



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA INFORMATICA

INGEGNERIZZAZIONE DEL PROCESSO DI CREAZIONE DI UNA STARTUP: LA VALIDAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS

RELATORE:

Ch.mo Prof. Moreno Muffatto

LAUREANDO:

Alessandro Rosà

A.A 2011/2012

*Ringrazio i miei genitori
che mi hanno sostenuto fino alla fine,
il mio relatore il prof. Moreno Muffatto
per la sua grande disponibilità
e i miei amici più cari.*

Indice

- Introduzione** **1**

- 1 Il modello** **5**
 - 1.1 Obiettivo 6
 - 1.2 Motivazioni 7
 - 1.3 A chi si rivolge 7
 - 1.4 Descrizione dall'alto 8

- 2 Processo Business Model** **11**
 - 2.1 Introduzione 11
 - 2.2 Value Proposition 13
 - 2.2.1 Schema Input/Output e Checklist 19
 - 2.3 Risorse ed attività chiave 20
 - 2.3.1 Schema Input/Output e Checklist 22
 - 2.4 Revenue Streams 24
 - 2.4.1 Schema Input/Output e Checklist 27
 - 2.5 Distribuzione e Partnership 28
 - 2.5.1 Schema Input/Output e Checklist 32
 - 2.6 Costi e Investimenti 33
 - 2.6.1 Schema Input/Output e Checklist 36
 - 2.7 Cash Flow Diagram 37
 - 2.8 Famosi Pattern da conoscere 39

3	Customer/Product Development	47
3.1	Introduzione	47
3.2	Customer Discovery	48
3.2.1	Primo approfondimento: Tipo di mercato	52
3.2.2	Secondo approfondimento: Ciclo di vita di un'adozione tecnologica	53
3.3	Customer Validation	57
3.4	Product Development: perchè da solo non funziona?	63
3.4.1	Vision Specs, 1st Prototype	65
3.4.2	Soluzione Good Enough	66
3.5	Introduzione ai Processi di Customer/Product Development	67
3.5.1	Schema Input/Output e Checklist: Customer Discovery e Visions Specs	67
3.5.2	Schema Input/Output e Checklist: Customer Validation e prodotto "Good Enough"	73
3.6	Misurare Product/Market Fit	78
3.7	Getting to Plan B	80
3.8	Considerazioni sulla competitività del business model	81
4	CitiEasy: un esempio di applicazione	87
4.1	Idea di Business	87
4.2	Customer Discovery e Visions Specs/1st Prototype	88
4.3	Value Proposition	95
4.4	Risorse e Attività chiave	100
4.5	Revenue Streams	100
4.6	Distribuzione e Partnership	108
4.7	Costi e Investimenti	110
4.8	Customer Validation	118
4.9	Misurare il Product/Market fit	123

5	Formazione imprenditoriale nell'istruzione superiore	129
5.1	Fattori determinanti	131
5.2	Opportunità e sfide	134
5.2.1	Di cosa ha bisogno un network?	135
5.3	Un buon metodo d'insegnamento	136
6	Considerazioni finali	139
6.1	Prospettive future	139
6.2	Conclusioni	141
	Bibliografia	143
	Siti consultati	144

Elenco delle figure

1.1	Modello ideato	10
2.1	Mappa dei Benefici	16
2.2	Processo a blocchi Value Proposition	19
2.3	Processo a blocchi Risorse e Attività chiave	22
2.4	Processo a blocchi Revenue Streams	27
2.5	Processo a blocchi Distribuzione e Partnership	32
2.6	Processo a blocchi Costi e Investimenti	36
2.7	Cash Flow Diagram	38
2.8	Processo ad imbuto Open Innovation	44
3.1	Ciclo di vita innovazione adozione tecnologica	54
3.2	Ciclo di vita innovazione adozione tecnologica e il burrone	56
3.3	Schema logico Product Development	63
3.4	Processo a blocchi Customer Discovery insieme al Vision Specs	68
3.5	Processo a blocchi Customer Validation insieme a prodotto “Good Enough”	73
3.6	Scelte e Conseguenze	82
4.1	L’idea di un ulteriore spazio pubblicitario chiamato “Wall”	102
4.2	Un’altra immagine per dare l’idea di Wall “sfogliabile” ed in 3D	104
4.3	Quanto contibuisce in percentuale ogni Revenue Stream	106
4.4	Come si modificheranno i costi al cambiare delle fasi	117

4.5	Logo di CitiEasy	118
4.6	Profittabilità della strategia multicittà	123

Elenco delle tabelle

4.1	Risorse e attività chiave	100
4.2	Confronto con i competitor	126
4.3	È profittevole CitiEasy?	127

Introduzione

La nascita di grandi realtà aziendali che perdurano e accrescono l'economia degli stati mondiali, è uno dei fulcri su cui si è sempre basata la civiltà industrializzata dalla seconda metà del XVIII secolo fino ad oggi. Con il passare del tempo anche la struttura delle nuove imprese ha subito un'importante evoluzione, passando dalla richiesta di grandi investimenti per creare da subito aziende di una certa dimensione, a delle aziende più essenziali che attraverso un minor bisogno di capitale permettono di sondare il terreno e capire il potenziale della soluzione ideata. La crescita di aziende Startup è il simbolo di questo trend imprenditoriale ed è spesso stato associato al boom tecnologico degli ultimi vent'anni che ha fatto fare dei passi da gigante al settore dell'ICT ed in generale a tutte quelle realtà che operano nel cosiddetto mercato dell'Alta Tecnologia. Costi minori per la fase di avvio, rischi maggiori e maggior potenziale di ritorno dell'investimento, sono le caratteristiche principali che descrivono nell'essenza cosa voglia dire creare una Startup.

In questa tesi è descritto un lavoro svolto nell'arco di 6 mesi, per realizzare uno studio riguardante l'ingegnerizzazione del processo di creazione di una Startup. L'obiettivo di questo progetto è quello di mostrare, a chiunque abbia la voglia di fare impresa, quali siano i passi fondamentali per realizzare una Startup che possa avere successo in futuro. Il lavoro di tesi è stato fatto in collaborazione con un altro collega [1], con l'obiettivo di realizzare un report "unico", e può esser suddiviso in 3 processi fondamentali.

Il primo processo riguarda la parte d'ideazione: spiega come costruire una mappa dei trend attuali, a seconda del settore d'interesse, e successivamente descrive un

metodo per l'ideazione che prende il nome di Productive Thinking. Dopo aver deciso quale sia l'idea migliore da considerare si passa al processo successivo del modello, che riguarda la definizione del business model. In questa fase si introducono i blocchi fondamentali per definire un modello d'impresa che funzioni. In parallelo si procede alla disamina di un ulteriore processo chiamato Customer/Product Development. Quest'ultimo è di fondamentale importanza per verificare tutti quei "salti di fede", ossia delle ipotesi non accertate, che spesso si fanno per avviare il proprio business. Il mio lavoro si è concentrato in particolare sul processo di definizione del business model e sul processo di Customer/Product Development. Attraverso la lettura di diversi libri e articoli autorevoli, si è pensato a quale fosse la strada migliore da seguire e quali elementi considerare: tenendo conto anche delle lezioni e degli appunti dei corsi di Gestione Strategica delle Organizzazioni ed Economia dell'Informazione, insegnati dal professor M.Muffatto.

La tesi si struttura in un primo capitolo che si occupa di descrivere obiettivi, motivazioni e "stakeholder" del progetto, ponendo infine attenzione a descrivere a grandi linee il modello completo. Il secondo capitolo descrive il processo di definizione del business model, includendo i blocchi più importanti e degli esempi per ognuno di essi. In aggiunta a fine capitolo, per aiutare la comprensione e la ricerca di nuovi modelli di business, sono proposti dei "pattern" vincenti spesso utilizzati nell'ambito imprenditoriale. Il terzo capitolo prevede la descrizione e la rivisitazione del processo di Customer/Product Development con l'applicazione di alcune modifiche necessarie affinché possa essere adattato ai nostri scopi. Per aiutare a seguire tutte le fasi proposte, il quarto capitolo è un esempio di applicazione del modello su un'idea di business dal nome CitiEasy. Infine il capitolo quinto della tesi riguarda l'importanza di "fare" formazione imprenditoriale nelle strutture universitarie e descrive quale sia il miglior modo per svolgere tale attività. Tutto questo per capire quale percorso seguire, nell'ottica di una divulgazione futura del lavoro svolto.

Una prima sperimentazione del modello avverrà durante il corso di Economia dell'Informazione A.A 2011/12, nel quale potremo accogliere un riscontro da parte degli

studenti. Successivamente si diffonderà il progetto attraverso la realizzazione di un “laboratorio” all’interno del “Forum della Ricerca e dell’Innovazione” edizione 2012.

Capitolo 1

Il modello

La voglia di “far impresa” nasce spesso da un’idea in risposta a un bisogno che sorge nelle situazioni più inaspettate. Sotto la doccia, mentre si guida, durante lo svolgimento di un’attività sportiva o in molte altre situazioni in cui non si ha carta e penna per mettere tutto nero su bianco. Quando riusciamo a trattenere quell’idea fragile e molto delicata che abbiamo concepito, si viene colti dalla voglia improvvisa di approfondirla, migliorarla ed inventarne una soluzione che sia veramente fruibile da coloro che ne sentono il reale bisogno. Questa foga nell’arrivare subito ad un prodotto finito e commercializzabile, ha spesso decretato molti errori e sviste da parte dei neo imprenditori e non solo. Per questo motivo se esistesse un modello che indichi dall’inizio alla fine come comportarsi, per rispettare le “regole” che stanno alla base di un buon modello di business, si riuscirebbe a sfruttare meglio queste poche ma grandi idee che nascono dalle menti di chiunque.

La strada d’apprendimento che proponiamo all’interno del modello si scompone di 3 processi principali: l’ideazione, la definizione del business model e un procedimento di convalida della soluzione o del servizio ideato. La prima parte, relativa all’ideazione, aiuta a identificare i trend del settore d’interesse, spiega un procedimento per far nascere nuove idee ed infine le raffina e ne individua quella più promettente. La parte seconda del report si occupa di descrivere i blocchi principali che definiscono

un business model e fa pensare a come riempirli in maniera innovativa: proponendo dei pattern già utilizzati nella storia dell'imprenditoria e indicando quali possibili modifiche possono esser effettuate per differenziarsi. In contemporanea alla fase di definizione avviene un terzo processo che prende il nome di Customer/Product Development. Il suo obiettivo principale è quello di capire realmente quali siano i bisogni dei clienti e cerca di convalidare tutte le ipotesi effettuate per poter esser sicuri del cammino che si vuole seguire. La parte finale di questo processo sussiste in un vero e proprio test sul campo, provando a vendere il prodotto a una determinata tipologia di clienti. Inoltre all'interno dell'intero processo sono presenti delle informazioni ausiliarie sulla protezione intellettuale che aiutano nella comprensione di concetti spesso complicati, su cui non è facile documentarsi.

1.1 Obiettivo

Proporre un modello che attraverso un processo formativo permetta, a ogni aspirante imprenditore, di maturare un'idea di business attenta alle evoluzioni del contesto e raffinata nei più piccoli dettagli, per affrontare con passo più deciso le sfide che si pongono durante la creazione di una Startup aziendale. Si vuole inoltre indicare un modo per convalidare il proprio modello di business, tenendo in considerazione i clienti interessati ed il mercato in cui ci si inserisce.

Ogni passo che costituisce i processi del modello, è corredato di uno schema input/output e delle domande annesse che permettono a chiunque di capire in ogni istante se il passo in questione è stato considerato e positivamente concluso oppure no. Da considerarsi molto utile nel caso di idee già parzialmente "concepite". Pensare di più, meglio, e far nascere idee innovative e modelli di business innovativi è un altro obiettivo che ci poniamo, con particolare attenzione alle novità presenti nei differenti settori d'interesse: siano essi l'ICT, la sanità, l'agricoltura, etc. . .

1.2 Motivazioni

Osservando la situazione che emerge dalle business competition locali e internazionali, ci si accorge come venga rivolta un'esclusiva importanza all'idea concepita: per questo motivo sono spesso titolate con il nome di "business idea competition". Sin da subito si pensa quindi che un'idea interessante sia conseguentemente vincente. Tuttavia quando i business model vengono sottoposti a valutazione, molte idee proposte sono scartate per motivi spesso dovuti all'insufficiente affinamento delle idee considerate. Il primo obiettivo è quindi quello di estrapolare il "massimo" dalle idee formulate da studenti o neoimprenditori, permettendogli di ottenere dei risultati migliori.

Un'altra motivazione è quella di voler far conoscere quale sia il percorso da seguire per realizzare un prodotto che sia realmente richiesto dai propri clienti. Sono pochi gli imprenditori ad aver le idee chiare sui passi da intraprendere per valutare l'interesse dei clienti verso il proprio prodotto: questo processo nel modello prenderà il nome di "validazione del modello di business".

1.3 A chi si rivolge

Tutto il metodo è indirizzato esclusivamente a chi vuole cominciare una nuova Startup e non si rivolge alle persone che fanno parte di aziende consolidate e formalmente suddivise in organizzazioni dipartimentali. Molte attività di cui discuteremo, vanno completamente stravolte quando si lavora in un'organizzazione affermata, per questo il metodo risulterebbe più dannoso che utile.

Il modello realizzato si applica sia agli aspiranti imprenditori che non hanno alcuna esperienza nel campo e vogliono capire sin da subito qual è il miglior percorso da intraprendere, ma anche ai neo imprenditori che hanno già partecipato a qualche "business idea competition" e non ricevendo risultati soddisfacenti vogliono raffinare il proprio modello di business seguendo i passi proposti. La distinzione è abbastanza netta: nel primo caso serve un percorso completo che guidi l'utente durante i passi,

facendo anche dei semplici approfondimenti per capire affondo gli argomenti, nell'altro caso è più interessante raffinare l'idea già concepita e capire cosa non sia stato considerato adeguatamente. Un altro gruppo di persone che sono molto interessate a questo report sono gli Studenti. Apprendono come far nascere idee di business migliori, vengono a conoscenza del modello progettato e possono costruire dei business model più efficaci e con maggior futuribilità. Il percorso è molto creativo anche nella parte d'ideazione ed aiuta a considerare molte più possibilità future e trend in crescita, che singolarmente non avrebbero considerato. Con questo modello dovrebbero nascere idee più "consapevoli" e molto più appetibili degli anni precedenti.

1.4 **Descrizione dall'alto**

Guardando il modello in figura 1.1 si possono distinguere 3 parti principali che lo compongono. Un primo processo d'ideazione che si trova nella parte sinistra della figura, il processo nel centro che definisce il business model e nella parte in alto, in centro della figura, è presente il processo di Customer/Product Development. Lo studio e la ricerca nel campo della Proprietà Intellettuale è condiviso fra più processi: nel primo caso c'è il Customer/Product Development che si occupa di capire se è necessario brevettare un prodotto o una soluzione, in caso affermativo entra in gioco un secondo processo, il business model, che si occupa di aggiornare le informazioni relative ai "Costi e Investimenti" ed alle "Risorse ed attività chiave". Proteggere e mantenere un brevetto richiede degli investimenti di un certo riguardo e in molti casi costituisce una risorsa chiave per l'azienda che l'ha inventato, è importante che tutto ciò sia ben definito all'interno del business model.

L'ordine cronologico con cui devono essere eseguiti i processi è abbastanza semplice e chiaro già guardando la figura. Prima si comincia con il processo d'ideazione che culmina con la nascita di una Startup Idea, subito dopo si comincia con il primo passo del Customer/Product Development, ossia il Customer Discovery. Non appena questa fase è terminata si può procedere alla definizione della Value Proposition.

Per proseguire con il Customer Validation devono esser definiti la maggior parte dei blocchi che compongono il business model. Il passaggio obbligato attraverso il Customer Discovery, è una sorta di conferma che permette all'imprenditore di convalidare tutte le proprie ipotesi sul problema individuato e sul prodotto che lo risolve, avvalendosi delle interviste effettuate con possibili clienti o più genericamente con dei contatti disposti a collaborare. Solo in questo modo riusciremo a definire una Value Proposition che sia realmente appetibile per una parte del mercato.

La linea tratteggiata, che si può notare nella parte destra della figura, sta ad indicare un grande salto che divide due realtà estremamente differenti: la Startup e l'Azienda. Finchè rimaniamo nella parte sinistra, siamo in una modalità di "learning by doing", spesso anche chiamata "trail and error". Possiamo permetterci di provare nuove idee, verificare se ottengono interesse da parte dei clienti, e non appena individuiamo un errore clamoroso, rieseguire tutto il processo a partire dall'inizio. Ad ogni iterazione, se si commettono errori, si acquisisce conoscenza e s'impara ad evitarli la volta successiva. Inoltre fintantoché non esistono dei dipartimenti funzionali ben definiti, la Startup ha un Burn Rate molto basso, permettendo così al processo di apprendimento di perdurare per maggior tempo. Il grande cambiamento da Startup ad azienda con dipartimenti funzionali va intrapreso solo quando siamo veramente sicuri che il nostro prodotto sia necessario per una clientela abbastanza ampia. Il modo per misurare questo reale bisogno del prodotto viene chiamato Product/Market fit e sfrutta delle metriche per permetterci di capire se è stato raggiunto. Ricordiamo infine che non appena si è pronti a "svoltare", i costi derivati da questo grande cambiamento strutturale lievitano considerevolmente. Per questo è importante avere una base di clienti sicura, su cui poter contare, in modo da poter sostenere il crescente aumento dei tassi di Burn Rate che noi identifichiamo sotto il nome di "Spending Mode on".

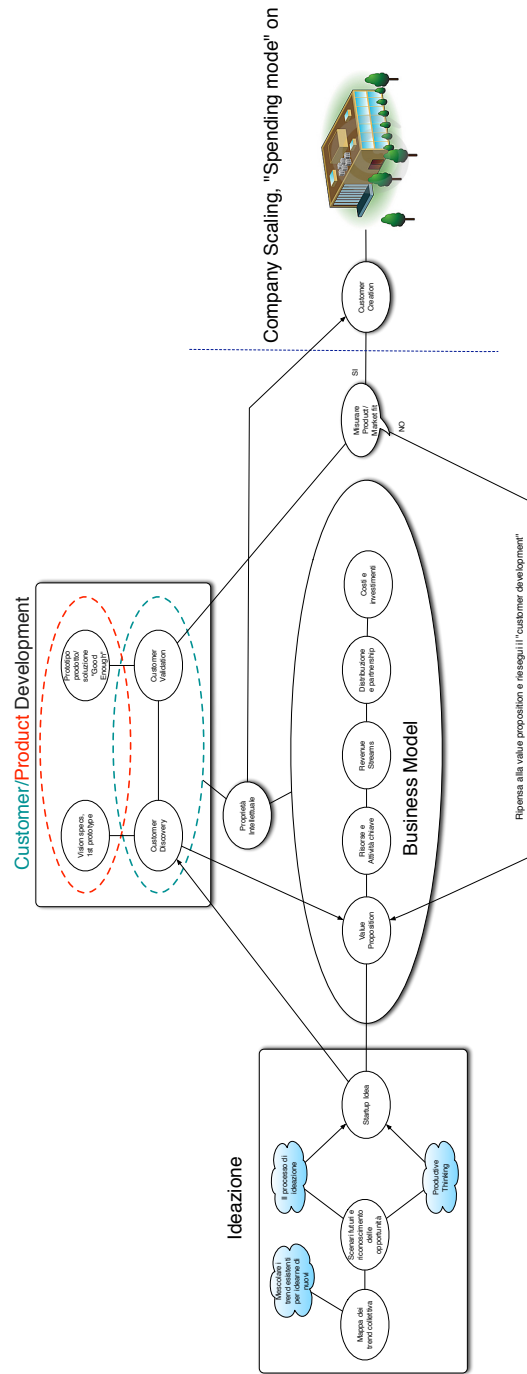


Figura 1.1: Modello ideato

Capitolo 2

Processo Business Model

2.1 Introduzione

Da sempre la parola business model è stata associata ad una miriade di significati, spesso giusti ma incompleti. Una definizione molto semplice vede nel business model tutte quelle attività necessarie a descrivere gli aspetti chiave di come un'azienda vivrà sul mercato. Con attività intendiamo cosa si propone, con quali offerte, quali strategie e infrastrutture, quali regole rispettare e tutte quelle parti che sono di “contorno”, ma in certi casi decisive, per l'operatività del proprio business. È uno strumento utile in primo luogo all'imprenditore stesso, per descrivere il proprio business e farlo ragionare sulla “cantierabilità” dell'idea, è un ottimo sunto per gli investitori che vogliono individuare a colpo d'occhio su quali progetti investire. A differenza del passato negli ultimi 20 anni, con l'esplosione dell'era dell'informazione, moltissime nuove Startup ad alta tecnologia si sono lanciate nella realizzazione di prodotti o servizi sempre più innovativi e utili. In questo mare di opportunità è stato necessario definire una sorta di “profilo”, che permettesse a tutti di capire i meccanismi con cui un'azienda si sostiene.

Formalmente, cos'è il business model?

Secondo Harvard Business Press è un insieme di attività economiche che descrivono il flusso di denaro entrante ed uscente dal proprio “business”, dovute a vari scopi. In aggiunta vengono espresse delle tempistiche che permettono di capire se si stanno finendo i soldi e se si stanno esprimendo rendimenti interessanti per i nostri investitori.

Che cosa dev'esserci in un business model?

Oltre ad essere uno strumento che descrive come opera l'azienda, dal punto di vista finanziario Harvard Business Press [8] individua un elenco che definisce quello che ogni business model ben congeniato deve contenere. Sono evidenziati 5 modelli:

1. **“Revenue model**: Chi comprerà? Quanto spesso? A quale costo? Quanto riceverai dalla vendita di ogni prodotto al cliente?
2. **“Gross Margin model”**: Quanto guadagno resterà dopo aver pagato i costi diretti del prodotto che abbiamo venduto?
3. **“Operating model”**: Oltre ai costi del prodotto o del servizio che è stato venduto, quanto c'è da spendere nel supporto alle vendite?
4. **“Working Capital model”**: Quanto presto possono pagarti i tuoi utenti? Bisogna spendere molti soldi per far magazzino e aspettare che il cliente compri? Puoi pagare i tuoi fornitori dopo aver ricevuto i soldi del cliente?
5. **“Investment model”**: Quanti soldi vanno spesi prima che un adeguato numero di clienti generi un business in grado di coprire i costi operativi?

Pur sapendo che le risposte a queste domande saranno generalmente quantitative (soldi e tempi), il metodo presentato nel modello, che si scompone in una serie di blocchi legati fra loro, è più improntato allo studio e alla messa in discussione di alcune scelte da prendere. Dopo aver definito un business model funzionante, le stime quantitative sono facilmente calcolabili e tuttavia in molti casi, a seconda del pessimismo o dell'ottimismo di chi fa le considerazioni, sono difficili da rispettare.

I passi che costituiscono questo modello sono:

- Value Proposition;
- Risorse e Attività chiave;
- Revenue Streams;
- Canali e Partnership;
- Costi e Investimenti.

Come si può vedere dalla figura 1.1, il processo Business Model si sincronizza con la prima fase del processo di Customer Development. Ora vedremo quali informazioni andranno “catturate” fra i due processi e verranno approfonditi con maggior dettaglio i passi appena elencati.

2.2 Value Proposition

A differenza di come molti pensano la Value Proposition non è un semplice elenco dei benefici che il cliente ottiene dal nostro prodotto e neppure una frase con cui fare attività promozionali. Con l'avvento dell'era dell'informazione il cliente è diventato più attento alle diverse proposte di tutti i competitor ed è quindi doveroso pensare di creare del nuovo e reale valore che possa far prediligere il proprio prodotto. Secondo l'autore Michael Lanning [4] una Value Proposition è:

- a proposito dei clienti ma indirizzata all'organizzazione;
- non è direttamente indirizzata ai clienti ma ne guida le comunicazioni;
- definisce e srotola l'essenza del business;
- definisce esattamente cosa l'organizzazione intende far accadere nella vita del cliente. Quale cambiamento apportare.

La Value Proposition è quindi una chiara espressione, convincente e credibile, dell'esperienza che un cliente riceverà da un'offerta fornita.

In maniera misurabile e più pratica, il valore offerto al cliente può essere visto come:

$$\text{Valore} = \text{Benefici} - \text{Costi}$$

È proprio in questa tappa che ci si occupa quindi di individuare i benefici e i costi ottenuti dall'adozione della soluzione. Con benefici si possono intendere molti aspetti fra cui risparmio, minor rischio, minor tempo impiegato e molti altri, stessa cosa vale per i costi che invece possono essere il costo d'acquisto, maggiori rischi, nuovi debiti, etc... Attraverso l'analisi dei risultati ottenuti dalla fase di Customer Discovery si potrà rispondere ad alcune domande necessarie per la definizione di una Value Proposition, per questo motivo il modello prevede delle comunicazioni dirette fra i due passi in questione. Per capire come articolare una Value Proposition adeguata bisogna tener in considerazione:

Mercato. Capire quali sono i nostri utenti e in quali segmenti di mercato insediarsi. All'inizio è facile pensare agli utenti o al mercato più adatti alla nostra soluzione, è importante però provare ad estendere la soluzione anche ad altre possibili figure. Trovare quali sono gli

utenti più profittevoli e quali sono i decisionisti.

Il valore per il cliente. Qui si tratta di capire come il cliente assegna valore ai prodotti. Durante il processo di Customer Discovery avremo sicuramente individuato a cosa il cliente associa maggior valore.

L'offerta. Quale tipo di prodotto o servizio sarà offerto? È importante formulare differenti offerte a seconda dei diversi segmenti di mercato/utenti.

Benefici. Trovare i benefici apportati dal prodotto. Anche in questo caso sarà molto più semplice affidarsi al Customer Discovery per capire direttamente dai clienti quali benefici ottengono dal prodotto. Può aiutare la realizzazione di una mappa, osservabile in figura 2.1, che metta in risalto i benefici aspettati, aumentati e potenziali. Come si può notare nel centro è presente il prodotto/servizio/soluzione. I benefici aspettati sono quelli più facili da individuare e rispecchiano un po' quanto decantato dall'azienda più alcune funzionalità che sono necessarie secondo il cliente. Degli esempi sono alta qualità, performance massime, rapporto prezzo/prestazioni buone, facile manutenzione, supporto alle vendite e al post-vendita e molto altro. I benefici "Augumented" (aumentati) sono invece quelli "inaspettati", che tuttavia fanno molto piacere ai clienti una volta scoperti. Infine esistono i benefici potenziali che sono difficilmente individuabili e racchiudono quei benefici che il cliente trova dalla nascita di relazioni fra la vostra azienda e la sua. Questo si tramuta in possibili collaborazioni o possibilità di cooperare e creare nuovo valore insieme. Esempio della figura è la proprietà intellettuale in compartecipazione.

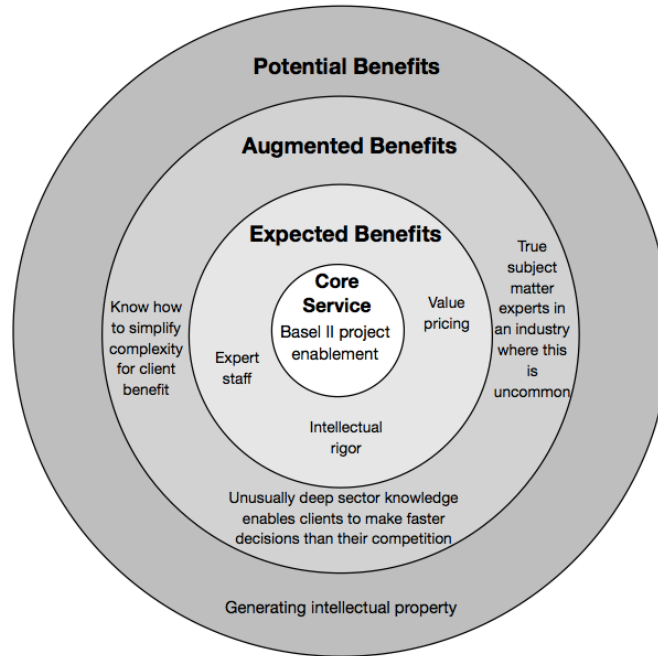


Figura 2.1: Mappa dei Benefici

Alternative e competitor. Si tratta di individuare vie alternative alla risoluzione del problema o aziende competitor che son già presenti sul mercato. Con vie alternative intendiamo una soluzione che parzialmente ricopre il bisogno individuato o una soluzione ad hoc adottata dall'azienda per risolvere un problema a cui nessuno ha ancor pensato. Competitor invece sono aziende che all'incirca offrono una soluzione che è confrontabile con la nostra. Nella Value Proposition andremo a descrivere perché noi siamo diversi in termini di esperienza e costi (includendo nell'esperienza molte altre sfumature quali i rischi, i costi, il trattamento ricevuto, etc...)

Prova. Alla fine si dimostra l'effettiva validità del valore apportato,

attraverso parametri misurabili come TCO (Total cost of Ownership), ROI (Return on Investment), articoli per l'utente e feedback da parte dei primi clienti utilizzatori. Dopo tante promesse bisogna vedere cosa è utile considerare:

TCO (Total Cost of Ownership)

Come dice la sigla, quest'approccio permette di calcolare il costo totale dell'intero ciclo di vita del prodotto. Il termine nasce principalmente come risposta agli elevati costi "secondari" richiesti dalle apparecchiature IT. Senza restare nell'ambito informatico, quando si calcola il costo di un prodotto non si può tener conto del solo acquisto. Bisogna considerare anche manutenzione, installazione, integrazione, acquisizione e in moltissimi casi anche allo smantellamento. Non è difficile pensare a tutti i costi che vanno presi in considerazione per il vostro prodotto. L'idea finale è quella di ottenere una tabella che indichi anno per anno il costo richiesto per il prodotto che si vuol vendere. Stabilendo una vita media di tal prodotto/servizio, si riesce ad ottenere il TCO richiesto. Questi valori molte volte possono servire più di mille parole. Permettono dei confronti "oggettivi" fra diverse soluzioni presenti sul mercato oppure verso soluzioni preesistenti che dovrebbero esser sostituite.

ROI (Return on Investment)

Questo indice rende subito l'idea di quanto possa esser interessante un nuovo prodotto. In maniera più semplice vediamo il ROI come un guadagno incrementale, dovuto a una precisa attività. Nel nostro caso l'attività è l'acquisto del prodotto. Se riuscissimo a quantificare in maniera abbastanza approssimativa il ROI della nostra soluzione, sicuramente farebbe un bel colpo sulla nostra clientela. Per molti prodotti non è proprio calcolabile, soprattutto per quelli che puntano su caratteristiche emotive e caratteristiche che non possono esser giudicate oggettivamente. Nei prodotti "professionali" o ancor di più nei servizi, è possibile stimare i benefici ottenuti, e di conseguenza stimarne il guadagno incrementale, specialmente tenendo conto del personale e delle risorse risparmiate, grazie alle innovazioni avvenute.

Articoli per l'utente e feedback

L'ultimo punto che riguarda la "certificazione" del valore consegnato, è quello più "soggettivo". Non si utilizzano cifre o indici per indicare la bontà del prodotto, ma si propongono degli articoli, scritti dall'azienda, che spiegano il modo di operare a 360°, con l'obiettivo di spiegare realmente quali siano i valori in cui crede e quale servizio è sicura di poter offrire. Altra componente molto importante è la raccolta del feedback e la pubblicazione dei giudizi da parte degli utenti che già utilizzano il prodotto o la soluzione commercializzata. Qualsiasi cliente è interessato a conoscere cosa ne pensa un'altra persona del prodotto che è in procinto di acquistare.

