccanismo complesso che funziona solo nel caso in cui tutte le parti siano in equilibrio e solo se ognuno dei *building blocks* risulti combaciare perfettamente con l'altro come in un puzzle. Ecco, così può essere immaginato un modello di *business*; come un puzzle costituito da nove blocchi.

Clearfit è l'emblema di questa considerazione. Aveva un servizio fantastico, migliore della concorrenza e che risolveva un problema must-have. Nonostante ciò finché il modello di *revenue* è stato incoerente con il problema, la soluzione e i clienti, *Clearfit* non riusciva a decollare. Quando, invece, il *team* pivotò il modello di *revenue* rendendolo coerente i risultati furono sorprendenti.

6.10. Il *building block* delle metriche e la nascita della contabilità dell'innovazione.

Introduzione al mondo delle metriche. Si è giunti a quello che ritengo essere il blocco più influente per un imprenditore. È vero che una *startup* senza idea non è nulla, che sono i clienti a decretare il successo o meno di un *business*; che dalla capacità o meno di costruire una soluzione modellata sulle loro esigenze, dipende la possibilità di costruire un *business* vincente e che senza il giusto modello di *revenue* non si può dar vita a un'attività sostenibile. È naturale, quindi, vedere la maggioranza dei *team* concentrarsi principalmente su questi ambiti poiché il loro impatto è molto più diretto di quello prodotto dalle

metriche. Nonostante ciò, come si è più volte ripetuto, l'obiettivo del movimento *lean* e di questa tesi risiede nel presentare un metodo che aiuti a ridurre le aree di rischio di un *business*, gli sprechi e a minimizzare i tempi per ottenere le risposte che si stanno cercando in un mercato incerto come quello attuale.

E che cosa se non i numeri e l'attività di misurazione sono in grado di realizzare questi obiettivi? I numeri, infatti, se ottenuti con il metodo adeguato sono in grado di dire, senza veli o mezze misure, la verità rispetto a un quesito posto. Sono in grado di affermare se un'idea, una funzionalità o una decisione generi o no valore. Sono quegli strumenti che non permettono a imprenditori troppo innamorati della propria idea di mentire a se stessi e di continuare a sprecare tempo e denaro per creare un *business* che non ha futuro.

Già da questo preambolo si può dedurre la loro importanza, la quale cresce se si pensa che Eric Ries, fondatore del *lean movement*, ha dedicato un intero capitolo alle metriche, quindi alla contabilità e alla misurazione, e, due grandi imprenditori e investitori, rispettati e conosciuti, come Croll e Yoskovitz ne hanno fatto l'argomento centrale di un libro¹⁴⁶.

L'attività di misurazione in sé non risulta essere un qualcosa di sconosciuto agli studenti universitari e al management tradizionale. Infatti, la contabilità si basa proprio sul principio della misurazione difatti che avvengono nella gestione dell'impresa.

I limiti della contabilità tradizionale nelle *startups*. Eric Ries nel suo libro¹⁴⁷ sostiene che la contabilità tradizionale usata nelle imprese e insegnata agli studenti nelle università non è applicabile alle *startups*. L'autore spiega che la contabilità nelle aziende è usata, ovviamente, per rilevare tutto ciò che accade, ma anche e soprattutto per avere le informazioni necessarie per costruire previsioni finanziarie di lungo periodo e definire *milestones* che ogni manager di ogni divisione deve raggiungere in un certo arco temporale. Com'è stato più volte detto l'incertezza in cui operano le *startups* e la concorrenza crescente di questo mercato non permettono a queste giovani imprese di focalizzarsi sul

¹⁴⁶ Croll e Yoskovitz (2013). *Lean Analytics*. O'Reilly.

¹⁴⁷ Ries, E. (2012). *Partire leggeri* p.110 e seguenti. Firenze: Rizzoli Etas.

futuro considerando che neanche il loro presente è certo. Le *startups* necessitano, infatti, di un nuovo approccio che permetta, come detto, di ottenere singole risposte a singole domande incerte. Le *startups*, inoltre, nella ricerca del modello di *business* vincente necessitano di sapere quale funzionalità di una soluzione crei valore e quale no, o quale scelta determini un certo risultato, di comprendere se il cliente è soddisfatto o meno di un servizio e di quale tra due caratteristiche preferisce. In più devono capire il perché, ad esempio, nonostante il tasso di attivazione sia elevato i clienti non siano portati a utilizzare di nuovo il prodotto o perché, nonostante questo sia utilizzato, il modello di *revenue* non funzioni. Hanno l'esigenza di sapere, ancora, quanto costi acquisire i clienti, se i ricavi per ognuno siano maggiori e quali clienti siano profittevoli e quali no. Tutti questi esempi riportati mostrano, come una startup deve avere la capacità di tracciare ogni singolo aspetto del *business* dipendentemente dalla fase di vita in cui si trova, dalle zone di maggior rischio, dai problemi che si presentano e dagli obiettivi che vuole raggiungere. Pertanto, a differenza della contabilità tradizionale, la contabilità dell'innovazione si focalizza sugli aspetti micro del *business*. Difatti, come suggeriscono Croll e Yoskovitz, il *team* deve imparare a usare ogni volta unicamente la metrica di cui necessita per rispondere alla domanda più importante in quel momento al fine di rendere efficace il procedimento e massimizzare l'apprendimento.

La contabilità dell'innovazione nel ciclo *lean*. Dalla sezione precedente si è dedotta la necessità di assumere un nuovo approccio mentale e operativo per l'analisi contabile. Come si è visto nel percorso della tesi il ciclo *lean* nasce dal presupposto che in condizioni di incertezza e in un mondo ove l'informazione, grazie ad internet, è libera e accessibile a tutti, costruire un prodotto sulla base d'ipotesi e assunzioni è un rischio troppo grande da correre e, soprattutto, insensato poiché fuori dall'ufficio vi sono una miriade di possibilità per capire se valga la pena perseguire l'idea e come realizzarla per soddisfare le esigenze dei clienti. Nasce, quindi, dall'obiettivo di dare certezza a ogni ipotesi formulata dal *team* mediante l'interazione con gli *early adopters*.

La contabilità dell'innovazione è una fase del ciclo *lean* che inizia non appena viene delineato l'obiettivo dell'apprendimento. Una volta chiarita la domanda a cui bisogna dare risposta, rileva Eric nel suo libro¹⁴⁸, iniziano le tre fasi della contabilità dell'innovazione. La prima, come si può notare dal ciclo *lean*, consiste nella realizzazione dell'*MVP*, ossia di quello stratagemma che permette al *team* di vagliare le ipotesi di partenza. Pertanto, tutto ciò che deve essere inserito deve riguardare unicamente ciò che si vuole apprendere. Infatti, aggiungere elementi che non rientrano negli obiettivi dell'analisi può condurre a risultati fuorvianti. Come più volte detto, non tutte le ipotesi devono essere sottoposte contemporaneamente a validazione o controllo, ma solamente quelle incerte e più importanti.

La seconda fase consiste nel delineare dei risultati attesi e nel condurre l'esperimento. In tale fase il *team* deve controllare che la strategia implementata sia in grado di dare le risposte ricercate, verificando che via sia un rapporto di causa-effetto tra l'esperimento e l'elemento oggetto di analisi. Infine si giunge al momento più complicato e delicato, ovvero quando il *team*, sulla base dei risultati ottenuti e analizzati, deve prendere le conseguenti decisioni.

Un esempio può chiarire la struttura del procedimento appena descritto. Si prenda *Buffer, startup* già analizzata al paragrafo 6.5.2¹⁴⁹. Il fondatore, all'inizio, voleva sapere se valesse la pena iniziare a programmare il prodotto che aveva in mente (**Delineazione dell'ipotesi da verificare**). Decise di costruire una *landing page (MVP)* e definì, pertanto, come metrica rilevante, per decidere il da farsi, la disponibilità e interesse dei clienti nel pre-ordinare il prodotto nonostante non fosse pronto (**Indicazione dell'unica metrica che conta**). Nel caso in cui il risultato fosse stato in linea con le sue aspettative, avrebbe iniziato a lavorare alla sua realizzazione. Deciso ciò pubblicò la *landing* sul suo profilo *Twitter*, raccolse le reazioni dei clienti, analizzò e misurò i risultati e, poiché l'8% aveva risposto positivamente, decise di iniziare a lavorare su *Buffer* (**Misurazione, apprendimento e decisione**). Come per ogni aspetto dell'approccio *lean* anche

¹⁴⁸ Ries, E. (2012). *Partire leggeri* p.112-113-114. Rizzoli Etas.

¹⁴⁹ Per rivedere il caso *Buffer* si prenda p. 114 della tesi.

qui non vi è un'unica strategia per ottenere le risposte alle domande poste e, soprattutto, non sono indicate le percentuali minime per giustificare un'azione. L'approccio *lean*, si ripete, è una rivoluzione mentale che vuole spingere gli imprenditori a prendere decisioni consapevoli sulla base di informazioni non ipotetiche ma convalidate. La scelta di quali risultati giustifichino una decisione o un'altra variano da persona a persona. Può dipendere dal proprio percorso, dalla propensione al rischio e da quanto si è disposti a investire per seguire i propri sogni imprenditoriali. Certo non bisogna essere ciechi. Il *lean approach* non può aiutare chi non vuol vedere, ma è uno strumento eccellente e vitale per tutti gli imprenditori che hanno, invece, gli occhi ben aperti.

Tornando all'ultimo *step* di questo procedimento, ovvero sia la decisione si può sostenere che questo momento sia il più difficile e complicato. Molto spesso, quando i risultati, sono negativi, si tende a trovare giustificazioni, a far finta di nulla o si continua a insistere sulla stessa strada, apportando delle modifiche che non sono in grado di cambiare la realtà dei fatti. Come si è detto i numeri hanno un grande potere; non mentono e sono duramente sinceri. Dai numeri non si può scappare. Pertanto, se si ha la lucidità e la sincerità di capire che continuare per quella strada comporterebbe unicamente perdita di tempo e risorse economiche, le metriche possono divenire il miglior amico di una *startup*. Le metriche, infatti, hanno il potere di far capire, come vedremo nel caso studio, quando ha senso perseverare per un percorso e quando, invece, è conveniente *pivotare*, ovvero sia svoltare verso un altro modello o idea di *business*. Ovviamente, la realtà non è così semplice. Decidere di abbandonare qualcosa in cui si è investito tempo, denaro e fiducia è la scelta più complicata che possa esistere per un imprenditore, ma avere il coraggio e l'intelligenza di farlo permette al *team* di risparmiare tempo e denaro da poter investire su altre idee che possono avere una maggior probabilità di successo.

Da questo discorso sembra sufficiente adottare una certa mentalità e un certo modo di operare per giungere ai risultati ideali. Purtroppo, non è così. Infatti, come sottolineano Eric Ries, Croll e Yoskovitz, Dave McClure non tutte le

metriche danno informazioni di valore. Alcune di queste, a causa della situazione in cui si trova una *startup*, possono portare a decisioni completamente sbagliate.

Vanity vs TAV metrics. Eric Ries così come Croll e Yoskovitz nelle loro opere parlano delle *vanity metrics* e dei pericoli che da queste possono derivare. Per *vanity metrics* gli imprenditori e autori intendono tutti gli indicatori lordi che normalmente sono usati per valutare lo stato di salute di un'azienda ma che non permettono di capire come agire per migliorare la situazione.

Quali sono però queste metriche? Croll e Yoskovitz nel loro libro danno un'indicazione molto interessante, asserendo che se un *team*, mentre analizza un indicatore, non è in grado di capire cosa possa fare per cambiare quel numero o da cosa derivi quel risultato, allora si trova dinanzi ad una metrica della vanità.

Esempi sono i dati lordi sui ricavi, sui clienti e sui costi o, rilevano gli autori, il numero totale di visitatori o utenti ad esempio. Infatti, queste metriche non dicono nulla sulla realtà di una *startup*. Si prenda il numero totale degli utenti. Averne decine di migliaia non ha alcun valore se questi non sono attivi e non spendono i loro soldi sulla piattaforma. Allo stesso livello, ad esempio, si considerino i ricavi totali. Sicuramente ciò può dire se un'attività impresa è sostenibile ma non può evidenziare cosa fare per aumentarli. D'altro canto, invece, sapere quanto ogni cliente contribuisca a generare reddito, confrontando i ricavi per cliente con i costi di acquisizione, permette di capire realmente se l'impresa è profittevole e dove deve agire per migliorare i risultati.

D'altro canto, quando una metrica da informazioni che consentono di agire per cambiare lo stato delle cose si parla d'indicatore *TAV*.

Eric nel suo libro¹⁵⁰, spiega cosa s'intende per *TAV*. *TAV* è un acronimo dove la "T" indica che un indicatore deve essere, appunto traducibile in azione. La lettera "A", invece, richiede che sia accessibile, mentre la "V" sta per verificabile.

Per il fondatore del movimento *lean* un indicatore deve essere traducibile in azione, ovvero sia in grado di indicare in maniera chiara e diretta il rapporto causa-effetto. Ad esempio a un *team* non serve sapere tramite le pubblicità

¹⁵⁰ Ries, E. (2012). *Partire leggero* p. 138-139-140-141-142. Firenze: Rizzoli Etas.

poste in essere quale sia il numero di persone che hanno visitato una pagina, ma venire a conoscenza di quale, tra i canali scelti, abbia generato il traffico maggiore al fine di focalizzarsi sul mezzo migliore per contattare quel segmento di clienti.

Dopodiché si passa al requisito dell'accessibilità. In questo senso, l'uso di un indicatore deve permettere una chiara comprensione a chi lo deve analizzare e prendere decisioni. Pertanto, un indicatore traducibile che ha un rapporto chiaro tra il dato misurato e l'obiettivo posto in essere permetta al *team* di agire in modo coerente.

Infine un indicatore deve essere verificabile. Ciò significa che deve essere verificabili direttamente con i clienti, parlando con loro e osservandone i comportamenti.

Per realizzare principi come l'accessibilità e verificabilità Eric introduce due strumenti: l'analisi coorte e gli *split tests*.

L'analisi coorte e gli *split tests*. Gli *split tests* o *A/B tests* sono stati già introdotti e, pertanto, ora si richiamano i concetti principali. Questi *tests* servono al *team* per capire quale, tra due funzionalità o ipotesi, generi maggior valore per i clienti. Per raggiungere questo apprendimento, allora, si creano due versioni che vengono sottoposte contemporaneamente a due gruppi differenti di clienti. Dopodiché, mediante l'osservazione dei loro comportamenti e misurando i risultati, si giunge a capire quale funzionalità sia la migliore.

Questi *tests* sono, quindi, traducibili in azione perché le due funzionalità sono legate all'apprendimento e la misurazione si focalizza solo sull'attività in esame. Non ha senso prendere in considerazione elementi che esulano da ciò che si vuole comprendere. Accessibili e verificabili perché l'aspetto sottoposto a misurazione è chiaro per tutto il *team* e verificabile mediante l'azione dei clienti stessi.

Si passa ora al secondo strumento. L'analisi coorte è fondamentale per qualsiasi *startup* poiché, invece, di prendere in considerazione valori generici e lordi, analizza i comportamenti dei clienti, suddivisi in gruppi, che entrano in

contatto con un esperimento condotto dal *team*. Il gruppo può variare in base alle esigenze del caso specifico. Prendendo in considerazione come variabile, per questa analisi, il tempo si possono ottenere risultati straordinari. Ad esempio, difatti, invece di avere valori annuali e generici su indicatori come il tasso di attivazione, iscrizione, *retention*, abbandono, ricavo senza capire cosa li abbia originati, utilizzando la coorte a base mensile si può capire come i comportamenti dei clienti siano variati ogni mese. Ciò, di conseguenza, permette al *team* di avere un quadro chiaro su quale esperimento posto in essere abbia generato maggior valore e quale, invece, abbia avuto l'effetto opposto. Sono, quindi, traducibili in azione, accessibili e verificabili.

Come si può notare i discorsi sulle metriche sono molto vasti. Non esiste un codice rigido che indichi quale metrica usare per quale situazione o modello di *business*. Ciò che conta è la mentalità con cui si opera e questa sarà illustrata nel caso studio.

6.10.1. Case study: I pivot di *Votizen*. Le metriche giuste possono salvare una startup dal fallimento.

Il background di *Votizen*¹⁵¹. David Binetti e Jason Putorti, racconta Eric¹⁵², avevano come desiderio e obiettivo quello di voler agevolare e aumentare la partecipazione e l'impatto della popolazione americana all'interno dei processi politici. Per tale ragione nel 2009 unirono le loro forze e fondarono *Votizen*.

Operavano in un settore, quello dell'attivismo politico, piuttosto particolare e complesso; un mercato dove era difficile capire la differenza tra



¹⁵¹ Oggi *Votizen* si è fusa con *Causes*, <https://www.causes.com/>.

¹⁵² Ries, E. (2012) *Partire leggeri* da p.146 a 156. Firenze: Rizzoli Etas.

un individuo semplicemente interessato ai fatti e uno realmente attivo. Era, quindi, un mercato caratterizzato da forte incertezza per quanto riguardava la comprensione degli *early adopters*, ovverosia le persone più attive sulla scena politica e i problemi e gli ostacoli che questi incontravano giorno dopo giorno e che, pertanto, limitavano la loro partecipazione. Contestualmente, i due fondatori dovevano capire le caratteristiche che la soluzione doveva avere per essere di valore e indurre le persone a tornare sulla piattaforma. In altri termini dovevano creare uno strumento che rendesse la partecipazione alla vita politica più semplice e che fosse in grado di produrre un impatto sulla vita quotidiana delle persone. Infine, dovevano creare un servizio tale da poter estrarre valore economico dai clienti. La situazione di partenza di *Votizen* era piuttosto complessa anche se di grande prospettiva poiché questo mercato era ancora agli albori, inesplorato e con poca concorrenza.

Perché *Votizen*? In questo caso aziendale, estratto dal lavoro di Eric Ries¹⁵³ e da un articolo¹⁵⁴ di *Crunchbase*, si vuole dimostrare l'importanza della sperimentazione e misurazione delle ipotesi fiduciarie per comprendere le possibilità di successo di un *business* e su quel procedimento noto come *pivot*¹⁵⁵. Per spiegare il motivo di questa scelta si è deciso di affidarsi alle stesse parole pronunciate da David nel libro di Eric Ries: "Nel 2003 avviai un'azienda più o meno nella stessa area di *business* in cui opero oggi. All'epoca però, la mia impresa fu un fallimento totale, mentre adesso ho un'azienda che realizza profitti. Allora seguii il tradizionale modello lineare dello sviluppo del prodotto, introducendo un prodotto meraviglioso, dico davvero, dopo 12 mesi di sviluppo per poi scoprire che nessuno voleva comprarlo. Stavolta ho realizzato quattro versioni in 12 settimane e ho concluso la mia prima vendita poco tempo dopo" (Eric Ries, *Partire leggeri* p.156-157, Rizzoli Etas, 2012).

¹⁵³ Ries, E. (2012). *Partire leggeri* da p.146 a 156. Firenze: Rizzoli Etas.

¹⁵⁴ Constine, J. (2013). *Causes acquires *Votizen**. Tratto da Techcrunch. <http://techcrunch.com/2013/01/10/causes-acquires-votizen/>.

¹⁵⁵ Per *pivot* s'intende quella decisione che un imprenditore compie, sulla base delle metriche, di abbandonare il percorso per ora intrapreso e raggiungere quell'obiettivo utilizzando un'altra strada. Si può parlare di *pivot* del segmento di clienti, del problema, della soluzione, del revenue model o di tutto il *business model*.

Queste parole spiegano il successo di David e Jason e la potenza del *lean approach*: l'orientamento al mercato e non al prodotto, l'importanza di validare ogni ipotesi incerta, partendo dalle aree più importanti e più rischiose, utilizzando le giuste metriche e introducendo il prima possibile un prototipo con cui il cliente possa interagire al fine di ottenere le informazioni necessarie per realizzare la soluzione ideale. Questo è il motivo che ha portato alla scelta di *Votizen* come *case study*.

La prima versione di *Votizen* e la strategia *lean* di David e Jason. La prima versione di *Votizen* consisteva in un *Social Network*, aperto unicamente a elettori certificati, ove gli stessi potessero condividere, scambiare e portare avanti le proprie idee in ambito sociale. David e Jason, invece di chiudersi in un ufficio a realizzare un prodotto tecnicamente perfetto e dettagliato decisero di realizzare un *MVP*, in appena novanta giorni, e di offrire la possibilità alla gente di provare e interagire con questo prototipo al fine di apprendere se ciò che stavano creando fosse di reale valore per il mercato. Pertanto si stavano preparando a compiere il ciclo *lean*. L'apprendimento, però, necessita in primo luogo di un certo numero d'ipotesi da verificare, di un *MVP* che permette di validarle e delle giuste metriche per ottenere le informazioni ricercate.

Il primo esperimento di *Votizen*. Il primo esperimento può essere rappresentato dal seguente *validation canvas*, da me ideato, mentre le ipotesi fiduciarie sono estratte dal racconto di Eric¹⁵⁶.

<u>Leap of Faith</u>	Gli utenti sarebbero stati interessati ad un social network che facilitava la partecipazione e l'impatto nella vita politica.	Gli utenti per poter usare <u>Votizen</u> dovevano essere regolarmente iscritti come elettori.	<u>Votizen</u> garantendo un contatto con persone che sostenevano le stesse cause sarebbe divenuto uno strumento per l'attivismo politico.	Gli utenti più interessati a promuovere queste cause sociali e civiche avrebbero parlato e spinto gli amici ad usare <u>Votizen</u> .
<u>Metrics</u>	<u>Registration</u>	<u>Activation</u>	<u>Retention</u>	<u>Referral</u>
<u>Results</u>	5%	17%	N/A	N/A

¹⁵⁶ Ries, E. (2012). *Partire leggeri* da p.146 a 156. Firenze: Rizzoli Etas.

L'importanza di realizzare un *MVP* e di sperimentare le proprie ipotesi, evitando di chiudersi in ufficio e spendere tempo e denaro per lanciare un prodotto che nessuno vuole, è evidenziata dai valori estremamente negativi presenti nella tabella. Il tasso di registrazione e di attivazione indicavano un *business* inesistente.

I risultati delle metriche, come già detto, non mentono, sono chiari e non fraintendibili. *Votizen* così com'era stato pensato e realizzato non aveva alcuna speranza poiché i due tassi iniziali principali, la registrazione e l'attivazione erano in sostanza nulli. Infatti, un *business* all'inizio deve generare valore per il mercato. In altri termini deve trattare un problema importante con una soluzione efficace in modo tale da indurre le persone a registrarsi e ad attivare l'*account* sulla piattaforma. Senza valori positivi per queste due metriche un sito, servizio o prodotto non ha ragion di esistere. Non avrebbe senso pensare al *revenue model*, alla viralità del prodotto se prima non si è in grado di convincere una persona a registrarsi e a utilizzare il prodotto stesso. In questo esempio risiede il concetto, espresso nel paragrafo precedente, secondo cui bisogna saper individuare la metrica giusta a seconda della fase in cui si trova la *startup*. Concentrarsi su altre metriche, quindi, in questo momento per *Votizen* sarebbe stato un grande spreco.

Pertanto, la capacità di utilizzare gli indicatori giusti per misurare le domande a cui David e Jason cercavano risposta, permise di evitare di perseguire una strada totalmente fallimentare. Il fatto stesso di aver speso, evidenza con forza Eric, solo tre mesi della loro vita e 1200 dollari facilitò l'apprendimento e l'accettazione dell'insuccesso poiché le risorse investite erano modeste.

La seconda iterazione di *Votizen*. Non è facile capire il momento giusto per *pivotare*. Si è detto che è la scelta più complessa che un imprenditore possa compiere poiché *pivotare* significa abbandonare la propria idea, ovverosia quel pensiero che è nato nella mente dell'imprenditore, che lo accompagna giorno e notte sino quasi a divenire un'ossessione e allo stesso tempo un sogno.

I due fondatori non erano ancora pronti e credevano che, perfezionando il prodotto, i risultati potessero cambiare. La mentalità *lean* si può notare da come si svolse questa seconda fase di *Votizen*. Molti imprenditori, quando ottengono risultati simili a quelli della precedente tabella, come accadde per *IMVU*, sono portati a incolpare i clienti, sostengono che sono loro a non essere in grado di percepire la grandezza dell'idea e continuano sulla loro strada ignorando ciò che le metriche hanno comunicato con chiarezza. David e Jason, invece, in maniera lucida decisero di realizzare un altro esperimento sempre secondo i principi fondamentali del metodo *lean*.

Difatti, gli imprenditori dedicarono i successivi cinque mesi all'implementazione di numerosi miglioramenti del prodotto sulla base dei *feedback* ottenuti e posero in essere alcuni *split tests* per capire quali funzionalità potessero essere di maggior gradimento per la loro clientela.

Cinque mesi dopo i risultati ottenuti sono riassunti nella nuova tabella. Le ipotesi erano le stesse, le funzionalità cambiate.

<u>Leap of Faith</u>	Gli utenti sarebbero stati interessati ad un social network che facilitava la partecipazione e l'impatto nella vita politica.	Gli utenti per poter usare <u>Votizen</u> dovevano essere regolarmente iscritti come elettori.	<u>Votizen</u> garantendo un contatto con persone che sostenevano le stesse cause sarebbe divenuto uno strumento per l'attivismo politico.	Gli utenti più interessati a promuovere queste cause sociali e civiche avrebbero parlato e spinto gli amici ad usare <u>Votizen</u> .
<u>Metrics</u>	<u>Registration</u>	<u>Activation</u>	<u>Retention</u>	<u>Referral</u>
<u>Results</u>	17%	90%	5%	4%

I miglioramenti applicati al primo *MVP* rudimentale permisero a *Votizen* di generare finalmente un numero di utenti sufficiente per testare le ultime due ipotesi fiduciarie. Inoltre si nota come, grazie alla verifica precedente che indusse David a cambiare molti aspetti del suo prodotto, vi furono grandi miglioramenti concernenti la registrazione e l'attivazione dei clienti. Questo segnala che per avere successo non basta l'idea giusta, bensì è necessario avere le capacità di creare una soluzione sulla base delle aspettative, desideri ed esigenze dei clienti. Per tale ragione il ciclo *lean* è una grande risorsa perché insegna agli imprenditori

a osservare, ascoltare i clienti e a cambiare il prodotto sulla base delle informazioni ottenute direttamente da questi.

Infatti, Eric Ries stesso rileva come tali risultati furono raggiungibili grazie al ciclo *lean* che permise, mediante un'interazione con i clienti, di capire cosa cambiare per aumentare il valore del prodotto.

Nonostante i miglioramenti, le ultime due percentuali, però, raccontavano di un *business* non sostenibile nel lungo periodo. Difatti se 9 utenti su 10 erano portati ad attivare il loro *account*, neanche 1 di questi trovava un interesse tale da utilizzare più di una volta il servizio. Ciò significava che *Votizen* non forniva alcun valore che spingesse una persona a ritornare sul sito o a parlare con i suoi amici di questo nuovo e sensazionale prodotto che aveva provato. Difatti, anche la percentuale del *referral* era estremamente negativa, poiché mostrava come circa solo 1 persona su 20 avrebbe parlato di *Votizen* con i contatti del proprio *network*.

Questa è la potenza delle metriche giuste; sanno essere crudeli e sincere quando devono esserlo. In tal caso stavano dicendo ai due fondatori che la strada intrapresa lì avrebbe condotti verso la realizzazione di un *business* destinato al fallimento garantito. Stavano evidenziando la necessità di un *pivot* del *business model*.

La possibilità di salvarsi da un duro colpo fu determinata sicuramente dalle capacità e competenze di David e Jason ma anche dalla decisione di seguire il metodo *lean* sin dagli albori. Infatti, questo metodo li portò realizzare diversi *MVP* da rilasciare ai propri *early adopters* e li indusse a definire degli "atti di fede" che validarono senza sosta, utilizzando le giuste metriche in modo da non poter mentire a se stessi.

Cosa voglio dire con quest'ultima affermazione? Che se avessero osservato unicamente il comportamento dei clienti in merito alla registrazione e attivazione avrebbero continuato su quella rotta. Invece è fondamentale *step* dopo *step* ottenere un risultato positivo in tutti gli aspetti che permettano a un *business* di prosperare e crescere nel tempo. È stato detto che si deve sempre

iniziare dall'area più rischiosa in un preciso istante per poi, una volta convalidata, proseguire verso le restanti. Per tale ragione il primo *step* che David e Jason affrontarono fu la capacità di *Votizen* di indurre i clienti a registrarsi. Dopodiché era necessario che questi divenissero utenti attivi. Sfortunatamente queste variabili non sono sufficienti per creare un *business* che possa crescere e avere successo. È necessario che gli utenti restino attivi nel tempo, ovvero che la metrica della *retention* abbia un valore positivo, e che trovino il prodotto utile al punto tale di parlarne con i propri contatti. Ciò per *Votizen* non era accaduto. Il valore presente non era in grado di soddisfare le esigenze e aspettative dei clienti.

Questo caso dimostra la necessità di procedere per gradi e di seguire un percorso idoneo a individuare l'ipotesi più importante da validare per ogni differente momento.

Il primo pivot; da *Votizen* a *@2gov*. Ora si passa alla terza fase di vita di *Votizen*, quella in cui l'imprenditore realizza il suo primo e vero *pivot*. Il *pivot* richiede un ripensamento totale del proprio *business* e delle proprie ipotesi fiduciarie.

La prima fase di esperimenti condotta aveva palesato un tasso di registrazione e attivazione positiva. Il problema subentrava nelle ipotesi fiduciarie che riguardavano la *retention* e il *referral* poiché l'architettura del *Social Network* non aveva introdotto nessun maggior valore agli utenti, i quali non stavano utilizzando *Votizen* come uno strumento di attivismo politico. Ne segue, perciò, che si doveva cambiare il modello di *business* e trovare una via diversa per aumentare questi due valori.

David e Jason decisero, allora, di trasformare *Votizen* in *@2gov*. *@2gov* non prevedeva più le funzionalità del *social networking*, ma aveva come obiettivo quello di facilitare l'interazione tra elettori e politici. Consentiva, infatti, di contattare determinati rappresentanti attraverso gli altri *Social Network*. Le richieste sostenute dagli utenti attivi di *@2gov* arrivavano tramite formato cartaceo ai membri del congresso. *@2gov* era uno strumento, quindi, che voleva

facilitare l'interazione tra gli utenti che sostenevano le stesse cause al fine di trasformarle in un'unica grande voce che poteva comunicare con maggior forza con il mondo della politica.

Si possono osservare i nuovi atti di fede nella seguente tabella, i quali mantenevano le prime due ipotesi fiduciarie poiché non aveva senso cambiare qualcosa che era stato già dimostrato essere di valore e funzionante sul mercato.

Leap of Faith	Gli utenti sarebbero stati interessati ad un prodotto che facilitava la partecipazione e l'impatto nella vita politica.	Gli utenti per poter usare @2gov dovevano essere regolarmente iscritti come elettori.	@2gov permetteva agli utenti di contattare i politici eletti attraverso i social già esistenti. L'utente, infatti, scrive il suo messaggio tramite un <i>device</i> e @2gov fa pervenire il messaggio in forma cartacea al politico destinatario.	La capacità di @2gov di facilitare e migliorare il contatto con il mondo della politica avrebbe indotto gli utenti ad utilizzare ripetutamente il servizio.	Gli utenti sarebbero stati disposti a pagare per l'efficacia del servizio.
Metrics	Registration	Activation	Retention	Referral	Revenue
Results	42%	83%	21%	54%	1%

Per realizzare questo nuovo prodotto il *team*, evidenzia Eric, aveva impiegato altri quattro mesi e altri 30.000 dollari. Pertanto avevano speso 50.000 dollari in un anno, ossia una briciola di quanto spendono, di norma, le imprese avviando le produzioni incuranti della fase di validazione e dei pareri del mercato. Per di più, in un anno avevano rilasciato tre *MVP*, effettuato un *pivot* e ottenuto una quantità di informazioni straordinarie e preziose tramite cui apprendere il funzionamento del mercato e le caratteristiche dei clienti.

Detto ciò, se si guarda accuratamente la tabella, si nota come ora siano cresciuti a dismisura quei tassi, *retention* e *referral*, che prima erano insignificanti. Una volta superata e convalidata anche questa fase, vi è l'ultima verifica da portare a termine che riguarda, naturalmente, la redditività del prodotto. @2gov, però, non superava questo banco di prova, perché un *business*, come mostra la tabella, ove solo 1 cliente su 100 è disposto a pagare è un *business* fallimentare e senza speranza di perdurare.

Il *team* si trovava nuovamente dinanzi alla scelta più complicata per un imprenditore: Perseverare o *pivotare* per l'ennesima svolta alla ricerca del

modello di *business* vincente. Si optò di nuovo per il *pivot*. Il *pivot*, però, questa volta non si focalizzava sul modello di revenue, bensì era qualcosa di più radicale. Il *team*, infatti, decise di cambiare *target*, indirizzando la propria offerta verso il mondo *business* e non più *consumer*.

Il secondo pivot; dal B2C al B2B. I due fondatori si accorsero che negli USA vi erano tre soggetti di cui aziende, organizzazioni e società specializzate nella raccolta fondi che erano profondamenti immersi nel mondo della politica e interessati a trovare uno strumento da usare per le campagne elettorali dei rappresentanti che sostenevano. In breve tempo i due fondatori si trovarono a firmare lettere d'intenti con le quali promettevano di consegnare un nuovo prodotto secondo le specifiche indicate. Nonostante questo interesse, tre mesi dopo, quando David e Jason erano pronti alla consegna, nessuna di queste grandi aziende decise di formalizzare l'accordo.

Pertanto, anche stavolta, dovettero affrontare l'ennesimo fallimento. Ogni fallimento, però, è sempre fonte di prezioso apprendimento.

Il *pivot* era stato brusco questa volta, forse eccessivamente. Avevano deciso, infatti, di cambiare *target*, abbandonando tutte le conferme che aveva trovato sino ad ora con gli esperimenti precedenti. Forse, è certamente più semplice parlare a posteriori, avrebbero dovuto perseguire sul sentiero precedente poiché avevano condotto un solo tentativo sul modello di *revenue* e, in tal modo, avrebbero sicuramente risparmiato tempo, stress e denaro, evitando il tentativo di creare un prodotto *B2B*.

