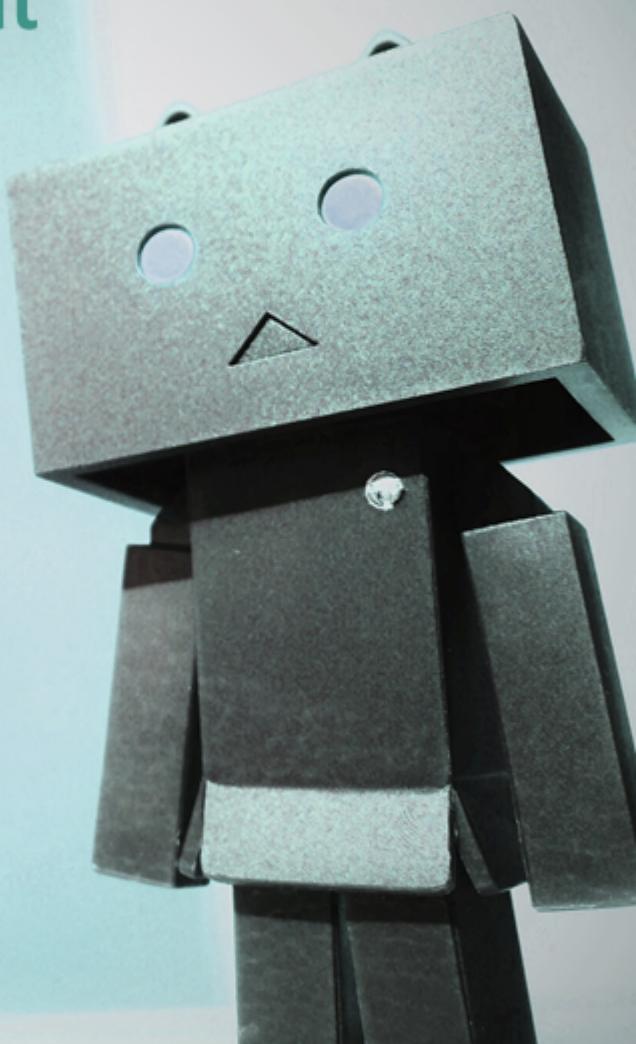


Basi di un processo di Lean Startup

Dal Problem-Solution Fit
al Product-Market Fit



Come si costruisce un progetto Startup in grado di sopravvivere all'incertezza del mercato?

Mirko Maiorano

Ebook gratuito – edizione Maggio 2019

Indice generale

| | |
|--|-----------|
| Premessa..... | 3 |
| Come si scoprono i problemi all'interno di un mercato?..... | 4 |
| Problema dell'utilizzatore..... | 4 |
| Problema dell'osservatore..... | 5 |
| Problema accidentale..... | 5 |
| Problema dell'innovatore..... | 6 |
| Dal problema alla soluzione..... | 7 |
| Problem-Solution Fit..... | 7 |
| Formulazione dell'idea di business..... | 7 |
| Ipotesi sui potenziali clienti..... | 8 |
| Supposizione dei problemi dei vari segmenti di potenziali clienti..... | 8 |
| Le interviste..... | 9 |
| Analisi delle risposte..... | 12 |
| Note sul ciclo di interviste..... | 13 |
| Formulazione delle ipotesi sul valore e di crescita..... | 15 |
| Ipotesi sul valore..... | 15 |
| Ipotesi di crescita..... | 15 |
| Note sulle ipotesi di valore e crescita..... | 16 |
| Compilazione del Lean Canvas..... | 16 |
| Lean Canvas di Ash Maurya..... | 17 |
| Dal Problem-Solution Fit al Product-Market-Fit..... | 19 |
| Come si sviluppa un MVP?..... | 20 |
| Conclusioni..... | 22 |
| Biografia dell'autore..... | 23 |
| Bibliografia..... | 24 |
| Copyright e disclaimer..... | 25 |

Premessa

Ogni business nasce dalla scoperta di un problema da poter risolvere, attraverso la produzione e fornitura di un prodotto o servizio.

Almeno così dovrebbe essere se si vogliono creare aziende capaci di produrre un profitto. Inoltre, se la soluzione al problema è innovativa, allora stiamo parlando di una Startup.

Oggi, grazie ad internet, molte delle informazioni necessarie per creare un'azienda sono facili da reperire ed è altrettanto semplice trovare persone pronte a salire sul nostro carro partecipando ai vari eventi di networking.

Anche la questione fondi e finanziamenti è molto più semplice di qualche anno fa.

Infine, la natura digitale dei progetti, rende la fase produttiva rapida e senza troppi intermediari.

Vista così sembrerebbe molto semplice avviare un'impresa. Ma allora, perché molte aziende falliscono ancora prima di partire?

Per tanti motivi, ma sicuramente uno dei più ricorrenti, oltre un team sbagliato o la mancanza di fondi, è quello dell'aver fatto "i conti senza l'oste".

Sviluppare una soluzione per un problema che spesso non è così sentito, non è così diffuso o, addirittura, non è affatto un problema.

La domanda da farsi, quindi, non è come si diventa un buon imprenditore. Ma come nasce una buona idea imprenditoriale?

La risposta è nel saper scoprire, all'interno di un mercato abbastanza ampio, un problema per cui valga la pena sviluppare una soluzione in grado di produrre un profitto.

Come si scoprono i problemi all'interno di un mercato?

I problemi si possono individuare in vari modi, ma fondamentalmente si possono racchiudere in quattro categorie:

1. problema dell'utilizzatore
2. problema dell'osservatore
3. problema accidentale
4. problema dell'innovatore

Problema dell'utilizzatore

Rientrano in questa categoria, o modalità di scoperta, tutte le problematiche che si rilevano durante lo svolgimento frequente di una particolare attività personale o professionale.

Qualche esempio:

- la scomodità del sellino per un ciclista
- la lentezza di operatività per un programmatore
- la difficoltà logistica negli spostamenti per un disabile
- la perdita di tempo negli spostamenti per un tecnico
- gli scarsi risultati in termini di performance della sua attrezzatura per uno sportivo

Quando svolgiamo spesso un'attività, riusciamo anche a comprendere e scoprire se ci sono problematiche che dobbiamo affrontare e a cui ancora nessuno ha trovato una soluzione valida e idonea per i nostri gusti.

