

I QUADERNI DI

MATERIAS[®]

ideas come to life for a sustainable world

I PRIMI PASSI DI UNA STARTUP INNOVATIVA

a cura di

Intesa Sanpaolo Innovation Center S.p.A.

con il supporto del giornalista Federico Bandirali



1.1 COME SI GENERANO LE IDEE DI BUSINESS INNOVATIVE

Il punto di partenza per costituire una startup innovativa di successo è l'idea. Tuttavia, non basta avere una semplice idea, ma occorre riuscire a generare un'idea di business distintiva, scalabile e ripetibile. La ricerca, sebbene faticosa, è pertanto un fattore fondamentale per generare un'idea imprenditoriale valida e profittevole.

Per trovare opportunità di business innovative si possono utilizzare due approcci opposti: da un lato sviluppare soluzioni per risolvere problemi preesistenti (manifesti o latenti) percepiti da più persone; dall'altro partire dalle innovazioni già disponibili sul mercato per trovare ambiti di applicazione diversi in modo da rispondere a bisogni insoddisfatti.

La prima opzione implica una conoscenza approfondita del segmento di clientela a cui si intende offrire il proprio prodotto o servizio per risolvere un problema, percorrendo due strade: migliorare e perfezionare soluzioni già esistenti (incrementale), oppure inventarne di nuove e originali che cambiano drasticamente le dinamiche precedenti (disruptive).

Per generare buone idee di business esistono diverse metodologie differenti e in questo volume ci focalizziamo sulla metodologia Design Thinking e sulla metodologia Customer Development. In ogni caso, prima di generare idee innovative, è utile e quasi necessario ragionare sul motivo per cui si vuole avviare una startup innovativa. Partire dal perché, infatti, è importante per entrare in sintonia valoriale con clienti, team e collaboratori e definire la proposta di valore del possibile business: cosa offre, come lo offre e perché lo offre. Il perché non cambia mai, mentre cosa si offre e come lo si offre nel percorso di una startup sono elementi che possono variare più volte.

Inoltre, partire dal perché significa stabilire la propria visione composta da tre pilastri fondamentali: l'idea del futuro (cosa si vuole vedere nel contesto in cui si opera nel lungo periodo), lo scopo (come contribuire per raggiungere il futuro immaginato) e i valori (i principi che guidano scelte e decisioni di founder e collaboratori). La visione, infatti, è cruciale per orientarsi quando si realizza che l'offerta di business non crea più valore e sono necessari cambiamenti nella propria strategia (Pivot).

1.2 LA METODOLOGIA DEL DESIGN THINKING: I BISOGNI E I COMPORTAMENTI DEL CLIENTE AL CENTRO DELLA PROGETTAZIONE

Il Design Thinking rappresenta una metodologia per affrontare problemi complessi e generare soluzioni creative. Questa metodologia si costruisce mettendo al centro l'individuo, abbracciando i principi del Design Thinking e focalizzandosi sulle necessità degli utenti, sulle potenzialità del gruppo di lavoro e sull'aspetto creativo.

Il Design Thinking mira a individuare soluzioni innovative che soddisfino tre criteri fondamentali: desiderabilità, fattibilità e redditività o sostenibilità economica. Una delle sue principali virtù è la capacità di fornire un valido supporto per prendere decisioni cruciali e strategiche, riducendo notevolmente i rischi associati. Inoltre, promuove una cultura di ascolto, collaborazione e innovazione, concentrandosi sui bisogni delle persone, delle aziende e dei clienti.

Il processo del Design Thinking è caratterizzato da un approccio non lineare e iterativo, in cui le fasi possono sovrapporsi e ripetersi più volte per ottenere soluzioni sempre più raffinate e adattate alle esigenze degli utenti. Inoltre, è un processo fortemente collaborativo, che coinvolge gruppi di lavoro multidisciplinare con diverse prospettive e competenze.