Nonostante ciò David e Jason, a mio parere, hanno una delle caratteristiche più importanti per essere un imprenditore vincente. Molti, nei loro panni, avrebbero rinunciato per disperazione o avrebbero perseverato nella costruzione di un *business* fallimentare, perché troppo innamorati dell'idea. Loro, invece, non si arresero, operarono sempre seguendo gli insegnamenti del metodo *lean* e decisero di cambiare il modello di *business* ogni volta che le metriche evidenziavano che tale strada era totalmente fallimentare.

Competenza, disciplina e tenacia li condussero, dunque, all'ultimo e, finalmente, vincente *pivot*, svoltando, stavolta, verso una nuova piattaforma.

L'ultimo e vincente *pivot*; si torna al B2C. Ora @2gov si rivolgeva nuovamente al lato *consumer* presentando il seguente modello di *business* e, quindi, le seguenti ipotesi fiduciarie.

<i>Lead of Faith</i>	Gli utenti sarebbero stati interessati ad un prodotto che facilitava la partecipazione e l'impatto nella vita politica.	Gli utenti per poter usare @2gov dovevano essere regolarmente iscritti come elettori.	@2gov permetteva agli utenti di trovarne altri a cui stava a cuore una determinata causa civile o sociale e di scambiare messaggi per organizzarsi nel sostenere i valori in cui credevano.	L'efficacia, rapidità e semplicità di questa piattaforma di contatto avrebbe indotto gli utenti a parlarne con i propri amici e conoscenti	Gli utenti sarebbero stati disposti a pagare mediante carta di credito 0,20 dollari per messaggio.
<i>Metrics</i>	<i>Registration</i>	<i>Activation</i>	<i>Retention</i>	<i>Referral</i>	<i>Revenue</i>
<i>Results</i>	51%	92%	28%	64%	11%

Se anche dopo il primo *pivot* i valori sino al *referral* parlavano di un modello vincente, la grande differenza che ora si può osservare riguarda la percentuale di utenti disposti a pagare. Difatti, se prima questa si attestava intorno all'1% ora risulta essere cresciuta drasticamente sino all'11%. Ne segue che circa un cliente su dieci è disposto a spendere 0,2 dollari per scambiare messaggi con altri utenti. A prima vista sia il prezzo sia la percentuale dei clienti, che contribuiscono ai *revenue*, non sembrerebbero raccontare di un *business* sostenibile o dalle grandi prospettive. D'altro canto, se è vero che le metriche sono importanti e non mentono mai, ancora più importante è l'interpretazione che si sa dare al quadro generale, il tipo di *business* che si vuole creare e le caratteristiche dei propri clienti. Difatti, se da un lato solo 1 utente su 10 è disposto a pagare, la quantità dei messaggi che i clienti paganti andranno a scambiarsi su un tema delicato come un causa civile o sociale sono piuttosto numerosi. Infatti, le informazioni da scambiarsi sono elevate così come le questioni sulle quali fare chiarezza. Ancora, sono necessari numerosi messaggi per accordarsi in maniera adeguata su come agire per sostenere le cause civili e sociali di comune interesse. In più, le persone che hanno dei forti ideali in questi ambiti non guardano certo ai soldi che spendono, bensì sono più focalizzati sui risultati che devono e possono

raggiungere utilizzando un determinato strumento. Pertanto se *@2gov* fosse stato in grado di creare un luogo ove organizzarsi si fosse mostrato semplice, efficace e immediato e dove una persona potesse trovarne altre con gli stessi ideali, allora il successo sarebbe stato certo. La risposta era contenuta nel tasso di viralità che era pari al 65% e nel tasso di *retention* pari al 28%. Il prodotto funzionava, generava valore e soddisfaceva le esigenze dei clienti. Inoltre, per il *team* l'aspetto fondamentale era la viralità e il suo valore dichiarava che ogni 100 persone 65 avrebbero consigliato questo prodotto ad amici e conoscenti. Ipotizzando, ora, che ognuno di questi riesca mediamente a convincere anche solo uno dei suoi contatti a provare *@2gov*, si avranno allora 65 nuovi utenti di cui, secondo il tasso di *revenue*, 6,5 saranno disposti a pagare per il servizio fornito.

Come si è visto in precedenza i temi trattati su *@2gov*, le caratteristiche degli utenti e l'efficacia del servizio fanno sì che questi siano disposti a scambiarsi numerosi messaggi e, quindi, a spendere molti soldi. Questo scenario racconta, pertanto, di un prodotto altamente virale in grado di propagarsi, di un valore adeguato a convincere una persona su tre a utilizzarlo in futuro e con un modello di *revenue* idoneo a generare un *business* più che redditizio.

I risultati finali. Questo mia idea sul futuro del prodotto di David e Jason è stato dimostrato, in quanto, come mostra *Crunchbase*¹⁵⁷, *@2gov*, in appena sei anni dalla nascita, ha ottenuto complessivamente 2,3 milioni di fondi di cui 1,5 da uno dei primi investitori di *Facebook*, Peter Thiel, e, attualmente, è in grado di verificare, scrive Ries, l'identità degli elettori in 47 paesi degli Usa. Da lavoro a 10 dipendenti e, per di più, è divenuto uno strumento fondamentale di democraticità. Tramite l'invenzione di Binetti e Putorti sono state presentate numerose proposte al Congresso tra cui anche lo *Startup Visa Act*, successivamente entrato in vigore. La potenza di *@2gov* è sensazionale, poiché usa uno strumento democratico, il web, per rendere effettivamente democratica la politica statunitense, creando un mezzo di contatto che da talmente tanta

¹⁵⁷Crunchbase. (2015). *Votizen*. Tratto da Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/organization/votizen>.

risonanza alla voce delle persone che la loro opinione non può più essere ignorata.

Successivamente nel tempo @2gov si è fusa con un'altra importante realtà come *Causes*, la quale può contare 60M di attivisti creando, in tal modo, una realtà ancora più rilevante e influente nella politica statunitense.

6.11. Il *building block* dell'*unfair advantage*.

Definizione. L'ultimo blocco che si affronta è quello dell'*unfair advantage* in italiano vantaggio ingiusto. Se si prende un comune *Lean Canvas*, nell'apposito blocco, deve essere inserita quella caratteristica o elemento che rende l'impresa differente, unica e non copiabile dalla concorrenza.

Jason Cohen, infatti, in un articolo¹⁵⁸, definisce come vantaggio ingiusto ciò che non può essere facilmente copiato o acquistato dalle altre imprese. La definizione, come si può notare, spiega chiaramente la sua importanza. Infatti, in un mondo come quello attuale ove i mercati non hanno più barriere e confini, dove le grandi imprese hanno accesso a ogni contesto economico e geografico, dove internet ha reso l'informazione accessibile a tutti, più semplice e meno costoso avviare e mantenere un'attività propria, la concorrenza ha raggiunto livelli estremamente elevati. Pertanto, possedere qualcosa di unico, quindi non copiabile e acquisibile, e che sia di valore per le persone permette alle imprese di conquistare un ruolo da protagonista nel mercato. In altri termini l'*unfair advantage* consente di costruire un *business* per cui chi è già cliente continuerà a utilizzare quel prodotto e per cui le persone che avranno quell'esigenza in futuro decideranno di rivolgersi a quella soluzione e non alla concorrenza.

Da questi ragionamenti, inoltre, si può comprendere come avere un'idea vincente e averla per primi non sia sintomo di successo. Infatti, se l'idea dovesse essere così interessante verrebbe immediatamente copiata da altri che,

¹⁵⁸ Cohen, J. (2010). *Real Unfair Advantages*. Tratto da A Smart Bear: <http://blog.asmartbear.com/unfair-advantages.html>.

entrando come secondi sul mercato, avrebbero anche l'opportunità di poter creare un prodotto migliore. I cosiddetti *followers* godono di un certo vantaggio rispetto al *first-mover*, poiché possono studiare, osservare il prodotto e le reazioni dei clienti dall'esterno, capire cosa sia di valore e cosa debba essere eliminato o migliorato e, di conseguenza, creare ed entrare nel mercato con un prodotto nettamente migliore di quello del *first-mover*. Per tali ragioni ogni *team*, sottolinea Cohen nell'articolo, deve lavorare ogni giorno con la consapevolezza di dover creare qualcosa che sia in grado di proteggerli dalla possibilità che un'altra *startup* o, nella peggior delle ipotesi, un'impresa con più dipendenti e soldi decidano di copiare la loro idea.

Ora, è giunto il momento di chiarire cosa sia e cosa non sia un vantaggio ingiusto in pratica, poiché molti sono i fraintendimenti che si creano intorno a questo concetto.

Cosa non è un *unfair advantage*. Se è chiara la sua importanza e le caratteristiche che deve possedere, overosia non copiabile, acquisibile e di valore per il mercato, molto più complesso è comprendere quali elementi nella realtà possano rispondere a questo *identikit*. Jason Cohen è un imprenditore e investitore di successo negli USA e, in quanto tale, ha assistito a numerosi *pitch* ed è entrato in contatto con molte *startups*. La sua esperienza, quindi, gli ha permesso di poter maturare una conoscenza approfondita del mondo delle *startups* e di cosa possa essere un reale *unfair advantage*. In un articolo¹⁵⁹, Jason racconta che molti *team* nell'intento di creare questa unicità si basano su elementi che non hanno i connotati giusti per essere dei vantaggi ingiusti. Per tale ragione è necessario chiarire, in primo luogo, cosa non sia un *unfair advantage*. Gli esempi riportati da Cohen sono i seguenti e sono estrapolati dal seguente articolo¹⁶⁰:

- Essere gli unici ad avere una certa caratteristica X. Questo è un vantaggio ingiusto temporaneo o più che altro è un vantaggio ingiusto finché

¹⁵⁹Cohen, J. (2010). *Real Unfair Advantages*. Tratto da A Smart Bear: <http://blog.asmartbear.com/unfair-advantages.html>.

¹⁶⁰Cohen, J. (2010). *Real Unfair Advantages*. Tratto da A Smart Bear: <http://blog.asmartbear.com/unfair-advantages.html>.

qualcun altro non decida di copiarlo. Purtroppo, com'è stato già detto, questa *feature* sarà copiata solo nel caso sia di valore. La conclusione è evidente: avere una certa caratteristica non implica essere unici e migliori.

- Avere più caratteristiche rispetto alla concorrenza. In un paragrafo è stata enunciata la visione del concetto di qualità introdotto dal metodo *lean*. Un prodotto è di qualità non se è il più tecnologico del mercato o se ha il maggior numero di funzionalità possibili, bensì quando possiede unicamente quelle desiderate dai clienti. Averne di più, addirittura, implica sprecare importanti risorse.
- Brevettare le proprie idee, invenzioni e prodotti per proteggersi dalla concorrenza. Jason Cohen sostiene che questa scelta abbia valore solo in alcuni settori come quello alimentare, vedi *Coca-Cola*, e farmaceutico. Infatti, continua l'imprenditore, in un'era ove le grandi imprese hanno risorse, denaro, talenti e dove su internet è possibile trovare qualsiasi informazione, tutto diviene probabilmente copiabile.
- Essere convinti di avere la migliore strategia di web e *social media marketing*. Cohen rileva nell'articolo che l'80% delle *startups* con cui ha dialogato sosteneva di poter vantare la migliore strategia in questo campo. In primo luogo, è una pura convinzione, per di più basare il proprio successo sulla risonanza che si sa dare al prodotto è una chimera. Sicuramente si potranno spingere le persone a farsi un giro sul sito o a provare il prodotto ma se il problema trattato non è rilevante o la soluzione non di valore, essere così bravi nel *marketing* è totalmente inutile. Inoltre puntare con decisione su quest'attività è una delle scelte più sbagliate perché è costosa, può distrarre il *team* da aspetti molto più importanti e in più i comportamenti dei clienti sono difficilmente controllabili. A tal proposito, ad esempio, per creare la giusta campagna di *marketing* è necessario avere un'ottima comprensione del cliente ed è, quindi, più importante focalizzarsi sulla *customer development*.

- Avere una grande passione. Fare *startup* solo perché fa sentire speciali significa aver già fallito prima di saperlo. D'altro canto pensare che avere una grande passione sia sufficiente è un errore enorme. Avere passione, infatti, è semplicemente una caratteristica necessaria per avere la forza di alzarsi dopo ogni risultato negativo.
- Avere un *business* meno costoso. È vero che grandi studiosi come Porter hanno sempre evidenziato la possibilità di realizzare due strategie per divenire *leader* sul mercato, ovverosia quella della differenziazione dell'offerta e quella del costo. Oggigiorno però, creare un prodotto puntando unicamente sul fattore prezzo non implica aver sviluppato un vantaggio ingiusto. Difatti l'apertura dei mercati e la riduzione dei costi di internet hanno aumentato la concorrenza e la possibilità di trovare un *competitor* in grado di vendere il prodotto allo stesso se non a un costo minore. Questo è ancor più vero se si parla di prodotto digitale. Si è visto nella parte della tesi ove si parla della coda lunga, che i costi marginali di produzione per questi prodotti sono in sostanza nulli. Pertanto creare un prodotto gratis o *freemium*, ovverosia che diviene a pagamento quando si superano certe soglie nel suo utilizzo, è divenuto alla portata di tutti. Perciò è necessario focalizzarsi sul valore offerto più che sul costo stesso.

Cos'è un *unfair advantage*. Una volta chiariti i fraintendimenti sull'*unfair advantage* è giunto il momento di presentare gli elementi che possono essere considerati tali poiché in grado di rendere l'impresa unica. Per Cohen sono i seguenti¹⁶¹:

- *Insider information* per creare la soluzione ideale. Cohen per *insider information* intende la conoscenza intima e profonda che una persona o un *team* può avere del mercato e dei clienti cui fa riferimento. Si è visto, infatti, per l'arco di tutta la tesi che una *startup* per avere successo deve

¹⁶¹Cohen, J. (2010). *Real Unfair Advantages*. Tratto da A Smart Bear: <http://blog.asmartbear.com/unfair-advantages.html>.

essere in grado di identificare un problema rilevante per la gente e capirlo in tutti i suoi aspetti al fine di creare una soluzione di valore. Ecco, *l'insider information* da questo potere al *team*.

- Focalizzazione su una caratteristica. Detta così non ha molto valore. Non è sufficiente fare una sola cosa per avere successo. È necessario, infatti, farla meglio degli altri e realizzarla in modo tale che non sia copiabile o acquisibile. Si pensi ad *Apple* sostiene Jason. *L'i-Phone* non è il prodotto migliore nel mondo della telefonia *mobile*; è estremamente costoso, l'assistenza tecnica è difficile da digerire, tecnologicamente esistono numerose alternative più efficienti eppure è il *leader* incontrastato. Il motivo è che la *Apple* si è focalizzata su una singola caratteristica quella del *design* al fine di creare un prodotto che divenisse uno status quo e simbolo di una generazione. Ovviamente è facile intravedere un legame tra questo scenario e *l'insider information*. Infatti, solo una conoscenza approfondita del mercato e dei clienti può condurre un'impresa a trovare la caratteristica vincente.
- *Personal authority*. Essere riconosciuto come un'autorità e un punto di riferimento in un settore porta ad avere un grande vantaggio sulla concorrenza. Raggiungere una certa reputazione in un settore consente di godere di un certo privilegio rispetto ai *competitors*. Anche qui è palese il collegamento con *l'insider information*. La reputazione dipende dal prodotto che si è creato e la sua qualità dipende ovviamente dall'*insider information*.
- Avere dei clienti esistenti. Jason Cohen Intende dire che ogni cliente che una *startup* o impresa ha è un vantaggio ingiusto. Infatti, la concorrenza non ha un rapporto con quella persona e in quanto tale non può osservarne i comportamenti, studiarne le reazioni e dialogare liberamente con lui. Il cliente è la prima e più grande risorsa di un'impresa perché conosce perfettamente il prodotto e il suo problema e, pertanto, è in grado di evidenziare ciò che funziona nella soluzione, ciò che è inutile e

ciò che manca. Ancora una volta è palese la stretta relazione con *l'insider information*.

- Il *dream team*. Solo su questo punto mi trovo in disaccordo con Jason. Avere il miglior *team* non è sintomo di successo. Avere il *team* migliore possibile non serve a nulla se non vi è comprensione del mercato. Questa caratteristica diviene un vantaggio aggiunto in un momento successivo all'*insider information*.
- La *community*. Avere una *community* come *Facebook* e *Youtube* è una caratteristica che tutela l'impresa da qualsiasi tipo di concorrenza. Perché mai un utente dovrebbe utilizzare un prodotto Y se tutte le persone con i suoi stessi interessi già usano il prodotto X e sono soddisfatti del valore che lo stesso offre? Non c'è ragione, anzi, questa situazione, genera *switching costs* molto elevati, ovverosia dei costi aggiuntivi che qualsiasi concorrente deve sostenere per convincere i clienti a cambiare le loro preferenze. Ancora una volta vi è una stretta connessione con *l'insider information*, poiché è impossibile creare una *community* senza avere una piena conoscenza del cliente, dei suoi problemi e desideri.

Come si è notato da questo elenco, ogni *feature* in grado di creare unicità è legata all'*insider information*, ovverosia a una conoscenza completa e profonda del mercato ove si vuole operare. Questo è uno degli obiettivi che vuole raggiungere il metodo *lean*.

Come creare l'*unfair advantage*. In questo paragrafo si è mostrato cosa s'intende per vantaggio ingiusto, la sua importanza e il ruolo che svolge in un contesto caratterizzato da elevata concorrenza. Sono stati illustrati gli errori più comuni che le *startups* pongono in essere e quali elementi possano, invece, contribuire a creare un'impresa unica. Ancora più importante, però, è sicuramente cercare di trovare un modo per ottenere questo *unfair advantage*, ovverosia creare quel *business model* che permetta all'impresa di crescere nel tempo, assumendo un ruolo preponderante nel mercato. Eric Ries nel suo

libro¹⁶² parla di due potenziali motori di crescita, quello *sticky* e della viralità. Detto ciò, è necessario chiarire, in primo luogo, cosa s'intenda per prodotto *sticky* e virale. Il primo è inteso come quel prodotto o servizio che possiede delle caratteristiche tali per cui una persona, ogni qual volta si manifesti quel determinato problema, utilizzerà sempre quella soluzione. Da questa capacità dipende il tasso di *retention*. Questo tasso indica quanti clienti rimangono sulla piattaforma in un certo arco temporale. La metrica opposta prende il nome di *churn rate* o tasso di abbandono. In questo scenario è fondamentale che il tasso di acquisizione di clienti sia maggiore del tasso di abbandono. Maggiore è quindi la forbice in favore del primo, maggiore sarà il suo effetto e più rapida sarà la crescita della *startup*.

Per virale, invece, s'intende un prodotto che offre un valore tale per cui chi lo utilizza è portato a parlarne con i contatti del suo *network* e determina, quindi, il tasso di *referral* o coefficiente virale. Questa metrica è determinata, secondo il libro sacro delle metriche scritto da Croll e Yoskovitz¹⁶³, calcolando, in primo luogo, il tasso degli inviti per utenti che si ottiene dividendo il numero degli inviti inoltrati per il numero degli utenti attuali. In secondo luogo bisogna individuare il tasso di accettazione, ovvero il rapporto fra il numero di click collegati alle richieste per il numero totale degli inviti. Infine il prodotto tra il tasso di inviti e di accettazione permette di ottenere il coefficiente virale. Ovviamente, affinché un *business* possa crescere nel tempo, il coefficiente deve essere il più vicino possibile al valore unitario in modo tale che ogni cliente sia in grado di portarne un altro.

In realtà vi è un terzo, quello a pagamento, ma non ha senso spendere dei soldi per acquisire dei clienti se non si è in grado poi di farli tornare sulla propria piattaforma, ovvero se non si è in grado di creare un prodotto *sticky*.

Eric Ries nel suo libro espone la sua tesi secondo cui ogni prodotto deve trovare il motore di crescita adatto alle sue caratteristiche. In tal caso egli espone

¹⁶² Ries, E. (2012). *Partire leggeri* da p.209 a 215. Firenze: Rizzoli Etas.

¹⁶³ Croll e Yoskovitz (2013). *Lean Analytics* p. 230. O'Reilly.

l'esempio di *Hotmail*¹⁶⁴. Nel 1996 fu lanciato questo servizio di posta elettronica gratuito; era la prima volta che accadeva. Dopo sei mesi gli utenti erano più di un milione, dopo diciotto addirittura 12 milioni. *Microsoft* decise allora di acquisire *Hotmail* per 400 milioni di dollari. Sicuramente dal punto di vista dei numeri fu uno straordinario successo. Ora, però, si pensi alla propria *mail*. La maggioranza delle persone utilizza *gmail* come servizio di posta elettronica. Il motivo è che *gmail* non ha cercato di creare solo un prodotto gratuito e virale come *Hotmail*, ma soprattutto un prodotto di valore che creasse *stickiness* nel tempo. Difatti, ha aggiunto una serie di servizi come *Google drive* che sono utili a chi possiede già un servizio di posta elettronica. Ed è proprio la capacità di creare un prodotto con alta *retention* e di valore che ha generato la diffusione e la viralità della *mail* di *Google*. Con questo esempio si vuole dimostrare che creare solamente un prodotto virale senza che sia *sticky* può comportare la possibilità di raggiungere grandi numeri nel breve periodo; numeri, però, che sono destinati a scendere drasticamente nel tempo. Stesso discorso nel caso opposto. Infatti, creare un prodotto che crei *retention* per pochi e che non abbia la capacità di diffondersi nel mercato è destinato, senza alternative, al fallimento. Per tale ragione sostengo che essere *sticky* o essere virali non garantisce una crescita sostenibile nel tempo. Pertanto, personalmente, ritengo che la crescita non possa prescindere da nessuno dei due motori evidenziati dal fondatore di *IMVU*.

Difatti, quante *apps* si sono diffuse rapidamente e ancor più rapidamente sono morte. Questo perché la strategia della viralità era stata eseguita alla perfezione, ma il prodotto, non essendo di valore, non generava *retention* e senza *retention* è destinato a scomparire, poiché le persone non sono portate a riutilizzarlo nel lungo periodo.

Quante altre volte si sono visti prodotti di valore che non sono riusciti a decollare o che sono stati sovrastati dalla concorrenza poiché il *team* ha perso tempo a perfezionare delle *features* inutili o non è stato in grado di attuare una crescita rapida e virale sul mercato.

¹⁶⁴ Ries, E. (2012). *Partire leggeri* p. 213. Firenze: Rizzoli Etas.

Il senso di questo discorso è che, a mio avviso, la *retention* e la viralità sono due livelli complementari e imprescindibili di uno stesso cammino che la *startup* deve compiere. A differenza di ciò che sostiene un visionario come Eric, ovvero sia che ogni *startup* deve identificare il suo motore di crescita, io ritengo che ogni *startup* deve trovare il motore di crescita più adatto alla fase in cui si trova. Per essere più chiari in una fase di validazione non ha senso creare un sistema virale, poiché se il prodotto non è in grado di creare *retention* il numero dei clienti non potrà mai salire. In questa fase è più importante capire le caratteristiche necessarie per creare un prodotto *sticky*. Allo stesso tempo, nel momento in cui si è raggiunto il *product/market fit*, ossia quando si è pronti a entrare sul mercato, diverrà fondamentale trovare il modo per rendere il prodotto virale al fine di scalare il mercato, senza mai scordarsi l'importanza della *retention*. Pertanto, si vuole intendere che ogni momento della vita della *startup* richiede al *team* di individuare il motore prioritario di crescita senza mai scordarsi, però, di tutti gli aspetti cruciali che li hanno condotti sino a quel punto.

Con questo passaggio però un *team* non deve scordarsi di essere *lean*. Anche quando si cerca di rendere il prodotto il più virale possibile, non si deve mai smettere di fare *test*, ottenere consigli e *feedback*, validare le proprie ipotesi e introdurre funzionalità di valore per il mercato che permettano di mantenere alta la *retention*. L'abbandono di tale approccio comporterebbe una perdita di qualità, la quale implicherebbe una perdita di *stickiness* che a sua volta renderebbe impossibile conferire viralità al prodotto stesso. La mia tesi, come mostrerà il caso studio scelto, sostiene che per essere virali bisogna prima di tutto creare un qualcosa che sia *sticky*. Difatti avere un prodotto con un coefficiente virale pari a 1 è il sogno di ogni *business*. Tale sogno però si trasforma in una chimera nel momento in cui il tasso di abbandono sia anch'esso pari a 1. Questo accade quando il prodotto non ha alcun valore per il mercato cui si riferisce. Nello scenario migliore questa situazione comporterebbe un numero di clienti costanti. Considerando, però, che con internet le persone scambiano sempre di più le proprie esperienze, i clienti delusi da questo prodotto

inizierebbero a raccontare il proprio rapporto con questo sul *web*. Rapidamente il messaggio si diffonderebbe e il coefficiente virale scenderebbe drasticamente causando la morte istantanea del *business* stesso.

Pertanto la *stickiness* è una condizione necessaria e sufficiente per creare viralità, così come il metodo *lean*, il suo ciclo e la mentalità introdotta da Eric Ries sono condizioni necessarie e sufficienti per creare alta *retention*.

Tutti questi discorsi saranno affrontati nel seguente caso studio, ovvero quello riguardante *Groupon*.

6.11.1. *Case study*: Il caso *Groupon*. Come creare un prodotto *sticky* e attuare una strategia per renderlo virale.

Il *background di Groupon*¹⁶⁵. Il titolo del paragrafo richiama alla mente una delle aziende digitali più famose al mondo. *Groupon* nasce a Chicago con l'intento di divenire una piattaforma d'incontro tra i consumatori e le migliori attività locali. La storia di *Groupon* è lunga, tortuosa e complessa. Per tale ragione le fonti a cui si fa riferimento sono molteplici¹⁶⁶¹⁶⁷¹⁶⁸¹⁶⁹.



I due fondatori originali di *Groupon* sono Andrew Mason ed Eric Lefkofsky. La realtà è che il loro sogno imprenditoriale all'inizio era completamente diverso e lontano dall'idea che si trova alla base di *Groupon*. La loro *startup* originale,

¹⁶⁵ *Groupon*, <https://www.groupon.com/>.

¹⁶⁶ Ries, E. (2012). *Partire leggeri* p.84. Firenze: Rizzoli Etas.

¹⁶⁷ Goldman, L. e Shontell, A. (2011). *Groupon: From The Ashes Of A Dead Startup To A Billion-Dollar Company In 2 Years*. Tratto da Business Insider: <http://www.businessinsider.com/groupon-from-the-ashes-of-a-dead-startup-to-a-billion-dollar-company-in-2-years-2011-6?op=1&IR=T>.

¹⁶⁸ Carlson, N. (2011). *Inside Groupon: The Truth About The World's Most Controversial Company*. Tratto da Huffington Post: http://www.huffingtonpost.com/2011/11/01/groupon-history-andrew-mason_n_1069448.html.

¹⁶⁹ Weiss, B. (2010). *Groupon's \$6 Billion Gambler*. Tratto da The Wall Street Journal: <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704828104576021481410635432>.

The Point, nacque nel 2007 e consisteva in una piattaforma ove persone, soprattutto sconosciuti, che condividevano gli stessi problemi o cause si potevano incontrare al fine di trovare insieme un modo per risolverli. Questo non è il luogo per trattare la storia e le criticità di tale idea e, pertanto, ci si limita a dire che la sua eccessiva generalità nelle categorie dei problemi da risolvere, soprattutto all'inizio, determinò un prodotto che poteva essere d'interesse per tutti come per nessuno. Il problema quindi era un'incapacità di trasmettere valore a una determinata categoria di utenti.

Perché Groupon? *Groupon* rappresenta esattamente ciò che è stato discusso nel paragrafo precedente. Infatti, il suo grande successo a livello mondiale è dovuto, in primo luogo, alla capacità di aver costruito un prodotto *sticky* e, successivamente, a una strategia di crescita rapida e virale necessaria per anticipare la concorrenza e per costruire il vantaggio ingiusto. La scelta, come si vedrà, di rimanere nei primi mesi nella sola città di Chicago era dovuta alla volontà di comprendere i due lati del mercato e all'obiettivo di creare un prodotto di valore che generasse un'alta *retention*. Solo una volta realizzato questo obiettivo, *Groupon* decise di entrare rapidamente in altre aree geografiche con un piano di azione già pronto e testato. Questa scelta facilitò la sua diffusione e le permise di muoversi con estrema velocità, poiché nel mercato di origine il *team* aveva appreso tutte le informazioni necessarie. Tale strategia fu decisiva giacché consentì all'impresa di creare una forte *community*, innalzando in tal modo delle barriere all'entrata in un settore ove il prodotto era facilmente copiabile. Come si può notare, *Groupon* insegna che il vero *unfair advantage* risiede nell'*insider information*, elemento chiave per creare un prodotto *sticky*. A sua volta un prodotto con alta *retention*, essendo quindi di valore, induce i clienti a parlarne generando, in tal modo, viralità. Le persone, infatti, non vedono l'ora di poter trovare un prodotto che possa risolvere i problemi dei propri contatti, poiché in tal modo la loro immagine e reputazione cresce, consentendogli, così, di acquisire un ruolo centrale nel *network* di cui fanno parte. Si passa, ora, alla storia di questa *startup*.

Dall'osservazione nacque Groupon. Nel 2008 *The Point* si trovava in una situazione complessa e i due fondatori stavano realizzando la sua incapacità di scalare il mercato. In realtà fu proprio all'interno di questa piattaforma che trovarono l'ispirazione che portò alla nascita di *Groupon*. Infatti, racconta l'articolo¹⁷⁰, un gruppo di 20 persone che volevano acquistare un prodotto si ritrovò sulla piattaforma. Da questa discussione nacque l'idea di provare a creare un acquisto di gruppo al fine di ottenere uno sconto dal venditore. In un *meeting*, nell'estate del 2008, Eric cercò di convincere i restanti membri del *team* che la cosa giusta da fare fosse di concentrarsi sulla creazione di una pagina apposita, all'interno della piattaforma, dove le persone, aventi in comune l'interesse o la necessità di acquisire un prodotto o un servizio, potessero unirsi al fine di ottenere uno sconto di gruppo. La risposta del *team* fu un secco no poiché il *business* di *The Point* era completamente diverso. Infatti, Mason studente di politiche pubbliche, non aveva concepito la piattaforma per soddisfare questo tipo di esigenze ma per unire persone con problemi molto più "nobili", come cause sociali o civili. Ovviamente, quindi, focalizzarsi sullo sconto di gruppo avrebbe significato cambiare il core *business* della *startup*.

Nonostante l'esito negativo del *meeting*, raccontano alcuni membri del *team* nell'articolo, Eric continuava a coltivare nella sua testa l'idea di creare un *business* imperniato sugli acquisti e sconti di gruppo. Gli avvenimenti decisivi che portarono alla nascita di *Groupon* furono lo scoppio della crisi finanziaria statunitense, la crisi di *The Point* che non riusciva a imporsi sul mercato e, soprattutto, la realizzazione da parte di Mason della necessità di una svolta e di un cambiamento radicale del *business*.

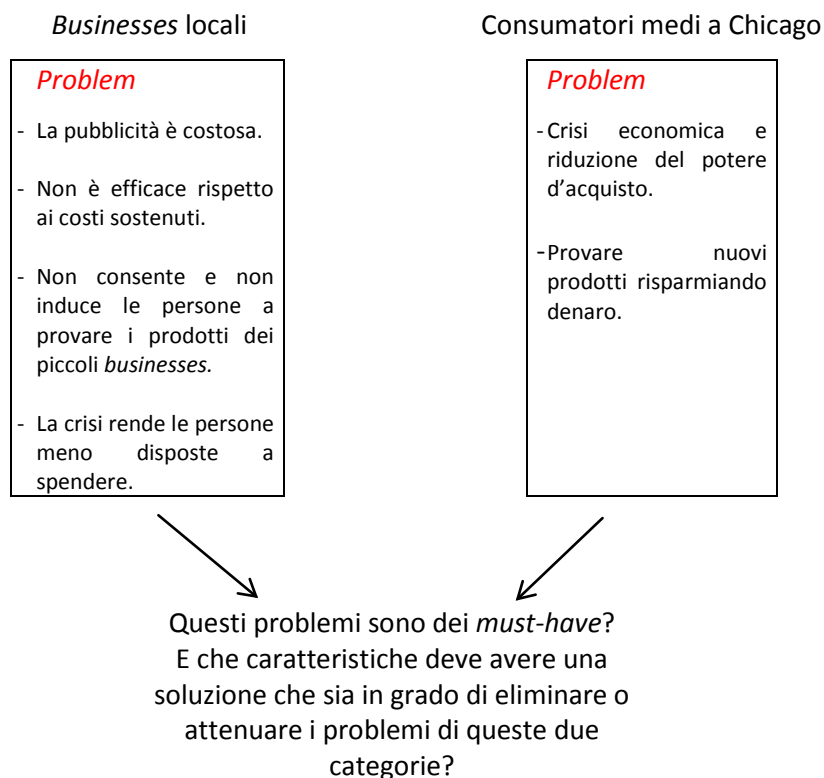
Questo scenario portò alla decisione di abbandonare *The Point* e iniziare a lavorare alla nascita di quella che oggi è divenuta una delle aziende più ricche al mondo: *Groupon*. Spiegato il *background* dei due imprenditori e il percorso che condusse all'idea di *Groupon* è giunto il momento di passare ad analizzare le

¹⁷⁰Vedi nota 167-169.

tematiche di interesse in questo paragrafo, ovvero la costruzione di un prodotto *sticky* e la sua, successiva, crescita virale.

La delimitazione del problema in Groupon. In questa prima fase, pertanto, i due fondatori si accorsero, anche grazie a quella discussione che si creò sulla loro piattaforma, dell'esistenza di un problema reale e concreto, scaturito anche dalla situazione economica del paese, la quale, riducendo duramente i risparmi delle persone, causò una forte crisi nel consumo. Tutto questo, di conseguenza, colpì, inevitabilmente, anche i piccoli e medi *businesses* locali che vedevano diminuire drasticamente le vendite e i ricavi. Pertanto, le condizioni che stava vivendo l'America erano ideali per piantare il seme di *Groupon*.

Con la tabella seguente si può rappresentare il *building block* del problema che *Groupon* voleva eliminare.



