

Come costruire una startup in
condizioni di incertezza

30/09/2015

Fabrizio Aiello

Sommario

Riassunto Tesi	1
L'obiettivo della tesi.	1
L'apprendimento convalidato della tesi. Lezione N.1: le differenze tra una startup e un'impresa che opera in un contesto consolidato.	2
Lezione N.2: le startups operano nell'incertezza. L'incertezza innalza il tasso di fallimento.	4
I tre blocchi fondamentali del business model.	5
I pilastri fondamentali del metodo lean per eliminare l'incertezza.	8
Il modello per operare in un contesto incerto.	9
Dall'apprendimento alla pratica: il caso Stip	14
Bibliografia	17

Riassunto Tesi

L'obiettivo della tesi.

L'obiettivo è d'introdurre un argomento ancora poco considerato, trattato e insegnato nelle università, ovvero sia il mondo delle *startups*. Nel primo capitolo si introducono diverse definizioni di queste realtà. Quella che interessa in questo percorso proviene, naturalmente, dal mondo degli stessi imprenditori, i quali la definiscono come un'organizzazione che vuole realizzare un prodotto o servizio innovativo in condizioni di forte incertezza (Eric Ries, *Partire Leggeri* p.16, 2012).

Tali entità hanno assunto oramai un ruolo centrale nell'economia di molti paesi. Paesi che, a differenza dell'Italia, come mostrato nel capitolo 3¹, 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.

¹ Si veda da p. 27 a p. 42 della tesi.

Torniamo all'obiettivo della tesi, ovverosia le *startups*. A tal proposito era necessario raccontare questo mondo in maniera vera e onesta, senza menzogne. 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. È un impegno straordinario che dà la possibilità di poter creare qualcosa di proprio che potrebbe stravolgere e migliorare la vita delle persone anche se, il rischio è elevato perché la probabilità di riuscita è bassa. I motivi che causano tali 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 apprendere accuratamente.

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 rilevare 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 possono operare all'interno di un'azienda.

Steve Blank, guru di questo mondo, Professore a *Harvard* e imprenditore seriale, con la sua definizione, invece, riesce a enfatizzare chiaramente la differenza tra una *startup* innovativa e un'impresa che opera in un contesto stabile e consolidato. Egli definisce *startup* "un'organizzazione temporanea"² che, poiché crea qualcosa di nuovo, deve cercare un *business model*³ scalabile, ovverosia la struttura complessiva del *business* che le permetta di crescere ed espandersi sul mercato, e ripetibile, ossia applicabile a diversi mercati e prodotti.

² Blank, S. (2010). *What's a startup? First Principles*. Tratto da Steve Blank: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>.

³ Per *business model* s'intendono tutti quegli elementi che definiscono la struttura complessiva di un *business*. Si pensi al problema trattato, ai clienti, alla soluzione, ai canali di vendita utilizzati o al *revenue model* ad esempio.

Già da questa rappresentazione si possono intravedere numerose differenze. Le grandi imprese, invece, che si trovano in uno scenario stabile e consolidato, 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. Inoltre, in un articolo⁴, Steve Blank sostiene che 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, com'è stato per *Google*, *Airbnb*, *Groupon* e molte altre.

Le diversità non si concludono qui. Di fatti, escludendo casi lungimiranti come *GE* che ha cambiato l'organizzazione gerarchica in una moltitudine di *team* per migliorare la capacità d'innovare, le *startups*, dimostra la storia, tendono a nascere all'esterno delle imprese. 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. L'obiettivo è di creare qualcosa che abbia un impatto sul mercato. Le *startups*, però, non hanno le risorse economiche delle imprese. Non hanno tutti gli strumenti tecnologici avanzati di queste realtà, una quantità elevata di dipendenti cui affidare compiti e, quindi, un insieme vasto ed eterogeneo di competenze. Non hanno *partnerships* importanti sul mercato che possono coadiuvarle nello sviluppo dell'idea. Per di più, le imprese già insediate 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*. Pertanto, deve guadagnarsi sul campo la reputazione e l'immagine. Infine, non hanno tutte quelle informazioni o risorse finanziarie per ottenerle di cui sono in possesso le grandi imprese. Proprio da questa condizione di difficoltà e incertezza può sorgere l'arma vincente delle *startups*, ovvero sia un approccio orientato a una conoscenza vera, approfondita e diretta del cliente per capire quali possano

⁴ 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/>.

essere i suoi problemi più rilevanti. D'altro canto, invece, le *corporations*, 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.