Questo è il più classico dei motivi per cui sono state fondate la maggior parte delle aziende che conosciamo oggi:

- Nike: i suoi fondatori (sportivi) non erano soddisfatti dalla qualità e dalle performance delle scarpe che trovavano sul mercato.
- Google: i suoi fondatori (studenti universitari) ritenevano di scarsa qualità i risultati dei motori di ricerca che loro stessi utilizzavano durante gli studi universitari.
- Apple: Steve Jobs (informatico) riteneva assolutamente non idonei e difficili da utilizzare i personal computer assemblabili o programmabili disponibili sul mercato.

Se esegui un lavoro o pratichi un hobby con molta frequenza, inizia da subito ad elencare una serie di problematiche che affronti e per cui non hai ancora trovato una perfetta soluzione.

Facendo questo lavoro per almeno 1 mese, ti ritroverai un elenco di potenziali idee di business con cui iniziare il tuo percorso di imprenditore.

Problema dell'osservatore

In questa categoria rientra una delle attività che più mi piace fare: guardarmi intorno.

Infatti, per identificare questi problemi, è necessario avere una spiccata curiosità e, soprattutto, saper osservare le attività di chi ci circonda.

Quante volte ti è capitato di dire “perché non provi a fare questo o quello” a un amico o a un collega che sta cercando di risolvere un problema?

Il questo o il quello può essere una soluzione da sviluppare e può rappresentare la tua prossima idea di business.

Qualche esempio:

- lunghi tempi di attesa a ristorante
- conservazione dei documenti cartacei da parte dei commercialisti
- pagamento dei parcheggi con monetine
- pagamenti a distanza poco sicuri e complessi
- consegna di pacchi e plichi in zone pedonali

Il problema dell'osservatore è molto simile a quello dell'utilizzatore in quanto, spesso, ci troviamo a non essere gli utilizzatori diretti, ma chi usufruisce del risultato finale.

Rientrano in questa categoria quasi tutti i tool e i software che utilizziamo quotidianamente, ma anche gli strumenti che ci facilitano la vita o i servizi per la persona.

Anche qui si può fare lo stesso esercizio descritto prima. Compila un elenco di problemi che noti nelle persone che ti circondano e conservalo per le prossime fasi di creazione della tua impresa.

Problema accidentale

Anche se sembra essere assai simile a quella dell'osservatore, la categoria dei problemi accidentali presenta un particolarità: trovarsi al momento giusto nel posto giusto!

Infatti, questi problemi e le relative soluzioni, spesso si scoprono un po' per caso e un po' per abilità di chi riesce a leggere in anticipo i vari scenari.

L'esempio più famoso in Italia è quello di Aranzulla. Un ragazzo appassionato di tecnologia e informatica che, già quando era solo un'adolescente, spesso veniva chiamato da amici e parenti per risolvere piccoli problemi tecnici o per spiegare determinati passaggi da eseguire sul pc.

Il suo trovarsi al momento giusto nel posto giusto gli ha permesso di creare la sua azienda.

Un altro modo per scoprire problemi accidentali è quello dato dalla straordinarietà degli eventi.

Quando dobbiamo svolgere una determinata attività e abbiamo poco tempo o poche risorse o poca competenza, il nostro cervello si attiva per trovare soluzioni alternative e veloci.

Tutte queste soluzioni possono diventare nuovi servizi o prodotti da offrire a chi ha o avrà un problema simile al tuo.

Anche qui c'è un bell'esercizio da fare.

Ogni volta che trovi un modo alternativo di fare qualcosa oppure ti accorgi che ti trovi a risolvere sempre lo stesso problema per più persone, scrivilo e conservalo, perché può rappresentare l'inizio della tua prossima attività di business.

Problema dell'innovatore

Questa categoria è la più bella di tutte perché è quella che segna l'evoluzione tecnologica e il nostro progresso.

Mentre finora ti ho descritto scenari abbastanza consueti che tutti noi affrontiamo, quando parliamo di innovazione, c'è da fare una dovuta premessa: non tutti possono ambire a questa categoria di problemi!

Occorre, infatti, essere fuori dal comune, avere un mente visionaria e riuscire ad anticipare i tempi.

Per intenderci, Leonardo Da Vinci, Newton, Einstein, etc., erano persone che quotidianamente si ponevano domande che nessun altro si faceva e passavano il loro tempo a trovare delle risposte fattibili e risolutive.

Tutte le startup che si occupano di innovazione sono nate per lo stesso motivo: trovare delle risposte a domande che ancora nessuno si fa oppure, il più delle volte, a trovare una soluzione innovativa a un problema già conosciuto.

Per spiegare bene questa categoria di solito uso l'esempio del lettore MP3.

In commercio c'erano già dispositivi che permettevano di ascoltare la musica quando eri fuori casa: le radioline portatili, i lettori CD tascabili, etc.

La domanda che nessuno si stava facendo e che, invece, un'azienda sud-coreana si è posta era: come faranno le persone a trasportare molta più musica nelle loro tasche?

Nacque così il lettore MP3, che diede il via all'evoluzione della musica digitale, all'apertura di iTunes e di tantissimi altri servizi che oggi conosciamo e utilizziamo.

Questa è anche la storia delle macchinette fotografiche a rullino sostituite da quelle digitali, dei telefoni di casa dai primi cellulari, del forno a microonde, del mouse, dell'energia solare, dei viaggi spaziali, delle macchine elettriche, etc.

Tutte soluzioni nate da domande difficili da individuare per persone "comuni".

Qui non c'è un vero e proprio esercizio che puoi fare, ma ho comunque un consiglio: cerca di guardarti intorno e chiediti tanti "perché" e tanti "come". Se riuscirai a trovare una o più risposte fattibili, questa potrebbe rappresentare l'idea con cui fondare la tua startup innovativa.