Questa era la domanda che il *team* si stava ponendo e che, in quanto incerta, doveva essere validata mediante il ciclo *lean*.

La customer discovery e la prima sperimentazione; la realizzazione dell'MVP.

Ora, quindi, i due fondatori avevano deciso di *pivotare* per puntare su *business* completamente diverso. Identificato e definito il problema, delineati in linea generale gli *early adopters* era giunto il momento di iniziare a formulare ipotesi sulla soluzione e di creare un *MVP* al fine di procedere alla validazione dell'idea e di restringere e identificare i soggetti più adatti a questo modello di *business*. Questo fu l'approccio di *Groupon*. Vediamo la soluzione originale a cui i due fondatori avevano pensato.

Businesses locali

Solution

-Piattaforma dove i *businesses* locali potessero proporre *coupons* di gruppo per l'acquisto di un prodotto o servizio a prezzi scontati.

Consumatori medi a *Chicago*

Solution

-Piattaforma dove le persone potessero acquistare *coupons* di gruppo per l'acquisto di un prodotto o servizio a prezzi scontati.

Questa era la soluzione a cui i due fondatori aveva pensato. Come si sarà capito dalla tesi riconoscere un problema e pensare a una soluzione non implica raggiungere il successo. Quante volte sono stati realizzati prodotti per problemi reali ma che non si sono diffusi sul mercato perché non erano modellati sulle caratteristiche dei clienti. Per tali ragione, Eric Ries parla dell'importanza della sperimentazione tramite un *MVP*. Nel caso di *Groupon* il minimo prodotto fattibile era di una semplicità geniale, adeguato per iniziare a conoscere i clienti e per procedere alla validazione della propria idea. Infatti, Eric e Mason, riporta il seguente articolo¹⁷¹, decisero di vendere, nell'Ottobre del 2008, un *deal* che permetteva di acquistare due pizze al prezzo di uno in un ristorante collocato nello stesso palazzo ove *Groupon* aveva il suo *hq*. La vendita dei *deals* avveniva tramite un *blog* aperto su internet.

¹⁷¹ Vedi nota 167-168.

Fu acquistato da 20 persone in un giorno e così *Groupon* continuò a validare la sua idea pubblicando, giorno dopo giorno, nuovi *deals* sul suo *blog*. In questa fase i *businesses* locali vennero trovati tramite amici, familiari e conoscenti dei membri del *team*. In altre parole utilizzando i loro contatti più o meno stretti. In questo momento, difatti, era importante approfondire la conoscenza del cliente, ottenere *feedback* e validare l'idea, non avere un parco utenti e un numero di *businesses* vastissimi.

A tal proposito il seguente articolo¹⁷², spiega come i membri del *team*, durante i primi mesi, spendevano più di tre ore al giorno, scambiando *mail* con gli acquirenti al fine, appunto, di ottenere *feedback* e il maggior numero di informazioni possibili.

Ora, l'obiettivo dei due fondatori era di scoprire i giusti meccanismi per creare una soluzione che fosse allineata con i problemi evidenziati dai comportamenti degli utenti che compravano i *deals* sul *blog*.

La creazione di un prodotto *sticky*. Il percorso intrapreso da *Groupon* rispecchia perfettamente l'approccio *lean* e il pensiero espresso nel paragrafo sull'importanza di creare un prodotto che prima sia *sticky* e poi virale.

La scelta della sperimentazione di *Groupon* viaggiava proprio in tale direzione.

Tali mesi di *test* consegnarono ai due fondatori fonti di apprendimento inestimabili per capire quali elementi stessero più a cuore ai due lati della piattaforma. Inoltre, un modello di *business* come quello di *Groupon* non incorpora in sé un vero *unfair advantage* di tipo tecnologico o qualche forma di brevetto che potesse tutelare il *team* dai *competitors*. Difatti il loro modello di *business* era estremamente facile da copiare.

Quale poteva essere allora un vantaggio ingiusto e come si poteva sviluppare in quel settore? Sicuramente, come è stato detto, l'*unfair advantage* consiste nella capacità di creare un prodotto che generi alta *retention*. Pertanto, era necessario avere una conoscenza approfondita dei *targets*. Nonostante la sua

¹⁷² Vedi nota 167-168.

importanza, una soluzione come *Groupon* poteva esser studiata, facilmente copiata dalla concorrenza e addirittura resa migliore per il classico vantaggio del *follower*. Tuttavia, se si pensa più in profondo ai vantaggi competitivi che *Groupon* detiene tutt'ora, vi è da annoverare l'importanza di farsi conoscere e di arrivare prima degli altri sui mercati, di stabilire le *partnerships* con i locali migliori e avere dall'altro lato la più ampia comunità di utenti possibile.

Pertanto, seguendo tale ragionamento si potrebbe intervenire sostenendo che quella fase di sperimentazione fosse soltanto una perdita di tempo. *Groupon* avrebbe dovuto accelerare i ritmi ed entrare subito in più mercati possibili.

Tale osservazione, invece, è assolutamente sbagliata. Difatti, essere più veloce della concorrenza con un prodotto scadente e che non genera valore a sufficienza implica perdere la possibilità di stringere relazioni di lungo periodo con il mercato e sottoporsi al vantaggio dei *followers*. Pertanto, prima di puntare a un prodotto virale per scalare, era vitale sperimentare e porre in essere una adeguata *customer development* al fine di creare un prodotto in grado di generare un'alta *retention*.

Detto ciò, ora, si mostrano quali erano allora gli elementi critici che, se risolti, potevano trasformarsi in vantaggio ingiusti e far divenire *Groupon* *sticky* sia per il lato *business* che per gli acquirenti dei *deals*. Si affronta per prima la situazione dell'utente comune.

Criticità N.1: Qualità Dei Deals.

Gli articoli citati precedentemente mostrano come Mason nelle interviste sottolinei l'importanza di avere dei *partners* di alta qualità affinché il cliente iniziasse ad apprezzare la piattaforma, a fidarsi del prodotto, decidesse di tornarvi in seguito e di suggerirla agli amici e familiari. La qualità, soprattutto nell'era di internet è fondamentale. Troppo facile, oggi, trovare un prodotto alternativo grazie alla mole di informazione che si trovano sul *web*. Tale realtà spinse il *team* di *Groupon* a scegliere, almeno a Chicago o in tutte le città americane dove avessero dei contatti, i *businesses* suggeriti dalle persone di cui si fidavano. In più, il *team* stesso realizzava delle ricerche, verificando di persona

se quel *business* fosse o meno di qualità. Inoltre, nell'articolo del *Wall Street Journal*¹⁷³, una persona interna a *Groupon* rileva che un altro criterio di scelta si basava sulle recensioni che la stessa attività aveva ottenuto su siti come *Yelp*, poiché erano conferiti dagli utenti stessi.

Quest'aspetto era cruciale per la creazione della *retention*, poiché un *deal* di qualità implica molti clienti soddisfatti e molti clienti soddisfatti implicano una maggior fiducia nel prodotto, un ritorno garantito nella piattaforma ed anche un prodotto virale.

Criticità N.2: Varietà Dei Deals.

Se, ovviamente, tale caratteristica non è importante in fase di sperimentazione, lo diventa in fase di lancio al fine di attrarre diversi tipi di clienti e, anche, al fine di far sì che uno stesso cliente con esigenze diverse possa decidere di usare tale piattaforma per bisogni differenti. La varietà è subordinata alla qualità, poiché un cliente soddisfatto da un *deal* nel settore X è più facilmente portato a provare un'offerta di un altro settore.

Come *Groupon* poteva garantire la varietà? Tramite un duro lavoro di ricerca di attività differenti. L'articolo di *Business Insider* citato precedentemente spiega come soprattutto nei primi mesi il *team* effettuasse centinaia di chiamate al giorno per trovare dei partner disponibili.

Inoltre più gli utenti utilizzavano e consigliavano il prodotto ad amici, più cresceva la *community* di *Groupon* e più divenivano gli stessi *businesses* a chiedere loro di poter entrare a far parte della piattaforma.

Criticità N.3: Deals scadenti.

Anche questa è collegata alla prima criticità. Come si sarebbe dovuta comportare una piattaforma in presenza di un *deal* scadente al fine di evitare di perdere il cliente e di subire una pubblicità negativa? Spesso tale tematica è ignorata dalle imprese a causa della convinzione che siano loro a dominare il mercato. Probabile che queste riescano a sopravvivere per un certo periodo, ma, prima o poi, la non curanza dei clienti insoddisfatti presenterà il suo conto.

¹⁷³ Vedi nota 168.

Comunque, Eric e Mason, raccontano in tutti gli articoli come la *customer satisfaction* fosse uno degli obiettivi fondamentali e necessari su cui focalizzarsi al fine di creare una *community* felice.

In primo luogo, adottarono una politica che prevedeva il rimborso completo delle spese nel caso in cui il *deal* non avesse soddisfatto il cliente. Per di più, vi era un invio continuo di mail tra *Groupon* e il cliente per mostrare le offerte migliori e per mantenere sempre vivo il contatto. Per quanto concerne il servizio clienti, questo era attivo 24 ore su 24 con l'intento di mostrare l'importanza che il cliente rivestiva.

Criticità N.4: Disponibilità economiche ridotte.

Si è già parlato dello scoppio della crisi e della necessità di tenere sotto controllo le spese. *Groupon* non doveva preoccuparsi poiché il risparmio era una delle sue *feature* basilari. Semplicemente i *coupons* erano convenienti e presentavano importanti sconti rispetto al prezzo originale. In più la registrazione sul sito non richiedeva alcun tipo di esborso.

Criticità N.5: Aumentare l'interesse e la vendita dei *deals*.

Groupon utilizzò i *social* per presentarsi al mondo. La caratteristica chiave, però, a mio avviso, fu la brillante intuizione di lasciar vedere a chiunque, anche a chi non era ancora utente, le offerte presenti sul sito.

I due fondatori compresero che scegliere di far vedere i *deals* solo a chi si fosse registrato avrebbe indotto molti clienti a uscire dalla piattaforma. Mentre, con tale strategia, anche coloro che non si potevano definire *early adopters* avevano la possibilità di sfogliare le offerte presenti e, nel caso in cui avessero trovato qualcosa di interessante e conveniente, si sarebbero iscritti e avrebbero comprato il *deal*. Personalmente ritengo che tale brillante strategia permise, contestualmente, di innalzare da un lato il numero delle registrazioni e dall'altro il numero degli acquisti.

Come si può notare *Groupon* aveva individuato le aree di maggiore criticità, le aveva analizzate e aveva pensato a delle strategie per superarle e per creare un prodotto *sticky*, almeno per il lato utente.

Ora, si analizza la situazione dal lato *business*.

Criticità N.1: Costi della pubblicità.

Quando si parla d'investimenti in pubblicità due sono le variabile di maggior rilevanza, ovverosia il costo e l'efficacia. Tendenzialmente, la regola generale è che il costo cresce all'aumentare della sua efficacia e della capacità di raggiungere il giusto *target* e il maggior numero di clienti possibili. Per tale ragione è lecito aspettarsi che la pubblicità trasmessa in televisione abbia un costo maggiore della pubblicità per radio ad esempio. Come si è già mostrato internet ha capovolto questo discorso. Ora è il *web* il luogo dove si concentra l'attenzione della maggioranza delle persone ma proprio qui sorge il paradosso. Difatti, internet ha introdotto un concetto totalmente nuovo in ambito pubblicitario. Per la prima volta, si è assistito alla nascita di piattaforme, proprio come *Groupon*, che per esistere necessitavano di avere attività imprenditoriali sul proprio sito e, di conseguenza, offrivano la presenza sulla propria piattaforma a costo zero. Infatti, per *Groupon* la fonte di guadagno non era la pubblicità, ma la vendita dei *deals*, e, rendere la presenza sul sito gratuita, ovviamente facilitava la ricerca dei *partners* migliori.

Per concludere, ciò che ricercava *Groupon* non erano entrate provenienti dall'*advertising*, bensì la presenza di *partners* di qualità, poiché era la qualità la variabile necessaria per chiudere i *deals*, quindi la variabile per generare guadagno.

Criticità N.2: Efficacia della pubblicità.

Come detto la seconda variabile che si deve affrontare è l'efficacia. Nel caso specifico, si racconta negli articoli sopra indicati, che i mezzi pubblicitari utilizzati dai *businesses* locali erano i giornali e i cartelloni pubblicitari. È naturale non pensare alla tv come mezzo di comunicazione, in quanto il suo costo era eccessivo per le loro disponibilità economiche.

Inoltre, è complesso se non impossibile collocarli nei luoghi che richiamino l'attenzione del *target* di riferimento ed è, ancora più problematico, determinare se vi sia una relazione diretta tra i nuovi clienti e i mezzi di *advertising* utilizzati.

Semplicemente, sarebbero necessarie approfondite e costose ricerche di mercato, come già detto, fuori dalla portata delle loro casse. Pertanto, si può intuire l'inefficacia di tali mezzi pubblicitari, poiché non esistevano metriche TAV in grado di individuare, fra questi, i mezzi migliori.

Invece, la pubblicità di *Groupon* era straordinariamente efficace. Negli articoli citati, Mason sottolinea come *Groupon* stessa si sarebbe occupata di attirare l'attenzione dei giusti utenti sulla loro piattaforma, generando una visibilità sempre maggiore nel tempo e a costi nulli, poiché il *business* non pagava per stare sulla piattaforma, bensì solo quando vendeva un *deal*. In tal modo, si poteva monitorare direttamente e facilmente l'efficacia di *Groupon* come mezzo pubblicitario. Inoltre, un cliente su internet tende a concedere più tempo e a prestare maggior attenzione alla pubblicità rispetto a quella collocata sui cartelloni o nei giornali. Per di più, con la vendita del *deal* l'attività locale avrebbe potuto sapere quante e quali persone fossero venute a conoscenza della loro esistenza mediante la piattaforma. Pertanto, si aveva a che fare con uno strumento che originava indicatori TAV. L'efficacia e il valore erano nettamente maggiori.

Per di più, la pubblicità che aveva in mente *Groupon* consisteva nella creazione di *coupons* ove lo stesso *business* avrebbe potuto creare la migliore offerta possibile, raccontando e trasmettendo dal lato emotivo i valori dell'attività, evitando i classici e noiosi *slogan* dei *marketers* spesso più attenti a trovare la frase a effetto che quella in grado di raccontare la storia del *brand*.

Un ultimo vantaggio deriva dal fatto che, tale tipo di soluzione, aveva una maggiore capacità di convincere le persone a provare il proprio prodotto. Questa stessa prova avrebbe, inoltre, consentito di mostrare la qualità della propria offerta, la quale era la migliore e la più efficace forma di pubblicità possibile. Niente promesse solo fatti.

Criticità N.3: Dimensione sconti e perdita di guadagni.

La soluzione a cui Eric e Mason avevano pensato era la vendita di un *deal* valido per una o più persone, dipendentemente dal tipo di offerta, a prezzi

notevolmente vantaggiosi per i consumatori. Infatti, i *deals* prevedevano degli sconti importanti. In più, come si è detto, la fonte di guadagno a cui aspirava *Groupon* non aveva nulla a che fare con la pubblicità che garantiva ai *businesses* collocandoli sulla sua piattaforma, ma era incentrata sulla quantità dei *deals* venduti. Il prezzo pagato per queste offerte veniva diviso tra il *business* e la piattaforma. Pertanto, questi due elementi potevano far sorgere il dubbio che in tal modo i guadagni degli imprenditori locali sarebbero scesi eccessivamente.

Per tale ragione, oltre a garantire una pubblicità a costo zero, i due fondatori diedero al loro prodotto una caratteristica che si è rivelata fondamentale per realizzare un numero straordinario di *partnerships* con i *businesses* locali, ovvero sia l'acquisto di gruppo.

Per essere più specifici, almeno fino a quando *Groupon* non avrebbe goduto di una potenza tale da delineare le regole del gioco a suo favore come oggi, affinché il *deal* avesse effetto era necessario che si raggiungesse un certo numero di richieste.

Tutto ciò era impensabile e straordinario per i piccoli *businesses*. In primo luogo, perché nel caso in cui il *deal* non si fosse concluso positivamente questi non dovevano nulla dal punto di vista economico a *Groupon*, restavano, quindi, sulla piattaforma e godevano di una pubblicità gratuita. Nel caso contrario sarebbero riusciti a vendere un numero così elevato di *deals* tale per cui lo sconto applicato si trasformava in un vantaggio economico. La vendita stessa, inoltre, permetteva alle aziende di far provare la qualità del proprio servizio, di farsi conoscere, di stringere un rapporto con un cliente e di avere la probabilità che una percentuale di questi sarebbe ritornata in futuro, pagando, stavolta, un prezzo intero per usufruire del prodotto.

Pertanto, le criticità erano state tutte trasformate in vantaggi strabilianti per i *businesses* locali che non esitarono a iscriversi alla piattaforma di Eric e Mason.

Esaminate le criticità e illustrate le soluzioni alle stesse si può comprendere il successo di *Groupon*.

Una *startup* o impresa deve sempre considerare gli elementi più problematici del proprio modello di *business* e trovare il modo per eliminarli il prima possibile. In tal caso i risultati furono straordinari poiché le soluzioni vincenti trovate dal *team* realizzarono un prodotto *sticky*. Un prodotto, infatti, diviene *sticky* e crea *retention* non soltanto quando risolve un problema, ma principalmente quando lo risolve adducendo fonte di valore ai clienti stessi ed eliminando tutte le problematiche che possono essere collegate all'uso del prodotto.

Questa fase di sperimentazione fu utile proprio al fine di palesare queste criticità e per affrontarle prima che il prodotto fosse lanciato anche su altri mercati oltre a Chicago, perché allora sarebbe stato troppo tardi.

Creare un prodotto *sticky* il compito del *team* non si era concluso. Infatti, Eric e Mason ebbero la lungimiranza di comprendere che il loro modello di *business* poteva essere copiato e replicato. Al fine, quindi, di battere la concorrenza un'alta *retention* nel mercato di Chicago non era una condizione necessaria e sufficiente per la costruzione di un *unfair advantage* ma lo era per attuare una crescita virale che fosse il più veloce possibile. Questa crescita così rapida fu d'altro canto possibile solo grazie ad un prodotto già testato, validato, pronto e che avrebbe trovato conferma anche in altri mercati. Come già sostenuto, quindi, creare un prodotto *sticky* era una condizione imprescindibile per anticipare la concorrenza e le imitazioni del mercato.

La crescita virale. Ora quindi, la soluzione era pronta; era stata testata, validata e aveva riscontrato grande successo sul mercato di casa. Il prodotto era *sticky* e un prodotto *sticky* è un prodotto che aggiunge valore a chi lo usa e, un prodotto con tali tratti, è un prodotto che si fa pubblicità da solo una volta introdotto sul mercato. Infatti, è la viralità e il passaparola che spingono prodotti come *Groupon*. Un cliente che trova per primo tra i suoi amici un prodotto efficace non veda l'ora di consigliarlo ogni qual volta un suo contatto mostri una necessità simile. Questo discorso dovrebbe far tornare alla memoria il caso *IMVU* quando i clienti rispondevano a Ries chiedendogli perché mai avrebbero dovuto

consigliare un prodotto che per loro non era “cool”. Se l’avessero fatto avrebbero danneggiato la loro immagine. Qui il discorso era inverso; *Groupon* era un prodotto semplice, efficace, innovativo e di valore. Le persone smaniano alla vista di un prodotto che permette loro di fare bella figura all’interno del proprio *network* di contatti.

Questo è il momento in cui un *team* si deve accorgere che la fase *sticky* deve passare il testimone alla fase della viralità, della crescita sul mercato e che il prodotto ha raggiunto la famosa fase del *product/market fit*.

Come si è detto in questo contesto il vantaggio competitivo era la velocità.

Nell’articolo¹⁷⁴ di *Business Insider*, è uno stesso membro del *team* che racconta come durante i *meeting* si sia realizzato che l’unica barriera vera all’entrata per i concorrenti consisteva nello scalare il più velocemente possibile il mercato e difatti questa fu la scelta di *Groupon*.

Decisero così di entrare immediatamente nei mercati prima di Boston e poi di New York. Le attività principali erano la ricerca dei *partners* giusti e la diffusione della piattaforma. Questo lancio chiedeva almeno all’inizio un paio di settimane. Da un lato vi era il *team* che tramite ricerche *web*, telefonate, consigli di persone e verifiche fisiche decideva i *partners* migliori e, dall’altro lato, gli addetti al *marketing* che utilizzavano i canali *social* per diffondere l’arrivo di *Groupon*.

Una volta, infatti, lanciato l’amo il *loop* della viralità si ripeteva in ogni città grazie appunto a un prodotto di valore che creava facilmente e velocemente alta *retention*.

L’altro vantaggio dell’approccio *lean* in *Groupon* è che ogni attività posta in essere consegnava apprendimento e lo stesso valeva per l’entrata nei nuovi mercati. Difatti, grazie all’esperienza e all’apprendimento che si stava maturando, l’entrata in ogni nuova città richiedeva di volta in volta una quantità di tempo minore, aumentando così la velocità, la viralità, la scalabilità e precedendo soprattutto la concorrenza.

¹⁷⁴ Vedi nota 167.

Tutto questo contribuiva a creare un eco di *Groupon* in tutto il *web*.

I risultati. La crescita continuava e per la fine del 2009, secondo l'articolo di *Business Insider*¹⁷⁵ *Groupon* era presente in dieci città; aveva assunto prima trecento dipendenti che nel 2010 arrivarono alla cifra di diecimila, testimoniando una crescita senza precedenti. Una crescita che non accennava a rallentare.

Infatti, lo stesso articolo, mostra come nel 2011 vi erano 30M di utenti iscritti solo negli States. I *coupons* acquisiti erano più di 31M, mentre le città statunitensi dove il prodotto era presente erano diventate in soli tre anni 160. Per di più, era già iniziata la diffusione oltre confine, stabilendo sedi in più di 30 paesi.

I numeri, come più volte detto per le metriche, non mentono mai e qui sono ancora più strabilianti. La crescita di *Groupon* era virale come mai nella storia. Un motivo consisteva nella qualità superiore del prodotto. Si è usato il termine qualità superiore non perché *Groupon* chiusa in una stanza avesse inventato la svolta del secolo, ma solo perché aveva osservato e individuato un problema di molti. Aveva ideato e testato una soluzione; aveva sperimentato e conosciuto veramente i suoi *early adopters* e le loro criticità, creando sulle stesse una soluzione di valore e, infine, aveva puntato alla crescita virale per battere la concorrenza e creare *community*.

Si pensi ora a un concorrente che desideri entrare in questo mercato. Potrebbe avere una soluzione simile o addirittura migliore, ma ha un grande problema che consiste nel trovare un metodo non costoso, in termini temporali ed economici, per spostare tutti i clienti verso il suo prodotto. Tale compito sarà di una difficoltà inimmaginabile perché il vantaggio di *Groupon* è la *community*. Infatti, non si può copiare una *community*, una *community* si crea.

Oltre a ciò, perché mai un cliente dovrebbe provare un altro prodotto quando in *Groupon* ha sempre trovato affari conveniente e soddisfacenti? La risposta è che per riuscire ad avere qualche possibilità di spostare questo *target* da un prodotto a un altro, un concorrente dovrebbe introdurre un prodotto

¹⁷⁵ Vedi nota 167.

nettamente migliore, con caratteristiche nuove e che vada a soddisfare tutti i problemi che *Groupon* non è in grado di appagare o che sia lo stessa piattaforma a diminuire la qualità dell'offerta, situazione che molto spesso può accadere soprattutto quando un prodotto raggiunge un elevato successo. Il problema è che, in primo luogo, tali problemi devono essere presenti.

In secondo, *Groupon* dovrebbe sottovalutarli o dovrebbe essere incapace di eliminarli o, infine, non dovrebbe identificarli.

Difatti, nel caso in cui anche Eric e Mason introducano delle novità nel prodotto per risolvere problemi sorti successivamente, non vi è dubbio che le persone decideranno di continuare a usare un prodotto che le ha già aiutate e soddisfatte in passato. Le persone provano gratitudine verso qualcosa che ha migliorato la loro vita; e la gratitudine è l'elemento più potente per creare *stickiness* e comunità.

Inoltre più si cresce e più si espandono queste situazioni a tutta la *community* e più diviene ridotto lo spazio di manovra per i concorrenti.

Questo significa essere *lean*; questo significa creare un prodotto di qualità; questo significa creare un *unfair advantage* reale e un modello di *business* vincente.

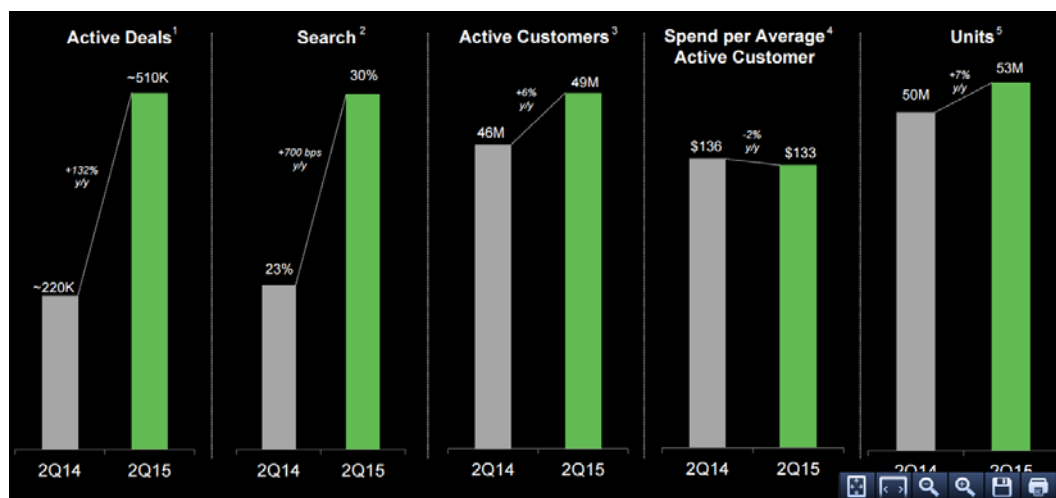
Queste affermazioni finali possono essere confermate da altri numeri e metriche che ho raccolto tramite diversi fonti. *Crunchbase*¹⁷⁶ evidenzia come dalla nascita, il 2008, *Groupon* abbia ottenuto 1.1 bilioni di dollari d'investimento. Abbia realizzato 35 acquisizioni¹⁷⁷ e si sia quotata sulla borsa di New York nel 2011. Oltre a ciò, l'impresa americana è presente in 48 paesi dando lavoro a 12.000 persone¹⁷⁸. Si è deciso anche di presentare i risultati delle *key*

¹⁷⁶Crunchbase. (2015). *Groupon*. Tratto da Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/organization/groupon>.

¹⁷⁷Crunchbase. (2015). *Groupon's acquisitions*. Tratto da Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/organization/groupon/acquisitions>.

¹⁷⁸Groupon. (2015). *Groupon's career*. Tratto da Groupon: <http://career.groupon.it/>.

metrics di Groupon realizzate nel contesto americano nel 2014 e quelle previste per il 2015. I dati sono estrapolati dai documenti¹⁷⁹ rilasciati dalla stessa azienda.



Per *Active Deals* si intendono il numero delle offerte che si trovano sulla piattaforma. Per *Search* il numero delle transazioni effettuate collegate all'attività di ricerca. Gli *Active Customers*, invece, sono coloro che hanno effettuato almeno una transazione negli ultimi 12 mesi, mentre per *Units* s'intendono i *deals* venduti al lordo di successive cancellazioni o rimborsi richiesti. Il successo di *Groupon* è stato sensazionale e ancora più importante, a mio avviso, aver evidenziato il metodo utilizzato dal *team* che ha portato un piccolo *blog* che ha venduto il primo deal a sole 20 persone a una piattaforma che ne ha venduti nel 2014 decine e decine di milioni a circa 53 milioni di utenti¹⁸⁰.

6.12. La critica più importante all'approccio *lean*.

Nonostante i casi studio sino ad ora affrontati abbiano mostrato le potenzialità e l'utilità di questo metodo una delle più rilevante critiche mosse a questo movimento si basa sulla convinzione che l'approccio *lean* sia applicabile solo alle *startups* tecnologiche, ossia solo a giovani imprese che operano a stretto contatto con la tecnologia. Il prossimo caso studio riguarda proprio tale

¹⁷⁹Groupon. (2015). *Groupon's financial documents*. Tratto da Groupon: http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-E2NTR/623096733x0x844600/D99E71BD-91C0-49E8-9031-313A6FE1B097/2Q15EarningsSlides_Final.pdf.

¹⁸⁰Groupon. (2015). *Groupon's financial documents*. Tratto da Groupon: http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-E2NTR/623096733x0x824897/96A29ED7-0479-409A-970F-1439D7556C1C/2014_Annual_Report_FINAL.PDF.

critica e mostra come anche una grande impresa possa assumere la forma di una moltitudine di piccole *startups* alla ricerca dell'innovazione.

6.12.1. *Case Study: Il caso General Electric. Trasformare la grande azienda in una startup innovativa.*

Il background di GE¹⁸¹. GE è una delle più grandi e importanti aziende a livello mondiale. Sorta negli anni '80 annovera 300.000 dipendenti e 150 miliardi di fatturato. Questi brillanti risultati avrebbero potuto causare una forma di conservazione dei processi che le hanno permesso di raggiungere il successo e, invece, il percorso di GE si è sempre



imagination at work

basato sull'innovazione, sulla capacità di capire i cambiamenti del mercato e di mettersi in continua discussione. GE si è accorta che il mondo e il mercato stavano andando verso una nuova direzione; una direzione improntata su una maggiore democraticità dei mercati, maggiori esigenze di personalizzazione dei prodotti e cambiamenti più frequenti nei gusti dei consumatori. Queste considerazioni hanno portato, sottolinea l'articolo¹⁸², il CEO di GE appliances Chip Blankeship alla consapevolezza di un cambiamento necessario nella cultura e nel modus operandi dell'azienda. Egli fu impressionato dalla lettura dell'opera di Eric e decise di sperimentare i principi *lean* all'interno dell'azienda. Ovviamente, un cambiamento radicale non può essere introdotto da un momento all'altro ed esteso a tutta l'azienda. Sarebbe stato utopico pensare di poter cambiare una cultura saldamente radicata solo per il volere del vertice aziendale. Per essere più precisi, il problema più grande sarebbe stato convincere i *middle managers* a cambiare il metodo di lavoro che li ha portati al successo di cui godono. Pertanto, per porre in essere un cambiamento culturale, è necessario che tutti i membri dell'azienda siano convinti e operino in quella

¹⁸¹ GE, <http://www.ge.com/>.

¹⁸² The Doers (2015). *Innovare come una grande startup*. Tratto da The Doers: <http://thedoers.co/wp-content/uploads/2015/02/dossier-LeanStartupEnterprise-thedoers.pdf>.

direzione, ancor di più se l'intento consiste nel trasformare il modo di operare di una grande azienda in quella di una giovane e sfrontata *startup* innovativa.

Perché GE? La critica di cui si è iniziato a parlare nel paragrafo precedente verte sul fatto che il metodo introdotto da Steve Blank ed Eric Ries possa essere applicato solamente in contesti relativi a giovani imprese che cercano di realizzare un'idea di *business* e non in grandi colossi imprenditoriali. Molti sono i casi aziendali che mostrano come, anche un'impresa multinazionale, possa applicare i metodi *lean* e ottenere vantaggi strabilianti purché i suoi dipendenti e *managers* sia predisposti a cambiare la loro cultura. Per di più, un colosso imprenditoriale presente in tutto il mondo, con grandi talenti, ingenti disponibilità economiche, *software* all'avanguardia e un *network* di competenze estremamente ampio dovrebbe essere il luogo ideale e più fertile per la sperimentazione. Invece, molto spesso, sono proprio queste grandi *corporations* a essere le più restie al nuovo e le più ancorate alla conservazione dei processi, poiché è difficile cambiare ciò che le ha fatto raggiungere il successo decenni fa.

Il problema, però, di cui non si accorgono è che il mondo non è più quello di prima; se il mondo cambia deve cambiare anche il modo di fare *business*. Come si è mostrato, più volte in questa tesi, la globalizzazione e internet hanno abbassato i costi, reso più semplice creare un nuovo *business* e l'accesso alle informazioni per i clienti. Hanno incrementato la concorrenza sul mercato, aumentando i prodotti che soddisfano uno stesso bisogno, riducendo il *time-to-market* e accrescendo la necessità di introdurre innovazioni sul mercato e prodotti più personalizzati. Per tutti questi motivi la versione originale del *management*, quello imperniata sulla perfezione tecnica del prodotto, sul mantenimento del segreto produttivo e sul controllo e rispetto dei *budgets* hanno causato il fallimento di molte imprese.

Detto ciò, in questo paragrafo si vuole mostrare la falsità della critica mossa nei confronti del *lean movement*, secondo la quale tale approccio possa applicarsi solo a una *startup*. A mio avviso parlare di *startup* è unicamente una convenzione e una comodità dialettica. Difatti il *lean approach* è prima di tutto

una rivoluzione mentale e culturale. Pertanto il problema nell'applicare questi principi nelle grandi aziende deriva dalla complessità di modificare una cultura che sino agli scorsi anni ha portato a ingenti guadagni ma che ai giorni di oggi non è più sufficiente. Nonostante ciò grandi aziende, come *GE*, sono riuscite, con pazienza e impegno, a modificare la cultura *manageriale* passando a quella della sperimentazione e dell'apprendimento veloce professate da Eric Ries, ottenendo dei miglioramenti sensazionali.

Vediamo ora come questo cambiamento è avvenuto. Le informazioni su *GE* sono estratte dal seguente articolo¹⁸³.

Il cambiamento culturale in *GE*; l'applicazione del metodo *lean*. Pertanto, a mio avviso saggiamente, *GE* decise di porre in essere un vero e proprio ciclo *lean* per introdurre il *lean approach* e vedere come questo si sarebbe adattato al contesto della grande impresa. Pertanto, la metodologie di Eric fu applicata a un solo *team* interno di dipendenti in modo tale da poter introdurre il cambiamento a livello aziendale sulla base dei risultati raggiunti da questo esperimento e in maniera graduale, ovverosia mostrando a tutta l'azienda le informazioni ottenute dall'apprendimento convalidato di questo esperimento. Blankeship, perciò, formò un *team* di poche persone, con un *budget* piuttosto limitato, adibito alla realizzazione di un frigorifero a porta francesi, apribili dal centro, da inserire nella loro linea di lusso *Monogramd*¹⁸⁴. Egli stabilì le seguenti regole:

- Entro tre mesi doveva essere pronto il primo prodotto funzionante (*MVP*).
- La produzione completa doveva iniziare tra undici/dodici mesi.
- Non si doveva operare chiusi in una stanza ma mediante un contatto continuo con il cliente, il quale doveva partecipare a tutto il processo.