Nella Checklist successiva vedremo a quali domande deve rispondere una Value Proposition ben realizzata.

2.2.1 Schema Input/Output e Checklist

Prenderemo in input alcune informazioni del processo di Customer Discovery. Questo fornirà un'importante feedback per adattare al meglio la Value Proposition ai clienti.

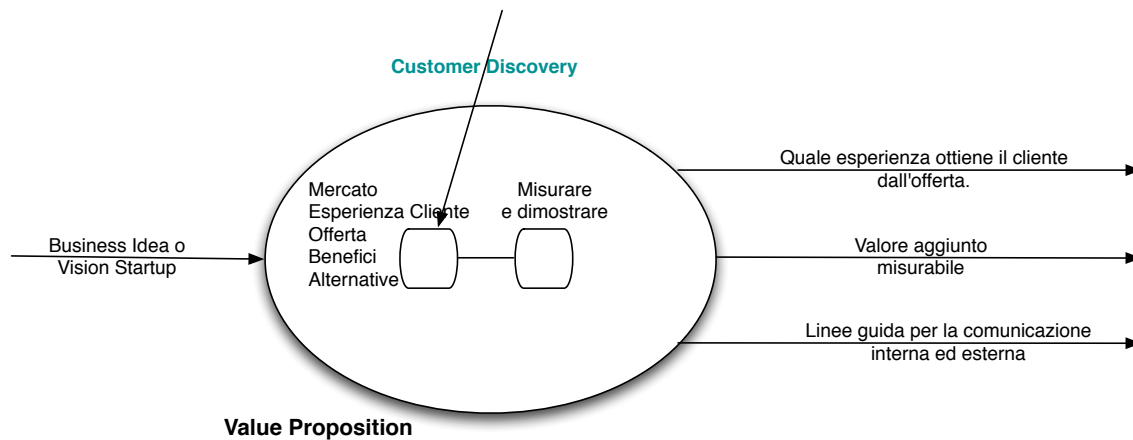


Figura 2.2: Processo a blocchi Value Proposition

INPUT

È necessaria un'idea iniziale, una vision o più semplicemente un bisogno latente o attivo da voler soddisfare. Nei passi precedenti abbiamo visto come "pensar meglio", ma in molti casi un'idea può anche nascere grazie a gesti o fatti che accadono casualmente e inconsapevolmente.

Dalla fase di Customer Discovery dobbiamo ottenere:

Verifica con le persone delle ipotesi sul problema e sul prodotto.

Verifica con le persone di benefici, offerte, costo, rischi e competitor.

OUTPUT

Chiara espressione, convincente e credibile, dell'esperienza che un cliente riceverà dall'offerta fornita.

Valore aggiunto misurabile.

Avere un punto di riferimento per la comunicazione interna ed esterna.

DOMANDE

Ora proponiamo una serie di domande che secondo autori Barnes, Blake e Pinder [4], rendono completo il processo di Value Proposition:

- A chi è destinato il prodotto?
- Quale sarà l'esperienza che il cliente riceverà dall'offerta e dall'azienda, quale prezzo dovrà pagare?
- Quali offerte creeremo per consegnare al cliente l'esperienza che vuole? Quale offerta vorremmo che lui comprasse?
- Quali benefici otterrà il cliente dall'esperienza?
- Quali competitor alternativi esistono? Come ci differenziamo?
- Come misureremo i benefici dichiarati?
- Quanto durerà in termini di tempo l'offerta al cliente e ogni quanto si rinnoverà?
- Come comunicare la Value Proposition internamente ed esternamente?

2.3 Risorse ed attività chiave

Economicamente parlando le **risorse chiave** sono identificate negli assets della Startup. Con assets intendiamo le persone, le tecnologie, i prodotti, le strutture, gli equipaggiamenti e il marchio che sono necessari per consegnare ai nostri clienti la Value Proposition appena definita. Secondo l'idea di business che abbiamo, sta a noi individuare quali siano questi punti cardine. Le risorse possono essere intese come degli elementi che creano valore sia per la Startup che per il cliente. Esistono delle risorse

che non creano alcun valore aggiunto rispetto ai nostri competitor, per questo motivo non sono da considerarsi risorse chiave.

Le **attività chiave** sono dei processi operativi/gestionali che ci permettono di consegnare valore al cliente in maniera ripetibile e scalabile. Troviamo quindi attività ricorrenti come lo sviluppo del prodotto/soluzione seguendo alti standard qualitativi, corsi di aggiornamento per il personale, operatività continua e molte altre. Pensiamo a servizi come Ebay, Skype e Facebook, una delle loro attività chiave sarà quella del mantenimento in opera della piattaforma attraverso continue manutenzioni e monitoraggi dei sistemi interessati. Un'azienda di consulenze ha nelle attività chiave il "problem solving".

Le attività e le risorse chiave corrispondono anche ai punti di debolezza del nostro business model, è quindi necessario assicurarsi che siano sempre garantiti e monitorati per non generare malcontento nei clienti.

Esempi famosi per aiutare nella comprensione:

Azienda	Risorse Chiave	Attività chiave
<i>Google</i>	Ricerca, Piattaforma, Software Developers	Gestire la piattaforma, gestire i servizi (Google Maps, Gmail, Google Analytics...), espandersi di continuo
<i>Metro</i>	Rete di distribuzione e di logistica propria, marchio	Scrivere e produrre un quotidiano, distribuzione
<i>Red Hat</i>	Red Hat Software, Software Developers	Servizio di supporto al Software, Software versioning e testing
<i>Skype</i>	Software, Software Developers	Software Development

Facciamo alcune considerazioni su *Metro* e *Skype*. *Metro*, la nota azienda che distribuisce gratuitamente il suo quotidiano in moltissime città del mondo, basa i suoi guadagni sulla pubblicità inserita. Chiaramente per far ciò è necessario un giornale con un marchio importante che ven-

ga letto da molti utenti. Dopo anni di distribuzione gratuita e facendo breccia sugli utenti più “giovani” della popolazione, è riuscita a creare il suo brand che è diventato una risorsa chiave per l’operatività dell’intero business model. Le pubblicità ci sono perché la gente conosce e legge *Metro*, anche se il contenuto non è spesso autorevole o di un certo livello, la gratuità del prodotto ne ha fatto il successo cui ora assistiamo.

A differenza di molte piattaforme tecnologiche come Facebook, Google o compagnie telefoniche, *Skype* si basa su una rete P2P creata dagli utenti che vi partecipano. Non esiste quindi fra le attività chiave una piattaforma da gestire, mantenere operativa ed aggiornare. Questo grandissimo vantaggio ha permesso all’azienda di realizzare ottimi risultati economici in pochissimo tempo, a tal punto da spaventare le compagnie telefoniche più famose e ormai ben consolidate del pianeta.

2.3.1 Schema Input/Output e Checklist

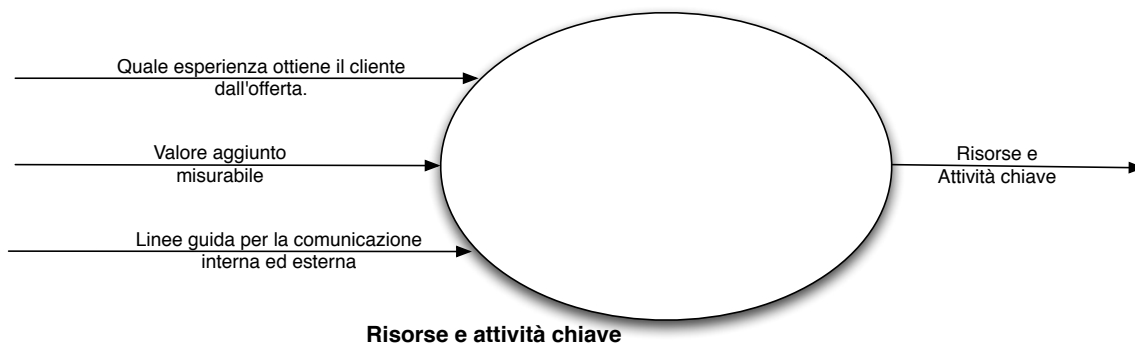


Figura 2.3: Processo a blocchi Risorse e Attività chiave

INPUT

Quale esperienza ottiene il cliente dall’offerta.

Un valore aggiunto misurabile attraverso TCO, ROI, feedback degli utenti già utilizzatori e articoli che descrivono nei dettagli cosa viene effettuato

dall'azienda.

Linea guida per la comunicazione interna ed esterna. Indicando quali valori devono tenere in considerazione tutti i dipendenti della Startup e di conseguenza cosa comunicare ai clienti.

Nota: in molti casi questo punto viene “risistemato” con la definizione di alcuni passaggi successivi come “Distribuzione e Partnership” ed i “Revenue Streams”. È utile rispondere a certe domande, solo quando sono state ben definite nel business model. Si ricorda che il processo non è strettamente unidirezionale, questi blocchi sono interconnessi fra loro e man a mano che sono definiti, possono modificare altre parti già prese in discussione.

OUTPUT

Risorse e attività chiave necessarie per rendere il business model operativo, con un successo che sia ripetibile e scalabile.

DOMANDE:

Di quali risorse chiave necessita la tua Startup per consegnare la Value Proposition dichiarata?

- persone;
- tecnologie all'avanguardia;
- prodotti o materie prime;
- strutture amministrative o per la vendita;
- equipaggiamenti speciali;
- altre.

Quali attività chiave devi svolgere per consegnare la Value Proposition dichiarata?

- Agenzia di consulenze => Problem Solving, Customer Relationship e Customer Support. . .

- Piattaforma tecnologica => Operatività continua, pubblicizzazione della piattaforma. . .
- Produzione => progettare, costruire e consegnare in quantità giusta e offrire la qualità dichiarata. . .
- Costruttore di computer a vendita diretta (modello Dell) => gestione della catena di riforniture, website aggiornato continuamente e operativo 24/7, operatori addetti agli ordini telefonici disponibili, informati e abili a chiuder le vendite. . .

2.4 Revenue Streams

I Revenue Streams sono la linfa del nostro business model e molto semplicemente descrivono come entrano i soldi all'interno della Startup. I flussi si distinguono in 4 tipi:

- single stream;
- multiple stream;
- interdependent;
- loss leader.

Single stream indica un'unica fonte da cui provengono i nostri ricavi. È il caso di aziende che si concentrano sullo sviluppo di un unico prodotto/servizio e quello è il loro ricavo predominante. Nel **multiple stream** invece s'identifica un'azienda che ottiene ricavi attraverso flussi differenti, che siano essi prodotti o servizi. **Interdependent stream** avviene quando la Startup vende uno o più prodotto/servizi per stimolare la vendita di altri prodotti o servizi proposti. L'esempio classico è quello chiamato dell'esca e dell'amo o "Razor and Blades". Gillette da sempre ha adottato la tecnica di vendere rasoi a un costo molto basso,

per poi ottenere grandi guadagni dalla vendita di lamette. Perdendo un margine iniziale con la vendita sottocosto del prodotto e creando una forte dipendenza (l'attacco per la lametta è brevettato), l'azienda riesce a recuperare i soldi persi inizialmente ed a guadagnare profumatamente con gli acquisti successivi del cliente. Con il termine **loss leader** s'identificano quelle aziende che hanno un multiple Revenue Streams ma non tutte le fonti di ricavo sono indipendentemente profittevoli. Una o più fonti di ricavo possono essere in perdita perché "interdipendenti" ad altri prodotti disponibili all'acquisto. Combinando tutti i Revenue Streams l'azienda arriva alla profittabilità. Possiamo vedere il loss leader come un interdependent Revenue Streams applicato a più flussi di ricavo. Una sorta di fusione fra interdependent e multiple stream. L'esempio classico è quello dei supermercati che lanciano delle offerte sottocosto per allettare il cliente, che successivamente lo invoglia ad acquistare qualcosa di correlato ad un costo maggiore.

Esistono diversi modi per generare dei flussi di guadagno e ora vedremo dei pattern da sempre presenti nei business model di moltissime aziende. L'elenco aiuterà a riconoscersi in uno di questi "modelli", è sempre possibile inventarne di nuovi. I ricavi possono distinguersi in:

Basati sul volume e sull'unità di vendita: è il più facile da capire e attualmente il più utilizzato, comprende la vendita dei diritti di possesso di un prodotto fisico. Il cliente paga un prezzo fisso per ricevere un'unità o un servizio in cambio.

Esempi sono negozi al dettaglio, ristoranti, saloni di bellezza, etc. . .

Abbonamento/Iscrizione: vendere un accesso continuo al servizio. Il cliente paga una quota fissa a intervalli regolari (settimanalmente, mensilmente, annualmente) per ricevere questo prodotto o servizio.

Esempio sono le iscrizioni annuali a un quotidiano oppure a una rivista,

stesso vale per l'iscrizione alle palestre o alle piscine.

Basati sulla pubblicità: i ricavi sono ottenuti dalle pubblicità impresse sui prodotti/servizi offerti dall'azienda. Generalmente l'utente finale ottiene il servizio gratuitamente e può usufruire in maniera completa del prodotto/servizio messo a disposizione dall'azienda. L'unico inconveniente sono le pubblicità spesso mostrare durante l'uso del prodotto/servizio. Esempi tipici sono le reti televisive, software e molti servizi presenti sul web.

Licenze: il cliente ottiene il permesso di usare una "proprietà intellettuale protetta", sia essa un prodotto o un servizio, in cambio di una somma di denaro. Non si ottiene la proprietà del prodotto, ma la licenza all'uso. Una variante al modello, strettamente legata a questioni business-to-business, è quella che viene chiamata "royalty fee". L'azienda può pagare il costo di licenza per realizzare un prodotto che utilizza una proprietà intellettuale detenuta da un'altra società. In questo modo vengono pagate delle royalties per l'usufrutto.

Esempi tipici sono le licenze dei software commerciali o la licenza ottenuta da un'azienda di biotecnologie per produrre un farmaco brevettato da una casa farmaceutica.

Prestito/Noleggio/Leasing: garantire a qualcuno il diritto esclusivo d'uso di un particolare asset per un periodo di tempo fissato. Il tutto pagato secondo dei costi prestabiliti.

Esempio comune a tutti è quello del noleggio delle auto o di altri mezzi di trasporto.

Transaction Fee: Il cliente paga all'azienda che facilita la transazione, una determinata percentuale sul totale dell'ammontare. La Startup fa da intermediario fra due o più parti e per il lavoro svolto richiede una percentuale fissa.

Esempi classici sono quelli delle compagnie di carte di credito, degli agen-

ti immobiliari e di mediazione.

Tassa sull'utilizzo: molto simile al leasing, con la differenza che il tempo non è prestabilito. Il costo del prodotto/servizio aumenta man a mano che lo si utilizza.

Esempi possono essere l'hotel in cui si paga in base al numero di notti pernottate, gli operatori telefonici che ci addebitano il costo della chiamata in base ai minuti di conversazione e il cloud computing di Amazon.

Non è detto che categoricamente si debba adottare uno solo di questi "modelli". È possibile far convivere diversi metodi di vendita applicandoli a prodotti o servizi diversi. In tal caso si dice che la compagnia adotta un modello di vendita "ibrido".

2.4.1 Schema Input/Output e Checklist

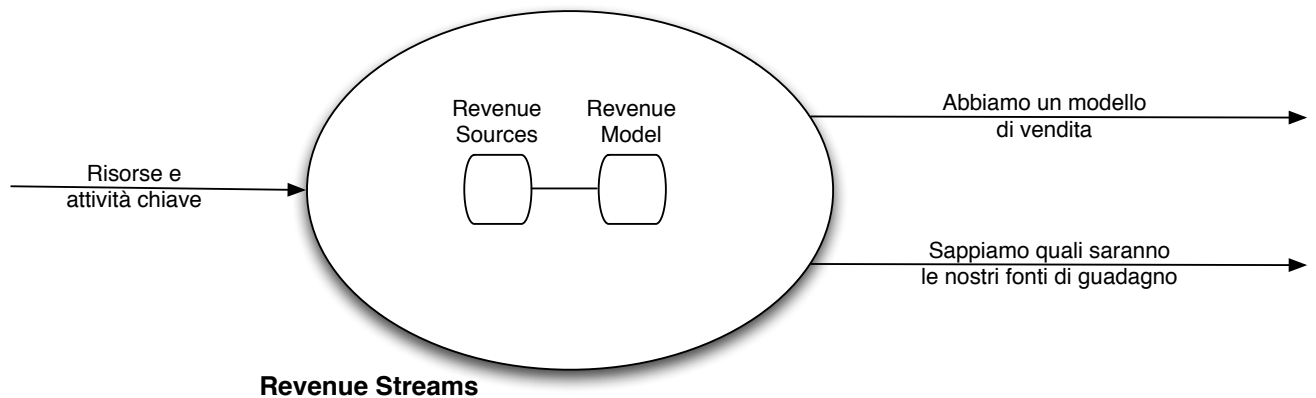


Figura 2.4: Processo a blocchi Revenue Streams

INPUT

Risorse e attività chiave

OUTPUT

Conoscere quali saranno tutte le sorgenti di ricavo e che strategia adotteremo.

Definire un modello di vendita che riprenda quelli già visti o che sia completamente innovativo.

DOMANDE:

- Il business model è basato su quale tipo di Revenue Stream? Single, multiple, loss leader o interdependent?
- Se l'azienda ha un revenue stream di tipo loss leader, quante sono le perdite che dovranno essere coperte da altre fonti di ricavo?
- Quanto contribuisce ogni revenue stream sul totale dei ricavi?
- Il business model è basato su uno o più modelli di ricavo? Se è ibrido specificare quali sono i singoli modelli di ricavo.
- Quali sono i metodi di pagamento utilizzati dai clienti? Quali preferiscono?
- Quanto velocemente cresceranno i guadagni? Ci sono degli ostacoli alla crescita?

2.5 Distribuzione e Partnership

I canali di distribuzione descrivono come l'azienda comunica con i propri clienti e come gli fornisce la Value Proposition dichiarata. Solitamente si definisce una catena d'intermediari, ognuno dei quali passa il prodotto/servizio alla successiva organizzazione, prima che arrivi al cliente o al consumatore finale. Una prima distinzione fra i canali può essere fatta sul numero degli intermediari:

- *Dal produttore al consumatore*: nessun intermediario, contatto diretto fra cliente e azienda. È molto utilizzato per i servizi, ma meno per i prodotti.
- *Dal produttore al dettaglio al consumatore*: certe aziende alimentari e manifatturiere distribuiscono il prodotto direttamente presso i negozi al dettaglio. Pensiamo all'azienda agricola che ha il suo negozio di fiducia o all'industria dell'abbigliamento tipo Zara.
- *Dal produttore al grossista al dettaglio al consumatore*: questa è la catena tradizionale per i prodotti alimentari che troviamo al supermercato. Soprattutto i supermercati di piccole medie dimensioni. Il grossista viene usato da migliaia di piccole aziende che non possono mantenere una rete di vendita molto estesa a tal punto da soddisfare i gusti di un elevato numero di persone.
- *Dal produttore al grossista al grossista al dettaglio al consumatore*: due grossisti sono spesso utilizzati per quei prodotti un po' elaborati, restando sul campo del cibo un esempio sono i surgelati e lo scatolame. Un altro esempio sono i derivati del petrolio, che necessitano di più passaggi prima di arrivare al cliente.
- *Dal produttore all'utente "industriale"*: il canale diretto fra produttore e utente è quello più utilizzato per la distribuzione di prodotti "industriali" (B2B). Esulano da questo tipo di canale solo quegli equipaggiamenti accessori che le aziende comprano da grossisti o da negozianti al dettaglio.
- *Dal produttore al grossista all'utente "industriale"*: come appena suggerito il canale indiretto che passa anche dal grossista, è specialmente indicato per i piccoli accessori di uso quotidiano. Tuttavia esistono degli esempi che utilizzano questo metodo pur vendendo prodotti non di certo "accessori". John Deere e Ford ne sono un esempio.

Gli intermediari hanno diverse funzioni, per esempio comprano il prodotto, lo mantengono nei propri magazzini e lo consegnano all'intermediario successivo oppure direttamente al cliente. Si può quindi dire che in molti casi l'intermediario è il nostro primo cliente, perché acquista il nostro prodotto e cerca di rivenderlo a un prezzo maggiorato. La presenza d'intermediari può sembrare solo uno svantaggio sui margini finali ottenuti, tuttavia nei casi in cui l'intermediario ha un buon "branding", può diventare conveniente far conoscere il proprio prodotto attraverso loro. Da tenere in considerazione soprattutto per le Startup, che notoriamente sono aziende sconosciute alla maggior parte dei clienti.

Come scegliere il canale di distribuzione più adeguato al proprio prodotto?

I fattori che influiscono sulla decisione sono essenzialmente il mercato, il prodotto stesso, il produttore e la competizione.

Se vogliamo raggiungere il mercato delle persone di una certa età, sarà difficile pensare alla vendita diretta attraverso un sito internet, vista l'avversità di molti anziani con lo strumento. Stessa cosa vista alla rovescia se vogliamo catturare il segmento dei giovani. Concentrandosi su più segmenti di mercato è necessario adottare più canali di distribuzione: retailer e diretta. Più un prodotto è complesso, costoso e personalizzato, più la catena di distribuzione dev'esser corta. Pensiamo ad un'auto di lusso che dev'esser personalizzata sulle esigenze del cliente: deve avvenire un dialogo direttamente con la casa madre per definire tutti gli aspetti nel minimo dettaglio. Gli intermediari in questo caso sono inutili. Un produttore con un'offerta molto ampia che vuole lanciarsi nel canale diretto, o comunque molto corto, necessita di ottime risorse finanziarie sia per la pubblicizzazione del prodotto che per la gestione dei propri centri di distribuzione. Infine bisogna considerare che non sempre gli interme-

diari sono dei veri e propri “amici”. In molti casi possono rivelarsi poco competitivi, senza aggredire il mercato come ci si aspetterebbe. Inoltre possono nascere dei legami fra i competitor e l’intermediario, al punto che la distribuzione del nostro prodotto viene messa in seconda luce rispetto a quella delle alternative. In questi casi è meglio considerare l’idea di allacciare i rapporti con nuovi intermediari.

I canali di distribuzione sono spesso legati alle partnership che l’azienda deve allacciare per poter aggredire il mercato con i mezzi adatti. Partnership che possono essere di 4 tipi:

- **alleanze strategiche** fra non competitor;
- **coopetition**, ossia partnership strategiche fra competitor;
- **joint ventures** per sviluppare nuovi mercati/modelli di business;
- **partnership con i fornitori.**

I motivi principali per allacciare delle partnership sono:

- Ottimizzare il processo produttivo per massimizzare l’uso delle risorse disponibili e ridurre i costi in modo da aggredire le economie di scala. Facendo delle partnership con uno o più fornitori riesco a spuntare prezzi migliori sulle risorse fornitemi e in più riesco a gestire alla perfezione la catena delle forniture raggiungendo il TQM.
- Ridurre il rischio e l’incertezza di un’operazione che da pochissime garanzie (vedi alleanza del blu-ray, è stato un flop per tutti quanti, non solo per Sony). È normale che fra competitor ci siano delle alleanze in un certo settore di mercato e una forte competizione in un altro.
- Acquisire particolari risorse o attività chiave. Pensiamo allo scambio di conoscenze, di brevetti, di personale etc... Sono veramente poche

le aziende che possiedono tutte le risorse chiave o che realizzano tutte le attività chiave proposte dal business model. Per questo motivo si possono estendere le proprie “capacità”, affidandosi ad altre aziende che già possiedono determinate risorse o svolgono sapientemente certe attività. Un esempio calzante possono essere i produttori di telefoni che demandano lo sviluppo del sistema operativo ad aziende esterne.

2.5.1 Schema Input/Output e Checklist

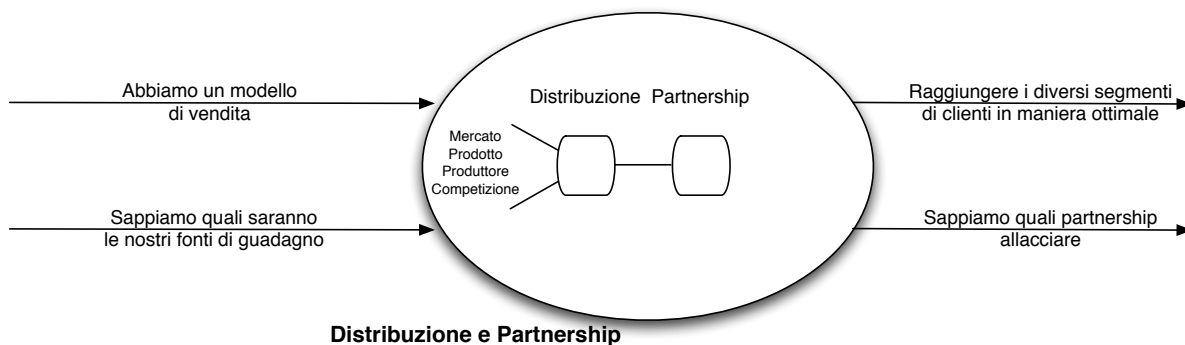


Figura 2.5: Processo a blocchi Distribuzione e Partnership

INPUT

Dai Revenue Sources precedenti abbiamo in input il modello di vendita e conosciamo le fonti di guadagno. Dallo schema si nota come la distribuzione e pure le partnership abbiano bisogno di conoscenze su mercato, prodotto, produttore e competitor/competizione. Informazioni ottenibili sia dal processo di Value Proposition che dal Customer Discovery. Arrivati a questo punto tali caratteristiche dovrebbero esser ben note nella mente di ogni membro del team.

OUTPUT

Abbiamo individuato come raggiungere i segmenti prestabiliti in maniera ottimale. Scegliendo uno o più canali di distribuzione.

Sappiamo con chi allacciare le partnership e di quale tipo fra quelle sopra elencate (presenti nella descrizione di “Distribuzione e Partnership”).

DOMANDE:

- Attraverso quali canali raggiungiamo i differenti settori di mercato? Quali canali preferiscono i nostri clienti?
- Quale canale lavorerà meglio?
- Qual è il più efficiente in termini di costi?
- Come abbiamo integrato i nostri canali nelle routine dei nostri clienti?
- Abbiamo individuato quali canali usare in base a mercato, prodotto, produttore e competizione?
- Bisogna allacciare qualche partnership? Di che tipo?
- Se è necessaria più di una partnership, controllare che possano coesistere senza conflitti.

2.6 Costi e Investimenti

Il passo finale riguarda la nota più dolente dell'intero modello, i costi e gli investimenti necessari. Cercare di prevedere quali saranno gli investimenti decisivi e i costi più pesanti, è di fondamentale importanza per non finire in bancarotta in men che non si dica. Il passo dei costi e degli investimenti è stato lasciato alla fine perché è molto condizionato dalle attività chiave, dalle risorse chiave e dalle partnership allacciate. Anche in questo caso è più facile analizzare i costi attraverso una categorizzazione:

- fissi;

- variabili;
- semi-variabili;
- non ricorrenti.

I **costi fissi** si hanno quando non variano all'aumentare della quantità prodotta. Esempi classici sono il costo per il noleggio di uno stabilimento, le tasse di proprietà sugli immobili. I **costi variabili** hanno un legame direttamente proporzionale alla quantità prodotta. Se vendo un prodotto, più ne produco e più dovrò pagare per le risorse materiali acquisite per costruirlo. Se per ogni vendita c'è una commissione da pagare, anche in questo caso il costo è variabile. Come dice la parola, i **costi semi-variabili** sono caratterizzati da una combinazione fra costi variabili e costi fissi. Sono anch'essi dipendenti dal volume prodotto ma lo sono in maniera meno evidente. Pensiamo ai costi di personale di un'azienda come un supermercato: devono assumere un numero minimo di dipendenti per gestire l'organizzazione e quando ci sono dei periodi di lavoro "intenso" assumono ulteriore personale a tempo determinato. Infine si parla di **costi non ricorrenti** per quelle voci che appaiono con irregolarità o poca frequenza nei conti della Startup.

Più concretamente consideriamo quali sono i costi che possiamo principalmente trovare in molte Startup attuali:

Costi di acquisto delle materie prime. E' un costo variabile che cambia strettamente al variare della quantità di "prodotto" realizzato. Esempi classici sono le risorse naturali acquisite dalle aziende manifatturiere che attraverso alcuni passaggi di raffinamento creano il loro prodotto.

Costi di personale per la realizzazione del prodotto. È un costo semi-variabile che è guidato dal numero d'impiegati direttamente coinvolti con "l'output" dell'azienda. Esempi sono le aziende manifatturiere con una linea di assemblaggio, società di consulenza, etc...

Costi di personale per il supporto. Sia supporto post vendita, che

supporto come unico servizio offerto. È un costo fisso che è guidato dai dipendenti coinvolti “nell’output” dell’azienda. Esempi sono le compagnie di assicurazione o le case di moda Haute Couture.

Costi di magazzino che hanno come motivo il mantenimento delle materie prime e/o dei beni finiti all’interno dei propri edifici. Qui si ritrovano moltissime aziende che richiedono un magazzino molto ampio come le case automobilistiche, gli assemblatori di personal computer e molti venditori al dettaglio.

Costo di affitto per le strutture di lavoro, basti pensare all’elevato costo al metro quadro degli uffici o delle sedi nei centri città di moltissime multinazionali. Altri esempi calzanti sono i locali pubblici come i bar, ristoranti, alberghi, etc. . .

Costo del marketing e della pubblicità per tutte quelle attività che hanno come costo importante la sponsorizzazione del prodotto/servizio. Aziende nate sul web o addirittura “web-only”, hanno bisogno di molta pubblicità per farsi conoscere dalle persone.

Una volta fatto questo breve riepilogo dei possibili costi o investimenti che un’azienda deve sostenere, è molto facile individuare quali siano quelli più importanti per la propria. Ci sono business model che sono più “Cost-driven” di altri, facciamo il classico esempio delle compagnie aeree low-cost: hanno basato il loro punto di forza sul contenimento assoluto dei costi, permettendo al cliente finale di ottenere prezzi molto più bassi e alla compagnia aerea di andare in positivo visti i costi molto contenuti. Ryanair e EasyJet, ne son due esempi.

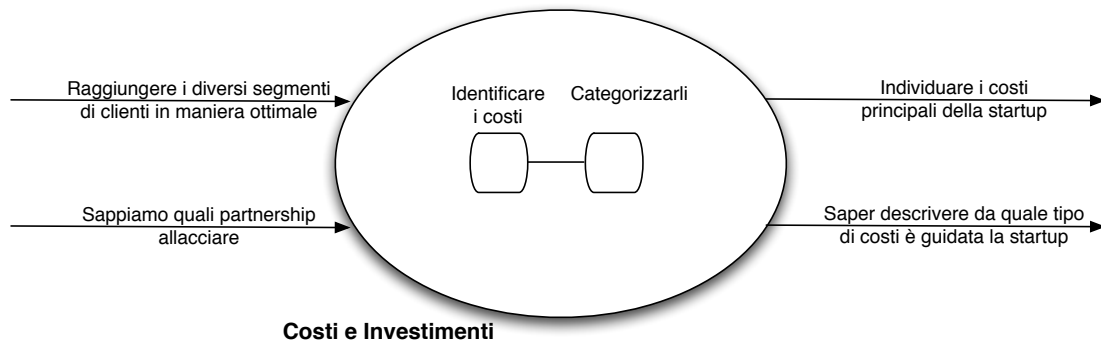


Figura 2.6: Processo a blocchi Costi e Investimenti

2.6.1 Schema Input/Output e Checklist

INPUT

Otteniamo in input dalla distribuzione i canali da adottare e le partnership da allacciare. Entrambi ci aiuteranno a definire dei costi.