Ecco una panoramica delle fasi principali del Design Thinking:

Empatizzazione: Questa fase coinvolge l'osservazione, l'interazione e la comprensione degli utenti per identificare i loro bisogni e le loro sfide e i comportamenti emotivi. In questa fase è richiesta una particolare cura dei dettagli per arrivare a definire le "personas" che saranno poi fulcro della sessione intera, da cui partiranno e si svilupperanno idee e soluzioni. Le "personas" replicano segmenti di utenti che rappresentano gli obiettivi, i bisogni e i comportamenti tipici degli utenti reali di un prodotto o servizio. Le personas sono create attraverso la raccolta e l'analisi di dati demografici, comportamentali e psicografici degli utenti target. Gli strumenti utilizzati includono interviste, osservazioni sul campo

e l'analisi di dati quantitativi e qualitativi.

Definizione del problema: Una volta acquisite informazioni e compreso il punto di vista degli utenti, il team del Design Thinking definisce il problema in modo chiaro e conciso. Questo passaggio aiuta a concentrare gli sforzi nella giusta direzione. È necessario definire le difficoltà che incontrano gli utenti e circoscrivere il problema che il gruppo di lavoro è chiamato a risolvere. Il problema viene così esaminato immedesimandosi nell'utente una volta raccolte e analizzate le esigenze.

Ideazione: In questa fase, i membri della squadra generano idee innovative per affrontare il problema identificato. L'obiettivo è generare un ampio ventaglio di idee, senza giudizio critico, per stimolare la creatività e l'innovazione. Si tratta della fase nella quale si iniziano a progettare le soluzioni ed è fondamentale la creatività e la capacità di ideazione dei partecipanti. È necessario e utile riunire il gruppo di lavoro anche più volte, al fine di raccogliere e confrontare il maggior numero di idee possibile.

Prototipazione: Le idee più promettenti vengono selezionate per essere trasformate in prototipi tangibili, che possono essere modelli, simulazioni o rappresentazioni visive delle soluzioni proposte. Questi prototipi consentono al gruppo di lavoro di testare e valutare rapidamente le idee in modo da poterle migliorare iterativamente.

Test: I prototipi vengono testati con gli utenti finali per ottenere feedback e valutare l'efficacia delle soluzioni proposte. Questo feedback informa il miglioramento continuo delle idee e dei prototipi.

1.3 LA METODOLOGIA CUSTOMER DEVELOPMENT: DALLA CENTRALITÀ DEL CLIENTE ALLA CREAZIONE DI UN MVP (MINIMUM VIABLE PRODUCT)

Per aumentare le probabilità di successo si può utilizzare la metodologia Customer Development descritta da Steve Blank nel libro *The Four Steps to the Epiphany* (2005). Si tratta di un processo che parte dalla

“costruzione” di un’ipotesi, da testare senza costi eccessivi costruendo un MVP (Minimum Viable Product) per ricevere i feedback dei primi clienti e iterare, ovvero apportare cambiamenti affinché l’offerta risponda realmente ai bisogni o alla necessità di risolvere i problemi dei segmenti di clientela a cui ci si rivolge. Un MVP, infatti, non è un prototipo ma una versione del prodotto/servizio “essenziale” (non necessariamente fisica in quanto può essere anche un video dimostrativo creato con tool appositi), utile per validare le ipotesi su cui poggia la business idea.

L’approccio Customer Development si basa su quattro fasi distinte che partono dal cliente e non dal prodotto. La prima (Customer Discovery) indaga il Problem Solution Fit per capire se si sta affrontando un problema realmente importante per i potenziali clienti, ovvero è una problematica percepita solo da chi ha sviluppato l’idea di business? La risposta, per quanto parziale, arriva proprio con la realizzazione di un MVP. La seconda fase (Customer Validation) prevede la validazione del cliente per capire se la soluzione immaginata per risolvere un problema genera valore che può essere estratto e tradotto in ricavi per la startup. Lo step successivo (Customer Creation) comprende l’insieme delle modalità attraverso cui acquisire il maggior numero di clienti possibile efficientando i processi in questa direzione. L’ultima fase (Company Building) segna il fine vita della startup, che si struttura e crea processi interni con l’obiettivo di diventare una vera e propria impresa.