Queste regole segnavano un cambiamento radicale nel modo di operare di *GE*. Precedentemente gli acquirenti indicavano le caratteristiche necessarie.

¹⁸³ *The Doers* (2015). *Innovare come una grande startup*. Tratto da *The Doers*: <http://thedoers.co/wp-content/uploads/2015/02/dossier-LeanStartupEnterprise-thedoers.pdf>.

¹⁸⁴ *The Doers* (2015). *Innovare come una grande startup*. Tratto da *The Doers*: <http://thedoers.co/wp-content/uploads/2015/02/dossier-LeanStartupEnterprise-thedoers.pdf>.

Dopodiché, gli addetti alla produzione realizzavano il prodotto finale e il successivo punto di contatto si presentava una volta conclusa la produzione. In altri termini si operava seguendo il *product development*.

Invece, con questo nuovo modo di operare, i contatti tra i clienti e il *team* di produzione erano continui. Difatti, illustra l'articolo, una volta pronto il primo prototipo, non una produzione intera, furono invitati i clienti i quali rimasero delusi, sostenendo che il colore dell'acciaio risultava essere troppo scuro. Questo processo, ossia la realizzazione di un prototipo, la misurazione mediante i *feedback* dei clienti, l'apprendimento e scoperta delle loro esigenze, fu ripetuto costantemente in questi mesi dal nuovo *team* finché al sesto tentativo i clienti rimasero entusiasti del lavoro di *GE*. Il metodo *lean* ha come principio fondamentale quello di evitare di produrre qualcosa che il mercato non vuole. Pertanto viene concepito come uno spreco realizzare migliaia di esemplari sulla base di ipotesi e assunzioni interne all'azienda per poi entrare nel mercato senza sapere se il prodotto sia di valore. Gli sprechi possono essere giganteschi seguendo questo approccio. Difatti, spiega Eric così come Blunkeship, il metodo *lean* introduce dei vantaggi disarmanti e che sembrano essere così banalmente logici. Invece, di introdurre sul mercato un'intera linea produttiva, non sarebbe più semplice realizzare dei prototipi o *MVP* e chiedere ai clienti dei *feedback*? Non sarebbe più semplice coinvolgere i clienti lungo tutto il processo per capire cosa vogliono e come lo vogliono, invece di immaginarlo o ipotizzarlo? Non sarebbe più finanziariamente efficiente capire gli errori il prima possibile, realizzando un prototipo invece di scoprirlo una volta entrati sul mercato e aver consumato tutto il *budget*?

Ovviamente la risposta è affermativa e *GE* l'ha sperimentato sulla propria pelle.

I risultati. L'introduzione di questo programma noto come *Fastwork*, fondato sui metodi *lean*, ha realizzato i seguenti risultati¹⁸⁵:

¹⁸⁵ I risultati sono estrapolati dal seguente articolo: *The Doers* (2015). *Innovare come una grande startup*. Tratto da The Doers: <http://thedoers.co/wp-content/uploads/2015/02/dossier-LeanStartupEnterprise-thedoers.pdf>.

- Costo dei programmi dimezzati.
- Velocità operativa raddoppiata.
- Tasso di vendita cresciuto più del doppio.
- Il progetto *Fastwork* è stato lanciato in più di cento paesi.
- Innovazione del prodotto prima del lancio di *Fastwork* avveniva ogni cinque anni, con *Fastwork* ogni anno.

La differenze nel processo d'innovazione prima e dopo l'introduzione dell'approccio *lean* in GE. Quest'ultimo punto indica una differenza enorme tra i due metodi. Il motivo è piuttosto chiaro. Si può immaginare quanto sia rischioso e faticoso, economicamente e mentalmente, introdurre una innovazione sul mercato basandosi su ricerche e sulla base di ipotesi non verificate. Una volta potrebbe andare bene e l'altra, invece, potrebbe rivelarsi un colossale fallimento. Pertanto, con questo metodo la voglia di innovare è inferiore, poiché se si fallisce sono i *managers* a pagarne le conseguenze.

Dall'altro lato, il metodo *lean* aiuta a innovare e lo fa con estrema efficacia. Il metodo *lean* permette alle grandi aziende, di validare contestualmente numerose innovazioni affidandoli a diversi *team* e capire il prima possibile quale sia conveniente perseguire e quale, invece, debba essere lasciata per strada. Le grandi aziende dovrebbero trasformarsi in una moltitudine di piccole *startups* poiché con questo metodo riuscirebbero a verificare un numero straordinario di innovazioni, a capire quelle più vincenti e a risparmiare grandi quantità di tempo e denaro.

Dopo questo caso non si deve commettere l'errore, però, di pensare che applicare o seguire i principi *lean* sia immediato e semplice. In realtà, implementarli all'interno di queste grandi aziende risulta essere più complesso a causa, come più volte detto di una cultura aziendale a livello *manageriale* che difficilmente è disposta a rinunciare alla pianificazione strategica, al *product development*, all'analisi dei dati, ossia a tutto ciò che li ha portati a guadagnare degli stipendi faraonici. L'unico metodo ritengo sia quello seguito da GE, ossia applicare il *lean approach* a un progetto e con un *team* che sia libero di operare,

libero dalle pressioni dei *budgets* e dalle pressioni *manageriali*. Solo così, una volta raggiunti i risultati si potrà mostrare a tutta l'azienda la differenza tra la cultura tradizionale e quella *lean*. L'obiettivo finale deve essere quello di replicare l'esperimento svolto per un *team* a tutta l'azienda, al fine di trasformarla in un insieme di piccole *startups* innovative.

Capitolo 7

Analisi finale

7.1. L'obiettivo della tesi.

Il percorso di questa tesi è stato lungo ma, allo stesso tempo, necessario. L'obiettivo era d'introdurre un argomento ancora poco considerato, trattato e insegnato nelle università, ovvero il mondo delle *startups*. Entità che, invece, hanno assunto oramai un ruolo centrale nell'economia americana, israeliana e di molti paesi europei. Paesi che, a differenza dell'Italia, come mostrato nel capitolo 3¹⁸⁶, hanno riconosciuto nell'innovazione realizzata da queste giovani imprese il mezzo necessario per far rialzare un'economia afflitta dalla spaventosa crisi del 2009, per creare nuovi posti di lavoro e un benessere maggiore nelle regioni ove queste realtà si sono insediate e diffuse.

Torniamo all'obiettivo della tesi, ovvero le *startups*. A tal proposito era necessario raccontare questo mondo in maniera vera e onesta, senza menzogne. Sarebbe stato inutile, infatti, dipingerlo come una favola per bambini, dove tutto ciò che si desidera accade e dove la conclusione è sempre a lieto fine. Questo mondo, come spero si sia capito dalla tesi, è completamente diverso. Si deve parlare di una realtà dove sono poche le idee che arrivano sino al mercato, ancora di meno, quelle che riescono a recuperare i soldi investiti e, sono una percentuale molto più bassa rispetto ai tentativi globali, quelle che raggiungono il successo. Fare *startup*, quindi, non può essere circoscritto al possesso di una buona idea; è un discorso estremamente più ampio e complesso che le persone tendono a sottovalutare. È un impegno straordinario che toglie tempo e opportunità ma, contestualmente, dà la possibilità, a chi ama rischiare, di poter creare qualcosa di proprio e vedere quella che inizialmente era solo un'idea diventare una realtà molto più grande; una realtà che stravolge, migliora e semplifica la vita delle persone. Pertanto, fare *startup* è un grande rischio che si

¹⁸⁶ Si veda da p. 27 a p. 42.

deve assumere consapevolmente perché la probabilità di riuscita è bassa e i rischi di perdere risorse elevati. I motivi che causano questi risultati sono stati trattati in questo percorso testistico e sono le lezioni che ogni *team* che vuole entrare in questo mondo e ogni dirigente pubblico o impresa privata che vogliono investire in tali realtà devono considerare e apprendere accuratamente.

7.2. L'apprendimento convalidato della tesi. Lezione N.1: le differenze tra una *startup* e un'impresa che opera in un contesto consolidato.

In primo luogo, si deve sottolineare che quando si parla di *startup* si deve intendere un'organizzazione temporanea, quindi, un *team* di persone che possono lavorare in proprio, così come un *team* di persone che operano all'interno di un'azienda. Infatti, quando si parla di *startup* s'intende un'idea che, come sottolinea Eric Ries, nascendo in un contesto incerto, che deve trovare quel modello di *business* che le permette di avere successo sul mercato.

Steve Blank, guru e collega di Eric, esprime questo concetto con parole diverse che riescono, però, a enfatizzare maggiormente la differenza tra una *startup* e un'impresa che opera in un contesto stabile. Egli definisce *startup* "un'organizzazione temporanea"¹⁸⁷ che opera cercando un *business model* scalabile, ovvero sia la struttura complessiva del *business* che le permetta di crescere ed espandersi sul mercato, e ripetibile, ossia applicabile a diversi mercati e prodotti. Già da questa rappresentazione si possono intravedere numerose differenze. In primo luogo, una *startup*, partendo da un'idea che si trova in un contesto incerto, deve trovare quel modello di *business* che le permette di avere successo sul mercato. Le imprese, invece, che si trovano in uno scenario stabile e consolidato sul mercato, o quelle più restie all'innovazione, applicano un modello di *business* già esistente. Ciò, non toglie ovviamente la necessità, in un contesto così dinamico e turbolento, che una grande impresa debba innovare o stravolgere il suo *business model* per rimanere competitiva.

¹⁸⁷ Blank, S. (2010). *What's a startup? First principles*. Tratto da Steve Blank: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>.

Inoltre, in un articolo¹⁸⁸, Steve Blank sostiene che le *startups* non sono una versione ridotta delle grandi corporations. La *startup* è semplicemente il primo passo di un percorso che potrebbe condurre quell'organizzazione a divenire un'impresa di successo e un punto di riferimento sul mercato, come è stato per *Google, Airbnb, Groupon* e molte altre.

Le diversità non si concludono qui. Difatti, escludendo imprese lungimiranti come *GE* che hanno cambiato l'organizzazione gerarchica in una moltitudine di *team* per migliorare la capacità d'innovare, le *startups*, dimostra la storia, tendono a nascere al di fuori dei confini aziendali. In questi casi si può parlare di *team* di persone che lasciano il proprio lavoro, l'università o che dopo il percorso accademico si mettono in proprio per realizzare un sogno imprenditoriale. L'obiettivo è quello di creare qualcosa che abbia un impatto sul mercato con mezzi, però, differenti da quelli delle grandi aziende. Le *startups* non hanno le risorse economiche infinite delle imprese; possono contare, all'inizio, sui propri risparmi o quelli dei propri amici e familiari. Non hanno tutti gli strumenti tecnologici avanzati delle grandi imprese, una quantità elevata di dipendenti cui affidare compiti e, quindi, un insieme vasto ed eterogeneo di competenze. Non hanno *partnerships* con altre importanti realtà sul mercato che possono coadiuvarli nello sviluppo dell'idea. Per di più, le grandi aziende possono godere di una certa reputazione sul mercato, immagine e *brand* che può essere un'arma vincente per i nuovi prodotti. Una *startup* no; la *startup* è un'idea di *business*, la cui esistenza è ignorata dalla maggioranza delle persone prima, durante e dopo il lancio, a meno che il *team* stesso non abbia le capacità di costruire qualcosa di valore per il mercato. Pertanto, deve guadagnarsi sul campo la reputazione e l'immagine che le grandi aziende hanno. Infine, non detengono tutte quelle informazioni o risorse finanziarie per ottenerle di cui sono in possesso le grandi aziende. Proprio da questa condizione di difficoltà e incertezza può sorgere l'arma vincente delle *startups*, ovvero un approccio orientato a una

¹⁸⁸ Blank, S. (2010). *A Startup Is Not A Smaller Version Of A Larger Company*. Tratto da Steve Blank: <http://steveblank.com/2010/01/14/a-startup-is-not-a-smaller-version-of-a-large-company/>.

conoscenza vera, approfondita e diretta del cliente per capire quali possano essere i suoi problemi più rilevanti. D'altro canto, invece, le grandi aziende, nonostante abbiano un patrimonio di partenza eccezionale, sempre più spesso non innovano o quando lo fanno non capiscono quali siano le esigenze più impellenti del mercato e, pertanto, creano prodotti fallimentari; si pensi alla *Smart FourFuor*. La realtà è che non sono solo le risorse a stabilire chi avrà successo, ma soprattutto come queste sono utilizzate e il metodo implementato per creare un nuovo prodotto o servizio. La più grande differenza, quindi, risiede, inevitabilmente, nella cultura e mentalità *manageriale* come mostrato nel caso studio di *IMVU*, di *GE* e in tutto il percorso testistico.

7.3. Lezione N.2: le *startups* operano nell'incertezza. L'incertezza innalza il tasso di fallimento.

Il termine "incertezza" è presente ogni volta che uno *startupper* parla della sua idea, che un investitore valuta un *pitch* o un prodotto di un *team* e che un guru in questo ambito parla a una conferenza o in un'intervista. L'incertezza si manifesta nelle *startups*, perché queste sono entità che vogliono creare qualcosa che ancora non esiste, che può andare da un nuovo prodotto a un nuovo modello di *business*, da un nuovo mercato al rivoluzionamento di uno già esistente. Il fattore comune in tutti questi casi è che nella propria idea di *business* vi è sempre qualcosa di nuovo non ancora presente sul mercato e che, pertanto, genera incertezza. L'incertezza è, quindi, una situazione in cui una *startup* ha una serie di ipotesi non dimostrate, che deve verificare per evitare di prendere decisioni basate su pure assunzioni e d'investire tempo e denaro per costruire un *business model* che poi si potrebbe rivelare fallimentare. Una *startup*, in più, non può permettersi di sbagliare una volta entrata nel mercato. Non ha quelle risorse, quel nome, reputazione, patrimonio finanziario che le possono consentire di recuperare gli errori commessi. È importante precisare che neanche le più famose imprese possono permettersi, oramai, di sbagliare poiché con internet il loro errore può raggiungere miriadi di persone in un istante,

rovinando tutto ciò che di buono, con fatica e in molti anni hanno creato e raggiunto. Per tornare alle *startups*, il motivo dell'impossibilità di sbagliare deriva dall'effetto *followers*, più volte spiegato. Se una *startup* crea qualcosa di valore è soggetta a essere copiata da altri che, osservandola dall'esterno possono, facilmente, approfittare dei suoi errori, eliminarli e presentarsi sul mercato con un prodotto nettamente migliore. Difatti, ad esempio, *Apple* non è stata né la prima impresa nel settore *pc* né in quello della telefonia, eppure oggi è il *leader* incontrastato.

Per concludere, quello che si vuole far intendere è che l'incertezza è parte integrante di una *startup* perché è la stessa innovazione a originarla. Contestualmente, è proprio l'incertezza e l'incapacità della *startup* di minimizzarla a causare l'elevato tasso di fallimento; un tasso che racconta di come solo una realtà su dieci riesca a raggiungere il successo. Ovviamente, è naturale che questi siano i numeri se non si trova un nuovo metodo e approccio mentale per costruire prodotti e modelli di *business* vincenti. Non sapere se il problema sia rilevante, quali sia il *target* giusto, quale soluzione generi valore o il *modello* di *revenue* migliore per estrarre valore dai clienti stessi, implica costruire un *business model* non in armonia; un *business model* con punti deboli, con errori che il mercato non accetterà. In tal caso anche una grande idea verrà respinta dalle persone, causando il risultato più temuto da tutti gli imprenditori, ovvero il fallimento. Pertanto, è necessario oggi più che mai trovare questo nuovo metodo e approccio mentale, tanto invocato, in grado di aiutare gli imprenditori a capire come eliminare o ridurre l'incertezza per avere più probabilità di costruire un *business* di successo o per capire il prima possibile, minimizzando gli investimenti di tempo e denaro, se un'idea non abbia le potenzialità di conquistare e scalare il mercato, in modo tale che il *team* possa concentrarsi su un'altra di maggior valore. Questa necessità non è solo delle *startups*, ma di tutto l'ecosistema società, poiché più *startups* avranno successo e più innovazioni saranno introdotte sul mercato migliorando la vita delle

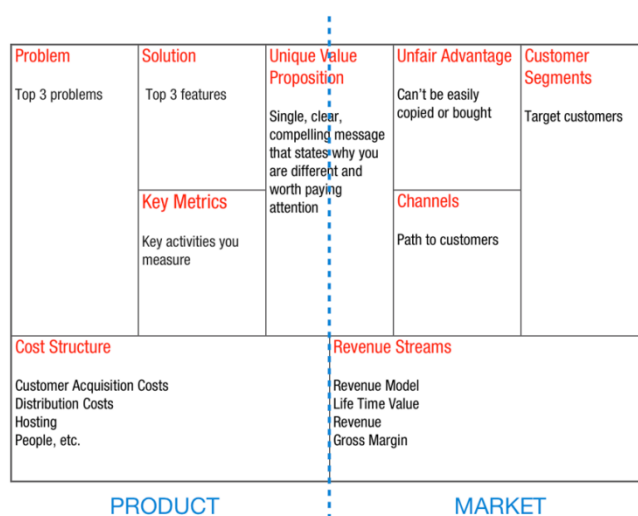
persone. Inoltre, da questo successo si originerà più lavoro¹⁸⁹, interno ed esterno al settore, che è il motore principale della crescita economica e del benessere di un paese.

¹⁸⁹ Per approfondimenti su questo tema si legga il capitolo 3, da p. 27 a p. 42.

7.4. Lezione N.3: i tre blocchi fondamentali del *business model*.

Come si è capito dai paragrafi precedenti, le *startups*, essendo entità che hanno l'obiettivo di innovare un mercato esistente o di crearne uno nuovo sono alla ricerca di quell'architettura di *business* che consenta sia di creare valore per i clienti che di estrarlo dagli stessi. Questa stessa condizione, che definisce l'essenza stessa delle *startups*, fa capire perché l'incertezza e l'imprevedibilità del mercato siano parte integrante di questo mondo. Non esiste una *startup* senza incertezza. Questa, dal canto suo, è sia un vantaggio sia uno svantaggio. La sua stessa esistenza, infatti, implica che un *team* sta lavorando per portare qualcosa di nuovo sul mercato. Se il *team* dovesse riuscire a costruire intorno a questa idea e a questo problema rilevante un *business model* vincente, avrebbe la possibilità di entrare in mercati ancora inesplorati e fortemente allettanti dal punto di vista economico. Contestualmente, però, l'incapacità di trasformare l'incertezza in un proprio punto di forza costituirebbe il motivo principale del fallimento della *startup*. Pertanto, l'obiettivo cruciale di qualsiasi *team* è quello d'individuare le aree di maggior rischio; dopodiché, affrontarle immediatamente e trasformarle in zone sicure. Questo è lo scopo dell'approccio introdotto da Eric Ries, il metodo *lean*.

Detto ciò, si consideri, ora, il *lean canvas* di Ash. Questo strumento, come detto,



Fonte: (Maurya, Pianificazione Snella, 2012)

riassume alla perfezione il modello di *business* di una *startup* e indica tutti gli aspetti che devono essere affrontati per creare una realtà di successo. In questo *canvas*, dai casi presentati nella tesi, ritengo che si possa comprendere su cosa e come agire per eliminare l'incertezza. Questa, infatti,

non ha un'origine sconosciuta o aleatoria; le sue fonti possono essere unicamente tre, ovvero sia non aver definito, compreso e verificato in maniera certa e approfondita il problema, i clienti e la soluzione.

Per dimostrare questa tesi si dimostra, ora, da quali informazioni dipende la costruzione di ogni altro blocco del *business model*.

Caso N.1: I canali¹⁹⁰. Come si ricorderà *Zappos*, era una giovane *startup* con il sogno di rivoluzionare il mercato delle scarpe, introducendo un *e-commerce online* dove le persone avrebbero potuto consultarle e comprarle. *Zappos* era chiaramente innovativo. Sarebbe divenuto, infatti, il primo negozio virtuale dedicato interamente alle calzature. L'incertezza risiedeva in questo nuovo canale. La domanda che sorge è la seguente: il suo fondatore dove avrebbe dovuto ricercare la risposta a questa domanda incerta? Ovviamente nelle caratteristiche del problema e dei clienti che aveva identificato. Ad esempio avrebbe dovuto capire se il punto di forza di *Zappos*, ovvero sia l'ampia scelta e la comodità dell'acquisto *online* e della consegna direttamente a casa erano tali da indurre le persone ad acquisire questo prodotto sul *web*. In altri termini, la risposta risiedeva nei suoi clienti e nei problemi che questi avevano. Pertanto, solamente un esperimento e una conoscenza approfondita degli stessi avrebbe potuto trasformare l'incertezza in certezza. Non esistevano alternative.

Stesso discorso può essere esteso anche ai canali di comunicazione. Se gli *early adopters* di una *startup* sono gli over 70 di età non avrà senso usare come canali di comunicazione *LinkedIn* o *Twitter*. La probabilità di trovare i profili ricercati sarà nulla. Questo esempio mostra come, anche, la scelta dei canali di comunicazione dipende dal *target* a cui si fa riferimento.

Caso N.2: L'UVP¹⁹¹. L'*UVP* è quella frase che appare nelle *landing pages*, nei *itches* o nelle pubblicità e che deve far capire immediatamente a chi è rivolto il prodotto, quali problemi risolve e i vantaggi che apporta. In tal senso per creare una *UVP* che esprima chiaramente tale valore è logico e incontestabile sostenere la necessità di comprendere il problema che si vuole eliminare, il *target*

¹⁹⁰ Per approfondire le tematiche sui canali e sul caso studio *Zappos* si legga da p.128 a 137.

¹⁹¹ Per approfondire il concetto di *UVP* si prenda da p. 120 a p.123.

identificato e i vantaggi più importanti cui i clienti aspirano. Ovviamente, si potrà creare una *UVP* senza seguire queste banali regole ma il risultato sarà una frase priva di valore, non in grado di attirare l'interesse degli *early adopters*, come mostrato nelle numerose iterazioni del caso studio *Cloudfire*,¹⁹² e che potrebbe ingenerare conclusioni sbagliate nel *team*. Spesso, si ritiene un prodotto o problema non di valore solo perché la pubblicità non ha riscontrato successo. Spesso il problema è che il *team* non è riuscito a costruire l'*UVP* rispondendo alle domande cosa, a chi e perché questo prodotto è stato realizzato.

Caso N.3: Il *revenue model*¹⁹³. Il *revenue model* come gli altri due aspetti di cui si è appena parlato non è una scelta casuale. Le sue caratteristiche in tutte le *startups* vincenti derivano da scelte oculate basate sulle informazioni di cui il *team* è in possesso. Il *revenue model*, di conseguenza, ossia il modo in cui un'azienda estrae valore economico dai suoi clienti non dipende dal canale scelto, neanche dalle metriche o dal vantaggio competitivo. Sicuramente i costi svolgono un ruolo cruciale, ma soltanto perché dicono con chiarezza all'azienda il prezzo al di sotto del quale il *business* non è sostenibile. I fattori, però, che più di tutti determinano il *pricing* e la modalità di pagamento, oltre alla concorrenza, sono l'importanza del problema, le caratteristiche, i profili dei clienti e i vantaggi concreti che la soluzione apporta. Difatti, più un problema è importante e urgente e più una persona è disposta a pagare per risolverlo. Inoltre, come si è visto in *ClearFit*¹⁹⁴, le abitudini, esigenze e il profilo del cliente non si allineavano con una modalità di pagamento basata su una *fee* annuale. In questo caso le piccole imprese verso cui *ClearFit* si rivolgeva non avevano necessità di pubblicare numerosi annunci ogni anno. L'utilizzo era sporadico. Per tale ragione, una volta che la *startup* cambiò il *revenue model* passando da una modalità di pagamento annuale a una basata sul reale utilizzo del prodotto, *ClearFit* raggiunse un grande successo. Infine, naturalmente, più un *team* comprende il problema e il cliente, più la soluzione sarà di valore e più il mercato sarà disposto

¹⁹² Per approfondire il caso studio in esame si legga da p.150 della tesi.

¹⁹³ Per approfondire le tematiche sul *revenue model* e *Clearfit* si veda da p.138 a p.149.

¹⁹⁴ Per approfondire le tematiche sul *revenue model* e *Clearfit* si veda da p.138 a p.149.

a pagare per ottenere quel prodotto. Considerando sempre il caso *ClearFit*, si ricorderà come una volta compreso il modello di *revenue* adatto il *team* riuscì a fissare un prezzo più alto dei prodotti concorrenziali, poiché *Clear* aveva introdotto dei vantaggi nuovi, ad esempio eliminava la necessità di sfogliare tutti i curriculum, compito divenuto automatico e in più, mediante un incrocio dei dati e di alcuni questionari svolti, riusciva anche a identificare i profili più adatti al ruolo ricercato. Queste funzionalità, oltre a mostrare una comprensione esatta delle esigenze dei suoi clienti, adducevano una fonte di valore tale da giustificare un prezzo più alto.

Caso N.4: Le metriche¹⁹⁵. Le metriche, come già mostrato, sono cruciali per qualsiasi *team*, poiché dichiarano chiaramente e senza mentire il valore di un'ipotesi. Qualsiasi metrica che si utilizzerà è, quindi, collegata a una ipotesi del *business model*. Sarà utilizzata per verificare le assunzioni sul problema, su una funzionalità della soluzione, sul canale più efficace per comunicare con i clienti e sul *revenue model* migliore. Detto ciò, è immediato dedurre, anche sulla base di ciò che è stato detto nei casi precedenti, che le metriche usate per validare ogni aspetto del *business* sono, a loro volta, collegate a uno dei tre blocchi principali.

Caso N.5: L'unfair advantage¹⁹⁶. Sia nella parte teorica sia con il caso studio analizzato si era giunti alla conclusione che gli elementi che possono essere considerati vantaggi competitivi derivano tutti dalla quantità e qualità dell'*insider information*. L'*insider information* descrive la conoscenza che un *team* possiede del problema e del mercato cui si rivolge tale per cui questo riesce a costruire una soluzione *sticky* e virale. Il legame, quindi, con i tre blocchi principali è naturale e inscindibile. Si pensi al caso studio di *Groupon*¹⁹⁷ ora. La decisione di testare il prodotto e restare nel mercato di Chicago durante i primi mesi le ha permesso di raccogliere una mole di apprendimento necessaria per capire le esigenze dei due lati della piattaforma. Sono stati i *tests* e gli esperimenti a comunicare informazioni fondamentali su quali caratteristiche della soluzione

¹⁹⁵ Per approfondire le metriche si veda p. 149 a p. 155.

¹⁹⁶ Per la parte teorica sul vantaggio ingiusto si veda da p. 164 a p. 172,

¹⁹⁷ Per approfondire il caso studio si veda da p.172 a p. 184.

fossero di valore per creare un prodotto con alta *retention* e per creare un prodotto la cui qualità fosse tale da farlo divenire virale.

Tutti questi discorsi evidenziano come la capacità di creare un *business model* armonioso e dove ogni pezzo sia perfettamente combaciante con un altro derivano dalla certezza e dal valore delle informazioni che si hanno riguardanti il mercato, i loro problemi e l'efficacia della soluzione ipotizzata e poi costruita. Avere un quadro certo in questi ambiti permette di minimizzare l'incertezza e i rischi di fallimento. Per tale ragione il metodo *lean* ha introdotto l'importanza dell'apprendimento convalidato delle proprie ipotesi del *business model*, interagendo direttamente con il mercato, costruendo gli *MVPs*, definendo le giuste metriche e misurando i risultati ottenuti. A questo serve il ciclo *lean* a trovare certezza ove certezza non c'è.

7.5. I pilastri fondamentali del metodo *lean* per eliminare l'incertezza.

Come si è visto nel corso della tesi, Eric Ries, grazie alla sua esperienza imprenditoriale di *IMVU*¹⁹⁸, ha iniziato a formalizzare un metodo da condividere con gli altri imprenditori al fine di creare un movimento dove ognuno potesse apportare la propria esperienza per accrescere le risorse a disposizione del mondo delle *startups*. Il metodo *lean* è consapevole dell'incertezza e di come questa possa indurre un *team* a prendere decisioni non basate sulle informazioni certe ottenute dal mercato. È consapevole che una *startup* non può permettersi di sbagliare e perdere clienti, perché non ha *chance* di recuperarli. È consapevole della necessità di avere delle risposte certe per poter creare qualcosa che sia, allo stesso tempo, innovativo e di valore per il mercato. Difatti, creare qualcosa di totalmente nuovo ma che non risponda alle esigenze del mercato non significa innovare, bensì sprecare tempo e denaro.

Il metodo *lean*, quindi, è un approccio *manageriale* rivoluzionario basato sui seguenti pilastri, i quali sono emersi nel percorso tesiistico:

- Non prendere decisioni basate su ipotesi e assunzioni.

¹⁹⁸ Per approfondire il caso *IMVU* si prenda da p.60 a 68.

- Ogni ipotesi del *business model* che non è stata già verificata da altre esperienze imprenditoriali precedenti deve essere validata. Pertanto, tutto ciò che è stato già dimostrato dal mercato non necessita di validazione.
- Per validazione s'intende la ricerca di risposte a domande incerte mediante un'interazione reale e diretta con il cliente. Quest'approccio è definito ciclo *lean*.
- Il ciclo parte dalle ipotesi più rischiose. Il *team*, dopodiché, deve trovare una strategia o *MVP* per ottenere le risposte a queste ipotesi, minimizzando l'investimento di tempo e denaro. Deve delineare delle metriche *TAV* per misurare i comportamenti dei clienti e prendere decisioni sulla base dei risultati ottenuti, senza mentire a sé stessi.
- Creare un prodotto la cui qualità è definita non sulla tecnologia presente, ma sulla capacità di inserire unicamente le funzionalità desiderate dal mercato.

7.6. Il modello per operare in un contesto incerto.

Ora si hanno tutte le risorse per giungere all'analisi finale della tesi. Si è compreso l'impatto, sia positivo sia negativo, che l'incertezza può avere su una *startup* e sono stati identificati i tre blocchi fondamentali, ovvero sia problema, clienti e soluzione, dove questa si origina e dove dovrà essere eliminata. Si è palesato che ogni altra incertezza al di fuori di questi tre blocchi possa essere eliminata solo se vi è una comprensione intima e approfondita degli ambiti sopracitati. Si è compresa la struttura nonché le aspirazioni, gli strumenti a disposizione di queste giovani realtà e le differenze con le grandi aziende che operano in un contesto consolidato. Si è dimostrata, infine, l'esigenza di una nuova cultura *manageriale* in grado di coadiuvare le *startups* nella creazione di prodotti che abbiano maggiori probabilità di successo.

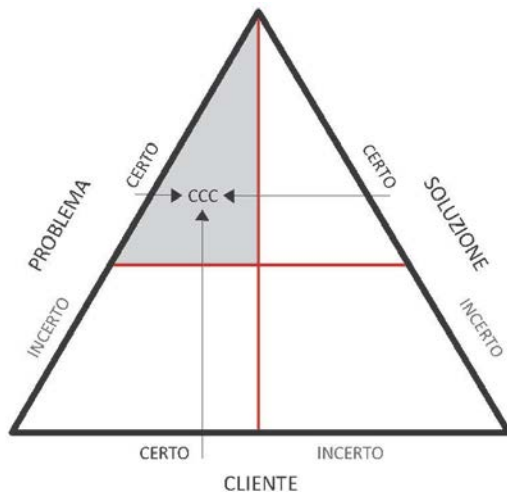
STARTUPS APPROACH TRIANGLES

L'obiettivo, invece, di quest'analisi finale è di creare un modello visivo e, soprattutto, concettuale che mostri l'approccio che un qualsiasi imprenditore dovrebbe seguire quando e se l'incertezza sia presente in uno o più dei tre blocchi fondamentali del contesto dove opera la *startup*. Con ciò non si vuole sostenere che, incarnando tale mentalità, il successo sarà garantito poiché, come mostrato durante la tesi, le variabili da cui questo dipende sono numerose e, molte di queste, esulano dal controllo delle persone. Basti pensare agli aspetti geopolitici. D'altro canto, assumere e seguire questa filosofia imprenditoriale aiuterà a ridurre l'incertezza nelle aree di competenza del *team* e a capire il prima possibile come muoversi e se valga la pena continuare per la strada intrapresa. Infatti, tale *tool*, che rientra nel contesto *lean*, vuole ricordare e suggerire agli imprenditori le domande da porsi quando il proprio *business model* è permeato di incertezza e di individuare le differenti relazioni che la stessa può creare all'interno dei tre blocchi fondamentali per agire efficacemente.

Si avranno, quindi, nel contesto in cui opera la *startup*, tre parametri costanti, ovverosia problema, cliente e soluzione e le due variabili che li caratterizzano, certezza e incertezza. Pertanto, il numero di combinazioni o casi che si presentano sono pari a 2^3 , ovverosia 8.

Inoltre, poiché sia sul *web* sia chiedendo a ingegneri che studiano modelli di visualizzazione di dati non è stato trovato uno strumento grafico adatto per rappresentare in modo semplice tale situazione, se ne è creato uno da zero.

La figura geografica scelta per rappresentare il modello è il triangolo. Detto ciò, per illustrare la sua struttura e il suo funzionamento si userà il triangolo che mostra il primo degli otto casi in esame. La scelta è ricaduta su tale figura geometrica perché il nostro modello ha i tre parametri già precedentemente illustrati. Con il triangolo, infatti, si ha la possibilità di collocare ognuno di questi su un diverso lato. Inoltre, giacché le variabili che caratterizzano le nostre tre grandezze sono due, ovverosia l'incertezza e/o la certezza che la *startup* affronta nel contesto in cui si colloca, si divide il triangolo con una croce, in modo tale che



ogni lato del triangolo stesso possa rappresentare ambedue le situazioni in cui il parametro si può manifestare nella realtà. Per di più, si ottengono quattro aree che raffigurano quattro delle otto combinazioni che andremo ad analizzare. Dopodiché, basterà invertire le variabili dei due

parametri della soluzione e del cliente per ottenere le restanti quattro aree. Nel caso specifico, l'area evidenziata in grigio rappresenta il caso in cui tutti e tre i parametri sono "certi".