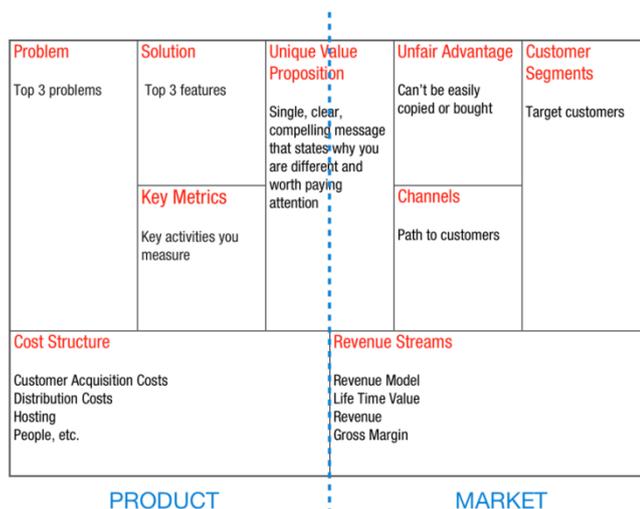
Lezione N.2: le startups operano nell'incertezza. L'incertezza innalza il tasso di fallimento.

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 prodotto che poi si potrebbe rivelare fallimentare. Queste ipotesi possono riguardare il problema, il *target* più interessato alla soluzione, le sue funzionalità necessarie e il *revenue model* più adatto, ad esempio. Una *startup*, in più, non può permettersi di sbagliare. Il motivo dell'impossibilità di sbagliare deriva dall'effetto *followers*. 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. Di fatti, 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 il fallimento. Pertanto, è necessario trovare un nuovo metodo e approccio mentale in grado di aiutare gli imprenditori a capire come eliminarla o ridurla per avere più probabilità di costruire un *business* di successo o per capire il prima possibile 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 lavoro⁵, interno ed esterno al settore, che è il motore principale della crescita economica e del benessere di un paese⁶.

I tre blocchi fondamentali del *business model*.

Abbiamo mostrato come la *startup* sia costituita da innovazione e incertezza.



Quest'ultima 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. A questo punto, se il *team* dovesse riuscire a costruire

intorno a questa idea e 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

⁵ Per approfondimenti su questo tema si legga il capitolo 3, da p. 27 a p. 42.

⁶ Per approfondimenti su questo tema si legga il capitolo 3, da p. 27 a p. 42.

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, 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 nel capitolo 6, ritengo che si possa comprendere su cosa e come agire per eliminare l'incertezza. Le sue fonti possono essere unicamente tre, ovvero sia non aver compreso e verificato in maniera certa e approfondita il problema, i clienti e la soluzione.

Per dimostrare questa tesi si evidenziano, ora, da quali informazioni dipende la costruzione di ogni altro blocco del *business model*.

Caso N.1: I canali⁷. 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. 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*. Pertanto, solamente un esperimento e una conoscenza approfondita degli stessi avrebbe potuto trasformare l'incertezza in certezza. Non esistevano alternative.

Caso N.2: L'UVP⁸. L'*UVP*, la *unique value proposition*, è quella frase che appare nelle *landing pages*, nelle pubblicità ad esempio e che deve far capire a chi è rivolto il prodotto, quali problemi risolve e i vantaggi che apporta. Per

⁷ Per approfondire le tematiche sui canali e sul caso studio *Zappos* si legga da p.128 a 137.

⁸ Per approfondire il concetto di *UVP* si prenda da p. 120 a p.123.

creare un'UVP che esprima tale valore, è incontestabile sostenere la necessità di comprendere il problema che si vuole eliminare, il *target* identificato e i vantaggi più importanti cui i clienti aspirano. Non seguire queste regole può comportare creare un'UVP non in grado di attirare l'interesse degli *early adopters*, come mostrato nelle iterazioni del caso studio di *CloudFire*⁹ e che potrebbe ingenerare conclusioni sbagliate nel *team*.

Caso N.3: Il *revenue model*¹⁰. Il *revenue model*, ossia il modo in cui un'azienda estrae valore economico dai suoi clienti, non è una scelta casuale. 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 dei profili dei clienti e i vantaggi concreti che la soluzione apporta. Di fatti, più un problema è importante e urgente e più una persona è disposta a pagare per risolverlo. Inoltre, come si è visto in *ClearFit*, 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, 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 a pagare per ottenere quel prodotto.