Altre fonti d'informazioni necessarie sono le risorse chiave e le attività chiave, che prese dai passi precedenti ci aiutano a definire tutti i costi e a categorizzarli nella maniera più appropriata.

OUTPUT

Si definiscono i costi principali della Startup.

Oltre a definir i costi, si categorizzano nei quattro tipi visti nell'approfondimento: costi fissi, variabili, semi-variabili o non ricorrenti.

DOMANDE:

- Il business model è principalmente basato su costi fissi, semi-variabili, variabili o non ricorrenti?
- Quanto volume produttivo si può sostenere con i costi fissi? È possibile una riduzione dei costi fissi per l'azienda?
- Ci si aspetta che i costi primari della Startup possano cambiare con il tempo?

- Qual è il costo più grande per il business model?
- Qual è la relativa dimensione e l'importanza di ogni costo?

2.7 Cash Flow Diagram

Una volta definiti i blocchi che compongono il proprio modo di operare, possiamo realizzare un grafico che aiuta l'imprenditore, ma anche i possibili investitori, a capire come potrà evolvere il proprio business. Questo grafico, visibile in figura 2.7, prende il nome di "Cumulated Cash Flow Diagram" e simula l'andamento di cassa della Startup. I termini da considerare sono Burn Rate, Maximum Financing Needs, Positive Cash Flow e Breakeven point. Sono parametri molto richiesti da tutti gli investitori, è quindi necessario calcolarli con precisione ed esser consapevoli del loro significato.

Burn Rate: è il tasso di consumo dei soldi investiti nell'azienda. Indica quanto velocemente vengono usati i soldi. Un sinonimo spesso utilizzato è "Negative Cash Flow". Quando il capitale sociale viene consumato è indispensabile che l'azienda trovi altre fonti di finanziamento.

Maximum Financing Needs: Qual è il finanziamento massimo che richiede il tuo business? Per esser precisi indica il finanziamento massimo richiesto l'attimo precedente al primo cash flow positivo. Guardando il grafico indica la profondità massima della linea mentre è nella prima fase negativa. Un'altra domanda spesso correlata a questo termine concerne il periodo di tempo richiesto per l'investimento.

Positive Cash Flow: A che punto il cash flow dell'azienda diventa positivo? Quanto tempo ci vuole per raggiungerlo? Con cash flow

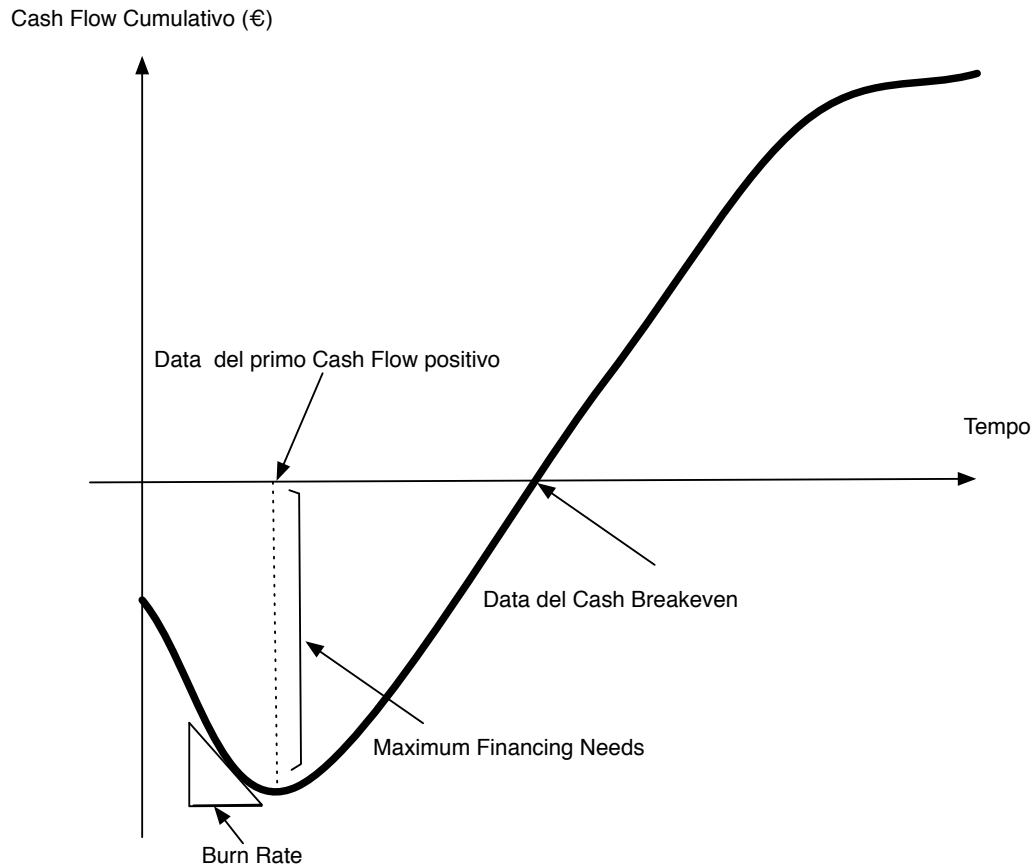


Figura 2.7: Cash Flow Diagram

intendiamo quando i costi (fissi, variabili, etc) sono minori dei ricavi ottenuti dalle vendite.

Cash Breakeven: è il punto più importante del grafico. Lo si ottiene quando la curva incontra l'asse delle ascisse. Il breakeven point indica quando tutti i costi e gli investimenti spesi, per mantenere operativo il nostro business, sono stati pagati dai ricavi ottenuti. Una domanda che spesso ci si pone è “Come cambia l'andamento della curva dopo il punto di breakeven?”.

2.8 Famosi Pattern da conoscere

Applicato a questo campo, quando diciamo pattern ci riferiamo ad uno schema ricorrente che si trova nei business model di molte aziende. Queste similitudini coinvolgono solo certi blocchi dell'intero schema e sono spesso presenti in molte realtà di successo. Conoscere qualche "trucco" del mestiere può aiutare moltissimo per prendere spunto e metterlo in pratica con la propria idea, oppure per lavorare su nuovi modelli ancora ignoti. Ora vedremo velocemente alcuni di questi pattern molto diffusi.

The long tail

La lunga coda è un termine coniato da Chris Anderson nel 2004, dove descrive le strategie commerciali di aziende come Amazon o Netflix. L'approccio si basa sulla disponibilità di un immenso catalogo di prodotti, che comprenda ovviamente gli articoli più venduti (best seller), ma anche tutta una serie di prodotti molto rari e poco richiesti. A differenza di quanto ci si aspetta, si noterà che non sono i pochi prodotti più venduti a generare il maggior ricavo dell'azienda, ma lo sono quell'infinità di prodotti poco richiesti. Ognuno di essi influisce di una quantità che è irrisoria rispetto al numero di "hits" venduti, ma la diversità è talmente elevata che l'ammontare finale è maggiore. Con l'avvento del web, avere una grandissima offerta di prodotti, compresi quelli "molto rari", permette di catturare moltissimi clienti che in un certo modo sono "obbligati" ad acquistare dalla vostra azienda. Se Amazon avesse venduto solamente i "best seller book" del mondo, non sarebbe sull'onda del successo come in questo momento. Quando accediamo al sito, sappiamo che quasi sicuramente troveremo il titolo che stiamo cercando, famoso o no. Vendere bassi volumi di un gran numero di prodotti si è rivelata in molti casi una strategia vincente.

Esempi: Amazon, NetFlix.

Piattaforme a più dipendenze

L'obiettivo di questo business model sta nel mettere "insieme" differenti categorie di utenti che sono fra di loro interdipendenti. È una sorta di strategia già vista nei Revenue Streams, solo che in questo caso si applica direttamente alle persone fisiche. Per un gruppo di utenti queste piattaforme hanno "valore" solo se contemporaneamente è presente un altro gruppo che sfrutta o supporta il sistema. Altra peculiarità è il fenomeno del "network effect": la piattaforma acquisisce valore all'aumentare del numero di utilizzatori. Google fornisce un servizio di ricerca e un'infinità di strumenti in maniera del tutto gratuita. Per mantenerli attivi e per far funzionare il loro business model si affidano al sistema di pubblicità chiamato Google AdWords. I pubblicitari preferiscono usare Google perché sono a conoscenza del fatto che è il motore di ricerca preferito dagli utenti del web. Vediamo quindi una sorta di dipendenza fra inserzionisti e utenti. Altro esempio sono le piattaforme di videogames come Nintendo Wii o PlayStation di Sony. Gli sviluppatori di videogames preferiscono sviluppare per la piattaforma che possiede il maggior di utenti, allo stesso modo gli utenti preferiscono utilizzare la piattaforma che offre una maggior disponibilità di videogiochi. In questo caso esistono delle dipendenze per entrambi i clienti delle aziende, è quindi compito della società occuparsi di invogliare utenti e sviluppatori all'interno della propria piattaforma.

Esempi: Google, Microsoft, Visa, Sony, Nintendo

Puntare sulla gratuità

Ricevere qualcosa di gratuito è sempre stato un modo per attrarre le persone. Se vogliamo diffondere un prodotto o ancor meglio un servizio, la gratuità è sicuramente un modo per invogliare moltissime persone a utilizzarlo o perlomeno a provarlo. Qualsiasi economista è in grado di provare che la domanda richiesta da un prodotto che costa niente, rispetto a uno con un prezzo, è sicuramente maggiore. Come guadagnare con questo modello? Ci son 3 esempi molto noti: uso di pubblicità, freemium e Bait & Hook.

L'uso di pubblicità, per guadagnare su un prodotto offerto gratuitamente ai clienti, si può spiegare con il caso già citato dell'azienda Metro: offre il suo quotidiano gratuitamente e ottiene i guadagni dalle pubblicità impresse. Già nei paragrafi precedenti abbiamo sollevato come sia importante la diffusione del prodotto, per invogliare gli inserzionisti a comprare spazi pubblicitari. Il *freemium* è una strategia molto utilizzata negli ultimi anni, soprattutto nel campo dei servizi web-based. Si tratta di offrire un servizio base gratuito e un servizio "premium" a pagamento. Quest'ultimo offre una serie di funzionalità aggiuntive che ne giustificano il costo. Uno dei parametri numerici più significativi per questo modello è il numero di utenti che passano dal servizio "base" al servizio "premium". In molti casi gli utenti paganti servono per coprire anche le spese richieste per il mantenimento delle funzionalità di base, offerte ai non paganti. È quindi indispensabile raggiungere un numero prefissato di utenti per poter almeno coprire le spese di gestione. *Bait and Hook*, l'abbiamo già visto, e consiste nell'offrire un prodotto a un prezzo irrisorio o addirittura gratuitamente, in modo da attrarre gli acquirenti. Tuttavia il prodotto è strettamente legato a un altro bene che invece è venduto a un prezzo maggiore del suo reale valore. In tutti casi il prodotto "regalato" non è

cambiato così frequentemente come il prodotto che costa caro prezzo. In questo modo l'azienda recupera le perdite dovute al prodotto venduto "sottocosto" e ovviamente riesce a guadagnarci.

Esempi classici sono Gillette, Skype, le compagnie telefoniche che offrono telefoni cellulari a costo dimezzato rispetto al valore reale (recuperano i soldi attraverso i contratti pluriennali con i clienti).

Vendita diretta

L'abbiamo già vista nella sezione "Distribuzione e Partnership", tuttavia in questo caso indica un vero e proprio modello di business che ha come unico canale la vendita diretta. Significa che avviene una vendita direttamente fra produttore e venditore, tagliando completamente gli intermediari e i negozianti al dettaglio. L'azienda si avvale esclusivamente del sito web online per vendere il prodotto/soluzione. I prodotti forniti sono disponibili nei cataloghi presenti in Internet. La presentazione dei nuovi servizi/prodotti di solito avviene attraverso eventi pubblici online, che descrivono le funzionalità e le specifiche del prodotto. Ultimamente utilizzano anche il web sociale per raggiungere una più ampia fetta di persone. Caratteristiche della vendita diretta sono un'ottima organizzazione nella distribuzione, capacità di magazzino minime, strategia di produzione "Product on order", uno stretto legame con i propri fornitori per ottenere componenti di qualità e per velocizzare il processo di costruzione ed infine vista la mancanza di negozi fisici si necessita di un supporto online pre e post vendita molto buono.

Esempi Dell Computer, Amazon (usa sia long tail che la vendita diretta).

Modello di Business Aperto

Questo è il modello più innovativo degli ultimi anni. Per spiegare il concetto prendiamo una citazione di Henry W. Chesbrough, che è proprio colui che ha coniato il binomio di “Open Innovation”:

“Companies are increasingly rethinking the fundamental ways in which they generate ideas and bring them to market – harnessing external ideas while leveraging their in-house R&D outside their current operations.”

In un mondo come quello attuale dove c’è un continuo scambio di conoscenza, idee e informazioni, le Startup non possono credere di sfruttare solo i propri centri di R&D per dar luce a nuova conoscenza: dovrebbero acquisire o vendere in licenza le innovazioni (o i brevetti) attraverso scambi con altre aziende. In molti casi nascono idee che non sono strettamente legate al nostro mercato, sono invece in grado di creare un nuovo segmento oppure invadono quello ricoperto da altre aziende. Quando si trovano innovazioni valide per un mercato completamente nuovo rispetto a quello di origine, un consiglio dato dall’autore è quello di creare una “spin-off” aziendale che si basi sulla ricerca effettuata. Con spin-off intendiamo la creazione di una nuova impresa che si distacchi completamente dall’azienda d’origine.

Chesbrough fa due distinzioni e parla di innovazioni “outside-in” e “inside-out”. Nel primo caso è convinto che sia possibile creare valore attingendo da ricerche esterne alla propria azienda, acquistando brevetti o conoscenze altrui. Con l’altro termine intende le innovazioni create dalla Startup, che potrebbero far comodo ad altre aziende, competitor o possibili interessati. Il processo a imbuto ideato riassume tutto il discorso in un concetto molto interessante, vedi figura 2.8.

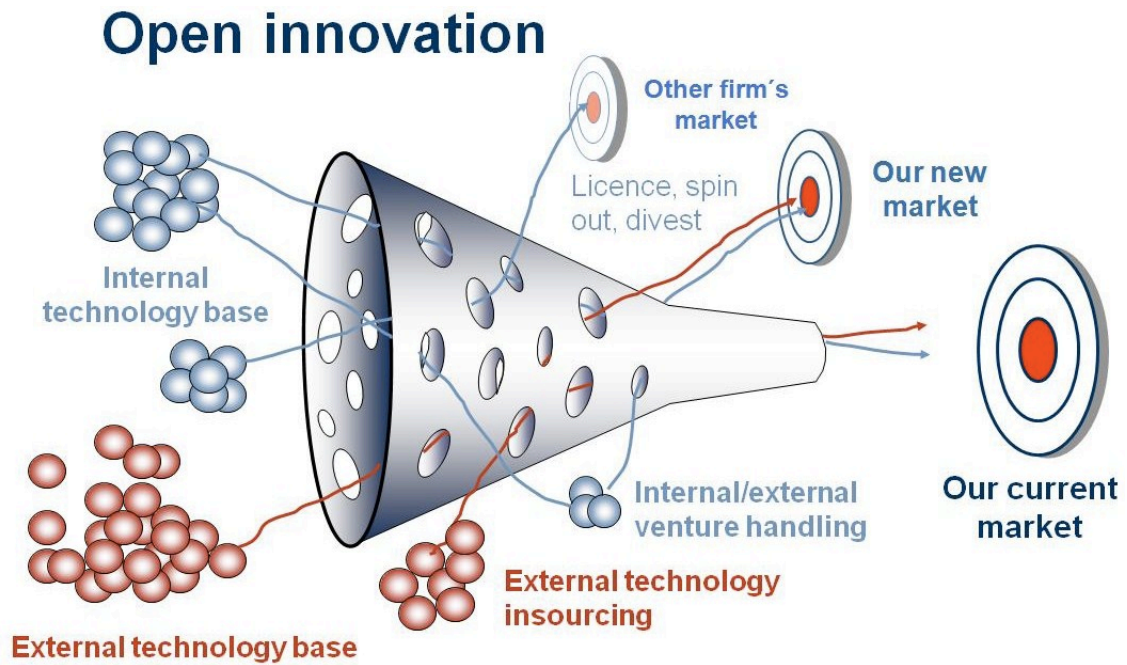


Figura 2.8: Processo ad imbuto Open Innovation

Esempi: Innocentive, GlaxoSmithKilne, P&G.

Bricks and Clicks

Questo modello indica un'azienda la cui distribuzione è presente sia nei negozi fisici, che online. Negozi fisici che generalmente sono di proprietà dell'azienda e sono acquistati nei punti più "trafficati" delle città del mondo. Tuttavia esistono anche dei reseller esterni all'azienda, accuratamente selezionati, che si offrono di vendere il loro prodotto. Questo business model è tipico delle aziende dalla grande disponibilità economica e con un brand molto famoso. Gli edifici sono spesso luogo di presentazione dei prodotti, servono quindi anche come showroom per tutti i prodotti venduti, in modo da stimolare sia le vendite offline che quelle online. È indirizzato a prodotti di un certo valore, che l'utente vuole prima vedere e toccare con mano. Molto importante è quindi l'organizzazione dei prodotti esposti. Altro vantaggio di questo

approccio è la pubblicità “gratuita”: ogni volta che il cliente passa per i negozi, vede il marchio e i prodotti esposti.

Esempi: Apple Store Online e Apple Store.

Capitolo 3

Customer/Product Development

3.1 Introduzione

Da sempre le aziende hanno fatto larghissimo uso della metodologia chiamata Product Development, che fornisce dei processi di pianificazione dettagliati, delle milestone da raggiungere e degli obiettivi da conseguire, al fine di realizzare il prodotto e metterlo in commercio. Il tasso di fallimento dei nuovi prodotti sviluppati con questa metodologia è del 90%. Ispirandoci al famoso libro di Steven Blank [3] riprendiamo l'idea cardine che consente alle aziende di arrivare con maggior "consapevolezza" sul mercato, evitando che molti nuovi prodotti si trasformino in pericolosi buchi nell'acqua a causa di una scarsa attenzione alla voce del cliente.

L'idea principale è quella di coniugare il "Product Development" assieme al cosiddetto "Customer Development". Quest'ultimo in particolare ha il compito di aiutare a costruire un prodotto di cui il cliente ha veramente bisogno. Molte volte si parte con il presupposto che quando c'è un'idea buona, sicuramente ci saranno i clienti disposti a comprarla. Tuttavia questo è vero solo in rarissimi casi: l'ottica del "Build it and they will come" funziona solo per pochissimi tipi di aziende, per esempio quelle farmaceutiche che inventano la cura contro determinati tipi di tumore. I due team che compongono Product e Customer Development condividono spesso parte

del personale, in particolare si può dire che i fondatori dell'azienda generalmente si occupano di Customer Development e quando possibile collaborano anche al Product Development. Ora andremo a descrivere i passi del modello che compongono il Customer/Product Development con maggior dettaglio e quando necessario faremo degli approfondimenti per la comprensione dell'intero testo. Dobbiamo ricordare che questo modello si applica esclusivamente alle Startup e non alle compagnie affermate. Quest'ultime hanno la possibilità di raggiungere il mercato di essendo conosciute e non hanno problemi se la vendita di un nuovo prodotto non "decolla". Avendo inoltre molta disponibilità economica, possono assorbire le perdite facilmente e sono in grado di far crescere le vendite con adeguate campagne promozionali. Una Startup è notoriamente sconosciuta, non può permettersi clamorosi sbagli o costi pubblicitari, e nel peggiore dei casi si assesta in un mercato che non è ancora esistente. Per questo il consiglio fondamentale per una qualsiasi Startup è di concentrarsi su un mercato di nicchia, composto appunto da una particolare tipologia di utenti. Solo una volta coltivate le relazioni con i clienti iniziali, è possibile pensare a future espansioni nel mercato di massa, obiettivo di ogni società.

3.2 Customer Discovery

Sin da subito entra in azione il team di Customer Development, che vede nel "Customer Discovery" la prima fase del processo (vedi figura 1.1). Come suggeriscono le parole, si tratta di uscire "all'aperto" e capire quali sono i problemi delle persone. Anche se abbiamo già in mente un problema, e una soluzione che lo risolve, è importante capire se il cliente percepisce questo bisogno. In caso contrario è nostro dovere adattare la soluzione, affinché venga gradita maggiormente dai nostri clienti.

Il processo si suddivide in quattro fasi principali che in ordine si occupano di: pensare alle ipotesi iniziali, intervistare degli utenti per capire se il problema pensato esiste veramente e comprendere se la soluzione ideata viene "apprezzata" o meno. Infine si

eseguono delle verifiche per rivedere tutte le ipotesi iniziali e allinearle con le opinioni raccolte.

Fai le tue ipotesi

Bisogna formulare delle ipotesi sul prodotto, sul problema, sulla distribuzione e sul prezzo di vendita, sulla creazione della domanda, sui competitor e sul tipo di mercato. Più nello specifico vediamo cosa considerare per ognuno di questi punti.

- *Prodotto*: caratteristiche, benefici, proprietà intellettuale, TCO;
- *Clienti ed i loro problemi*: tipo di clienti, problemi dei clienti, giorno tipico dei clienti, ROI, funzioni minime, bisogni latenti;
- *Canali di distribuzione e prezzo*: quali sono i canali più adatti, ipotizzare un prezzo.
- *Creare la domanda*: capire se c'è la necessità di fare pubblicità e se esistono degli influenzatori in grado di condizionare la clientela;
- *Tipo di mercato*: dove ci si posiziona nel mercato? (vedere approfondimento sul tipo di mercato);
- *Competitor*: esistono dei competitor? Individuare chi sono e ipotizzare come differenziarsi.

Molte di queste supposizioni saranno in comune con alcuni passi del business model. Non appena queste ipotesi vengono cambiate a fronte di interviste successive, devono esser modificate anche all'interno del business model. Esiste quindi una sorta di sincronizzazione fra processo di Customer/Product Development e il Business Model.

Test Cliente-Problema ha l'obiettivo di capire se il problema è realmente percepito da parte del cliente. Quindi è necessario contattare degli amici, o dei clienti molto vicini, che attraverso una conversazione ci fanno capire se il problema da noi individuato è di loro interesse e sentito. Non è importante contattare futuri clienti o grossi capi dell'industria del settore, ma gente disposta a spendere qualche minuto

per una chiacchierata. Parallelamente cerchiamo di costruire una lista d'innovatori disposti a incontrarci. Ci servirà per un passo successivo.

Chi sono gli innovatori?

Un altro nome curioso con cui sono chiamati è quello di EarlyVangelist, volendo indicare degli utenti che si affacciano precocemente alle innovazioni proposte dal mercato. Tra le categorie di utenti ipotizzate nella fase precedente, inizialmente ci rivolgiamo solo a questa piccola fetta di utenti. Gli innovatori sono in grado di creare con facilità scenari futuri e con lungimiranza riescono a capire se credere pienamente nella visione della Startup, una volta presentata l'idea. La caratteristica principale che li discosta dagli utenti normali sta nella consapevolezza del problema: percepiscono che c'è un bisogno e sono disposti a tutto pur di risolverlo [6]. Sono spesso in grado di articolare chiaramente i loro bisogni poiché hanno già sperimentato le inadeguatezze dei prodotti esistenti e addirittura in molti casi hanno già in mente un'idea di soluzione al bisogno sentito. Altra differenza sostanziale fra gli Early-Vangelist e gli utenti normali, è che i primi si accontentano di una soluzione non perfetta o addirittura non ancora finita, mentre gli altri esigono un prodotto robusto e funzionale. Si può ben capire come sia un notevole risparmio di tempo consegnare una release 1.0 che presenti solo le funzioni minimali: sia in termini di lavoro per l'implementazione di caratteristiche secondarie, che in termini di feedback da gestire.

Perché le persone dovrebbero accettare quest'intervista?

Ricordiamoci che i visionari sono delle persone molto attive nel settore d'interesse, sono attenti alle nuove soluzioni e ai trend di mercato. La curiosità è un altro strumento di cattura.

Una volta programmate 20 interviste arriva il momento di presentare il problema

secondo il nostro punto di vista e diamo un'idea di quella che potrebbe essere una nostra soluzione, vista molto dall'alto. In caso di competitor, si mostrano le differenze sostanziali (no dettagli) con la nostra soluzione (meno costosa, più efficiente, etc...). Cerchiamo di seguire un questionario che ci permetta di capire quanto siano reali le nostre supposizioni. Se le ipotesi riguardanti il problema dovessero essere sbagliate, è inutile convincere il contatto con il nostro pensiero. Piuttosto è molto importante ascoltare le loro parole e le varie diversità che dipendono dal ruolo d'impiego della persona. Alla fine del processo di apprendimento bisogna aver compreso affondo come vedono il problema da noi riscontrato; nel caso fosse del tutto sbagliato, è importante conoscere le routine che rallentano, infastidiscono o non approvano della loro vita quotidiana, al fine di trovare una soluzione più adeguata.

Test Cliente-Prodotto

Nella fase precedente abbiamo capito se il problema ipotizzato esiste realmente. L'obiettivo di questa fase è presentare il prodotto e capire cosa ne pensa il cliente. Con riferimento alla figura 1.1, per prima cosa ci si "allinea" con il team di Product Development nella fase di "Prototipo/presentazione iniziale": attraverso il feedback raccolto si costruisce una lista di caratteristiche del prodotto che sia appetibile per un buon numero di clienti, diciamo qualche migliaio. Grazie alle interviste molte caratteristiche sono ridefinite, aggiunte o cancellate. Ricordiamo che è inutile aggiungere funzionalità al fine di ottenere qualche utente in più per ogni novità: con le funzioni principali bisogna aver trovato una gran percentuale di utenti interessati al prodotto. Questo significa aver trovato un prodotto che riscontra l'interesse della gente ed è fondamentale per arrivare al successo. In seguito si visitano nuovamente vecchi contatti, e anche nuovi, per presentare il prodotto. In questa fase il team di Product Development deve aver realizzato una presentazione o un prototipo iniziale da mostrare ai clienti per proporre le 5 caratteristiche primarie e indicare come cambia la vita del cliente prima e dopo la soluzione. Dopo aver presentato, si ascoltano i clienti: qual è la loro prima reazione? In che misura risolve il loro problema?

Lo comprerebbero? Se e quanto sarebbero disposti a pagare? Discutete con loro su differenti aspetti che riguardano il positioning del prodotto, la distribuzione e il marketing necessario. È importante aver le loro opinioni pur avendo già ipotizzato tutto questo. Ora avviene un secondo incontro, fra i due team di Customer e Product Development, per accordarsi sulle caratteristiche della prima release da consegnarsi nella fase successiva di “Review Prototipo”. La prima release è indirizzata esclusivamente agli innovatori, quindi dopo questo processo avremo individuato le caratteristiche richieste dalla soluzione MVP (Minimum Viable Product).

Verifica

La parte di verifica ha il compito di realizzare un resoconto della situazione, prendendo in considerazione il problema, il prodotto e il business model che si ha in mente di realizzare. Attraverso poche domande, che sono disponibili anche nella checklist, si controlla se gli obiettivi del Customer Discovery sono stati raggiunti. In caso contrario è d’obbligo tornare indietro e riprovare tutti i passi appena visti. È necessario che ognuna di queste domande abbia una risposta affermativa o positiva.

3.2.1 Primo approfondimento: Tipo di mercato

A seconda del prodotto costruito, s’identifica il “tipo di mercato” in cui la Startup andrà ad inserirsi. Le categorie che racchiudono tutto il mercato sono 4 e hanno le seguenti caratteristiche:

- **Un nuovo prodotto in un mercato esistente**

Si tratta di offrire un prodotto con performance migliori (più veloce o che svolge meglio una funzione), potenziare qualcosa che c’è già. Gli utenti e il mercato sono già noti e così lo sono anche i competitor. La competizione sta tutta nelle caratteristiche dei prodotti.

- **Un nuovo prodotto cercando di risegmentare un mercato esistente: low cost.** Un prodotto posizionato in un mercato già esistente che come caratteristica ha l’economicità. Si pensa quindi a una classe di utenti che voglia

un prodotto con funzioni “abbastanza buone” e un prezzo molto basso. Ci si rivolge quindi alla fascia low-end del mercato, margini minori sul singolo pezzo, si punta alla quantità.

- **Un nuovo prodotto cercando di risegmentare un mercato esistente: nicchia.** Un prodotto posizionato in un mercato già esistente, pensato per una specifica classe di utenti disposti a pagare qualcosa in più, pur di veder soddisfatto un loro bisogno specifico. Queste persone danno un gran valore a degli attributi che non sono spesso considerati dalle aziende. Appena si capisce l'importanza di quest'attributo, si va a creare un prodotto che per una classe di utenti è “unico”. Per esempio la nascita negli USA del fast food con hamburger di alta qualità (In-n-Out).
- **Un nuovo prodotto in un nuovo mercato.** Avviene quando la Startup trova una grande fetta di clienti in seguito a delle reali innovazioni (o drastici abbassamenti di prezzo), creando qualcosa di mai esistito sino a quel momento. Le buone notizie sono che le caratteristiche della soluzione sono del tutto irrilevanti perché non esistono ancora dei competitor, ad eccezione di altre piccole Startup. D'altro canto le brutte notizie riguardano il mercato e gli utenti che sono indefiniti e sconosciuti. Il problema è: “Come convincere i clienti che la vostra visione non è un'allucinazione?” Introdursi in questo tipo di mercato è molto difficile, tuttavia in caso di successo i guadagni derivati sono esponenziali.

3.2.2 Secondo approfondimento: Ciclo di vita di un'adozione tecnologica

Il ciclo di vita di un'adozione tecnologica è un modello che permette di capire l'accettazione di un nuovo prodotto. Com'è facilmente intuibile l'adozione di una tecnologia avviene in rapporto al carattere delle persone. Esistono persone disposte a prender rischi, pur di risolvere un problema, ed esistono persone che per la paura di perdere le proprie routine quotidiane non sono disposte a cambiare tecnologia sino a quando

è ormai indispensabile. Già verso la fine degli anni '50, dei professori dell' Iowa State University idearono l'andamento a normale (a campana) della curva di adozione. È possibile vederne un esempio nella figura 3.1. Si suddivisero i clienti in 5 tipologie differenti:

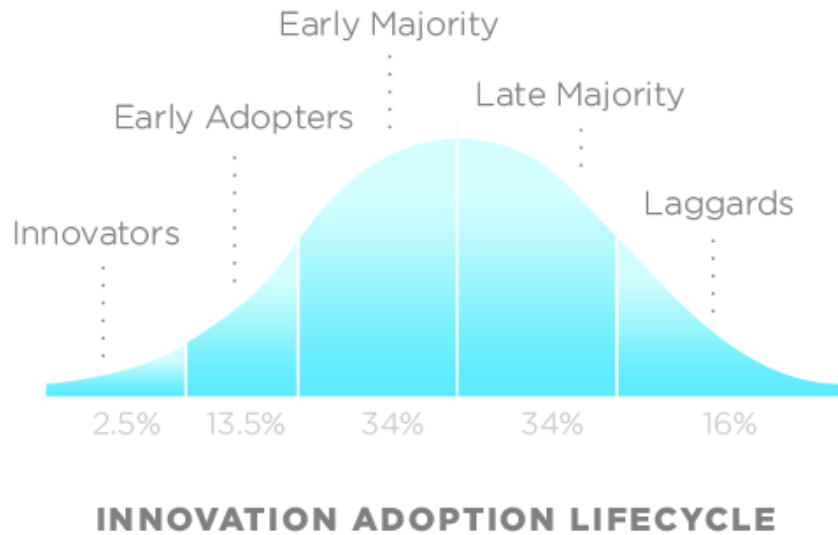


Figura 3.1: Ciclo di vita innovazione adozione tecnologica

Innovatori: alla ricerca continua di nuovi prodotti tecnologici. Sono in grado di trovarli ancor prima che i prodotti escano “ufficialmente” sul mercato. Indifferentemente dalle funzioni proposte loro sono interessati a qualsiasi possibile vantaggio che possono trarre dalla nuova tecnologia. Sono guidati dal gusto di provare le proprietà dei nuovi prodotti. Guardando dall’area sottostante alla curva, ci si rende conto come il numero di innovatori sia molto basso, ma è importante trovarli perché la loro approvazione rassicura il segmento successivo, ossia gli Early Adopters, che il prodotto è “valido”. Nella parte di Customer Discovery abbiamo approfondito maggiormente le caratteristiche tipiche degli innovatori.