Dal problema alla soluzione

Una volta che abbiamo individuato uno o più problemi, dobbiamo passare ad ipotizzare una serie di soluzioni.

Ogni nostra ipotesi potrà rappresentare un potenziale business.

- Ma come facciamo ad essere sicuri sia quella giusta?
- Inoltre, come facciamo a sapere se il problema che abbiamo individuato è realmente esistente in un numero sufficiente di persone in grado di sostenere un progetto aziendale profittevole?
- E, infine, chi sono queste persone?

Per rispondere a queste tre domande cruciali possiamo utilizzare la metodologia Customer Development di Steve Blank, ripresa e approfondita da Eric Ries nel libro Lean Startup.

Se vuoi saperne di più sulla metodologia Customer Development, leggi questo articolo:
<https://www.mirkomaiorano.it/customer-development-cosa-e-perche-va-utilizzata/>

Grazie all'uso di queste metodologie, possiamo svolgere un'attività che prende il nome di Problem-Solution Fit.

Problem-Solution Fit

È un'attività che serve a controllare e verificare che la soluzione che intendiamo sviluppare sia perfettamente adeguata e in linea con il problema e con le persone che la stanno cercando.

Si tratta di eseguire una serie di interviste, seguendo un processo ciclico di validazione continua, in cui ad ogni "giro" si analizzano i risultati e si decidono le prossime mosse.

Per prima cosa è necessario formulare una prima ipotesi di soluzione (o di business) partendo dal problema individuato.

Formulazione dell'idea di business

È una frase di massimo 2 o 3 righe in grado di spiegare la tua idea per risolvere il problema evidenziato in maniera semplice e diretta.

Esempio

Problema: difficoltà a conservare e consegnare i documenti personali al consulente per la denuncia dei redditi a causa dei continui spostamenti, al deterioramento di scontrini e ricevute e alla loro quantità.

Ipotesi di soluzione: vogliamo realizzare una nuova app in grado di scansionare, conservare in cloud e mettere a disposizione del professionista i documenti personali utili alla denuncia dei redditi annuale.

Ipotesi sui potenziali clienti

Dopo aver enunciato una potenziale soluzione, dobbiamo individuare qual è il segmento più ampio di pubblico che ha maggiormente questo problema.

Ipotizza alcune categorie generali di potenziali clienti e i vari segmenti e cerca di essere più specifico possibile.

Ad esempio, invece di utilizzare un semplice segmento “Pensionati con meno di 70 anni” appartenente alla categoria “Pensionati”, potresti dividerlo 3 o 4 segmenti: Pensionati dipendenti pubblici con meno di 70 anni, Pensionati dipendenti privati con meno di 70 anni, Pensionati titolari di attività con meno di 70 anni, Pensionati dipendenti dell’arma / esercito con meno di 70 anni, etc.

Segui questo **esempio**:

Categoria n. 1: Pensionati

Segmento 1A: Pensionati pubblici con meno di 70 anni

Segmento 1B: Pensionati privati con meno di 70 anni

Categoria n.2: Consulenti fiscali

Segmento 2A: Consulenti fiscali con più di 40 anni

Segmento 2B: Consulenti fiscali con 40 anni o meno

Categoria n. 3:

Segmento 3A:

Segmento 3B:

Non c’è un numero minimo o massimo di categorie o segmenti, però più sarai preciso in questa fase e maggiori probabilità avrai di individuare il miglior segmento di pubblico per la tua idea di business.

Supposizione dei problemi dei vari segmenti di potenziali clienti

Una volta che abbiamo formulato le nostre ipotesi sul problema e su dei potenziali clienti, dobbiamo adattare il problema e la soluzione per ogni segmento sopra descritto, supponendo:

- il problema che la nostra soluzione vuole risolvere a quello specifico segmento / categoria di pubblico
- la frequenza del verificarsi del problema per quello specifico segmento / categoria di pubblico
- la tipologia di gravità del problema in base alla seguente scala:
 1. di poco conto o non significativo
 2. noioso o fastidioso
 3. scomodo o preoccupante

4. interferisce in maniera lieve con la propria vita personale o professionale
5. disabilitante / ostacolante
6. interferisce in maniera grave con la propria vita personale o professionale / di importanza vitale

Esempio

Segmento 1A: Pensionati pubblici con meno di 70 anni

Esempio: ipotizziamo che i pensionati con meno di 70 anni hanno il problema di doversi recare in una copisteria per poter conservare una copia di tutta la documentazione che consegneranno al professionista. Inoltre, hanno paura che gli scontrini e le ricevute risultino illeggibili a distanza di tempo. Questi problemi si verificano almeno una volta l'anno e vengono percepiti come fastidiosi.

Per svolgere questo lavoro, ti consiglio di utilizzare un foglio di calcolo (Excel per intenderci) e ordinare tutte queste informazioni in righe e colonne. Risulterà più leggibile e facilmente aggiornabile.

Le interviste

Ora che abbiamo tutte le nostre belle ipotesi, possiamo passare all'azione facendo una serie di interviste al fine di confermare o demolire il lavoro svolto finora.

Ti stai chiedendo “a chi faccio le interviste?” o “come faccio a fare le interviste?”

C'è un solo modo per ottenere le risposte che ti servono, uscire dall'ufficio e parlare con i tuoi potenziali clienti. Come dice sempre Steve Blank, se vuoi che la tua idea funzioni, “Get out of the building”.

Questo passaggio è fondamentale per tutto il processo di Problem-Solution Fit: se viene eseguito magistralmente ti permetterà di scoprire moltissime informazioni utili, in grado di guidarti nelle scelte che dovrai fare nel lungo e tortuoso percorso di creazione della tua azienda.

Ti consiglio di intervistare almeno 5 persone per ogni segmento individuato e per comporre le domande puoi utilizzare i seguenti suggerimenti:

1. Cerca di capire se l'intervistato rientra perfettamente nel tuo segmento.

Esempio: “Salve, sto effettuando una ricerca universitaria (funziona sempre questa frase iniziale) sulla conservazione e consegna dei documenti fiscali personali utili alla denuncia dei redditi. Posso farti qualche domanda?”