Prima di passare all'analisi del caso in questione, è necessario chiarire che i successivi tre triangoli che s'incontreranno sono costruiti mantenendo costanti i parametri dell'immagine qui riportata e prendendo in considerazione le diverse aree che si generano, di volta in volta, in relazione alle diverse variabili considerate. Spiegata la genesi del triangolo si può, ora passare, ad analizzare il caso qui raffigurato.

Caso N.1: Problema Certo/Cliente Certo/Soluzione Certa. Il primo caso che si analizza presenta delle circostanze piuttosto particolari, poiché tutti e tre gli elementi del modello sono noti. In primo luogo, per noto s'intende una situazione in cui non vi sono incertezze. Pertanto, nel prodotto o servizio che una generica impresa X vuole creare non vi è alcuna traccia di innovazione. In questo contesto, quindi, vi sono già altri concorrenti che si occupano di quel problema, per quel determinato gruppo di clienti e con una soluzione che ha le stesse caratteristiche di quelle che l'impresa X vuole realizzare. Nel caso in cui anche i canali di vendita e il modello di *revenue* fossero identici, si potrebbe definire quell'impresa X come una vera e propria copia delle altre già presenti sul mercato. In questo caso non avrebbe alcun senso verificare il valore del problema, le esigenze dei clienti o il valore della soluzione, in quanto è tutto già

osservabile sul mercato. Sarebbe uno spreco di tempo e denaro porre in essere tali attività. La possibilità di superare la concorrenza deriva da fattori come il *pricing* e, quindi, i costi, la strategia di *marketing*, di vendita e la capacità di arrivare prima nei mercati che contano. Nell'offerta di valore non vi è novità e quando non vi è novità non esiste incertezza; e quando non esiste incertezza il *product development* è la strategia più efficace. Difatti, questa punta sulla produzione senza difetti, realizzata minimizzando i costi grazie alle economie di scala o di scopo, e riducendo il più possibile il *time-to-market*. Come si può notare non si è mai parlato di questi argomenti durante la tesi e ciò significa che siamo in un ambito estraneo alle *startups* e all'innovazione, tipicamente insito, nella realtà del *management* tradizionale.

È necessaria una piccola precisazione. Si è parlato di *pricing* differente. A tal proposito è importante chiarire che definire un prezzo diverso significa cambiare il posizionamento del prodotto. Contestualmente, una diversa modalità di pagamento può generare incertezza poiché per i clienti potrà essere di maggior o minor valore rispetto a quella preesistente. Si ricordi *ClearFit* dove una parte della novità derivava dalla richiesta di un pagamento annuale piuttosto che sulla base dell'effettivo utilizzo della bacheca per gli annunci lavorativi. Inoltre, si ricorderà il non gradimento da parte dei clienti di tale sistema. Pertanto, queste modifiche richiedono verifiche e validazioni. In altre parole, è necessario un nuovo percorso di *customer discovery* e *validation* poiché sorgeranno nuove domande per cui le risposte di cui si era in possesso non hanno più valore. Si parla dei seguenti quesiti:

- Il prezzo definito è adeguato per il problema trattato?
- Con questo prezzo si può usare lo stesso *target* dei *competitors*? O bisogna rivolgersi ad altri gruppi clienti?
- Nel caso in cui si dovesse cambiare *target*, il problema trattato è un *must-have* per questo nuovo segmento considerato?
- La soluzione offre un valore tale per giustificare il *pricing*?

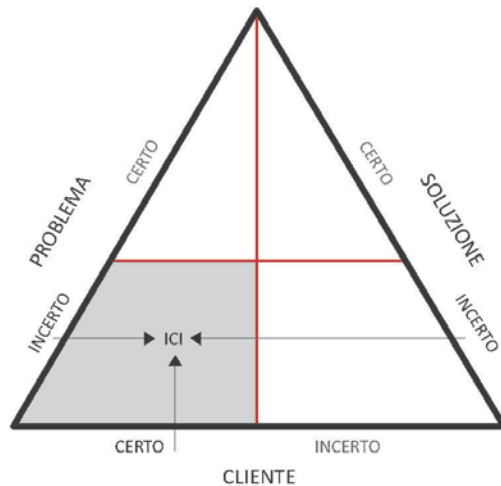
- La modalità di pagamento è plasmata sulle esigenze di questo nuovo segmento? Le certezze del mercato valgono se si cambia *target*?

Come si può vedere tutte le certezze che si avevano svaniscono ed è necessaria una nuova fase di apprendimento convalidato.

Tale discorso, se si ricorda il caso di *Zappos*, può essere esteso anche ai canali. Pertanto, si può concludere. Sostenendo che una modifica del business model al di fuori dei blocchi fondamentali va a modificare tutte le certezze di cui si era in possesso e richiede, di conseguenza, l'utilizzo dell'approccio che si evidenzierà nei casi seguenti

Caso N.2: Problema Incerto/Cliente Certo/ Soluzione Incerta.

In questo caso la *startup* sa con certezza quale sia il *target* in possesso di un determinato problema, ma non ha informazioni per quanto concerne



l'importanza del problema stesso e le caratteristiche che la soluzione dovrebbe avere. Si pensi alla startup di Ash Maurya, *CloudFire*, il servizio che facilitava la condivisione delle foto e video. I *targets* erano chiari e palesi come racconta Ash nel suo libro¹⁹⁹. I segmenti di mercato che potevano essere interessati al suo

prodotto erano quattro, vale a dire i genitori con figli, i fotografi, i videografi e i consumatori di prodotti multimediali. Quello che mancava nelle informazioni di Ash concerneva le seguenti domande:

- Quale segmento considera tale problema come un *must-have*? Ve ne sono altri, non considerati, più rilevanti e importanti?
- Quale segmento è disposto a pagare per tale servizio?
- Come varierebbe il prodotto dipendentemente dal segmento scelto? Questa variazione comporterebbe la creazione di un prodotto più difficile da realizzare? Ne varrebbe la pena?
- Quale mercato ha le dimensioni maggiori?
- Quale soluzione per quale segmento è la più facile da realizzare e testare?

Queste, rappresentano alcune domande a cui Ash doveva trovare una risposta e che avrebbero permesso all'imprenditore di capire a quale *target* rivolgersi.

In questo caso, quindi, bisogna partire dalle aree più incerte, problema, soluzione e modello di *revenue* che devono essere tutte validate, naturalmente, mediante l'unico blocco dove vi è certezza, ovvero il profilo del cliente. Infatti,

¹⁹⁹ Maurya, A. (2012). *Pianificazione Snella* p.61-62. Torino: Tecniche Nuove.

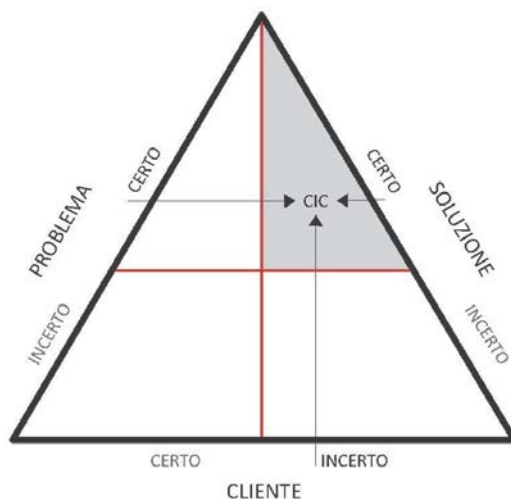
mediante un'interazione continua, interviste e *MVP* Ash avrebbe trovato le sue risposte certe e sarebbe stato in grado di creare un prodotto vincente. In tal senso, quindi, se si vuole comprendere la rilevanza e le sfaccettature del problema è necessario intraprendere una sua validazione con i diversi *targets*, così come sarà necessario far interagire i clienti stessi con il prodotto per capirne pregi e difetti. In altre parole, le risposte a tutte le domande incerte si trovano nei clienti; basta solo saperle cercare.

Caso N.3: Problema Certo/Cliente Incerto/ Soluzione Certa.

Il terzo caso è l'opposto del precedente. Qui, il titolo evidenzia una situazione dove il problema e la soluzione sono certe mentre il *target* di maggior

valore è incerto.

Vi è da precisare che non è un caso applicabile per una *startup* che non ha ancora un suo modello di *business* ma, per una che è già presente sul mercato, ha validato l'efficacia della sua soluzione e vuole ampliare gli orizzonti del suo *business* introducendo nuovi



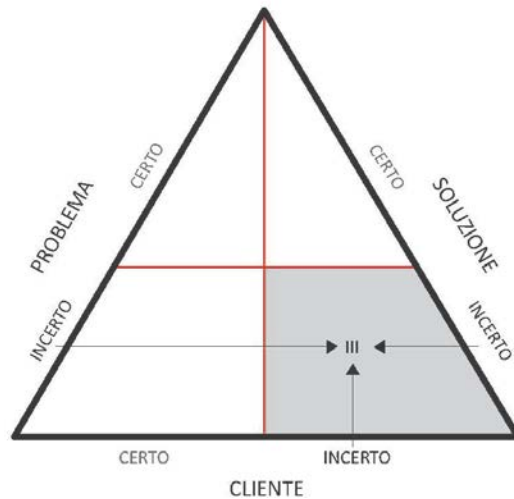
prodotti. Si pensi a una piattaforma come *Groupon* dove inizialmente non si vendevano soggiorni, ma solamente attività che si potevano consumare nel mercato locale. Infatti, era nata con l'obiettivo di far incontrare i consumatori di un mercato con i migliori *businesses* locali. Con il passare del tempo, però, si decise di introdurre anche i viaggi tra i *deals* offerti. Il *concept* e problema sottostante era lo stesso; il risparmio monetario per gli utenti da un lato e una maggior visibilità, una pubblicità più efficace e un nuovo canale di entrate per i *businesses* locali. La soluzione era la stessa. Infatti, si usava la piattaforma e le modalità di vendita già esistenti. Ciò che *Groupon* doveva chiedersi era chi fosse il *target* più interessato e disposto ad acquisire quei *deals* e capire quale tipo di soggiorno gli stessi desideravano. In altri termini, il profilo dell'*early adopters*

non era ancora chiaro così come era assente una sua approfondita conoscenza. In questo caso il *team* per ottenere le risposte che va cercando necessita di partire da delle ipotesi sui *targets* e iniziare a testare per identificare quello più sensibile all'offerta. Si potrebbero utilizzare analisi coorte, creando in tal modo gruppi differenti basati sui diversi *targets* di coloro che sono già clienti di *Groupon* per studiare le loro reazioni. Pertanto, l'esistenza di una piattaforma già operante può sicuramente facilitare lo svolgimento di *tests* e l'ampliamento del servizio, grazie alla presenza di una imponente *community* con cui testare le nuove idee. Si evita un'estenuante ricerca dei clienti, si risparmia tempo e denaro. Per tale motivo, nella tesi, si è più volte suggerito che, all'inizio della vita di una startup, bisogna concentrarsi su un unico problema e cercare di creare una soluzione in grado di eliminarlo. In tal modo si potrà creare una forte base utenti grazie ai quali sarà, successivamente, più facile testare le potenzialità di diversificazione del *business*.

In contrasto, introdurre sin dall'inizio questi *deals* avrebbe comportato una maggior difficoltà poiché la *community* ancora non esisteva così come tutte le informazioni raccolte nel tempo da *Groupon* sui suoi utenti e clienti. Un altro esempio di questa situazione ma che si è svolto in modo differente riguarda *Amazon* e la scelta di entrare nel settore delle scarpe. Qui, *Amazon*, invece di optare per un ampliamento interno del *business model* decise di acquisire un'altra piattaforma, *Zappos* che si occupava di quel settore. In questo modo, si acquisiva una realtà che aveva validato il problema, conosciuto i clienti, creato una soluzione di valore e che funzionava straordinariamente. *Amazon* non acquisì però soltanto un'azienda che produceva ricavi, bensì, principalmente, la sua reputazione e tutta la conoscenza delle persone che l'avevano creata. Questa era la risorsa più preziosa per condurre questo *business*, per migliorare il servizio offerto e per ridurre i rischi insiti nella scelta di creare quel servizio internamente.

Caso N.4: Problema Incerto / Cliente Incerto/ Soluzione Incerto.

Come si può notare dall'intestazione il caso N.4 presenta la situazione opposta al primo caso affrontato. In questo scenario, infatti, regna l'incertezza,



poiché i nostri parametri non sono ancora mai stati verificato sul mercato. In altri termini, si parla di un mercato ancora inesistente e inesplorato. In tal caso, come in tutti quelli dove il parametro problema è sconosciuto, una *startup* potrà avere a che fare con un bisogno o problema espresso,

latente o creato dall'impresa. Il primo è, quindi, evidente e la persona è conscia di averlo. Per il secondo si parla, invece, di una situazione in cui l'individuo non è consapevole e spetterà all'impresa avere la capacità di farlo emergere. Infine, per quanto riguarda l'ultimo caso si parla dei cosiddetti bisogni voluttuari, come ad esempio le mode, che derivano dall'appartenenza o la volontà di appartenere a un determinato gruppo sociale. La capacità dell'impresa deve essere tale da creare un *brand* che simboleggi uno status quo di cui i più bramino farne parte. Una volta chiarito questo punto si può tornare al focus dell'analisi. Per quanto concerne il Caso N.4, si pensi a una generica impresa X, la quale, oltre ad aver identificato un problema ancora non risolto, possiede unicamente ipotesi su quali clienti possano essere i più sensibili a questa determinata situazione. Contestualmente, le caratteristiche pensate per la soluzione ideale sono ancora solamente frutto di supposizioni e assunzioni. In altre parole l'intento dell'impresa è quello di creare un nuovo mercato. Ovviamente, non vi è niente di più rischioso, incerto e di più allettante di questa prospettiva. Pertanto, i motivi per cui quest'idea di *business* possa fallire sono i seguenti:

- Il problema può non essere rilevante o non a tal punto per indurre le persone a pagare una certa cifra.

- Il problema è rilevante ma non per il *target* ipotizzato.
- Il *target* individuato è giusto ma la soluzione creata non è di valore.
- Il valore della soluzione non giustifica il prezzo.
- Il canale di vendita scelto non si allinea con il *target*. I canali di comunicazione e acquisizione dei clienti non sono quelli più appropriati e, pertanto, non si riesce a comunicare il giusto valore o a comunicarlo alle giuste persone.
- I costi sono troppo alti rispetto al prezzo che le persone sono disposte a pagare e, quindi, il *business* non è sostenibile.
- La modalità di pagamento individuata non è adatta al *target*.
- L'*UVP* e tutte le comunicazioni effettuate non riescono a esprimere valore per i clienti.

Tutti questi motivi e ve ne potrebbero essere di altri palesano tre precise e incontestabili fonti di difficoltà nella creazione del *business*, vale a dire una totale assenza di conoscenza del problema, del mercato di riferimento e della soluzione in grado di generare valore. Questo discorso ribadisce che ogni incertezza deriva da questi tre blocchi del modello di *business*. Inoltre, nel caso in cui, questa incertezza fosse la causa del fallimento della *startup*, allora ciò permetterebbe ad altre persone di capire gli errori ed entrare sul mercato con un'offerta migliore: l'effetto *follower*.

Comunque, i rischi di voler operare in un mercato sconosciuto sono proporzionali ai vantaggi che si possono ottenere. Infatti, nel caso in cui il modello di *business* si dovesse dimostrare vincente il *team* riuscirebbe a creare un nuovo mercato dove non vi è concorrenza. Le opportunità di profitto derivanti da questa prospettiva sono facilmente comprensibili. Pertanto, ora, è necessario cercare di capire come agire per ridurre ed eliminare ogni fonte di rischio e incertezza. A tal proposito ogni *team* deve comprendere che tutti i plausibili motivi, sopra elencati, che possono condurre al fallimento di una *startup* che vuole operare in un mercato nuovo e inesistente diventano,

naturalmente, le domande fondamentali che il *team* deve porsi e le aree di maggior rischio che devono essere affrontate.

Per tale motivo, in questo contesto, operare a occhi chiusi, basandosi su assunzioni o ipotesi è un grave errore e significherebbe sprecare una grande opportunità. È necessario avere più informazioni concrete e veritiere possibili sul problema, sugli *early adopters*, sui loro profili, esigenze, caratteristiche e desideri. È necessario avere la massima conoscenza possibile per costruire un *business model* vincente e per evitare di offrire spazio ai concorrenti. In tale caso il *product development* è inapplicabile ed è necessario operare con una diversa cultura *manageriale*. Si parla di una cultura improntata al dialogo con il cliente, alla validazione di ogni ipotesi incerta e all'apprendimento convalidato. Pertanto, la *startup* deve validare ogni sua ipotesi, partendo dalla rilevanza del problema sino al *revenue model* e a tutte le funzionalità della soluzione. Per compiere ciò, è fondamentale instaurare un continuo dialogo con gli *early adopters*, uscendo dall'ufficio e recandosi nei luoghi dove sono presenti i potenziali clienti.

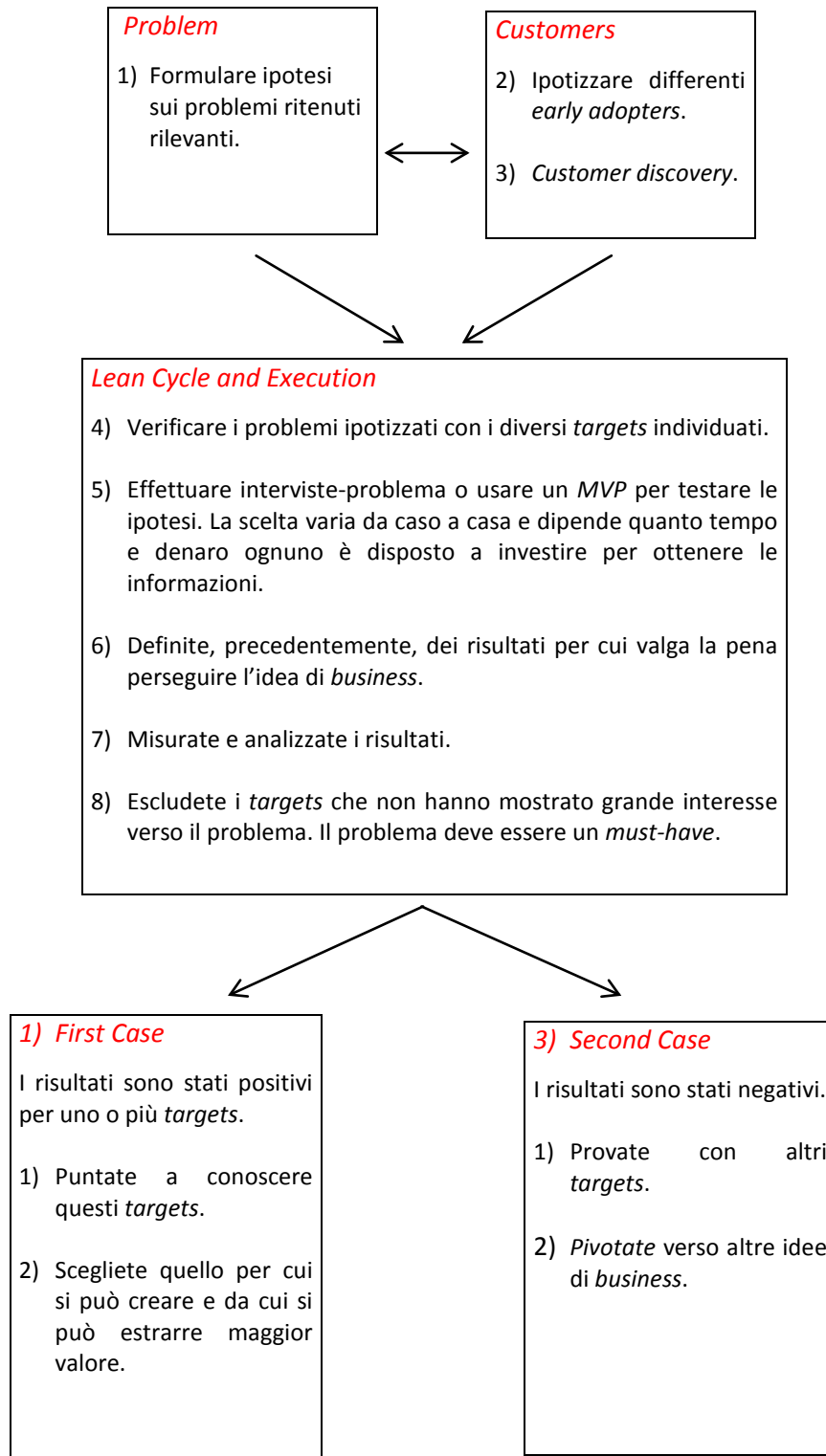
Si può concludere, sostenendo che l'incertezza è nemica di chi è restio a immergersi nel mercato. Infatti, chi è pronto a trovare veramente le risposte nell'incertezza può intravedere più una possibilità che un pericolo, perché solo in questo modo si può capire se vi siano possibilità di successo o se sia meglio virare verso un'altra idea imprenditoriale. È necessario, quindi, solamente avere l'umiltà e l'intelligenza di mettere in dubbio le proprie certezze e uscire dall'ufficio.

Si osservino, ora, graficamente le interazioni e i passi da compiere in questa circostanza. Come si è imparato dai casi studio sino a ora analizzati, i due blocchi del problema e del cliente operano in concomitanza poiché se il primo è sconosciuto, le certezze non possono che derivare da un'interazione e un'indagine con il mercato.

Mentre le lezioni apprese da questi due blocchi vanno poi a ripercuotersi sulla costruzione e validazione della soluzione.

L'ordine dei passi sarà scandito dall'utilizzo di numeri crescenti.

Experiment N.1



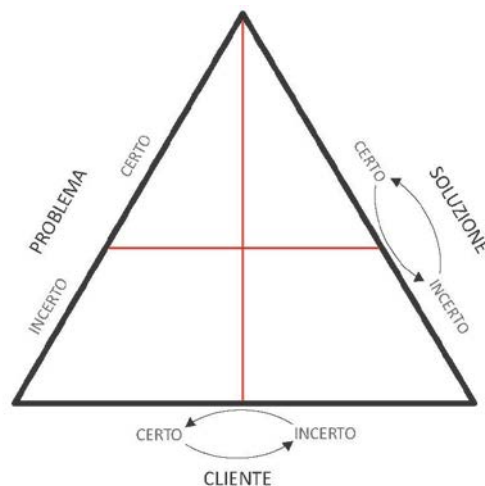
Come si può notare nel primo caso, l'apprendimento ha evidenziato che i problemi sono rilevanti per un certo *target* e che, quindi, vale la pena puntare a una conoscenza più approfondita degli *early adopters*, iniziare a focalizzarsi sulla costruzione di un *MVP* per iniziare a testare e a comprendere le caratteristiche che la soluzione finale deve avere. Nel secondo, invece, il *team* può decidere di reiterare questo processo validando le ipotesi con altri *targets* o di lasciare l'idea imprenditoriale e concentrarsi su altre che possono essere di maggior valore. È necessario questo apprendimento, altrimenti il *team* opererebbe all'oscuro dei pensieri del mercato sino al lancio del prodotto finale. Come sempre ritorna la famosa domanda: e se nessuno dovesse volere quel prodotto cosa accadrebbe? Il *team* avrebbe sprecato tempo e denaro.

Una volta ottenute queste informazioni, si ripete questo processo anche per la soluzione. L'unica differenza è che qui, invece di validare la rilevanza del problema, il *team* deve avere delle ipotesi sulle funzionalità in grado di eliminare i problemi più importanti. Dopodiché, la *startup* si dovrebbe apprestare a verificarle mediante l'utilizzo di un *MVP*, osservare il comportamento dei clienti, misurare e analizzare i risultati. Ogni risposta positiva degli stessi verso una funzionalità testata trasforma la funzionalità in una *feature* convalidata, mentre il *team* deve eliminare quelle che non creano valore, modificare quelle ritenute non *user-friendly* o incapaci di esprimere valore. Quest'attività si deve reiterare finché il prodotto non riscuoterà un'approvazione da parte degli *early adopters*. Quel momento è noto come *product/market fit*, vale dire l'attimo in cui il prodotto è pronto per entrare sul mercato e per conquistare l'interesse anche di chi non è un *early adopter*. Nella mia visione suggerisco, come nel caso di *Votizen*, di tenere sempre a mente come metriche fondamentali da monitorare nell'interazione con i clienti la registrazione, l'attivazione, la *retention*, il *referral* e il tasso di *revenue*. Con queste metriche si hanno informazioni sulla rilevanza del problema e sul valore generato dalla soluzione. Si riesce anche a capire quanto un prodotto sia *sticky*, virale e in grado di generare profitto.

Ovviamente, in questa parte si sta puntando la lente d'ingrandimento sui tre blocchi, ma è importante dire come questa interazione e conoscenza continua permettano alla *team* di avere le informazioni giuste per capire come entrare in contatto con gli *early*, studiarne tutte le abitudini e caratteristiche per creare il giusto modello di *revenue*, usare i giusti canali di acquisizione e i giusti *concept* per esprimere il valore della soluzione. Come si può vedere è un processo che richiede pazienza, basato sui dati ottenuti e sulla verifica continua con il mercato delle aree più incerte e rischiose del *business model*.

Esempi di questi casi, noti come *blue ocean*²⁰⁰, possono essere *eBay*, *Groupon*, *Tripadvisor*, ovvero sia tutte realtà che hanno creato mercati prima inesistenti.

Sino ad ora abbiamo affrontato i primi quattro casi di che si possono presentare nella realtà. Di conseguenza, per raffigurare le restanti combinazioni è stato necessario costruire un nuovo triangolo dove, come si può notare dalla seguente figura, sono state invertite le posizioni delle variabili del cliente e della soluzione. In tal modo, si sono create quattro nuove aree che, come vedremo in seguito, mostrano i quattro casi che devono ancora essere analizzati.

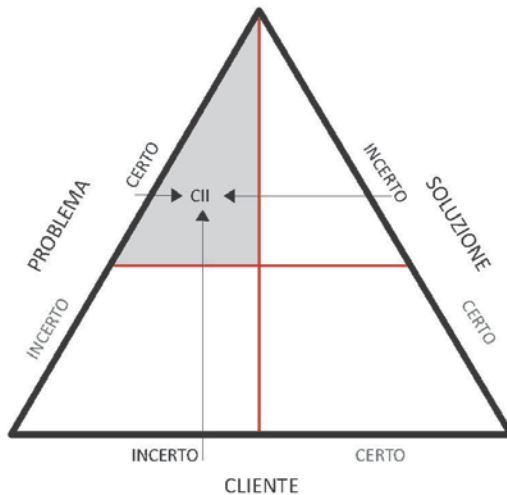


Una volta attuata questa necessaria precisazione si può tornare a trattare le restanti combinazioni.

²⁰⁰ Kim e Mauborgne (2011). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School.

Caso N.5: Problema Certo/Cliente Incerto/ Soluzione Incerta.

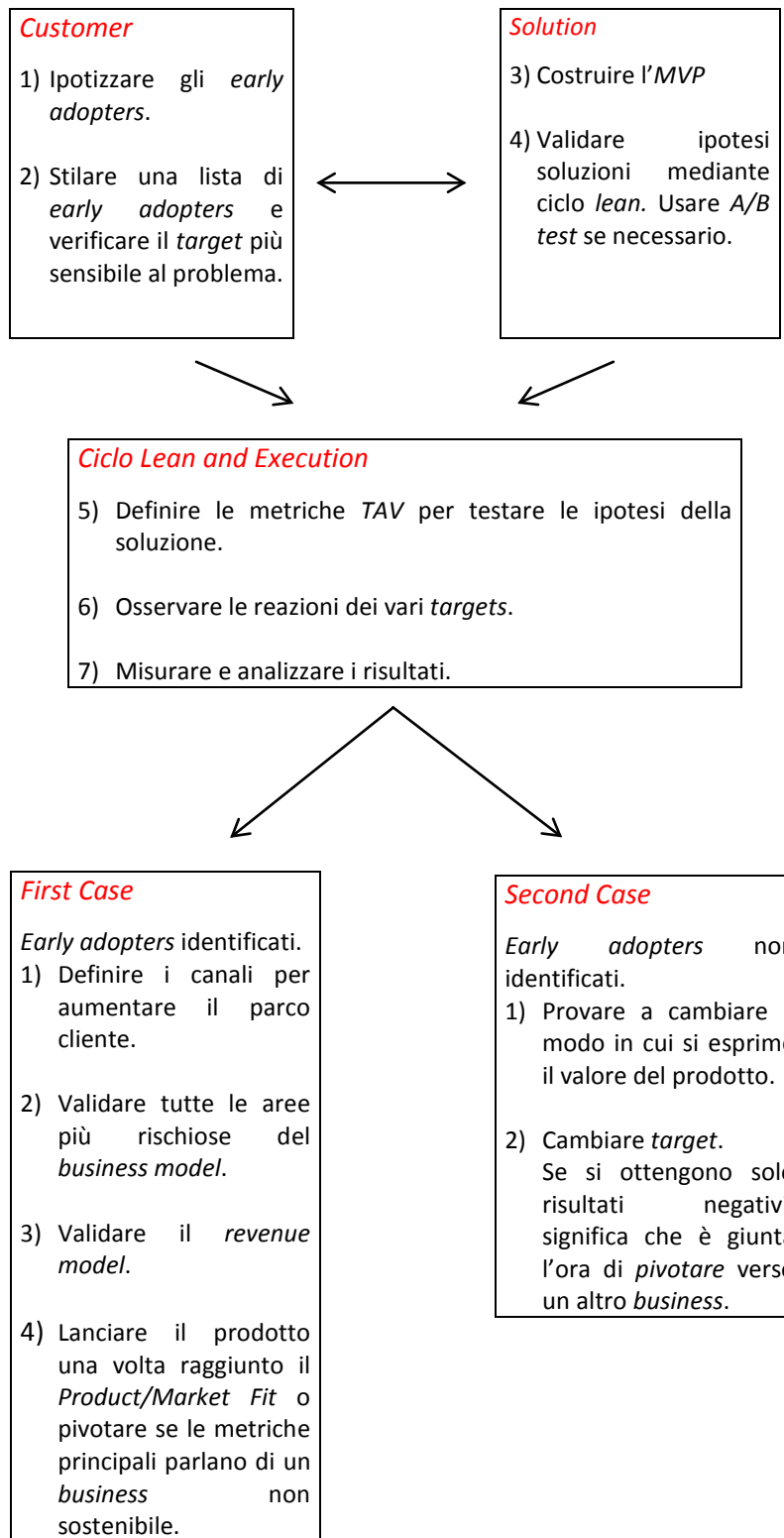
Il Caso N.5 è forse uno dei più comuni nell'universo delle *startups*. In questo scenario si fa riferimento a una generica *startup* in cui il problema è certo, ma,



contestualmente, non si conosce il profilo dell'*early adopters* e del *target* più sensibile a questa situazione e, di conseguenza, la soluzione non è nota. Pertanto, si sta parlando di una della situazione più comuni in cui si trovano le *startups* durante i loro primi giorni di vita. Si pensi a *Votizen*; era chiaro

che la politica americana avesse dei problemi, come quella di tutti i paesi. Moltissime persone non fanno altro che lamentarsi in continuazione di un sistema che non coinvolge e non rende attivi e partecipi i cittadini nel mondo della politica, se non passivamente con il loro compito di elettori. *Votizen* era ed è una straordinaria *startup* con un obiettivo difficilissimo e meraviglioso, vale a dire quello di rivoluzionare la politica utilizzando lo strumento più potente e democratico che esista: internet. In questa situazione, come si può notare il problema, era noto e conclamato. Ovunque su Facebook, Twitter, Reddit, così come per strada o nei bar è frequente sentire o vedere persone che discutono di politica e che reclamano una maggior influenza nei processi decisionali. Gli elementi più critici, in tale situazione, concernevano l'identificazione degli *early adopters* e la creazione di una soluzione che fosse in grado di generare valore per gli attivisti e di estrarre valore da questi ultimi. Era, quindi, necessario iniziare ad apprendere informazioni dal mercato; in altri termini era necessario costruire un *MVP*, iniziare a testare e misurare, utilizzando le metriche giuste, capire la fattibilità e sostenibilità del *business* di *Votizen*. Un approccio immediato e diretto con il mercato e un continuo testare e verificare ogni ipotesi incerta permettono a qualsiasi imprenditore di capire le persone più adatte con cui

interfacciarsi e di ottenere tutti quei *feedback* per costruire la giusta soluzione. Infatti, le persone amano dire ciò che non funziona e, un *team* forte, invece che indispettirsi apprende dalla critica, poiché è l'unico modo per evitare di lanciare un prodotto che poi il mercato respingerebbe. Nel caso in cui solo il problema è noto, quindi, la *startup* deve agire nel seguente modo.

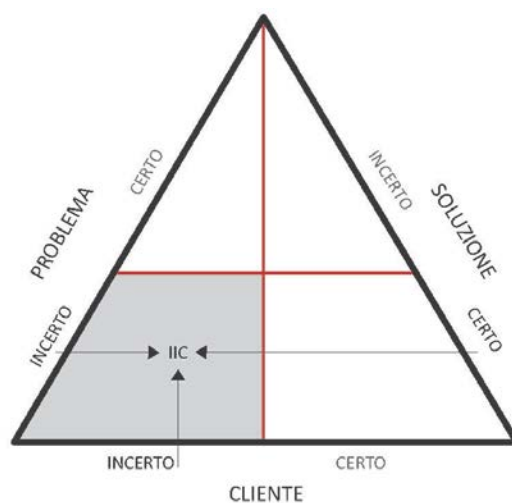


Come si può notare da questa rappresentazione grafica, aver identificato un problema non significa aver creato una *startup* di successo. Sono numerosi poi i fattori che determinano questa eventualità e, pertanto, si ritiene consigliabile procedere subito con la comprensione di quale *target* sia il più sensibile a questa

situazione, se ne esiste uno, quali caratteristiche debba avere una soluzione per creare valore e se, al tempo stesso, il *business* sia sostenibile. Ogni altra attività è semplicemente una perdita di tempo e di valore. Non è, quindi, l'essersi accorti di un problema rilevante che fa sorgere un business di successo, bensì come è costruito tutto il modello di *business*.