Early Adopters: come i cugini innovatori, arrivano sui prodotti molto presto, tut-

tavia non sono affascinati dalla tecnologia in se. Piuttosto immaginano e apprezzano i benefici che una nuova tecnologia può portare. Essendo dotati di buona immaginazione e affrontando il rischio senza grandi problemi, sono disposti ad acquistare anche d'aziende non ancora affermate: per esempio da Startup appena nate. Si fidano maggiormente delle proprie impressioni piuttosto che del pensiero collettivo.

Early Majority: Anche se apprezzano la tecnologia, sono strettamente legati a un senso di praticità. Chiamati appunto i “pragmatici”, conoscono l'importanza delle evoluzioni tecnologiche e sono pronti ad adottarle purché il prodotto sia venduto da aziende affermate. Sapendo che molte tecnologie “nascono”, ma solo poche restano veramente, vogliono vedere cosa ne pensano gli utilizzatori attuali prima di fare l'acquisto. Sono una buona fetta e la percentuale si assesta attorno a un terzo dell'intero mercato.

Late Majority: qui si comincia ad entrare nel mercato “mainstream”, ossia il mercato obiettivo di ogni azienda. Quando si arriva in questo segmento, che costituisce a sua volta un altro terzo del mercato, molti costi tra cui sviluppo, ricerca e progettazione sono stati ammortizzati: i ricavi ottenuti sono molto più profittevoli dei precedenti. Come caratteristiche principali, gli utenti Late Majority comprano solo da aziende affermate. Per esser ancor più precisi tendono a comprare dalle aziende più grandi fra quelle già affermate: gli danno maggior garanzie di solidità e supporto. Per adottare la soluzione in ascesa esigono che un certo numero di persone la stia già utilizzando. Dev'esserci quindi una certa base d'utenza che fa uso regolarmente della tecnologia o del prodotto. Questo particolare garantisce supporto continuo e validità della soluzione. Per processi economici ben noti, i clienti Late Majority vengono attratti attraverso l'esternalità di rete diretta.

Laggards: non sono una fetta da tenere in considerazione perché accetteranno la tecnologia solo quando ne saranno obbligati. Sono clienti che non vogliono aver a che fare con nuovi prodotti tecnologici che cambiano le quotidianità, stanno bene con i prodotti che già usano e l'unico modo per far sì che adottino la tua tecnologia è quella di nascondersela dentro altri prodotti che usano da sempre. Fortunatamente

sono solo un piccolo segmento del mercato.

Questa curva fu accettata da tutta la comunità scientifica e si utilizzò per moltissimi anni: descriveva come una tecnologia veniva assorbita, in fasi corrispondenti ai profili psicologici e sociali dei vari tipi di cliente. Nel '91 Geoffrey Moore pubblica un libro [7] che introduce un'importante modifica a questa curva, aggiungendovi una spaccatura (vedi figura 3.2). Questa modifica è da intendersi valida solo per i prodotti di tipo disruptive: innovazioni che creano un nuovo mercato e nuovo valore, andando a distruggere un mercato precedente (fotografia digitale vs fotografia analogica). Il burrone che divide il mercato "iniziale" da quello di "massa", esiste perché le due tipologie di clienti hanno bisogno di prodotti differenti e prediligono ambienti differenti per l'acquisto.

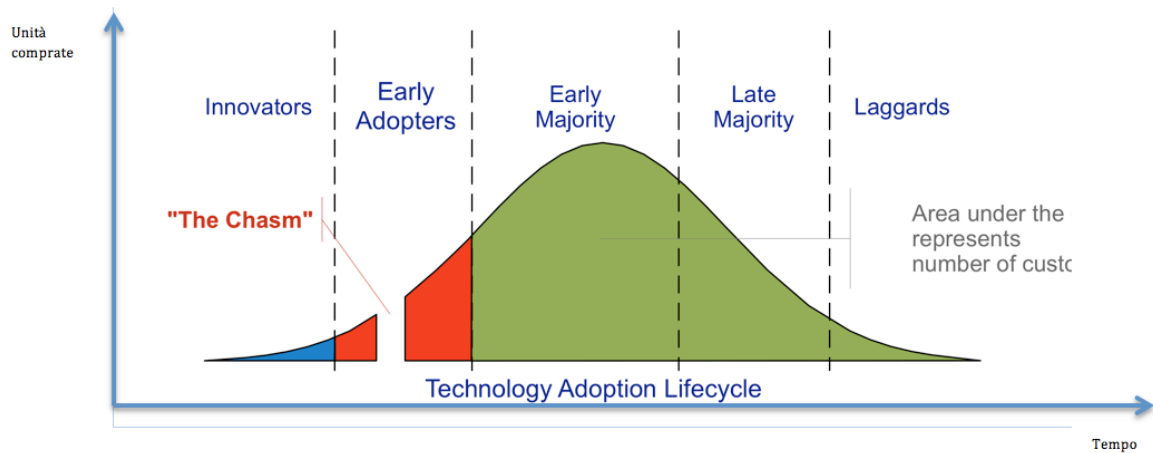


Figura 3.2: Ciclo di vita innovazione adozione tecnologica e il burrone

Il problema più grande è che pur avendo raggiunto piccoli successi di vendita e attuando buone strategie di mercato nella parte iniziale, non si fa alcuna leva sull'opinione del mercato "mainstream": opinioni favorevoli e utilizzo del prodotto, da parte degli Early Adopters, non crea alcuna referenza. È come se le due parti non fossero disposte a parlare, o forse è meglio dire, che il mercato di massa non è di-

sposto ad ascoltare. Per questo sono necessarie strategie completamente nuove per il marketing e la vendita se vogliamo rivolgerci a questa grande fetta di mercato.

Per convincere la Early Majority ad acquistare, si ha bisogno di portare sul mercato un “whole product”. Una soluzione completa a un problema di vita reale, che sia attorniata da tutta una serie di altri componenti che consegnano al cliente tutto il valore possibile della soluzione [7]. Questo per esempio significa predisporre dei processi d’installazione facilitata, supporto tecnico costante, disponibilità di prodotti di terze parti e programmi di formazione che facciano capire come utilizzare il prodotto e quali sono tutte le funzionalità messe a disposizione.

Oltrepassare questo burrone è l’obiettivo finale di ogni Startup, una volta arrivati dall’altra parte è necessario ricostruire l’organizzazione societaria e passare alla creazione di veri e propri dipartimenti distaccati per le vendite, marketing, etc. . . Da questo momento in poi non si può più pensare con la filosofia di una Startup ma piuttosto come una vera e propria azienda.

3.3 Customer Validation

Questa seconda fase del processo di Customer Development ha come punto cardine la vendita del prodotto mirata al solo segmento degli EarlyVangelist. Non appena si riuscirà a vendere ai primi clienti, si penserà a progettare e validare una “Sales Road Map”: un documento che faccia da linea guida alle vendite, che individui un processo di vendita scalabile e ripetibile. Vanno inoltre conosciuti gli influenzatori, i decisio- nisti (chi ha il potere d’acquisto) e quali sono le caratteristiche degli EarlyVangelist migliori.

Prepararsi a vendere

Nella fase di Customer Discovery sono state modificate molte ipotesi in base alle interviste effettuate. Ora che dobbiamo vedere se il prodotto è vendibile, abbiamo bisogno di una Value Proposition finale da proporre al cliente. Questo ci aiuterà nella

creazione di quei supporti chiamati “Collateral”: tutti i media necessari alla vendita di un determinato prodotto o servizio. Tra i più importanti troviamo le brochure del prodotto, il sito internet dell’azienda, i “White Papers”, i Data Sheet etc... A questo punto dobbiamo aver idea di un piano iniziale per i canali di distribuzione, validati assieme alle proposte del cliente nei punti precedenti. Ciò ci permette di capire come raggiungeremo il cliente, come funzionerà la “catena alimentare” della distribuzione e quanti soldi serviranno per raggiungere ogni nuovo cliente. Preparandoci a vendere è importante avere un dipendente del team che sia un abile “affarista”. Una persona con la capacità di chiudere affari con molta semplicità: per ora non si fa nulla di strutturato, nessun dipartimento di marketing o di vendite. Bisogna solo vendere più prodotto possibile, al maggior numero di EarlyVangelist. L’obiettivo non è guadagnare, ma “afferinarsi” nel mercato degli innovatori e ricevere feedback per realizzare un prodotto sempre più robusto e funzionale, che si sposti quindi verso i gusti del mercato di massa. Questo spostamento può durare mesi, anni o addirittura può non avvenire mai; tutto dipende sia dal tipo di mercato in cui ci si inserisce, se è un nuovo mercato i tempi si allungano, sia da quanto “coltiviamo” le relazioni e le richieste dei nostri unici clienti disposti a seguirci, che siano Innovatori o Early Adopters.

Vendere agli EarlyVangelist

Visto il passo precedente ora siamo pronti per cominciare a vendere la soluzione. La particolarità di questa vendita risiede nel fatto che è indirizzata agli EarlyVangelist: gli unici in grado di comprare un prodotto non completo ancor prima che sia consegnabile. Sono disposti a effettuare dei preordini perché il problema che andiamo a risolvere, è molto importante per loro; molto probabilmente hanno già cercato svariate soluzioni nel corso degli anni o addirittura hanno speso molti soldi per realizzare una soluzione ad hoc.

Recuperando i contatti che hanno accettato l’intervista nei primi passi del processo di Customer Discovery e cercandone sempre di nuovi (telefonicamente o via e-mail),

creiamo una nuova lista di possibili clienti. L'obiettivo questa volta è di concludere il maggior numero di vendite possibile. In certi casi possiamo confondere gli Early Evaluators con gli EarlyVangelist, la grande differenza sta nel fatto che i primi possono mostrare sin da subito interesse nel prodotto, tuttavia lo vogliono solo gratuitamente, come prodotto in prova. Qui molte volte sta l'errore. Se non troviamo persone disposte a pagare per la soluzione, significa che il nostro processo di Customer Validation, e più in generale l'intero Customer Development, non sta funzionando. L'utente non dà sufficiente importanza al problema, da voi risolto, a tal punto da pagare una cospicua somma di denaro. Un consiglio: quando stiamo cercando di vendere il prodotto agli EarlyVangelist, andiamo a "disturbare" persone che ricoprono ruoli "esecutivi" e che hanno il pieno potere decisionale, così otterremo subito delle risposte dirette senza che il cliente richieda ulteriori "incontri" per mettersi d'accordo con chi decide. Costruendo la mappa delle vendite è utile tener conto di queste influenze per capire come comportarsi, soprattutto nelle grandi aziende, dove ogni dipartimento ha i suoi "interessi" e tende a ostacolare nuove soluzioni che possono intaccare anche il loro operato.

Mentre si sta per chiudere una vendita, consigli interessanti sono la flessibilità di pagamento, si può posticipare fino alla consegna del prodotto o dilazionarlo in più rate, tuttavia è importante non fare troppi sconti ai clienti. Loro hanno bisogno del nostro prodotto e saranno i primi ad averlo in mano, quindi pagheranno il prezzo di listino. Dopo aver trovato i primi clienti paganti ci si concentra sui canali e sulle partnership. Arrivati a questo punto entrambi gli aspetti dovrebbero già esser stati ipotizzati e validati assieme al cliente nella fase di Customer Discovery. Ora dobbiamo capire come ottenere uno o più ordini dai canali di distribuzione prescelti: una Startup non ha nome e vende un prodotto che si posiziona in un segmento poco conosciuto, anche per gli utenti più attenti alle "novità". Come fare quindi? I canali e le partnership non creano domanda, a differenza di quanto si possa pensare. Proprio per questo motivo ora ci occuperemo della parte di positioning del prodotto, che come vedremo, si differenzia a seconda del tipo di mercato.

Positioning

Per prima cosa andiamo a parlare di product positioning. La vera sfida sta nel far capire ai clienti perché il tuo prodotto porta maggiori benefici di quelli di un competitor. Innanzitutto bisogna chiarire la differenza fra branding e positioning. Nel primo caso tutti sono a conoscenza del tuo prodotto e pensano che la tua azienda sia fantastica, nel positioning invece tutti sanno perché il tuo prodotto è meglio e lo vogliono, ed è quello che al momento ci interessa. Per far positioning bisogna esser sicuri del tipo di mercato in cui ci s’inserisce: l’abbiamo ipotizzato nelle prime fasi ed è pure stato convalidato nelle fasi successive, quindi ora serve sapere con certezza il tipo di mercato.

Come fare il product positioning a seconda del tipo di mercato?

Mercato esistente: confronta il tuo prodotto con quello dei tuoi competitor. Descrivi quali sono le funzioni che vengono svolte meglio o più velocemente: parla del miglioramento incrementale apportato.

Nuovo mercato: in questo caso è ancora troppo presto parlare di caratteristiche del prodotto. Molti utenti non coglierebbero niente da campagne promozionali del genere. Per questo il consiglio è quello di descrivere il problema che il prodotto risolve e i benefici che se ne ottengono.

Mercato risegmentato: confrontatevi con i vostri competitor. In caso di prodotto low cost, descrivete il prezzo e le funzioni disponibili. Se invece abbiamo a che fare con un prodotto di nicchia, descriviamo quale caratteristica del prodotto risolve il problema che hanno i tuoi clienti. Descrivere inoltre i benefici che il cliente ottiene, una volta risolto il problema con questo nuovo “modo di fare”. Essendo un prodotto di nicchia si rivolge a una particolare classe di utenti che da molto valore a certi aspetti, che l’utente normale non considera.

Dopo aver fatto positioning sul prodotto, arriva l'ora di pensare alla Startup. Bisogna pensare con quale immagine apparire di fronte a clienti, analisti e influenzatori. Anche in questo caso lo Startup positioning si differenzia a seconda del tipo di mercato in cui ci si inserisce:

Mercato Esistente: confrontatevi con i vostri competitor. Date enfasi a come la Startup sia diversa dalle altre e credibile.

Nuovo mercato: non esistono aziende competitor, oppure se esistono sono Startup come la tua. È quindi inutile pensare di confrontarsi con i competitor, piuttosto si deve comunicare la propria visione e passione per quello che potrebbe diventare in futuro il mondo che ci circonda.

Mercato Risegmentato: qui va comunicato il valore che richiede il mercato di segmento che abbiamo scelto. Parliamo delle innovazioni che abbiamo apportato a questo segmento.

Non appena si definisce il proprio modo di fare positioning, arriva il momento di presentare il prodotto e la vostra Startup ad analisti e influenzatori. Analisti che si occupano di capire come va il mercato e si tengono informati sulle novità in atto. Fra le più famose agenzie di analisti troviamo Gartner, Meta, YankeeGroup, etc... Queste agenzie sono molto importanti quando si vuole entrare nel mercato delle grandi aziende. In particolare prima di acquistare dalla tua Startup, ogni azienda di un certo calibro, s'informa attraverso queste agenzie per capire se può adottare la vostra soluzione o meno. Pur sapendo che all'inizio le grandi aziende non saranno il nostro target di clienti, è importante farsi vedere dagli analisti e capire cosa ne pensano del prodotto.

In ogni industria esistono persone che influenzano o che possono parlare di te. Personaggi illustri come professori universitari, scrittori di pubblicazioni, relatori di conferenze. L'obiettivo di questa fase è di incontrare queste persone, presentargli il prodotto e raccogliere le loro osservazioni sul positioning iniziale e sulle caratteristiche del prodotto.

Verifica

La fase finale del Customer Validation propone una serie di domande per convalidare tutto il processo fin qui operato. È importante verificare adesso diversi aspetti dell'intero processo, perché finora i tassi di “Burn Rate” sono molto bassi, permettendo alla Startup di provare, sbagliare e riprovare finché non si trova la combinazione giusta fra prodotto/vendite/positioning etc... Vediamo cosa considerare.

“La soluzione/prodotto”: mostrare che ci sono dei clienti disposti a comprare il prodotto.

“La mappa delle vendite”: mostrare che esiste una strategia di vendita vincente, scalabile e ripetibile nel tempo. Il punto chiave è: ci sono ordini? Se sì, sono nati grazie ad un processo ben strutturato che ti ha permesso di capire come far cresce la richiesta nel cliente? Il prodotto si vende da solo, senza il bisogno di dover chiamare cliente per cliente?

“Conosciamo i canali e la distribuzione?”: con le prime vendite dirette o indirette agli EarlyVangelist e attraverso i canali di distribuzione, siamo venuti a conoscenza di come essi lavorano veramente. Tutte le nostre ipotesi erano corrette? Ci son dei costi inattesi? Quale sarà il costo richiesto dai canali di distribuzione?

“Il business model”: la parte finale richiede di ricalcolare quanto profittevole sia il tuo business model. Avendolo già fatto in passato, andranno riconsiderate tutte le parti modificate rispetto alla fase precedente. Quante finanze ci servono per raggiungere il positive cash flow? È un dato realistico se paragonato ai piani di espansione della Startup? Ora che il prodotto è pronto, quanto ti costa alla fine produrre ognuno di esso? Quanto differisce dalle stime iniziali? Il business model è abbastanza profittevole per le tue ambizioni?

Una volta finita questa fase di verifica, è raggiunta la metà più importante. Abbiamo dimostrato di aver capito i problemi dei clienti, individuato degli Innovatori cui vendere il prodotto, sviluppato un processo di vendita ripetibile e scalabile e

dimostrato la profittabilità del business model. Siamo pronti per far diventare il prodotto appetibile alla Early Majority e siamo pronti per affrontare il burrone. Tutto questo sarà possibile studiando maggiormente il mercato e proponendo mirate campagne di posizionamento molto costose. Come già detto, un fattore fondamentale è quello di proporre un prodotto “completo”, non solo dal punto di vista funzionale ma anche sotto l’aspetto dei prodotti/servizi ausiliari. Saranno necessarie assunzioni di personale per il marketing e per le vendite, con la necessaria conversione della struttura organizzativa da funzionale a dipartimentale. È facile pensare come il Burn Rate associato ad attività del genere sia molto elevato, per questo è importante esser sicuri di aver pensato coscientemente a tutti gli aspetti elencati nelle due fasi.

3.4 Product Development: perchè da solo non funziona?

Nell’introduzione abbiamo già accennato come sia fallimentare l’uso del solo processo di Product Development per lo sviluppo di un nuovo prodotto. Ora vediamo quali sono i problemi di questo processo, mostrato in figura 3.3, che da sempre è nella testa di tutti i neoimprenditori che vogliono cominciare una nuova avventura.

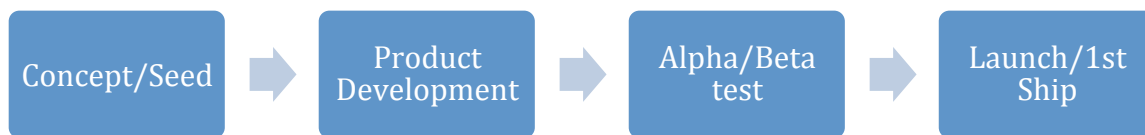


Figura 3.3: Schema logico Product Development

Concept/Seed: con poche righe si spiega la visione della compagnia e gli obiettivi che si vogliono raggiungere. Attraverso alcune interviste e ricerche di mercato ci si convince che l’idea pensata avrà successo e sarà accettata da una larghissima fetta dell’utenza. Si ha l’idea che il bisogno individuato sia sentito dai clienti. In seguito ci si impegna per trovare i canali di distribuzione, i competitor più vicini e come diffe-

renziarsi da essi. Attraverso diagrammi di positioning si spiega l'azienda, il prodotto e i suoi benefici a possibili investitori.

Product Development: si entra nel core del processo, tutti smettono di parlare e si comincia a lavorare. Gli ingegneri si dedicano a progettare e costruire il prodotto, il reparto di marketing ridefinisce la dimensione del mercato e cerca i primi clienti. Si assume personale per gestire le relazioni pubbliche.

Alpha/Beta test: assieme ad un piccolo gruppo di utenti, si lavora per testare il prodotto. Da qui nascono le 2 famose fasi di alpha e beta testing, molto note nel campo del Software Engineering, in cui si suddivide il lavoro di testing. Alpha testing che si occupa di collaudare il prodotto all'interno dell'azienda, non appena terminato. Beta testing che invece avviene solo quando è stato completato il passo precedente, prevede un collaudo esterno fatto con pochi clienti, facendo notare che il prodotto non è ancora di qualità e richiederà sicuramente la correzione di nuovi errori. Una volta passate le due fasi di alpha/beta testing si è pronti a lanciare il prodotto: gli investitori valutano l'andamento dell'azienda in base alle prime consegne ai clienti.

Launch/1st Ship: La compagnia entra in una sorta di "Big Bang spending mode". Ovvero attraverso spese di assunzioni, partnership, marketing e distribuzione si entra in un vicolo ad altissimo tasso di "Burn Rate". Se il prodotto non è realmente richiesto dal mercato, e non è stata creata una solida base di utenti disposti a comprarlo, le spese sono in continua crescita e i ricavi stentano a decollare. Si entra così nella spirale della morte: per incrementare le vendite si spendono ancor più soldi in marketing, assunzioni e licenziamenti. La bancarotta è alle porte [3].

Uno degli errori più importanti che molte Startup possono commettere è quello che prende il nome di "Premature Scaling", che potremmo chiamare "ingrandimento prematuro". Questo errore si commette quando ai primi acquisti, da parte dei clienti, si pensa di aver immediatamente bisogno di un'organizzazione completa. Finché non esiste una solida base d'utenza, che si raggiunge solo attraverso i clienti Early Adopters, è inutile passare ad organizzazioni più strutturate, composte da dipartimenti di

marketing, vendite, etc... Lavorare con pochi utenti, poco esigenti, è la soluzione migliore per capire come è recepito il prodotto e se può aver successo.

Non ci dilungheremo sulla spiegazione del processo di Product Development, perché molto semplicemente il nostro intento non è quello di stravolgere questo processo, piuttosto vogliamo spiegare come sia fondamentale che i due processi avvengano in parallelo e si “confrontino” in alcuni punti fondamentali. Per questo motivo aggiungeremo 2 passi che permettono la sincronizzazione fra i due team di Customer e Product Development.

3.4.1 Vision Specs, 1st Prototype

Non appena forgiamo l’idea o la visione, al team d’ingegneri saltano subito all’occhio le funzioni e le caratteristiche che il prodotto deve possedere. Sin dall’inizio possiamo delineare le caratteristiche principali del prodotto che andranno convalidate assieme al cliente. Questa parte di convalida permette di fare il minimo indispensabile, ossia di inserire solo le caratteristiche strettamente utili secondo il cliente. Le release future, soprattutto quelle indirizzate al “grande pubblico”, saranno completate con molte più funzioni.

Prototipo/presentazione iniziale

Si passa alla fase di realizzazione di un prototipo o di una presentazione iniziale, per far saggiare la soluzione agli EarlyVangelist. Avere un “qualcosa” da proporre al cliente, durante la fase test-prodotto del Customer Discovery, è molto più d’impatto di un qualsiasi discorso ben studiato. Quando il team di Customer Development ha finito la fase di test-problema, si sincronizza con l’altro team per ridefinire alcune caratteristiche del prodotto che possono esser state dimenticate. Portare un’idea di prodotto che è già leggermente collaudata, al primo incontro con il cliente, fa guadagnare del tempo per lo sviluppo.

Review prototipo

Qui avviene una revisione più importante delle specifiche del prodotto. Abbiamo incontrato i nostri contatti e, durante la fase di “Prototipo/presentazione iniziale”, gli è stata proposta un’idea iniziale della soluzione. A questo punto se il problema e il bisogno associato esistono realmente, dalle interviste avremo ottenuto diversi suggerimenti riguardanti il prodotto. Se il cliente apprezza l’idea di prodotto che vogliamo creare, avrà di sicuro in mente quali funzioni principali si aspetta siano implementate. Raccogliamo tutte queste caratteristiche: quelle più richieste faranno parte delle specifiche per il nostro MVP (Minimum Viable Product).

3.4.2 Soluzione Good Enough

Arrivati a questa fase abbiamo il compito di sviluppare un prodotto che rispetti le caratteristiche raccolte per l’MVP. Il prodotto dev’esser pronto non appena si comincia la vendita agli EarlyVangelist. Prodotti molto complessi richiederanno molto tempo, in questa situazione sarà indispensabile parlare con gli acquirenti e spiegarli la situazione: l’importante è aver in mente cosa si andrà a produrre e rispettare i “patti” con i clienti. Molti di essi saranno disposti ad abbracciare la vostra soluzione ancor prima che sia disponibile una release 1.0. Non appena il prodotto è pronto si può vendere la soluzione agli utenti più innovatori e accogliere tutto il feedback apportato. Avviene quindi uno scambio bidirezionale fra i clienti e il team di Product Development per capire se tutte le caratteristiche richieste sono state implementate e quali errori vanno corretti. La fase finale di verifica del Customer Validation controlla che il prodotto mantenga le promesse funzionali. L’MVP sarà la release 1.0 del prodotto, versioni successive verranno irrobustite in tutte le funzioni esistenti e se ne aggiungeranno di nuove, in base alle richieste degli utenti.

3.5 Introduzione ai Processi di Customer/Product Development

Guardando la figura del modello ci accorgiamo come il processo di Customer e Product Development siano strettamente legati con il processo per la definizione del business model. In particolare quest'ultimo prende in input le ipotesi "validate" dal passo di Customer Discovery. È quindi importante mantener aggiornato ognuno dei due processi, quando avvengono delle modifiche.

In entrambe le fasi del Customer Development è possibile svolgere in parallelo le attività necessarie allo sviluppo del prodotto (Product Development). Per questo motivo andremo ad accorpate e definire le attività di Customer Development e Product Development in due macro processi. All'interno di ogni macro processo è presente una checklist composta di svariate domande, che consente all'imprenditore di confrontare il proprio processo con il nostro.

3.5.1 Schema Input/Output e Checklist: Customer Discovery e Visions Specs

INPUT

Team di Customer Development

Necessità di una Business Idea o di una Vision. I passi precedenti di "Productive Thinking" dovrebbero aver aiutato l'imprenditore a pensare, valutare e raffinare un'idea di business interessante.

Team di Product Development

Ha bisogno delle ipotesi iniziali (lista delle caratteristiche, utilizzatori, tipo di mercato, etc...) per lavorare sin da subito alla realizzazione di un prototipo o di una presentazione. Quest'ultima è da tenersi in considerazione nel caso la realizzazione del prototipo richieda troppo tempo, che comunque comporta uno sviluppo in paral-

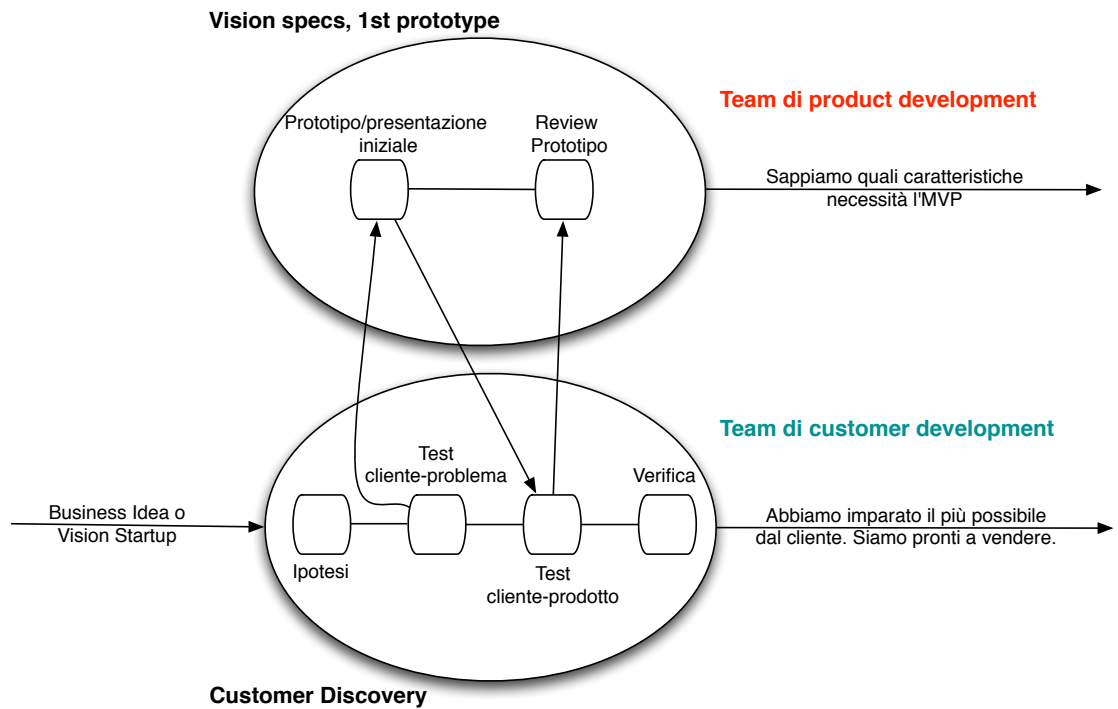


Figura 3.4: Processo a blocchi Customer Discovery insieme al Vision Specs

lelo del prodotto/soluzione da parte del team.

OUTPUT

Team di Customer Development

Alla fine di questo processo, con le interviste effettuate, si conoscono profondamente le esigenze dei clienti e si è pronti a vendere il prodotto (agli EarlyVangelist).

Team di Product Development

Si conoscono le caratteristiche necessarie affinché la prima release sia appetibile per il mercato degli EarlyVangelist. In altri termini, si sono raccolte le informazioni necessarie a definire con precisione come debba essere l'MVP della nostra soluzione/prodotto.

Minimum Viable Product è un termine preso in prestito dall'informatica: indica un prodotto con possiede le caratteristiche minime indispensabili per poter esser immesso sul mercato. Ricordiamo che il mercato che attualmente ci interessa è quello degli utenti visionari, anche chiamati EarlyVangelist.