Se risponde positivamente, passa a delle domande personali prima di affrontare il problema. Ad esempio, chiedi l'età, quale lavoro svolge, se è sposato, se ha figli, se è laureato, etc.

Ricordati, però, di non chiedere mai dei dati personali come nome e cognome, numero di telefono o l'indirizzo di casa, in questa prima fase. Per queste informazioni è necessario instaurare prima un rapporto di fiducia.

2. Scopri se l'intervistato può essere un potenziale cliente in base alle sue attività rispetto al problema.

Esempio: "Quando è stata l'ultima volta che ti sei recato da un consulente fiscale per consegnare la documentazione? Come conservi i documenti fiscali prima e dopo la denuncia dei redditi?"

3. Scopri se ha il problema.

Esempio: "Qual è la più grande sfida che affronti quando devi consegnare i documenti al tuo consulente? E per la conservazione?"

Presta attenzione se menziona il problema che stai cercando di risolvere. Se non lo ha menzionato, potrebbe non essere un problema abbastanza grande!

In questo caso, scava più a fondo cercando di capire se esiste un nuovo problema più grande che deve affrontare: potrebbe rappresentare una nuova ipotesi di business.

4. Scopri la gravità del problema e il perché quello che ti ha appena descritto risulta essere un problema.

Esempio: "Perché questo è un problema per te? Come ti fa sentire dover affrontare ogni volta questo problema?"

5. Scopri la frequenza del problema.

Esempio: "Quanto spesso ti devi occupare di conservare i documenti fiscali? Quante volte in un anno ti rechi dal consulente per consegnare i documenti?"

6. Scopri se sta già usando o ha già pensato a una possibile soluzione.

Esempio: "Hai già provato a risolvere in qualche modo questi problemi di conservazione e consegna dei documenti? Se sì, come?"

7. Scopri il suo grado di soddisfazione rispetto alla sua soluzione alternativa alla tua.

Esempio: "Quanto sei soddisfatto del risultato che stai ottenendo grazie a questa soluzione?"

8. Scopri le carte e cerca di capire se ti trovi davanti a un reale potenziale cliente (early adopter).

Esempio: "Insieme ad altri miei colleghi - sapere che non sei solo aumenta la sua fiducia - stiamo progettando una soluzione per risolvere il problema di cui abbiamo parlato. Te la posso descrivere?"

Se acconsente ti potresti trovare davanti a un early adopter, ovvero una persona che prima di altri ha voglia di "scommettere" su un nuovo prodotto o servizio. A questo punto descrivi la tua soluzione cercando di utilizzare parole che sono in linea con quanto ti ha detto l'intervistato nelle precedenti risposte.

Se non vuole proseguire e non gli interessa la tua soluzione, potresti essere davanti a un potenziale cliente ritardatario, ovvero colui che aspetta che questo prodotto venga testato e "approvato" da altre persone prima di lui.

Considera che la maggior parte di noi appartiene a questa categoria e te ne puoi accorgere se pensi a quando prenotiamo un hotel o un ristorante, oppure quando acquistiamo qualcosa su internet.

Se non abbiamo recensioni a disposizione, non ci fidiamo e aspettiamo che qualcun altro faccia da “cavia” al posto nostro.

Quindi, non scartare questo particolare segmento di pubblico, ma conservalo per quando dovrà passare dai primi clienti alla massa.

9. Ottieni un feedback sulla tua soluzione prima ancora di aver sviluppato il prodotto.

Esempio: “Credi che questa mia soluzione possa risolvere i problemi dovuti alla conservazione e alla consegna dei documenti? Credi che sia migliore di quella che stai attualmente utilizzando?”

Cosa c’è di più bello che ottenere una recensione prima ancora di produrre un prodotto? :-) Questa è la vera forza di questa metodologia! Testare qualcosa senza dover spendere neanche un euro in sviluppo.

10. Cerca di scoprire se è realmente un early adopter o la sua era semplice curiosità.

Esempio: “Posso contattarti per testare e provare la nostra soluzione quando finiamo di svilupparla?”

Anche qui, cosa c’è di più bello di acquisire i contatti di potenziali clienti quando non si ha ancora nulla in mano e l’azienda è ancora solo un’idea?

11. Cerca di scoprire se non solo è un early adopter, ma anche un evangelista o ambasciatore (passaparola).

Esempio: “Stiamo cercando di scoprire il più possibile su questo problema e sulla migliore soluzione da sviluppare ascoltando più punti di vista. Conosci altre persone che hanno il tuo stesso problema? Se sì, mi puoi lasciare i loro dati in modo da poterli contattare?”

Se riesci ad ottenere queste informazioni, segna in rosso il suo contatto perché ti trovi davanti il segmento di pubblico che darà voce al tuo progetto di business e ti aiuterà a passare dai primi contatti alla massa.

Analisi delle risposte

Ogni volta che termini un ciclo di interviste su un segmento di pubblico, dovrai individuare ed estrapolare determinati dati che ti permetteranno di migliorare il resto del processo.

Per farlo, puoi seguire questo semplice schema di domande:

- Il segmento X ha questo problema?
- Il segmento X si preoccupa abbastanza di questo problema?
- Il segmento X ha già una soluzione?
- Se sì, quanto ne è soddisfatto?
- Il segmento X pensa che la nostra soluzione possa risolvere il problema?
- Il segmento X pensa che la nostra soluzione sia migliore dei prodotti / servizi esistenti?
- Il segmento X è un potenziale early adopter?
- Il segmento X è un potenziale evangelista?

Il segmento X ha questo problema?

Per poter considerare una risposta come certezza è necessario che almeno il 70% degli intervistati abbia dato la stessa risposta.

Se non ottieni questo valore, devi continuare ad intervistare altre persone all'interno dello stesso segmento fin quando non lo otterrai.

Esempio: Al primo ciclo di interviste, 3 intervistati su 5 (60%) del segmento X, hanno risposto che effettivamente hanno questo problema. Al secondo ciclo altri 4 su 5 hanno dato la stessa risposta. Quindi in totale per il segmento X abbiamo ottenuto che 7 su 10 (70%) hanno questo problema.

