

THE DOERS

# IL GLOSSARIO DELL'INNOVATORE

Dalla A alla Z, le basi per una  
conversazione sul futuro



CC-BY-SA

# GLOSSARIO

Il linguaggio tecnico degli “addetti ai lavori” dell’innovazione non è certo l’argomento più sexy che si possa immaginare, ma ci siamo accorti che sul tema è necessario fare chiarezza. Di seguito, Il Glossario dell’Innovatore: Le parole dell’innovazione alla A alla Z.

# Indice delle parole

---

## A

Acceleratore  
ACCESS  
Agile  
Apprendimento

## B

Batch  
Better - Innovazione  
Bias  
Big Data  
Bisogno  
Business Angel  
Business Model  
Business Model Canvas

## C

Call to Action  
Coerenza  
Comfort Zone  
CIE - Company Innovation Ecosystem  
Coach (Innovation)  
Coworking  
Crowdsourcing  
Crowdfunding  
CSI - Customer Scientific Investigation  
Customer Development

## D

Design Thinking  
Disruption

## E

Early Adopter  
Esperimento

## F

Fallimento

## G

Get Out of the Building

## H

Hackathon

## I

Ideazione  
Imprenditore  
Incubatore  
Innovation Accounting  
Innovare  
Intervista Cognitiva  
Ipotesi  
IRL - Investment Readiness Level  
Iterazione

## J

Job To Be Done

## L

Lean Startup  
Lean Analytics

# Indice delle parole

---

## M

Metriche

Mercato

Minimum Viable Product

## N

Negative capability

New - Innovazione

## O

Open Innovation

Outcome Driven Innovation

## P

Pitch

Pivot

Premature Scaling

Proposta di Valore

## R

REI - Return on Experiment Investment

Rischio

Rollercoaster

## S

Scaling

Scientifico sperimentale

Segmento di mercato

Startup

## T

Target

TRL - Technology Readiness Level

## V

Validazione

Venture Capital

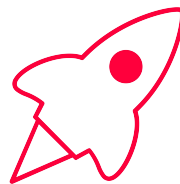
## Z

Zero (Paradosso)

A

---

# Acceleratore



---

L'acceleratore svolge un servizio di sostegno allo sviluppo di imprese startup in fase early stage.

---

L'acceleratore svolge un servizio di sostegno allo sviluppo di imprese startup in fase early stage. Il servizio comunemente viene erogato in uno spazio fisico – ma ne esistono anche online – nel quale i team di founders possono fruire di: mentoring, coaching, networking, formazione integrativa, assistenza alla raccolta fondi e di specialisti in diverse aree tecnologiche, contabili etc. L'aiuto ai team è indirizzato a far crescere i loro progetti in modo da validare le ipotesi iniziali ed acquisire valore nel tempo, fino al product-market fit, quindi: validazione del modello di business, gestione di eventuali pivot, gestione e perfezionamento del team, gestione delle relazioni con il mercato, con altri investitori, partners ed advisors.

Il mandato dell'acceleratore è accrescere il valore dei progetti di startup gestiti: l'acceleratore

infatti finanzia le proprie attività grazie ad una sovvenzione – normalmente proporzionale al numero di progetti gestiti – erogata da un veicolo di investimento. E' questo veicolo – una holding, un fondo – che investe nelle startup accelerate in cambio di una quota di partecipazione nel loro capitale sociale. L'investimento può variare mediamente da 15 a 150k€, e normalmente si attesta sotto i 50k€. Il veicolo di finanziamento beneficerà di un eventuale ritorno sull'investimento nel momento in cui, in seguito al valore che la startup acquisisce nel tempo e alle numerose ricapitalizzazioni che si susseguono nell'arco di 3 - 5 - 7 anni, la startup liquida la quota in possesso della holding (il momento è definito Exit), ad un valore di molte volte superiore a quello del primo acquisto.



L'acceleratore, per conto del fondo/holding d'investimento svolge anche servizi di selezione dei team di startup che si candidano alla partecipazione al programma.

Un programma di accelerazione ha una durata media che va dai 3 mesi a un anno. Può operare a batch (cioè selezionare classi di 10-70 startup che attraversano contemporaneamente il programma) una o più volte l'anno; oppure secondo una logica di ingaggio continuo nel tempo.

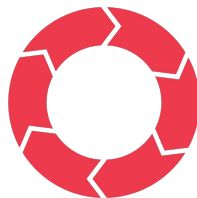
### **Acceleratore Corporate**

Programma di finanziamento ed accompagnamento di startup early stage, finanziato da una Corporate per avvicinare team di innovatori che operano fuori dai suoi confini, nello stesso settore.



Ideas are  
commodity.  
Execution  
of them is  
not.

*Michael Dell*



---

## Modello di azione per la generazione di nuova conoscenza sulla base di dati inediti. Per decisioni rischiose sul futuro.

---

Coniato dallo psicologo Eric Sheperd come modello per la presa di decisione in ambito investigativo forense, il modello ACCESS scandisce in modo strutturato tutti i passaggi di ogni processo di indagine a scopo decisionale, in ambito di incertezza. Ovvero, quando ci sono delle informazioni inedite da acquisire, elaborare in un modello nuovo, verificare ed infine applicare.

Il modello ACCESS è ciclico, come ogni processo di tipo scientifico, che procede per più cicli di invalidazione.

Il modello di presa di decisione investigativa ACCESS è di grande utilità per chi innova, perchè istruisce tutti i passaggi di un ciclo di indagine e verifica sperimentale, con una granularità più operativa e pratica del classico *Build-Measure-Learn* (vedi Lean Startup).

Il modello ACCESS è utilizzabile, per esempio, quando si definisce una nuova strategia e una nuova governance per l'innovazione in azienda.

Oppure quando si sviluppa un nuovo prodotto / modello di business, in tutti i passaggi di invalidazione del nuovo modello.

Oppure quando si crea, sviluppa e diffonde una nuova cultura aziendale.

**A - Assess** - Valutazione iniziale e definizione del piano di indagine/invalidazione

**C - Collect** - Raccolta dati

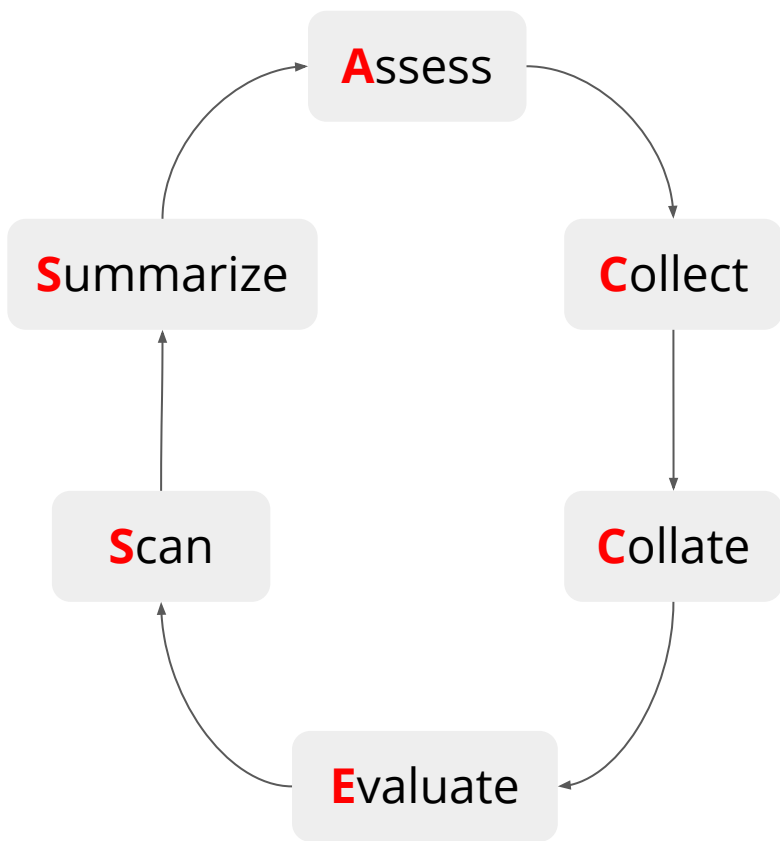
**C - Collate** - Aggregazione ed interpretazione dei dati

**E - Evaluate** - Formulazione di un modello

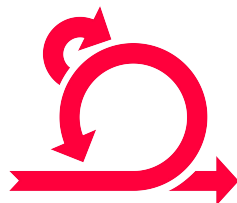
**S - Scan** - Verifica della robustezza del modello sulla base di tutti i dati

**S - Summarize** - Condivisione e confronto sul nuovo modello





# Agile



---

L'approccio Agile consente di intercettare e correggere gli errori nella progettazione, prima di un rilascio fatale.

---

Il termine si riferisce ad un approccio ai progetti che prevede fasi di validazione intermedie dell'esperienza d'uso che si sta costruendo, chiamate "iterazioni". Le iterazioni avvengono sia all'interno del team, a cadenza tipicamente settimanale, che verso l'esterno (incontro con il cliente) ogni 2 settimane. Questa metodologia prevede l'utilizzo di strumenti quali: piani di previsione sui progetti in corso, lista delle features, e mappa delle milestones per la user experience. L'approccio Agile alla conduzione di progetti consente di intercettare e correggere tempestivamente le eventuali cause di errore nella progettazione di un prodotto - tipicamente software - riducendo drasticamente gli sprechi dovuti al rifacimento di buona parte del prodotto stesso, nel caso per esempio che un errore di

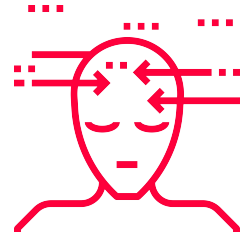
progettazione fatto all'inizio dovesse ripercuotersi su un prodotto complesso (sviluppato con approccio 'waterfall', quindi a porte chiuse, fino alla fine). L'approccio Agile considera il cliente/utente il centro dello sforzo di progettazione ed implementazione, e l'unico in grado di attribuire un senso di scopo/utilità al prodotto stesso.



That's why startups are agile. By the time a big company gets the committee to organize the subcommittee to pick a meeting date, your startup could have made 20 decisions, reversed five of them and implemented the fifteen that worked.

*Steve Blank*

# Apprendimento



---

E' l'unità fondamentale di progresso di un innovatore.

---

Vedi anche: Scientifico sperimentale  
- Metodo

Curiosità: Secondo lo studio scientifico "Startup Genome", la capacità di apprendere - dai clienti, dai colleghi di team, dai mentori, dagli investitori, dall'ecosistema - è quella che più si correla alle probabilità di successo di un imprenditore. Maggiore è la disponibilità ad apprendere e la capacità di apprendere, maggiore è il successo del progetto d'innovazione.



Once you  
stop  
learning,  
you start  
dying.

*Albert Einstein*

# B

---

# Batch



---

Indica una batteria di persone/team che partecipano assieme ad un programma di incubazione/accelerazione.

---

Letteralmente “gruppo” o “infornata”. Nel contesto dei programmi di supporto alle startup, si riferisce ad ogni batteria di persone/team che partecipano ad un programma di accelerazione. Per estensione, il termine batch finisce per indicare tutta la durata del percorso di accelerazione o di accompagnamento. Il batch è il risultato di un processo di selezione, che organizza e conduce l'acceleratore stesso.

Alcuni acceleratori / programmi di sostegno per startup non funzionano a batch, bensì con una logica di ingaggio continuo (in inglese, *continuous enrollment*).

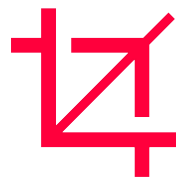
Si può parlare di Batch anche nei programmi di supporto all'innovazione corporate, indicando una 'stagione' del programma.



The Airbnb guys didn't actually submit an application to Y Combinator by the deadline for the Winter 2009 batch, but Michael (CEO of Y Combinator) contacted the YC partners directly to recommend them and see if they could submit their application late, which fortunately for all involved, was accepted.

*Tom Howard*

# Better (Innovazione)



---

Innovazione migliorativa, che agisce su un'offerta già esistente, incrementandone le prestazioni, o l'efficienza di produzione.

---

La parola "better" (migliore) associata ad innovazione, sta ad indicare un'innovazione volta a sviluppare un prodotto/servizio/processo già esistente apportando migliorie in termini di:

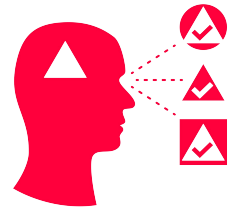
- ottimizzazione dei processi;
- miglioramento delle prestazioni del prodotto/servizio, lungo assi di valore già identificati (es. un treno che va più veloce, una sedia più comoda, etc)
- risparmio nei costi;
- aumento dell'efficienza.

L'innovazione migliorativa, o di tipo "better"

- coinvolge un grado di rischio inferiore rispetto all'innovazione di tipo "new", perché lavora su un prodotto/servizio/processo già esistente, e, quindi, già testato e successivamente lanciato sul mercato interno o esterno all'azienda;
- si avvale normalmente di processi di pianificazione, budgeting, sviluppo, tradizionali.

Vedi anche Innovazione.

# Bias



---

Indica un'interferenza cognitiva con il processo di valutazione della realtà. I bias sono responsabili di molti errori involontari.

---

Un Bias Cognitivo è una tendenza a vedere, e quindi agire, secondo una serie di preconcetti - consci o inconsci - che si discostano dalla realtà. I bias ci impediscono di vedere ed interagire nel modo più congruo con i dati di realtà, e sono particolarmente pericolosi quando influenzano delle decisioni su temi nuovi, incerti, sui quali non abbiamo una conoscenza pregressa. I bias cognitivi inquinano quindi i processi di scoperta.

I pregiudizi, per esempio, inducono dei bias. Molto spesso i bias dipendono dal contesto in cui viviamo o siamo cresciuti, dai nostri desideri, dalle nostre speranze o paure, e quindi ci influenzano in modo inconsapevole.

Sono perciò una forma di condizionamento del pensiero.

Non è possibile eliminarli, tutti noi subiamo questo condizionamento. E' tuttavia possibile riconoscerli e ridurli.

Il riconoscimento e la riduzione volontaria dei bias è un processo disciplinato, che implica consapevolezza, vigilanza, e autocontrollo, nell'applicare specifici processi e strumenti (vedi, per esempio, CSI - Customer Scientific Investigation). Questo processo si chiama *Debiasing*.

In assenza di *Debiasing*, i bias influenzano inconsapevolmente il nostro modo di valutare la realtà, e ci portano in uno stato di *dissonanza metacognitiva*, nel quale noi pensiamo sinceramente di essere nel giusto, ma non lo siamo.

I bias cognitivi possono affliggere il percorso di discovery dell'innovazione causando all'innovatore numerosi errori di interpretazione. Quali, ad esempio:

- segmentazioni di mercato affrettate e/o superficiali (dico che un mercato esiste solo perchè voglio che esista, e argomento in modo tendenzioso),
- organizzazione selettiva di elementi a supporto della necessità di una soluzione (perchè vorrei tanto sviluppare quella soluzione),
- appello all'autorità/tradizione invece che all'evidenza scientifica (perché si tratta di conoscenza/pratica già disponibile, a cui associo un grado di veridicità assoluto, perchè mi identifico con quella conoscenza e mi è difficile accettare che ci sia dell'altro),
- trasporto emotivo da/verso una certa conclusione (perché non si vuole/si vuole che sia così, ad esempio per paura), etc.

Allo scopo di facilitarne il riconoscimento, e quindi la riduzione (Debiasing), sono stati codificati numerosissimi bias cognitivi.

Nella mappa alla pagina seguente sono rappresentati quelli che interferiscono maggiormente con il processo di innovazione.

In generale, tutti derivano dalla combinazione di due macro-devianze cognitive:

- Euristiche di disponibilità (Availability Heuristics): quando si giudica la realtà in base alle informazioni che si ricordano, cioè quelle alle quali siamo più esposti, piuttosto che da un'informazione completa sul fenomeno in oggetto. Si usano queste euristiche, per esempio, per valutare la frequenza di un evento: poiché ci capita spesso, allora pensiamo che capiti a tutti e in generale.
- Pensiero magico (Magical Thinking): quando si crede che qualcosa sia vero solo perché si desidera che sia vero. Per es: si vedono due cose assieme, e si pensa, solo perchè lo si vorrebbe, che la loro compresenza sia causale invece che casuale.

Euristiche di disponibilità e pensiero magico sono responsabili di "credenze" impenetrabili dai fatti.



# MISSION (IM)POSSIBLE

## BIAS DA

### DESIDERIO

La valutazione degli eventi è influenzata dalle preferenze circa i loro risultati.

Allenarsi a non avere aspettative riguardo i risultati di una ricerca / indagine.

## EFFETTO

### DUNNING-KRUGER

Individui poco esperti in un campo tendono a sopravvalutare le proprie conoscenze e competenze.

Ricerca le innumerevoli informazioni inerenti quel tema per rendersi conto della propria ignoranza.

## EFFETTO

### CARROZZONE

Si tende a considerare valide le informazioni concordi con quelle del proprio gruppo sociale / lavorativo.

Estraniarsi dal pensiero comune presente nel contesto nel quale ci si trova.

## BIAS DA ERRATA CAUSALITA'

Eventi simultanei / correlati vengono interpretati come legati da un nesso causale, senza verificare il nesso.

Verificare il nesso causale, il movente. Non accettare induzione senza abduzione.

## BIAS DA AVVERSIONE ALLE PERDITE

In caso di scelta fra due opportunità, scegliamo di evitare le perdite piuttosto che ottenere dei guadagni.

Ragionare in modalità "risorse infinite". Chiedersi: se avessi risorse infinite, quale scelta preferirei?

## BIAS DA AZIONE

Tendenza a preferire le scelte che comportano un'azione piuttosto che l'inazione.

Allenare la capacità a sostare nel dubbio, a non trarre conclusioni precocemente, a tenere aperte le domande.

## EURISTICA DELLA RAPPRESENTATIVITA'

Si interpreta la probabilità di un fatto su basi errate, influenzate dalla significatività o verosimiglianza del fatto rispetto ad un'ipotesi.

Calcolare lucidamente le probabilità.



# PRENDERE LA GIUSTA DECISIONE

## BIAS DA

### CONFERMA

Cercare informazioni e prove che supportano le proprie convinzioni e ipotesi, ignorando i dati che vanno in conflitto con esse.

Acquisire in modo disciplinato l'abitudine a invalidare un'ipotesi (invece che cercarne conferma)

## EURISTICA DA

### DISPONIBILITÀ

Giudizio basato su informazioni facilmente richiamabili alla memoria, senza osservare la reale distribuzione del fenomeno.

Sottoporre a verifica anche le assunzioni che si considerano 'scontate'

## BIAS DA

### ANGORAGGIO

Se si ha un riferimento, la stima successiva del fenomeno viene operata restando "ancorati" al valore presentato in precedenza.

Da una lista di dati, eliminare quello a cui attribuiamo maggiore valore e confrontare le nuove conclusioni con le vecchie.

## ARGUMENTUM

### AD HOMINEM

Si accettano e prendono per buone informazioni che provengono da fonte considerata attendibile, senza valutarne la fondatezza.

Metterci, e mettere le proprie fonti, continuamente in discussione.

## BIAS DA

### PRESENTAZIONE

Tendenza a prendere una decisione basandosi sul modo in cui sono presentati i dati piuttosto che sulla loro valenza.

Anche nella presentazione dei dati, vale la vecchia saggezza del "Non farsi ingannare dall'apparenza!".

## BIAS DA ATTRIBUZIONE

### EGOCENTRICA

L'osservatore/intervistatore tende a confondere le condizioni dell'osservato/intervistato con le proprie.

Confrontarsi con colleghi di indagine / terze parti, diverse da sé.

## BIAS DA

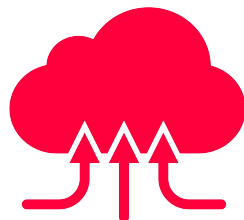
### SEMPLIFICAZIONE

Si semplifica il contesto ignorando l'incertezza o riducendola e basando il giudizio sull'ipotesi più probabile.

Chiedersi: c'è dell'altro? Quali dettagli sto ignorando?



# Big Data



---

Una grande mole di dati, dell'ordine degli exabytes (EB), ovvero miliardi di miliardi di byte.

---

Con questo termine ci si riferisce a una grande mole di dati, dell'ordine degli exabytes (EB), ovvero miliardi di miliardi di byte. Ma non è solo il volume la causa della complessità.