DOMANDE:

Fai le tue ipotesi (Ipotesi)

- Il prodotto, quale problema risolve? È un bisogno latente (tu hai la soluzione e lui non sa di aver questo bisogno) o attivo (sentono che c'è questo bisogno ma non sanno come risolverlo)?
- Fare una pagina di caratteristiche del prodotto. Qual è il suo obiettivo principale?
- Lista dei benefici: Le caratteristiche introdotte cosa permettono all'utente di fare? (novità, velocità, maggior produttività, economicità, nuove funzioni...)
- Chi è il tipico utilizzatore del prodotto? Definire uno o più segmenti.
- Il cliente, è colui che decide l'acquisto?
- Qual è il più grande "fastidio/dolore/problema" del cliente interessato? Di quali funzioni minime ha bisogno per acquistare il prodotto?
- Quale prezzo è disposto a pagare? (pensare al prezzo massimo che almeno metà della clientela sarebbe disposta a pagare)
- Quali mezzi utilizzare per far conoscere il prodotto ai clienti? (pubblicità, passaparola, seminari, partners...)
- Quali sono i trend attuali secondo i clienti? (Riguardanti infrastrutture, utenti, distribuzione, marketing etc...)
- Ipotizzare il tipo di mercato e in base ad esso pensare al positioning.
- Perché i clienti dovrebbero comprare da voi?
- Quali sono i competitor che vi preoccupano?

Test cliente-problema

- Trovare 50 clienti potenziali per capire cosa pensa realmente il cliente. Chiamare: investitori, imprenditori, avvocati, commercianti, conoscenze. . .
- Contattarli telefonicamente o via e-mail e fissare degli appuntamenti. Spiegare che in primo luogo non c'è l'obiettivo di vendere il prodotto, ma raccogliere delle opinioni sul loro stile di vita e sui loro problemi.
- Attraverso un questionario si viene a conoscenza delle seguenti informazioni:
 - Come lavorano nella vita di ogni giorno?
 - Qual è il loro dolore più grande e cosa farebbero se avessero una bacchetta magica per risolverlo?
 - Se avessero un prodotto come il nostro, descrivendo dall'alto la soluzione, cambierebbe qualcosa? Lo userebbero spesso e risolverebbe il/i problemi più critici?
 - Chi pensate abbia un prodotto simile al nostro? Come venite a conoscenza di nuovi prodotti?
- Capire subito se il cliente intervistato potrà essere un futuro compratore o meno.
- Prendere dei contatti con aziende vicine al vostro mercato, analisti, media, influenzatori. Visitare le fiere per capire la direzione generale del mercato in cui ci s'inserisce. Capire i trend, gli attori chiave e i problemi irrisolti. Contattarli direttamente.

Prototipo/Presentazione Iniziale

- Assicurarsi di avere gli strumenti e il personale per realizzare le caratteristiche ipotizzate. Almeno per le funzioni base del prodotto.
- Realizzare un prototipo da mostrare, alla fine delle interviste. Se è troppo difficile realizzarlo in breve tempo, proporre una demo grafica oppure una presentazione, per indicare problema-soluzione secondo la visione della startup.

Test cliente-prodotto

- Le specifiche del prodotto preliminare (prototipo), soddisfano i bisogni del cliente? (alla perfezione, più o meno, per niente).
- Rivedere la lista delle caratteristiche e dare dei tempi alle future release.
- Creare una lista di cinquanta clienti potenziali su cui testare la visione e il prodotto, contattarli telefonicamente.
- In questa fase bisogna mostrare la presentazione/demo realizzata. Bisogna capire se abbiamo identificato correttamente il problema del cliente, se sono disposti a comprarlo, quali caratteristiche sono indispensabili al primo giorno d'uscita e cosa ne pensano del prodotto.
- Controllare di aver convalidato tutte le ipotesi fatte nelle fasi precedenti.
- Formalizzare e aggiornare le specifiche del prodotto, programmare le release dei prossimi 18 mesi.

Review Prototipo

- Avviene un nuovo riallineamento delle specifiche del prodotto.
- Le nuove specifiche aggiornate ci consentono di procedere con maggior sicurezza nella produzione della soluzione/prodotto.
- L'obiettivo prossimo è quello di realizzare un prodotto "Good Enough": si riceverà molto feedback da parte degli utenti, spendendo il "minimo" nello sviluppo.

Verifica

- Il cliente è veramente disposto a pagare la soluzione al problema riscontrato? In molti casi il problema esiste ma non è talmente grave da poter esser preso in considerazione.
- Il vero problema e l'impatto sull'intera azienda interessata è stato capito?
- Qual è il prezzo medio di vendita e il valore di ogni cliente (per quanti anni può portare guadagni)?

3 *CUSTOMER/PRODUCT DEVELOPMENT*

- In termini di ROI, si riesce a dimostrare i benefici della soluzione?
- Qual è la dimensione del mercato (riferendosi al competitor più grande, pensare cosa vorrebbe dire esser grandi come lui)?
- Quanto costerà sviluppare il prodotto, mantenere/acquisire ogni nuovo cliente e produrre ogni pezzo?

3.5.2 Schema Input/Output e Checklist: Customer Validation e prodotto “Good Enough”

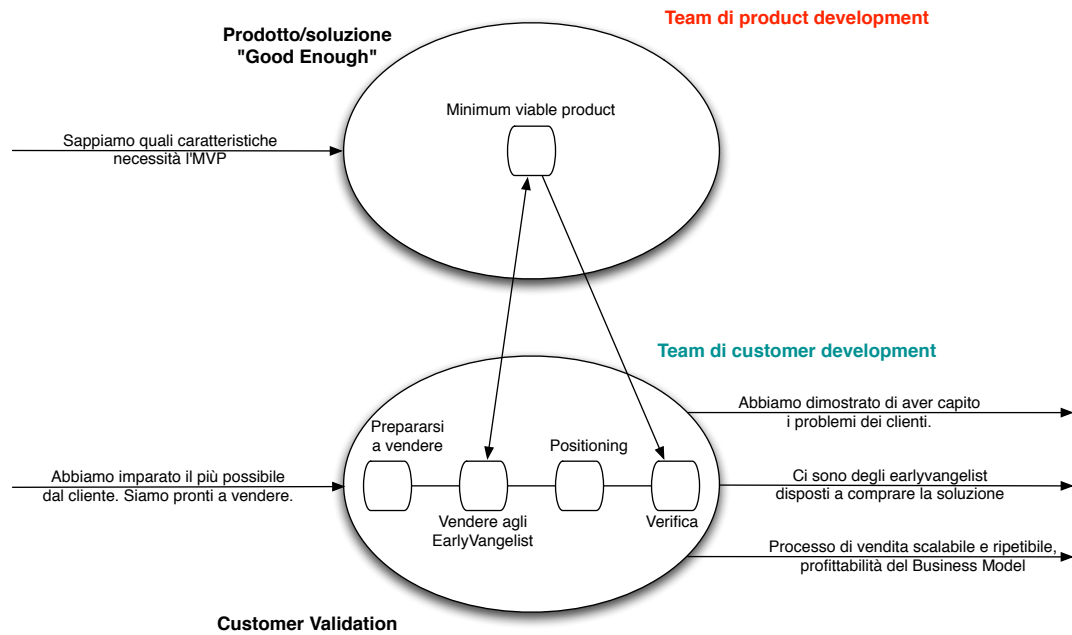


Figura 3.5: Processo a blocchi Customer Validation insieme a prodotto “Good Enough”

INPUT

Team di Customer Development

Guardando il passo precedente si vede come sia necessario aver imparato quanto più possibile dalle interviste con il cliente. Conosciamo quindi i loro problemi, cosa si aspetterebbero come soluzione, quali canali “ascoltano” per interessarsi a nuovi prodotti, etc. . . Rivolgendo particolare interesse ai “visionari” (EarlyVangelist), ci siamo proposti di reperire un buon numero di essi al fine di raccogliere i loro preziosi pareri e capire l’interesse nei confronti del nostro prodotto.

Team di Product Development

Conoscere le specifiche del prodotto MVP da sviluppare.

OUTPUT

Team di Customer Development

Alla fine di questo processo, con le interviste effettuate, si conoscono profondamente le esigenze dei clienti e si è pronti a vendere il prodotto (agli EarlyVangelist).

Convalidare i problemi dei clienti, ossia esser sicuri che il problema sia stato capito perfettamente e che esista un reale bisogno di tale soluzione.

Esistono degli EarlyVangelist disposti a pagare per ottenere il prodotto.

Verificare che il business model ideato sia funzionante, in termini di profitto ed anche in termini di scalabilità e ripetibilità (vendite, canali, positioning, etc...)

DOMANDE:

Prepararsi a vendere

- La Value Proposition è stata definita nel processo di Business Model. È di tipo incrementale, trasformativo oppure emotiva?
- Realizzare tutti i materiali indispensabili per presentare l'intera suite del prodotto: presentazioni di vendita, datasheet del progetto, white papers, sito internet dell'azienda, listino prezzi e demo per le vendite.
- Definire la "catena alimentare" di come raggiungere i clienti? Chi sta in mezzo? Costi dei canali diretti e indiretti.
- Realizzare una "Mappa delle vendite" iniziale: mappa organizzativa delle influenze, di accesso ai clienti, delle strategie di vendita e il piano per l'implementazione di tutto ciò.
- Assumere una persona addetta a chiudere le vendite, il cosiddetto "Sales Closer". Non dipendenti che pensano a costruire dipartimenti addetti alla vendita. Solo una persona che ha come scopo portare a casa l'ordine del cliente.
- Rivedere e accordarsi sui seguenti argomenti:
 - Collateral Sales, ossia aggiornare tutti i materiali definiti al punto due;

- supporto alle vendite, impegnarsi a gestire tutte le chiamate fra visionari e tecnici delle vendite;
- guadagnerai abbastanza? Hai stimato il giusto prezzo? Stessa cosa per il prezzo post-vendita come l’assistenza.
- Pensare alla costruzione della futura dirigenza in base alle proprie esigenze. Fare una mappa senza procedere con le assunzioni.

Vendere agli EarlyEvangelist

- Trovare i visionari. Clienti che possono comprare il prodotto, ancor prima che esso venga completato. La soluzione pensata da loro è simile o uguale a quella da noi proposta. Ci credono molto.
- Fare una lista di 50 possibili clienti su cui testare l’idea, si possono utilizzare quelli del passo precedente se sembravano interessati. Contattarli telefonicamente.
- Concludere gli affari con i visionari ancor prima che il prodotto sia finito e consegnato: esser flessibili sui pagamenti ma non esagerare con gli sconti.
- Concentrarsi sui canali di vendita. Come fanno i soldi? Come funziona il loro business model e per quale cifra minima vogliono esser “disturbati”?
- Pensare anche agli integratori di sistemi che possono esser d’aiuto. Pensare delle partnership a riguardo.

Minimum Viable Product

- A questo punto dev’esser pronta una release 1.0, senza fronzoli. Un prodotto MVP.
- Appena cominciano i primi ordini del prodotto, si ottiene un feedback dagli EarlyVangelist che permette di capire se le caratteristiche importanti sono implementate. In caso contrario, procedere all’implementazione il prima possibile.
- Quali caratteristiche “secondarie” ci richiedono gli utenti? Utile per le future release.

Positioning

Per parlar di positioning bisogna esser sicuri di conoscere con certezza il tipo di mercato in cui ci s'inserisce: nuovo prodotto in un mercato esistente, risegmentare un mercato esistente oppure creare completamente un nuovo mercato.

PRODUCT POSITIONING

- È il tuo prodotto, un sostituto di qualcosa che esiste già? = (Nuovo prodotto in un mercato esistente)
 - Gli utenti, il mercato e i competitor sono noti. Quali sono le caratteristiche del prodotto e quali problemi risolve? Quali sono le caratteristiche di punta dei competitor e quali problemi principalmente risolvono?
 - Fare uno schema 3D che vi differenzi dai vostri competitor sulla base di tecnologia, performance e margini di guadagno.
 - Perché un cliente dovrebbe comprare il vostro prodotto?
 - Sviluppare una frase di positioning che risalti gli attributi vincenti del prodotto rispetto ai competitor (migliore, più veloce, etc).
- È una variante di qualcosa già esistente, che però genera qualcosa di nuovo? = (Risegmentare un mercato esistente)
 - Utenti sono probabilmente noti, positioning dell'azienda in questo mercato "esteso" è sconosciuto e critico, il positioning del prodotto è anch'esso sconosciuto e critico. Se esistono dei competitor, vuol dire che abbiamo sbagliato qualcosa (ricordiamo che offriamo qualcosa di unico, sia che sia un prodotto di nicchia o un prodotto a basso costo).
 - Far capire il cambiamento che la tua azienda ha apportato al mercato.
 - Se risegmentazione low-cost, indicare l'insieme delle caratteristiche e il prezzo. Per un prodotto di nicchia descrivere il modo in cui si risolve il problema e marcarne la mancanza nei prodotti simili.

- È qualcosa di totalmente nuovo? = (Crea completamente un nuovo mercato)
 - Utenti ignoti, posizionamento dell'azienda sul mercato sconosciuto e critico, competitor inesistenti, posizionamento del prodotto è secondario. Si deve pensare a far capire il problema ai possibili clienti, che finora non hanno mai visto cose simili.
 - Elencare i mercati più vicini al nostro.
 - Perché migliaia di clienti dovrebbero spostarsi nel nostro mercato?.
 - Descrivere il problema che risolve il prodotto e i benefici che ne comporta.

COMPANY POSITIONING

- Definire i valori primari del team che fonda l'azienda. Quello in cui si crede: non profitti o prodotti.
- Definire una mission statement, ossia le persone a cui ci si rivolge, il team che ne fa parte e lo scopo finale che ne giustifica l'esistenza sul mercato.
- Programmare degli incontri con gli analisti del mercato d'interesse. Ascoltare opinioni e suggerimenti a proposito del positioning e delle caratteristiche implementate sulla soluzione.

Verifica

- Il dipendente assunto come "Sales Closer" crede che altre persone addette alle vendite siano in grado di replicarlo? Il prodotto si vende senza difficoltà?
- Degli affari sono "sfuggiti" per causa del prezzo troppo alto?
- Quanto costano i canali di distribuzione?
- Quanto costerà acquisire ogni nuovo cliente?
- Ha senso questo business model? È profittevole?

3.6 Misurare Product/Market Fit

L'ultimo punto del nostro modello prevede una prova finale: capire se il nostro prodotto è realmente richiesto dalla clientela. Il termine "Product/Market fit" significa essere in un buon mercato con un prodotto che soddisfa tale mercato. È molto semplice capire se tutto ciò sta accadendo o meno. Nel primo caso i clienti comprano il prodotto alla velocità di produzione che riusciamo a sostenere, o nel caso di servizi internet l'uso cresce con l'aumentare della potenza di calcolo messa in gioco dalla Startup. Esiste quindi una reale richiesta del prodotto.

In caso di mancato raggiungimento del "Product/Market fit", i clienti non riescono a trarre molto valore dal tuo prodotto, il passaparola è minimo perché poca gente è veramente affascinata dalla soluzione e le vendite sono di conseguenza in piccola crescita con periodi di stallo. Molti affari non sono mai stati portati a termine.

Un metodo ancor più semplice per misurare il proprio "Product/Market fit" è quello di proporre un questionario agli utenti che hanno acquistato il prodotto/servizio. Le domande tipiche sono:

- Come sei venuto a conoscenza del nostro prodotto?
- Come ti sentiresti se non potessi più utilizzarlo?
- Quali alternative utilizzeresti?
- Qual è il beneficio primario che ne trai?
- Hai mai raccomandato il prodotto a qualcuno?
- Quale tipo di persone pensi gioverebbero maggiormente dall'utilizzo del prodotto?
- Come possiamo migliorarlo rispetto ai tuoi bisogni?

Per l'esperienza di Sean Ellis, facendo una stima sui risultati di 100 Startup, ha notato che se almeno il 40% delle persone risponde che sarebbe "molto delusa" alla seconda domanda del questionario, allora significa che siamo sulla strada giusta e

abbiamo raggiunto un buon “Product/Market fit” [16]. A questo punto è giusto considerare tutte le altre risposte per pensare a realizzare un prodotto migliore basato sui consigli dei clienti.

È arrivato il momento di migrare la struttura della Startup, costituita da team di Customer Development, Product Development e Sales Closer in un’organizzazione composta dai classici dipartimenti funzionali come marketing, vendite, produzione, etc... Ricordiamoci che questo grande salto è possibile solo quando le risorse finanziarie lo permettono. Finché possibile è meglio restare una piccola Startup e soddisfare il maggior numero di clienti raggiungibile: quando si vede che per aumentare la produttività è necessario un ampliamento, allora vuol dire che è la soluzione giusta (anche qui esistono delle metriche che aiutano a decidere).

Se non abbiam raggiunto il Product/Market fit?

Nella maggior parte dei casi non raggiungerete il Product/Market fit. Vi accorgete che pur avendo un buon team e un prodotto interessante, manca sempre il pezzo più importante... il giusto mercato. Se avete realmente la vena imprenditoriale, tutto questo non deve scoraggiarvi: Albert L. Page afferma che ogni 100 nuove idee di prodotto, create dalle aziende, 9.4 hanno successo commerciale [8]. Questo indica come sia necessario un ciclo d’ideazione, prova e fallimento per almeno 10 volte, prima di arrivare all’idea di prodotto vincente. In gran parte dei casi l’idea del fondatore non è sbagliata, tuttavia è necessaria una giusta combinazione fra prodotto, mercato e contesto in cui ci si inserisce.

Pensare a un business model completamente nuovo, pur mantenendo l’idea iniziale o parte di essa, è quello che chiamiamo “Passare al Piano B”. Nel paragrafo successivo vedremo in dettaglio cosa intendiamo.

3.7 Getting to Plan B

L'espressione "Getting to Plan B" viene introdotta da *John Mullins e Randy Komisar* nell'omonimo libro [8]. "Avevamo finito tutti i soldi messi a disposizione" è spesso la motivazione che le Startup usano quando descrivono il loro fallimento. Tuttavia questa risposta non è un motivo, ma una conseguenza di un business model mal congeniato. È quindi necessario aver pensato un nuovo business model, chiamato Plan B, da poter sostituire non appena ci si accorge che il Plan A non sta funzionando come ci si aspetta. Con il termine nuovo intendiamo dire, mettersi a tavolino, dimenticare completamente il vecchio modello e riprovare tutto l'iter d'ideazione e definizione proposto dal report. L'idea da cui si può partire può esser attinente al vecchio modello ma è necessario che il processo di pensiero prenda delle strade "inexplorate" al fine di ottenere un piano che sia realmente innovativo. In moltissimi casi, costruire un modello di business valido richiede tempo, fallimenti, apprendimento e nuovi tentativi: il classico processo che abbiamo già citato con il nome "Trail and Error". Rispetto alla figura 1.1 del modello proposto, quando il "Product/Market fit" non è raggiunto, c'è una freccia che ritorna indietro e rivaluta completamente tutto il business model, a partire dalla Value Proposition. Dalle statistiche precedenti sui prodotti vincenti si può ben capire che il Plan B può esser facilmente sostituito da un Plan C,D,E...L, tutto questo finché non si trova una soluzione che è veramente vincente.

Un aneddoto molto interessante che rispecchia questa filosofia riguarda l'imprenditore Max Levchin. Sin da sempre era attratto dall'idea di portare la crittografia sui palmari, per mettere in sicurezza le informazioni contenute su di essi. Pensando al mercato business, era convinto che molte aziende sarebbero state disposte a comprare il suo prodotto. Con questa idea avviò una Startup, tuttavia dopo mesi e mesi di presenza sul mercato si accorse che le cose non andavano come si aspettava. La richiesta di "sicurezza sui palmari" non è mai decollata. Successivamente passò ad un Plan B che focalizzava l'idea esclusivamente su un software che crittografava le informazioni, ma anche questo non ha mai preso piede come i suoi successivi Plan C,D ed

E. Il Plan F invece consisteva nel creare un sistema sicuro, attraverso la crittografia, per il trasferimento di soldi fra PalmPilot (un palmare prodotto da Palm molto in voga negli ultimi anni '90). Per dimostrare le funzionalità del software, crearono una versione completa e curata per Palm e una versione “demo” Web-based. Anche qui le cose sembravano non funzionare, la versione per Palm era decisamente sottotono, a differenza della “demo” che stranamente era più richiesta. Max ricevette una proposta da una casa di aste chiamata eBay (siamo nel 2000), voleva utilizzare il logo del prodotto di Max Levchin, per invogliare i clienti della piattaforma ad utilizzare il sistema sicuro di pagamenti. Di primo impatto la richiesta venne categoricamente rifiutata, ma col passare del tempo Levchin capì che aveva completamente sbagliato il mercato di clienti a cui rivolgersi. Si buttò a capofitto sullo studio di un Plan G e nel giro di pochi mesi nacque la società PayPal, acquisita negli ultimi anni da eBay per 1.5 miliardi di \$.

Capiamo quindi che la tenacia, un po' di fortuna e la continua voglia di pensare a un piano nuovo, sono molto più profittevoli del perseverare sulla stessa idea fino a quando non si arriva alla bancarotta. Piccole modifiche a un business model che non funziona, non faranno certamente dei miracoli. Esser sempre pronti a cambiare piano, non appena ci sono i primi sintomi, è un consiglio che può rivelarsi veramente vincente e non perdente come in molti casi si tende a pensare.

3.8 Considerazioni sulla competitività del business model

Il business model può esser visto come una combinazione di scelte e conseguenze. Le scelte prese per caratterizzare la propria Value Proposition portano chiaramente a delle conseguenze. Cerchiamo ora di distinguere scelte e conseguenze in sottocategorie più specifiche. Come si può vedere dalla figura 3.6 le scelte si suddividono in Politiche, Beni e Governance [9].

Le Politiche sono quelle linee guida per le azioni che l'azienda adotta per tutti i suoi

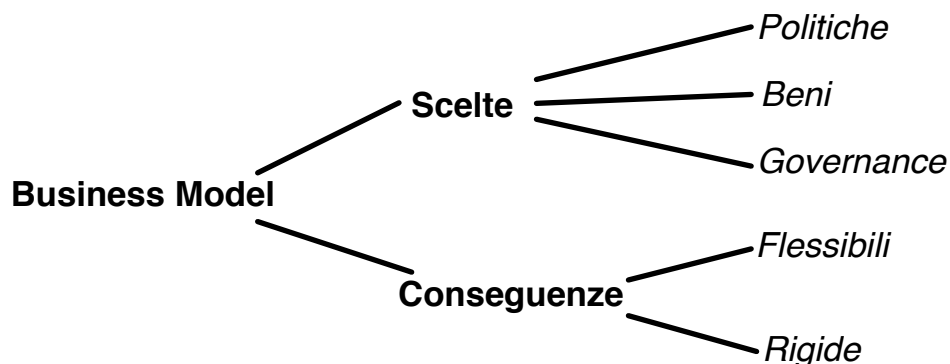


Figura 3.6: Scelte e Conseguenze

aspetti operativi. Possono riguardare la posizione in cui devono nascere nuovi stabilimenti (in un certo paese o in un certo tipo di area), il prezzo di vendita, etc... I Beni molto semplicemente riguardano quelle risorse tangibili che l'azienda possiede: stabilimenti di produzione, sistemi informatici, negozi di vendita di proprietà dell'azienda e così via. Le Governance sono in riferimento a tutti quei contratti che servono per acquisire un diritto decisionale su Politiche e Beni. La nostra Startup potrebbe decidere di voler utilizzare un cluster di computer con altissime capacità di calcolo, le governance, in questo caso sui Beni, decidono come acquisire queste risorse: si potrebbero comprare dei cluster, oppure c'è la possibilità di prenderli a noleggio da altre aziende che offrono tale servizio (tipo in cloud computing per esempio).

Anche le conseguenze si suddividono in 2 categorie, quelle Flessibili e quelle Rigide. Una conseguenza si dice flessibile se è sensibile alle scelte generate. Questo significa che appena cambiamo scelta, in maniera quasi immediata anche la conseguenza tende a cambiare. Se una delle nostre scelte, come può essere il prezzo di vendita, passa da un momento all'altro da "Prezzo Basso" a "Prezzo Alto", quasi direttamente anche il volume di vendita cambia da "Alto" a "Basso". Una conseguenza rigida invece non cambia così rapidamente. Se da un giorno all'altro una casa che produce

un sistema operativo, cambiasse le proprie politiche sui prezzi, passando da bassi ad alti, il numero di computer su cui è presente il sistema operativo non cambia così drasticamente: probabilmente con il tempo ci saranno meno acquisti da parte dei clienti, ma il software già installato, di sicuro non sarà immediatamente sostituito da un quello di concorrente.

Il mio business model è efficace?

Molte volte ci capita di chiederci se il business model ideato potrà avere veramente successo in futuro. Quello di cui ora vogliamo parlare, sono dei punti cruciali che Harvard Business School identifica per capire se un business model è buono [9]. Un business model veramente convincente deve possedere quattro caratteristiche:

- allineamento con l'obiettivo;
- rinforzo;
- cicli virtuosi;
- robustezza.

Il primo punto si occupa di fare le scelte giuste, per arrivare a delle conseguenze che permettano di **allinearsi con l'obiettivo** preposto dall'azienda. In tutti casi gli obiettivi sono multipli e possono includere la massimizzazione del profitto, una crescita veloce, lo sviluppo di un'area d'interesse e così via. Sia chiaro che gli obiettivi da raggiungere, sono proprio le conseguenze che otteniamo dalle nostre scelte: un'azienda non sceglie di massimizzare il profitto, ma fa delle scelte affinché come conseguenza si ottenga la massimizzazione del profitto.

Quando troviamo delle scelte che sono complementari l'una con l'altra, allora diciamo che siamo in presenza di **rinforzo**. Supponiamo che A e B siano due scelte che l'azienda prende e C invece sia l'insieme di tutte le altre scelte adottate. Sia $o(A,B,C)$ una misura che permette di capire quanto sono stati raggiunti gli obiettivi dell'azienda facendo le scelte A, B e C. Maggiore è $o(.)$ e più son soddisfatti i goal

preposti. Si dice che B complementa A, se $o(A,B,C)-o(0,B,C) > o(A,0,C)-o(0,0,C)$, dove 0 indica non prendere la scelta A, B o C a seconda della posizione in cui è inserito. È come se la scelta A riuscisse a raggiungere maggior efficacia se fatta in concomitanza ad un'altra scelta B. Teniamo presente che se A e B sono complementari l'uno con l'altro per un certo $C=C1$, potrebbe succedere che non lo siano più non appena $C=C2$. Supponiamo che A sia la scelta del prezzo basso e B sia invece forte pubblicitazione. A e B sono chiaramente due scelte complementari perché il prezzo basso è più d'impatto se c'è una grande campagna pubblicitaria che lo promuove, viceversa la grande campagna pubblicitaria fa presa più facilmente se il prezzo del prodotto è basso. Fare scelte del tutto in contrapposizione fra loro, come potrebbe essere “contenere i costi” ed “offrire un servizio di prima classe”, sono un chiaro esempio di mancanza di rinforzo ed in molti casi determinano un fallimento nel raggiungimento degli obiettivi preposti.

I **cicli virtuosi** sono delle catene di feedback positivo che aiutano il modello di business a guadagnare forza con il tempo. I cicli in generale si creano nel momento in cui le conseguenze, dovute alle scelte, sono a loro volta in grado di dar vita a nuove scelte. I cicli virtuosi (quelli buoni) si creano quando si rafforzano alcuni componenti del modello ad ogni iterazione del ciclo. Un esempio classico è quello della Honda: scegliendo i prezzi bassi per le proprie moto, la conseguenza più logica porta a dover generare un alto volume di vendita. Tutto questo ha permesso all'azienda di abbassare la curva di apprendimento per la costruzione dei prodotti e un'altra conseguenza è quindi stata quella di ottenere dei bassi costi di produzione. Bassi costi di produzione che hanno rafforzato la scelta iniziale di proporre un prodotto a basso prezzo. Ad ogni iterazione l'azienda è riuscita a mantenere i prezzi bassi perché i costi erano via via sempre più decrescenti.

La **robustezza** riguarda l'abilità del business model di mantenersi efficace nel tempo. L'economista Pankaj Ghemawat ha identificato quattro importanti situazioni che possono minacciare il sostentamento del business model di una Startup [5].

L'*imitazione* è semplicemente la replicabilità del tuo business model da parte di

aziende competitor o non ancora. Ci sono diversi motivi per cui copiare il modo di lavorare di un'azienda è molto difficile: pensiamo a quei business model con conseguenze rigide come l'esperienza, la reputazione, la cultura o delle relazioni privilegiate con clienti di un certo calibro. Non cambiando velocemente e richiedendo molto tempo per consolidarsi, rendono l'imitabilità del business model molto complicata e di sicuro insuccesso da parte dei concorrenti. In aggiunta la presenza di rinforzi e ancor di più la complessità di un business model, possono complicare decisamente il processo di copiatura e non fanno capire a pieno come l'azienda riesca ad essere così profittevole.

Potere contrattuale dei clienti, fornitori, compagnie complementari e altre industrie che partecipano a consegnare il valore voluto. I problemi più comuni avvengono quando un'azienda investe grandi somme in beni specifici che rende difficile distaccarsene o allacciare partnership con aziende differenti. Spesso chiamato anche "Lock-In".

L'impigrirsi è un'altra minaccia che può indebolire il business model dell'azienda. Questo avviene in molti casi quando c'è poco controllo e poca motivazione dei dipendenti. In molti casi avviene quando l'azienda ha già raggiunto gli obiettivi iniziali in maniera soddisfacente e si prefigge dei nuovi punti d'arrivo. Un'idea interessante è quella di fare delle scelte che mirino ad ottenere come conseguenza una cultura del "duro lavoro". Tutto questo può esser fatto rendendo più partecipi i dipendenti, facendoli sentire veri e propri "soci" dell'azienda.

L'ultima minaccia che Ghemawat identifica è quella della *sostituzione* che si riscontra quando il cliente non percepisce più così importante, il valore che l'azienda conferisce. Questo può succedere quando l'azienda non resta al passo tecnologico o quando i competitor si affacciano al mercato con soluzioni innovative, di qualità e con prezzi inferiori. Esempio importante può esser quello di Nokia negli ultimi 5 anni. L'azienda ha sempre avuto una grandissima reputazione da parte di tutta la clientela Europea, Asiatica ed in parte Americana. Tuttavia le scelte sbagliate e l'insistenza verso un sistema operativo non adatto, hanno portato i clienti a preferire i competitor dell'azienda.

Abbiamo usato diverse definizioni formali e informali per spiegare cosa sia un business model e si potrebbe parlare molto a lungo dell'argomento. Definire quale sarà il proprio modo di far funzionare la Startup, non vuol dire solo riempire quei 5 tasselli che abbiamo elencato nelle pagine precedenti, quelli si definiscono in maniera automatica non appena si ha in mente quale sia la propria visione. Ciò che è più importante studiare è un modello che sia innovativo per il settore di mercato in cui ci si trova: spesso modelli usati in precedenza in altri segmenti, possono sembrare innovativi se applicati a frontiere completamente diverse. Per esempio se pensiamo al modello Razor & Blades, rovesciato ed applicato alla vendita della musica e ai lettori Mp3, otteniamo uno dei successi commerciali più rilevanti degli ultimi 20 anni dato dal connubio iPod e iTunes Store. La discussione finale riguardante le minacce al proprio business model, è utile per capire quali possono essere e come tenerle sotto controllo. In questo modo siamo sicuri che abbiam fatto il più possibile per irrobustire e rendere ripetibile il successo ottenuto dalla Startup.

Capitolo 4

CitiEasy: un esempio di applicazione

In questo capitolo si propone la rivisitazione di un'idea nata durante il corso di Economia dell'Informazione A.A 2010/11 che prende il nome di CitiEasy. L'esempio non vuole essere una dimostrazione della validità del metodo, in quanto questa verrebbe verificata solo attraverso la sperimentazione su più casi reali, piuttosto vuole essere una guida concreta che aiuti il lettore a creare il proprio modello di business. Le parti relative al Customer/Product Development sono in parte simulate, vista l'impossibilità di svolgere le interviste e le vendite necessarie al processo. Per ricollegarci al processo iniziale procederemo subito con la discussione della fase che descrive in maniera molto generica l'idea della Startup.