Se raggiungi almeno il 70% di risposte affermative, conserva questo segmento per i prossimi step del processo, altrimenti escludilo senza cancellarlo.

Il segmento X si preoccupa abbastanza di questo problema?

Valuta le risposte assegnandogli un punteggio in base alla seguente scala:

1. di poco conto o non significativo
2. noioso o fastidioso
3. scomodo o preoccupante
4. interferisce in maniera lieve con la propria vita personale o professionale
5. disabilitante / ostacolante
6. interferisce in maniera grave con la propria vita personale o professionale / di importanza vitale

Se la media del punteggio è superiore a 3, allora mantieni questo segmento, altrimenti escludilo dal prossimo step.

Il segmento X ha già una soluzione? Se sì, è abbastanza soddisfatto?

Valuta attentamente queste risposte e prendile come dei presupposti di rischio o di opportunità per la tua idea di business.

Le prime rappresentano quelle che, se si dovessero verificare con certezza, manderebbero in fallimento tutto il progetto.

Le seconde quelle a cui pensare come upgrade o miglioramento da apportare alla soluzione che vuoi progettare.

Esempio presupposto di rischio

Se oltre il 60% degli intervistati usa già una determinata soluzione X ed è soddisfatta, questa soluzione X, se venisse utilizzata anche dal resto del mercato, rappresenterebbe il tuo maggior rischio per questo segmento di target.

Esempio presupposto di opportunità

Se la maggioranza degli intervistati usa una determinata soluzione X al problema per via di una particolare caratteristica Y, ma non è pienamente soddisfatta, questa soluzione X e caratteristica Y rappresentano un punto di partenza su cui sviluppare una soluzione migliore al problema per questo segmento target.

Il segmento X pensa che la nostra soluzione possa risolvere il problema?

Se almeno il 70% risponde positivamente mantieni questo segmento, altrimenti escludilo dal prossimo step.

Il segmento X pensa che la nostra soluzione sia migliore dei prodotti / servizi esistenti?

Se almeno il 70% risponde positivamente mantieni questo segmento, altrimenti escludilo dal prossimo step.

Il segmento X è un potenziale early adopter?

Se almeno il 70% risponde positivamente mantieni e conserva questo segmento per la fase di lancio della prima versione del tuo prodotto (beta).

Altrimenti non escluderlo dal prossimo step, in quanto potrebbe rappresentare un potenziale cliente post early adopter (early majority, late majority, laggards).

Il segmento X è un potenziale evangelista o ambassador?

Se almeno il 70% risponde positivamente mantieni e conserva questo segmento per la fase di lancio del tuo prodotto sul mercato di massa. Serviranno persone e clienti come questi per poter garantire un'ampia e veloce diffusione della tua soluzione.

Note sul ciclo di interviste

Il 70% è la soglia minima di successo. Più alzi l'asticella dell'obiettivo di successo e più riuscirai ad ottenere un buon problem-solution fit.

Il ciclo delle interviste e delle analisi va ripetuto su diversi problemi e segmenti, finché non riesci ad ottenere un livello soddisfacente di risultato positivo a tutte le domande, fatta eccezione dell'ultima, quella sugli ambassador.

Alla fine di ogni ciclo di interviste, occorre comprendere se l'ipotesi iniziale della soluzione:

- bisogna modificarla per ottimizzarla in base alle reali necessità del mercato (opportunità);
- bisogna abbandonarla o cambiarla completamente (fare pivot) in quanto risulta fallimentare;
- conviene continuare a perseverare con le interviste finché non si ottiene il risultato desiderato (Problem-Solution Fit).

Formulazione delle ipotesi sul valore e di crescita

Una volta ottenuto il Problem-Solution Fit puoi passare allo step successivo: formulare un'ipotesi sul valore e una di crescita. Queste ti permetteranno di:

- trovare partner e/o collaboratori che sposino il tuo progetto
- trovare finanziamenti iniziali
- avere un quadro ben delineato per poter passare alla progettazione del tuo MVP
- procedere alla fase del Product-Market Fit.

Ipotesi sul valore

Per formulare una ipotesi sul valore efficace, puoi provare a rispondere a queste domande e a combinare le varie risposte.

- Perché il prodotto o servizio che intendi realizzare è necessario al mercato?
- Quali sono le caratteristiche fondamentali che il mercato chiede?
- Cosa è realmente importante della tua soluzione per il mercato?
- Quanto valore in termini di vantaggi, benefici psicologici o reali, guadagni, etc., offre la tua soluzione ai clienti che la acquisteranno e utilizzeranno?

Esempio

Il prodotto X, leader del mercato Y, è privo della funzione Z, molto apprezzata e richiesta dal mercato. Noi abbiamo trovato il modo di aggiungere questa nuova funzionalità e lanciare il nostro prodotto W nel mercato.

Nell'esempio qui sopra ci sono tutti gli elementi più importanti:

- la necessità: privo della funzione Z;
- le caratteristiche fondamentali richieste: funzione Z molto apprezzata e richiesta;
- i vantaggi: un prodotto migliore dell'attuale leader del mercato.

Naturalmente queste risposte non devono essere solo frutto della tua supposizione, ma devi riuscire a trovare queste informazioni all'interno dei risultati delle interviste eseguite.

Ipotesi di crescita

Oltre all'ipotesi sul valore, devi essere capace di formulare una ipotesi di crescita altrettanto efficace.

Anche qui, puoi provare a seguire questo schema di domande e combinare le varie risposte.

Attenzione, alcune risposte richiedono un passaggio in più rispetto alle interviste appena effettuate, ovvero un'analisi del mercato di riferimento e dei competitor attuali che puoi svolgere da solo tramite le mille fonti, gratuite e a pagamento, a disposizione online, oppure in collaborazione con un consulente.