Le dimensioni critiche sono comunemente indicate dalle 3 V: volume, varietà, e velocità. Quindi oltre ai grandi volumi di dati, occorre fronteggiare il fatto che sono disponibili in forma strutturata (come in ogni database relazionale), parzialmente strutturata (tipicamente le e-mail, e altre forme di pubblicazione che consentono ampia libertà nella formattazione), e destrutturata (come nei video, nelle immagini e nelle tracce audio). Inoltre bisogna fronteggiare il fatto che sono disponibili attraverso un grande flusso ininterrotto (basta pensare a quanti sms o messaggi vengono scritti in un solo minuto nel mondo,

a quanti video vengono pubblicati, a quante macchine transitano sotto un ponte dotato di telecamera...). I big data devono essere quindi trattati quasi sempre in tempo reale, e molto velocemente.

Alle prime tre dimensioni, ne sono state aggiunte altre due: veracità e valore. Con veracità si fa riferimento alla proprietà dei dati di riferire qualcosa di vero, ma questa è spesso compromessa dall'approssimazione e dalla superficialità con cui i dati vengono generati e raccolti. Con valore ci si riferisce alle tecniche usate per estrarre informazioni utili per l'obiettivo che si vuole raggiungere. Con l'aggiunta di queste ultime si parla dunque di 5 V.

Si tratta di una tale quantità e complessità che ne rende impossibile o molto difficile la gestione e l'elaborazione con database e applicazioni tradizionali di

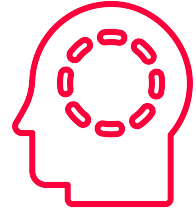


data processing, sotto qualunque aspetto: reperimento, archiviazione, analisi, ricerca, condivisione, trasferimento, visualizzazione, interrogazione, aggiornamento e privacy.

I campi di applicazione dei big data sono diversi, da quello scientifico, a quello sociale e politico, al business. Un particolare riferimento merita il campo dell'intelligenza artificiale, perché in realtà trasversale a tutti gli altri. La disponibilità di big data ha conferito maggiore impulso al machine learning (comunque preesistente e tutt'oggi realizzato anche con altre tecniche), e in particolare alle tecniche di deep learning.

Queste non si basano infatti sulla comprensione di logiche, ma sul riconoscimento di correlazioni. In questo modo sono stati raggiunti risultati comparabili se non superiori a quelli di esperti umani, e soprattutto di altri sistemi basati su AI, in aree quali: computer vision, speech recognition, natural language processing, audio recognition, social network filtering, e altri.

# Bisogno



---

Il bisogno delimita un'area di progresso che una persona/essere vivente vuole ottenere, o mantenere.

---

Il bisogno delimita un'area di progresso che una persona/essere vivente vuole ottenere o mantenere. La forma più semplice e fungibile con cui esprimere un bisogno è:

*verbo + complemento + contesto*

Esempio:

- consumare [verbo] un espresso di qualità [complemento] al di fuori di bar e ristoranti [contesto]
- Spostarsi tra due città in gruppo
- Svolgere una riunione di lavoro tra persone distanti
- Alimentare un cane in casa

La comprensione di cosa sia un bisogno, e la capacità di identificarlo con precisione, è di grande importanza sia quando si sviluppa un

nuovo mercato, che quando si mantiene profittevole un mercato esistente.

Il mercato infatti esiste se esistono delle persone accomunate da un problema irrisolto rispetto ad un bisogno importante. Il mercato esiste se per un certo di tipo di persone esiste un margine di progresso ancora da compiere nella soddisfazione di un bisogno.

Questo margine può modificarsi nel tempo, al mutare del contesto socio-tecnologico.

Infatti il bisogno è:

- indipendente dalla soluzione
- costante nel tempo e nello spazio



Il cambiamento del tempo e dei contesti socio-culturali ha invece come conseguenza una diversa percezione:

1. del margine di progresso ancora da compiere rispetto al soddisfacimento pieno del bisogno,
2. del grado di soddisfazione che si attribuisce alle soluzioni correnti,
3. del grado di importanza che si attribuisce al bisogno stesso,

Quello che cambia è quindi una diversa sensibilità ai problemi che si percepiscono rispetto al soddisfacimento del bisogno.

In ragione di questi mutamenti, i mercati cambiano e si ridefiniscono, facendo emergere continuamente opportunità di innovazione e di business.

I bisogni non si creano e non si distruggono, cambiano i fattori di cui sopra (1-3).

I bisogni hanno una connotazione funzionale, emotiva/individuale e emotiva/sociale.

Per esempio:

- *Comprendere una materia scolastica per superare un esame*, è un bisogno funzionale.
- *Fare bella figura in famiglia*, è un bisogno sociale correlato
- *Essere orgogliosi di sé*, è un bisogno individuale correlato

# Business Angel

---



---

E' una persona che investe una piccola parte del proprio patrimonio in attività innovative early stage ad elevato rischio.

---

E' una persona, solitamente ex imprenditore o manager d'azienda, che finanzia con risorse provenienti dal proprio patrimonio personale l'avvio di un'attività di una startup innovativa, tipicamente ad alto rischio , ad alto contenuto tecnologico, e con un alto potenziale di sviluppo.

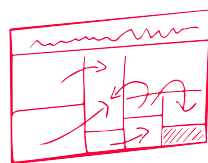
Il BA acquisisce quote del capitale sociale della startup attingendo al proprio patrimonio personale e apportando all'impresa non solo capitale/risorse ma soprattutto know how (esperienza) tecnico o imprenditoriale, e network di relazioni.

Le iniziative su cui investe il BA sono ad elevato rischio poiché contengono un grande potenziale innovativo, ed il BA interviene in una fase talmente early stage che

il team non ha avuto modo di validare in larga parte il proprio modello di business.

Per amministrare il rischio, il BA investe normalmente piccole quote (5-50K€) in un portafoglio di iniziative imprenditoriali, in cambio di una piccola quota (1-5%) del capitale sociale di ogni azienda.

# Business Model



---

Modello di Business. Descrive come un'organizzazione crea, distribuisce ed acquisisce valore.

---

Il modello di business descrive come un'organizzazione crea, distribuisce e acquisisce valore.

Una volta definito il codice di rappresentazione del modello (vedi Business Model Canvas, per esempio), esso costituisce un linguaggio comune per tutti coloro che intendono parlare dell'organizzazione.

Nel contesto dell'innovazione, è un insieme strutturato di scelte/ipotesi strategiche per realizzare un'innovazione. Queste ipotesi devono essere falsificabili, poiché solo attraverso un processo scientifico sperimentale di verifica delle stesse (vedi Scientifico sperimentale - Metodo), si giunge alla vera struttura del modello di business reale, in grado di generare concretamente valore per l'innovatore e il suo mercato.

Il fatto che il modello di business dell'innovazione sia verificato o ancora no, determina lo stile e gli approcci manageriali dell'innovatore diretti, nel primo caso (vedi Lean Startup, Validazione) al controllo del rischio e alla ricerca dell'efficacia, nel secondo caso alla massimizzazione dell'efficienza.

E' diffuso l'errore di confondere il modello di business con una sua componente specifica, ovvero il modello di profitto (o "Revenue Model"), cioè il meccanismo con il quale l'azienda acquisisce valore dal mercato. E' un errore perché riduce un disegno complesso e completo ad un suo particolare, il quale, essendo interdipendente dagli altri, perde di valore in assenza di essi.



# Business Model Canvas

---

Il BMC è un codice visuale e concettuale di rappresentazione del Modello di Business di un'organizzazione.

---

Il Business Model Canvas è la rappresentazione visuale del Modello di Business di un'organizzazione, elaborata dal consulente ed autore svizzero Alex Osterwalder.

Il BMC si usa quindi per analizzare la struttura di un'azienda, migliorare i processi esistenti, crearne di nuovi e simulare quindi le nuove opportunità che si aprono per l'azienda.

La struttura visuale è semplice da comprendere e permette di avere un linguaggio comune, aumentando quindi la velocità e l'agilità del dialogo nel gestire i cambiamenti, ed è inoltre centrato sulla creazione di valore per il mercato, che è condizione imprescindibile di sostenibilità.

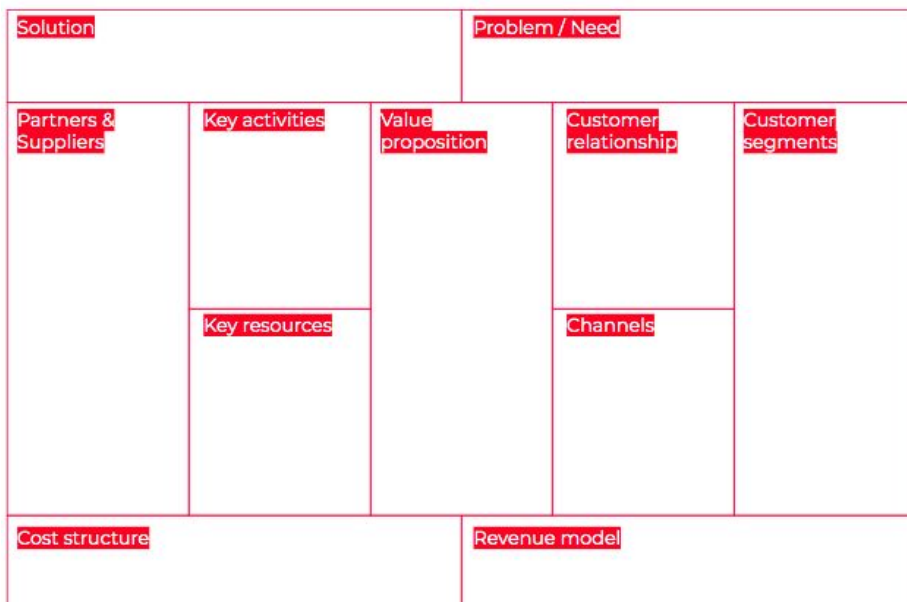
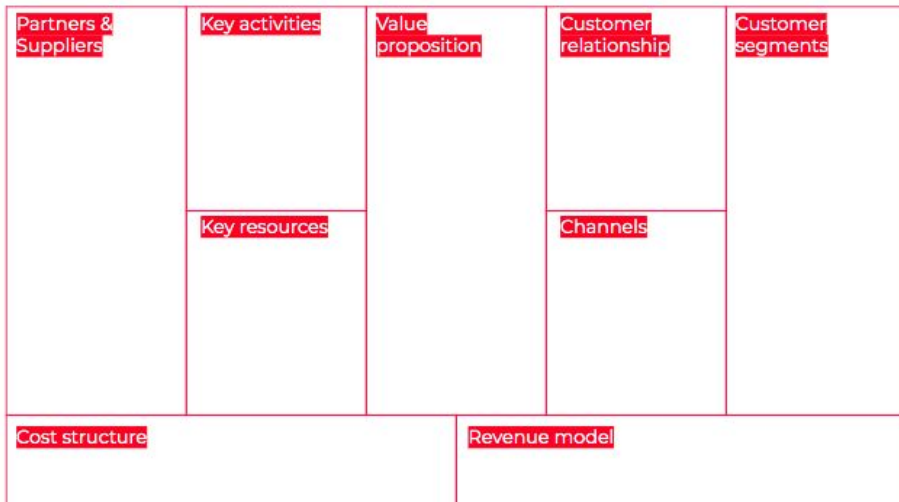
E' composto da 4 aree fondamentali: clienti, offerta, infrastruttura e sostenibilità finanziaria.

Il canvas viene suddiviso in 9 blocchi, seguendo la suddivisione delle 4 aree. Si legge da destra a sinistra, in modo da sottolineare l'importanza della verifica del mercato prima di tutto.

I blocchi che compongono il canvas sono: Proposta di valore, Segmento di clientela, Relazioni coi clienti, Canali, Attività chiave, Risorse chiave, Partners chiave, Modello di revenue, e Struttura dei costi.

La versione del BMC formalizzata da Osterwalder è un modello che, a conferma del suo successo, ha suscitato diverse revisioni, adattamenti, ri-elaborazioni. La più famosa in ambito innovazione startup è il Lean Canvas, di Ash Maurya.

The Doers ha elaborato un'ulteriore sintesi di queste due versioni, nel First Mile Canvas.

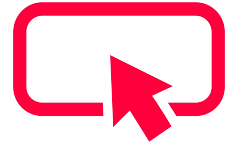


Dall'alto in basso: Il Business Model Canvas di Osterwalder, Il First Mile Canvas di The Doers.

C

---

# Call To Action



---

E' uno strumento di marketing. Invita i visitatori di un sito - virtuale o fisico - a compiere un'azione esplicita e specifica.

---

Letteralmente "chiamata all'azione".

E' uno strumento di marketing che consiste nell'indicare ai visitatori di un sito, virtuale o fisico, un'azione da compiere in modo esplicito.

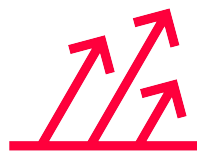
Si tratta infatti di una richiesta di agire che permette ai visitatori di ottenere quello che cercano in modo inequivocabile e, a chi gestisce il sito o la landing page, di verificare l'attivazione e l'interesse verso i contenuti proposti.



HubSpot's addition of a Call to Action at the bottom of every blog post tripled the number of leads they were getting from the blog.

*Sean Ellis*

# Coerenza



---

La Coerenza è una misura di allineamento tra le 5 dimensioni di crescita di un progetto di innovazione.

---

La regola della coerenza (in inglese 'consistency') è di fondamentale utilità pratica nel processo di (in)validazione di un modello di business innovativo, perché suggerisce all'innovatore quali domande fare al mercato, e quando farle, cioè quali ipotesi del modello invalidare e in quale momento.

Quelle che riguardano il mercato (chi), e il problema (perché), vanno verificate prima di quelle che riguardano l'offerta (come) e il prodotto (cosa), o la sostenibilità finanziaria (quanto). Per la ragione, apparentemente semplice, che è inutile occuparsi dello sviluppo del prodotto, se non si conosce perfettamente il mercato e il problema importante che si intende affrontare per quel mercato.

## Crescita coerente

Una crescita coerente avviene attraversando in modo ordinato e sistematico tutte le 4 fasi del processo di verifica del modello di business (vedi Validazione).

La correlazione tra coerenza e successo è stata validata scientificamente, applicando un modello a stati di Markov al ciclo di vita di più di 600 Startup (vedi: Startup Genome). Quindi, se un innovatore si muove organicamente attraverso gli stadi di sviluppo, cioè attraversandoli uno dopo l'altro, senza fare il passo più lungo della gamba, allora ha molte più probabilità di successo di chi agisce in modo incoerente rispetto allo stadio di sviluppo (misurabile attraverso l'IRL, vedi Investment Readiness Level) in cui si trova.

## Coerenza e dimensioni del progetto d'innovazione

Per comprendere meglio il concetto di coerenza, può essere utile rappresentare il progetto di innovazione come un oggetto a 5 dimensioni:

- team: dal nucleo dei founder, ai primi dipendenti, ad una vera struttura organizzativa;
- prodotto: dai primi test, ai prototipi, alla versione industrializzata;
- finanza: da quella personale, ai pre-seed, al seed, passando per i vari round, fino alla quotazione azionaria;
- mercato: dagli early adopters, alla large majority;
- modello di business: che si valida dal lato destro, al lato sinistro del Business Model Canvas

E' coerente un progetto che ha tutte queste dimensioni congruenti con la fase di sviluppo in cui si trova (fase 1,2,3,4 del processo di verifica del modello di business, vedi Validazione).

## Incoerenza

I sintomi dell'incoerenza, invece, possono essere diversi, I più ricorrenti sono:

- Un team sbilanciato rispetto al mercato (troppe persone in fase 1, o troppo poche in fase 3)
- Un prodotto troppo grande rispetto al mercato (es. un prototipo funzionante in fase 1),
- Troppi soldi nelle fasi 1,2,3 (o troppo pochi nella fase 4). E' l'abbondanza di soldi disponibili prematuramente il pericolo maggiore.

E' molto difficile recuperare una situazione di incoerenza, perchè l'innovatore e il suo team si trovano a gestire una serie di decisioni sbagliate. Non è la decisione in sé ad esserlo, ma il tema, il focus della decisione che è sbagliato: il progetto di innovazione è fuori focus, e le risorse vengono sprecate prematuramente.

Allo stesso modo l'incoerenza (o crescita prematura), è una causa molto rilevante ed estremamente comune di insuccesso nei progetti di innovazione.

# Comfort Zone



---

Condizione - spesso abitudinaria - nella quale una persona agisce in uno stato di sicurezza, senza percepire rischio.

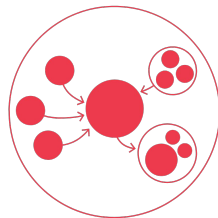
---

E' la condizione nella quale una persona agisce in uno stato sicuro e rassicurante, privo di ansie, utilizzando un numero limitato di comportamenti ricorrenti e basati sulle sicurezze consolidate in passato, per garantire un livello costante di prestazioni, di solito senza la percezione di rischio.

E' molto importante che questa zona di comfort non diventi l'unico spazio in cui tutte le proprie attività vengono relegate, altrimenti ogni cambiamento, anche minimo, verrà visto sempre più come una cosa negativa, un problema e non un'opportunità; inoltre, si avrà paura di superare il confine della zona di comfort, perché al di fuori di essa è difficile prevedere le conseguenze di certe azioni o comportamenti magari non usuali per la propria routine.

Invece l'intraprendenza e l'esplorazione portano la persona ad agire al di fuori della zona di comfort, in quella che viene chiamata Learning Zone, o zona di apprendimento.

La Learning Zone è la terra di mezzo tra la Comfort Zone e la Panic Zone, o zona di panico, in cui il disagio diventa insopportabile e si assumono fatalmente atteggiamenti di rifiuto / fuga / disperazione.



---

## Corporate Innovation Ecosystem - Ecosistema di risorse interne ed esterne, sinergiche per l'innovazione aziendale.

---

Il Corporate Innovation Ecosystem descrive l'insieme di risorse, processi e competenze a cui l'azienda si appoggia e che mette a sistema, nel tempo, per rinnovare con sistematicità il proprio modello di business, alimentare lo scambio di valore con il mercato, ed assicurare crescita e prosperità a stakeholders e shareholders.

Il Corporate Innovation Ecosystem è il risultato di un esplicito:

- riconoscimento strategico del ruolo dell'innovazione rispetto alle ambizioni di crescita e posizionamento dell'azienda;
- allestimento di processi di innovazione specifici, in grado di offrire un output sistematico di innovazioni;

- creazione e condivisione di una cultura dell'innovazione tra le persone dell'azienda, e attraverso la value/supply chain.

Il CIE è unico per ogni azienda.

Il CIE è un'innovazione esso stesso, ed in accordo con la natura sperimentale ed iterativa dell'innovazione, è il risultato di un piano di attuazione prolungato nel tempo, che si alimenta di sperimentazioni, apprendimenti e miglioramenti.



Centri di ricerca e scouting

Osservatori

Comunità socio-

Arcipelago dell'Ecosistema



**ORGANIZZAZIONE**

**PROCESSI**

**Innovation Sandbox**

Nuova cultura

**CULTURA**

*Business Model e Mercati esistenti*



Fonti di innovazione interna



**Innovation Lagoon**

Presidio e monitoraggio Trends tecnologici e di mercato



Veicolo di appoggio per il monitoraggio degli arcipelaghi dell'Ecosistema e del viaggio di Incubazione



**Università**

**Arcipelago dell'Ecosistema**



Partners



Venti  
comportamentali

Mare delle  
Small Bets

Riserve di  
apprendimento



Ranger per il  
recupero dei  
learning

Oceano dei  
Nuovi Modelli di Business

Bocca dell'Invalidazione  
del Mercato



Presidio  
Metodologico

Stretto dell'Invalidazione  
del Concept

Azienda del  
futuro



Comitato di  
investimento



Nuova  
organizzazione



Comitato di  
investimento



Venti tecnologici



Riserve di  
apprendimento

Fonti di  
innovazione  
esterna



Incubatori  
Acceleratori

Crowdsourcing  
platforms



Problemi  
risolti  
Venti  
tecnologici  
Venti  
tecnologici  
Venti  
tecnologici

# Coach (Innovation)



---

Esperto di metodi, processi e cultura per innovazione, che sostiene un team impegnato in un progetto di innovazione.

---

Secondo l'ICF – International Coach Federation – “Il coaching è un rapporto di partnership che si stabilisce tra coach e coachee con lo scopo di aiutare quest'ultimo ad ottenere risultati ottimali in ambito lavorativo e personale. Grazie all'attività svolta dal coach i clienti sono in grado di apprendere ed elaborare le tecniche e le strategie di azione che permetteranno di migliorare la performance e la qualità della propria vita e del proprio operato”.

Questa definizione però non dice nulla sul “come” il coach aiuta il coachee, ed invece la grande differenza tra il coaching con questa metodologia e gli altri approcci, nonché la differenza tra il coaching e le altre relazioni d'aiuto sta proprio nel “come” si supporta il coachee nel suo percorso di miglioramento.