Caso N.6: Problema Incerto/Cliente Incerto/ Soluzione Certa.

Il Caso N.6 è sicuramente uno dei più particolari e casuali che possa verificarsi nel mondo delle *startups*. È strano, infatti, poter immaginare una



situazione in cui già esiste una soluzione la quale si collega, solo successivamente, a un problema e un *target* di clienti. In realtà questa situazione sembrerebbe essere, a una prima lettura, totalmente in antitesi al modello *lean*. Il modello di Eric sconsiglia fortemente alle *startups* di costruire una soluzione

prima di aver validato il problema e di aver capito a chi possa essere destinata. Questa semplice affermazione è una dei pilastri fondamentali della tesi e dei casi studio affrontati nel capitolo precedente. Non sempre però la prima interpretazione di un fatto conduce alla risposta giusta. Infatti, uno scenario di questo tipo può anche manifestarsi in *team* di *startupper*s che operano seguendo la rivoluzione culturale e *manageriale* introdotta da Eric. Si pensi al caso *Groupon*. Prima della nascita di questo grande colosso aziendale, i due fondatori, come illustrato nell'apposito caso studio, volevano creare *The Point*; una *startup* completamente diversa, perché consisteva in una piattaforma dove la gente con gli stessi problemi o ideali s'incontrava per trovare altre persone con la stessa situazione ed esigenze. Da questa stessa piattaforma nacque l'idea di *Groupon*. I due fondatori erano soliti osservare i comportamenti e i dibattiti degli utenti e un giorno s'imbattono in una discussione ove un gruppo di persone,

interessati a uno stesso prodotto, decisero di creare un acquisto di gruppo per incentivare il venditore ad abbassare il prezzo. Da questo semplice incontro casuale, fortuito, dallo stesso essere *lean* dei fondatori di *Groupon* che osservavano i comportamenti dei clienti, analizzavano *feedback* e dalla presa di coscienza dell'impossibilità di creare un *business* sostenibile con *The Point* nacque *Groupon*. La soluzione già esisteva ed era stata fornita dai clienti stessi, vale a dire un *blog*, dove si offrivano dei *deals*. Ciò che mancava erano le risposte alle seguenti domande:

- Il problema è rilevante per i due lati della piattaforma? Per i *businesses* è rilevante a tal punto di pagare per usufruire del servizio? Se sì che connotati dovrà il *revenue model*?
- Chi sono gli *early adopters*? Quali sono le loro caratteristiche? Quali sono i canali migliori per contattarli e per acquisirli? E il *modello di revenue* più adatto?

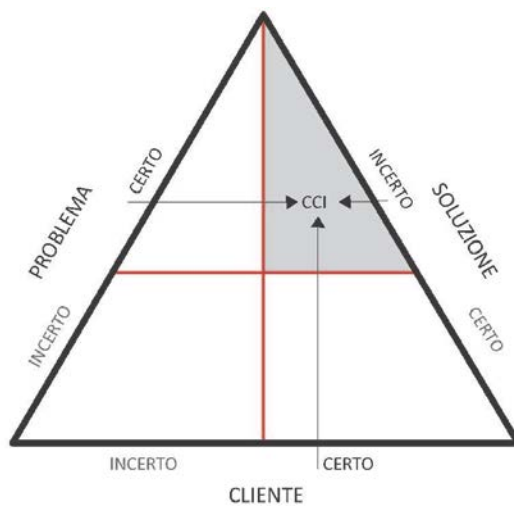
Ovviamente, quando si parla di soluzione nota, s'intende la struttura iniziale del *blog*, il concetto dell'acquisto di gruppo e la necessità di raggiungere almeno un numero sufficiente a convincere il negoziante a vendere a un prezzo più basso. Questi erano i pilastri fondanti che costituivano l'ossatura del servizio stesso. Ciò non toglie che il servizio, dopo la validazione con il mercato, avrebbe potuto subire delle modifiche o ampliamenti.

Per quanto concerne questa situazione, si può notare come sia raro che si manifesti. Può originarsi da un vero e proprio incontro casuale come nel caso di *Groupon* o nel caso si abbia in mente una soluzione la quale successivamente, mediante le interazioni con il mercato, si modifica per risolvere un problema cui non si aveva pensato per un differente *target* di clienti. Non è quindi la situazione comune per una *startup*; allo stesso tempo contiene dei vantaggi interessanti, poiché non deve essere immaginata e creata da zero una soluzione per risolvere un determinato problema, ma sono gli stessi clienti a indicare gli ambiti fondamentali di cui deve occuparsi. L'elemento più rischioso consiste nella scelta del *team* di non validare e conoscere approfonditamente problema e

target ideale, bensì di immergersi totalmente nella produzione. In contrasto, invece, il *team* per riuscire a trasformare quel principio di soluzione in un prodotto o servizio *sticky* e virale necessita di intraprendere il processo di *customer development* per ottenere le informazioni di cui si necessita.

Caso N.7: Problema Certo/Cliente Certo/ Soluzione Incerta.

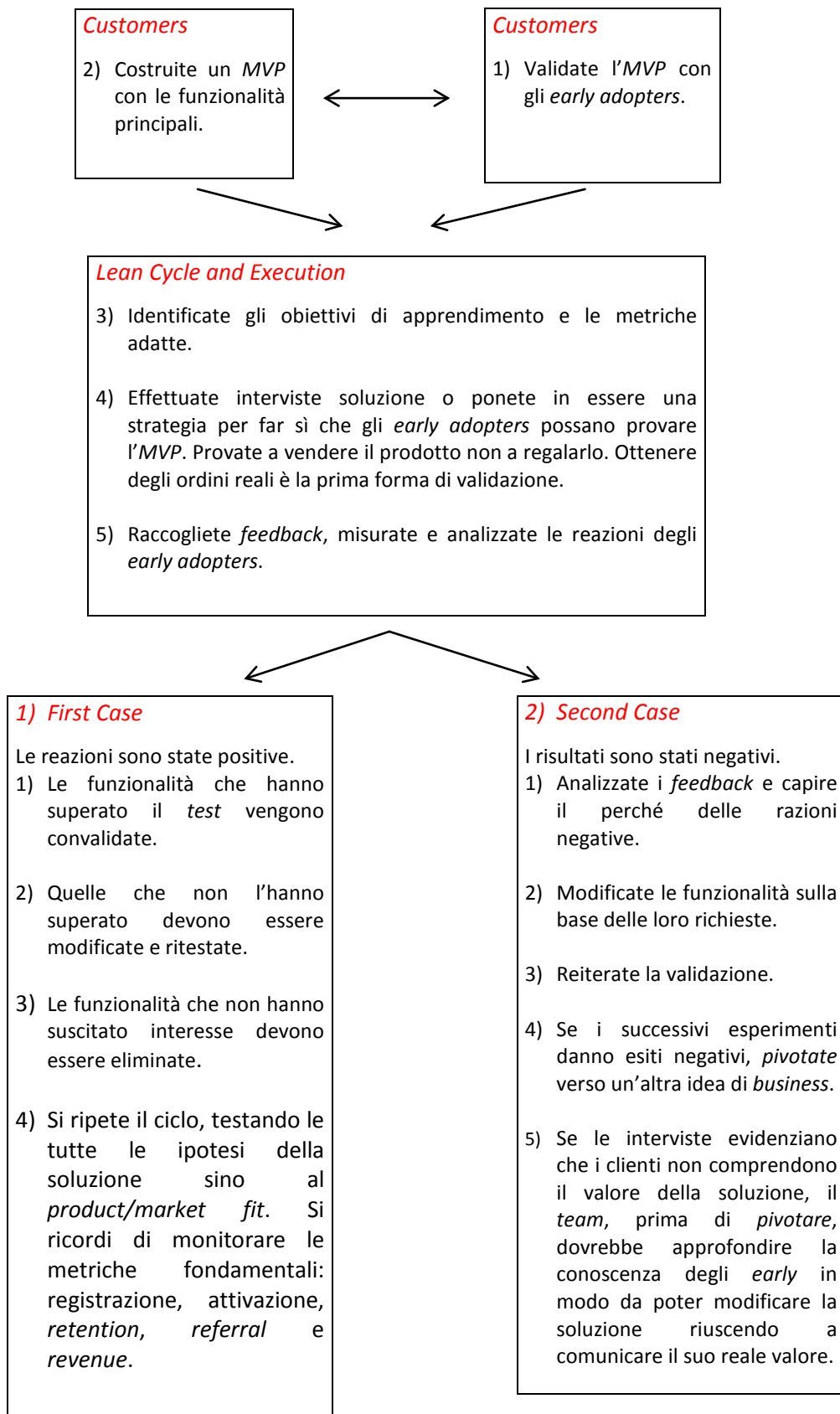
Il contesto di cui si parla è un quadro che richiama alla mente molte *startups* e realtà diverse. Si tratta di una situazione, dove la rilevanza del problema si palesa costantemente giorno dopo giorno così come i soggetti che vivono questa



situazione. In questo scenario però non vi sono imprese che siano ancora riuscite a trovare e creare una soluzione che sia di valore o che possa portare alla nascita di un *business* sostenibile. Infatti, non è sufficiente aver riconosciuto un problema rilevante e aver individuato il *target* giusto se poi non si è in grado di risolvere e

migliorare questa situazione. Se la soluzione non produce i vantaggi desiderati dalle persone o non è in grado di eliminare i problemi nessuno sarà disposto ad acquisirla e a spendere i propri risparmi per averla. La rilevanza del problema, come si è detto, è stata dimostrata dal mercato, così come il profilo degli *early adopters*. Pertanto, una qualsiasi *startup* dovrebbe utilizzare queste informazioni per cercare di individuare quali caratteristiche il prodotto debba avere per generare ed estrarre valore dal *target*.

Non è quindi necessario validare il problema o identificare gli *early adopters*. In tal modo il *team* risparmia tempo e denaro e può focalizzarsi esclusivamente sulla creazione di una soluzione plasmata sulle loro esigenze. Vediamo in concreto cosa s'intende.



Questi schemi contengono un messaggio molto importante, ovverosia non è sufficiente individuare un problema di cui nessuno si è ancora occupato e costruire una soluzione qualsiasi per raggiungere il successo. Se non esiste ancora un prodotto adatto a eliminare un problema rilevante e noto nel mercato non è perché non se ne sia accorto nessuno, bensì perché nessuno è stato, sino a quel momento, in grado di creare una soluzione plasmata sulle esigenze del mercato o in grado, di essere sostenibile. Pertanto, qualsiasi idea di soluzione non è sufficiente. È necessario, validare ogni ipotesi della stessa interagendo con il mercato. Difatti, saranno gli *early adopters* stessi, con i loro consigli, *feedback* e ragioni a dire se e quando il prodotto avrà raggiunto il *product/market fit*, sarà pronto per essere lanciato sul mercato e se offrirà un valore tale da giustificare un determinato tipo di *pricing* richiesto. È, chiaramente, una situazione invitante per qualsiasi imprenditore. Infatti, in questo contesto, il problema è noto e non è necessaria una sua validazione. Ciò vale anche per il *target* di riferimento e quindi il *team* non deve andare alla scoperta del profilo ideale. Pertanto, molto lavoro e tempo si possono evitare e il *team* deve concentrarsi sulla conoscenza approfondita dei clienti e sulla validazione della soluzione e del *revenue model*.

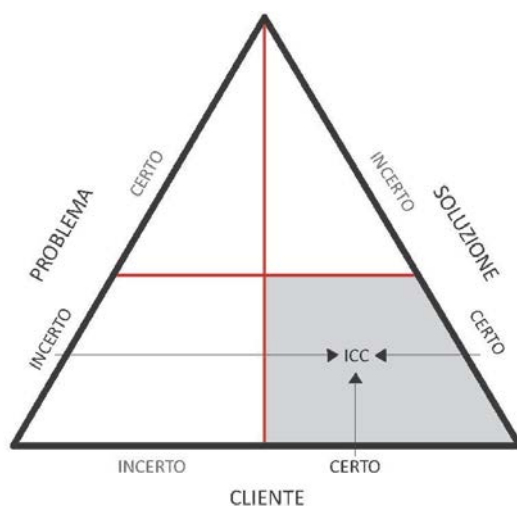
Un esempio di questo scenario sono proprio i principali problemi che hanno mostrato le *startups* in questi anni. Si fa riferimento alla mancanza di fondi o alla difficoltà mostrata dalle stesse di ottenere finanziamenti dalle banche e dai *VCs*, soprattutto nel periodo della crisi del 2009. La crisi, infatti, aveva generato una riduzione nella concessione del credito e degli investimenti in attività ad alto coefficiente di rischio come le stesse *startups*. Contestualmente, la domanda da parte delle *startups* non diminuiva, anzi cresceva. In questo contesto, il problema era palese e tutti lo conoscevano, così com'era noto il *target*. Ciò che mancava era una soluzione in grado di eliminare questo problema finché non è nato il *crowdfunding*. Questo fenomeno permette alle *startups* di presentare la propria idea, filosofia e visione della vita a qualsiasi persona, la quale se la ritiene interessante può investire nella stessa. Chi investe può ottenere *equity*, una ricompensa o un'anteprima del prodotto. Questa idea non risolve solo il

problema in esame, ma aiuta a validare l'idea di *business*, a ottenere visibilità, a entrare in contatto con gli *early adopters* e a ottenere le prime prenotazioni del prodotto. Pertanto i vantaggi sono tali da indurre molte *startups* a preferire questa risorsa per ottenere i fondi necessari per lavorare alla propria idea.

Un altro testimone di questa situazione può essere l'*iPod* introdotto da *Apple*. Perché il problema era noto ed anche i clienti? Perché esisteva già un prodotto che permetteva alle persone di ascoltare la musica per strada, vale a dire il *walkman* della *Sony*. Una validazione, in questo contesto, avrebbe comportato uno spreco di tempo e denaro. Difatti, il problema e il *target* non erano l'area più rischiosa che Steve Jobs dovette affrontare; il rischio maggiore risiedeva nella soluzione da lui ideata. Ciò che il padre della *Apple* non sapeva era se la gente sarebbe disposta a pagare per scaricarsi la musica al fine di avere qualsiasi canzone da poter ascoltare in qualsiasi momento e posto. Questo è un atto di fede, un'ipotesi totalmente incerta che deve essere validata e verificata prima di lanciare il prodotto sul mercato.

Caso N.8: Problema Incerto/Cliente Certo/ Soluzione Certa.

Leggendo l'intestazione sembrerebbe un caso paradossale. Infatti, a prima vista, sembra assurdo sostenere l'esistenza di una situazione dove il cliente e la



soluzione sono noti ma il problema no. Come può essere possibile avere una soluzione pronta per risolvere un problema di cui non si è a conoscenza?

Naturalmente, nell'ottica tradizionale del *product development* questa situazione non è concepibile. Il motivo risiede nell'approccio stesso. Infatti, le aziende o le *startups* che seguono quest'approccio partono sempre da un problema scoperto che conduce alla realizzazione e produzione della soluzione per poi arrivare al lancio sul mercato. In questa strategia operativa non esiste

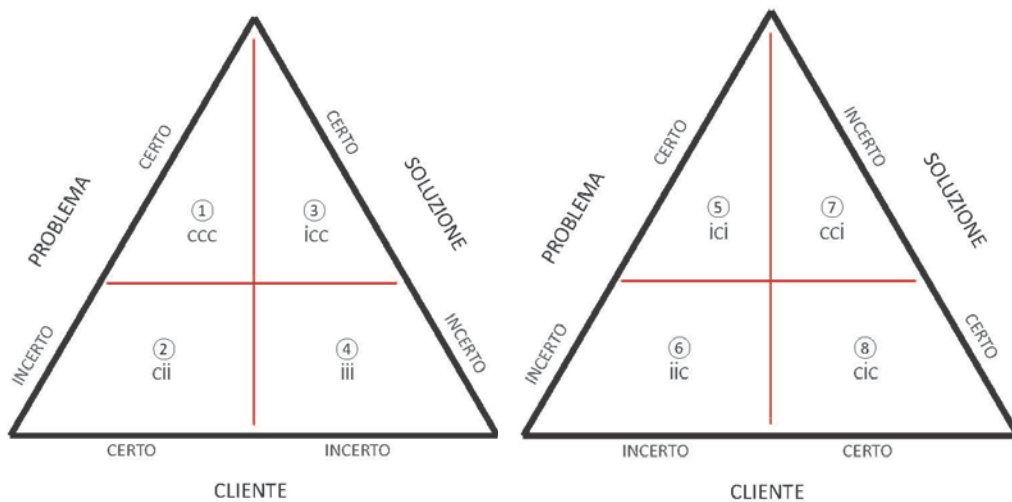
alcuna interazione con il mercato e, per tale ragione, non possono sorgere problemi al di fuori di quelli identificati dal *team* stesso. Nell'approccio *lean* invece, dove si esorta il *team* a uscire dall'ufficio e a interagire con gli *early adopters* per verificare i problemi, la soluzione e qualsiasi ipotesi rischiosa può sorgere questo paradosso. In altri termini lo stesso dialogo con chi sta vivendo quel problema può far emergere altri sottovalutati o la cui esistenza era sconosciuta.

Come si può notare questo scenario mostra un ulteriore vantaggio dell'approccio *lean* rispetto al *management* tradizionale. Tutto ciò può verificarsi quando si intervistano i clienti facendoli interagire con l'*MVP* o durante l'intervista problema. La *startup* ha già in mente una soluzione, la quale può essere successivamente modificata poiché da questo dialogo con i clienti si può apprendere la possibilità di risolvere un altro problema che permetta di creare una soluzione di maggior valore se confrontata con quella originaria. In tal senso è fortemente necessario creare delle relazioni continue, profonde e di reciproca fiducia con il cliente, affinché lo stesso, sentendosi una risorsa fondamentale, inizi ad aprirsi con l'impresa dando consigli e suggerimenti di valore. Il cliente potrà dire cosa non funzioni, cosa non sia in grado di trasmettere valore, cosa sia efficace e, appunto, cosa manchi alla soluzione ideata. Da questi discorsi si può notare come si sta parlando di una situazione, la quale può essere generata solo indirettamente dalle aziende stabilendo relazioni reali, concrete e di valore con i propri clienti. Si pensi alla storia di *IMVU*. Il prodotto era nato come una realtà virtuale di *IM* che le persone dovevano utilizzare con i propri amici. I numerosi fallimenti indussero il *team* a introdurre delle funzionalità per convincere i clienti intervistati che il prodotto fosse talmente di valore che valesse la pena invitare i propri amici. Il *team* decise allora di introdurre la funzionalità *ChatNow* che permetteva di entrare in contatto con un altro utente mai visto prima. Le interviste mostrarono clienti entusiasti per questa nuova funzionalità. In altri termini, il cliente stava dicendo al *team* di *IMVU* che il prodotto già creato

doveva essere usato per un altro problema, vale a dire non per *chattare* con i propri amici del mondo reale, bensì per fare nuove conoscenze.

Come si può notare con questo modello si è cercato di consegnare uno strumento che indichi i contesti in cui si possono manifestare queste diverse combinazioni, l'effetto causato dall'incertezza, ma soprattutto che evidenzi il giusto approccio mentale che deve essere utilizzato ogni qual volta si operi in presenza di uno dei tre parametri incerti.

Come si è visto i casi sono otto e otto sono le diverse combinazioni delle variabili relative ai tre parametri costanti del nostro modello. Per rappresentare queste situazioni sono stati adoperati due diversi triangoli costituiti da quattro aree ciascuno. Sono, precisamente, queste aree che raffigurano il punto dove queste diverse combinazioni di variabili si incontrano, creando gli otto diversi casi e quelli che ho denominato: **“I Due Triangoli Dell’Approccio Delle Startups”**. Pertanto, ora, si può rappresentare l'intero modello visuale che riassume simultaneamente tutti e gli otto casi affrontati e analizzati.



Capitolo 8

Dall'apprendimento alla pratica: il caso *Stip*

8.1. Che cos'è *Stip*? Da chi è formato il *team*?

Stip è una giovane *startup* in *early-stage* creata da tre ragazzi, Edoardo Vallebella *CEO*²⁰¹, Amir Salama *CTO*²⁰² e Fabrizio Aiello *CBDO*²⁰³. Ora *Stip* sta crescendo e, di conseguenza, anche il *team* deve seguire questa direzione. Infatti, si sono aggiunte altre tre figure, una *social media manager*, una *web designer* e un altro sviluppatore.

Torniamo alla *startup* e vediamo di cosa si occupa. *Stip* è una piattaforma che vuole creare un canale di comunicazione diretto e nuovo tra cliente e azienda, generando un'interazione proficua a entrambe le parti, rendendo il cliente più soddisfatto e l'azienda capace di dimostrare la sua attenzione verso il cliente.

Cerchiamo di capire quale sia il contesto economico e sociale in cui si inserisce *Stip*.

Oggigiorno non si può negare che internet abbia reso più democratico il mondo del *business* aumentando il potere dei consumatori. Questo scenario ha dato vita a quella che amo chiamare "Economia dell'informazione e della reputazione" dove non è più sufficiente avere le risorse economiche da investire nel *marketing* o avere il *brand* più fico per ottenere successo. In questo nuovo contesto, dove il cliente ha numerose alternative per trovare la soluzione migliore in grado di eliminare un suo problema e numerosi luoghi virtuali dove



²⁰¹ Per *CEO* s'intende *chief executive officer*, ovverosia l'amministratore delegato.

²⁰² Per *CTO* s'intende *chief technology officer*. In altri termini il responsabile dello sviluppo del prodotto dal punto di vista tecnologico.

²⁰³ Per *CBDO* s'intende *chief business development officer*. In altre parole il responsabile dello sviluppo del prodotto dal lato *business*.

cercare e ottenere consiglio sui prodotti più efficaci, raggiungono il successo solamente le aziende che riescono a far sentire le persone parte integrante del loro mondo. Questa è la caratteristica più importante di *Stip*, ovvero quella di voler cambiare il rapporto conflittuale tra cliente e azienda in uno collaborativo e più proficuo per entrambe le parti.

Come si è visto durante la tesi, *Stip* come la maggioranza delle *startups*, nasce da un problema che si può osservare sul mercato sia per il lato aziende sia per il lato cliente. Il prossimo capitolo è dedicato, appunto, all'analisi del *building block* dei problemi.

8.2. Il *building block* dei problemi in *Stip*.

Si è visto quando si è parlato del modello di *business* e del *lean canvas* di Ash Maurya che il primo elemento che ogni *startup* deve considerare nella ricerca della struttura di *business* ideale sono i problemi. È una verità assoluta; infatti, una *startup* per poter creare un *business* sostenibile deve individuare e risolvere problemi rilevanti per il mercato. Per tale ragione, anche noi di *Stip*, siamo partiti, nella nostra esperienza, da questo punto. In primo luogo, si riportano i problemi di cui si occupa la nostra piattaforma sia per il lato azienda sia per il lato utenti.

Problemi Aziende

- 1) Raccogliere, Unificare e gestire le segnalazioni e consigli dei clienti.
- 2) Validare le segnalazioni e i consigli dei clienti. Trovare soluzioni efficaci. Validare nuovi prodotti.
- 3) Evitare Tempi di risposta lunghi e risposte preconfezionate che determinano insoddisfazione nei clienti.
- 4) Valutare la performance delle filiali in termini di attenzione al cliente.

Problemi Clienti Aziende

- 1) Non si sentono ascoltati dalli aziende.
- 2) Devono aspettare tempi lunghissimi per avere delle risposte.
- 3) Spesso le risposte sono preconfezionate.
- 4) Le soluzioni trovate, frequentemente, non sono di valore.
- 5) Tutto queste determina un'insoddisfazione nel cliente.

Questi sono i problemi che abbiamo identificato. Cerchiamo di analizzarli più nello specifico, partendo dal lato *business*.

- 1) Oggi i canali di comunicazioni con i clienti sono numerosi (*social, mail* e sito aziendale). Le aziende, pertanto, ricevono una grande mole di segnalazioni, richieste e consigli provenienti dai clienti. Diviene, quindi, complesso e dispendioso per le aziende, in termini di tempo e risorse, unificarli, organizzarli e filtrarli sulla base delle loro esigenze e quelle delle loro filiali. Ciò determina una gestione delle informazioni sempre più inefficiente. A tal proposito, se si prende la pagina *Facebook* di un'azienda a caso si noterà una caotica situazione, ove i post pubblicati dall'azienda sono inondati da lamentele, segnalazioni e consigli dei clienti che non hanno nulla a che vedere con l'argomento pubblicato. Ciò significa che in questi strumenti manca una gestione efficace e intelligente.
- 2) A questo problema si collega quello della validazione. Le aziende devono capire sulla base di tutte le segnalazioni ottenute quali siano i problemi più importanti e urgenti. Devono definire, sulla base di tutte queste informazioni, come agire per migliorare i risultati ottenuti, sprecando numerose risorse di tempo e denaro. Tale discorso è perfettamente estendibile anche ai prodotti o servizi che un'azienda intende lanciare. Invece di basarsi su ipotesi, dati passati e ricerche generiche per costruire il prodotto modellato sulle esigenze del mercato, non sarebbe meglio ottenere tali informazioni osservando il comportamento dei clienti stessi e coinvolgendoli sin dalle fasi iniziali e, quindi, sin dalla nascita dell'idea?
- 3) Inoltre questa gestione così laboriosa, unita alla mole sempre crescente di comunicazioni proveniente da tutti i canali esistenti determina l'incapacità di rispondere ai clienti in tempi brevi e di stabilire relazioni dirette, semplici, umane e di valore con gli stessi clienti.
- 4) Tutta questa situazione si amplifica enormemente per le aziende che hanno numerose filiali o punti vendita. È estremamente complesso per il quartier generale gestire tutte le segnalazioni rivolte alle sue sedi, capire

il perché dei risultati economici ottenuti e come agire per migliorarli senza un assiduo monitoraggio sulla *customer satisfaction*.

Come si può notare i problemi che si trovano nel *canvas* dei clienti sono una diretta conseguenza di quelli appena spiegati. Pertanto sono situazioni tra loro strettamente dipendenti. Ora passiamo alla validazione.

8.3. La validazione.

Se si pensa al modello introdotto nel capitolo precedente la rilevanza di questi problemi possono essere classificati come certi. Tale certezza è facilmente ottenibile osservando quello che accade nella vita di tutti i giorni.

Si è già detto che i canali di comunicazioni sono cresciuti, poiché agli strumenti tradizionali si sono aggiunti i *social*, i quali amplificano e facilitano la comunicazione dei clienti con le imprese. Aprendo, infatti, le pagine *social* delle aziende si possono osservare tutti i problemi di cui si sta parlando. Queste sono inondate da migliaia e migliaia di richieste e segnalazioni di problemi. Per di più, i nostri contatti con le aziende hanno confermato la complessità dell'unificazione di tutte queste informazioni, della loro gestione e della mancanza di un sistema che permetta loro di capire quali siano i problemi più importanti e urgenti su cui agire. Oltre a ciò, è necessario aggiungere che l'osservazione di queste pagine conferma tutti i problemi evidenziati anche per il lato cliente.

Non tutto, però, era chiaro e lampante; vi erano delle informazioni necessarie, dal lato utente, di cui non eravamo in possesso e di cui necessitavamo per perfezionare la conoscenza di questo mondo. Le cosiddette aree rischiose del nostro *business model* per il lato cliente delle aziende consistevano, quindi, nei seguenti punti:

- Capire quanto fosse importante per le persone dare un consiglio o fare segnalazione.
- Quanto fosse importante avere uno strumento rapido, semplice e immediato per comunicare con le aziende.
- Quanto fosse rilevante vederlo applicato.

- Quanto il cliente si sentisse soddisfatto dagli strumenti e dal comportamento aziendale nella sua esperienza.

Questi erano i nostri obiettivi di apprendimento a cui abbiamo trovato risposta semplicemente parlando con le persone e dando un valore a ogni risposta che andava da 1 a 10. I risultati di queste interazioni sono riportate di seguito seguendo l'ordine dei punti precedenti:

- 7,3
- 8
- 8,61
- 5,5

Inoltre le nostre interviste hanno evidenziato come circa il 50% degli intervistati abbia già provato a dare consigli alle aziende. Questi hanno, in più, aggiunto che se esistesse uno strumento più semplice sarebbero portati a interagire maggiormente con le aziende, poiché gli strumenti attuali non soddisfano le loro esigenze. Come si può vedere, parlando con le persone, abbiamo ottenuto un'informazione nascosta che in altro modo non avremo potuto ottenere, ma solo ipotizzare.

Il resto degli intervistati, sulla stessa linea d'onda, hanno chiarito che il "NO" a questa stessa domanda deriva sì dalla non esistenza di uno strumento di valore, ma anche dalla convinzione di non sentirsi ascoltati dalle stesse aziende. Questa risposta, però, non è da interpretare negativamente, bensì positivamente. Difatti, nella nostra analisi abbiamo suddiviso i risultati in due gruppi in base a come rispondevano alla domanda precedente. Per il gruppo dei "NO" era importante capire se il loro comportamento potesse in cambiare in presenza di uno strumento più efficace e in linea con le loro esigenze. A questa domanda incerta abbiamo ottenuto una risposta molto interessante. Infatti, i risultati erano in linea con quelli riportati nell'elenco precedente, testimoniando come il fattore discriminante fosse lo strumento di comunicazione.

Questi risultati ci stavano comunicando che vi erano e sono molti spazi di manovra per creare servizi innovativi e plasmati sulle esigenze, bisogni e

problemi dei clienti che possono essere in grado di migliorare la situazione sia per loro sia per le aziende. Spiegata la rilevanza e importanza dei clienti si passa ad analizzare gli strumenti attuali che si occupano di queste problematiche.

8.4. Studio dei concorrenti.

Nel paragrafo sulle differenze tra una *startup* e un'impresa è emerso che una *startup* ha come obiettivo quello di introdurre qualcosa di nuovo sul mercato; tale innovazione può riguardare il prodotto, così come qualsiasi altro aspetto del *business model*. Contestualmente, nel paragrafo sull'*unfair advantage* si è imparato che un vantaggio competitivo deriva dalla conoscenza approfondita del problema e del mercato. Un mezzo molto interessante per ottenere informazioni importanti consiste nello studiare le alternative già esistenti sul mercato e nell'identificare i punti deboli e gli aspetti che, invece di creare valore per il cliente, lo distruggono. A tal proposito, poiché *Stip* vuole operare ed entrare in un mercato già esistente, era necessario studiare gli strumenti alternativi esistenti, capire i vantaggi che questi offrono e i problemi che sono in grado di eliminare. Si inizia dai canali *Social*, come *Facebook* e *Twitter*, divenuti oramai strumenti fondamentali di contatto tra le aziende e i clienti. I canali *social* permettono:

- Alle aziende di entrare in contatto a costi bassissimi con clienti e potenziali poiché il numero degli utenti sui *Social* è elevatissimo.
- Ai clienti di segnalare i problemi in maniera semplice e rapida.
- Alle aziende di fare pubblicità a nuovi prodotti, servizi e iniziative a costi bassi.
- Alle aziende di rispondere direttamente ai clienti.

Vediamo ora, invece, i limiti dei *Social* che *Stip* vuole colmare:

- Le lamentele o le richieste indirizzate ai singoli *store* sono effettuate quasi sempre direttamente all'azienda principale. Ciò determina una mole infinita di segnalazioni e tutti i problemi già evidenziati.

- Non esiste una gestione e organizzazione di tutte le richieste e comunicazioni inviate dai clienti.
- Non esiste una ricerca guidata che aiuti il cliente nell'invio del messaggio. Infatti, si possono notare messaggi ridondanti che rallentano l'attività che l'impresa deve svolgere.
- Spesso, quindi, l'azienda deve rispondere più e più volte agli stessi messaggi.
- Tutta questa situazione genera tempi di attesa lunghissimi e risposte preconfezionate che hanno un impatto negativo sulla *customer satisfaction*.
- Questa complessità implica la necessità per l'impresa di destinare molti dipendenti ad attività non produttive.
- Tale situazione caotica rende complicata la possibilità di svolgere analisi differenziate secondo diversi *target* di clienti o differenti prodotti e servizi.
- Le informazioni che si ottengono non sono collegate a una domanda specifica posta dall'azienda e, pertanto, non fanno emergere nello specifico su cosa e come agire per migliorare il servizio.
- Tutte queste situazioni, come già detto nel paragrafo precedente, si amplificano per le aziende multi sede.

Ora, invece, si passa a un altro *competitor* di *Stip*. *UserVoice*²⁰⁴ è un servizio che nasce per operare nel settore della *customer satisfaction*. D'altro canto, invece, servizi come i *Social* entrano indirettamente in questo settore grazie alla loro popolarità e *community*. Ciò spiega i numerosi limiti dei *Social*, ai quali sopperisce l'esistenza della più grande *community* mai esistita sino ad ora. Questo punto dell'analisi è fondamentale per la costruzione della soluzione come si vedrà successivamente.

²⁰⁴ *Uservoice*, <https://www.uservoice.com/>.

Si torni, pertanto, a *UserVoice*²⁰⁵. *UserVoice* è un servizio pensato direttamente per le aziende e non per tutte e due i lati come *Stip*. I *businesses* di *UserVoice* sono due, ovverosia *UserVoice Helpdesk* pensato per migliorare la relazione diretta tra cliente e azienda. L'altro, *UserVoice Product Management*, che ha come intento di aiutare le imprese a costruire prodotti migliori.

Per quanto concerne il primo servizio, *UserVoice Helpdesk*:

- Come *Stip* si integra facilmente nel sistema aziendale, divenendo uno strumento di messaggistica tra azienda e cliente.
- È ritenuto dagli utenti *user-friendly*, perché usa un'interfaccia comune, poiché simile a quella dei servizi di posta elettronica.
- Crea una relazione diretta tra azienda e cliente, riducendo i tempi di attesa.
- Riduce la quantità delle richieste del 50% grazie al servizio di *InstantAnswer*, che prevede delle chiare risposte già pronte alle domande più comuni.
- Il sistema permette all'azienda di vedere il tipo di relazione contrattuale che ha con ogni cliente, quanto quest'ultimo sia soddisfatto dei suoi comportamenti, indicando quelli su cui deve agire il prima possibile.
- Il servizio di messaggistica rende il rapporto informale e più umano.