1. Gli early adopter come scopriranno l'esistenza del tuo prodotto?
2. Perché dovrebbero acquistarlo?
3. Cosa li spingerà a parlare del tuo prodotto alla massa?
4. Quando pensi che ci metterà, il tuo prodotto, ad arrivare al pubblico di massa?
5. Quanto è grande il mercato a tua disposizione?

Esempio

Gli early adopters verranno attirati all'acquisto del prodotto X grazie all'introduzione della funzione Z, non presente su altri prodotti similari sul mercato.

Vorranno acquistarlo perché questa funzione gli fa risparmiare molto tempo.

Il passaparola avverrà in modo organico, in quanto gli incontri di networking della categoria di appartenenza degli early adopters sono molto frequenti.

Inoltre, questi early adopters ricoprono un ruolo importante nella società e godono di una rilevante autorevolezza e notorietà.

Il prodotto dovrebbe riuscire ad arrivare alla pubblico di massa nel giro di 12/24 mesi, tenendo conto che il 70% del potenziale mercato si rivolge a un early adopters almeno una volta all'anno.

Il mercato di riferimento nazionale è composto da circa 41 milioni di persone

Note sulle ipotesi di valore e crescita

Sono e devono rimanere delle ipotesi da confermare e validare attraverso la raccolta di dati oggettivi.

Ogni volta che noterai qualcosa di nuovo o di diverso sul mercato, rispetto alle ipotesi iniziali, modificala e ottimizzala.

Queste due ipotesi sono l'unica cosa che potrai utilizzare come merce di scambio, soprattutto nelle primissime fasi, quando dovrà chiedere di fare gli straordinari ai tuoi collaboratori o un investimento al finanziatore di turno.

Tutto il processo si basa su un infinito esperimento, pieno di ipotesi da validare. Ma, se riuscirai a mantenere la rotta e a completare il percorso, puoi stare certo che avrai in mano qualcosa di concreto e che con ottime possibilità di crescita.

Compilazione del Lean Canvas

Ora che hai raccolto tutte queste informazioni, puoi procedere alla compilazione di un modello che diventerà il tuo business model di riferimento per ogni fase di crescita del tuo business: il Lean Canvas.

Quando si parla di metodologia Lean, infatti, cambia anche l'approccio verso la pianificazione e i modelli di business da utilizzare.

Lean Canvas di Ash Maurya

Il modello Lean Canvas di Ash Maurya, ispirato al Business Model Canvas di Osterwalder, è un documento da stampare e appendere sul muro più grande dell'ufficio fin dal primo giorno di attività del tuo business.

Occorre riempirlo e modificarlo in base al momento o step in cui ci si trova, sia in fase di costruzione della startup o azienda, che durante la sua crescita.

È un business model che si ottimizza sulla base delle attività, delle analisi e dei risultati.

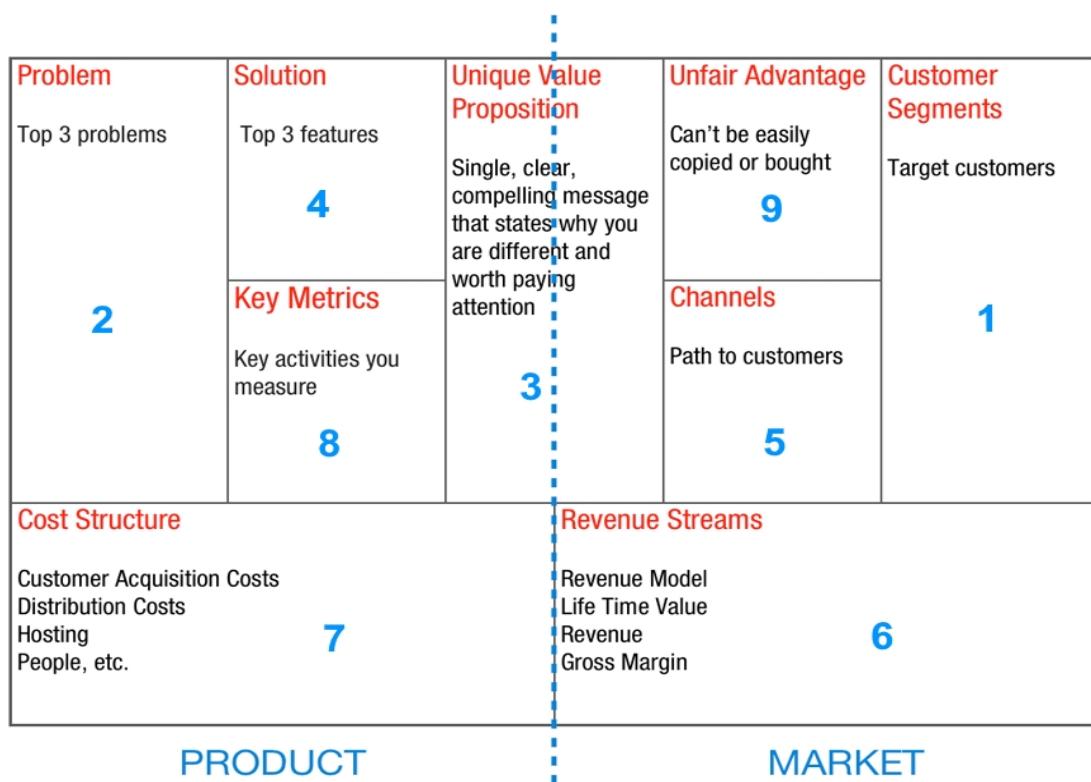


Illustrazione 1: *Lean Canvas di Ash Maurya* [CC BY-SA 3.0
(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>)]

È diviso in 9 riquadri e va compilato secondo l'ordine indicato con i numeri.

1. Segmento di pubblico

In questo riquadro definisci le categorie e i segmenti di pubblico più idonei alla tua soluzione, ovvero quelli che sentono più grave il problema e lo affrontano con maggiore frequenza.

Compila anche la sezione degli early adopters, ovvero quel segmento di pubblico da cui partire con la promozione e la distribuzione del tuo prodotto o servizio.

Cerca di inserire più informazioni possibili sulle abitudini, le particolarità demografiche, lo stile di vita, il carattere, etc., che hai raccolto durante le interviste.