Ecco una storiella che può aiutare:

Provate ad immaginare una persona che sta in sella a una bicicletta, vuole pedalare ma non ci riesce.

- Qualcuno si avvicina, la sostiene, accoglie i suoi problemi, la fa parlare, gli dà consigli.
- Un altro le spiega il funzionamento, verifica che la bici sia a posto, dà suggerimenti sul metodo per pedalare meglio e con minor fatica.
- Un altro, molto esperto del mezzo, prende la bicicletta e le dà una dimostrazione pratica di come si guida la bici.
- Un altro indaga sul perché la persona non riesce a pedalare, se per caso ha avuto delle esperienze

negative, se in famiglia le persone andavano in bici, se il padre le aveva dato delle punizioni particolari, se la madre la incitava o meno, se l'andare in bici era visto come cosa positiva o come negativa.

- Un altro ancora chiederà dove vuole andare, chiederà che cosa la attrae laggiù, cosa significa raggiungere quella meta, come ha intenzione di andarci.

chi ha incontrato la potenziale ciclista? Un consulente, un counselor, un coach, uno psicoterapeuta, un mentor?

La risposta è che la ciclista ha incontrato:

- un counselor, che dà sostegno, accoglie le problematiche, si pone in ascolto e dà consigli,
- un consulente, che verifica il funzionamento e trasmette concetti, tecniche e insegna,
- un mentore, che dà una dimostrazione pratica per insegnare,
- uno psicoterapeuta, che ricerca i perché del problema e fa l'analisi del passato personale,

- un coach, che definisce l'obiettivo, fa chiarire le motivazioni, individua il risultato possibile.

Ecco alcune caratteristiche salienti dal coaching (così definito e circoscritto):

- Dietro vi è una visione rogersiana dell'uomo, in base alla quale l'individuo non fa non perché non è, ma perché non sa;
- Non vi è una teoria della personalità retrostante, né particolari tassonomie comportamentali. E' un approccio "egoless", senza teoria dell'io;
- Non è una relazione d'aiuto, ma una relazione di stimolo;
- Ha un approccio paritetico con il cliente: adulto-adulto
- Ha un approccio costruttivo e quindi non parla del negativo, della sofferenza, del problema, ma della strada per arrivare a una soluzione,
- Non si cercano i blocchi che impediscono alla persona di agire, né le cause personali o esterne. Si identifica la vision, si cercano gli obiettivi raggiungibili e il modo per raggiungerli.

- Il focus non è sul passato, ma sul presente e sul futuro.
- L'essenza del coaching è il piano d'azione;
- Ci si concentra sui comportamenti e non sui sentimenti, sulle sensazioni, sulle emozioni, ecc.

Il coach ha un carisma calmo, che agisce in modo maieutico, mai sostituendosi alla presa di decisione del coachee.

### **Innovation Coach**

L'Innovation Coach ha un ruolo specifico nel sostenere chi è impegnato in un progetto di innovazione, nel portare il progetto al successo. A differenza del coaching tradizionale, ha il più delle volte a che fare con un team di coachee, in una relazione uno-a-molti.

Responsabilità dell'Innovation Coach è sollecitare e mantenere negli innovatori:

- Pensiero critico
- Approccio scientifico
- Logica analitica

Ad esempio, coltiva::

- L'entusiasmo per il dettaglio
- L'abilità di valutare la natura e la qualità di ogni informazione acquisita e conoscenza posseduta

- La disponibilità a considerare ogni conoscenza come provvisoria, e ogni risultato come sperimentale
- La capacità di separare i fatti dalle opinioni, le fonti di informazione primarie da quelle secondarie
- La capacità di sintetizzare le informazioni
- La dimestichezza con l'incertezza, il dubbio, l'incompletezza e l'inaccuratezza - come condizioni temporanee (ma durevoli) che sussistono finché il "caso di innovazione" non è risolto. Un caso di innovazione, ricordiamo, non è un caso clinico. Non è un processo che porta a un risultato fisso, immutabile, bensì un processo iterativo, dinamico, critico e analitico che esamina i comportamenti del mercato (problemi, bisogni, abitudini...) e come questi si modificano nel tempo
- L'approccio scientifico e lo scetticismo: gli innovatori devono lavorare per invalidare le teorie, non per validarle. I team devono approcciarsi ai potenziali

- clienti per capire come mai questi potrebbero non rappresentare un mercato appropriato, come hanno già risolto gli ipotetici problemi (soluzioni alternative e compensative), i motivi per cui potrebbero non gradire una determinata proposta di valore. I team devono quindi abbandonare le vecchie teorie e abbracciarne di nuove, di cui dimostrare l'eventuale validità
- Il focus su prove comportamentali e fattuali: non andare troppo oltre ciò che le prove ci permettono di arrivare

L'Innovation Coach aiuta il team a mantenere la coerenza, evitando il rischio di fallimento dovuto al premature scaling e sostenendo un tipo di amministrazione fondato sulle risorse realmente disponibili.

Inoltre, l'Innovation Coach ha la responsabilità di trasmettere al team solo informazioni e materiali in modalità "just in time" per colmare i gap metodologici o strumentali del coach.

L'Innovation Coach deve avere una conoscenza ed un'esperienza approfondita in ambito metodologico.

Il Glossario dell'Innovatore

Per esempio, riguardo:

- Dinamiche dell'innovazione
- Diffusione dell'innovazione
- Approccio scientifico sperimentale all'innovazione
- Corporate innovation
- Lean & agile marketing
- Lean analytics
- Outcome driven innovation
- Strategia dell'innovazione

L'Innovation Coach non ha conoscenze specifiche o maggiori rispetto al team per quanto riguarda l'Industry in cui questo sta operando.

L'Innovation Coach inoltre non ha responsabilità di team leadership, o task management, o sponsorship, nei confronti del team.

*(Grazie a Corrado Bottio per aver contribuito a questa definizione)*

# Coworking



---

Spazi di lavoro condivisi, affittati a tempo, ed accompagnati da servizi di supporto allo sviluppo del business.

---

I Coworking sono ambienti attrezzati per offrire spazi da ufficio a tempo, in locali solitamente condivisi, accompagnati da servizi di supporto allo sviluppo del business, prevalentemente utili ai liberi professionisti specie nel settore digitale, oppure adatti a startup o piccole imprese. E' uno stile di lavoro che prevede non solo la condivisione degli spazi da parte di due (o più) soggetti/società indipendenti e distinte tra loro, ma che punta anche a stimolare la collaborazione tra le stesse e la condivisione di idee e progetti.

Negli ultimi anni sono nati molti spazi adibiti al coworking, in tutte le maggiori città del mondo. All'inizio questi spazi venivano usati per la maggior parte da lavoratori 'on-the-go', o che lavoravano in remoto rispetto ai propri luoghi d'impiego, oppure freelancers.

Nel tempo anche grandi aziende e multinazionali hanno iniziato ad usufruire degli spazi di coworking, cercando di sfruttarne l'impatto positivo sui loro progetti, dipendenti e collaboratori.

Gli spazi di coworking infatti non hanno solo funzione di creare uno spazio fisico in cui lavorare, ma danno l'opportunità di creare nuove partnerships, nuovi progetti, incontrare nuovi clienti e fare networking con altri professionisti.

## **Corporate Coworking**

In questo caso una corporate mette a disposizione un proprio spazio o una propria risorsa produttiva, al pubblico. Il modello di fruizione da parte del pubblico è quello tipico del co-working: noleggio temporaneo degli asset. In alcuni casi la fruizione è gratuita, previa selezione.

# Crowdsourcing



---

Processo di approvvigionamento di risorse (conoscenza, tempo, denaro) da un insieme non selezionato di persone.

---

Da Crowd (letteralmente: folla - gente) e Sourcing (fornitura - approvvigionamento).

Avviene quando la soluzione ad un problema viene cercata facendo appello ad un insieme non selezionato di potenziali risolutori, in questo modo aprendosi alla possibilità di:

- ricevere una soluzione inedita da parte di uno sconosciuto
- ricevere una soluzione collaborativa, da parte di un'insieme anche molto vasto di persone che mettono assieme le proprie risorse (intellettuali, finanziarie, materiali).

La relazione tra domanda ed offerta di soluzioni è normalmente intermediata da una piattaforma digitale sul web, che amplifica al massimo l'audience potenziale.

Esistono diverse piattaforme di Crowdsourcing di soluzioni innovative, a problemi aziendali, da parte di innovatori indipendenti esterni all'azienda.

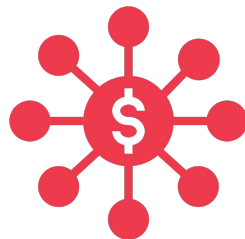
Oppure di Crowdsourcing di collaboratori/fornitori per il completamento di lavori più o meno sofisticati.

I meccanismi di retribuzione del contributo raccolto sono molteplici: dal riconoscimento reputazionale, alla condivisione dei profitti derivanti dall'innovazione, alla semplice tariffa consulenziale.

Il Crowdsourcing di denaro prende il nome di Crowdfunding (vedi).



# Crowdfunding



---

Processo di approvvigionamento di risorse finanziarie - per la realizzazione di un progetto - da un audience non selezionata.

---

Caso particolare di Crowdsourcing, il Crowd (letteralmente: folla - gente) Funding (finanziamento), è un meccanismo di raccolta diffusa di denaro finalizzato alla realizzazione di progetti, spesso particolarmente innovativi.

I finanziatori sono cittadini desiderosi di sostenere la realizzazione di progetto. Fatta eccezione per il caso particolare di Equity Crowdfunding, non si tratta di una forma di investimento, ma di sostegno finanziario infruttifero. In cambio del sostegno finanziario (in inglese 'backing'), il beneficiario offre generalmente dei ringraziamenti simbolici, di entità proporzionale al contributo ottenuto.

La relazione tra domanda ed offerta è generalmente mediata da piattaforme digitali sul web.

Dal punto di vista del richiedente, il beneficio di un'iniziativa di crowdfunding è principalmente duplice:

- Il finanziamento dell'idea progettuale;
- La validazione stessa dell'idea progettuale, che ha come metrica la quantità di contributori che si riescono a coinvolgere e motivare.

## **Equity Crowdfunding**

Si tratta di un particolare processo di crowdfunding, in cui il richiedente denaro è un'azienda innovativa early stage (quindi una startup con una ragione sociale), e il contributo finanziario si configura come un vero e proprio investimento nel capitale sociale della società, in cambio di piccole quote di proprietà (equity) dell'azienda stessa.



---

## Customer Scientific Investigation - Approccio scientifico investigativo alla scoperta di nuova conoscenza sul mercato.

---

Il processo di CSI - Customer Scientific Investigation è orientato all'acquisizione ed elaborazione di conoscenza inedita sui clienti, sulla base delle evidenze comportamentali del mercato - attuale o prospettico. La conoscenza è inedita perchè non è nota nè all'azienda, nè ai suoi stakeholders, nè al mercato stesso, il quale non è in grado di interpretare i problemi e/o di elaborarne la soluzione ottimale.

La metodologia di CSI - Customer Scientific Investigation, è stata sviluppata da The Doers con l'obiettivo di acquisire ed elaborare in modo efficiente ed efficace i dati fattuali riferiti ai comportamenti delle persone in target (o suspects), gli unici segnalatori affidabili di problemi, e gli unici anticipatori dei comportamenti futuri.

Gli strumenti utilizzati sono:

- Intervista cognitiva contestuale avanzata
- Covert Naturalistic Observation
- Behavioral Evidence Analysis

L'approccio è scientifico in quanto considera solo le evidenze fattuali, è progettato in modo da ridurre i bias che deteriorano i risultati delle classiche interviste di mercato (problema della doppia dipendenza), e procede con l'approccio scientificamente più efficiente dell'invalidazione (formulazione di ipotesi + ricerca della prova contraria).

Gli approcci non scientifici invece non risolvono il problema della doppia dipendenza ed influenzabilità dell'osservatore e dell'osservato, e tengono in grande conto le opinioni, anzichè scartarle a favore delle evidenze comportamentali.

# Customer Development

---

Processo di validazione progressiva del modello di business, che sviluppa il mercato prima (e insieme al) prodotto.

---

Formalizzato da Steve Blank a partire dal 2004 e sistematizzato nel libro 'The Four Steps to the Epiphany', il termine Customer Development indica il processo di validazione progressiva dello sviluppo del prodotto/modello di business, che si applica a contesti in cui l'incertezza di mercato è maggiore dell'incertezza tecnologica, quindi in casi di offerta innovativa basata su un prodotto/servizio a TRL (Vedi Technology Readiness Level) elevato.

Il customer development sviluppa il mercato assieme al - o addirittura prima del - prodotto/servizio, per immunizzare l'innovatore dal rischio di avere una soluzione senza nessuno che voglia comprarla.

Nella maggior parte dei processi di innovazione infatti l'aspetto più rischioso non è la tecnologia, bensì il mercato.

La ragione per cui tanti progetti di innovazione falliscono, in altre parole, non è che la soluzione tecnicamente non funzioni, ma che non risolva un problema rilevante per il mercato, e quindi non generi un beneficio attraente.

Se l'obiettivo è quello di elaborare soluzioni centrate prima di tutto sulle persone e sui loro bisogni reali, tali strategie non possono essere rimandate, per esempio, alla fase di commercializzazione - quando la soluzione è già stata sviluppata - bensì devono essere attuate parallelamente allo sviluppo della soluzione.

Le fasi del processo di Customer Development (CD) sono quattro. L'approccio metodologico con il quale vanno attraversate è di tipo scientifico, sperimentale, iterativo,



basato sulla ricerca e raccolta di evidenze fattuali a sostegno o ad invalidazione delle ipotesi di business.

Il CD scandisce il processo di validazione dell'intero modello di business (vedi Validazione, Modello di Business). Di seguito, le quattro fasi.

### #1 - Customer discovery

L'ipotesi più rischiosa, per progetti con un elevato TRL (Vedi Technology Readiness Level) è quella relativa alla presenza di un'opportunità di mercato. La validazione del segmento di mercato, è il primo obiettivo del processo di CD, e avviene:

- quando ancora non esiste il prodotto,
- entrando in contatto con i potenziali early-adopters.

Durante la prima fase si consiglia di raccogliere anche tutte le ipotesi fondamentali che stanno alla base del modello di business ideale, e di esplorare lo scenario competitivo iniziale.

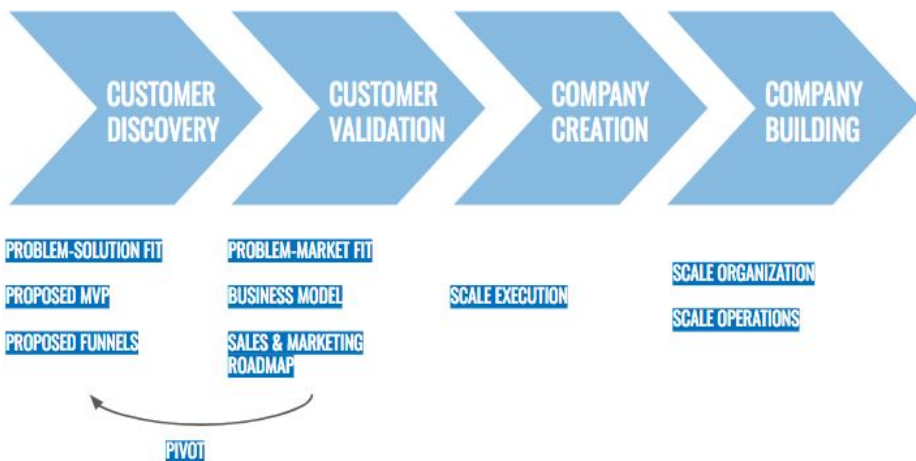
Al termine di questa fase si raggiunge la soglia di progresso imprenditoriale "problem-market fit".

### #2 - Customer validation

Una volta identificato un segmento di mercato potenziale (gruppo di persone accomunate dalla percezione di un comune problema rispetto al soddisfacimento di un bisogno), occorre validare la sensibilità del segmento ad un'offerta, cioè ad una proposta di valore.

L'offerta incorpora:

- la comprensione del problema (dalla fase



- precedente di discovery)
- il modo in cui si intende risolverlo (proposta di valore)
- un modo per registrare l'interesse degli early adopters rispetto a questa nuova opportunità di risolvere il loro problema (Call to Action)

La validazione avviene con approccio scientifico, formulando esperimenti, come ad esempio landing page, eventi, crowdfunding, che raccolgono dati funzionali alla verifica delle ipotesi (per invalidazione).

Al termine di questa fase si raggiunge la soglia di progresso imprenditoriale “*problem-solution fit*”.

### #3 - Company creation

La terza fase del CD come processo di validazione sperimentale del modello di business è finalizzata a mettere a punto un processo di vendita ripetibile con una numerosità di clienti significativa; in questa fase viene consolidato gradualmente, con differenti MVP, quanto già definito sugli altri elementi del business model nelle fasi precedenti (quali customer segments, value proposition, canali di vendita, strategie di customer relationship), giungendo così alla progressiva e completa “quadratura” del business model.

Al termine di questa fase si raggiunge la soglia di progresso imprenditoriale “*product-market fit*”.



#### **#4 - Company building & scale**

In questa fase ci si attiva per strutturare e solidificare l'organizzazione aziendale al fine di creare, sostenere, alimentare e far crescere una domanda su larga scala, con un prodotto/servizio in grado di soddisfarla.

Il progresso lungo il Customer Development può essere misurato attraverso l'Investment Readiness Level (vedi IRL).



No business plan survives first contact with a customer.

*Steve Blank*

# D

---

# Design Thinking



---

Il design thinking è un approccio alla progettazione basato sulla base della comprensione profonda del contesto di utilizzo.

---

Il design thinking è un processo, un approccio, applicabile a tutte le discipline e ambienti, per affrontare problemi complessi, con soluzioni progettate sulla base della comprensione profonda del contesto di utilizzo. Sviluppato dall'agenzia di design IDEO nei tardi anni '90, il Design Thinking prende ispirazione dai metodi progettuali e dalle tecniche creative provenienti dal mondo del design di prodotto, al fine di indicare un modello progettuale centrato sull'utente.

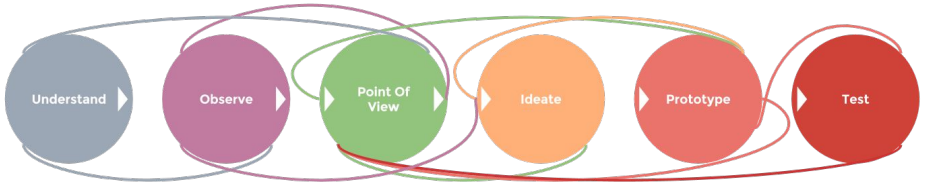
L'obiettivo primario del Design Thinking è combinare i bisogni delle persone con soluzioni che siano tecnologicamente possibili e sostenibili in termini sistemici. Tale abbinamento viene perseguito mettendo in atto - durante tutta la fase di progettazione - metodi di esplorazione, ideazione, selezione e

implementazione progressiva delle idee di soluzione, che conducono ad un miglioramento delle capacità di problem solving di tutti gli attori coinvolti, e quindi alla possibilità di risolvere problemi complessi, multidimensionali e sistemici.

L'approccio Design Thinking:

- si concentra sugli utenti o clienti
- suggerisce di affidarsi a team interdisciplinari per generare soluzioni innovative
- attribuisce un'importanza primaria a ricerche esplorative, sul campo, che hanno come oggetto gli utenti e i loro comportamenti, volte a produrre feedback ciclici e iterazioni seriali applicabili a diversi stadi del processo.





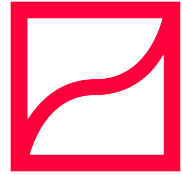
Il modello di processo del Design Thinking è costituito da sei fasi interconnesse anche da cicli retroattivi, come in figura: Understand, Observe, Point of View, Ideate, Prototype, Test.



Design thinking:  
Applying the methodologies and approaches of design to a broader set of issues and problems in business and society.

*Tim Brown*

# Disruption



---

Processo con cui un nuovo prodotto/servizio sbaraglia gli incumbent, ri-segmentando un mercato low-end.