Come si può notare le funzioni di *UserVoice* sono interessanti. Ora, però, è importante sottolineare cosa, invece, questo servizio non fa:

- I rapporti sono solo tra un cliente e l'azienda. In altri termini non essendo una piattaforma, non esiste e non si può creare una *community*.
- Questa mancanza non permette la validazione dei problemi e dei consigli.
- Inoltre non permette all'azienda di trovare soluzioni di valore ai problemi.
- Non consente di avere una validazione alle soluzioni dalla stessa pensate.
- L'assenza di questi meccanismi non permette all'azienda di identificare i clienti più influenti nel suo *network*.
- Non esiste l'*app* di *UserVoice*.

²⁰⁵ *Uservoice*, <https://www.uservoice.com/>.

- Manca la differenziazione di questo servizio nelle diverse sedi dell'azienda. Infatti, *UserVoice* è rivolto unicamente all'azienda centrale. Ciò non risolve tutti i problemi che emergono nelle singole sedi di cui si è già parlato.

Come si può notare *UserVoice* è un concorrente diretto, ma i limiti e i problemi non risolti da questo servizio sono molti e lasciano ampi e interessanti spazi di manovra a *Stip*. Ora, invece, analizziamo il secondo prodotto di *User*, vale a dire la piattaforma di *product management*. Le funzioni principali consistono nel:

- Lanciare *contest* e raccogliere di *feedback* mediante un forum dove i clienti e i *partners* dell'azienda possono dare la propria opinione.
- Stabilire rapporti diretti tra clienti e i vari dipartimenti aziendali.

Si è, quindi, parlato e analizzato le principali caratteristiche dei concorrenti di *Stip*. Si è illustrato cosa è *Stip* e quale sia il suo obiettivo. Pertanto, è giunto il momento di concentrarsi sui successivi due blocchi fondamentali del *business model*, ovvero sia i clienti e la soluzione.

8.5. Il *building block* dei clienti.

A differenza del blocco dei problemi, la descrizione che riguarda i clienti sarà molto più corta. Il motivo principale è l'incertezza. Infatti, se da un lato i problemi sono evidenti, palesi e facilmente deducibili, dall'altro lato, invece, identificare il profilo degli *early adopters* è estremamente più complicato. In questo frangente sorgono numerose domande a cui, inizialmente, si poteva rispondere unicamente con delle ipotesi e assunzioni. Pertanto, come si è imparato dalla tesi, creare un prodotto per dei profili di cliente ipotetici e ignoti non è affatto una scelta intelligente. Per di più, l'assenza di un profilo ideale di cliente implicherebbe la necessità di costruire un servizio che si dovrebbe adattare a realtà completamente differenti tra loro, con il rischio di introdurre una soluzione che non apporti valore aggiunto, bensì solo confusione. In questo momento storico una *startup* deve essere in grado di individuare chi risulta

essere più sensibile e aperto a questa nuova soluzione e stabilire delle relazioni approfondite con questi soggetti che aiutano il *team* a creare la soluzione ideale. Nel nostro caso tutte queste considerazioni sono vere. Non sapevamo a chi rivolgerci; ogni diverso profilo di grandi aziende sembrava essere adatto a *Stip* per certi aspetti e meno per altri. Fortunatamente eravamo e siamo consapevoli che operare sulla base di scelte ipotetiche ci condurrebbe a realizzare un prodotto che nessuno vorrebbe. Pertanto, siamo partiti con delle ipotesi fondamentali per la nostra soluzione, che illustrerò nel paragrafo successivo, e abbiamo deciso di applicare diverse strategie di *MVP* per validare la nostra idea, iniziare a ottenere i primi *feedback* e reazioni da profili diversi di aziende, per identificare i profili degli *early adopters*.

Quando non si ha idea di chi possa essere con esattezza l'*early adopter* non vi sono alternative. Si deve partire da delle ipotesi, trovare la strategia giusta per entrare in contatto con gli stessi, costruire l'*MVP* e iniziare il ciclo *lean* per ottenere le informazioni necessarie per capire quale sia il prossimo *step* da compiere. Questa è la situazione di un servizio di *customer care*, il quale ai nastri di partenza potrebbe interessare a tutti come a nessuno.

Detto ciò si spiega il percorso che si seguirà nei paragrafi successivi. In primo luogo, saranno illustrate le funzionalità fondamentali della soluzione da noi pensate, affrontando passo per passo i problemi evidenziati; dopodiché le strategie e gli *MVPs* costruiti per iniziare a identificare gli *early adopters* e validare la soluzione.

8.6. Il *building block* della soluzione; come *Stip* vuole superare i problemi identificati.

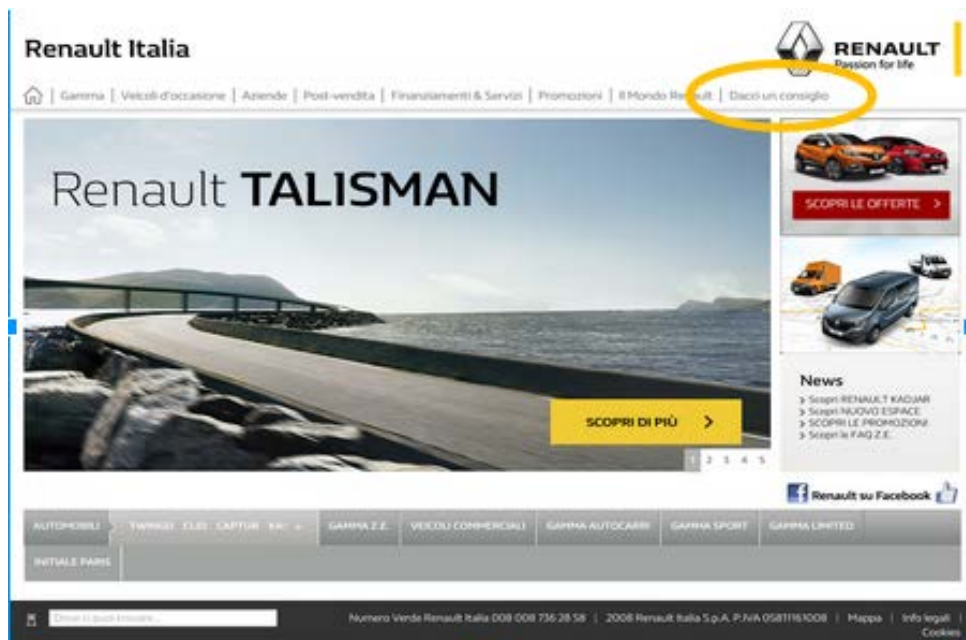
Prima di iniziare a illustrare le caratteristiche della nostra soluzione è necessaria una precisazione. Nel costruire *Stip* abbiamo seguito un approccio orientato al mercato e alla validazione; mi spiego meglio. Siamo partiti dai problemi; sulla base di questi abbiamo formulato delle ipotesi sulle funzionalità che il nostro servizio dovrebbe avere. Una volta realizzato un *MVP*, non abbiamo

puntato a entrare direttamente sul mercato; sarebbe stato folle. Come vedremo nel capitolo seguente, si è deciso di iniziare a raccogliere *feedback* e cercare delle *partnerships* per validare le nostre ipotesi. Pertanto *Stip* non è ancora sul mercato, bensì in fase di validazione.

Detto ciò, ora si può passare alla soluzione, le cui caratteristiche saranno spiegate e illustrate problema dopo problema. In questa analisi si parte dal lato *business*.

Problema N.1: Raccogliere, unificare e gestire le segnalazioni e consigli dei clienti. Come si ricorderà questo è stato il primo problema di cui si è disquisito. Vediamo ora come *Stip* cerca di risolverlo. *Stip*, per prima cosa, si integra con tutte le piattaforme aziendali. Pertanto i clienti possono usare *Stip* dal sito aziendale o direttamente dalla nostra *home page*, dall'*app mobile* e dagli stessi *social*. Inoltre ogni segnalazione inviata dai clienti, grazie al nostro sistema, finisce nella nostra piattaforma in modo da poter raccogliere e unificare tutti i messaggi in un unico luogo virtuale.

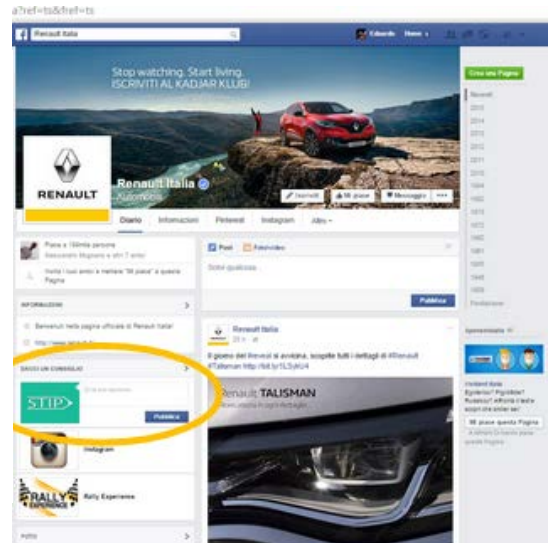
Integrazione di *Stip* con il sito aziendale



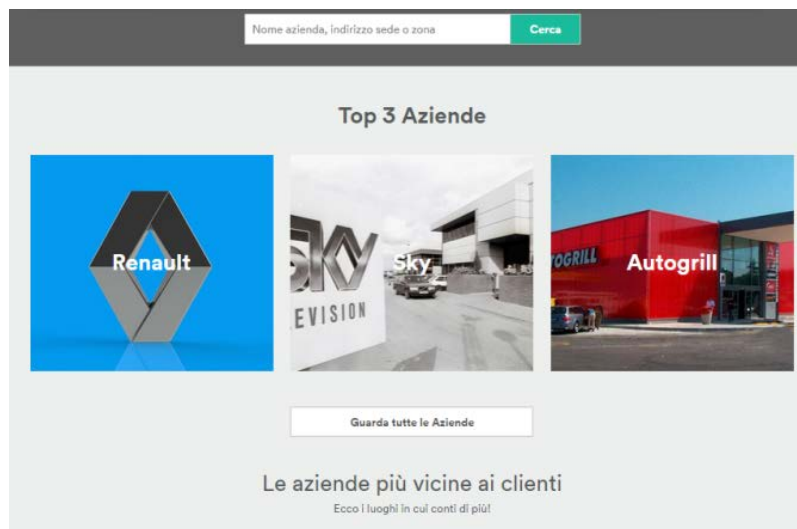
Accesso dall'app di Stip



Integrazione di Stip con i Socia Iaziendali



Accesso da Stip



Come si può notare *Stip* ha diversi punti di accesso in modo tale da garantire al cliente la possibilità di interagire con l'azienda o la filiale d'interesse mediante qualsiasi piattaforma e in qualsiasi luogo si trovi. Al tempo stesso ciò permette all'azienda di avere un'unica piattaforma dove sono prima unificate e raccolte tutte le comunicazioni e, successivamente, gestite in maniera snella e sulla base delle loro necessità. Vediamo ora come funziona la gestione delle informazioni in *Stip*.

In questo contesto quando si parlerà di *admin* si fa riferimento a chi è deputato, nell'azienda, all'utilizzo di *Stip*.

Pagina di accesso lato *admin*



Questa è la pagina di accesso per qualsiasi dipendente abilitato all'utilizzo di *Stip*. In alto è indicato lo stato dei vari *tips*, vale a dire segnalazioni e consigli ricevuti. Il focus è sulla gestione. Per questo è importante concentrarsi sulla barra laterale a sinistra. Come si può notare vi sono varie opzioni concesse alle aziende. In primo luogo si può osservare la distinzione tra problemi e proposte in modo tale che l'azienda possa sempre decidere, di volta in volta, il campo di maggior interesse. Per di più, cliccando sull'opzione gestisci, l'azienda avrà la possibilità di controllare il tipo di problemi segnalati e i consigli ricevuti. Su queste pagine, come si vedrà nell'immagine seguente, potrà capire l'importanza e l'urgenza mediante i voti che ogni *tip* ha ricevuto e, infine, potrà decidere come agire su ognuno di questi. Naturalmente è comodo avere un luogo virtuale dove raccogliere tutte le comunicazioni che quotidianamente le imprese hanno con i propri utenti. È altrettanto comoda la novità introdotta da *Stip* che consiste nella possibilità di avere un luogo virtuale per ogni singola sede, in modo da ridurre la mole d'informazione proveniente al quartier generale. Contestualmente però, avere unicamente un raccogliitore di informazioni non permette una gestione snella. In altri termini, non consente alle imprese ad esempio di focalizzarsi esclusivamente nella sua ricerca e analisi di dati su un determinato *target* di

clienti, su un determinato prodotto o servizio fornito. Per tale ragione abbiamo deciso di inserire un sistema di filtraggio personalizzabile in base alle esigenze di ogni azienda che entrerà su *Stip*. In tal modo, oltre a risparmiare tempo e dipendenti per lo svolgimento di tale attività, l'azienda avrà uno strumento per implementare delle ricerche specifiche e per ottenere dati reali che le indichino cosa fare per migliorare i numeri realizzati. Le due seguenti immagini mostrano tali funzionalità.

Pagina stato *Tips*

The screenshot shows a web interface for 'Pagina stato Tips'. At the top, there is a 'Filters' button and a search input field. Below this, there are three filter buttons: 'Categoria', 'Sesso', and 'Professione'. A 'records per page' dropdown is set to '10'. The main content is a table with columns: 'Titolo', 'Anteprima', 'Categoria', 'Data', and 'Concordi'. The table contains several rows of tips, including 'buste poco resistenti', 'card regalo', 'commesso scortese', and 'confusione'. A detailed view of the first tip is shown below the table, displaying its title, date, author, and text.

Titolo	Anteprima	Categoria	Data	Concordi
- buste poco resistenti	le buste si rompono subito, dovrete farle più resistenti	INFO	07/22/2011	2
Titolo: buste poco resistenti Data: 07/22/2011 Autore: Matteo Testo: le buste si rompono subito, dovrete farle più resistenti				
+ card regalo	potreste fare una carta ricaricabile da regalare ad amici, fidelizzereste anche i clienti	ALTRO	07/22/2011	2
+ commesso scortese	mi ha risposto male il vostro commesso	PERSONALE	03/01/2013	2
+ confusione	all'interno del negozio la merce è messa in modo confusionario	NEGOZIO	07/22/2011	2

Sistema personalizzabile di filtraggio

The screenshot shows a 'Filters' modal window with various filtering options. It includes a 'Periodo' section with date pickers and checkboxes for 'Proposta' and 'Problema/Soluzioni'. There are two range sliders: 'Mi piace' (Range: 0-4) and 'Non mi piace' (Range: 0-1). The 'Categorie' section has checkboxes for PULVIDA, PERSONALE, SERVIZI IN SEDE, INFO, ALTRO, GENERALE, STAFF, SERVIZI ONLINE, and ESPOSIZIONE. The 'Sesso' section has radio buttons for 'M' and 'F'. The 'Professione' section has a dropdown menu with 'Quabiani' selected. There is also an 'Età' range slider (Range: 0-100) and a 'Submit' button at the bottom.

Questa è il sistema che abbiamo pensato per risolvere il primo problema evidenziato nel paragrafo apposito.

Si può facilmente sostenere che mediante una gestione organizzata, efficace, semplice e basate sulle esigenze dell'azienda, quest'ultima potrà, di conseguenza, essere in grado di ridurre i lunghi tempi di attesa di cui si lamentano frequentemente i clienti.

Problema N.2: Validare le segnalazioni e i consigli dei clienti. Trovare soluzioni efficaci. Validare nuovi prodotti.

Ora si analizza un altro grande problema per l'impresa. Come si è visto *Stip* offre uno strumento che raccoglie tutte le comunicazione e permette all'azienda, anche grazie a una gestione per filtri, di avere un quadro più chiaro e semplice. Questo, di conseguenza, le consente di rispondere in maniera diretta ed evitando le famose risposte preconfezionate che tanto urtano i clienti. Ciò, però, non è ancor sufficiente per avere dei clienti felici. Non è sufficiente ricevere risposte in tempi brevi e umane. Infatti, ai clienti interessa principalmente che i loro problemi più importanti vengano eliminati in maniera soddisfacente. In altri termini, occuparsi di un problema non migliora il morale dei clienti se la soluzione posta in essere non è di valore per loro. Allo stesso tempo, non si accresce la *customer satisfaction* se l'azienda non è in grado di individuare quali siano i problemi più importanti su cui agire. Per tali ragioni, piuttosto che lasciare l'azienda da sola in queste scelte complicate e fondamentali per il suo futuro, noi di *Stip* abbiamo pensato a un metodo che aiuti l'azienda a capire quali scelte e come attuarle e, contestualmente, faccia sentire i clienti sempre più importanti. Pertanto, abbiamo pensato a una *community* ove i clienti oltre a pubblicare i propri problemi o esporre le proprie idee, possano votare quelli presenti, proporre soluzioni e votare quelle proposte dall'azienda. In tal mondo, sia i clienti sia le aziende raggiungono gli obiettivi di cui si è parlato sino ad ora. Naturalmente, l'azienda non è obbligata a dover accettare e risolvere tutti i problemi inseriti. Sarebbe pura follia chiedere questo alle aziende, considerando che molti richieste raggiungono il paradosso. Sarebbe, anche, insensato

aspettarsi che le aziende risolvano i problemi con un solo gradimento o quelli che hanno ricevuto disapprovazione. Infatti, *Stip* non è stata pensata per questi aspetti, bensì per far emergere le questione più urgenti da risolvere in modo che l'azienda sappia sempre su cosa agire e cosa dover fare. Dall'altro lato, con questo sistema l'utente può svolgere un ruolo attivo poiché *Stip*, mediante la *community* e la validazione, rende l'opinione dell'utente finalmente influente.

Le aziende più capaci, si interesseranno di soddisfare le esigenze più rilevanti per la *community* al fine di aumentare la soddisfazione dei clienti perché rendere i clienti soddisfatti significa avere risorse preziose per l'azienda stessa.

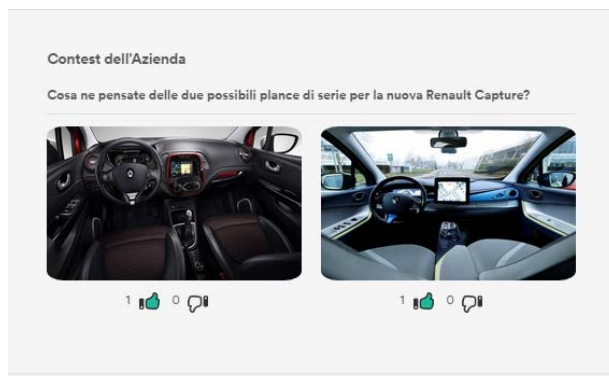
La seguente immagine illustra proprio la pagina di una singola sede ove l'utente può inserire il proprio *tip*, problema o proposta.

Pagina della Validazione

Come si è già detto quando si è discusso sui problemi, questo discorso può essere esteso ai prodotti. Per tale motivo, abbiamo deciso di introdurre la funzione dei *contests*, ove l'azienda può verificare la reazione dei propri clienti su *concept* di prodotto o il suo *design*. Può testare delle iniziative, quali tra due o più funzionalità siano di maggior gradimento, ottenendo informazioni anche sui profili dei clienti che preferiscono l'una piuttosto che l'altra. L'obiettivo, quindi, è quello di fornire uno strumento che coinvolga i clienti sin da subito per evitare di

realizzare prodotti non richiesti dal mercato e di ottenere informazioni e metriche TAV che indichino all'azienda la strada da percorrere.

Contest Aziendale



Solo per chiarire il *contest* si trova nella stessa pagina della sede o dell'azienda ove il cliente accede e interagisce con la stessa. In tal modo saranno sempre visibili all'utente.

Problema N.3: Evitare Tempi di risposta lunghi e risposte preconfezionate che determinano insoddisfazione nei clienti.

I primi due punti affrontati rispondono e risolvono il problema N.3. In questo spazio si vuole e deve aggiungere un solo elemento. Tutti i soggetti abilitati dall'azienda a usare il profilo della stessa potranno, inoltre, creare un proprio profilo personale e interagire con il cliente a qualsiasi ora del giorno, della notte e da qualsiasi luogo, anche in vacanza. Oltre a ciò, questa scelta consente all'azienda di manifestarsi non come entità, bensì come persona riuscendo a stabilire un contatto più diretto, umano e paritario che, sicuramente, renderà il cliente più disponibile, felice e comprensivo ad accettare gli errori dell'azienda.

Problema N.4: Valutare la *performances* delle filiali in termini di attenzione al cliente. Tutte queste problematiche che abbiamo sino ad ora analizzato non valgono solamente per l'azienda centrale, ma anche per le sue sedi. In più, questa gestione inefficiente delle relazioni con i clienti deriva anche e soprattutto dalla presenza di numerose filiali che, naturalmente, non fanno altro che amplificare tutti i problemi di cui si è discusso. Quest'affermazione è veritiera; si pensi a tutte le richieste, segnalazioni, consigli che sono indirizzate alla sede centrale e si immagini quanto questo numero possa crescere in

presenza di azienda con sedi in tutto il territorio nazionale e internazionale. Quanto allora può essere complesso gestire tutte queste comunicazioni centralmente? Quante risorse e tempo richiedono? Quanto tempo deve aspettare un cliente per avere delle risposte e per vedere risolti i suoi problemi? Quanto è complicato per la sede centrale risolvere tutti i problemi differenti di ogni sede con soluzioni efficaci? E quanto capire che problemi comuni possano richiedere soluzioni differenti in base alla sede o alle esigenze di clienti tra loro diversi? E infine, quanto è complesso valutare la *customer satisfaction* di ogni sede per l'azienda centrale in questo contesto così caotico?

Tutte queste domande ci hanno portato alla decisione di introdurre in *Stip* pagine e profili per ogni sede o filiale dove la stesse potranno interagire direttamente con il proprio parco clienti. Gli strumenti a disposizione sono quelli già visti nei punti precedenti. La libertà d'azione sarà delineata dalla sede centrale, anche se è necessario delegare potere alle diverse agenzie affinché si possano risolvere tutti questi problemi e affinché *Stip* possa manifestare le sue potenzialità. Inoltre, l'azienda centrale potrà sempre entrare nel profilo della sede per controllare il suo operato e analizzare le *performances* delle sedi controllando le statistiche giornalmente sono aggiornate. Per di più, a ogni singola richiesta del quartier generale il nostro sistema produrrà dei *reports* che indicano lo stato attuale e gli andamenti delle metriche che descrivano i risultati dell'attenzione al cliente. Pertanto, grazie a questo sistema e al nostro algoritmo proprietario che valuta l'azienda in termini di soddisfazione del cliente, la sede centrale non dovrà più perdere ore, tempo e risorse per capire, tra tutte le miriadi di dati provenienti dai diversi canali, le ragioni che hanno condotto a certi risultati. Pertanto i vantaggi di *Stip* non si limitano soltanto alla raccolta e gestione delle comunicazioni, alla validazione di problemi, soluzioni e prodotti, bensì anche a fornire uno strumento di valutazione della *customer satisfaction* e di monitoraggio delle *performances* poste in essere dalle filiali.

Valutazione Filiale



Variazioni dei risultati



Questa è la pagina iniziale del lato *admin* come abbiamo già illustrato quando si è parlato del primo problema. Come si può notare nella prima immagine, ogni sede e, quindi, anche l'azienda centrale avrà tutti i numeri riguardanti lo stato dei *tips*. Per di più si hanno interessanti statistiche anche per quanto riguarda il loro andamento e il numero di quelli ricevuti. Due dati che testimoniano il livello d'interazione con i clienti. Inoltre, collegando questi risultati con la valutazione aziendale si può capire il motivo dell'elevata o bassa interazione tra la sede e i suoi clienti. Ad esempio una valutazione bassa può portare i clienti a smettere di comunicare con l'azienda, perché rassegnati da un comportamento non soddisfacente. Un numero elevato di *tips*, invece, può sì segnalare la presenza di molti problemi, ma anche una disponibilità dei clienti a confrontarsi con l'azienda nel caso in cui quest'ultima si mostri pronta ad ascoltare le loro richieste. Quello che si vuole far notare è che ogni dato che *Stip*

misura è collegato agli altri, ad azioni misurabili e su cui la stessa può agire per migliorarsi. Nella seconda immagine, inoltre, si mostra la possibilità di scindere l'analisi della *customer satisfaction* sulla base delle diverse categorie d'interesse per l'azienda. Infine per rendere il sistema ancora più semplice da usare per la sede centrale, questa potrà scegliere le aziende da monitorare da vicino, avrà una sezione apposita dove le saranno comunicate le notizie più importanti o analizzare *report* specifici e, in qualsiasi momento, potrà vedere e controllare il comportamento posto in essere dalle sue sedi.

Tutte queste funzionalità, come si è mostrato, si riversano nelle relazioni con il cliente, il quale si sentirà ascoltato, non dovrà più aspettare per ottenere risposte, potrà interagire in modo nuovo e costruttivo con le aziende, si sentirà coinvolto nelle decisioni aziendali e, di conseguenza, si sentirà più soddisfatto, sarà più portato ad aprirsi e a comunicare le proprie esigenze.

8.7. L'MVP e il ciclo *lean* per identificare gli *early adopters* e iniziare a validare la soluzione.

I paragrafi precedenti sono serviti a delineare la situazione di *Stip*. La nostra *startup*, quindi, si trova, sulla base del nostro lavoro, con dei problemi validati, ma anche con una serie di ipotesi sul profilo degli *early adopters* su cui focalizzarsi e le caratteristiche che la soluzione deve avere per poter essere in grado di generare valore. In questo scenario la tesi ha cercato di insegnare che una *startup* deve trasformare l'incertezza in certezza, mediante esperimenti che le permettano di ottenere risposte alle domande più importanti. Inoltre, ha mostrato l'importanza di procedere per priorità, partendo dall'area più rischiosa. Nel nostro caso, l'aspetto più urgente è, naturalmente, avere una descrizione chiara, precisa e approfondita del profilo ideale dell'azienda che necessita di avere un servizio come *Stip*. Pertanto, sia iniziare dagli utenti della piattaforma, ovvero dai clienti delle aziende o validando la soluzione, a nostro avviso, sono delle scelte sbagliate. Cerchiamo di capire i motivi. Abbiamo deciso di non partire dagli utenti per un semplice motivo. Presentare sul mercato alle persone una

piattaforma come *Stip* senza avere aziende significherebbe dare loro un servizio vuoto. Non si hanno molte *chances* di convincere o di incuriosire una persona a provare un prodotto mai visto prima; tanto più se si parla di un servizio di relazione con l'azienda, dove l'utente parte già con pregiudizio viste le sue esperienze quasi sempre negative. Pertanto, immaginate di essere un utente che decida di entrare in *Stip* per dare un consiglio o vedere ciò che altre persone pensano di quella filiale o sede e non trovare nessuno contenuto. Quale sarebbe la vostra reazione? Probabilmente sarete delusi, amareggiati; vi sentireste presi in giro o potreste pensare che *Stip* sia la solita promessa non mantenuta da un gruppo di imprenditori. Una volta avuto quest'impatto, chiuderete la pagina e non vorrete più entrare su *Stip*. Questa è una situazione che una *startup* non può permettersi.

Invece, per quanto concerne la seconda ipotesi, ovvero sia validare la soluzione, la motivazione è molto più logica. Infatti, non si può validare una soluzione se non si sa con chi validarla. Testare a caso le proprie ipotesi è semplicemente una perdita di tempo e denaro prezioso che una *startup* non può permettersi di perdere. D'altro lato, validare una soluzione con un profilo di azienda veramente interessata a quel servizio è costruttivo e necessario per un'idea innovativa.

Questi sono i motivi che ci hanno spinto a iniziare dall'identificazione del profilo dell'*early adopter* aziendale.

Nel paragrafo sul blocco dei clienti, si è già detto come le aziende potenzialmente interessate a un servizio di *customer care* e *satisfaction* possono essere molteplici. Pertanto porre in essere degli esperimenti è estremamente necessario.

Fase N.1: *Learn*. In primo luogo, in un ciclo *lean*, come si è imparato dai casi studio, si parte sempre dalla delineazione chiara degli obiettivi di apprendimento. In *Stip* sono i seguenti:

- Identificazione degli *early adopters* potenziali.

- Una volta identificato i profili potenziali, porre in essere un approccio mirato a questi soggetti.
- Stabilire *partnerships* con un numero limitato di aziende di diversi settori.
- Validare il prodotto sia dal lato azienda che utente.

Chiariamo gli obiettivi. Come si può notare il primo è l'obiettivo prioritario e principale, poiché da questo derivano a cascata tutti gli altri. Di conseguenza i primi esperimenti sono orientati a delineare il profilo dell'*early adopter*, in modo tale da poter poi focalizzarsi su strategie che ci permettano di entrare in contatto solo con soggetti che rispecchino tali caratteristiche. Dopodiché, un'altra lezione che si deve aver appreso è che una *startup*, soprattutto all'inizio, quando deve ancora validare la sua soluzione, non può creare un servizio per molti. In questa fase, difatti, il suo servizio si basa su ipotesi, idee e assunzioni che, in quanto tali, non potranno creare un prodotto già perfetto e *sticky*. Per evitare, quindi, di perdere clienti e di essere soggetti all'effetto *follower* è fortemente consigliabile focalizzarsi solo sugli *early* in modo da creare, prima di entrare realmente sul mercato, un prodotto che soddisfi le aspettative dei soggetti potenzialmente interessati a quel servizio. Infatti, solo quando le varie validazioni con gli *early adopters* avranno risposto positivamente sia alla soluzione che al *revenue model* allora il prodotto avrà raggiunto il *product/market fit*, vale a dire il momento perfetto per entrare prepotentemente sul mercato.

Il nostro obiettivo finale è, perciò, quello di stabilire *partnerships* con un numero limitato di aziende di settore diverso, per evitare malumori tra i nostri *partners* e per concentrarsi sulla validazione e personalizzazione del servizio lato azienda. Non solo; l'elemento cruciale che manca è un *feedback* positivo da parte degli utenti di *Stip*, ovverosia i clienti delle aziende. Pertanto, se partire dal lato utente avrebbe comportato dei forti rischi, iniziare, invece, dal lato *business* ci potrebbe permettere di avere un ampio numero di utenti o clienti delle stesse aziende *partners* con cui iniziare a testare e validare le funzionalità che riguardano questo lato della nostra piattaforma. In tal senso, quindi, avremo un

aiutante in più nella ricerca degli utenti; si sta parlando delle aziende che sono interessate ad avere questo nuovo servizio.

Finalmente si può entrare nello specifico del ciclo *lean* e dell'*MVP* che abbiamo creato e che stiamo portando avanti proprio nel momento in cui sto scrivendo queste pagine.

Si è già chiarito l'obiettivo dell'apprendimento, ovvero sia identificare il o i profili degli *early adopters* più sensibili ai problemi sopra evidenziati.

Fase N.2: Build. Gli obiettivi sono chiari; identificare gli *early adopters* del lato aziendale. Non si hanno certezze, ma solo ipotesi ampie e generiche. Pertanto, è necessario un *MVP*, in altri termini, una strategia che con il minimo sforzo di tempo e denaro per noi accettabile, ci permetta di depennare molti profili della lista e di individuare quelli su cui focalizzarsi. Per far ciò il nostro *MVP* si basa sulla creazione di una *landing page* aziendale²⁰⁶ da usare come strumento per comunicare il valore di *Stip*.

Come si può notare dal *link*, la *landing* ha un *lay-out* chiaro e suddiviso per punti focali. Come si è già visto nei casi studio la prima cosa che appare è il nome del prodotto con una *UVP* di valore che spiega a chi è rivolta e il perché esiste il prodotto. Se si scende nella *landing page* si può notare una divisione della stessa in tre video. Nel primo si spiega cosa sia *Stip*, nel secondo si parla dei clienti intesi come risorsa e l'ultimo è dedicato al confronto con gli stessi. In ogni testo sono presentati, in primo piano i problemi di cui abbiamo già discusso. I testi²⁰⁷, per prima cosa, evidenziano i problemi che le aziende vivono ogni giorno. Nel primo si sottolinea l'idea da cui è partita *Stip* e permetta, inoltre, di far capire grazie al video "Cos'è *Stip*?" di cosa il servizio si occupi. In questo messaggio vi sono delle espressioni che servono a far immedesimare l'azienda con l'argomento di cui si

²⁰⁶ La *landing* è in fase di lavorazione mentre scrivo. Pertanto è riportato nel seguente *link* (https://drive.google.com/folderview?id=0B_bnNoipanT2aIVzNjhiMnNKMkk&usp=sharing) dove trovate i *files* che raffigurano il *lay out* della *landing*, i testi che affiancheranno i video e due dei tre video che saranno inseriti nella *landing* stessa. I testi, ora, si trovano nel documento *word* allegato.

²⁰⁷ Si ripete; i testi si trovano nel documento *word* del seguente *link* inserito(https://drive.google.com/folderview?id=0B_bnNoipanT2aIVzNjhiMnNKMkk&usp=sharing).

sta parlando. A tal proposito quindi si è scelto “cliente vicino all’azienda”, “perdere preziose informazioni, idee, valore e clienti stessi”, “saranno loro a dirti come migliorare”. Tutto ciò serve per far sì che l’azienda si riconosca nel soggetto a cui la frase si riferisce e sia, quindi, spronata ad approfondire la conoscenza di *Stip*. Infatti, non ha senso parlare con una persona di vantaggi che un servizio o prodotto può generare se prima non si evidenziano i problemi di cui la stessa soffre. Per tale ragione, far capire all’interlocutore che si conoscono i suoi problemi è il primo passo fondamentale per acquisire credibilità e indurlo a sentire le caratteristiche della soluzione a cui si è pensato. In questo momento l’utente sa quali sono i problemi che *Stip* elimina. Ciò che manca è capire come *Stip* realizzi tutto ciò. Ovviamente, a questo punto, se il valore è arrivato al visitatore e lui risulta essere un *early adopter*, sarà portato a vedere il video, ove potrà fare un *tour* vero e proprio sulla nostra piattaforma e capire realmente come la stessa funzioni.

Con una semplice *landing page* si è in grado, quindi, di costruire un *MVP* che evidenzia i problemi, i vantaggi e mostri come il prodotto funzioni.