Caso N.4: Le metriche¹¹. Le metriche, come mostrato nella tesi, sono cruciali per qualsiasi *team*, poiché dichiarano chiaramente e senza mentire il valore di un'ipotesi. Qualsiasi metrica che si utilizza è, quindi, collegata a un'ipotesi del *business model*. Sarà utilizzata per verificare le assunzioni sul problema, le

⁹ Per approfondire il caso studio in esame si legga da p.150 della tesi.

¹⁰ Per approfondire le tematiche sul *revenue model* e *Clearfit* si veda da p.138 a p.149.

¹¹ Per approfondire le metriche si veda p. 149 a p. 155.

funzionalità della soluzione, il canale più efficace per comunicare con i clienti e il *revenue model* migliore. Detto ciò, è immediato sostenere, 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 advantage*¹². 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*¹³ e virale. Il legame, quindi, con i tre blocchi principali è naturale e inscindibile. Si pensi al caso studio di *Groupon* analizzato nella tesi da pagina 207. 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 le informazioni fondamentali su quali caratteristiche della soluzione 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* vincente derivino dalla certezza e dalle informazioni che si hanno sul mercato, sui problemi e sull'efficacia della soluzione ipotizzata e poi costruita.

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*¹⁴, 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

¹² Per la parte teorica sul vantaggio ingiusto si veda da p. 164 a p. 172, mentre per il caso studio su *Groupon* da p.172 a p. 184.

¹³ S'intende un prodotto che crea alta *retention*.

¹⁴ Per approfondire il caso *IMVU* si prenda da p.60 a 68.

questa possa indurre un *team* a prendere sbagliate. 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 creare qualcosa che sia innovativo e di valore per il mercato. Il metodo *lean*, quindi, è un approccio *manageriale* rivoluzionario basato sui seguenti pilastri, i quali sono emersi nel percorso testistico:

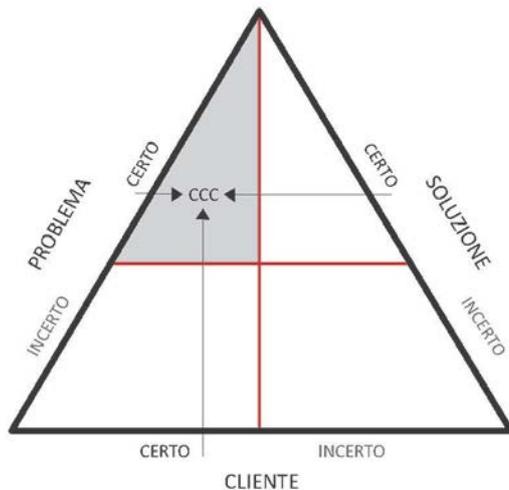
- Non prendere decisioni basate su ipotesi e assunzioni.
- Solo le ipotesi del *business model* che non sono state già verificate da altre esperienze imprenditoriali precedenti devono essere validate.
- La validazione è la ricerca di risposte a domande incerte mediante un'interazione reale e diretta con il cliente, il cosiddetto 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*¹⁵ per misurare i comportamenti dei clienti e prendere decisioni sulla base dei risultati ottenuti.
- Creare un prodotto la cui qualità è definita non sulla tecnologia, ma sulla capacità di inserire unicamente le funzionalità richieste dal mercato.

Il modello per operare in un contesto incerto.

STARTUPS APPROACH TRIANGLES

L'obiettivo di quest'analisi finale è di creare un modello 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 le variabili da cui questo dipende sono numerose e, molte di queste, esulano dal controllo delle persone. Basti pensare agli aspetti geopolitici. Tale *tool* vuole ricordare e suggerire agli imprenditori le domande da porsi quando il proprio *business model* è permeato

¹⁵ Per approfondimenti si veda p.184-185.



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, ovvero sia problema, cliente e soluzione e le due variabili che li caratterizzano,

certezza e incertezza. Pertanto, il numero di combinazioni è otto.

Inoltre, poiché sia sul *web* sia chiedendo a ingegneri che studiano modelli di visualizzazione di dati, non è stato trovato uno strumento grafico per rappresentare, in modo semplice, tale situazione, si è dovuto crearne 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. Con il triangolo 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, ovvero sia l'incertezza e/o la certezza, si divide il triangolo con una croce, in modo tale che ogni lato dello 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, come si nota nella tesi a pagina 254, invertendo le variabili dei parametri della soluzione e del cliente si ottengono le restanti quattro aree.