---

Il termine “disruption”, nell’ambito dell’innovazione, è stato introdotto da Clayton Christensen nel 1997 con il libro *The Innovator’s Dilemma*, in cui il concetto di “disruptive innovation” descrive un fenomeno di cambiamento di paradigma del mercato:

- emergono nuove possibilità tecnologiche/ modello di business (una “nuova curva”) come ad es. le tecnologie di fotografia digitale, e di trasmissione digitale di immagini via web
- emerge con esse la possibilità di soddisfare in modo inedito un problema che accomuna una nicchia di persone nel soddisfacimento di un bisogno, nasce quindi un nuovo mercato,

ovvero una nuova segmentazione di mercato, costituito ad esempio da persone che amano condividere in tempo reale le foto con molte persone

- si innesca quindi la produzione di una serie di soluzioni innovative per il nuovo mercato (da Flickr a Instagram)
- le soluzioni inizialmente si affermano in un mercato di nicchia perchè primeggiano su performance trascurate dal mercato di massa, come ad esempio l’immediatezza e la portata della condivisione,
- le soluzioni difettano su performance riconosciute come importanti dal mercato di massa (es. risoluzione delle immagini),

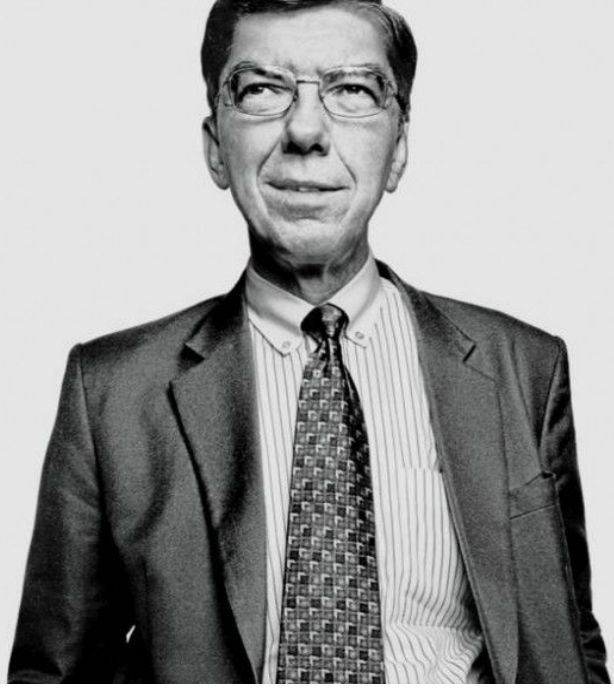
- la maggioranza del mercato continua ad utilizzare le soluzioni tradizionali (es. le macchine fotografiche analogiche con pellicola)
- le nuove soluzioni col tempo migliorano tutto lo spettro di performance, e finiscono per conquistare tutto il mercato, emarginando e distruggendo il business delle soluzioni tradizionali (es. Kodak fallisce)

Il processo di disruption di mercato può durare decenni: è stato dimostrato tuttavia che negli ultimi 150 anni si è ridotto vistosamente di decennio in decennio.

La disruption di un'innovazione si misura in base all'impatto sul mercato, non all'ampiezza della discontinuità tecnologica. Non è corretto parlare infatti di 'tecnologie disruptive'.

Le caratteristiche ricorrenti di un'innovazione disruptive:

- inizia ad affermarsi con una performance di prodotto inferiore (o peggiore) rispetto alle alternative presenti sul mercato, nell'immediato. Si dice che 'entra dal basso';
- inizia ad essere attraente solo per una piccola fetta di clienti, di nicchia, e meno profittevoli della larga base clienti del mercato intero;
- non impensierisce gli incumbent di mercato (mercato piccolo, poco identificabile, poco profittevole, incapacità di vederlo e soddisfarlo), i quali non si preoccupano di lasciare una piccola fetta del loro mercato, quella meno profittevole, ad un nuovo arrivato.
- porta ad un cambiamento significativo e fondamentale nella struttura del mercato, grazie allo sviluppo della tecnologia sottostante, e i nuovi player del mercato finiscono per servire una porzione sempre maggiore del mercato, fino a conquistarlo tutto e schiacciare gli incumbent.



### **Dirompente e disruptive**

Il termine disruptive associato ad innovazione o tecnologia non è un semplice attributo generico: ha un significato specifico, e rappresenta un processo con determinate caratteristiche ed impatto; per questa ragione è fuorviante sostituirlo, in italiano, con il termine dirompente, al quale invece è associato un preciso significato letterale, che poco ha a che fare con quello di disruptive.



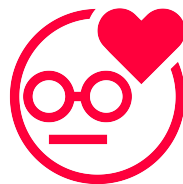
Disruption is a process, not an event, and innovations can only be disruptive relative to something else.

*Clayton Christensen*

E

---

# Early Adopter



---

Gli Early Adopters sono i primi ad avvicinarsi all'innovazione e collaborano al suo perfezionamento e alla sua diffusione.

---

Gli early adopter sono coloro i quali si interessano di utilizzare ed acquistare le nuove soluzioni e le novità prima della maggior parte delle altre persone.

Secondo una teoria formulata da Everett Rogers, chiamata Diffusion of Innovations (DoI), gli early adopter formano il 13.5% della popolazione.

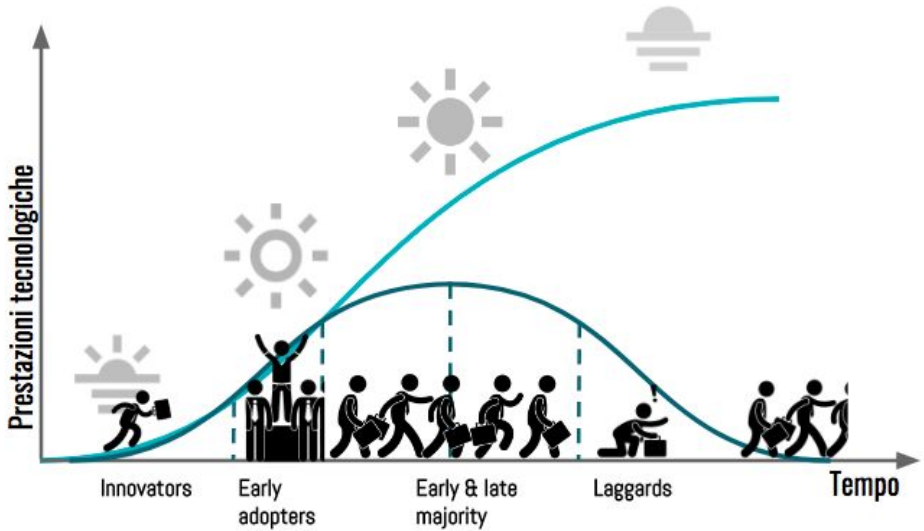
Gli early adopters hanno alcune caratteristiche peculiari in base alle quali è possibile identificarli nel mercato:

- sono consapevoli del problema
- cercano attivamente la soluzione
- utilizzano una soluzione temporanea
- hanno un budget da spendere

- accettano che la soluzione adottata non funzioni in maniera perfetta

Per un'azienda che vuole lanciare un nuovo prodotto o servizio, gli early adopter sono un target prezioso per la sperimentazione iniziale, finalizzata a testare le prime ipotesi relative al business model, alla value proposition, al product-market fit.

Nel migliore dei casi gli EA appartengono alla cerchia - amici, conoscenti, colleghi - di chi ha avuto l'idea di innovazione. Ma se non è così, ricercare e raggiungere gli EA è un atto deliberato di segmentazione e proto-marketing, in cui si mette alla prova l'effettiva raggiungibilità del mercato.



### Early adopter e diffusione

Gli EA sono insostituibili alleati di chi innova. Una volta incuriositi, sono disponibili a collaborare al perfezionamento della soluzione.

Una volta conquistati, saranno loro a traghettare la novità al mercato mainstream, rassicurando l'Early Majority del fatto che la nuova soluzione procura notevoli vantaggi senza grossi rischi, poichè è già stata testata.

# Esperimento



---

Procedura scientifica che ha lo scopo di testare una determinata ipotesi e verificare il suo funzionamento nel mondo reale.

---

Vedi:    Scientifico    Sperimentale  
(metodo)



There are three principal means of acquiring knowledge... observation of nature, reflection, and experimentation. Observation collects facts; reflection combines them; experimentation verifies the result of that combination.

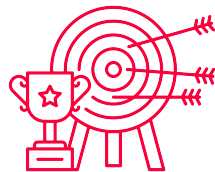
*Denis Diderot*



F

---

# Fallimento



---

Il fallimento è una fonte imprescindibile di apprendimento su come innovare. Va ricercato in modo calcolato e deliberato.

---

Il termine “fallimento” fa riferimento a quello stato o condizione in cui non si è raggiunto l’obiettivo desiderato. In molti casi, lo si considera l’opposto di “successo” e pertanto gli viene attribuita un’accezione negativa, sia di insuccesso individuale (frustrazione, disperazione, autocommiserazione “sono un fallito!”, etc) che di stigma sociale (“quello è un fallito!”).

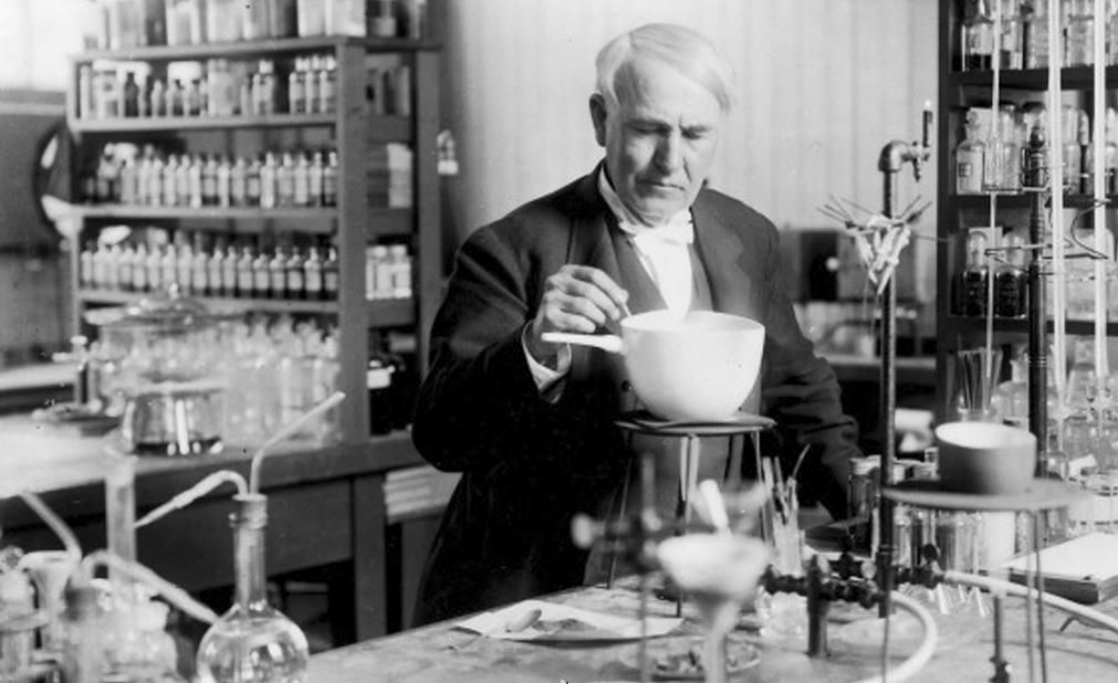
Il fallimento - come documentato da numerosissimi studi su chi ha raggiunto il successo - è parte integrante del percorso sperimentale fatto di test ed apprendimenti, che porta alla condizione di ‘successo’.

Muovendosi in un contesto nuovo e sconosciuto, come quello dell’innovazione, l’unico modo possibile per poter acquisire conoscenza e prendere decisioni

informate, consiste nell’eseguire degli esperimenti (vedi Scientifico sperimentale - Metodo). Secondo il metodo sperimentale, il fallimento, o invalidazione, è uno dei due possibili esiti del test, e specificatamente quello ricercato dallo sperimentatore.

Se l’esperimento non riesce a fallire, se non si riesce ad invalidare l’ipotesi, allora significa che un determinato modello funziona come da ipotesi.

Allo stesso modo, se l’esperimento fallisce e l’ipotesi risulta invalidata, l’innovatore apprende elementi altrettanto importanti sulla realtà, che gli permettono di escludere delle strade che assumeva come possibili, e percorrerne altre meno rischiose.



Il risultato negativo di un esperimento (l'invalidazione dell'ipotesi, anche detta "il fallimento") in altre parole è un indicatore del fatto che sarà necessario effettuare un "pivot" (ovvero un cambiamento di direzione) rispetto alle ipotesi di partenza e formulare una nuova ipotesi: rappresenta per l'innovatore un'opportunità di acquisire conoscenza inedita riguardo al territorio sconosciuto in cui si sta muovendo.

In questa prospettiva, non esiste successo o fallimento. Esiste solo apprendimento, e vince chi apprende di più e più in fretta.

“ Failure is an option here. If things are not failing, you are not innovating.

*Elon Musk*

# G

---

# Get Out of The Building

---

Esortazione ad uscire dalla propria zona di comfort e cercare invalidazioni, come, ad esempio, feedback dai clienti.

---

Letteralmente “esci dall’edificio”, si riferisce al concetto di uscire dalla propria zona di comfort e cercare il dialogo diretto con il mercato in cui ci si vuole posizionare, spingendo le persone coinvolte in un progetto a verificare e validare in prima persona ed empiricamente, la bontà della propria idea di business. Ciò può avvenire in diversi modi.

Il concetto di uscire dal proprio ufficio, alzarsi dalla scrivania e interagire con i propri clienti ha lo scopo di aiutare le persone coinvolte nella realizzazione di un prodotto/servizio a conoscere e comprendere prima di tutto i propri clienti, tenendo quindi conto dei loro bisogni e desideri come vera piattaforma di progettazione.

Nella pratica, l’interazione sperimentale con il mercato può avvenire in molti modi: interviste sul campo, osservazioni, rievocazioni etc.

Interpellando direttamente coloro che si ipotizza diventino fruitori della propria offerta, si ha la possibilità di comprendere il futuro mercato: quali sono i bisogni dei futuri fruitori, cosa utilizzano al momento per far fronte ai loro problemi, quanto soddisfatti sono delle soluzioni correnti e se esiste spazio per la proposta di una soluzione alternativa.

# H

---

# Hackathon



---

Hackers + Marathon = evento in cui persone con competenze diverse competono, in team, alla realizzazione di un prototipo.

---

Indica un evento della durata variabile - da 24 ore a 1 settimana - che riunisce persone con competenze funzionali alla realizzazione di un prototipo nell'arco di tempo a disposizione.

Originariamente gli Hackathon erano dedicati a sviluppatori esperti (Hackathon = Hackers + Marathon, una maratona per sviluppatori).

Successivamente la nozione di prototipo si è allargata, ed ha incluso elementi di progettazione di business, di usabilità, di marketing.

Gli Hackathon si sono quindi aperti a partecipanti con competenze miste e complementari.

Come funziona: gli organizzatori propongono una o più challenge, i team si aggregano (con un numero variabile di componenti, di solito 4 o 5) e lavorano affiancati da alcuni mentor che hanno il compito di aiutarli a mettere in opera una proposta progettuale nel tempo a disposizione.

Molto spesso i team lavorano senza sosta, anche di notte.

Al termine dell'evento, i team presentano la loro proposta; la proposta migliore vince talvolta un premio messo in palio dagli organizzatori.

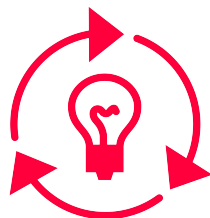
Gli organizzatori possono essere: aziende, organizzazioni pubbliche o private, associazioni. Nel caso di aziende, si parla di Corporate Hackathon.

I

---



# Ideazione



---

Elaborazione di risposte inedite a domande/problemi identificati.

---

Consiste nella creazione di risposte inedite a domande/problemi identificati.

La capacità di ideazione può essere allenata ricorrendo a processi, modelli, pratiche strutturate di ideazione (es: pensiero laterale, tecniche di adiacenza, etc) .

Nel processo di sviluppo di un'innovazione, l'ideazione è un passaggio ricorsivo: interviene quando emergono nuovi insight che modificano/integrano la comprensione del mercato, del modello di business, del modello di utilizzo, e rispetto ai quali è necessario adottare nuove strade, nuove soluzioni, nuove risposte.



It would be closer to the truth to say the main value of your initial idea is that, in the process of discovering it's broken, you'll come up with your real idea.

*Paul Graham*

# Imprenditore



---

Persona che identifica un bisogno e si impegna per soddisfarlo, operando in condizioni di elevata incertezza.

---

Secondo la definizione del Codice Civile italiano, l'imprenditore è la persona che esercita professionalmente un'attività economica organizzata ai fini della produzione e dello scambio di beni o di servizi.

## Imprenditore startup

- Secondo il Codice Civile italiano, l'imprenditore startup è il socio fondatore di un'azienda startup, codificata (Vedi Startup).
- Secondo Eric Ries (autore di "The Lean Startup", "The Startup Way"), è chiunque, dentro o fuori un'organizzazione già costituita, sia impegnato nello sviluppo di un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza.

- Secondo Steve Blank (autore di "Startupper", "The four steps to Epiphany"), è chiunque, dentro o fuori un'organizzazione già costituita, sia impegnato nella scoperta di un nuovo modello di business scalabile.

L'imprenditorialità, come applicazione di un approccio disciplinato alla ricerca continua di nuovi modelli di business, è una qualità che può essere appresa, coltivata e sfruttata in una moltitudine di ambiti, dentro e fuori le organizzazioni, grandi e piccole, in ogni ambito e mercato.



Entrepreneurship  
is the discipline of  
continuously  
finding new  
markets, new  
products, new  
business models

*Eric Ries*

# Incubatore



---

Organizzazione dedicata alla creazione sistematica di nuove imprese, definite “startup”

---

Gli Incubatori sono organizzazioni dedicate alla creazione sistematica di nuove imprese: forniscono una vasta gamma di servizi alle aziende incubate, a prezzi calmierati, quali ad esempio spazi fisici, consulenza per la definizione del business plan, consulenza per la costituzione societaria e per la tutela della proprietà intellettuale.

La maggior parte degli incubatori italiani sono di matrice universitaria (quelli certificati sono ad oggi più di 35) e accolgono sia spin-off universitari che aziende costituite o costituenti, provenienti dal mondo esterno all'accademia per un periodo di almeno 2-3 anni.

Il modello di business è caratterizzato quindi da una linea di ricavi provenienti dall'erogazione dei servizi e da una sostenibilità economica complessiva supportata con fondi pubblici.

Gli indicatori di successo sono tipicamente il numero di aziende e i posti di lavoro creati nel tempo.

## **Venture incubator**

I Venture Incubator, oltre ai servizi già menzionati, investono nell'equity delle società che ospitano. L'accesso ai Venture Incubator è usualmente aperto a startup neocostituite o early stage, che possono giovare dei servizi messi loro a disposizione.

Il modello di business è usualmente misto, con ricavi dall'erogazione di servizi e ritorno sull'investimento al momento della cessione delle quote ad altro operatore o al mercato, in caso di quotazione della startup. Data la tipologia di investimenti i ritorni sull'investimento avvengono, salvo casi particolari, a partire dal 5° anno successivo all'investimento.



### **Corporate Incubator**

I programmi di incubazione corporate coinvolgono team - spesso autoselezionati - di dipendenti che si adoperano nel trasformare un'idea di innovazione - loro o fornita dal management - in un vero e proprio nuovo prodotto, servizio o modello di business (es. Area 120 - Google).

# Innovation Accounting

---

Processo di definizione e misurazione empirica degli stadi di progresso di un progetto (o processo) innovativo

---

Si riferisce al processo rigoroso di definire, misurare empiricamente e riportare il progresso effettivo derivante dallo sviluppo di un progetto o processo di innovazione. E' un sistema di misurazione che utilizza metriche "azionabili" per valutare quanto velocemente ed efficacemente il progetto di innovazione transita di 'stato': dall'essere incerto, poggiato su ipotesi non verificate, all'essere validato, ovvero basato su dati, fatti, comportamenti effettivamente rilevati nella realtà. Questa crescita è spinta tanto più velocemente ed efficacemente, quanto più l'azienda/il team è in grado di apprendere dal mercato, sulla base di esperimenti progettati ad hoc. Per questo si dice che l'innovation accounting misura l'apprendimento, e che l'apprendimento è il miglior indicatore di progresso.

## **Metriche**

I risultati degli esperimenti prendono il nome di "metriche". Il metodo sperimentale prevede che le metriche vengano fissate a priori sotto forma di risultato atteso, il quale incorpora le aspettative dell'innovatore prima di acquisire nuova conoscenza. Dal confronto tra le metriche rilevate nel corso dell'esperimento, e quelle attese, scaturisce una nuova comprensione della realtà, sulla base della quale far crescere il progetto.