2. Problemi

Al suo interno inserisci il problema o i problemi (max 3) che il tuo prodotto o servizio intende risolvere, individuati durante il problem-solution fit.

Nello spazio in basso elenca quali sono le altre soluzioni o metodi che già utilizzano i tuoi potenziali clienti, indicando il loro grado di soddisfazione per ciascuno di essi.

3. Unique Value Proposition

Questa sezione è fondamentale. Deve essere un messaggio che riesca a spiegare subito cos'è e che cosa fa il tuo prodotto in maniera chiara, univoca e sintetica.

Una UVP che funziona è in grado di trasformare un visitatore non interessato in un potenziale cliente.

Riprendi ciò che hai scritto nelle ipotesi di valore e di crescita, le risposte che hai raccolto nelle interviste ed estrai una frase breve che riesca a racchiudere tutti i punti principali.

4. Soluzioni

In questo riquadro elenca una o più soluzioni che il tuo prodotto o servizio risolve per ogni problema inserito nel riquadro precedente.

5. Canali

In base ai dati raccolti durante le interviste e alle caratteristiche dei tuoi early adopters, ipotizza dei touch-point e dei canali online e offline che potrebbero essere maggiormente frequentati da questi.

Come e dove acquisteranno o utilizzeranno il tuo prodotto?

Questo elenco ti servirà per svolgere i primi esperimenti di Product-Market Fit.

6. Fonti di reddito

Scrivi dettagliatamente le fonti di guadagno derivanti dalla vendita o distribuzione o sviluppo del tuo prodotto o servizio.

Questa sezione ti permetterà di capire se il modello di business che stai ipotizzando è scalabile oppure no, se può essere profittevole oppure no. **Esempio**

Acquisto online saltuario (e-commerce), sottoscrizione di un servizio online (SaaS), abbonamento mensile (riviste), acquisto di crediti anticipati (stock di immagini), visualizzando della pubblicità sul tuo sito/app (media), vendita di corsi online (e-learning), affiliazioni e partnership (blog di settore), etc.

7. Struttura dei costi

Elenca il dettaglio dei costi fissi e variabili aziendali necessari per passare dalla forma teorica della tua idea a una più concreta.

Utilizza le informazioni che hai elencato nelle sezioni soluzione e problema, ma tenendo conto della tua ipotesi sul valore.

Esempio

Budget per il marketing, personale da assumere, infrastrutture tecnologiche, consulenze legali o commerciali, tempi di sviluppo (interno o esterno), packaging, etc.

8. Metriche principali

I valori e i dati da mantenere quotidianamente sotto controllo capaci di comunicare in modo chiaro, a te e a tutto il tuo team, se il progetto sta crescendo oppure no.

Nella fase del Product-Market Fit utilizza metriche che riguardano: l'acquisizione dei primi utenti / clienti, la loro fedeltà al tuo prodotto o servizio, la notorietà del tuo brand e la forza del passaparola (diffusione virale).

Esempio

Il numero di utenti attivi, di acquisti unici, di riacquisti, il churn rate (o tasso di abbandono), il viral coefficient (tasso di crescita virale), il numero di download della tua app, etc.

9. Unfair Advantage

Questa sezione è il cuore del Lean Canvas in quanto contiene il “super scudo stellare” capace di resistere ad ogni genere di attacco da parte di potenziali competitor.

Scrivi un elenco (spero più lungo possibile) di tutto quello che non è facilmente copiabile, replicabile o acquistabile dai tuoi competitor per poter realizzare il tuo prodotto o servizio.

Un esempio su tutti è l'algoritmo di Google, impossibile (o quasi) da replicare, copiare o acquistare.

Dal Problem-Solution Fit al Product-Market-Fit

Ora che hai compilato il tuo Lean Canvas e hai ottenuto il Problem-Solution Fit, puoi passare alla fase successiva: il Product-Market Fit.

Così come hai testato e validato le tue idee tramite interviste, ricerche ed analisi, ora dovrai fare la stessa cosa con il tuo prodotto o servizio.

Nella metodologia Lean Startup - come hai potuto notare - tutto è un esperimento: anche il prodotto che intendi sviluppare non devi considerarlo come definitivo, ma più come un prototipo in continua evoluzione.

Nel gergo tecnico, il primo prototipo che svilupperai prende il nome di MVP, ovvero minimo prodotto capace di generare un valore sia per chi lo utilizza/acquista, ma anche per la tua azienda.

Questo valore non deve essere necessariamente legato a un ritorno economico in quanto, soprattutto nelle primissime fasi di creazione dell'azienda, i dati e i feedback raccolti valgono molto di più dei soldi.

L'MVP, quindi, è un prodotto con delle funzionalità base che testerai su un piccolo gruppo di early adopters e con cui raccoglierai i primi feedback e informazioni.

Questo lavoro ti permetterà di ottimizzare il processo di Product-Market Fit, fino ad ottenere un risultato positivo e poter passare al un mercato più vasto.

Come si sviluppa un MVP?

Hai già tutto ciò che ti serve: il Lean Canvas, infatti, è anche un ottimo strumento per identificare il minimo prodotto funzionante (MVP), la sua roadmap di sviluppo, le attività da fare e tante altre cose.

Seguendo questo schema di domande e risposte basato sul lean canvas, riuscirai a trovare la strada da cui partire.

- Cosa iniziare a sviluppare? È scritto nel riquadro 4.
- Come scelgo la priorità di produzione delle varie funzionalità del mio prodotto? Leggi cosa hai scritto nel riquadro 2 e combina queste informazioni con ciò che è emerso dalle interviste dei tuoi early adopter.

Valuta il tutto sulla base del grado di necessità del tuo mercato (riquadro 4), la stima dei costi (riquadro 7), la complessità e i tempi di sviluppo di ogni funzionalità.

Estrai una tabella per priorità, mettendo al primo posto la funzionalità che ha un maggiore grado di necessità, il minor costo e rapporto tra complessità e tempi di sviluppo.

Alla fine di questo lavoro, avrai creato la tua roadmap di sviluppo.