4.1 Idea di Business

Possiamo riassumere in un'unica frase l'obiettivo di quest'idea: **un sito web che aggrega le più importanti informazioni sulle città del mondo**. Con aggregatore intendiamo un unico punto di riferimento che mantenga una vastissima quantità di informazioni riguardanti la vita delle metropoli nel mondo. I punti d'interesse individuati sono principalmente: musei, ristoranti, bar, hotel, farmacie, ospedali, pubbliche istituzioni (caserma, municipio, polizia e carabinieri), tabacchini, negozi,

trasporti pubblici, palestre, piscine, punti d'interesse storico/artistico, distributori di benzina e molti altri. Per questo tipo di punti di interesse le informazioni più interessanti possono essere l'ubicazione, un contatto telefonico/elettronico e nel caso di locali/bar/pubblici servizi, una possibile sponsorizzazione di eventi in programma. Il sito web vuole diventare un punto di riferimento in cui gli utenti hanno la certezza di trovare quelle informazioni utili per i turisti, per i nuovi "cittadini", ma anche per i cittadini residenti da tempo; proponendo informazioni interessanti come le farmacie di turno nei giorni festivi, eventi cittadini, numero del servizio di taxi, numeri utili in generale, oppure indicare quali sport si possono praticare in un certo periodo dell'anno nella città prescelta.

L'idea è un "prurito" latente che è dovuto al problema della frammentazione delle informazioni: attualmente gran parte di queste sono presenti nel web, tuttavia si pone ogni volta il compito di doverle "reperire". Basti pensare ai siti ufficiali dei comuni che visualizzano le mostre artistiche aperte, ai famosi siti di locali ed eventi come 2night.com, oppure ai servizi aggiuntivi di Google Maps che indicano la locazione e il numero di telefono di certi pubblici servizi.

Una volta realizzato il sito web, sarebbe interessante creare un'applicazione mobile da rendere disponibile sugli smartphone più comuni: questo servizio acquista ancor più valore se inteso come un supporto mobile alla visita di nuove città.

4.2 **Customer Discovery e Visions Specs/1st Prototype**

Dopo esserci esposti con l'Idea di Business si passa alla prima fase del processo ossia il Customer Discovery. Come descritto nel capitolo precedente ha il compito di verificare che il servizio ideato risolva un bisogno "sentito" da parte di un gruppo di utenti. Ora provvederemo a considerare le quattro fasi da seguire.

FAI LE TUE IPOTESI

Prodotto (Caratteristiche, Benefici, Proprietà intellettuale, TCO)

- Caratteristiche
 - Servizio consultabile via Web.
 - Raccolta di tutte le informazioni di interesse quotidiano e turistiche, delle città del mondo. (ristoranti, farmacie, bar, musei, ospedali, negozi, stazioni di polizia, hotel). Importanza agli eventi organizzati dai punti di interesse.
 - Aggregazione e completezza delle informazioni.
 - Facilità d'utilizzo.
 - Informazioni sempre aggiornate.
 - Gratuito.
- Benefici
 - E' un punto di riferimento dove poter trovare qualsiasi informazione sulla città d'interesse;
 - Risparmio di tempo dovuto all'aggregazione delle informazioni cittadine in un unico posto del web;
 - Reperire informazioni che non tutti sono in grado di trovare;
- Proprietà intellettuale: a prima vista non sembra necessaria alcuna protezione della proprietà intellettuale
- TCO: nessuno.

Clients ed i loro problemi (tipo di clienti, problemi dei clienti, giorno tipico dei clienti, ROI, funzioni minime)

- Tipo di utenti:
 - Il cittadino tipico è una persona molto attiva e dinamica. Cambia spesso luogo di lavoro, è connesso 24/7 ad internet attraverso uno smartphone, frequenta molti posti diversi per lavoro e divertimento;

- Il turista tipico ha la caratteristica di sapersi “arrangiare” e una certa padronanza delle ultime tecnologie mobile/web.
- In entrambi i casi si suppone che l’età degli utenti si aggiri nella fascia dei 15-60 anni, con media all’incirca attorno ai 30 anni.
- Tipo di cliente:
 - Inserzionista di AdSense
- Problemi degli utenti:
 - Difficoltà nel trovare informazioni importanti.
 - Perdite di tempo, scocciature.
 - La navigazione è difficoltosa con gli apparecchi mobili, per di più in siti non ottimizzati e “vecchio stile”, come spesso accade in quelle di molti enti cittadini che contengono informazioni utili.
 - Quando apre quel negozio di scarpe?
 - C’è qualche evento interessante a cui poter partecipare questa settimana?
- Problemi dei clienti:
 - Pubblicizzare il proprio prodotto, servizio o la propria azienda.
- Giorno tipico dei nostri utenti:
 - Cittadino: il nostro tipico cliente lavora in diverse città del mondo, si sposta molto frequentemente e non possiede esperienza di svariati anni per poter conoscere molto della città in cui momentaneamente risiede. La mattina appena sveglia vorrebbe conoscere a che ora passa la metropolitana o il tram dalla sua fermata, in modo da potersi organizzare al minuto. Quando verso sera termina il lavoro, vorrebbe conoscere a che ora chiudono determinati negozi senza doversi recare all’entrata ed avere brutte sorprese. Arrivato a sera è interessato a conoscere il numero di telefono di una pizzeria d’asporto di cui non si ricorda esattamente il nome, ma si ricorda che giace in fondo alla sua via di residenza. Essendo una persona molto dinamica e attiva

la sera è sempre alla ricerca di qualche attrattiva o evento a cui poter partecipare per la serata.

- Turista: il giorno prima ha prenotato un volo low-cost per una città mai visitata prima d'ora. Non conoscendo minimamente il posto che sta visitando come prima informazione vorrebbe sapere cosa c'è da visitare, quali musei, che orari, quali nuove collezioni sono aperte in quel periodo etc. . . Per spostarsi da un museo all'altro necessita di conoscere quali linee della metropolitana gli conviene prendere, se è nella direzione giusta etc. . . Arrivati alla sera cerca qualche locale interessante in cui poter cenare e passare le ultime ore della giornata in modo interessante.
- ROI: difficile da stimare, il cittadino/turista ha un guadagno in termini di tempo. Per gli inserzionisti il ROI è lo stesso ottenuto dall'uso di AdSense.
- Funzioni minime:
 - orari/telefoni negozi;
 - orari e linee tram;
 - farmacie di turno;
 - numeri utili (taxi);
 - eventi giornalieri e serali offerti dalla città;
 - punti d'interesse;
 - informazioni musei e collezioni temporanee.

Canali di distribuzione e prezzo:

Il servizio verrà reso disponibile attraverso il sito internet e un'applicazione per smartphone. Sarà fornito gratuitamente agli utenti.

Creare la domanda:

Oltre al passaparola iniziale, si può considerare qualche pubblicità nei punti cruciali delle città: ossia quei posti dove un servizio del genere fa accrescere bisogno e utilità. Pubblicità e volantini in alcuni dei locali più importanti della città, pubblicità nelle stazioni dei treni, aeroporti e negli alberghi.

Tipo di mercato:

Un nuovo prodotto in un mercato esistente.

Competitor:

2night.com (per le serate), Google Transit (per gli orari e le fermate dei mezzi pubblici), Google Places (per i negozi) , Facebook.com (per gli eventi) .

TEST CLIENTE-PROBLEMA

NB! Questa parte è simulata perché al momento non c'è la possibilità di contattare una cinquantina di persone.

Ricordiamo che questa fase ha come scopo valutare la reale esistenza del problema. I contatti da selezionare per le interviste non devono essere solamente del tipo “turisti/cittadini attivi”, è utile che una buona parte di essi sia di provenienza diversa. Riferirsi al questionario di pag. 70, costituito da semplici 5 domande, che coprono interamente gli argomenti da trattare: usarle come linea guida.

Supponiamo che dalle interviste venga sollevata suscettibilità riguardante la “sostenibilità dell’idea”. Gli intervistati trovano interessante e utile il servizio proposto, sono d’accordo sulla gratuità dello strumento, ma non capiscono come potrà essere “profittevole”. Questo è un primo campanello d’allarme: la nostra unica fonte di guadagno sono le inserzioni pubblicitarie di AdSense. E’ plausibile come proposta? Conviene trovare qualche alternativa?

IDEA: Oltre alle inserzioni pubblicitarie di AdSense, si può pensare alla realizzazione di uno spazio che permetta alle attività interessate di pubblicizzarsi. Da osservare che esiste una sostanziale differenza fra i due tipi di pubblicità in quanto AdSense include riferimenti che sono esterni, ossia di attività commerciali presenti su territorio nazionale e internazionale, mentre gli inserzionisti sono invece dei gestori realmente presenti nella città d’interesse, che hanno l’obiettivo di pubblicizzarsi per attrarre clientela al proprio locale.

Dopo aver effettuato le interviste con le persone, pensate ancora che il problema esista veramente? Cosa c'è da modificare?

Dalle interviste abbiamo capito che alcune ipotesi sui clienti devono essere modificate. Il tipo di cliente non è più il solo inserzionista di AdSense, ma s'introduce una nuova figura che generalmente è il gestore di un'attività che è situata entro i confini cittadini del centro descritto. Riprendendo le nostre ipotesi sul cliente possiamo aggiungere:

- Tipo di cliente:
 - Gestore di un'attività cittadina, interessato a diventare inserzionista.
- Problemi dei clienti:
 - Vuole maggior visibilità verso i “nuovi arrivati” (turisti o neocittadini) della città.

Lista innovatori:

Si tratta di trovare possibili clienti, ossia inserzionisti, che sono disposti a pagare un abbonamento mensile per potersi pubblicizzare nel sito. Se troviamo fra gli intervistati dei possibili inserzionisti che si descrivono “tecnologici” e attenti alle novità del Web, allora possiamo aggiungerli alla lista dei nostri EarlyVangelist. In questo caso è possibile perché il mercato in cui ci inseriamo esiste già, sappiamo quindi dalla teoria che il salto fra le diverse tipologie di clienti è praticamente inesistente. Infatti non è necessario che gli EarlyVangelist influenzino altri gestori di locali affinché si possa capire il beneficio della pubblicità via web: è una notizia abbastanza assodata.

TEST CLIENTE-PRODOTTO

Il mockup del sito internet è stato realizzato in poco tempo, ci siamo basati sulle specifiche iniziali dedotte dagli ingegneri del progetto.

Cos'è un mockup?

E' un termine spesso utilizzato per i siti web ed i programmi applicativi. Si tratta di realizzare un'interfaccia che descriva visivamente la struttura del sito e indichi le funzionalità presenti. Tuttavia ognuna di esse non è implementata: i pulsanti ed i vari collegamenti alle funzioni sono "fittizi", si vuole rendere l'idea di quale sarà la struttura e far immaginare all'intervistato alcune funzioni di cui potrà godere. L'obiettivo è far apprezzare l'idea di prodotto che in un futuro si realizzerà e non è necessario cominciare già con la fase di sviluppo. Uno dei motivi principali è proprio dovuto al fatto che facilmente il prodotto/servizio non sarà apprezzato al primo impatto, è quindi inutile perder troppo tempo nel cercar di capire cosa può piacere al cliente, è meglio chiedere direttamente "Cosa ne pensi di questa funzione? E' utile o no? Cos'altro manca?"

Ora si tratta di capire cosa il cliente pensa di questo "prototipo". Contattiamo nuovamente una 50ina di persone, cerchiamo nuovi contatti se i vecchi non sono disponibili. Se raccogliamo un numero consistente di pareri favorevoli, allora vuol dire che possiamo continuare. Controlliamo che tutte le ipotesi fatte al passo precedente siano veritiere. Pianifichiamo le milestone del prodotto/servizio: entro 3 mesi avverrà la fase di lancio che prevede la realizzazione del prodotto con le funzioni indispensabili. Entro i 12 mesi si arriverà alla fase di regime del servizio.

REVIEW PROTOTIPO

Le specifiche vengono riallineate con i pareri degli intervistati, le funzioni minime sono "approvate" e siamo in grado di definire una soluzione "Good Enough". Nel nostro caso il suddetto prodotto avrà le seguenti funzioni:

- sito internet leggero e accessibile;
- ricerca per tipologia (locale serale, hotel, ristorante, musei, farmacie, mezzi pubblici, POI, Numeri Utili);
- contatto telefonico, orario apertura e ubicazione per qualsiasi punto d'interesse

che ne sia provvisto;

- integrazione degli eventi giornalieri e serali (culturali, ricreativi e formativi);
- spazio adibito alle inserzioni pubblicitarie.

NB! È importante definire tutto con precisione in questa fase, ciò che non è scritto non verrà implementato (non sono ammessi gli etc...)

VERIFICA

- L'utente è veramente disposto a pagare per un servizio del genere? No. Nell'era del tutto, subito e gratis è consigliabile non far pagare il servizio agli utenti interessati, il tutto con l'obiettivo di aumentarne la diffusione.
- Il cliente è disposto ad abbonarsi al servizio se ha la possibilità di aver maggior visibilità dei suoi concorrenti, il cliente è disposto a pagare mediamente €10 /mese.
- Il servizio verrà offerto inizialmente per le città italiane. Il numero di arrivi internazionali nel Bel Paese è di 40 milioni di turisti all'anno. Supponendo che solo un 10% dei turisti visiti il sito (4 milioni di utilizzatori) e includendo un 10% della popolazione italiana che sfrutta abitualmente il servizio (6 milioni), si ottiene una visibilità per 10 milioni di persone.

4.3 Value Proposition

E' fondamentale che il passo di Customer Discovery avvenga prima di definire la propria Value Proposition. Aiutandoci con le domande di pag. 20, abbiamo il compito di riformulare in maniera "formale" delle risposte ottenibili dalle ipotesi validate e dalle interviste con i contatti.

A CHI È DESTINATO IL PRODOTTO?

Il prodotto è destinato a tutti i cittadini del mondo. Considerando il termine in senso lato, il servizio è indirizzato a chiunque vive quotidianamente in città o vi risiede temporaneamente per motivi lavorativi, ricreativi e culturali: includendo anche la figura del turista che visita le città.

Il nostro utente “cittadino” è una persona dinamica, attiva, che consulta spesso internet per informarsi sulle novità, sui luoghi, sugli eventi, sui servizi e molto altro. Dispone di un collegamento internet per smartphone e lo sfrutta quotidianamente.

Il nostro utente “turista” è una persona attiva, che rimane pochi giorni in un luogo, non ha avuto il tempo di pianificarsi il viaggio e vuole venir a conoscenza dei migliori spunti offerti dalla città in visita. Dispone di un collegamento internet per smartphone e lo sfrutta quotidianamente.

Il nostro cliente gestisce un luogo pubblico (locale serale, bar, ristorante, hotel, negozio) e vuole aver visibilità per possibili turisti o cittadini neoarrivati/temporanei che vogliono conoscere luoghi d’interesse (acquisti vari, pernottamento, pranzi, cene, etc...).

QUALE SARÀ L’ESPERIENZA CHE IL CLIENTE/UTENTE RICEVERÀ DALL’OFFERTA E DALL’AZIENDA, QUALE PREZZO DOVRÀ PAGARE?

I nostri utenti riceveranno un servizio che raccoglie tutte le informazioni utili della città in cui si trova. Un sito internet facilmente consultabile permetterà ad ogni utilizzatore di risparmiare tempo nella ricerca e nella consultazione delle informazioni d’interesse. I cittadini/turisti molto dinamici apprezzeranno la presenza di un layout unico che permette una consultazione rapida per qualsiasi città inclusa nel servizio. Attraverso un folto numero di collaboratori si provvederà a mantenere lo strumento sempre aggiornato e disponibile 24/7. Si garantisce che il servizio fornito sarà disponibile gratuitamente per tutta la sua durata e non comporterà alcuna spesa da parte

degli utilizzatori.

I nostri clienti avranno la possibilità di poter “pubblicizzare” la propria attività attraverso un sito web d’utilità e, vista la gratuità del servizio, molto visitato. Per la natura dello strumento, indirizzato a chi non conosce bene il luogo in cui temporaneamente risiede, molti utenti saranno interessati a conoscere quali offerte commerciali, alberghiere, ricreative ed enogastronomiche propone il centro urbano. Il servizio di promozione verrà proposto con abbonamento mensile a dei prezzi molto accessibili per qualsiasi attività interessata.

QUALI OFFERTE CREEREMO PER CONSEGNARE AL UTENTE/CLIENTE L’ESPERIENZA CHE VUOLE? QUALE OFFERTA VORREMMO CHE LUI COMPRASSE?

Ogni utente godrà della medesima offerta, ossia potrà usufruire dello strumento nella totalità delle funzioni implementate. Tutti gli utenti sono di categoria A.

I clienti potranno usufruire delle seguenti offerte.

- Iscrizione al servizio, con spazio di dimensioni minime all’interno di un’area dedicata. Non richiede il pagamento di alcuna somma di denaro. L’attività in questione sarà inoltre presente all’interno del sito, individuabile attraverso la ricerca per categorie (negozi, bar, etc...).
- Iscrizione al servizio, con spazio di dimensioni variabili. Ogni blocco aggiuntivo costa €2,40/mese e quindi il costo totale è proporzionale all’area acquistata.

Noi vorremmo che il cliente comprasse spazi aggiuntivi alla propria inserzione, permettendogli di ottenere maggior visibilità fra tutte le inserzioni presenti.

QUALI BENEFICI OTTERRÀ UTENTE/CLIENTE DALL’ESPERIENZA E QUALI COSTI DOVRÀ PAGARE?

	Utente	Cliente
<i>Benefici</i>	Risparmia tempo nella ricerca, maggior facilità di lettura, informazioni accurate	Visibilità verso nuovi “clienti” con relativo incremento delle vendite, miglioramento d’immagine dell’attività interessata
<i>Costi</i>	Nessuno	Abbonamento mensile e comunicazione delle informazioni corrette con cadenza predefinita

QUALI COMPETITOR ALTERNATIVI ESISTONO? COME CI DIFFERENZIAMO?

Le alternative presenti sul mercato sono:

- Motori di ricerca. Attraverso interrogazioni mirate si possono reperire informazioni d’interesse;
- Google Places. Indica le attività commerciali delle città più grandi del mondo;
- 2night.com. Mostra gli eventi, i locali e le serate a cui poter partecipare durante la settimana (disponibile per alcune città d’Europa e d’Italia);
- Google Transit. Orari e tratte percorse dai mezzi pubblici (in fase di costruzione).
- Amministrazioni comunali e Musei. Visualizzano gli eventi cittadini temporanei, l’ubicazione dei punti d’interesse ed altre informazioni che riguardano il centro urbano.

Nessuna di queste alternative si propone in maniera completa al servizio offerto da CitiEasy. Sono necessari cinque indirizzi differenti, per mostrare tutto ciò che un’unica applicazione può integrare.

COME MISUREREMO I BENEFICI DICHIARATI?

- L'accessibilità e la fruibilità del sito sarà misurata in termini di “tempo medio di visita delle pagine”. Più il tempo è alto più il servizio è poco accessibile. Visitare molte pagine, con tempi abbastanza brevi indica invece la presenza di un sito utile e facilmente leggibile.
- Incremento percentuale delle fatturato di un campione di clienti.

QUANTO DURERÀ IN TERMINI DI TEMPO L'OFFERTA AL CLIENTE E OGNI QUANTO SI RINNOVERÀ?

Gli utenti potranno usufruire del sito per tutta la sua durata. L'abbonamento sottoscritto dai clienti avrà una durata mensile e verrà automaticamente rinnovato di mese in mese.

COME COMUNICARE LA VALUE PROPOSITION INTERNAMENTE ED ESTERNAMENTE?

Per comunicarla internamente ai collaboratori del servizio si utilizzeranno:

- incontri frequenti fra team leader e dipendenti;
- newsletter, report e bollettini mensili a scopi comunicativi;
- poster, stampe e slogan negli uffici dell'attività.

Dal punto di vista esterno, la Value Proposition verrà comunicata attraverso:

- pubblicità sul valore proposto presso partner prescelti;
- passaparola degli utilizzatori/clienti;
- materiale illustrativo: brochure, volantini, slogan;
- pubblicità via web sul valore proposto.

4.4 Risorse e Attività chiave

CitiEasy Vs. Competitor		
Servizio	Risorse Chiave	Attività Chiave
CitiEasy	<ul style="list-style-type: none">- sviluppatori SW/Web;- collaboratori incaricati di raccogliere le informazioni- apparato Server e linea a banda larga;	<ul style="list-style-type: none">- sviluppo della piattaforma web;- gestione dell'innovazione per star al passo con le nuove tecnologie;- mantenere operativa la piattaforma tecnologica;- popolare il servizio con informazioni della città aggiornate e precise;- acquisire nuovi inserzionisti pubblicizzando il servizio;- mantenere le relazioni con i clienti acquisiti per aggiornare le informazioni.

Tabella 4.1: Risorse e attività chiave

4.5 Revenue Streams

La pubblicità appare la fonte di guadagno che meglio si presta a sfruttare le caratteristiche del servizio proposto. In particolare abbiamo distinto due possibili paradigmi di advertising da applicare a seconda di varie possibili modalità di utilizzo di CitiEasy: “Traditional Search Ads” da applicarsi soprattutto per le ricerche con obiettivo più preciso (con un utilizzo “Google-like”) e un innovativo spazio chiamato “The Wall”, che servirà per catturare l’attenzione di quella parte di utenti disposti a sfruttare il potenziale di CitiEasy quale strumento per “esplorare la città”.

ADSENSE REVENUE:

Possiamo immaginare facilmente come una larga parte degli utenti utilizzerà CitiEasy per ottenere informazioni dettagliate circa uno specifico riferimento del quale sono già in possesso: per esempio vorranno ottenere l'orario di apertura o il numero telefonico di uno specifico negozio. Tale scenario può essere leggermente variato considerando i casi dove l'utente desidera informazioni riguardanti categorie di punti di interesse quali negozi, edifici pubblici, alberghi, ristoranti, ecc. In entrambi i casi si utilizza il servizio al fine di "consultare-ottenere" informazioni piuttosto che per esplorare le possibilità disponibili. Tale approccio risulta molto simile alla consultazione di un database o alla ricerca online con l'utilizzo di un web search engine. Per sfruttare il traffico prodotto da tali ricerche vorremo andare a inserire nelle schermate con i risultati delle varie richieste, delle inserzioni pubblicitarie di Google AdSense.

"THE WALL" REVENUE:

L'aspirazione di CitiEasy è divenire non solo un punto di riferimento quale aggregatore di un ampio spettro di informazioni utili ed interessanti, ma anche l'ideale strumento in grado di permettere ai propri utenti di esplorare le possibilità e le alternative offerte sul territorio. CitiEasy vuole essere la risorsa in grado di rispondere con precisione e completezza alla domanda "cosa c'è da fare oggi?".

Come possiamo coniugare tale obiettivo con un revenue model basato sulla pubblicità? Nel cercare una risposta abbiamo immaginato ad una soluzione nuova, caratterizzata da un'interfaccia grafica intuitiva ed accattivante in grado di offrire all'utente un'ampia panoramica delle possibilità da "sfogliare" tra le quali egli potrà poi andare ad individuare gli elementi di interesse.

Il Wall, come si può notare in figura 4.1, si propone come un gigantesco muro digitale sul quale possono essere "affisse" un grande numero di inserzioni pubblicitarie le quali vanno a comporre un vero e proprio collage di immagini. L'utente ha piena facoltà di esplorare il Wall scorrendone i contenuti ed ingrandendo o riducendo lo zoom corrente a piacimento. Una volta individuato qualcosa che ne catturi l'interesse, con

un semplice click sulla corrispondente inserzione sarà possibile accedere a tutte le informazioni relative all’inserzione stessa.



Figura 4.1: L’idea di un ulteriore spazio pubblicitario chiamato “Wall”

Appare a questo punto necessario chiedersi “perché un utente dovrebbe accedere al Wall?”

Riteniamo che il Wall sia una modalità nuova e attraente per fare pubblicità nella quale l’utente ha la possibilità di trovare una grande varietà di informazioni in un modo intuitivo e familiare. Esso offre inoltre la possibilità all’utente di arricchire le proprie alternative andando a trovare informazioni nuove ed inaspettate per le quali egli non avrebbe mai probabilmente formulato una specifica richiesta.

Una delle caratteristiche più interessanti del Wall così costruito è che le inserzioni avranno maggior probabilità di essere consultate a seconda di quanto andranno maggiormente a catturare l’attenzione degli utenti. A tal fine gli inserzionisti dovranno impiegare grafiche particolarmente accattivanti per sfruttare al meglio lo spazio a disposizione. Per soddisfare le richieste degli inserzionisti di ottenere maggiore visibilità daremo loro la possibilità di acquistare aggiuntivi slot di spazio del Wall i quali

potranno essere utilizzati per pubblicare inserzioni più grandi e in grado di cogliere maggiormente l'attenzione degli utenti. L'inserzionista avrà quindi la possibilità di scegliere quanto vuole investire a livello pubblicitario nel Wall attraverso la propria inserzione cercando di farla spiccare fra le altre proposte.

Facciamo un esempio:

La possibilità di variare la dimensione delle inserzioni rende il Wall molto più dinamico senza tuttavia andare completamente ad oscurare gli elementi di dimensione più ridotta in funzione di quelli principali, mantenendo quindi la sua natura di gigantesco “collage” di cartelloni pubblicitari. Per quanto riguarda le inserzioni gratuite ciascun utente potrà pubblicare una pubblicità occupando lo spazio pari ad un singolo slot. In alcune fasi di promozione di CitiEasy si potrà andare ad aumentare, per tempo limitato, gli spazi disponibili gratuitamente in modo di dare ai possibili clienti la possibilità di conoscere meglio la piattaforma.

Il “Wall” ha dimensione “infinita”, il collage di immagini viene caricato al momento in modo tale che ad ogni accesso gli annunci vengano disposti dinamicamente. Ciò serve una duplice funzionalità:

- L'utente si trova sempre di fronte annunci diversi, con la possibilità di esplorare nuove alternative.
- La disposizione casuale fa in modo che le inserzioni non siano penalizzate in virtù della loro posizione assoluta sul Wall o rispetto alle immagini vicine.

Pertanto il cliente per aumentare la visibilità della propria inserzione non ha altra scelta che puntare ad aumentare la dimensione del proprio cartellone pubblicitario. Ciascuna inserzione ha una durata minima di 1 mese, la quale è resa disponibile al prezzo di 2 euro. Al momento dell'acquisto degli spazi sarà possibile fissare la durata dell'affitto di tali spazi, procedendo sempre per blocchi mensili, il prezzo sarà quindi calcolato corrispondentemente con una tariffa fissa di €2/mese (€2.42 con IVA al 21%) o agevolata per i locali con i quali si sono impostate delle partnership.

Ciascun inserzionista può pubblicare un solo “cartellone pubblicitario” sul “Wall”,

inoltre la composizione di spazi può essere data al più da venti blocchi contigui fra loro (ovvero ciascun blocco deve avere almeno un lato in comune con un altro blocco) al fine di evitare che appaiano inserzioni “troppo grandi “ che monopolizzino la schermata del “Wall”.



Figura 4.2: Un'altra immagine per dare l'idea di Wall “sfogliabile” ed in 3D

IL BUSINESS MODEL È BASATO SU QUALE TIPO DI REVENUE STREAM? SINGLE, MULTIPLE, LOSS LEADER O INTERDEPENDENT?

La Startup ha individuato due sorgenti di ricavo, il tipo è quindi Multiple Stream:

- Pubblicità attraverso AdSense.
- Clienti che decidono di estendere la dimensione della propria inserzione all'interno del “Wall”.

RIUSCIAMO A STIMARE I RICAVI OTTENIBILI DAL PRODOTTO? QUANTO CONTRIBUISCE OGNI REVENUE STREAM SUL TOTALE DEI RICAVI?

Nel caso della città di Padova, abbiamo stimato di riuscire a coinvolgere, al momento del lancio del servizio, circa 900 inserzionisti fra negozi, alberghi e locali rispetto ai circa 7.500 attivi nel territorio. Proponendoci di raddoppiare tale cifra una volta giunti a regime, coinvolgendo circa 1.700 esercizi pubblici. Abbiamo quindi stimato i ricavi delle inserzioni calcolando un gettito medio di €10 (netti) al mese per ogni cliente ottenendo così fino a €204.000 di ricavi all'anno.

HP: Ogni visitatore visita almeno 5 pagine \Rightarrow 20.000 impressioni = 4.000 visite uniche.

Nella valutazione dei guadagni ottenibili utilizzando le inserzioni Google AdSense è necessario andare a stimare il numero di accessi mensili e le “impression” visualizzate dagli utenti. Durante la fase iniziale di lancio si partirà da un numero medio di visite uniche giornaliere stimato attorno a 4.000, che permetteranno di ottenere circa €11.000 nei nove mesi di durata del lancio. Ci si propone di acquisire rapidamente un numero decisamente più alto di utenti, raggiungendo nel giro di un anno, un volume di 20.000 visite giornaliere, ossia 100.000 impressioni AdSense, permettendoci di ricavare €60.000 annui. Come vediamo anche attraverso la figura 4.3, il contributo maggiore è sicuramente dato dagli abbonamenti siglati con i clienti che acquistano spazio aggiuntivo alla propria inserzione. Le entrate di CitiEasy saranno pertanto costituite dalla sinergia delle due modalità descritte. Sarà comunque nostro obiettivo far sì che il Wall costituisca la nostra fonte principale di guadagno e sarà pertanto in tale direzione che si indirizzeranno i nostri sforzi nel costruire la piattaforma e nel coinvolgere un numero sempre maggiore di inserzionisti. In particolare una volta a regime vorremmo che la pubblicità basata su AdSense rappresenti circa il 20% delle entrate totali mentre il restante 80% sia legato al Wall.

L'ESPANSIONE A PIÙ CITTÀ

Uno dei punti di forza più rilevanti insito nella natura di CitiEasy è la possibili-

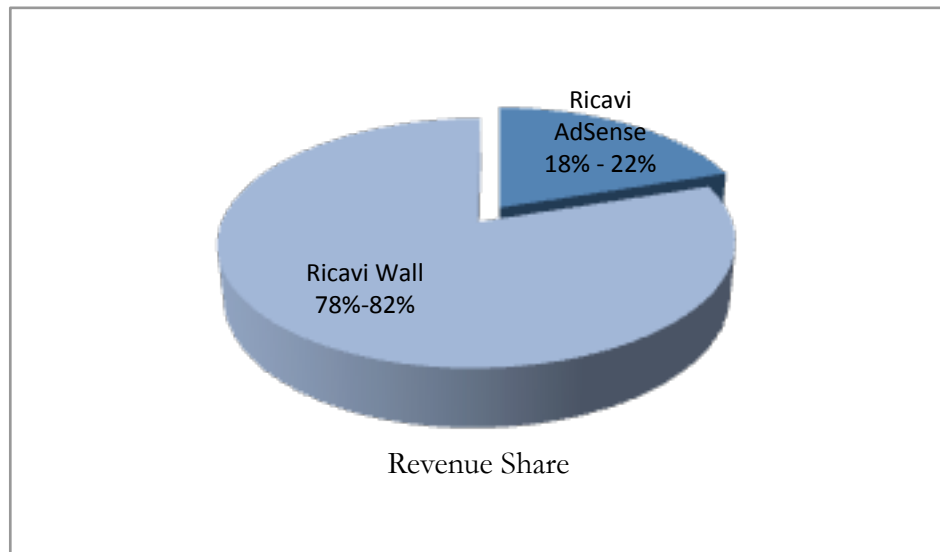


Figura 4.3: Quanto contribuisce in percentuale ogni Revenue Stream

tà di estenderne il servizio agevolmente a più città in contemporanea, espandendosi prima verso realtà Italiane di importanza mondiale (basti pensare a Venezia, Verona, Firenze, Milano, Roma, ecc.) e successivamente puntando all'internazionalizzazione. Possiamo intravedere un enorme potenziale della piattaforma. In un futuro prossimo si creerà la cosiddetta Cities-Network, ossia una rete che colleghi tutte le città del mondo, permettendo di raggiungere introiti crescenti e contenendo i costi medi per ciascuna città, grazie anche all'esperienza acquisita nella creazione del servizio per le prime città. Nella parte finale vedremo una stima dei guadagni ottenuti con la strategia "multicittà".