## **Modelli di metriche**

Si definisce modello di metriche una particolare correlazione sistematica tra 5 principali eventi e stati che riguardano la relazione tra un prodotto/servizio e i suoi utenti (vedi figura alla pagina seguente):

- Evento 1: Acquisizione, Stato: Utente acquisito

- Evento 2: Attivazione, Stato: Utente attivo
- Evento 3: Retention / Ritenzione, Stato: utente attivo più di una volta in una unità di tempo
- Evento 4: Referral / Raccomandazione, Stato: Utente che coinvolge un altro potenziale utente
- Evento 5: Revenue / Ricavi, Stato: Utente che acquista un servizio/prodotto, e diventa cliente

Questi eventi sono correlati da tassi di conversione (% di passaggio di utenti da uno stato ad un altro) e da tassi di abbandono, o churn (% di utenti che rimangono in uno stato senza passare all'altro).

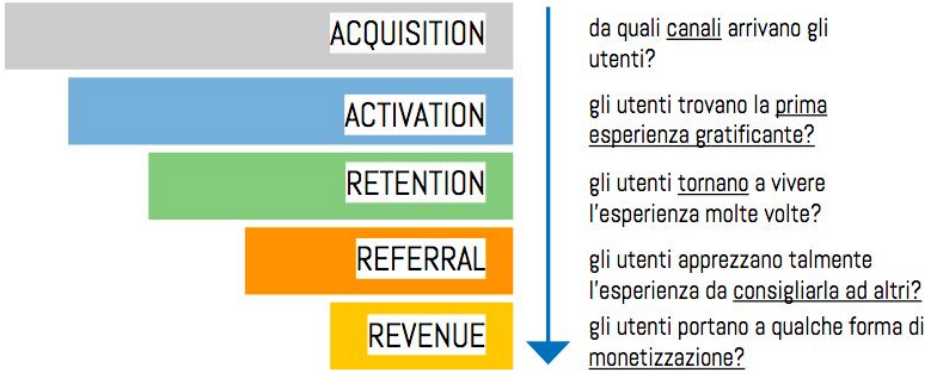
Tali modelli prendono il nome di AARRR dall'acronimo dei 5 eventi, e le metriche relative prendono convenzionalmente il nome di 'metriche dei pirati' o pirate metrics, dall'onomatopea dell'acronimo.

Ogni modello di business ha il proprio modello di metriche particolare, che va ipotizzato e verificato al pari del modello di business stesso, attraverso gli stadi del processo di (in)validazione (vedi Validazione).

Nella pratica, il modello di metriche

- si ipotizza a partire dal basso, cioè, per esempio, partendo da valori target di Ricavi, e risalendo verso il numero di utenti da acquisire per generare quei ricavi per i quali si ipotizzando dei tassi di conversione tra tutti i 5 eventi
- si verifica a partire dall'alto, raccogliendo mano a mano i dati relativi al comportamento effettivo degli utenti, e confrontandoli con quelli ipotizzati.

La grande utilità del modello di metriche sta nella capacità predittiva e di controllo che conferisce all'innovatore. Se per esempio è noto che per realizzare 100\$ di ricavi in 1 mese è necessario acquisire 300 utenti, convertirne 30 in attivi, e fare in modo che 10 rimangano attivi per almeno 2 volte a settimana, allora sarà possibile, per esempio: capire come aumentare i ricavi capire le previsioni di crescita/decrecita già ad inizio mese, sulla base degli utenti acquisiti



-agire sui meccanismi di attivazione e retention per migliorare gli ingranaggi intermedi dell'esperienza utente, in modo da aumentare i profitti.

-

### **Metriche vanity ed actionable**

Si dice che le metriche sono azionabili proprio perchè consentono di attivare un percorso virtuoso di test e analisi, che possono spingere per esempio a modificare alcune assunzioni iniziali, o a mutare radicalmente il modello su cui abbiamo condotto i primi test (Pivot) in un processo di evoluzioni e cambiamento continuo.

Al contrario, le vanity metric (come ad esempio i like sui social network), sono dati inutilizzabili dal punto di vista della verifica sperimentale: le metriche diventano 'vanity' quando non sono inserite in un contesto sperimentale.

Dire per esempio che un post su Facebook ha ricevuto 200like non ha un valore di per sè, se non quello di compiacere superficialmente l'autore del post (da cui l'appellativo "vanity"). Dire invece che un post su Facebook ha ricevuto 200like in 2 giorni, sebbene sia stato pubblicato in un gruppo di 10.000 persone che - sulla base delle assunzioni dell'autore - avrebbe dovuto condividere maggiormente il tema del post (like attesi: 500), ecco che questo suscita un nuovo elemento di comprensione della realtà, che va ulteriormente sviscerato attraverso ulteriori esperimenti.

### **Metriche diverse per ogni modello di business, per ogni fase di crescita del progetto e motore di crescita**

Non esistono metriche standard, utili, allo stesso tempo, per tutti i progetti di innovazione.



Anche se ci sono alcuni indicatori ormai generalmente riconosciuti come fondamentali (quali, ad esempio, ARPU : Annual revenue per user ; CLV: customer lifetime value; ATV : Average transaction value; CPC: cost per click; CTR: Click-through rate; CPM : cost per thousand impression ecc.), ogni azienda, ogni mercato e ogni modello di business ha bisogno di individuare le giuste metriche per la fase di sviluppo in cui si trova. Le metriche da utilizzare variano al cambiare del proprio IRL (vedi Investment Readiness Level). Inizialmente sarà preferibile usare metriche che sostengano il fit tra problema e mercato, o tra mercato e offerta. Successivamente se ne useranno altre, che permettano di valutare la sostenibilità economica del modello di business, il suo motore di crescita, la sua scalabilità.



An actionable metric is one that ties specific and repeatable actions to observed results

*Ash Maurya*



# Innovare - Innovazione

---

## Alterazione di un ordine prestabilito e preesistente attraverso modalità inedite

---

Si innova quando si altera l'ordine delle cose stabilite - comportamenti, abitudini, usi - in modo inedito. L'innovatività di un'iniziativa si misura quindi dall'ampiezza, durata, estensione, permanenza di tale alterazione nel contesto in cui accade, che include persone ed ecosistemi, viventi e non.

In altre parole, per innovare non è sufficiente né necessario creare qualcosa di nuovo: è indispensabile assicurarsi di ottenere un impatto in termini di mutazione dell'ordine corrente delle cose. Spesso questo è raggiungibile combinando diversamente risorse già a disposizione, senza inventarne nessuna.

Innovare è un'opportunità interessante dal punto di vista imprenditoriale ed economico poiché, se, attraverso l'alterazione dello stato delle cose si crea un beneficio per alcune persone (vedi Mercato), allora queste persone sono disposte a ricambiare il beneficio ricevuto, innescando un meccanismo di scambio di valore, che crea le condizioni perché l'innovazione perduri nel tempo, cioè diventi sostenibile, generando benefici durevoli sia per il mercato che per l'imprenditore/azienda/innovatore.

Un modo per raffigurare lo stato delle cose, utile e fungibile dal punto di vista imprenditoriale, è rappresentato dal modello di business. Innovare, equivale ad alterare il funzionamento di modelli di business esistenti, o crearne di nuovi, in modo sostenibile, cioè in



grado di generare un impatto durevole sul mercato.

Più elementi del modello di business sono alterati rispetto all'esistente, più ampia è la portata del cambiamento potenziale, e del suo impatto. Introdurre un nuovo stato delle cose è un compito che, per essere portato a termine, richiede competenze e strumenti molto diversi da quelli utili per gestire lo stato delle cose corrente. In particolare, chi innova, non può essere certo che il nuovo modello che ha in mente sia riproducibile nella realtà, perchè non è mai stato verificato. Verificare tale modello, e modificarlo per raggiungere l'impatto desiderato, è il compito principale di un innovatore.

### **Innovazione incrementale (better) e non incrementale (new)**

Si parla di innovazione incrementale quando essa incide su un modello di business esistente, migliorandone le prestazioni in termini di efficacia ed efficienza. Il perimetro dell'innovazione è definito dalle conoscenze necessarie per portarla a termine:

- se sono già disponibili, allora si parla di innovazione incrementale, detta anche di tipo 'better';
- se non lo sono, si parla di innovazione non incrementale, o di tipo 'new'.

Nel primo caso, non sono necessarie competenze specifiche di gestione del cambiamento, perchè non si sta fronteggiando un rischio elevato; il modello di business a cui si fa riferimento è già verificato, e si sta

agendo sulla modifica del suo funzionamento.

Nel secondo caso invece si stabilisce di produrre un nuovo prodotto, per un mercato che ancora non si conosce, e quindi occorre dotarsi di strumenti e processi di gestione e controllo del rischio (vedi: Scientifico sperimentale, (Lean Startup, Validazione).

### **Innovazione di prodotto o di processo**

Si parla di innovazione di prodotto, quando si agisce sulla modifica del lato destro del Business Model Canvas, e di processo quando si agisce sul lato sinistro.

### **Innovazione disruptive**

Vedi: Disruptive.



Innovation is not a single event, but a continuous process of transformation, that sustains innovation every day.

*Eric Ries*

# Intervista Cognitiva



---

Strategia di conversazione finalizzata ad ottenere informazioni di massima precisione ed attendibilità su un evento passato.

---

L'Intervista Cognitiva Avanzata (ECI - Enhanced Cognitive Interview) è una tecnica di gestione della conversazione (CM - Conversation Management) che ha lo scopo di ottenere informazioni di massima precisione ed attendibilità rispetto ad un fatto passato.

La tecnica dell'intervista cognitiva aiuta a seguire:

- una struttura specifica per la conversazione;
- una protocollo specifico di preparazione, programmazione e contestualizzazione;
- una specifica strategia di "questioning", cioè tipologie ed ordinamenti di domande da fare (produttive), da non fare (non produttive);

- una postura specifica di ascolto attivo e produttivo, tanto di segni verbali, che non verbali, che ambientali;
- una strategia di gestione delle resistenze e reticenze;
- una specifica strategia di sostegno al ricordo di eventi lontani o difficili da richiamare alla memoria.

L'ECI è utile in innovazione per invalidare le ipotesi sul mercato, che si basano su un'assunzione che una certa tipologia di persone sperimenti una certa tipologia di problema in uno specifico contesto.

L'ECI aiuta a richiamare il contesto, e l'eventuale problema, attraverso una semplice conversazione, e con molta precisione. Garantisce inoltre la doppia indipendenza, dell'intervistato e dell'intervistatore, dai comuni bias cognitivi che deformano il racconto e

**Crème de la crème**  
 Info incomplete ma estremamente accurate, minimo tasso di errore!



**Produttive**

**Rischiose**

**Controproduttive**

**Domande aperte**

"Vorrei parlare di TOPIC ^^"

"Osservazione / commento ^^"

**Rievocazioni**

"Cerchi di ritornare al momento in cui..."

**Free-reporting**

"Mi dica tutto quello che si ricorda di quell'esperienza..."

**Minimi rinforzi**

"mh mh.. e quindi...e allora...e poi..."

**Echo / A specchio**

"Ho pagato 50E...">"50E..."

**Di approfondimento, spiegazione, definizione, chiuse**

"Quando in particolare? Quanto? Perché...?"

**"Trailer"**

Serie di asserzioni + domanda produttiva

Chiuse, si/no

Aperte, confermate

"Quindi lei conferma che..."

**A risposta multipla**

Chiuse inappropriate "E' stata breve l'attesa?" (vs. "Quanto è durata l'attesa?")

**Domande maratona**

Domande tendenziose Dirette: "Non è vero che.." Indirette: "Ovviamente lei..."

Domande ipotetiche

"Supponiamo che..."

Domande intenzionali

"Cosa farebbe se..." "Le piacerebbe se..."

Domande multiple

Molte domande in una sola formulazione

T H E O E R S

la comprensione del contesto problematico.

L'innovatore insomma ha - attraverso l'utilizzo dell'ECI - gli strumenti che gli consentono di comprendere con oggettività ed empatia il mercato, in modo da proporre una soluzione davvero utile, efficace, ed desiderabile.

L'ECI è stata sviluppata e diffusa in ambito investigativo forense, dove è tuttora la tecnica principale di raccolta delle testimonianze. E' lo strumento principale della CSI (Customer Scientific Investigation - vedi).



There are no facts inside the building. So, get outside and find them.

Steve Blank

# Ipotesi



---

Credenza in merito ad un aspetto della realtà non (ancora) verificato

---

Vedi

- Assunzione
- Rischio
- Scientifico sperimentale - Metodo



The only way to test a hypothesis is to look for all the information that disagrees with it.

*Karl Popper*



---

## Scala di misurazione del grado di maturità di un progetto di innovazione.

---

L'Investment Readiness Level (IRL) è una scala di valutazione utilizzata per stabilire il grado di maturità di una idea di business rispetto alle aspettative dei suoi investitori.

Creato da Steve Blank sulla matrice del Technology Readiness Level, viene utilizzato da comitati di investimento, investitori indipendenti ed corporate innovation boards, per monitorare la crescita dei progetti di innovazione e stabilire come e se investire ulteriormente nel loro sviluppo.

Consta di 9 livelli, il cui significato è descritto di seguito.

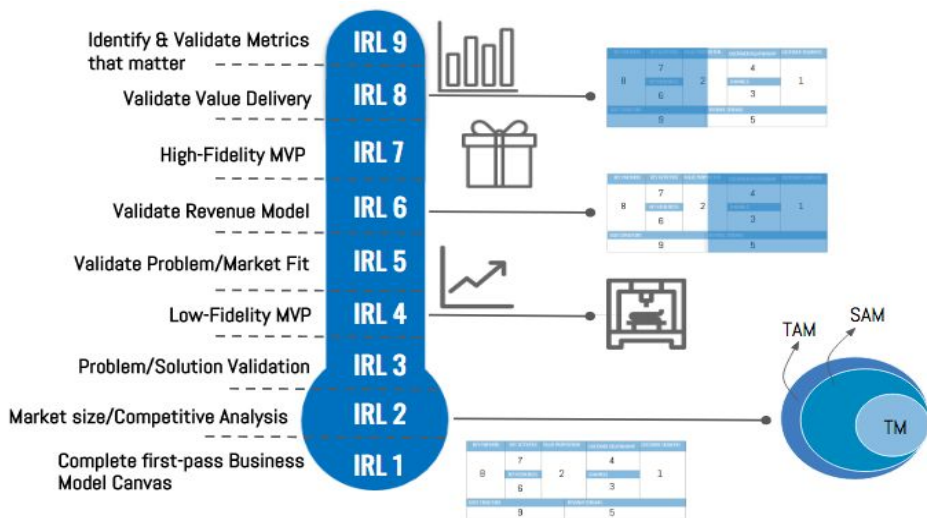
### **IRL1. Ipotesi di modello di business**

L'imprenditore è in grado di raccogliere tutte le ipotesi fondamentali in una forma che permette il dialogo con una persona esterna al team, ed è consapevole che si tratta di ipotesi. In questa fase la Startup predispone una prima versione del suo Business Model Canvas e definisce le ipotesi iniziali della sua strategia che al momento sono da validare.

### **IRL2. Analisi Competitiva e di Mercato (desk research)**

L'imprenditore ha una consapevolezza autorevole del settore in cui si sta muovendo, di tipo professionale (non smentibile da una ricerca occasionale su Google).





In questa fase la Startup sviluppa una analisi approfondita dei competitor, un'analisi SWOT ed altre analisi utili a definire il contesto competitivo nel quale va a confrontarsi con le altre imprese.

### IRL3. Validazione problema / soluzione

L'imprenditore sta risolvendo un problema sufficientemente sentito dal suo target di mercato, tale da motivarlo a proporre una (nuova) soluzione. In questa fase si procede a svolgere la validazione del problema e l'approfondimento del target di clientela e degli early adopter con cui procedere alla sperimentazione e validazione delle prime ipotesi del Business Model Canvas.

Al contempo si approfondiscono i Jobs che i clienti stanno svolgendo, i Pains/Gains e si procede con la validazione della Value Proposition rispetto al target di Clientela.

### IRL4. Low-Fidelity MVP della soluzione

L'imprenditore ha scelto di validare il mercato spendendo il minimo indispensabile e senza effettuare scelte tecnologiche/infrastrutturali vincolanti. Questo MVP servirà ad avviare la fase di Validazione prodotto/mercato.

La strategia di LFMVP permette di

valutare il modo in cui l'imprenditore è in grado di dare priorità all'efficacia rispetto all'efficienza, nei limiti delle risorse disponibili, e stimare quanto peso dà al fatto di sperimentare e mettere a punto un processo di acquisizione clienti tracciabile ed efficace (anche se non ancora efficiente).

#### **IRL5. Validazione Product/Market fit (primo livello)**

L'imprenditore ha verificato - grazie ad una serie di 'MVP low-fidelity', quindi con il minimo dispendio di risorse e iterando spesso - di essere in grado di mettere a punto un processo di vendita strutturato e ripetibile (anche se non efficiente) della propria soluzione, e ha migliorato sensibilmente la percezione del suo mercato (inclusa la sua dimensione).

La Startup ha raggiunto un numero sufficientemente elevato di early adopters (paganti, in caso il modello di business lo preveda) da saturare la propria capacità produttiva. Ci si trova dunque nella fase giusta per andare a parlare in maniera più strutturata con gli Investitori di capitale di rischio in fase Early stage, come Business Angels e Fondi di Seed capital, oppure acceleratori.

#### **IRL6. Validazione del 'lato destro' del Business Model Canvas**

L'imprenditore, dopo una serie di esperimenti, ha una consapevolezza precisa della ragione per cui i suoi clienti dovrebbero acquistare il suo prodotto/servizio; in alcuni casi potrebbe anche essere in grado di quantificarla (quantified value proposition). Ha inoltre affinato una conoscenza molto dettagliata del suo target, e di come incorporare nella soluzione le caratteristiche appropriate per la fruizione da parte di una prima maggioranza di mercato.

La startup ha raggiunto il limite della propria capacità produttiva rispetto alla base utenti che ha già raggiunto.

#### **IRL7. Prototipazione High Fidelity MVP**

L'imprenditore ha guadagnato una sufficiente consapevolezza del proprio mercato tale da abbassare il rischio di investimento nello sviluppo di una soluzione più avanzata a livello tecnologico/di infrastruttura. Potrebbe aver sviluppato già il proprio mercato ad una dimensione tale che il primo MVP non è più in grado di soddisfarlo efficacemente (operazioni manuali troppo dispendiose, infrastruttura tecnologica sottodimensionata, troppo lenta, troppo locale etc.).



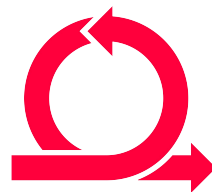
#### **IRL8. Validazione del 'lato sinistro' del Business Model Canvas**

L'imprenditore ha guadagnato una sufficiente consapevolezza e autorevolezza per governare in modo strategico il rapporto tra l'azienda e gli stakeholders, con una maggiore capacità negoziale rispetto al primo MVP (product-market fit di primo livello), nel quale, per ragioni di costo, molte delle attività erano probabilmente internalizzate o allocate all'esterno attraverso accordi 'sperimentali', o amicali, e comunque non replicabili e temporanei.

#### **IRL9. Validazione delle Metriche importanti**

L'imprenditore è consapevole delle metriche (di prodotto, di mercato, finanziarie) che deve monitorare per far crescere la propria azienda (o, in altri casi, assicurarle un futuro sostenibile), conosce i meccanismi per governarle, i valori-obiettivo che esse devono assumere, ed è già in grado di dimostrare che le stesse metriche hanno dei valori positivi.

# Iterazione



---

Ripetizione sistematica di un esperimento e/o di un processo mirata alla raccolta di informazioni utili.

---

E' l'attività sistematica di ripetizione degli esperimenti di verifica del modello di business, fino alla raccolta delle informazioni necessarie per prendere decisioni relativamente ad un aspetto importante del modello/strategia di business. L'esperimento, in ogni iterazione, è diverso dal precedente (se non altro rispetto alle condizioni di contorno, che cambiano). Ogni iterazione ha un costo, un timebox e un obiettivo circoscritto in termini di apprendimento.

L'ammontare del costo, e l'ampiezza del timebox, sono indirettamente proporzionali alla rischiosità della decisione da prendere / alla rischiosità relativa dell'ipotesi da invalidare. A maggior rischio, corrispondono minori risorse, perchè maggiore è l'urgenza di ricevere risposte chiave/raccogliere metriche chiave, maggiore è:

- la probabilità di dover iterare molte altre volte
- la necessità di conservare risorse per le iterazioni successive.



Winners throw out the traditional product management and introduction processes they learned at existing companies. Instead, they combine agile engineering and Customer Development to iteratively build, test and search for a business model, turning unknowns into knowns. They relentlessly test for insights, and they course-correct in days or weeks, not months or years, to preserve cash and eliminate time wasted on building features and products that customers don't want.