L'area evidenziata in grigio è il caso in cui tutti e tre i parametri sono "certi". Prima di passare all'analisi dei casi, 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. Lo stesso vale per il triangolo costruito per analizzare i restanti quattro casi.

A questo punto nella tesi si spiegano gli otto casi. Qui vi è un riassunto. Per qualsiasi approfondimento si prenda la tesi da pagina 243 a 265.

Caso N.1: Problema Certo/Cliente Certo/Soluzione Certa. In questa situazione tutti i parametri sono certi. Significa che il *team* o un'impresa sta cercando di creare qualcosa che già esiste sul mercato. Pertanto, non vi è incertezza. In questo caso validare le ipotesi di partenza, usare il ciclo *lean*, gli *MVPs* o intervistare i clienti sono perdite di tempo e denaro. Quando si vuole realizzare qualcosa che già esiste i punti di forza, sono avere il *pricing* migliore, i canali di vendita più efficaci, la strategia di *marketing* vincente, minimizzare il *time-to-market*. In tal senso il *product development* è il metodo migliore poiché fa sì che il *team* si concentri sin dall'inizio su questi aspetti. L'unica annotazione concerne un cambiamento degli altri elementi del *business model* che originano incertezza. Si veda nella tesi l'approfondimento sulla modifica del *pricing*.

Caso N.2: Problema Incerto/Cliente Certo/ Soluzione Incerta. In questo caso bisogna partire dalle aree più rischiose che sono il problema, la soluzione e il modello di *revenue* che devono essere tutte validate, naturalmente, mediante l'unico blocco certo: il cliente. Infatti, mediante un'interazione continua, interviste e *MVP* si possono trovare le risposte alle domande. 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.

Caso N.3: Problema Certo/Cliente Incerto/ Soluzione Certa. Nel terzo caso l'incertezza riguarda solo il cliente. È un caso applicabile per una *startup* che è già presente sul mercato. Si pensi a una piattaforma che vuole introdurre un nuovo servizio e si supponga che si abbia sempre a che fare con lo stesso problema. Nella tesi si usa *Groupon* come esempio. Il *team* deve capire a chi possa essere rivolto. Potrà, quindi, iniziare a testare con gli utenti che già usano la piattaforma, utilizzando analisi coorte, ovvero sia suddividendoli in gruppi con

gli stessi profili, per capire se fra questi vi siano degli *early adopters*. Pertanto, l'esistenza di una piattaforma già operante può facilitare lo svolgimento di *tests* e l'ampliamento del servizio, risparmiando tempo e denaro.

Caso N.4: Problema Incerto / Cliente Incerto/ Soluzione Incerto. Qui tutti i parametri sono incerti. In altri termini, si parla di un mercato ancora inesistente e inesplorato. Si pensi a una generica impresa X, la quale, ha identificato un problema ancora non risolto, i clienti sono ipotizzati e le caratteristiche della soluzione sono frutto di supposizioni. I motivi per fallire in un contesto così incerto possono dipendere dalla non rilevanza del problema, da una soluzione non di valore e/o dall'aver sbagliato il *target*, ad esempio.

Pertanto, è necessario capire come ridurre l'incertezza. È necessario avere più informazioni possibili sul problema, sugli *early adopters*, sui loro profili, esigenze e caratteristiche. La *startup* deve validare ogni ipotesi, partendo dalla rilevanza del problema sino al *revenue model* e a tutte le funzionalità della soluzione. È, quindi, fondamentale instaurare un continuo dialogo con gli *early adopters*, recandosi nei luoghi dove sono presenti. Nella tesi, si mostra più approfonditamente gli *steps* da intraprendere.

Caso N.5: Problema Certo/Cliente Incerto/ Soluzione Incerta. In questo caso il cliente e la soluzione sono incerti. Aver identificato un problema reale e fortemente rilevante non significa aver creato una *startup* di successo. Sono numerosi poi i fattori che determinano questa eventualità e, pertanto, è necessario 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 il *business* sia sostenibile. Non è, quindi, la presenza di un problema rilevante che determina il successo, bensì come si costruisce il modello di *business*. Nella tesi si porta l'esempio di *Votizen* e si suggerisce come operare in questo contesto.