L’approccio Customer Development mette sempre al centro l’utente/cliente del prodotto o del servizio che si intende offrire, dall’idea di business alla proposta di valore (value proposition) fino alla creazione del business model. In quest’ottica, si può immaginare un altro processo suddiviso sempre in quattro fasi: esplorare, immaginare, disegnare e avviare. Nell’esplorazione è opportuno capire quali bisogni, aspettative e problemi sono percepiti dai clienti target attraverso interviste, dialoghi “aperti” e osservazione. Passando all’immaginazione, si generano soluzioni per uno specifico segmento di clientela individuato con degli archetipi: le user personas.

Le user personas rappresentano una determinata tipologia di utente/

cliente con caratteristiche socio-demografiche, di personalità e di bisogni percepiti. Nel design, è importante rappresentare visualmente, se possibile tangibilmente attraverso l'MVP, i prodotti o i servizi che compongono l'offerta del business, poiché solo "mettendo in mano" al cliente qualcosa di tangibile si ottengono riscontri utili. L'avviamento, invece, determina l'ingresso nella fase conclusiva della progettazione, includendo tutti gli aspetti operativi volti ad ingegnerizzare il prodotto o il servizio per introdurlo nel mercato.

1.4 LA DEFINIZIONE DELLA PROPOSTA DI VALORE CON IL VALUE PROPOSITION CANVAS

Per progettare e testare le proposte di valore per i clienti, uno strumento particolarmente utile è il Value Proposition Canvas, plugin del Business Model Canvas ideato da Alexander Osterwalder - consulente svizzero esperto di innovazione e strategia aziendale - che si focalizza su due aspetti fondamentali: il segmento di mercato a cui si rivolge l'offerta innovativa e la value proposition. Un template composto visivamente da due parti: il profilo del cliente (a destra) e la mappa del valore (a sinistra) con al centro la proposta di valore. Il profilo del cliente descrive i bisogni, i desideri, le frustrazioni e i benefici attesi dal cliente, suddivisi in tre categorie: pain, gain e jobs to be done. I pain sono i problemi, le difficoltà, i rischi e gli ostacoli che il cliente/utente incontra o vuole evitare, i gain rappresentano i risultati, i vantaggi, le opportunità e le aspirazioni che cerca o vuole raggiungere, mentre i jobs to be done sono i compiti e le attività che svolge o desidererebbe svolgere.

La mappa del valore descrive come il prodotto o il servizio crea valore per il cliente ed è suddiviso in due categorie: pain relievers e gain creators. I pain relievers identificano le soluzioni, i benefici, i miglioramenti e le riduzioni che il prodotto o il servizio offre per alleviare i "dolori" (pain) del cliente. I gain creators sono le caratteristiche, i vantaggi e le differenze rispetto alle soluzioni dei competitor che il prodotto o il servizio offre per creare o aumentare i gain del cliente. Il Value Proposition Canvas è quindi una sorta di "ponte" tra il profilo del cliente e la mappa del valore, che mostra visivamente come il prodotto o il servizio si adatta ai bisogni e alle aspettative del cliente. Lo

strumento, però, va utilizzato seguendo una serie di passaggi.

Innanzitutto bisogna individuare il segmento di mercato a cui si intende rivolgersi e definire il profilo del cliente tipo elencando sinteticamente i pain, i gain e i jobs to be done più importanti. A seguire si deve ideare la value proposition e definire la mappa del valore, individuando i pain relievers e i gain creators più efficaci. Fatto ciò, si procede con un confronto tra il profilo del cliente/utente e la mappa di valore, verificando se ci sono corrispondenze tra pain e i pain relievers, e tra gain e i gain creators. A questo punto si valuta la “forza” della value proposition misurandone la desiderabilità per il cliente (ovvero se risolve i problemi e crea i gain desiderati) e la differenza del proprio prodotto o servizio rispetto alla concorrenza che ne determinano l’unicità, per poi testare sul campo la proposta di valore con potenziali clienti attraverso la raccolta di feedback utili a validare le ipotesi e, se necessario, apportare modifiche al template. Predisposto il Value Proposition Canvas e stabilite di conseguenza le modalità con cui creare ed estrarre valore (lavoro che può e in alcuni casi deve richiedere tempo) si passa alla creazione del business model.