*Steve Blank*

J

---

# Job to be done



---

Metodologia che mette al centro della progettazione e del marketing la comprensione del bisogno del cliente/utente

---

Il modello del Job To Be Done (JTBD) mette al centro del processo di progettazione e marketing la comprensione del bisogno del cliente/utente, inteso come area di esperienza che la persona considera importante completare (*Job*) e rispetto al quale considera di avere ancora un progresso potenziale da ottenere ( [still] *To be done*).

L'approccio del JTBD è stato reso popolare da C. Christensen, strutturato da A. Ulwick, rivisitato da A. Klement, e applicato estensivamente a livello consulenziale da B. Moesta. Tutti questi interpreti hanno prodotto e condiviso modelli applicativi, strumenti e processi che - con minime sovrapposizioni - è possibile integrare affinché l'imprenditore / product-manager / designer risponda analiticamente alle

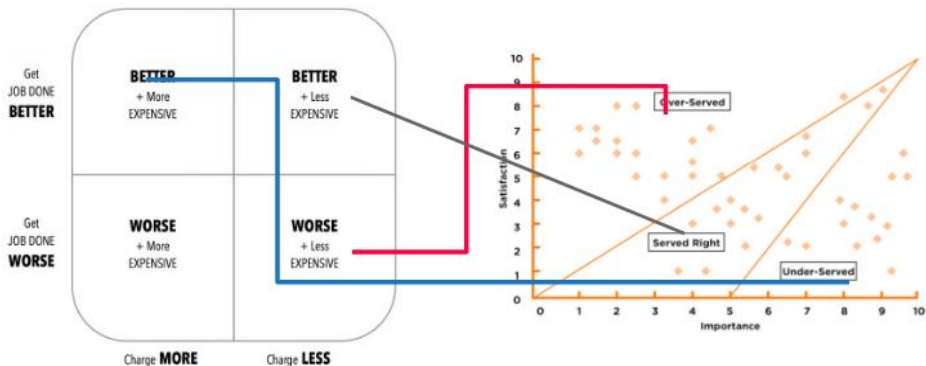
domande:

- Qual è il compito di grande importanza per il mio cliente, che io contribuisco a svolgere?
- Come potrei svolgerlo meglio, per il mio cliente, anche sfruttando il progresso tecnologico?

## **Job To Be Done e segmentazione strategica di mercato**

Il Job To be Done identifica un'area di bisogno, rispetto al quale una o più persone ha un problema da risolvere, un ostacolo da superare, un motivo di insoddisfazione da estinguere.

In quanto tale, è un approccio utile alla segmentazione strategica di mercato (vedi Bisogno), che si distanzia dagli approcci legati alle categorie merceologiche, o alle caratteristiche anagrafiche / psicografiche.



Esistono tecniche di investigazione specifiche per mettere a fuoco il Job che un prodotto contribuisce a svolgere per il proprio mercato: su questa comprensione, ottenuta approfondendo gli aspetti di insoddisfazione e usandoli come base per costruire dei segmenti di mercato, è possibile costruire una vera e propria piattaforma strategica di innovazione. Questo è il principio alla base del modello d'azione *Outcome Driven Innovation - ODI* (A. Ulwick).

### Job To Be Done e ODI - Outcome Driven Innovation

Il modello dell'ODI modella una catena di azioni (detta Job Map) che una persona intraprende sempre per completare il Job, attraverso l'assunzione di una serie di soluzioni. Ogni azione è legata ad una misura di prestazione, o risultato, (outcome).

L'obiettivo di ciascuno sarà progredire nel miglioramento del risultato complessivo, con il minor numero di soluzioni possibili.

Se una soluzione solleva l'utente dall'onere di un passaggio della Job Map (per esempio Spotify solleva molti utenti dall'onere della selezione dei pezzi musicali da ascoltare), questa avrà più probabilità di essere assunta.

Il progresso ancora da ottenere nel completamento del Job / espletamento del bisogno è misurabile dalla diagnosi del livello di soddisfazione e del livello di importanza attribuito alla combinazione di risultati attesi (importanza + max( importanza - soddisfazione), 0)).

Sulla base di questa misurazione è possibile segmentare l'insieme dei



**SOLUZIONE**

Mostrarsi bene (avere una bella apparenza) a vicini e passanti.



**JOB**



**COMPETITOR**

consumatori / il mercato, in modo strategico, in segmenti rispetto ai quali:

- l'offerta è sovradimensionata (problema di costo, per un servizio le cui prestazioni non vengono valorizzate)
- l'offerta è sottodimensionata (problema di prestazioni, e disponibilità a pagare di più, per un servizio migliore)
- l'offerta è dimensionata correttamente (nessun problema, solo opportunità di miglioramento del servizio, ad un costo pari o inferiore).

La conoscenza di questi segmenti è di fondamentale importanza per posizionare strategicamente un'iniziativa di innovazione. Mentre il

Job, alla pari del bisogno (vedi Bisogno) è stabile nel tempo e nello spazio, la geometria di questi segmenti cambia al variare delle condizioni tecnologiche/culturali di competizione in cui l'azienda si posiziona.

### **Job To Be Done e analisi competitiva**

Dalla prospettiva del Job To Be Done le persone non acquistano semplicemente un trapano: lo impiegano per svolgere un lavoro importante nelle loro vite.

Un comune tagliaerba per esempio potrebbe assolvere al lavoro di mostrare una bella facciata al vicinato: da questa prospettiva si trova a competere non solo con il giardiniere, ma anche con erba sintetica, pacciame, erba GMO, pittura per erba, e piante decorative di ogni specie che non vanno tagliate, ma potate.



Allo stesso modo uno strumento di video conferenza compete direttamente con un treno ad alta velocità sul mercato di chi cerca di discutere una faccenda di lavoro con colleghi/clienti residenti in città diverse.

La forza di questa prospettiva consiste quindi nell'illuminare il contesto competitivo dal punto di vista del cliente, aprendo gli occhi su alternative, cioè minacce, invisibili altrimenti da una prospettiva prodotto-centrica.

### **Job To Be Done - Sintassi**

Il Job si esprime nella forma (v. anche bisogno):

*Verbo + complemento + contesto*

Il Job ha una natura di tipo funzionale, sociale ed individuale.

Tratti riassuntivi caratteristici del *Job* / *Bisogno*:

- E' stabile nel tempo
- Rivela il modo in cui i consumatori definiscono il concetto di valore
- Fornisce gli strumenti per valutare accuratamente le soluzioni dei concorrenti
- Guida verso la creazione di nuovi prodotti/servizi
- Mette al centro il bisogno ed ha una sintassi chiara, senza ambiguità, togliendo spazio a possibili

interpretazioni errate

- Si scopre attraverso la ricerca, rivolgendosi direttamente ai clienti
- Fornisce all'azienda informazioni preziose su come impostare la propria strategia di innovazione.
- Allinea ed integra le varie funzioni aziendali rispetto al compito di aiutare il cliente a svolgere nel miglior modo possibile il suo *Job*



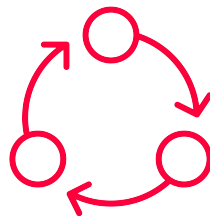
People hire  
products or  
services to get  
jobs done in  
their lives.

*Clayton Christensen*

L

---

# Lean Startup



---

Metodologia che punta a rendere il processo innovativo più efficiente e meno rischioso mediante cicli di testing continui

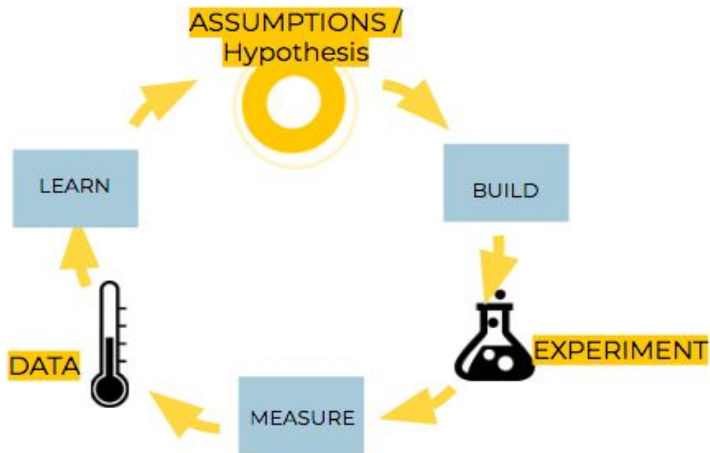
---

## Lean

Il Lean Startup si fonda sui principi del Lean Manufacturing, ovvero il metodo sviluppato da Toyota nei primi anni Settanta in Giappone per ottimizzare il ciclo di produzione. In generale, l'idea fondamentale comune a tutte le declinazioni dell'approccio Lean è quella di aumentare l'efficienza di un processo produttivo riducendo o eliminando qualsiasi tipo di spreco: come ad esempio, spese e attività superflue, oppure risorse non indispensabili o premature. I risultati raggiunti da Toyota furono incredibili, e da allora l'approccio Lean ha contagiato diversi ambiti - dall'industria automobilistica, all'informatica, all'amministrazione - fino ad approdare nel mondo dell'innovazione e dell'imprenditoria startup, soprattutto grazie al lavoro di ricerca e divulgazione dell'imprenditore Eric Ries.

## Innovazione Lean

E' stato Eric Ries a coniare il termine Lean Startup, e a raccogliere attorno a questo modo di pensare ed agire una pluralità di voci ed interpreti, un vero e proprio movimento di azione ed opinione che mette al centro l'imprenditore startup e le sue strategie. Con Ries, il principio della riduzione degli sprechi acquisisce nuove sfumature di significato: la visione fondamentale è che l'innovazione più efficiente è quella di cui c'è un reale bisogno/problema da parte degli utenti. Tutto quello che non concorre a soddisfare velocemente un reale problema per il mercato è uno spreco. In altre parole, lo spreco maggiore è creare un prodotto - o un servizio - che nessuno vuole, e che quindi non apporterebbe nessun miglioramento significativo al suo contesto di riferimento.



Il Lean Manufacturing è solo uno dei pilastri su cui poggia l'approccio Lean Startup. Una seconda componente importante si riferisce al processo di Customer Development (vedi), formalizzato da Steve Blank, mentore di Ries, nel 2005.

### **Build Measure Learn - ciclo di feedback**

Un passaggio chiave dell'applicazione del metodo Lean Startup consiste nell'alimentare, durante il processo di sviluppo del prodotto, un flusso continuo di feedback tra la startup/progetto d'innovazione e i suoi clienti, per garantire un apprendimento costante e verificare ogni singola ipotesi alla base dell'idea del business. Nell'ottica della riduzione degli sprechi, tutto ciò deve avvenire il più

possibile in una fase iniziale dello sviluppo del prodotto, e a volte addirittura prima che il prodotto stesso venga realizzato.

Il processo operativo del metodo Lean Startup è efficacemente rappresentato nel cosiddetto "ciclo di apprendimento lean", anche noto come ciclo build-measure-learn (costruire-misurare-apprendere). Ciò che viene "costruito" ad ogni ciclo è una soluzione, un'esperienza, un esperimento che ha lo scopo di testare in fretta, sul mercato, un aspetto dell'offerta dopo l'altro.

### **Contabilità dell'innovazione**

Il test di questa soluzione produce dati concreti, che l'imprenditore confronta con metriche adeguate stabilite precedentemente (vedi

Innovation Accounting); questo confronto fa emergere nuove informazioni (cioè l'apprendimento), che solo l'innovatore e il suo team possiedono e che alimentano il vantaggio competitivo, tradotto dalla startup in benefici esclusivi per il proprio mercato.

A questo punto il ciclo ricomincia, per testare un nuovo aspetto dell'idea o modificare l'esperimento nel caso in cui i risultati non siano soddisfacenti. Lo scopo dell'approccio Lean Startup è accorciare il più possibile questo ciclo, per velocizzare l'apprendimento, avvicinarsi maggiormente ai reali bisogni dei clienti, innovare di più e sprecare di meno.



**Lean startup  
is a  
superpower.**

*Bennett Blank*

### **Approccio scientifico**

L'applicazione sistematica e disciplinata del ciclo build-measure-learn è detta anche 'scientifica' poiché condivide con il mondo della scienza il rigore sperimentale.

Questo meccanismo viene applicato fin dalle primissime fasi del percorso imprenditoriale, ovvero già dal momento stesso in cui emerge l'idea di innovazione, solitamente formulata da un aspirante imprenditore: tale idea è la soluzione ad un problema che, si assume, esiste per un determinato target.

Secondo i principi del metodo Lean Startup, per cui niente è vero finché non è validato (validato = passato attraverso il meccanismo di build-measure-learn), l'idea non può iniziare a concretizzarsi senza aver prima verificato che il problema:

- esiste davvero
- è sentito dal target individuato
- è sufficientemente forte da portare con sé la necessità di essere risolto, vale a dire che è associato ad un bisogno importante

Il primo ciclo build-measure-learn, ovvero il primo esperimento operativo, avviene proprio in questa fase iniziale ed ha come obiettivo l'esplorazione e la validazione del problema o bisogno che sta alla base dell'idea.

Solo una volta appurata l'esistenza del bisogno, si procede con le fasi successive di creazione e testing della soluzione, eseguendo esperimenti d'offerta di complessità crescente che non perdono mai di vista gli obiettivi primari: 1) raccogliere dati misurabili e reali 2) apprendere 3) ridurre gli sprechi e scongiurare il rischio di arrivare ad un prodotto/servizio che nessuno vuole.

Eric Ries non fornisce indicazioni dettagliate di processo su come articolare l'intero percorso di evoluzione sperimentale, dall'idea d'innovazione al mercato, poiché si appoggia alla scansione di obiettivi ed eventi propri del processo di Customer Development elaborato da Steve Blank.

### **Approccio manageriale disciplinato e superpotere**

L'approccio Lean Startup suggerisce che la capacità di identificare ad ogni stadio quale sia il successivo aspetto più rischioso da validare, in modo da non fare passi prematuri, e quale esperimento mettere a punto per raccogliere gli elementi sufficienti per la validazione, va allenata e coltivata come se fosse una tecnica di management specifica per i progetti d'innovazione, fino ad entrare nella 'memoria muscolare' e diventare, oltre che un'abilità specifica, una forma mentis, un superpotere.

### **Pivot o perseverare?**

Il metodo Lean Startup prevede un' iterazione continua di esperimenti (MVP) in ciascuna fase del processo: dalla validazione del problema alla definizione del business model e alla creazione dell'impresa, fino alle decisioni più piccole e a quelle strettamente operative; qualunque sia l'oggetto della validazione, si dovrà trovare il tipo di esperimento più adatto per testarlo e prepararsi a tradurre i relativi risultati in azioni (pivot o perseverare). In questo modo l'imprenditore, l'innovatore d'impresa, l'innovatore sociale, hanno tutti gli elementi per progredire in modo serrato e misurabile, lungo un percorso in cui, ad ogni evoluzione, le intuizioni sono validate da un insieme di dati unici, misurabili ed oggettivabili.

### **Dentro e fuori le aziende**

L'applicazione dell'approccio Scientifico sperimentale, evidence-based, allo sviluppo di innovazione sostenibile, ha senso di essere applicato tanto nelle startup (vedi Startup), quanto nelle aziende moderne, innovative, che adottano la startup come unità organizzativa fondamentale per lo sviluppo di innovazione strategica.



Companies that succeed in establishing a culture and a daily practice of experimentation and evidence based decisions, become invincible. The others, become dispensable.

*Alex Osterwalder*

# Lean Analytics



---

Processo di definizione e misurazione empirica degli stadi di progresso di un progetto (o processo) innovativo

---

Vedi Innovation Accounting.



Don't just ask questions. Know how the answers to the questions will change your behavior. In other words, draw a line in the sand before you run the survey.

*Alistair Croll,  
Lean Analytics*



M

---

# Metriche



---

Risultati empirici degli esperimenti effettuati durante il processo/progetto di innovazione

---

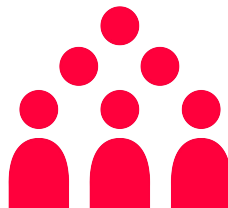
Vedi: Innovation Accounting.



Instincts are  
experiments.  
Data is  
proof.

*Alistair Croll,  
Lean Analytics*

# Mercato



---

Insieme omogeneo di persone che condividono lo stesso problema/bisogno

---

Un (segmento di) mercato è definito da un insieme di persone che sentono in maniera omogenea un problema, e quindi sono ugualmente sensibili ad un messaggio di marketing.

Mercato e problema sono un binomio indissolubile.

Non c'è mercato senza problema, e un mercato non è definibile se non è chiaro il problema. In altre parole, 'Mercato' è la forma contratta di 'binomio problema-mercato'.

Il problema è definito come mancato soddisfacimento di un bisogno (vedi Bisogno). Il bisogno motiva le persone a mettere in scena numerose azioni per soddisfarlo sempre meglio, e quando si scontrano con un problema, sono ben felici di rimuoverlo. Ecco perché chi trova il binomio problema-mercato, trova un tesoro!

Le indagini di mercato che fanno gli innovatori sono organizzate metodologicamente per raggiungere il massimo impatto in termini di potenziale innovativo. In molti casi l'ambizione è scoprire nuovi mercati. Ci sono due metodi per trovare un mercato interessante (nuovo o meno).

- Si parte con un'ipotesi di mercato, e quindi di binomio problema-mercato. Si invalida/valida l'esistenza di questo mercato, e, in caso di invalidazione, ci si muove per adiacenza rispetto a quanto si scopre nel frattempo.
- Si parte con un'ipotesi di bisogno, e si esplorano a 360° tutte le messe-in-scena delle

- persone per soddisfare il bisogno, con lo scopo di mappare i problemi-mercato. Poi si sceglie quello/i strategicamente più interessante da risolvere per l'innovatore / azienda / startup.

### **Segmentazione Idiografica e Nomotetica**

Un nuovo modello di business si appoggia quasi sempre ad un mercato ri-segmentato. Cioè segmentato con criteri inediti. Proprio nella scoperta del criterio di segmentazione sta buona parte del vantaggio competitivo della nuova iniziativa.

Il criterio vero di segmentazione è esso stesso un risultato del processo di invalidazione di mercato, o market discovery.

E' importante quindi non usare un approccio nomotetico alla segmentazione, bensì idiografico.

Usare una segmentazione di mercato nomotetica (che usa leggi generali e formula teorie comprensive di intere classi di casi, ad es: Design Personas) può servire come punto di partenza per costruire delle ipotesi - ma è inopportuno usarla per dedurre conclusioni sulla progettazione di prodotto.

Le conclusioni devono essere formalizzate in maniera idiografica, costruendo una massa critica di conoscenza circa le caratteristiche di un caso di innovazione specifico (partendo da chi percepisce il problema problema, e quindi dal problema stesso)



Market  
type  
influences  
everything  
a  
company  
does.

*Steve Blank*

# Minimun Viable Product

---

Mezzo che l'innovatore utilizza per entrare in contatto con il suo mercato e aumentare la conoscenza del problema

---

Il concetto di MVP - Minimum Viable Product- è stato coniato da Eric Ries per rappresentare un'interazione tra l'innovatore ed il mercato, progettata per far luce su aspetti incerti (ipotesi non verificate) che riguardano la progettazione del prodotto/servizio innovativo e del suo modello di business.

Anche un'intervista ben strutturata, progettata per acquisire maggiore conoscenza sul problema che si intende risolvere per il mercato, e quindi sul perimetro del segmento di mercato, è un MVP; consente infatti all'innovatore di accedere ad una condizione di maggiore informazione rispetto al modello di business che sta esplorando, di cui il segmento di mercato è una componente fondamentale.

L'MVP non è quindi una versione particolare di *prodotto*; il termine

*prodotto* ha una valenza simbolica, e rappresenta una piattaforma di scambio tra l'innovatore e il mercato: il primo usa la sua conoscenza temporanea per progettargli e conferirgli, il secondo lo riceve, e restituisce valore in termini di apprendimento all'innovatore, permettendogli di passare ad uno stato di conoscenza superiore, e di incertezza minore. L'MVP è la predisposizione mentale che porta l'innovatore ad elaborare la migliore strategia per acquisire il massimo apprendimento con l'impiego minimo di risorse (da cui minimum e viable), una volta che siano date le specifiche circostanze in cui si trova il progetto di innovazione, e dopo aver identificato l'elemento del modello di business che intendiamo validare.

Il concetto di MVP rappresenta l'ingranaggio fondamentale del processo di apprendimento e, in generale, del progresso di ogni progetto di innovazione: come tale è trasversale al suo intero ciclo di vita.

Sta alla capacità dell'innovatore individuare qual è il migliore MVP nella specifica circostanza in cui si trova, avvalendosi del suo intuito, della sua curiosità, esperienza, della sua voglia di cimentarsi con qualcosa di non scontato. A sua ispirazione, sono state prodotte intere librerie, o almanacchi, di tipologie di MVP, e relative best practices.