La struttura, la strategia e l’obiettivo con cui si è costruito il primo video è replicato anche per i restanti due, dove si parla dell’importanza di trasformare il cliente in risorsa e di eliminare i problemi delle relazioni con lo stesso. Inoltre, nel secondo video, poiché si sta interagendo con le aziende, si è deciso di far vedere come funziona realmente la nostra piattaforma per dare maggior concretezza alle nostre parole. Ciò che manca nella *landing* è il terzo video che è in fase di realizzazione.

Ora se l’utente ha carpito il valore del servizio ed è interessato continuerà a scendere ove s’imbatte nella frase di vendita del servizio, il cui testo si può trovare nel documento *word* allegato. Come si può notare è costituita da un inizio piuttosto forte che spiega le nostre aspirazioni e convinzioni. Naturalmente, siamo consapevoli che per le grandi aziende introdurre un servizio in tutte le sedi è un passo alquanto complicato a causa della cultura aziendale, delle abitudini e resistenze verso ciò che è nuovo e non conosciuto. Per tale

ragione abbiamo deciso di evidenziare che siamo alla ricerca di un'azienda per settore che voglia divenire nostra *partner* e a cui diamo la possibilità di lanciare un *test* pilota gratuito in una sede. La prima parte serve per esprimere quella che gli esperti chiamano "scarsità" del prodotto per renderlo più intrigante e per spingere il lettore a non farsi scappare l'occasione. In altri termini è quel mezzo che serve per convincere i titubanti. Mentre la parte sul *test* pilota, serve per superare tutti gli ostacoli culturali e operativi di cui abbiamo parlato e che sono tipici delle grandi aziende. Anche qui, la scelta del messaggio non è casuale. L'intento, che si legge tra le righe, è di comunicare la nostra convinzione dell'efficacia di *Stip* a tal punto da essere disposti a regalare una prova del prodotto per una delle sedi cosicché, una volta che l'azienda avrà confrontato i risultati con quelli di un'altra sede ove *Stip* non è presente, si renderà conto delle potenzialità del servizio. Ogni scelta, quindi, non è casuale ma deve essere fatta sulla base dell'interlocutore che si ha davanti e degli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Fase N.3: Le strategie per sperimentare e la misurazione. Costruire un *MVP* non è sufficiente. Contestualmente, infatti, serve porre in essere una strategia di sperimentazione che permetta di raggiungere gli obiettivi di apprendimento. Nel nostro caso dobbiamo trovare un modo per raggiungere le aziende. Le strade scelte sono state diverse.

Esperimento N.1: Il contatto diretto. Il contatto diretto è sempre uno strumento di grande efficacia, anche se richiede molta pazienza e tempo. Ad esempio abbiamo deciso di partecipare a un *hackathon* organizzato da *BNP* e, nel territorio italiano, da *BNL*. Abbiamo potuto così presentare il servizio che ha riscontrato un grande interesse da parte di *BNP*, forse per un orientamento maggiore alla trasparenza e all'innovazione rispetto all'ente italiano, il quale invece ha palesato una maggior titubanza. Il motivo è semplice. Si parla del timore della banca italiana di mettersi in vetrina dinanzi ai suoi clienti e di sottoporsi al giudizio degli stessi e della piattaforma. A mio avviso, questo è il modo peggiore per guardare a *Stip*. Oramai con internet qualsiasi grossolano

errore viene diffuso e fa il giro del web in pochi istanti. Pertanto chiudersi nei propri uffici con la convinzione di evitare critiche è una chimera. Per tale ragione sarebbe più lungimirante guardare a *Stip* come un'opportunità. In altri termini, come un modo per dichiarare al cliente la propria volontà di cambiare il modo di relazionarsi con il mercato, cercando di ascoltare di più i problemi della gente e di creare un servizio più attento alle loro esigenze. Sarebbe una scelta che dichiarerebbe la volontà di aprire le porte dei propri uffici ai clienti, per dirla con le scelte strategiche di *Facebook*. Sarebbe una grande mossa di *marketing*. Certo ci vuole coraggio; ma senza coraggio non esistono i cambiamenti.

Esperimento N.2: *Linkedin*. *Linkedin* è la piattaforma delle aziende. Pertanto qualsiasi servizio *B2B* non può non passare per questo canale. Noi abbiamo deciso di usarlo in due modi. Il primo consiste in una campagna di *advertising* che permette alla nostra piattaforma di essere visibile alle aziende, pagando solo quando una di queste cliccherà sul *link* che rimanda alla nostra *landing page*. In questa strategia abbiamo deciso di inserire come soggetti cui è rivolta la campagna tutte le ipotesi di *early adopters*. Si parla quindi di aziende con molti dipendenti e multi sede; che vanno dal settore *automotive* al settore tecnologico. In altre parole i *targets* sono molto ampi perché siamo partiti da ipotesi generiche e proprio perché vogliamo iniziare a identificare i profili più interessati. Inoltre, differenziando le campagne per diverso *target*, a causa dei pochi fondi, la campagna ci permetterà di avere dati su delle variabili fondamentali per raggiungere questo obiettivo di apprendimento. Infatti, avremo informazioni su quali profili di imprese abbiano visualizzato l'annuncio, abbiano cliccato e visto la *landing page*, chi ha visitato la *landing* e ci ha contattato. In tal modo potremmo capire quali sono i profili degli *early adopters* e avere contatti e tutte le informazioni necessarie per identificare esattamente il profilo ideale. Per di più, potremo anche contattare sia chi non ha cliccato e sia chi ha visualizzato la *landing* ma non ci ha contattato per comprendere se il motivo derivi da una non comprensione del valore della campagna di *Stip* e/o se dipenda semplicemente da un non interesse nel prodotto.

Come si può vedere si sta parlando di un esperimento che osserva le azioni delle aziende, le quali sono misurabili e direttamente collegabili alle domande fondamentali che ci siamo posti all'inizio del ciclo.

La seconda modalità con cui abbiamo deciso di usare *linkedin* consiste nell'attivare dei servizi premium per ognuno dei membri di *Stip* a periodi alternati e di contattare direttamente tutti i profili di *managers* o dipendenti che lavorano nelle aree del *retail*, delle innovazioni e del *customer care*. Si fa riferimento, naturalmente, di aree di cui *Stip* si occupa in prima persona. In tal modo si può realizzare un contatto diretto risparmiando tempo e denaro.

Fase N.4: Apprendimento. Mentre scrivo queste pagine, stiamo per iniziare il nostro ciclo *lean*. In altri termini, sono state portate a termine la fase di *learning* iniziale, la costruzione della *landing*, la delineazione delle strategie di sperimentazione e l'identificazione delle metriche *tav*. Ciò che manca, per ora, sono i risultati da analizzare e, quindi, l'apprendimento ottenuto da questi esperimenti. Probabilmente il giorno della seduta questi saranno, almeno in parte, concreti, pronti e reali, permettendomi di illustrarli alla commissione. In questo momento, come già detto, posso solo indicare quali saranno le informazioni fondamentali che ci consentiranno di apprendere.

Apprendimento N.1: Queste strategie ci permetteranno di essere contattati dalle aziende che, visualizzata la *landing page*, risulteranno essere interessate a *Stip*. Da quel momento inizierà una fase di incontri e comunicazioni che, si spera, possa portare a stabilire le *partnerships* necessarie per iniziare a testare *Stip* sia dal lato aziendale sia utente. Come già sostenuto non si avvieranno numerose collaborazioni, perché l'obiettivo prioritario è quello di testare, validare e perfezionare la soluzione ipotizzata.

Apprendimento N.2: Inoltre questi contatti danno la possibilità di creare un profilo specifico e approfondito dell'*early adopter*. Si avranno informazioni per quanto concerne le dimensioni dell'azienda, la sua struttura gerarchica, il settore in cui opera, lo stato di salute del dipartimento di *customer satisfaction, relation* e il livello di innovazione dell'azienda.

Queste sono informazioni sono vitali per avviare ulteriori strategia di acquisizioni di clienti aziendali per la nostra piattaforma poiché evidenziano chi sono i soggetti più sensibili alle tematiche affrontate da *Stip*.

Apprendimento N.3: D'altro lato questi esperimenti ci consentiranno di capire quali siano i soggetti che abbiamo solamente visualizzato la campagna o il messaggio ma hanno deciso di non approfondire la conoscenza di *Stip*. Nell'apprendimento non contano, difatti, unicamente i risultati positivi, ma anche e soprattutto quelli negativi. A tal proposito è importante capire il perché di ogni azione. Pertanto, si dovrà capire se la loro scelta sia dettata da un non interesse in *Stip*, o da un sistema di *customer care* già soddisfacente per i loro *standard* o da una incapacità del messaggio di attirare la loro attenzione. Per ottenere queste informazioni sarà necessario contattare questi soggetti e parlare con loro. Nei primi due casi quel soggetto e profilo aziendale verrà depennato dalla lista dei possibili *targets*, mentre nell'ultimo caso è necessario e vitale capire perché il valore non sia arrivato e come cambiarlo per rendere i nostri messaggi più efficaci e diretti. A tal proposito, si ricordi le iterazioni effettuate da *CloudFire*, la *startup* di Ash Maurya, nella creazione della *landing* e dell'*UVP*.

Apprendimento N.4: Infine si avranno una serie di soggetti che, nonostante abbiano aperto la *landing*, hanno deciso di non contattare *Stip*. Alcuni dei motivi di questa scelta possono coincidere con quelli appena analizzati. In tal caso le nostre reazioni devono essere rispettivamente le stesse. Oltre a ciò, però, si può aggiungere una forte titubanza dell'azienda a inserire un servizio nuovo che richieda un cambiamento della cultura aziendale. Abbiamo già visto quanto è complesso modificare questa variabile. Per tale ragione, anche qui, è necessario aprire un dialogo e un confronto con questi soggetti per capire quali motivazioni li abbiano condotti a porre in essere questa decisione. In tal caso, si potrà cercare di spiegare che, proprio per tale ragione, noi abbiamo scelto di concederle di lanciare un *test* pilota in una delle loro sedi. In tal modo, vedendo i risultati e i vantaggi di *Stip* saranno gli stessi dipendenti, i quali avranno un lavoro da svolgere più semplice e meno dispendioso, a convincersi da soli della potenzialità

del nostro servizio e diverranno l'esempio lampante per persuadere tutti i colleghi delle restanti sedi.

Come si può notare si parla di strategie basate su metriche *TAV* poiché ci permettono di avere informazioni dalle quali scaturiranno delle azioni.

Una volta ottenute tutte le informazioni necessarie sarà più semplice, visto un aumento delle informazioni certe su cui lavorare, decidere su quali soggetti focalizzarsi, mediante quale strategia di comunicazione cercare di stabilire le famose *partnerships* e iniziare la fase di validazione della piattaforma.

8.8. E il lato utente?

In parte una risposta a questa giusta domanda è già stata data. Infatti, Iniziare a sperimentare dal lato aziendale non è stata una scelta casuale e non implica sottovalutare l'importanza dell'utente, il quale anzi è fondamentale per il funzionamento della *community*. Abbiamo già spiegato i motivi che hanno indirizzato la nostra scelta, ma ciò non significa una totale inazione dal lato utente. La nostra decisione è dipesa da quella che per noi risulta essere l'area più rischiosa del *business model* e la strada migliore per eliminare tale rischio. D'altro canto, abbiamo pensato anche a un altro piano di azione da realizzare quando quello aziendale inizierà a essere operante e attivo. Contestualmente, infatti, può risultare piuttosto utile far conoscere *Stip*, il suo valore e obiettivi alle persone; in altri termini è importante iniziare a educare gli utenti all'utilizzo di un servizio che non deve essere un luogo virtuale di sfogo o di insulto alle aziende, bensì una piattaforma dove queste due realtà riescano a collaborare per costruire un futuro migliore per entrambe. Inoltre, può essere altrettanto vantaggioso ottenere i primi consigli alle aziende al fine di capire quali possano essere, per le stesse persone, le realtà imprenditoriali che più di tutte necessitano di un prodotto come *Stip*. La nostra strategia prevede ancora una volta la costruzione di un *MVP*. In tal senso si è pensato di adibire la nostra *Home Page* a *landing*, ove oltre ad indicare l'*UVP* lato utente, sarà inserito un video che, all'inizio, spiegherà, con un racconto, i problemi che ogni giorno gli utenti

affrontano nell'interazione con le aziende e, nella seconda parte, mostrerà come *Stip* vuole cambiare queste relazione apportando grandi benefici all'esperienza di consumo dei clienti. I video delle due *landing* sono necessariamente diversi nella loro costruzione e realizzazione. Se la *landing* aziendale è strettamente tecnica poiché si rivolge alle imprese, quella utente punterà molto di più sull'aspetto emotivo. Infatti, se alle aziende interessano i problemi, i vantaggi in termini di efficienza ed economici che un prodotto può generare, alle persone interessa soltanto che un'azienda, in questo caso *Stip*, riesca a capire i loro problemi e trovi una qualsiasi soluzione in grado di eliminarli dalla loro quotidianità. Pertanto, se l'azienda è interessata a una moltitudine di aspetti come la tecnologia, l'immagine, il costo, il guadagno, l'efficienza ed efficacia, l'utente, dal suo lato, è interessato esclusivamente a trovare una soluzione che renda la qualità della sua vita migliore. Non importa se è efficiente o se è tecnologicamente all'avanguardia; la qualità di un prodotto per una persona dipende solo dalla capacità di creare valore in termini di risoluzione dei suoi problemi.

Per tale ragione la *landing* utente sarà orientata, prima, a evidenziare i problemi dal lato emotivo, poi a mostrare come *Stip* riuscirà a eliminarli e a tutti i vantaggi che la loro vita potrà ottenere, in termini di tempo, soddisfazione, serenità, importanza e semplicità. Questi sono gli aspetti più importanti per le persone.

Una volta visto il video è importante far emergere una *call-to-action*, vale a dire una richiesta di azione che sia chiara e diretta. Nel nostro caso s'inviterà l'utente a dare un consiglio, evidenziando che senza il suo contributo gli obiettivi nobili di *Stip* non sono realizzabili. Pertanto l'utente *early adopter* deciderà di dare *tips*, raccontandoci un problema o un consiglio, indicando l'azienda destinataria e la sua *mail*. In questo modo noi avremo sia informazioni sull'azienda sia il contatto della persona, importante per aumentare il bacino di persone con cui validare le funzionalità del lato utente.

Ovviamente, la nostra piattaforma non sarà operante sul mercato e, per tale motivo, sarà importante segnalare con chiarezza la situazione. Sarà importante, in altre parole, far capire che *Stip* sta per uscire sul mercato con l'intento di lavorare per lui e che quel consiglio o problema sarà indirizzato immediatamente all'azienda non appena la piattaforma sarà pronta. Inoltre, questa strategia ci permetterà di stabilire dei rapporti diretti, veri e reali con le persone a differenza da quello che si potrebbe ottenere mediante l'uso di questionari.

Ovviamente non è sufficiente costruire una *landing*, poiché è necessario far arrivare le persone su quella pagina.

A tal proposito, si ricorderà che è stata già svolta da questo lato una validazione sui problemi. In quel frangente, per di più, sono state raccolte delle *mail* che potranno essere utilizzate per far arrivare direttamente la *landing* a persone che si sono già mostrate interessate ai problemi di cui *Stip* si occupa.

Inoltre, non esiste uno strumento, attualmente, più efficace di *Facebook* per attirare attenzione e acquisire visibilità. Allo stesso tempo, è alquanto semplice perdere interesse da un giorno all'altro sulla piattaforma di *Zuckelberg*. Pertanto la strategia consiste nell'iniziare a pubblicare almeno tre *posts* al giorno due settimane prima del lancio della *landing*, utilizzando sia delle foto con frasi che evidenzino l'importanza del cliente, della sua opinione e di cambiare le relazione tra utente e azienda. In altre termini l'obiettivo è quello di introdurre l'utente al mondo di *Stip* e, una volta realizzato ciò, iniziare un vero e proprio *countdown* creando attesa e curiosità per l'uscita della *landing* e per la possibilità di iniziare a inviare i consigli, ricordando continuamente che senza il loro apporto non è possibile nessun cambiamento. In altri termini è importante farli sentire importanti, vitali e responsabilizzati.

Ovviamente è un esperimento e come tale deve esser preso. I risultati li dirà il tempo, ma quello che preme sottolineare è che la strategia è connessa agli obiettivi di apprendimento. È stato costruito un *MVP* e ideata una strategia basata su metriche *TAV* che ci permetteranno di avere risultati che, sia se

risulteranno positivi o negativi, saranno comunque in grado di guidare e indirizzare le nostre prossime azioni.

Voglio concludere questo paragrafo mostrando alcune bozze dei *concepts* dei futuri contenuti *social* per gli utenti.

Contenuti per i Social



8.9. Il futuro di *Stip*.

Niente è più incerto del futuro. Cosa accadrà a *Stip* nessuno può saperlo. Gli *steps* vitali saranno, indubbiamente, i seguenti:

- Stabilire *partnerships* con le aziende e iniziare a validare la soluzione sia dal lato azienda che cliente.

- Apprendere in fretta, eliminare le funzionalità inutili, convalidare quelle di valore e cambiare quelle che creano confusione o che non esprimono il valore in un modo ottimale.
- Perfezionare il servizio e personalizzarlo sulla base delle prime *partnerships* che saranno stabilite. Questo permetterà di rendere il prodotto pronto per il mercato e di attirare l'interesse di altre aziende.
- Validare il *revenue model*. Non regalare il servizio è un monito fondamentale. Avere clienti a costo zero non significa validare. Fare dei *tests* pilota per alcuni mesi in poche sedi deve essere funzionale a convincere l'azienda a pagare una volta ottenuti i risultati di *Stip* e confrontati con quelli delle altre sedi.
- Diventa fondamentale far rendere il servizio al massimo nel *test* pilota. Pertanto è vitale validare e perfezionare il servizio anche dal lato utente.
- Validare il *revenue model* con le aziende quando si iniziano a ottenere risultati positivi. Se l'azienda, comunque, non è disposta a pagare non si deve regalare il servizio. Questo sarebbe un punto di forza contrattuale per tutte le altre aziende. In tal caso, usare i risultati di *Stip* per presentarsi alle altre aziende.
- Ottenere il numero massimo di consigli e *feedback* degli utenti per avere del materiale con cui presentarsi alle aziende che ancora non sono su *Stip*.
- Mantenere vivo l'interesse sui *Social* e creare un *blog* specializzato in *customer care* e *satisfaction* in modo tale che *Stip* diventi un vero e proprio certificato di eccellenza.
- Introdurre la *gamification* lato utente per incentivare all'utilizzo di *Stip* e aumentare la *retention* e facilitare la validazione delle aziende.
- Avere un *blog* dove raccontare le storie di successo; *marketing low cost*.
- Monitorare le quattro metriche fondamentali della registrazione, attivazione, *retention*, *referral* e *revenue*.

- Non smettere mai di ascoltare i *feedback* e consigli dei clienti aziendali e degli utenti, poiché il successo di *Stip* dipende dalla loro soddisfazione e, da quest'ultima, dipende la capacità di creare un prodotto *sticky* e quella *community* che renderebbero *Stip* virale e che originerebbero il famoso *unfair advantage*.

Questi sono i punti focali di *Stip* e i moniti più importanti. Quello che succederà è impossibile prevederlo e non avrebbe senso cercare di farlo. L'unica cosa che possiamo fare è di operare in maniera *lean* per minimizzare l'incertezza e perfezionare il prodotto, poiché alla fine è solamente il tempo che può emettere il verdetto di successo o fallimento per una *startup*.

Bibliografia

- Amazon.** (2015). *What is cloud computing?* Tratto da Amazon: <http://aws.amazon.com/what-is-cloud-computing/>
- Anderson, C.** (2004, 10). *The Long Tail.* Tratto da Wired: <http://archive.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>
- Balasubramania, & Sivadasan.** (2008). What Happens When Firm Patents? *Review of Economics and Statistics.*
- Blank, S.** (2007). *The Four Steps To The Epiphany.* Quad/Graphics.
- Blank, S.** (2007). *The Four Steps To The Epiphany.* Pagine da 15 a 24. Quad/Graphics.
- Blank, S.** (2010, 01 25). *What's a Startup? First Principles.* Tratto da Steve Blank: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Blank, S.** (2013). *Why the lean start-up changes everything.* Tratto da Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Blank, S.** (2013). *A Startup is not smaller versione of larger companies.* Tratto da Steve Blank: <http://steveblank.com/2010/01/14/a-startup-is-not-a-smaller-version-of-a-large-company/>
- Buffer.** (2015). *Buffer.* Tratto da Buffer: <https://buffer.com/>
- Carlson, N.** (2011). *Inside Groupon: The Truth About The World's Most Controversial Company.* Tratto da Huffington Post: http://www.huffingtonpost.com/2011/11/01/groupon-history-andrew-mason_n_1069448.html
- Causes.** (2015). *Causes.* Tratto da Causes: <https://www.causes.com/>
- Cellini, P.** (2013). *Internet Economics.* Roma: Luiss University Press.
- Clearfit.** (2015). *Clearfit.* Tratto da Clearfit: <http://www.clearfit.com/>
- Constine, J.** (2013). *Causes acquires Votizen.* Tratto da Techcrunch: <http://techcrunch.com/2013/01/10/causes-acquires-votizen/>
- Cosmobile.** (2015, 01 26). *Digital, Social e Mobile 2015: cosa succede in Italia e nel mondo?* Tratto da Cosmobile: <http://www.cosmobile.net/blog/digital-social-e-mobile-2015-cosa-succede-in-italia-e-nel-mondo-0126.html>
- Croll, & Yoskovitz.** (2013). *Lean Analytics.* O'Reilly.
- Crunchbase.** (2015). *Buffer.* Tratto da Crunchbase: <https://buffer.com/>

- Crunchbase.** (2015). *Clearfit.* Tratto da Crunchbase:
<https://www.crunchbase.com/organization/clearfit>
- Crunchbase.** (2015). *Food On The Table.* Tratto da Crunchbase:
<https://www.crunchbase.com/organization/food-on-the-table>
- Crunchbase.** (2015). *Groupon.* Tratto da Crunchbase:
<https://www.crunchbase.com/organization/groupon>
- Crunchbase.** (2015). *Groupon's acquisitions.* Tratto da Crunchbase:
<https://www.crunchbase.com/organization/groupon/acquisitions>
- Crunchbase.** (2015, 09). *IMVU.* Tratto da Crunchbase:
<https://www.crunchbase.com/organization/imvu>
- Crunchbase.** (2015). *Votizen.* Tratto da Crunchbase:
<https://www.crunchbase.com/organization/votizen>
- Crunchbase.** (2015). *Zappos.* Tratto da Crunchbase:
<https://www.crunchbase.com/organization/zappos>
- Dean, D. et al.** (2012, 03 19). *The Internet Economy In The G-20.* Tratto da Boston Consulting Group: Dean, D. (2012). The Internet Economy In The G-20. Tratto da Boston Consulting Group:
https://www.bcgperspectives.com/content/articles/media_entertainment_strategic_planning_4_2_trillion_opportunity_internet_economy_g20/ .
- Definitions.** (2015). *Clearfit.* Tratto da Definitions:
<http://www.definitions.net/definition/clearfit>
- Deuser, J.** (2012, 01 19). *Customer Relationship, Channels and Segments.* Tratto da McAllen Chamber of Commerce: <http://toolkit.mcallen.org/customer-relationships-channels-and-segments/>
- Doers, T.** (2015). *Innovare come una grande startup.* Tratto da The Doers:
<http://thedoers.co/wp-content/uploads/2015/02/dossier-LeanStartupEnterprise-thedoers.pdf>
- Ecommerce-digest.** (2013-2014). *Zappos.com.* Tratto da Ecommerce-digest:
<http://www.ecommerce-digest.com/zappos-case-study.html>
- Eicher.** (2010). The Microsoft of Economic Impact Study. *Department of Economics University of Washington* .

- Fioritto, S.** (2009). *Proof We're Not (Completely) Crazy*. Tratto da Lean Startup Circle Forum: <https://groups.google.com/forum/#!searchin/lean-startup-circle/allicator/lean-startup-circle/OreAD1LXSNo/6q3mSURYpPAJ>
- Gage, D.** (2012, 09 20). *The Venture Capital Secret*. Tratto da The Wall Street Journal: <http://www.wsj.com/news/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>
- Gascoigne, J.** (2013). *How to successfully validate your idea with a landing page MVP*. Tratto da Medium: <https://medium.com/@joelgascoigne/how-to-successfully-validate-your-idea-with-a-landing-page-mvp-ef3c2d02dc51>
- Gascoigne, J.** (2013). *I'm Joel Gascoigne and this the story behind Buffer*. Tratto da Life Hacker: <http://lifehacker.com/im-joel-gascoigne-and-this-is-the-story-behind-buffer-1446437914>
- GE.** (2015). *GE*. Tratto da GE: <http://www.ge.com/>
- Goldman, L., & Shontell, A.** (2011). *Groupon From The Ashes Of A Dead Startup To A Billion Dollar Company In 2 Years*. Tratto da Business Insider: <http://www.businessinsider.com/groupon-from-the-ashes-of-a-dead-startup-to-a-billion-dollar-company-in-2-years-2011-6?op=1&IR=T>
- Governo.** (2012, 10 18). *normattiva*. Tratto da <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2012-10-18;179>
- Graham, P.** (2012, 09). *Startup=Growth*. Tratto da Paul Graham: <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Groupon.** (2015). *Groupon*. Tratto da Groupon: <https://www.groupon.com/>
- Groupon.** (2015). *Groupon's financial documents*. Tratto da Groupon: http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-E2NTR/623096733x0x844600/D99E71BD-91C0-49E8-9031-313A6FE1B097/2Q15EarningsSlides_Final.pdf
- Groupon.** (2015). *Groupon's financial documents*. Tratto da Groupon: http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-E2NTR/623096733x0x824897/96A29ED7-0479-409A-970F-1439D7556C1C/2014_Annual_Report_FINAL.PDF
- Groupon.** (s.d.). *Groupon's career*. Tratto da Groupon: <http://career.groupon.it/>
- Hathaway, I.** (2013, 08). *Tech Stars: High Technology Business Formation and Job Creation in The United States*. Tratto da Kauffman Foundation:

http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2013/08/bdstechstartsreport.pdf

Hawkins, L. (2011). *Austin's Food on the Table follows lean startup path to launching online service.* Tratto da Statesman: <http://www.statesman.com/news/business/employment/austins-food-on-the-table-follows-lean-startup-p-1/nRY5R/%20>

Herrmann, B. L. (2012). *Startup Ecosystem Report 2012.* Stati Uniti. Tratto da Startup Genome: <http://blog.startupcompass.co/pages/entrepreneurship-ecosystem-report>

IMVU. (s.d.). *IMVU.* Tratto da IMVU: http://it.imvu.com/landing_page/page/portal/?affid=bing&subid1=bing03&imvu_keyword=logo%20imvu&search_keyword=+sign%20+in%20+for%20+imvu&k_clickid=f42f2007-2a64-4239-96eb-8e19452793e7

Invernizzi, F. (2014, 03 27). *Quante sono le startup che falliscono? E perchè?* Tratto da WCAP: <http://www.wcap.tim.it/it/2014/03/quante-sono-le-startup-che-falliscono-e-perch%C3%A8>

Jason, C. (2010). *Real Unfair Advantages.* Tratto da A Smart Bear: <http://blog.asmartbear.com/unfair-advantages.html>

John, R. (2013). *A Landing Page Is Not A Minimum Viable Product.* Tratto da Ramli John: <http://ramlijohn.com/a-landing-page-is-not-a-minimum-viable-product/>

Kemp, S. (2015, 01). *Digital, Social e Mobile In 2015.* Tratto da We Are Social: <http://wearesocial.net/blog/2015/01/digital-social-mobile-worldwide-2015/>

Kim, & Mauborgne. (2011). *Blue Ocena Strategy.* Harvard Business School.

Machine, L. S. (2015). *Validation Board.* Tratto da Lean Startup Machine: <https://www.leanstartupmachine.com/validationboard/>

Magretta, J. (2002). *Why business models matter.* Tratto da Harvard Business Review: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

Marion, T. K. (2010, 07). *The Importance Of Startups In Job Creation And Job Destruction.* Tratto da Kauffman Foundation: http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2010/07/firm_formation_importance_of_startups.pdf

- Marmer, M., & Richards, C.** (2015, 05 14). *The Startup Revolution Series*. Tratto da Startup Compass: blog.startupcompass.co/the-startup-revolution-series-part-3-the-rise-of-the-startup
- Maurya, A.** (2009). *From Minimum Viable Product To Landing Pages*. Tratto da Lean Stack: <http://leanstack.com/from-minimum-viable-product-to-landing-pages>
- Maurya, A.** (2009). *How I Built My Minimum Viable Product*. Tratto da Lean Stack: <http://leanstack.com/how-i-built-my-minimum-viable-product/>
- Maurya, A.** (2010, 04 07). *What is a lean startup?* Tratto da SlideShare: <http://www.slideshare.net/ashmaurya/what-is-a-lean-startup-3660144>
- Maurya, A.** (2012). *Pianificazione Snella*. Pagine da 31 a 37, da 40 a 47, 61-62 da 84 a 94, 99-100, 108 e 113. Torino: Tecniche Nuove.
- Maurya, A.** (2012). *What was the story behind CloudFire's exit?* Tratto da Quora: <http://www.quora.com/What-was-the-story-behind-CloudFires-exit>
- Maurya, A.** (s.d.). *Lean Stack*. Tratto da Lean Stack: <http://leanstack.com/>
- McMillen, J.** (2015). *How To Put The Unique In Your Unique Value Proposition*. Tratto da Crazy Egg: <http://blog.crazyegg.com/2015/06/23/unique-value-proposition/>
- Moretti, E.** (2010). *Local Multipliers*. Tratto da aeaweb: <http://eml.berkeley.edu/~moretti/multipliers.pdf>
- Moretti, E.** (2013). *La Nuova Geografia Del Lavoro*. Mondadori.
- Moretti, E.** (2013). *La Nuova Geografia Del Lavoro*. Pagine 54, 56, 61-62, 66 e da 71 a 90. Mondadori.
- Obama, B.** (2012, 04 5). *gpo*. Tratto da <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/BILLS-112hr3606enr/pdf/BILLS-112hr3606enr.pdf>
- Osterwalder, A.** (2012). *Creare Modelli di Business*. Escom.
- Reenen, V.** (1996). The Creation and Captures of Rents. *Quarterly Journal of Economics*.
- Ries, E.** (2012). *Partire Leggeri*. Firenze: Rizzoli Etas.
- Ries, E.** (2012). *Partire Leggeri*. Pagine 16, 34-35, 48, 56,69, da 73 a 76, da 81 a 85, 92-93, da 110 a 114, da 138 a 146, 156-157 e da 209 a 215. Firenze: Rizzoli Etas.
- Salary.** (2015). Tratto da Indeed: <http://www.indeed.com/salary>
- Sarasvathy, S. D.** (2005). *What is Effectuation?* Tratto da Society For Effectual Action: <http://www.effectuation.org/>
- Sarasvathy, S. D.** (2005). *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* Tratto da Society For Effectual Action: <http://www.effectuation.org/>

- Sehlorst, S., & Blain, T.** (2010). *the Importance Of Innovation & Transparency*. Tratto da SlideShare:
<http://www.slideshare.net/ssehlorst/20100825slidesharefinaltransparency-and-innovation>,
- Shontell, A.** (2014, 12). *What is a startup definition*. Tratto da Business Insider:
<http://uk.businessinsider.com/what-is-a-startup-definition-2014-12?r=US#ixzz3VENzckbx>
- Stip.** (2015). *Stip*. Tratto da Stip:
https://drive.google.com/folderview?id=0B_bnNoipanT2alVzNjhiMnNKMkk&usp=sharing
- Suster, M.** (2012, 05 23). *It's morning in venture capital*. Tratto da bothside.es:
<http://www.bothsidesofthetable.com/2012/05/23/its-morning-in-venture-capital/>
- Food On The Table** (2015). *Food On The Table*. Tratto da Food On The Table:
<http://mealplanning.food.com/>
- Treccani.** (2015). *Emulazione*. Tratto da Treccani:
<http://www.treccani.it/enciclopedia/emulazione/>
- UserVoice.** (2015). *UserVoice*. Tratto da UserVoice: <https://www.uservoice.com/>
- Wauters, R.** (2009). *Amazon closes Zappos deal*. Tratto da Techcrunch:
<http://techcrunch.com/2009/11/02/amazon-closes-zappos-deal-ends-up-paying-1-2-billion/>
- Wauters, R.** (2010). *IMVU Hits \$40 Million Annual Revenue Run Rate*. Tratto da Techcrunch: <http://techcrunch.com/2010/04/24/imvu-revenue/>
- Weiss, B.** (2010). *Groupon's \$6 Billion Gambler*. Tratto da The Wall Street Journal:
<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704828104576021481410635432>
- Wikipedia.** (2015). *Landing Page*. Tratto da Wikipedia:
https://it.wikipedia.org/wiki/Landing_page
- Wikipedia.** (2015). *hosting*. Tratto da Wikipedia: <https://it.wikipedia.org/wiki/Hosting>
- Wikipedia.** (2015). *Messaggistica Istantanea*. Tratto da Wikipedia:
https://it.wikipedia.org/wiki/Messaggistica_istantanea
- Wikipedia.** (2015). *Messaggistica Istantanea*. Tratto da Wikipedia:
https://it.wikipedia.org/wiki/Messaggistica_istantanea

Wilhelm, A. (2014). *Buffer Wants To Raise \$3.5M At A \$60M Valutaion*. Tratto da Techcrunch: : <http://techcrunch.com/2014/10/27/buffer-wants-to-raise-3-5m-at-a-60m-valuation-heres-the-term-sheet/>

Wilhelm, A. (2014, 12 30). *What the hell is a startup anyway*. Tratto da Techcrunch: <http://techcrunch.com/2014/12/30/what-the-hell-is-a-startup-anyway/>

Yarrow, J. (2011). *The Zappos Founder Just Told Us All Kinds Of Crazy Stories*. Tratto da Business Insider: <http://www.businessinsider.com/nick-swinmurn-zappos-rnkd-2011-11?IR=T>

Zappos. (2015). *Zappos*. Tratto da Zappos: <http://www.zappos.com/>