Caso N.6: Problema Incerto/Cliente Incerto/ Soluzione Certa. È strano immaginare una situazione in cui già esiste una soluzione la quale si collega successivamente a un problema e un *target*. Ciò accadde, come raccontato nella

storia di *Groupon* a pagina 207, quando su *The Point* il *team* si accorse dei problemi originati, sia dal lato cliente che *businesses*, dalla crisi del 2009 rispettivamente in termini di disponibilità economiche e volume di affari. In quell'occasione, da una discussione dove un gruppo di persone si organizzò per effettuare un acquisto di gruppo scontato, nacque *Groupon*. È una situazione non usuale per una *startup*. Certamente, l'elemento necessario per far emergere queste risorse è collocare il cliente al centro di ogni azione. Quando si verifica tale situazione, è importante capire a fondo il problema, il *target* e tutti gli aspetti del *business model* a essi collegati, prima di focalizzarsi sulla produzione.

Caso N.7: Problema Certo/Cliente Certo/ Soluzione Incerta. In questo caso la rilevanza del problema 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*. È necessario, verificare ogni ipotesi della soluzione interagendo con il mercato. Di fatti, saranno gli *early* stessi, con i loro *feedback* e ragioni a dire se e quando il prodotto avrà raggiunto il *product/market fit* e se offrirà un valore tale da giustificare il *pricing* richiesto. Nel caso specifico si porta l'esempio del *Crowdfunding* e di *Apple*.

Caso N.8: Problema Incerto/Cliente Certo/ Soluzione Certa. A prima vista, sembra paradossale una situazione, dove il cliente e la soluzione sono noti, ma il problema no. In realtà è più comune di quello che si pensi. Di fatti, dialogare con chi sta vivendo un problema che la nostra soluzione vuole eliminare, può far emergere altri sottovalutati o la cui esistenza era sconosciuta. Tutto ciò può verificarsi quando s'intervistano i clienti facendoli interagire con l'*MVP* o durante l'intervista problema. Grazie a queste interazioni e scambi di informazioni continui il *team* può ottenere nuove informazioni per creare una soluzione di maggior valore se confrontata con quella originaria. Si pensi a quando Ash scoprì la rilevanza di un problema che lui riteneva irrilevante.

Dall'apprendimento alla pratica: il caso *Stip*

Nell'ultimo capitolo della tesi si affronta l'ennesimo caso studio di questo percorso. La *startup* in esame si chiama *Stip* ed è la *startup* in cui lavoro da sei mesi. Il *team* è eterogeneo e composto di cinque persone.

Cos'è *Stip*? Internet ha dato vita a quella che chiamo "Economia dell'informazione e della reputazione" dove non è più sufficiente avere le risorse economiche da investire nel *marketing* per ottenere successo. In questo nuovo contesto, dove il cliente ha numerose alternative per trovare la soluzione migliore a un suo problema e numerosi luoghi dove cercare consiglio sui prodotti più efficaci, raggiungono il successo, le aziende che riescono a far sentire le persone importanti. *Stip*, infatti, 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.

Il *building block* dei problemi: Dato che la nostra piattaforma è *multi-side* s'inizia ad analizzare i problemi dal lato *business*. Il primo problema consiste nel raccogliere, unificare e gestire tutte le segnalazioni e consigli dei clienti. Il secondo concerne la validazione. S'intende la difficoltà di identificare le segnalazioni più importanti e urgenti, di trovare le soluzioni più efficaci e nel capire quali prodotti possano avere successo sul mercato. Inoltre, dal primo problema si genera una gestione inefficiente che causa tempi di attesa per i clienti lunghissimi. Infine, tutti questi problemi si amplificano se le aziende hanno numerose sedi. Tutto ciò si riversa nelle relazioni con i clienti, i quali non si sentono ascoltati e importanti, devono aspettare tempi lunghissimi per veder trattati i loro problemi, le cui soluzioni, spesso, non sono efficaci e si lamentano di relazioni meccaniche. Tutto ciò genera un'elevata insoddisfazione nel cliente.

Business idea validation: Tali problemi erano certi sin dall'inizio. Le pagine *social* delle aziende palesano queste difficoltà. Bisognava validare, però, alcuni aspetti del lato cliente. Volevamo capire quanto fosse importante per loro dare un consiglio e vederlo applicato. Se, in tal senso, le alternative esistenti soddisfacevano le loro esigenze o se, con un mezzo più efficace e semplice,

sarebbero stati incentivati a comunicare maggiormente la loro opinione e i loro bisogni. Come si può notare dalla tesi, da pagina 269, i risultati sono stati positivi.

Analisi dei concorrenti: Nella tesi, a questo punto, si analizzano i concorrenti di *Stip* diretti e indiretti. Fra i primi vi è *UserVoice*, mentre fra i secondi vi sono *Social*, come *Facebook* e *Twitter*. In realtà solo *UserVoice* opera nello stesso campo di *Stip*. Per quanto riguarda gli altri, invece, agiscono su questo terreno indirettamente. Dall'analisi, che si può vedere nella tesi da pagina 271, si nota come *Stip* riesca a differenziarsi da queste realtà.