Vale la pena solo citare la differenza tra MVP di tipo valutativo ed MVP di tipo generativo.

### **MVP generativi**

Sono generativi gli MVP che consentono all'innovatore di accedere a conoscenze inedite sul mercato, sulla progettazione del prodotto/servizio, etc. Gli MVP generativi hanno una copertura generalmente bassa e coinvolgono un contatto diretto, disintermediato, con il mercato. Es: Intervista di validazione del problema, Intervista di validazione della soluzione, *Concierge*... sono tutti di tipo generativo.

### **MVP valutativi**

Sono Valutativi gli MVP che consentono all'innovatore di raccogliere dati sul comportamento e/o le preferenze del cliente, attraverso la misurazione della sua reazione intermediata ad un'offerta che incorpora le ipotesi che l'innovatore vuole testare. Una landing page, un questionario, per esempio, sono MVP di tipo valutativo. Hanno una copertura potenzialmente maggiore di quelli generativi, e spesso sono mediati dalla tecnologia. Consentono di raccogliere evidenze comportamentali, ma lasciano all'innovatore l'onere di ipotizzarne le ragioni, le motivazioni.

Un MVP si progetta con un approccio scientifico sperimentale.

L'innovatore:

- identifica l'ipotesi (conoscenza non informata) che si intende invalidare
- imposta le metriche di invalidazione/validazione
- progetta l'esperimento (con un costo e una durata specifici)
- svolge l'esperimento
- raccoglie i dati e li confronta con le metriche di soglia, ipotizzate al principio

- elabora un giudizio rispetto alla distanza tra metriche attese e metriche raccolte, e prende decisioni di conseguenza (Vedi Pivot)

Vedi anche: REI - *Return on Experiment Investment*



The lesson of the MVP is that any additional work beyond what was required to start learning is waste, no matter how important it might have seemed at the time. .

*Eric Ries*

**N**

---



# Negative Capacity



---

Capacità cognitiva di stare nelle incertezze, nei dubbi, senza essere impaziente di pervenire a fatti e a ragioni.

---

La Capacità Negativa è un'abilità cognitiva descritta per la prima volta dal poeta John Keats, nel 1817, nel come "Quando l'uomo è capace di stare nelle incertezze, nei misteri, nei dubbi, senza essere impaziente di pervenire a fatti e a ragioni".

La Capacità Negativa è correlata al successo degli innovatori, perché permette di mantenere aperte le domande, rispetto agli aspetti rischiosi, ancora da dipanare, dell'innovazione, senza giungere a risposte frettolose o premature, che pregiudicano il successo del progetto e sono il più delle volte influenzate da bias cognitivi dell'innovatore stesso (vedi Bias).



L'avvicinamento più grande alla verità, alla comprensione, si fa non nella luce meridiana delle definizioni, ma nel buio crepuscolare dell'indefinizione, nel tenue, ma percepibile sconforto che lo accompagna, e nella tolleranza di non lasciarsene sopraffare.

*Leonardo Ancona*

# New (Innovazione)



---

Innovazione che induce una discontinuità nel modello di business dell'organizzazione.

---

La parola "new" (nuovo) associata ad innovazione, sta ad indicare un'innovazione

- che si appoggia a conoscenze (sul mercato, sulla tecnologia, sui canali...) non disponibili all'organizzazione che la sviluppa;
- che introduce una modifica rilevante nel modello di business dell'azienda.

E' un'innovazione che coinvolge una rischiosità maggiore rispetto a quella incrementale, per lo sviluppo della quale sono necessari - di conseguenza - approcci, strumenti e processi appositi: ad esempio,

- un approccio Scientifico Sperimentale (vedi)
- un processo di Customer Development (vedi)

- strumenti di Innovation Accounting (vedi) per il monitoraggio dei progressi.

Vedi anche Innovare, Disruptive, Rischio.



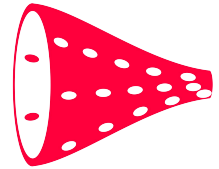
When you move from point A to point B, you can then see point C. But you can't see point C from point A. Iteration/experimentation is the only way

*Salim Ismail*

# O

---

# Open Innovation



---

Paradigma di innovazione che include la condivisione di risorse con l'ecosistema interno ed esterno all'azienda.

---

E' un concetto elaborato dall'economista statunitense Henry Chesbrough, che la definisce "un paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati, se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche."

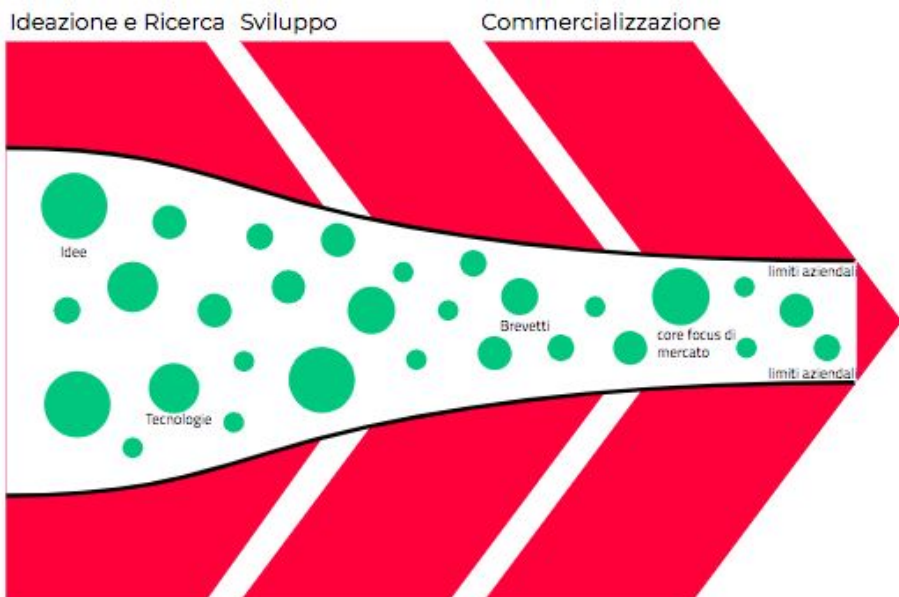
A partire da questa formulazione seminale, il concetto di Open Innovation è diventato un vero e proprio paradigma che riguarda l'innovazione nelle aziende ed organizzazioni, non solo legata allo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche, ma di nuovi modelli di business.

L'apertura del processo di innovazione, tradizionalmente presidiato dal dipartimento di ricerca

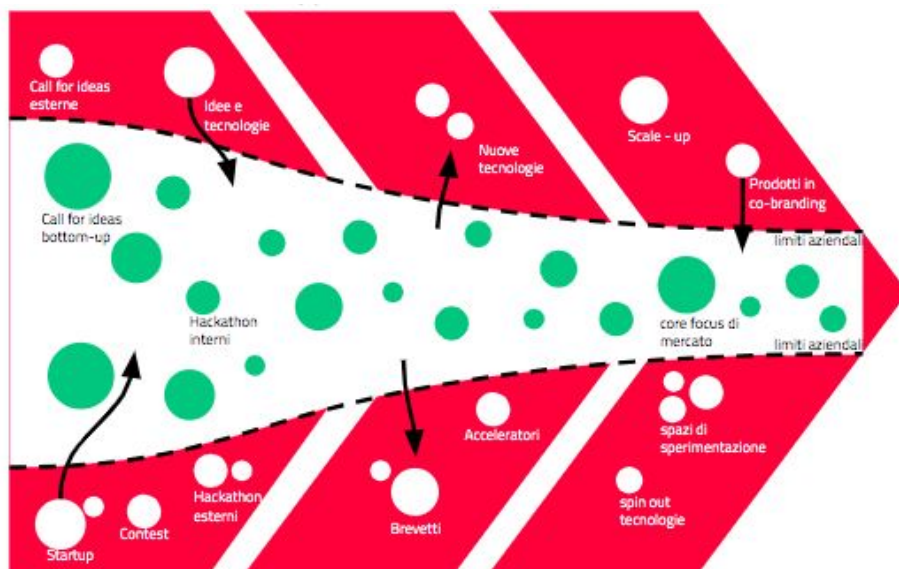
e sviluppo (R&D), si declina tanto all'interno che all'esterno dell'azienda.

Si parla di apertura verso l'interno, quando si fa appello a risorse esterne al dipartimento di R&D per sviluppare innovazione: per esempio, organizzando un processo di incubazione/accelerazione interna.

Si parla di apertura verso l'esterno, quando per esempio si acquisiscono competenze o soluzioni per l'innovazione da persone ed organizzazioni che operano all'esterno dal perimetro dell'azienda. Per esempio, attraverso un investimento in una startup innovativa. Oppure attraverso una partnership con un acceleratore di startup, o una joint-venture con una seconda azienda nello sviluppo di un nuovo prodotto.



Innovazione "chiusa" - o tradizionale.



Innovazione "aperta" - Open Innovation

# Outcome Driven Innovation



---

Metodologia che studia le varie fasi del processo che ogni soggetto affronta per portare a termine il suo job

---

Vedi: Job To Be Done



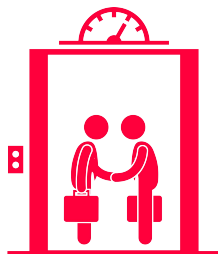
For a company to innovate, it must create products and services that let consumers perform a job faster, better, more conveniently, and/or less expensively than before. To achieve this objective, companies must know what outcomes customers are trying to achieve (what metrics they use to determine how well a job is getting done) and figure out which technologies, products, and features will best satisfy the important outcomes that are currently underserved.

*A. Ulwick*

P

---

# Pitch



---

Breve presentazione di un progetto di innovazione a una persona (potenzialmente) interessata allo stesso

---

Il Pitch è una breve presentazione del progetto d'innovazione.

I destinatari di un Pitch sono:

1. persone che a vario titolo l'innovatore desidera coinvolgere nel progetto (investitori, partner, stakeholders in genere), oppure
2. persone che per diverse ragioni possono dare un feedback utile all'innovatore/imprenditore per il proseguo del progetto.

Il Pitch è un esperimento di validazione - cioè un MVP - del modello di business e delle qualità imprenditoriali/affidabilità dell'innovatore.

Può essere usato sia come MVP di tipo valutativo che generativo (vedi MVP), e come tale va costruito.

Ne consegue che non esiste un modello pre-confezionato di pitch, ma solo un indice complessivo di argomenti, che spetta all'innovatore rielaborare in funzione della propria audience e di quello che intende validare.

Tale indice include:

- Introduzione alle business idea: "Esiste un *"problema"* sentito da *"qualcuno-target market"* che vuole fare/ottenere *"qualcosa - bisogno"*, in una data *"situazione/circostanza/contexto"* che noi vogliamo aiutare con il nostro *"prodotto/servizio"*.
- Quanto è importante il bisogno per il target, e il problema che si vuole risolvere: con metriche di riferimento



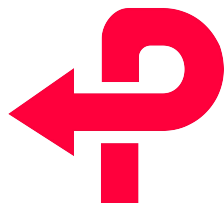


- Come il target risolve adesso il problema: metriche, storytelling
- Quali miglioramenti si intendono introdurre nella sua esperienza di soddisfacimento del bisogno
- Quali sono le ipotesi del business model, quali sono state validate, quali non ancora
- Il Team e sua storia imprenditoriale e personale / studi esperienze, competenze
- Tecnologia, IP, innovazione, distintività, protezione, unfair advantage
- Roadmap di customer

- development / Investment Readiness Level: la strada percorsa, a che punto si è, cosa si è fatto, quanta ne rimane da percorrere, per ottenere cosa
- Fabbisogni finanziari (quanti soldi servono e per fare cosa)

### **Elevator Pitch**

L'Elevator Pitch, ossia un colloquio breve che è possibile completare perfino in ascensore, ha una durata variabile da 30 secondi a 5 minuti, entro i quali l'obiettivo è attivare l'interesse dell'interlocutore e conquistare la sua disponibilità per un appuntamento di approfondimento .



---

## Cambio di strategia di business alla luce dei risultati della raccolta sperimentale di dati

---

Il pivot è un termine derivante dal gergo del basket, e viene utilizzato per descrivere un cambio di strategia di business alla luce della raccolta sperimentale di evidenze fattuali che ne dimostrano l'inefficacia. Un pivot per esempio avviene quando si cambia segmento di mercato, a seguito dell'invalidazione della prima ipotesi, o quando si cambia modello di revenue, canale, etc.

Il pivot è un'evenienza fisiologica nel processo di Customer Development, ovvero di validazione del modello di business di un progetto d'innovazione, e avviene in seguito all'invalidazione di alcune ipotesi rischiose contenute nel modello stesso. Più alto è il potenziale innovativo del progetto, maggiore è l'incertezza associata, maggiore è il numero di pivot.

E' stato misurato che un numero di pivot tra 2 e 3 è correlato positivamente alla probabilità di successo di una startup/progetto innovativo.

Si parla di pivot fino a quando il cambiamento di strategia avviene in allineamento alla stessa visione imprenditoriale.

# Premature Scaling



---

Situazione in cui l'innovatore sottovaluta il grado di rischio legato al progetto e tende a consumare prematuramente le proprie risorse

---

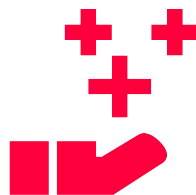
Si tratta di un caso particolare di incoerenza (vedi Coerenza), in cui alcune dimensioni del progetto d'innovazione sono sovradimensionate rispetto all'IRL, o allo stadio di verifica del modello di business in cui ci si trova. In questa situazione l'innovatore si comporta come se si trovasse in una situazione di rischio minore di quello in cui effettivamente è, e tende a consumare prematuramente le proprie risorse. Per esempio: investe in marketing quando non ha ancora validato il mercato, o i canali. Oppure si dedica allo sviluppo del prototipo quando non ha ancora verificato l'appetibilità della proposta di valore.



In discovery phase 60% of inconsistent startups focus on validating a product and 80% of consistent startups focus on discovering a problem space. In the validation phase, where startups should be testing demand for a functional product, inconsistent startups are 2.2 times more likely to be focused on streamlining the product and making their customer acquisition process more efficient than consistent startups. It's widely believed amongst startup thought leaders, that successful startups succeed because they are good searchers and failed startups achieve failure by efficiently executing the irrelevant.

*Aa.vv. Startup Genome*

# Proposta di Valore



---

E' la motivazione intrinseca per cui il consumatore sceglie un determinato prodotto/servizio

---

E' la promessa, da parte dell'azienda/imprenditore, di trasferire al proprio cliente (tramite prodotto o servizio) un insieme di asset tangibili e non, di un certo valore; risponde alla domanda "Perché i clienti dovrebbero scegliere il tuo prodotto/servizio?".

La proposta di valore rappresenta il beneficio che tali caratteristiche dovrebbero veicolare per far felice il cliente; non deve confondersi con le caratteristiche, o feature del prodotto o servizio stesso.

Ad esempio: la rotondità della sezione di una bibita in lattina non è una proposta di valore; l'impugnabilità della bevanda e la sua praticità, lo sono.

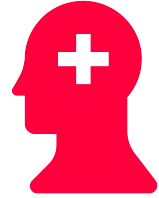


Your customers are the judge, jury, and executioner of your value proposition. They will be merciless if you don't find fit!

*A. Osterwalder*

# R

---



---

## Indicatore qualitativo/quantitativo di fattibilità dell'esperimento

---

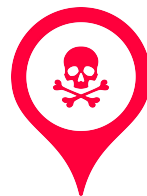
Il Return on Experiment Investment è un indicatore qualitativo/quantitativo di fattibilità dell'esperimento (MVP), dove per fattibilità si intende il fit tra il tipo di esperimento e lo stadio di maturazione del progetto. Il primo fattore dei REI è espresso come rapporto tra apprendimento marginale dovuto all'esperimento e apprendimento totale finora conseguito.

Il costo relativo dell'esperimento è dato come rapporto tra il costo totale associato al prodotto e il costo dell'esperimento.

- A parità di apprendimento marginale, maggiore è il costo dell'esperimento, minore è il REI.
- A parità di costo dell'esperimento, maggiore è l'apprendimento, maggiore è il REI.

$$REI = \frac{\text{Insegnamenti * (MVP)}}{\text{Insegnamenti (Prodotto)}} \times \frac{\text{Costo (Prodotto)}}{\text{Costo (MVP)}}$$

# Rischio



---

Probabilità che il modello di business innovativo non funzioni e non si riveli vantaggioso per l'impresa

---

Per rischio si intende la probabilità che il modello di business innovativo non funzioni, e che quindi si riveli inadatto a procurare vantaggio tanto all'imprenditore, quanto al suo mercato. Tale rischio porta al fallimento dell'iniziativa innovativa quando l'innovatore esaurisce tutte le risorse a sua disposizione, e non può più permettersi di iterare ulteriormente nella verifica del modello di business (vedi validazione).

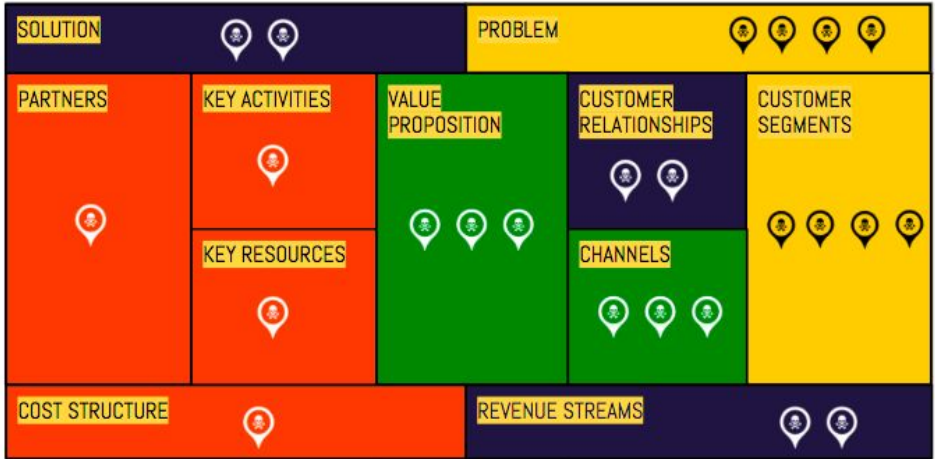
Il fattore di rischio statisticamente maggiore legato ad un progetto d'innovazione, è l'assenza di un mercato reale.

Troppo spesso infatti si assume che un mercato esista, ma si omette di verificarlo, e si investono tutte le risorse nel mettere a punto e veicolare una soluzione che non serve a nessuno.

## **Rischio ed incertezza**

Il rischio è connesso allo sviluppo di un progetto d'innovazione, poichè è associato all'incertezza, la quale, a sua volta, delimita il perimetro dell'innovazione: una cosa è nuova, se non è mai esistita, e quindi nessuno ha potuto verificarne l'esistenza.

Il rischio è, specificatamente, una forma di incertezza in cui il soggetto è in grado di associare una probabilità al verificarsi dell'evento dannoso, per il soggetto che compie una scelta. Il rischio è una forma di incertezza controllabile, e a sua volta può essere controllato. Se l'evento dannoso è il fallimento di un business, e l'incertezza è relativa alla presenza o meno di un mercato reale, allora l'innovatore viene a scoprire - poichè è stato dimostrato - che la probabilità associata



all'evento è alta, e quindi il rischio è elevato.

Per gestire il rischio, occorre minimizzare l'incertezza. La riduzione o annullamento dell'incertezza rispetto ad un elemento non verificato, può solo avvenire con approccio scientifico sperimentale

E' dimostrato che gli imprenditori migliori non sono coloro i quali accettano di correre grossi rischi, ma coloro i quali eccellono nella capacità di gestirli.

Stabilito come 4 il rischio maggiore, e 1 il rischio minore, allora il rischio, statisticamente attribuito all'incertezza dei diversi aspetti eventualmente non verificati del modello di business, si distribuisce come in figura, e comunque

decrece da destra a sinistra del Business Model Canvas.



The greatest risk—and hence the greatest cause of failure—in innovation is not in the development of the new product but in the development of customers and markets.

*S. Blank*



# Rollercoaster



---

Le Montagne Russe dell’Innovatore: descrive la frequente oscillazione di stati emotivi e cognitivi di chi fa innovazione.

---

Gli stati emotivi di un innovatore possono essere rappresentati in 4 stati, che si avvicendano in sequenza, a diverse riprese, alle volte anche nell’arco di 24 ore!

## 1. Ottimismo disinformato

E’ fondato sull’ignoranza. Si pensa di avere in mano l’idea che ci porterà al successo, e tutto il necessario per trasformarla. L’entusiasmo di questa fase è positivo: permette di coinvolgere co-founder e collaboratori. Tuttavia è bene non lasciarsi trascinare in decisioni affrettate e premature a carattere irreversibile.