IL BUSINESS MODEL È BASATO SU UNO O PIÙ MODELLI DI RICAVO? SE È IBRIDO SPECIFICARE QUALI SONO I SINGOLI MODELLI DI RICAVO

Il business model è ibrido, basato su 2 modelli di ricavo:

- Pubblicità

- Abbonamento/Iscrizione mensile di natura pubblicitaria.

QUALI SONO I METODI DI PAGAMENTO UTILIZZATI DAI CLIENTI? QUALI PREFERISCONO?

Il pagamento può esser fatto con carte di credito, PayPal e in caso di somme rilevanti anche tramite bonifico bancario. Interessante sarebbe l'utilizzo di sistemi di micropagamento (tecnologie NFC e Google Wallet) per accelerare l'esecuzione delle transizioni. I clienti preferiscono il pagamento con carta di credito, carta di debito o PayPal. Vogliamo evitare pagamenti tramite PayPal perché la percentuale trattenuta sull'importo pagato è abbastanza elevata.

QUANTO VELOCEMENTE CRESCERANNO I GUADAGNI? CI SONO DEGLI OSTACOLI ALLA CRESCITA?

Per i primi 3 mesi necessari alla fase di costruzione non sono previsti alcuni guadagni. Già nella fase di lancio, della durata di 9 mesi, si provvederà ad acquisire clienti e "notorietà", che permetteranno di guadagnare entro la fine dell'anno:

- €112.500 dagli inserzionisti;
- €11.000 con AdSense;

Nella fase di regime, raggiunta entro il termine del primo anno, si stima di guadagnare annualmente:

- €204.000 dagli inserzionisti;
- €60.000 da AdSense;

Una volta raggiunti questi risultati, i guadagni cresceranno marginalmente solo in base al numero di visitatori che usufruiscono quotidianamente del servizio (il passaparola in questi casi aiuta più di qualsiasi pubblicità).

La crescita può esser limitata da un'insufficiente pubblicizzazione iniziale del servizio,

non apportando il giusto numero di visitatori/clienti. Un'altra minaccia alla crescita è la mancata "scalabilità" delle apparecchiature hardware/software atte a mantenere operativo lo strumento: è quindi importante pianificare delle future espansioni che permettano operatività ed efficienza dei sistemi coinvolti, evitando sovraffollamenti dei server o delle reti coinvolte.

4.6 Distribuzione e Partnership

ATTRAVERSO QUALI CANALI RAGGIUNGIAMO I DIFFERENTI SETTORI DI MERCATO? QUALI CANALI PREFERISCONO I NOSTRI CLIENTI?

Per questa tipologia di servizi l'unico canale di distribuzione che si può "ipotizzare" è quello diretto. Utenti e clienti usufruiscono della piattaforma attraverso un contatto diretto (internet e il web), in cui leggono le informazioni d'interesse, gestiscono la propria inserzione pubblicitaria e in caso di necessità (cambio contatto, cambio gestione, etc. . .) comunicano i cambiamenti a CitiEasy. In certi casi è possibile comunicare eventi settimanali, nonostante il servizio venga svolto in maniera "automatica" dai collaboratori adibiti alla raccolta delle informazioni.

Sempre sfruttando un canale diretto fra Startup e clienti, sarà possibile contattare l'azienda telefonicamente per assistenza e/o gestione dei pagamenti. La maggior parte dei clienti utilizzerà il servizio web per usufruire della sponsorizzazione, un piccola percentuale sfrutterà il servizio telefonico.

QUALE CANALE LAVORERÀ MEGLIO?

Canale diretto tramite servizio web.

QUAL È IL PIÙ EFFICIENTE IN TERMINI DI COSTI?

Canale diretto tramite servizio web è sicuramente il servizio più efficiente. La hotline telefonica richiede la presenza di uno o più operatori che in orario di ufficio siano disponibili alle richieste dei clienti.

COME ABBIAMO INTEGRATO I NOSTRI CANALI NELLE ROUTINE DEI NOSTRI CLIENTI?

Qui è cruciale pensare ad un'applicazione mobile oppure ad un sito web molto orientato ai dispositivi mobili. Bisogna tener a mente che:

- vista la mobilità dei nostri utenti, il servizio proposto dev'esser facilmente consultabile da un qualsiasi dispositivo mobile;
- i clienti devono poter gestire facilmente i pagamenti anche via smartphone, così da garantire un numero irrisorio di chiamate alla "hotline";

BISOGNA ALLACCIARE QUALCHE PARTNERSHIP? DI CHE TIPO?

Il servizio necessita principalmente di 3 partnership.

- Amministrazioni comunali: hanno il compito di renderci disponibili tutte le informazioni riguardanti gli esercizi pubblici della città (ubicazioni, orari, turni di apertura, contatti telefonici ed elettronici), i punti d'interesse (mostre, gallerie d'arte, musei...) e gli eventi cittadini in programmazione durante l'anno. D'altro canto la realizzazione di queste partnership è abbastanza semplice perché la città, e di conseguenza l'amministrazione comunale, trae ampiamente beneficio da questo tipo di servizio: visibilità per i turisti, coinvolgimento con il cittadino, ma anche "progressione tecnologica" portando la città al passo con i tempi e nell'era del web 2.0

- Negozi e locali più importanti della città: è necessaria una cosiddetta pubblicità incrociata fra il nostro servizio e alcuni servizi pubblici. Andremo alla ricerca dei luoghi d’incontro e di socializzazione più “importanti”, per pubblicizzare il nostro servizio attraverso slogan, poster o volantini. In compenso offriremo una sponsorizzazione gratuita o avvantaggiata all’interno del servizio.
- Google: dovendo integrare molte mappe e informazioni riguardanti i mezzi pubblici si vede la necessità di allacciare un partnership con il colosso di Mountain View. In caso di rifiuto, è possibile in alternativa appoggiarsi ad altri gestori di mappe “virtuali”, per esempio Bing Maps.

La tipologia di partnership allacciate è nei primi due casi di tipo “alleanze strategiche fra non competitor”. Nell’ultimo caso invece trattasi di “coopetition fra competitor”: alcune delle funzioni svolte dai servizi di Google Places e Google Transit sono incluse nel servizio da noi ideato, per questo motivo potrebbero esserci dei problemi di cui tener conto prima di intraprendere i dovuti contatti. Conoscere alternative come l’antagonista Bing, può esser di grande aiuto per creare delle partnership molto importanti.

SE È NECESSARIA PIÙ DI UNA PARTNERSHIP, CONTROLLARE CHE POSSANO COESISTERE SENZA CONFLITTI

Le differenti partnership indicate possono coesistere senza conflitti.

4.7 Costi e Investimenti

E’ logico pensare che uno degli obiettivi finali che ci si pone durante la definizione del proprio modello di business, è capire quanto profittevole possa essere il proprio operato. Per questo motivo è molto importante avere un approccio a fasi, per definire al meglio i costi e gli investimenti da intraprendere durante la nascita e il mante-

nimento della propria attività. Per studiare affondo il problema abbiamo scelto di suddividere l'evoluzione del nostro progetto in tre fasi principali:

- Fase di costruzione. Prevede la creazione di un nostro sito web completamente funzionante a partire da zero e il primo corposo inserimento delle informazioni nel sito.
- Fase di lancio. È la fase iniziale di diffusione del servizio. La clientela a questo stadio è ridotta ed il servizio sta progressivamente diventando popolare ma non ha ancora raggiunto un ampio bacino di utenti. La fase di lancio termina al raggiungimento di una certa massa critica di utenti a cui si suppone di poter arrivare entro un tempo massimo prefissato.
- Funzionamento “a regime”. In questa fase le procedure atte alla costruzione del sito sono ormai completate, il sito è stato lanciato, le campagne di promozione hanno scosso gli utenti ad usufruire del servizio ed è stata raggiunta la massa critica. A tale stadio le operazioni principali coinvolgono pertanto il mantenimento e la gestione dei contenuti informativi del sito, gli aspetti amministrativi e finanziari, e così via.

FASE DI COSTRUZIONE (DURATA STIMATA: 3 MESI)

Si tratta di una fase particolarmente delicata nella quale si concentra la parte più significativa degli investimenti sul progetto. Oltre alla realizzazione del sito e all'inserimento delle informazioni, sin da ora sarà necessario iniziare ad impostare i contatti con gli esercizi commerciali (negozi, ristoranti, locali, ecc.) e con i responsabili degli eventi, in modo da ottenere una buona base di inserzionisti già nella fase di lancio. Abbiamo elaborato una stima preventiva dei costi che verranno sostenuti a questo stadio di evoluzione del progetto. I costi che abbiamo individuato sono relativi a:

- La creazione della società: abbiamo scelto di costituire in Italia una Società a Responsabilità Limitata (S.r.l.) con un costo di avviamento pari a €10.000 di capitale sociale + €2.000 di spese notarili, per un totale di €12.000.

- L'hosting dei contenuti: abbiamo scelto di affidarci ad un servizio di hosting che ospiterà i contenuti di CitiEasy nella primissima fase. Per un hosting condiviso relativo ad un piano Business con IP dedicato il costo è pari a €27,75/3 mesi (dati tratti da HostGator.com).
- Il personale impiegato nel realizzare l'infrastruttura del sito, in particolare trattati di programmatori html5 e .net:
 - Numero assunti: 5
 - Stipendio al mese per persona: €2.000 /mese
 - Costo totale stimato per 3 mesi: €30.000
- Il personale addetto all'inserimento delle informazioni: in questa fase iniziale i dipendenti di questa categoria non saranno solo addetti al mero inserimento dei contenuti, bensì parte di essi andrà ad effettuare anche un lavoro di promozione e marketing volto a allacciare le prime partnership e i primi contatti con potenziali inserzionisti. Volendo investire noi stessi nel progetto, ci includiamo come parte integrante di questa categoria di lavoratori. In tal modo riusciamo ad avere a disposizione più forza lavoro ad un costo contenuto.
 - Numero assunti: 8 in totale, in realtà 6 pagati e 2 no
 - Stipendio al mese per persona: €1.600 mese
 - Costo totale stimato per 3 mesi: €28.800

Costi totali per la fase di costruzione: **€70.828** .

FASE DI LANCIO (DURATA STIMATA 9 MESI)

In questa fase si suppone che lo sviluppo del sito sia molto avanzato, le funzioni principali di ricerca delle informazioni siano perfettamente utilizzabili e il popolamento con i dati di interesse sia prossimo al completamento. La fase di lancio, la cui durata è stimata in 9 mesi, prevede quasi esclusivamente costi di risorse umane e in percentuale irrilevante costi di hosting del servizio. A questo stadio di sviluppo del progetto:

- Il numero di programmatori necessario diminuisce a 3, che nei mesi successivi alla fase di lancio dovranno affinare alla perfezione ogni aspetto del servizio al fine di renderlo sempre più pratico ed affidabile.
 - Numero assunti 3:
 - Stipendio al mese per persona: €2.000/mese
 - Costo totale stimato per 9 mesi: €54.000
- Il numero del personale addetto all’inserimento delle informazioni viene diminuito a 5 dipendenti, che dovranno occuparsi di raccogliere informazioni aggiornate sugli eventi e sulle “novità” che propone la città.
 - Numero assunti: 5
 - Stipendio al mese per persona: €1.600 /mese
 - Costo totale stimato per 9 mesi: €72.000
- Infine si prevede il costo di hosting con gli stessi canoni della fase precedente che, per le dimensioni ancora contenute del sito, ci permette di fornire il servizio adeguato che gli utenti/clienti si aspettano. Costo €83,25/9mesi.

Costi totali per la fase di lancio: **€126.084** .

FUNZIONAMENTO “A REGIME”

Arrivati in questa fase il servizio è diventato un punto di riferimento per molti utenti ed ha raggiunto la massa critica da sempre sperata. E’ fondamentale fare ulteriori investimenti per garantire un servizio migliore agli utenti quotidiani di CitiEasy ma anche un servizio scalabile per future estensioni ad altre città. Nella fase di funzionamento “a regime” del servizio abbiamo individuato costi relativi a:

- L’acquisto dei server:
 - Marca scelta: Dell R610 Xeon
 - Quantità: 3
 - Costo totale stimato: €10’500

Si tratta di un costo fisso che riteniamo possa venire ammortizzato comodamente in 2 anni.

- La gestione e manutenzione del servizio 24/7, il collegamento il fibra ottica a 10Mbps e la banda mensile di 10TByte:
 - Costo totale stimato: €500/mese
 - Costo stimato per un anno: €6.000.
- Il numero di programmatori necessario diminuisce a 2, il sito è stabile e preciso. Per mantenere una città è inutile avere troppi programmatori, piuttosto si deve pensare alle future città da integrare.
 - Numero assunti: 2
 - Stipendio al mese per persona: €2.000/mese
 - Costo totale stimato: €4.000/mese
 - Costo stimato per un anno di esercizio (13 mensilità): €52.000
- Si ritiene possibile abbassare il personale addetto all’inserimento delle informazioni a 3 dipendenti: in caso di espansione sarà comunque necessario aggiungere personale per entrambe le figure.
 - Numero assunti: 3
 - Stipendio al mese per persona: €1.600 /mese
 - Costo totale stimato: €4.800 /mese
 - Costo stimato per un anno di esercizio (13 mensilità): €62.400

Costi totali stimati a regime per un anno di attività: **€120.400** (+€5'250 di ammortamento del costo relativo all'acquisto dei server per i primi due anni).

COSTI RELATIVI ALL'ADVERTISING

Un altro canale di advertising di grande importanza per CitiEasy sarà il web, che andremo ad “attaccare” con una strategia basata su Google AdWords e search engine placement:

- AdWords: dedicheremo un budget di €10.000 annui cercando di ottenere un ranking importante soprattutto per parole chiave di forte importanza per CitiEasy ma non eccessivamente inflazionate quali: Padova, guida, manifestazioni.
- Search engine placement: andremo a richiedere ad aziende esterne consulenza per migliorare il placement di CitiEasy nei principali motori di ricerca web. Si stima necessario un budget di ulteriori €2.000 annui. In tal senso una partnership con Google potrebbe risultare particolarmente importante per rendere noto CitiEasy sia attraverso la rete di servizi offerti dal colosso di Mountain View che attraverso la sconfinata base di utenti di tale rete.

Per quanto riguarda il primo anno costituito dalle fasi di costruzione e lancio prevediamo di mantenere il medesimo budget per la strategia di advertising. Tuttavia in particolare durante la fase di costruzione con il sito offline sarà opportuno reindirizzare il budget (€3'000) in advertising con volantaggio nei luoghi strategici della vita della città e attraverso inserzioni sui giornali locali in particolare nel mese precedente alla messa online del servizio. Durante il lancio si investirà il restante budget secondo la strategia web precedentemente illustrata.

IL BUSINESS MODEL È PRINCIPALMENTE BASATO SU COSTI FISSI, SEMI-VARIABILI, VARIABILI O NON RICORRENTI?

Come descritto nell'analisi in questo caso siamo in presenza di:

- Costi non ricorrenti. Costituzione SRL e acquisto server;
- Costi fissi. Hosting, pubblicità;
- Costi semi-variabili. Personale.

Il personale in questo caso è un costo semi-variabile perché non è direttamente coinvolto con l'output della Startup: il fatto che si debbano assumere nuove persone per la raccolta delle informazioni o per sviluppare il sito internet, non determina neces-

sariamente una crescita proporzionale del numero di inserzionisti che si abbonano al servizio. Aggregando i due differenti collaboratori dell'azienda possiamo dire che sono i costi semi-variabili a costituire la maggior parte della fetta, con una percentuale di ben oltre l'80% delle spese.

QUANTO VOLUME PRODUTTIVO SI PUÒ SOSTENERE CON I COSTI FISSI? È POSSIBILE UNA RIDUZIONE DEI COSTI FISSI PER L'AZIENDA?

Una volta arrivati a regime, la struttura hardware/software implementata e il canone di abbonamento per il collegamento alla rete, sono in grado di sostenere volumi di richieste molto elevanti senza dover presentare un possibile problema per lo sviluppo del business. I costi fissi sono già ridotti al minimo indispensabile per poter garantire la scalabilità necessaria per ottenere un servizio "completo". I costi di pubblicità potranno esser abbattuti in futuro, contando sul "passaparola" fra utenti.

CI SI ASPETTA CHE I COSTI PRIMARI DELLA STARTUP POSSANO CAMBIARE CON IL TEMPO?

Tutti i servizi basati sulla raccolta di informazioni hanno come costo primario le risorse umane: l'abbattimento di questo tipo di costo potrà esser svolto solo attraverso la creazione di procedure automatiche che raccolgano i dati e li forniscano al servizio. In un'ottica futura possiamo dire che non prevediamo cambiamenti sui costi primari della Startup.

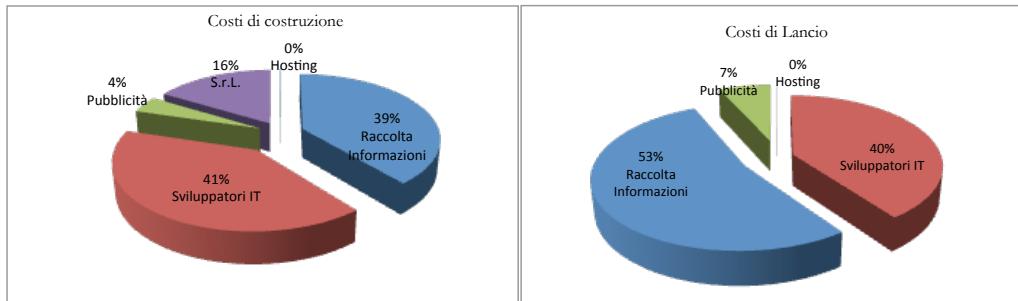
QUAL È IL COSTO PIÙ GRANDE PER IL BUSINESS MODEL?

A regime, il costo più importante per il business model, sarà dovuto ai collaboratori adibiti alla raccolta delle informazioni. A seconda della dimensione della città

sarà necessario un numero proporzionale di addetti, condizione che invece non vale per gli sviluppatori del sito web o di applicazioni mobili.

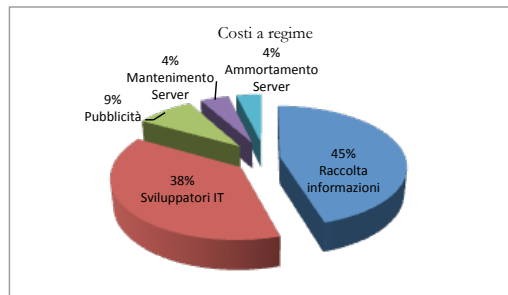
QUAL È LA RELATIVA DIMENSIONE E L'IMPORTANZA DI OGNI COSTO?

Come possiamo vedere dai grafici di figura 4.4 le percentuali dei differenti costi coinvolti variano a seconda della fase in cui ci si trova.



(a) *Costi di costruzione.*

(b) *Costi di lancio.*



(c) *Costi di regime.*

Figura 4.4: Come si modificheranno i costi al cambiare delle fasi

4.8 Customer Validation

PREPARARSI A VENDERE

In una delle fasi precedenti abbiamo definito la Value Proposition e questa guiderà tutta la comunicazione interna ed esterna all'azienda. La nostra Value Proposition è di tipo trasformativo perché crea un servizio che attualmente non esiste e quindi modifica il panorama in maniera sostanziale. In questa fase solitamente si creano i Collateral Material atti alla comunicazione come i loghi, le presentazioni, i white papers scritti da esperti ed i datasheet iniziali. L'immagine e il nome del servizio sono fondamentali: meglio evitare gli acronimi o delle sigle, ascoltare l'orecchiabilità del nome ideato, pensare in grande e inserire dei messaggi o delle promesse. La figura sottostante è l'esempio di un plausibile logo per CitiEasy. La "catena alimentare"



Figura 4.5: Logo di CitiEasy

della distribuzione nel nostro caso è ridotta all'osso, essendo esclusivamente un canale diretto. I costi che interessano questo tipo di canale sono minimi e riguardano il mantenimento della linea telefonica hotline (1 dipendente) e il mantenimento operativo dei sistemi informatici atti all'acquisto di spazio da parte degli inserzionisti: essendo già un costo compreso per il mantenimento dell'intera piattaforma possiamo dire che è trascurabile.

Creare una mappa delle vendite è sempre molto difficile per attività che offrono un servizio come questo. Nel nostro caso supponiamo che il prodotto da vendere è lo spazio pubblicitario all'inserzionista. Questa mappa è da intendersi per la sola città di Padova.

Entro la fase di lancio, che dura i primi 3 mesi, ci proponiamo come obiettivo il raggiungimento di 900 inserzionisti “fissi” all’interno del sito web. Supponendo che il servizio venga “apprezzato” da almeno 1 gestore su 3, questo significa che ogni giorno devono esser attratte dalle 30-40 inserzioni. Un numero molto elevato, tuttavia c’è da considerare che più operatori saranno impiegati in questa mansione. Entrati nella fase a regime, ci si aspetta di chiudere 1.700 inserzioni totali sul sito web entro i 9 mesi dalla fase di lancio, il che significa una media di 8-10 nuove inserzioni al giorno. Il numero ottenuto è più che ragionevole e ci permette di credere vivamente nella fattibilità della mappa presentata. Riguardando i conti il nostro obiettivo è raggiungere le inserzioni del 20-25% di tutti i locali presenti nel comune di Padova. Ci sono ottime possibilità di miglioramento ma a questo punto preferiamo tenerci realisti sugli obiettivi che possiamo raggiungere.

VENDERE AGLI EARLYVANGELIST

NB! Questa parte è simulata

Già nella fase di Customer Discovery abbiamo individuato quali possono essere i nostri “EarlyVangelist”. Consideriamo sin da subito che il prodotto che andremo a creare non è rivoluzionario o “disruptive” e non si inserisce nemmeno in un nuovo mercato, per questo motivo diversi gestori saranno sin da subito interessati ad adottare questo nuovo “modo” di farsi pubblicità. I primi interessati a questo tipo di servizio saranno i gestori delle attività più in “voga” del momento, in quanto sicuramente sono più attenti alle evoluzioni tecnologiche e sociali che avvengono anche attraverso la rete. Per far capire quanto possa esser utile CitiEasy è importante portare con se un computer portatile per poter mostrare delle versioni “non ufficiali” del sito internet, in modo da render il gestore cosciente di quello che sarà in un futuro il servizio. Dare molta importanza al “Wall”, considerando che una grafica curata, HTML5, ed altre tecnologie del Web 2.0, fanno sempre “colpo” sui possibili acquirenti. Le part-

nership allacciate con alcuni locali storici della città di Padova, dovrebbero aiutare a diffondere la notorietà del servizio ed a creare quell'effetto domino che ci faccia raggiungere gli obiettivi preposti.

MINIMUM VIABLE PRODUCT

La realizzazione di un MVP in questo caso richiede tempo, stimato indicativamente all'incirca in 2-3 mesi. Le funzionalità minime sono state già individuate nel passo precedente di "Review Prototipo" ed ora si presenta il sito web con quelle caratteristiche. Una volta pronto è possibile comunicarlo agli inserzionisti, per ricevere un feedback adeguato. La comunicazione con gli utenti avviene perlopiù attraverso il positioning.

POSITIONING

Product Positioning

Trattandosi di un nuovo prodotto in un mercato esistente, abbiamo la fortuna di conoscere chi sono gli utenti, il mercato ed i competitor. In tabella 4.2 si può vedere uno schema comparativo che mette in luce problemi risolti e caratteristiche dei 5 maggiori competitor del servizio ideato.

Frase di positioning

La frase di positioning del prodotto è indirizzata completamente agli utenti che usufruiscono del servizio: i clienti saranno quasi esclusivamente attratti dal numero di visitatori che cattura il servizio. Consideriamo due frasi di positioning differenti, da utilizzare in maniera interscambiabile per far breccia sui nostri utenti.

Turista:

“Per il viaggiatore senza età sempre alla ricerca di novità e posti da scoprire, CitiEasy è il servizio che ti permette di avere a portata di click tutte le informazioni che avresti voluto su Padova’.”

Cittadino:

“Per tutti i cittadini dinamici sempre alla ricerca luoghi e serate a cui partecipare, CitiEasy è il servizio che ti permette di avere a portata di click tutte le informazioni che avresti voluto su Padova’.”

Company Positioning

Il nostro team crede fermamente che il progresso possa aiutare l'uomo a godersi di più la vita. L'innovazione e l'uso di tecnologie all'avanguardia devono esser appoggiate da un'alta usabilità e immediatezza degli strumenti da parte dell'uomo. Facilitare le operazioni quotidiane e diminuire le inutili attese è l'obiettivo aziendale. Il nostro è un cliente che consulta quotidianamente siti web, si avvale di opinioni o consigli di altri utenti per decidere, tuttavia non può o non vuole dedicare troppo tempo al reperimento delle informazioni.

Oltre a queste brevi frasi che descrivono in cosa crediamo e chi sia il nostro cliente, è utile trovare una “frase” molto concisa che rimanga impressa nella mente delle persone. Dev'esser un'espressione che “suggerisce” una delle vostre caratteristiche. Nel nostro caso una espressione che racchiude l'essenza può essere:

“Enjoy your life, we do the rest.”

VERIFICA

NB! Questa parte è simulata

La fase di verifica del Customer Validation ha lo scopo di capire se il servizio è realmente utilizzato dagli utenti e dai clienti. In aggiunta prevede una stima realistica della profittabilità del business model. Essendo il servizio gratuito per ogni utilizzatore si può considerare che ci sarà un buon successo come numero di visitatori, permettendoci dei buoni ricavi con AdSense. E' invece più difficile valutare la vera e

propria vendita degli spazi pubblicitari ai gestori delle attività cittadine. In questo caso, il processo di verifica è realmente approvato se si raggiunge una delle seguenti condizioni:

- Gli inserzionisti contattano direttamente l'azienda per richiedere la sponsorizzazione, in altri termini non è più necessario che siano i collaboratori a cercare nuovi clienti da "sponsorizzare".
- L'obiettivo di raggiungere il 20-25% del mercato dei possibili inserzionisti è stato raggiunto o superato.

Il prezzo dell'inserzione lo decide il cliente per questo motivo non esiste il problema del "prezzo troppo alto". Piuttosto siamo di fronte ad una possibile sovrastima dei guadagni provenienti da ogni inserzionista. Puntando a €10/mese per ogni cliente c'è il possibile rischio di aver considerato troppi guadagni rispetto alla realtà: questa è un'ipotesi che dev'esser validata già nella fase iniziale di Customer Discovery. Supponiamo che tutto sia stato validato con precisione, la domanda finale da porsi è: ha senso questo business model? E' profittevole?

Facendo una stima dei costi e dei ricavi nell'arco dei prossimi 2 anni, abbiamo verificato analiticamente che il business model ha senso ed è profittevole: il tutto aggregando le informazioni di una sola città di medie dimensioni come Padova. La tabella 4.3 dimostra l'effettiva validità delle affermazioni.

Dopo aver visto la profittabilità del business model, proviamo a dar un'idea di come il servizio possa diventare veramente remunerativo se esteso ad altre città.

STRATEGIA MULTICITTÀ

Sin dalla nascita del servizio abbiamo messo in risalto l'importanza di estenderci ad un numero cospicuo di città, con l'obiettivo finale di racchiudere ogni complesso residenziale al di sopra un certa dimensione. Il numero di persone addette alla raccolta dei dati aumenta in maniera proporzionale al numero di cittadini presenti

nella città. Tuttavia il continuo sviluppo del servizio ed il mantenimento, richiede invece un numero di programmatori IT che non aumenta in maniera proporzionale al numero di utilizzatori. Per questo si può capire come sia molto più profittevole riuscire ad espandersi in altre città, sfruttando una struttura comune per ognuna di esse. Il grafico di figura 4.6 indica una stima dei flussi di cassa nel caso il servizio includa 1, 2 o 3 città.

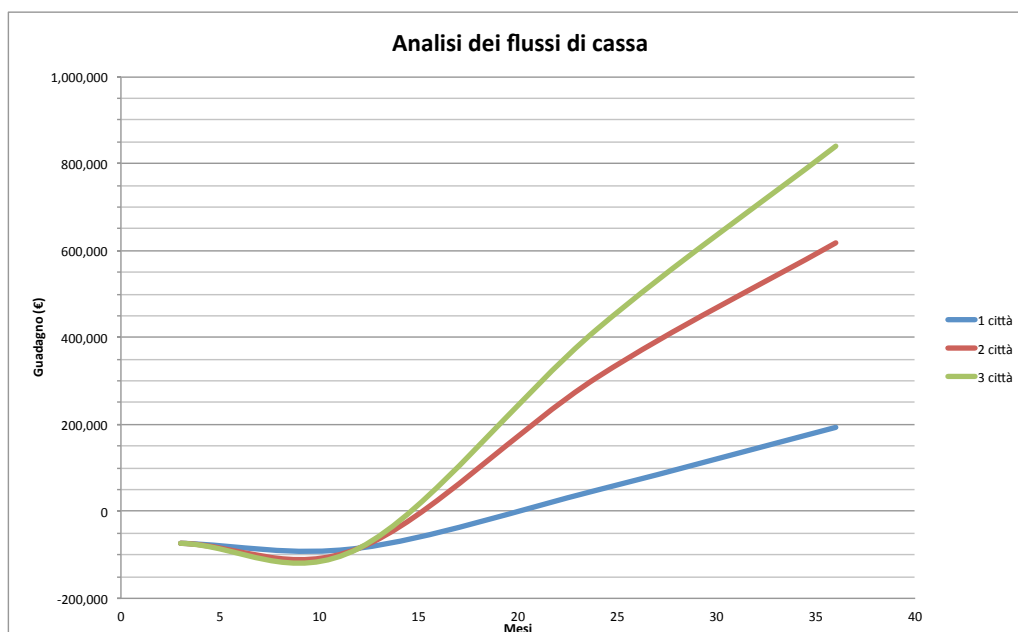


Figura 4.6: Profittabilità della strategia multicittà

4.9 Misurare il Product/Market fit

Ad ogni nuovo iscritto al servizio si farà pervenire un questionario di Product/Market fit dopo il primo mese di utilizzo. Per come è strutturata questa idea di business le domande vanno poste ai diretti utilizzatori dell'applicazione, ed è quindi necessario porle agli utenti. I nostri clienti dovranno comunque sapere dell'importanza che gli utenti associano al nostro servizio: è quindi utile creare un resoconto con i risultati

più interessanti, che abbia lo scopo di aiutarci nella promozione a loro indirizzata. Domande tipiche del questionario di Product/Market fit:

1. Come hai scoperto CitiEasy?
 - Blog;
 - Amici o colleghi;
 - Motori di ricerca (ad esempio Google, Yahoo!);
 - Facebook;
 - Twitter;
 - Altri (specificare);
2. Come ti sentiresti se non potessi più usare CitiEasy?
 - Molto deluso
 - Un po' deluso
 - Per niente deluso (alla fine non è così utile)
 - Non lo uso più
3. Cosa utilizzeresti come alternativa se CitiEasy non fosse più disponibile?
 - Non utilizzerei alcuna alternativa
 - Utilizzerei :
4. Qual è il beneficio primario che hai ottenuto dall'utilizzo di CitiEasy?
5. Hai consigliato CitiEasy a qualcuno?
 - No
 - Sì (Dire cosa hai detto del servizio)
6. Quale tipo di persona credi ottenga il maggior beneficio da CitiEasy?
7. Come possiamo migliorarlo affinché risponda meglio alle tue esigenze?