Il building block dei clienti: Qui regna l'incertezza. Pertanto, è necessario costruire un ciclo *lean* per identificare il profilo degli *early adopters*.

Il building block della soluzione: Ovviamente si parla di funzionalità ipotizzate. In tal modo, una volta che grazie al nostro *MVP* avremo ottenuto i contatti con le aziende e con gli utenti, potremmo iniziare a validare la soluzione stessa. Vediamo la soluzione partendo dal primo problema.

Problema N.1: Raccogliere, unificare e gestire le segnalazioni e consigli dei clienti. Si può accedere a *Stip* dal sito di qualsiasi azienda, dalle loro pagine *social*, dal sito stesso di *Stip* e dall'*app* mobile. In questo modo il cliente potrà usare il servizio senza difficoltà. Inoltre, Tutte le segnalazioni che si ricevono sono raccolte nella nostra piattaforma. Osservando la tesi da pagina 278, si può notare come le aziende godranno di un sistema di gestione efficace, snello e intelligente che ridurrà i loro problemi e i tempi di attesa dei clienti.

Problema N.2: Validare le segnalazioni e i consigli dei clienti. Trovare soluzioni efficaci. Validare nuovi prodotti. In questo senso è importante la *community* che si crea in *Stip*. Come si può notare proseguendo nella tesi, saranno gli stessi clienti a dire quali sono le situazioni più importanti, a fornire soluzioni e a votare quelle delle aziende. Inoltre, le aziende stesse, utilizzando *contests*, potranno capire i desideri dei clienti.

Problema N.3: Aziende multi-sede. *Stip*, prevedendo profili per ogni sede, e monitorando con un algoritmo proprietario i comportamenti di queste, permette

di risolvere i problemi delle aziende multi sedi sia in termini di relazioni con i clienti che di valutazione dell'attenzione al cliente attuata da ogni filiale.

L'MVP e il ciclo lean: Si è deciso di partire dalle aziende. In primo, perché portare utenti su una piattaforma vuota, sarebbe stato folle. In secondo, possono essere le aziende stesse a metterci in contatto con i loro clienti per iniziare a validare la soluzione. Pertanto, è necessario trovare poche aziende con cui iniziare a validare e a personalizzare il prodotto. Di conseguenza abbiamo deciso di costruire una *landing page* come si nota nella tesi a pagina 288. Abbiamo stilato dei profili di *early adopters*. Non è semplice perché un servizio come questo può interessare a tutti come a nessuno. Pertanto, stiamo iniziando a contattare le aziende e i *managers* di dipartimenti come il *retail*, il *customer care* e l'innovazione mediante *Linkedin* e usando i nostri contatti. Questo ciclo *lean* ci dirà se il servizio interessa e a chi interessa in modo da poter poi focalizzarci con più efficacia sugli *early adopters*, poiché l'obiettivo principale e urgente è di stabilire *partnerships* con aziende e iniziare a validare la soluzione.

Nell'ultimo paragrafo, invece, si parla del futuro di *Stip*. Il futuro di una *startup* è imprevedibile e incerto. Certamente siamo in una fase importante. Questo *MVP* ci darà responsi sul valore del nostro servizio e sulla possibilità di stabilire delle *partnerships*. Da quel momento inizia il vero lavoro di *Stip*. Un'assidua validazione della soluzione per plasmarla sulle esigenze delle aziende e dei clienti. Come detto, vogliamo instaurare poche collaborazioni per poter focalizzare il lavoro sulle esigenze dei due lati della piattaforma. In tal modo, una volta perfezionato il prodotto, potremmo entrare sul mercato con una soluzione di valore e che soddisfi i clienti.

Contestualmente alla *landing* aziendale si sta preparando quella utente e le pagine *social* al fine di iniziare a preparare il cliente all'arrivo di *Stip*, per fargli capire l'idea e il valore sottostante, i benefici e per iniziare a ottenere *feedback*. Per terminare il futuro è incerto e per capire cosa accadrà dovremo solo aspettare.

Bibliografia

Blank, S. (2010). *A Startup Is Not A Smaller Version Of Larger Companies*. Tratto da Steve Blank: <http://steveblank.com/2010/01/14/a-startup-is-not-a-smaller-version-of-a-large-company/>

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/>