- A chi propongo il mio prodotto? Dal segmento degli early adopter che hai scritto nel riquadro 1.

Se ottieni un risultato positivo con loro, allora puoi procedere ad allargare la tua portata.

Altrimenti fermati e rivaluta bene tutto il business model e il processo effettuato finora. Se il prodotto non è stato accettato dai tuoi "early adopters" (pionieri), c'è sicuramente qualcosa di sbagliato.

- Come propongo il mio prodotto? Il bello del Lean Canvas è che non offre risposte solo per il modello di business o per realizzare l'MVP, ma rappresenta anche la

base del tuo piano strategico di marketing.

Leggi cosa hai scritto nel riquadro 5 e testa ogni singolo canale individuato. Effettua una valutazione di priorità tramite i seguenti fattori: i costi e i risultati ottenibili da ogni canale e la concorrenza esistente su ognuno di essi.

- Come scelgo cosa fare a livello di attività di marketing? Tieni d'occhio cosa hai scritto nel riquadro 7, quello dei costi, l'andamento delle attività tramite le metriche elencate nel riquadro 8 e i guadagni derivanti dalle diverse fonti presenti nel riquadro 6.

Se gli indici sono positivi e sei riuscito a mantenere i costi a un livello “sopportabile” dalla tua azienda, allora puoi continuare a spingere. Se così non fosse, fermati, individua la falla nel tuo business model e poi riparti.

Conclusioni

Ricapitolando, per costruire un'azienda con alte probabilità di crescita, gli step da seguire sono:

1. scoprire un problema da risolvere tramite un'attività di business
2. ipotizzare una soluzione adeguata per il problema
3. eseguire un processo di Problem-Solution Fit finché non si ottiene un risultato estremamente positivo
4. enunciare un'ipotesi sul valore e una sulla crescita su cui si basa l'attività aziendale
5. analizzare il mercato di riferimento e i vari competitor
6. compilare il business model canvas
7. definire la road map iniziale di sviluppo del MVP
8. lanciare il prototipo su un segmento di pubblico early adopter
9. raccogliere feedback e dati importanti al fine di ottimizzare l'intero processo di crescita
10. raggiungere il Product-Market Fit

Solo quando la tua idea di business riuscirà a completare tutti i 10 passaggi fondamentali, sarà pronta per il mercato, potrà premere sull'acceleratore e si potrà definire azienda.

Biografia dell'autore

Mirko Maiorano, consulente di Digital Marketing, Growth Marketing Specialist e Startup mentor.

Jeans, t-shirt, giacca e Converse. Se immaginavi il classico marketer in cravatta, mi dispiace deluderti, ma non è lui. La sua storia personale e professionale si fondano su un'incaricabile curiosità e sull'incapacità di rimanere fermo.

Fin da adolescente ha sempre sognato di lavorare nel digitale. Una passione smisurata per la tecnologia condita con un pizzico di coraggio – che non guasta mai – lo ha spinto a iniziare nel settore IT come assistente tecnico, per fondare dopo soli due anni la sua prima società di assistenza informatica.

La sua azienda, dopo qualche anno, ha iniziato una trasformazione che l'ha portata a diventare una web agency di marketing e comunicazione, con un unico obiettivo: mettere la creatività in tutto. Da allora ha aiutato molte PMI e startup a crescere, migliorandone la mentalità e l'approccio verso lo sviluppo dei loro prodotti e le attività di marketing da implementare.

Si è specializzato in analisi dei dati, content marketing, pubblicità online e growth hacking, e ha acquisito diverse certificazioni, tra cui quella di Google Ads (ex AdWords) e Google Analytics. Lavora applicando le metodologie Lean e Agile, e un mindset data-driven.

È così diventato un Growth Marketing Specialist con competenze trasversali, che ama lavorare in ambienti stimolanti ed effervescenti. Dopo tutto questo tempo, ama ancora il suo lavoro e lo fa ogni giorno senza annoiarsi mai.

Per lavorare con lui, non serve conoscere il marketing delle 4P o delle 6C, ma essere pronti a brainstorming, sperimentazioni, proposte fuori dagli schemi, grafici e idee folli da mettere sul tavolo. E poi caffè, mi raccomando, tanto caffè.

P.S.: nei ritagli di tempo scrive di Business, Marketing, Social Media, Online Advertising e Growth Hacking sul suo blog.

[CONTATTI]

Blog: <https://www.mirkomaiorano.it>

Email: mirko@mirkomaiorano.it

[SOCIAL TOUCH POINTS]

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/mirkomaiorano/>

Facebook: <https://fb.me/mirkomaiorano.it>

Twitter: https://twitter.com/mirko_maiorano

Quora: <https://it.quora.com/profile/Mirko-Maiorano>

Newsletter: <https://bit.ly/2zmILiL>

Bibliografia

1. The Four Steps to the Epiphany di Steve Blank
2. Startupper di Steve Blank e Bob Dorf
3. Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo di Eric Ries
4. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works di Ash Maurya

Copyright e disclaimer

Il contenuto di questo ebook è protetto da una licenza Creative Commons Attribuzione – Non commerciale – Non opere derivate 4.0 Internazionale (CC BY-NC-ND 4.0).

Sei libero di condividere, riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato.

Attribuzione

Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.

Utilizzo non commerciale

Non puoi utilizzare il materiale per scopi commerciali.

Non opere derivate

Se remixi, trasformi il materiale o ti basi su di esso, non puoi distribuire il materiale così modificato.

Divieto di restrizioni aggiuntive

Non puoi applicare termini legali o misure tecnologiche che impongano ad altri soggetti dei vincoli giuridici su quanto la licenza consente loro di fare.

Disclaimer

Parte del materiale inserito in questo ebook è tratto da internet e non è coperto da copyright; qualora la loro pubblicazione violasse eventuali diritti d'autore, vogliate comunicarlo tramite e-mail all'autore Mirko Maiorano. Saranno immediatamente rimossi.

Edizione: maggio 2019

Autore: Mirko Maiorano

Link del sito personale dell'autore: www.mirkomaiorano.it