Dopo aver raccolto un buon numero di risposte ai questionari valutiamo cosa pensano gli utenti del nostro prodotto. Se oltre il 40% delle risposte alla domanda 2 è “molto

deluso”, allora vuol dire che abbiamo realizzato un prodotto realmente utile per un certo tipo di clientela, dovremmo quindi continuare a sviluppare l’idea considerando la possibilità di diventare un’azienda con dipartimenti strutturati. Teniamo presente che in molti casi non è indispensabile fare subito questa trasformazione, finché possibile è meglio restare una Startup di dimensioni contenute.

CitiEasy Vs. Competitor		
Servizio	Quale problema risolve	Caratteristiche
Google Places	Individuare i locali, negozi e attività commerciali nella città d'interesse	Informazioni locali, negozi e attività commerciali. Informazioni non sempre attendibili e aggiornate. Utilizzo poco diffuso.
Google Maps	Necessità di indicazioni stradali di qualsiasi tipo: pedonale, via mezzi pubblici o via auto.	Mappe e indicazioni stradali di tutto il mondo. Possibilità di utilizzo come navigatore (online). Applicazione disponibile per tutti gli smartphone. Preciso e aggiornato.
2Night	Individuare locali serali, ristoranti e bar.	Eventi aggiornati periodicamente. Presenti alcune città italiane. Poche recensioni dei locali ma ben fatte. Possibilità di commentare la propria esperienza da parte degli utenti visitatori
Amm. Comunali Musei	Ubicazione e contatti dei musei o delle mostre. Mostrare le iniziative offerte dalla città.	Struttura del sito diversa per ogni amministrazione comunale. La ricerca delle informazioni risulta spesso difficoltosa soprattutto con dispositivi mobili.
CitiEasy	Punto d'incontro di tutte le informazioni cittadine Ovviare al problema della frammentazione dei dati, facendo risparmiare tempo agli utenti.	Sito internet leggero e accessibile. Ricerca per tipologia (locale serale, hotel, ristorante, musei, farmacie, mezzi pubblici, POI, Numeri Utili). Contatto telefonico, orario apertura e ubicazione per qualsiasi punto d'interesse che ne sia provvisto. Integrazione degli eventi giornalieri e serali (culturali, ricreativi e formativi).

Tabella 4.2: Confronto con i competitor

4.9 MISURARE IL PRODUCT/MARKET FIT

Tabella riassuntiva					
FASE	RICA VI	COSTI	MESI	GUADAGNI CUMULATI	GUADAGNI PARZIALI
Costruzione	€0	€70.828 (costruzione sito) €3.000 (pubblicità)	3	€-73028	€-73028
Lancio	€112.500 (Wall) €11.000 (AdSense)	€126.084 (Personale) €10.000 (AdWords) €2.000 (Placement)	12	€-83612	€-10584
Regime	€204.000 (Wall) €60.000 (AdSense)	€120.400 (Personale) €10.000 (AdWords) €2.000 (Placement) €5.250 (Ammortamento)	24	€43.988	€126.350
	€204.000 (Wall) €60.000 (AdSense)	€120.400 (Personale) €10.000 (AdWords) €2.000 (Placement) €2.000 (Placement) €5.250 (Ammortamento)	36	€175.138	€126.350

Tabella 4.3: È profittevole CitiEasy?

Capitolo 5

Formazione imprenditoriale nell'istruzione superiore

Il campo d'azione dello studio effettuato vede innanzitutto una sperimentazione del metodo durante il corso di Economia dell'Informazione A.A 2011/12. Assieme al professor M.Muffatto provvederemo a collaborare con gli studenti, per produrre delle idee di business più concrete e collaudate. Dopo alcuni mesi di verifica del metodo, lo estenderemo alla quinta edizione dell'evento "Forum della Ricerca e dell'Innovazione" in programma per Novembre 2012. Attraverso 2 giornate di incontro verrà proposta una coopetition (competizione e collaborazione), per applicare il metodo alle idee di business proposte dagli studenti, dai ricercatori e dagli altri partecipanti. Per questo motivo non appena abbiamo cominciato il lavoro di progettazione e descrizione del modello ideato, ci siamo chiesti quale fosse il miglior modo per svolgere formazione imprenditoriale. Negli ultimi anni stiamo attraversando un periodo di crisi economica che, a differenza di quanto si possa pensare, crea delle enormi possibilità per far nascere nuove Startup. I cinesi da sempre hanno saputo che dalle crisi nascono le opportunità, per questo l'ideogramma che ne identifica la parola nella loro lingua, significa opportunità e rischio. La parola rischio è spesso il termine che più spaventa ogni persona con in mente una buona idea imprenditoriale: in molti

casi la cultura, l'ambiente e la società in cui gli individui sono immersi, amplificano fortemente questa incertezza di operare. Se pensiamo alla filosofia di fare impresa degli Stati Uniti rispetto a quella Europea, ci accorgeremo che “il fallimento” è un termine più tollerato nel primo caso [10]. È quindi importante aiutare i neoimprenditori ad esser più consapevoli delle proprie capacità, aiutarli a partire già con delle idee ben collaudate per abbassare il tasso di fallimento e insegnare una nuova cultura dell'imprenditorialità ponendo di fronte ai loro occhi casi di successo. La nascita di nuove Startup ad alto rendimento crea nuovo benessere e crescita economica per i paesi interessati: aumentano i posti di lavoro, si realizzano dei prodotti o servizi utili per l'intera popolazione e in molti casi si raggiungono nuovi mercati.

È quindi fondamentale l'esistenza di università e programmi di insegnamento, che aiutino gli studenti o chiunque sia interessato a fare impresa, ad avvicinarsi al mondo dell'imprenditorialità. Lo scopo è dar vita a dirigenti con le abilità, l'attitudine e il comportamento per avviare, gestire e innovare un business, tenendo conto anche delle responsabilità sociali che questo comporta. Infondere il coraggio, stimoli e motivazione già nei primi anni di studio universitario, è un metodo che riscontra parecchio successo e si può apportare facilmente attraverso le “business idea competition”, incontri e discussioni con imprenditori di successo, e visite guidate negli stabilimenti di chi impresa la fa già da molti anni con successo. In questo modo si riescono ad abbattere quelle barriere che frenano gli studenti ad intraprendere una carriera imprenditoriale; se chiediamo a loro quali siano i motivi per cui non vedono praticabile un futuro lavorativo di questo tipo, ci diranno mancanza di fiducia in se stessi e poca esperienza acquisita [11]. Ricordiamo che non è importate che essi si avviino alla professione di imprenditore subito dopo il conseguimento del titolo di studio, in molti casi lavorare alle dipendenze di aziende ben consolidate aiuta i futuri neo imprenditori a capire meglio le dinamiche e le attività che vanno svolte per gestire sapientemente un'azienda, ma è decisivo coltivare in loro interesse all'imprenditorialità. Capiamo quindi che il ruolo dell'università è di primaria importanza per risollevare l'economia del paese e aumentarne l'importanza a livello mondiale.

5.1 Fattori determinanti

Per poter portar avanti questo spirito di profusione della cultura imprenditoriale sono necessarie delle condizioni che permettano delle solide fondamenta. Tutte le Startup nascono sotto la categoria delle piccole-medie imprese, identificate attraverso l'acronimo SMEs. Tuttavia esistono delle aziende che crescono molto più velocemente di altre e vengono classificate con il nome di “aziende ad alta crescita”. Fra le definizioni più accettate in letteratura, tale nominativo si ottiene se:

- il tasso di crescita aziendale è di almeno il 20% all'anno, per almeno tre anni consecutivi;
- il numero di dipendenti è di almeno 10 persone, dall'inizio del periodo monitorato (OCSE);
- l'impiego di almeno 20 persone negli ultimi 5 anni, sintomo che sono state create delle aree dipartimentali per creare una struttura manageriale (GEM).

L'innovazione e la ricerca, che molte volte viene sviluppata internamente in università, in diversi casi ha permesso alle Startup di fare questo “passaggio” da SME verso aziende ad alta crescita. La nascita di Startup ad alta crescita apporta un reale contributo a tutta la comunità ed è indispensabile che si faccia il possibile per favorirne la nascita. Visti gli alti tassi di crescita che queste aziende affrontano, è importante che dal punto di vista formativo avvengano dei corsi specifici per gestire il repentino passaggio da azienda di piccole-medie dimensioni a società a forte crescita. In altre parole è necessaria un'istruzione che tratti di argomenti avanzati, includendo la vera e propria “Creazione d'impresa”. Molto spesso invece ci si focalizza sulla parte iniziale e si dà molto rilievo al solo “Fondare l'azienda”. È quindi importante concentrarsi sul giro d'affari e sui profitti dell'azienda, ma se non si vuole rimanere una piccola aziendina, è cruciale studiare un modo per crescere esplosivamente. A differenza degli Stati Uniti, l'Europa ha il grande problema di non riuscire a coltivare un buon numero di imprese ad alta crescita, per la precisione la percentuale è 3 volte inferiore a quella statunitense. Inoltre è noto come le aziende europee generalmente partano

piccole, crescano poco e falliscano in fretta rispetto alla controparte d'oltreoceano [11]

Nel nostro modello la parte di “Creazione d'impresa” è proprio l'ultimo tassello dello schema e vede prima il Customer Creation: dopo aver osservato i primi successi di vendita, si arriva a questo passo cercando di sostenere la domanda del prodotto o del servizio. Tutto questo dev'esser fatto considerando esclusivamente il mercato in cui ci si posiziona. Se la Startup entra in un mercato esistente una buona mossa per aumentare o sostenere la domanda, può essere quella di investire nella pubblicizzazione del prodotto. Al contrario se il mercato in cui ci si posiziona è nuovo, si converrà che è totalmente inutile pubblicizzare qualcosa di cui i clienti non sentono ancora il bisogno, è quindi più importante fargli capire i benefici che si ottengono e quale visione futura si ha in mente.

La fase di costruzione della impresa, che come dicevamo in precedenza va conosciuta per sapere come comportarsi in caso di forte crescita, riguarda la trasformazione vera e propria che si deve effettuare per passare da una struttura “funzionale”, più mirata alla costruzione del prodotto e alla vendita ai “singoli”, ad una struttura dipartimentale composta da marketing, vendite (business development) e supporto. Uno dei punti più critici consiste nel capire quando è il momento di porre questo cambiamento: la fase è delicata perché in molti casi si rischia di metter in piedi un'azienda che non è ancora in grado di sostenersi sulle proprie gambe, non permettendo ai volumi di vendita di coprire i costi aggiuntivi dovuti ai nuovi dipartimenti costituiti nell'organizzazione. Questo è il tipico errore che identifichiamo con il nome di “Premature Scaling”.

Un altro fattore determinante per la nascita di nuove Startup ad alta crescita è indiscutibilmente la disponibilità di capitale iniziale. Molte aziende, soprattutto quelle ad alta tecnologia, hanno bisogno di macchinari o strumenti specializzati che richiedono grandi investimenti finanziari, è quindi cruciale la presenza di investitori che credano nei progetti dei neoimprenditori. Distinguiamo innanzitutto due tipi di investitori: i cosiddetti “Business Angels” ed i “Venture Capitalist”. I primi sono dei

singoli investitori che hanno una notevole liquidità, anche chiamati HNWI (High Net Worth Individual), disposti a far fruttare i propri soldi credendo in Startup innovative che si inseriscono in un mercato generalmente a loro conosciuto investendo in tecnologie familiari. A volte i cosiddetti “Angeli” sono costituiti da più individui che attraverso un’associazione di medi investitori riunisce in un fondo comune il capitale di tutti i componenti. Le principali motivazioni che spingono queste persone ad investire generalmente sono:

- la diversificazione del rischio totale dei loro investimenti;
- il rilancio dell’economia di un’area geografica o di un settore economico;
- la fiducia nell’imprenditoria giovanile e nei frutti che può portare a loro e all’intera economia nazionale.

Gli investimenti massimi che i B.A sono disposti a fare sono nell’ordine di €500.000-1.000.000, una somma importante che permette a tutte le aziende di cominciare il proprio cammino nel mondo dell’imprenditoria. Una volta deciso l’investimento, non aggiungono capitale con il passare del tempo. Non vogliono aumentare ulteriormente il rischio. In cambio dell’investimento, gli Angeli ricevono quote dell’azienda, tipicamente valori attorno al 50%. Oltre al capitale, i B.A sono in grado di apportare una grande esperienza nel settore, che permette ai fondatori e a tutti i dipendenti, di accrescere le proprie conoscenze nel campo e di convogliare conoscenze e network di persone verso l’azienda. Questi son fondamentali per lo sviluppo del proprio business e per aumentare la visibilità nel settore: che in futuro potrà tradursi in interessamento da parte di investitori più “importanti quali i Venture Capitalist.

Spesso indicati con l’abbreviazione anglosassone di VCs, possiedono delle caratteristiche molto differenti rispetto ai B.A:

- sono società finanziarie specializzate nell’investimento in capitale di rischio in Startup tecnologiche;
- è indispensabile la loro presenza per le imprese ad alta crescita, apportano una liquidità che i B.A non possono permettersi;

- investendo in imprese laddove altre istituzioni non possono, a causa del rischio elevato, i VC lavorano a stretto contatto con la Startup per risolvere le problematiche più complesse. Portano i propri “quadri” all’interno del direttivo della Startup per lavorare nella maniera più efficiente possibile;
- non sono interessati alle Startup che sono nella prima fase di avviamento, aspettano qualche anno prima di considerare un possibile investimento.

Le cifre che investono sono decisamente maggiori rispetto ai B.A ed è ormai consolidata l’idea che crescite considerevoli siano possibili solo se si riceve il capitale necessario da parte dei Venture Capitalist. Notare che B.A e VCs sono investitori complementari, non concorrenti: gli Angeli si occupano di “intervenire” i primi anni in cui si forma l’azienda, mentre gli altri si preparano a farla crescere nel periodo successivo. In conclusione è quindi importante la presenza sul territorio di diversi tipi d’investitori in specifiche fasi di crescita dell’impresa. L’ultimo fattore determinante che prendiamo in considerazione riguarda la burocrazia e le istituzioni legali che regolano la fondazione delle Startup. È necessario che siano presenti degli organi o delle attività formative, che spieghino ai neoimprenditori come comportarsi per ottenere i permessi richiesti per costruire degli stabilimenti o dei laboratori, quali tipo di contratti utilizzare per assumere il personale, etc...

5.2 Opportunità e sfide

Da alcuni anni si parla spesso di “Università Imprenditoriali” identificando quelle realtà che si prendono la responsabilità di coltivare e guidare gli studenti nel campo dell’imprenditoria, e tutto lo staff necessario, tenendo conto della sostenibilità di un futuro sociale, delle carriere e delle esperienze di apprendimento a lungo termine che incontreranno. La sfida e di conseguenza l’opportunità che nasce da questa definizione è contribuire allo sviluppo di studenti talentuosi nel campo dell’imprenditoria e simultaneamente diventare delle organizzazioni pronte ad apprendere da qualsiasi protagonista, in qualsiasi livello della gerarchia. Per fare ciò è necessario costruire

un vero e proprio network che permetta a tutti i partecipanti di condividere esperienze, nuove idee e possibilità, in modo da accrescere le proprie conoscenze. Si capisce come siano fondamentali i collegamenti fra università ed imprese, e di come sia importante canalizzare all'interno della propria rete incubatori, investitori, imprenditori di successo e consulenti che siano in grado di apportare nuove esperienze. Non necessariamente bisogna creare tutto dal nuovo, sono già presenti da diversi anni alcuni network a cui partecipano le figure di interesse sopracitate. Le università sono proprio adatte a questo tipo di iniziative per il semplice motivo che i centri di ricerca ed innovazione attraggono imprenditori e investitori sia per le idee generate ma anche per le possibili spin-off che possono nascere. I vantaggi più importanti che si possono ottenere da una continua comunicazione fra Startup/spin-offs e università sono la protezione dei diritti della proprietà intellettuale, in cui l'università può far assistenza ai neoimprenditori, in concomitanza ad un ruolo di intermediazione fra le Startup e possibili "attori" esterni, come potenziali investitori o partner tecnologici.

5.2.1 Di cosa ha bisogno un network?

Come già detto i network hanno l'obiettivo di promuovere lo scambio di conoscenze e il trasferimento di informazioni fra le persone che vi partecipano. Il tutto con l'obiettivo di generare delle future opportunità di business, a tutti i livelli di gerarchia. Distinguendo due tipi di utenti, il neoimprenditore inizia ad interessarsi alle dinamiche necessarie a gestire correttamente un'impresa di medie-grandi dimensioni, l'imprenditore "affermando" può venir a conoscenza di nuovi "bisogni" sollevati da persone generalmente molto attente alle novità tecnologiche e di mercato. Riassumendo possiamo dire che le caratteristiche principali che contraddistinguono un buon network sono:

- La presenza di investitori come B.A e VCs, per permettere la nascita di imprese ad alta crescita.
- La possibilità, da parte delle Startup, di accedere ad una sorta di "assistenza operativa" che l'aiuti nelle fasi di avviamento e crescita. In molti casi

l'appoggio viene dato dai B.A e VCs.

- L'accesso a laboratori, alle risorse fisiche ed alla conoscenza dell'università permettono di creare quel valore aggiunto indispensabile per le soluzioni ideate dalle Startup ad alta crescita.
- La conoscenza di molti partner interessati ad allacciare dei legami con nuove Startup.

Esistono dei network di fama internazionale che riescono a raccogliere in un unico punto d'incontro talenti, investitori, scuole di business e aziende. Attraverso delle semplici interazioni online è possibile condividere conoscenze e buone pratiche di lavoro che migliorano l'efficienza di gestione aziendale e aumentare il vantaggio competitivo. Fra i più famosi troviamo:

- European Foundation for Management Development <http://www.efmd.org>;
- The Entrepreneurship and Innovation Exchange <http://eandix.ning.com/>;
- The European Forum for Entrepreneurship Research <http://www.efer.nl>;
- European Business & Innovation Center Network <http://www.ebn.be/>.

5.3 Un buon metodo d'insegnamento

Molti corsi universitari presentano metodi di insegnamento completamente differenti a seconda della materia insegnata, nella maggior parte dei casi ci si accorge come questa diversità sia fondamentale per apprendere al meglio le lezioni impartite. Per questo motivo ora mostreremo un metodo "insolito" di insegnare.

La formazione imprenditoriale s'immerge in un ambiente caratterizzato, soprattutto negli ultimi anni, da complessità e insicurezza, che richiede di coltivare capacità di "problem solving", di competizione e di caparbietà, ottenibili agendo indipendentemente e prendendosi delle responsabilità. Per questo a differenza di materie più "accademiche", sono necessari delle lezioni "particolari" e l'insegnamento di alcuni metodi per agire e pensare in maniera migliore. Riportandoci all'esempio del nostro

modello, è molto utile conoscere delle tecniche che in primo luogo aiutino a pensare meglio ed a formulare delle buone idee di business, successivamente bisogna conoscere delle tecniche che aiutino a scremare tutte le possibilità ideate e di conseguenza ad agire e scegliere la miglior soluzione. Le abilità e gli argomenti che devono essere insegnati sono [12]:

- creatività;
- sviluppo di nuove idee e riconoscimento delle opportunità;
- pianificazione del business;
- qualità e caratteristiche dell'imprenditore;
- marketing e finanza imprenditoriale;
- gestione della crescita e come creare una nuova impresa;
- come fare negoziazione;

Questa parte iniziale può essere descritta come più "formativa" e può essere presentata con i metodi di insegnamento più classici, tuttavia è di fondamentale importanza una parte meno "formale" che incoraggi e motivi gli studenti ad affacciarsi al mondo dell'imprenditorialità. Per stimolare l'apprendimento si propone un metodo, tratto da "Educating the Next Wave of Entrpreneurs" [11], che contiene diversi punti "insoliti" rispetto alle classiche lezioni universitarie, fra i quali troviamo:

- Conoscenza e lettura di casi di studio importanti, specialmente di aziende ad alta crescita e di successo. Paper e presentazioni video sono molto indicate.
- Importanza al lavoro ed alle presentazioni di gruppo, per creare nuove idee di business e pensare a dei migliori business model.
- Imprenditori di successo che spiegano il proprio caso di studio e fanno delle vere e proprie lezioni agli studenti. Permette ai ragazzi di prenderli come modello e ne accresce fortemente la motivazione, per arrivare ad imitarli.
- Simulare o realizzare delle "business idea competition", in modo da rendere più coinvolgente lo sviluppo e la definizione delle idee da parte dei diversi gruppi.

In questo modo possono confrontarsi e capire se hanno realizzato correttamente gli step proposti dal docente.

- Dare importanza alla tecnica “Trial and Error”. Bisogna far capire quanto sia importante il processo iterativo di pensare, provare e sbagliare.
- Fondare le Startup ideate dagli studenti, sperimentando le loro idee in uno scenario di piccole dimensioni.
- Ogni lezione dev'esser uno scambio di conoscenze, idee e metodi fra studenti e docente. Quest'ultimo diventa un moderatore più che un insegnante.

Come possiamo notare molti di questi punti comprendono argomenti già citati nei paragrafi precedenti, non danno solo importanza alle abilità che un imprenditore deve possedere e nemmeno alla sola stesura di un modello di business che possa funzionare. È invece un percorso più completo che ha anche il compito di creare motivazione e voglia di fare, aiutando lo studente a credere fortemente nella propria idea e permettergli concretamente di realizzare i primi passi.

Ricerche hanno dimostrato [13] che a parità d'istruzione ricevuta, formale ed informale, gli utenti che intraprendono l'attività imprenditoriale dopo aver conseguito un diploma di laurea, creano aziende più innovative di quelli che possiedono un titolo di scuola superiore secondaria. Maggiore è il grado di innovazione di una nuova impresa, maggiore è il giro di affari ed il numero di posti di lavoro che si vengono a creare. È quindi essenziale la nascita di aziende ad alta crescita, di piccole medie imprese e di corporation che abbiano un'ottica “Innovation-Driven”, per contribuire in maniera collettiva a risollevarle le economie nazionali.

Capitolo 6

Considerazioni finali

6.1 Prospettive future

Arrivati a questo punto penso sia lecito chiedersi come facciamo ad esser sicuri che il lavoro proposto possa funzionare. Ci teniamo a precisare che il modello non è nulla di puramente “inventato”, piuttosto è un’attenta fusione e rivisitazione di differenti “cavas” presenti nella letteratura più rinomata riguardante l’ambito dell’imprenditoria. Per questo motivo siamo convinti che uno strumento così realizzato sia certamente di aiuto per i nostri diretti interessati, permettendogli di arrivare passo passo ad un’idea che oltre ad essere stata ideata, scremata e resa “profittevole” con degli strumenti molto validi, ottiene anche una sorta di “validazione” per capire se ci potrà essere un futuro importante o meno.

In futuro prevediamo di divulgare un report che descriva il modello ideato: nonostante la progettazione e la scelta degli argomenti da considerare, sia stata fatta assieme ad un altro collega, è indispensabile “fondere” i due lavori individuali per capire affondo tutto il progetto. Nel corso di Economia dell’Informazione A.A 2011/12 verrà presentato il modello progettato, attraverso alcuni incontri con gli studenti, e si provvederà a testarlo sulle idee proposte da essi. L’obiettivo è quello di aiutarli a creare sin da subito delle idee più mature e guidarli nel intero processo di progetta-

zione del proprio business. Realisticamente la parte di Customer Development, ma più in particolare la fase di Customer Validation, è quella più difficile da realizzare vista la necessità di “tastare” il mercato (è necessaria una soluzione da mostrare, un network per parlar con i clienti, etc...). Tuttavia durante il corso di quest’anno (A.A 2010/11), ci siamo accorti come molte idee pertinenti all’ICT, abbiano delle barriere d’entrata molto basse. È quindi pensabile la realizzazione di questa parte del processo per tutti quegli studenti che siano in grado di produrre un Minimum Viable Product entro la fine del corso.

In seguito verso la fine del 2012 testeremo nuovamente il nostro lavoro attraverso due giornate che prenderanno luogo durante l’evento del “Forum della Ricerca e dell’Innovazione 2012”. Neoimprenditori, studenti e curiosi, potranno partecipare a 2 giornate di “formazione e collaborazione” nelle quali dopo una breve introduzione al metodo ed alle sue caratteristiche, susseguiranno delle attività di lavoro “autonomo” e formazione “informale”, permettendo ai partecipanti di seguire il metodo proposto e verificare in ogni momento la correttezza del proprio operato.

In un’ottica futura, visti i discorsi fatti nel Capitolo 4 riguardanti la “formazione imprenditoriale”, è importante considerare la realizzazione di un network per l’imprenditoria che permetta lo scambio di informazioni e contatti a tutti gli utenti iscritti. L’idea nata sin dagli inizi del progetto è quella di realizzare un “Laboratorio dell’Imprenditorialità” attraverso degli strumenti collaborativi come blog, forum, social networking, etc... La buona riuscita di questo strumento è particolarmente condizionata dal numero di utenti che vi partecipano e per questo è fondamentale la presenza di persone che siano in grado di “calamitare” sulla piattaforma il maggior numero di interessati, siano essi investitori, studenti, neoimprenditori o imprenditori di successo.

6.2 Conclusioni

Durante lo svolgimento dell'attività di tesi è stato progettato e descritto un modello che indica quali attività svolgere per dar vita ad un'idea imprenditoriale e metterla in opera attraverso la realizzazione di una Startup. Partendo dal processo iniziale d'ideazione, in cui si aiuta il lettore a pensare e valutare quale sia l'idea migliore, si passa successivamente alla vera e propria definizione del business model e in concomitanza si effettua un processo di convalida che permette di capire se il prodotto o la soluzione ideata sono d'interesse per i clienti o meno. All'interno del report completo troviamo anche degli approfondimenti riguardanti la protezione intellettuale, i brevetti e la legislazione vigente, per far conoscere ad ogni interessato come comportarsi in situazioni in cui sia necessario dover proteggere il valore dei propri prodotti o soluzioni.

Attraverso la fusione di questi tre processi, siamo riusciti a progettare un modello che dia un'importanza "equilibrata" agli aspetti che, secondo la letteratura più accreditata, sono i più cruciali per costruire una Startup di successo: l'idea, il modello di business e i clienti. Nonostante le prime due fasi siano "scontate", l'importanza di creare sin da subito una filosofia aziendale del tipo "Customer-centric", per mezzo del processo di Customer Development, permette di capire quanto il cliente sia interessato e minimizza le possibili "difficoltà". Una misurazione di quanto rilevante sia il bisogno individuato può essere fatta attraverso la fase finale del "Product/Market fit", realizzabile attraverso delle interviste con la clientela. Gli schemi "input/output" e le "checklist/domande", reperibili dopo la descrizione di ogni passo del modello, permettono di capire in ogni istante quali siano le proprie mancanze e cosa raffinare, dando la possibilità di usare il modello anche a chi ha già cominciato per conto proprio un processo di avvio d'impresa. Nel realizzare l'esempio della "Startup" *CitiEasy* si può notare come il modello prenda in considerazione più volte gli stessi "blocchi" del business model: prima si fanno delle ipotesi, poi si chiede il parere agli intervistati, successivamente si modificano di nuovo le ipotesi se necessario e così via. Questo processo ci fa quindi capire sin da subito la sua natura "Trail and Error" e

non strettamente sequenziale, permettendoci di dire che non esiste un reale ordine cronologico delle operazioni da svolgere per gran parte del percorso.

Un limite di questo modello è proprio quello di dover coinvolgere un certo numero di persone, dilatando in maniera considerevole i tempi necessari per portare a termine l'intero processo. Tuttavia dopo questi mesi di lavoro impiegati nella realizzazione del progetto, crediamo che nessuna Startup allo stato attuale possa permettersi di sviluppare un prodotto o un servizio, senza chiedere esplicitamente a dei possibili "clienti" un'opinione.

Viste le prospettive future di esporre il modello al "pubblico", ci siamo posti il problema di come insegnare agli interessati il modello progettato e come organizzare le giornate di visibilità messe a disposizione dal Forum della Ricerca e dell'Innovazione edizione '12. Attraverso una prima sperimentazione con gli studenti, otterremo un ottimo feedback che ci permetterà di portare all'evento di fine anno un processo più maturo e funzionale. La buona riuscita di questo lavoro è particolarmente condizionata dal numero di utenti coinvolti, per questo motivo i network che si riusciranno a formare attorno a questo progetto saranno la linfa vitale che garantirà utilità e continuità dello strumento nel tempo.

Bibliografia

- [1] F.Bulletto
Ingegnerizzazione del processo di creazione di una Startup: dall'idea al modello di business. Tesi di Laurea. Università degli Studi di Padova 2011.
- [2] A.Osterwalder e Y.Pigneur
Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. ed. Wiley, 2010.
- [3] S.G.Blank
The Four Steps to the Epiphany. ed. Cafepress.com, 2010.
- [4] C.Barnes, H.Blake e D.Pinder
Creating & Delivering Your Value Proposition. Managing Customer Experience for Profit, ed. Kogan Page, 2009: pag. 22-57.
- [5] P.Ghemawat
Strategy and the Business Landscape: Text and Cases. ed. Addison-Wesley, 1999.
- [6] M.Muffatto
The business of software, anno 2011.
- [7] G.A.Moore
Crossing the Chasm. Marketing and Selling High-Tech Product to Mainstream Customers. ed. HarperCollins Page, 2001: pag. 50-96.

- [8] J.Mullins e R.Komisar
Don't Reinvent the Wheel, Make It Better, edizione Harvard Business Press anno 2009.
- [9] R.Casadesus-Masanell e J.E.Ricart
Competing through Business Models (A): Business Model Essentials.
ed. Harvard Business School, 2009.
- [10] D.Kelley, N.Bosma e J.E.Amoròs
Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Global Report, 2010.
- [11] C.Volkman, K.E.Wilson, S.Mariotti, D.Rabuzzi, S.Vyakarnam and A.Sepulveda
Educating the Next Wave of Entrepreneurs - Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st Century. A Report of the Global Education Initiative, 2009.
- [12] G.Solomon
The State of Entrepreneurship Education in the United States: A nationwide survey and analysis. In International Journal of Entrepreneurship Education, 2002.
- [13] A.C.Martinez, J.Levie, D.Kelley, R.J. Sæmundsson and T.Schøtt
Global Entrepreneurship Monitor Special Report: A global perspective on entrepreneurship education and training, 2008.

Siti consultati

- [14] Vivek Wadhwa, *Before You Write a Business Plan*, 2008
http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2008/sb2008017_119570.htm
- [15] *Special Report, Patents and technology: A market for ideas*, 2005
<http://www.economist.com/node/5014990>
- [16] Sean Ellis, *The Startup Pyramid*, 2011
<http://Startup-marketing.com/the-Startup-pyramid/>
- [17] *Center for Entrepreneurial Learning*
<http://www.cfel.jbs.cam.ac.uk/>
- [18] *Global Entrapreneurship Monitor Report*
<http://www.gemconsortium.org/>