## 2. Pessimismo informato

Quando si cominciano a raccogliere più informazioni sul mercato, e non sono quelle che ci si aspettava: arrivano i dubbi. A dispetto delle apparenze, è questa la posizione più favorevole per cominciare a

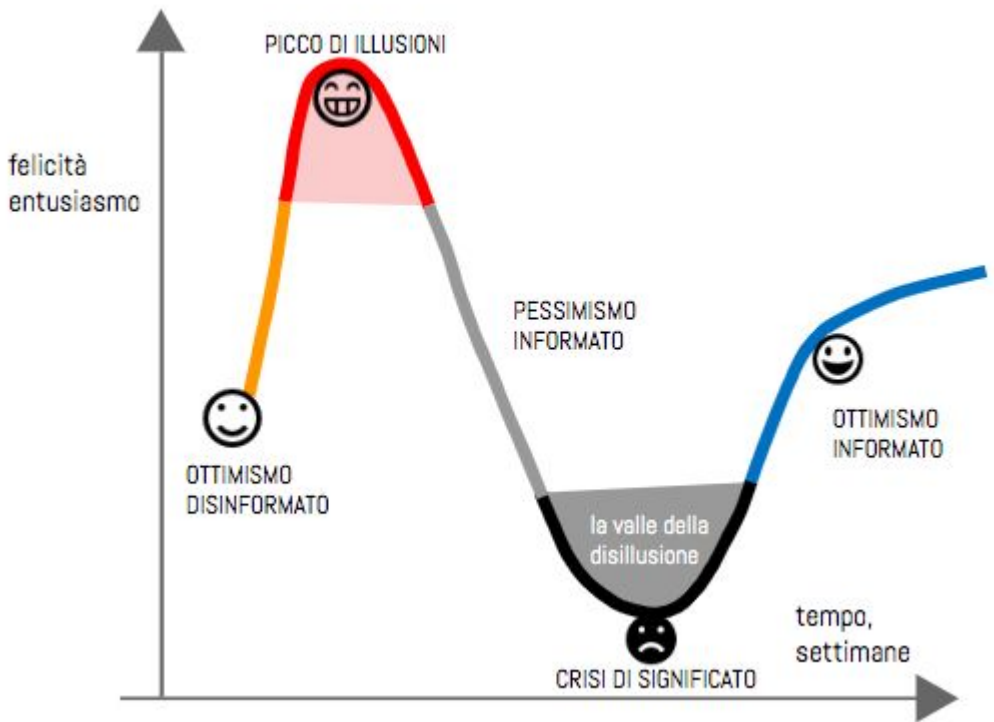
prendere decisioni e pianificare azioni per il futuro: saranno basate su dati concreti! E’ importante non cedere al pessimismo e non trasferirlo a chi ci circonda.

## 3. Crisi di significato

Paura e paralisi. Si presenta un bivio: proseguire la discesa, e bruciare così tutte le risorse rimanenti, o guardarsi intorno, ed investirle alla ricerca di insight che illuminino la strada. Due raccomandazioni: allontanarsi dalla zona di comfort, e cercare di apprendere il più possibile dal mercato e da persone che non hanno interesse ad assecondarci. L’apprendimento più importante accadrà lungo la strada in cui stiamo cercando di raggiungere altro. Occhi aperti.

## 4. Ottimismo informato

Calma e consapevolezza. Si tratta di



un prudente ottimismo. Insomma, è il momento di crescere.



As an entrepreneur, you need to live in a semi-delusional state just to survive the inevitable rollercoaster ride of running your project. Small lies are essential. They create your reality distortion field. They are a necessary part of being an entrepreneur. You need to lie to yourself, but not to the point where you're jeopardizing your business. That's where data comes in .

*Alistar Croll*

# S

---

# Scaling



---

## Aumento della scala di produzione di un bene/servizio da parte dell'impresa

---

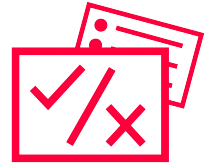
Si riferisce all'aumento della scala di produzione di un bene/servizio da parte dell'azienda, senza che i costi aumentino in modo proporzionale. Il termine 'crescita scalare' si differenzia dal termine 'crescita' perché sottolinea l'aumento dei ricavi più che quello dei costi.

Nel contesto del processo di validazione di un modello di business innovativo, la fase di crescita scalare corrisponde al momento in cui l'acquisizione massiva di nuovi utenti si accompagna a operazioni di ottimizzazione e razionalizzazione dei costi (di produzione, di marketing, etc). In termini di tempistiche, avviene dopo che sono terminate tutte le attività di validazione del modello di business e di messa a punto della struttura organizzativa. La predisposizione alla fase di crescita scalare comporta ingenti

investimenti di infrastruttura e ingenti investimenti di marketing, che sono corrisposti (da fonti interne e/o esterne) a fronte di un piano di business ben argomentato, il quale si appoggia ad un modello di business validato, il quale a sua volta garantisce agli investitori un rischio controllato.

La crescita scalare avviene non prima di 5-7 anni dal momento fondativo del progetto innovativo: durante questo tempo la crescita della base-utente avviene in modo controllato e funzionale alla messa a punto del nuovo modello di business. La traiettoria di crescita della base di utenti assomiglia ad una mazza da hockey sdraiata.

# Scientifico sperimentale



---

Processo che prevede la ripetizione sistematica di esperimenti per (in)validare un'ipotesi iniziale

---

Il metodo scientifico è un modo per indagare come e perchè qualche cosa/sistema/modello funziona, o come e perchè qualcosa è accaduto, attraverso lo sviluppo di ipotesi e i successivi tentativi di falsificare (invalidare) le stesse ipotesi in modo sperimentale, cioè ricorrendo ad esperimenti scientifici.

E' un processo strutturato, progettato per costruire nuova conoscenza, conoscenza inedita, rispondendo a domande specifiche che emergono come risultato dell'osservazione del mondo che ci circonda, e dell'applicazione di un modo di pensare critico e analitico.

## **Osservazione**

Il primo passo del metodo scientifico è l'osservazione, di un fatto, di un evento, di un comportamento.

L'osservazione induce delle domande, per esempio su come e perchè un certo fatto/evento/comportamento sia accaduto o possa non accadere.

## **Ipotesi**

Il secondo passo del metodo scientifico consiste nel rispondere alle domande derivanti dall'osservazione, formulando delle ipotesi, o stime. Molto spesso ci sono molte possibili risposte per ogni domanda, e per ognuna occorre formulare un'ipotesi.

## **Sperimentazione**

Il terzo passo del metodo scientifico consiste nella sperimentazione. Chi conduce indagini scientifiche progetta esperimenti il cui intento è dimostrare la falsità delle proprie ipotesi. In altre parole, il compito degli esperimenti è dimostrare che la

risposta che si è data inizialmente è sbagliata.

Chi ha a cuore la comprensione del come e del perché alcuni fenomeni/fatti/comportamenti accadono, usa le proprie risposte ipotetiche come spunto per una strenua ed accurata ricerca di prove che le smentiscano.

Le prove fattuali, le rilevazioni effettuate durante l'esperimento hanno il compito di sostenere o confutare teorie ipotetiche, non di confermarle. I termini *sostenere* e *confermare* hanno significati molto diversi.

Solo se la ricerca di prove invalidanti non porta alcun risultato, allora significa che la risposta, che inizialmente si era data, è corretta.

In caso contrario, occorre formulare un'altra ipotesi, e procedere con lo stesso metodo.

### **Metodo scientifico sperimentale ed innovazione**

Il metodo scientifico è di particolare interesse per l'innovatore, poichè il compito dell'innovatore - al pari degli scienziati di tipo classico - è quello di costruire nuovi modelli (di business) e di verificarne (non *confermarne*) la validità, attraverso esperimenti. Un modello di business validato è un insieme di principi di funzionamento effettivi, che possono essere messi in pratica ed eseguiti,

per ottenere un risultato economico, di mercato, sociale.

### **Innovazione ed apprendimento**

Il metodo scientifico sperimentale ha come obiettivo, anche per l'innovatore, la produzione di conoscenza inedita. In seguito ad un esperimento ben congegnato, un innovatore ha una conoscenza maggiore del proprio modello, e quindi è più vicino al suo successo: per questo si dice che l'unità di progresso dell'innovatore è l'apprendimento.

Il metodo scientifico sperimentale viene anche chiamato '*evidence based*', ed è alla base dell'applicazione dell'approccio Lean Startup lungo il processo di Customer Development. Sotto questa luce, il processo di Customer Development non è altro che un processo di verifica del modello di business innovativo, ovvero di invalidazione delle ipotesi rischiose contenute in esso.



In the Lean Startup model, an experiment is more than just a theoretical inquiry; it is also a first product.

*Eric Ries*

# Segmento di mercato



---

Insieme omogeneo di persone che condividono lo stesso problema/bisogno

---

Vedi: Mercato



If you are  
not  
thinking  
segments,  
you are  
not  
thinking.

*T. Levitt*

# Startup



---

Organizzazione umana ad alto contenuto innovativo progettata per scoprire un nuovo modello di business scalabile

---

In letteratura sono presenti diverse definizioni di “startup”:

- Secondo Eric Ries (autore di “The Lean Startup”, “The Startup Way”) è un’istituzione umana, dentro o fuori un’organizzazione già costituita, impegnata nello sviluppo di un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza.
- Secondo Steve Blank (autore di “Startupper”, “The four steps to Epiphany”) è un’organizzazione progettata per scoprire un nuovo modello di business scalabile.
- E’ una fase della vita di un’impresa innovativa / progetto innovativo, durante la quale l’imprenditore / innovatore mette in atto comportamenti specifici e unici nella vita dell’impresa, volti ad esplorare e scoprire un modello di business nuovo. In quanto tale, non corrisponde ad una piccola impresa, o ad una versione piccola di una grande impresa.
- La startup - quando sorge all’interno di un’impresa già costituita, per scoprire un nuovo modello di business per l’impresa stessa - si configura come un’unità organizzativa atomica, elementare. La minima



unità organizzativa possibile per testare un nuovo modello di business, che adotta logiche manageriali e funzionali di tipo imprenditoriale, diverse da quelle dell'azienda che la ospita.

Il codice civile italiano disciplina l'entità giuridica 'Startup Innovativa' in ottemperanza a requisiti contenuti nel DL 18 ottobre 2012, n. 179, e nei decreti d.l. n. 76/2013 in vigore dal 28 giugno 2013 e dal d.l. n. 3/2015 convertito in legge n. 33/2015 in vigore dal 26/03/2015.



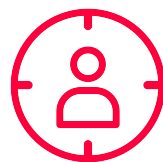
The  
Startup is  
an atomic  
unit of  
work,  
within or  
beyond a  
large  
company

*Eric Ries*

T

---

# Target



---

Segmento di mercato a cui l'innovatore decide di rivolgere la sua proposta di valore

---

E' il segmento di mercato al quale si stabilisce di indirizzare una proposta di valore e/o un'offerta commerciale.

Vedi anche: Mercato.



There is only one winning strategy. It is to carefully define the target, and direct a superior offer to that target market.

*P. Kotler*

# TRL



---

Il Technology Readiness Level è la scala di valutazione che misura il grado di maturità di una tecnologia

---

Il Technology Readiness Level (TRL) indica una scala di valutazione utilizzata per stabilire il grado di maturità di una tecnologia. Il TRL è stato sviluppato inizialmente dalla NASA nel 1974, e da allora è stato modificato e modernizzato per seguire l'andamento degli sviluppi tecnologici. Basato su una scala da 1 a 9 (dove 1 è il minimo e 9 il massimo), viene oggi utilizzato in molti enti in tutto il mondo per valutare i propri avanzamenti tecnologici.

**TRL1** - Vengono osservati i principi base

**TRL2** - Viene formulato un concetto tecnologico

**TRL3** - Proof of Concept sperimentale

**TRL4** - Tecnologia validata in laboratorio

**TRL5** - Tecnologia validata nell'ambiente di riferimento

**TRL6** - Tecnologia dimostrata nell'ambiente di riferimento

**TRL7** - Dimostrazione del prototipo di sistema in ambiente operativo

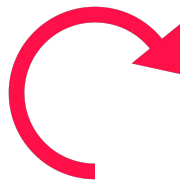
**TRL8** - Sistema completo e qualificato

**TRL9** - Sistema provato e operativo nell'ambiente di riferimento

V

---

# Validazione



---

Processo che si attua per la verifica di un modello.

---

Ogni modello di business innovativo esprime delle ipotesi non verificate. Se non fosse così, non sarebbe innovativo. Tali assunzioni sono associate ad un grado di rischiosità particolarmente elevato, in particolare se riguardano aspetti del modello posizionati a destra del Business Model Canvas (vedi Rischio).

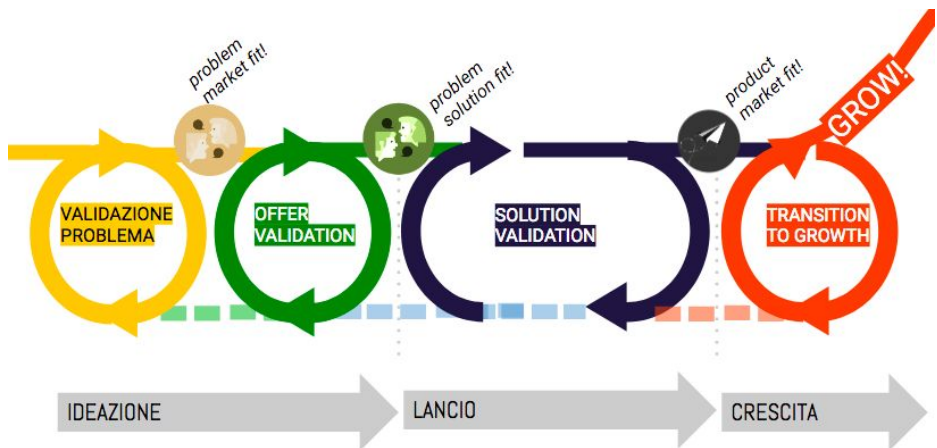
L'innovatore che formula il modello di business innovativo (ex novo, o come innovazione parziale di uno esistente) ha interesse a verificare la correttezza delle proprie ipotesi, in modo che il modello funzioni e produca un risultato economico e sociale.

Il metodo più efficace per questa verifica è quello scientifico sperimentale (vedi Scientifico sperimentale - Metodo), che

procede per successive invalidazioni di ipotesi, e riformulazioni di ipotesi alternative, fino a verifica completa del modello (che nel frattempo cambia. Vedi Pivot).

Per quanto il risultato finale di questo processo sia un modello di business valido (da cui Validazione), il processo che permette all'innovatore di ottenerlo è, più precisamente, di *Invalidazione*.

Il processo di invalidazione del modello di business deve essere condotto in base al principio della frugalità e della riduzione degli sprechi, poiché non è possibile prevedere in modo deterministico quanti passaggi di invalidazione siano necessari prima di trasformare un'ipotesi rischiosa in un principio certo di funzionamento del modello, e occorre conservare le risorse per un eventuale passaggio successivo.

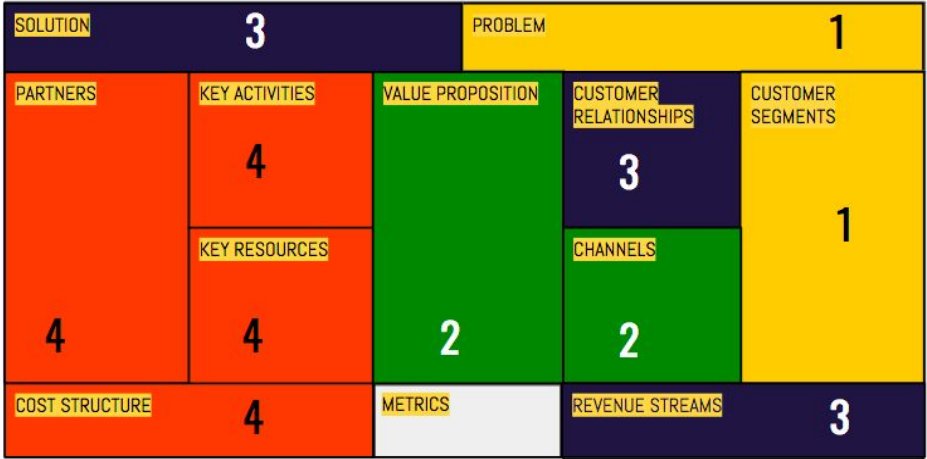


Al fine di preservare il principio di frugalità, il processo di invalidazione ha un ordine preciso e si avvale di strategie specifiche:

- Ordine: si procede ad invalidare le ipotesi rischiose del modello di business da destra a sinistra del business model canvas (vedi immagine sotto, da 1 a 4), in quanto sono legate tra loro, e, per esempio, è inutile verificare il funzionamento del canale per un mercato, se prima non si è verificata la presenza di un mercato. L'ordine procede quindi dalle ipotesi più rischiose a quelle meno rischiose (vedi Rischio). Ad ogni gruppo di ipotesi da invalidare,

corrisponde una fase di Validazione (vedi figura sotto), così sintetizzate:

- Fase 1: verifica del problem-market fit
  - Fase 2: verifica del problem-solution fit
  - Fase 3: verifica del product-market fit
  - Fase 4: innesco della crescita e preparazione alla fase di scaling (vedi Scaling)
- Strategia: il concetto di MVP - Minimum Viable Product è di fondamentale importanza nel costruire esperimenti che producano



il massimo ritorno in termini di apprendimento / nuova conoscenza, con il minimo delle risorse

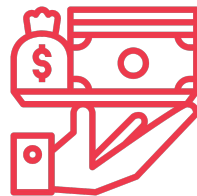
Le 4 fasi del processo di invalidazione sono coerenti con il processo di Customer Development (vedi Customer Development). Il livello di completamento del processo può essere misurato con l'IRL (vedi Investment Readiness Level). Grazie all'esperienza di moltissimi progetti di innovazione e di iniziative imprenditoriali di tipo startup (vedi Startup), sono stati codificati con precisione eventi, comportamenti, obiettivi per ciascuna fase, in modo che l'innovatore possa avere indicazione su come e dove focalizzare le proprie azioni, disperdere meno

energie, e mettere a frutto con maggior precisione le proprie risorse.

E' stato dimostrato scientificamente che, viceversa, un comportamento incongruo con la scansione delle 4 fasi di validazione (vedi Coerenza) è correlato con un'elevata probabilità di insuccesso del progetto di innovazione, dovuto all'esaurirsi delle risorse prima di aver verificato tutto il modello di business.



# Venture Capital



---

Fondo di investimento in aziende ad alto potenziale, ed elevato rischio, non ancora quotate nel mercato regolamentato.

---

Un fondo di Venture Capital - o Capitale di Rischio - raccoglie denaro da investire nel capitale sociale di aziende non quotate nel mercato regolamentato, normalmente in fase di crescita e ad elevato potenziale di sviluppo.

I fondi di Venture Capitale (VC) sono parte del ciclo di vita finanziario di una startup, cioè concorrono al finanziamento della sua crescita in fase avanzata di validazione del modello di business.

A fronte dell'investimento - di norma superiore al milione di euro - l'azienda che lo riceve cede al fondo parte delle proprie equity, cioè quote percentuali di proprietà dell'azienda stessa.

I fondi di VC si occupano, oltre che dell'investimento, di tutte le fasi preliminari di ricerca, due diligence,

e di quelle successive di partecipazione - più o meno diretta - alla gestione strategica dell'azienda, attraverso rappresentanti insediati nei suoi organi sociali, e/o attraverso una relazione di advisory/ mentoring/ indirizzo.

## **Corporate Venture Capital (CVC)**

Si parla di CVC la Corporate - tipicamente un'azienda di grandi dimensioni - seleziona, organizza ed effettua investimenti al rischio medio-elevato in altre aziende, tipicamente startup ancora in fase di crescita, prima dello scale-up.

Z

---

# Zero (Paradosso)



---

Il paradosso del numero zero fa riferimento al momento in cui le metriche passano da zero, a un numero molto piccolo.

---

Si tratta di uno dei passaggi più delicati da gestire di tutto il ciclo di apprendimento validato di tipo scientifico sperimentale, specie ai suoi inizi: il debole aumento degli indicatori.

Zero, per quanto bruciante, rimane zero. Il numero zero può essere addirittura ricco di promesse. Un modesto aumento degli indicatori lordi invece induce malignamente il team e gli investitori a ritenere che il successo sia lontano, e anzi il fallimento alle porte.

Paradossalmente un fatturato pari a zero, clienti pari a zero e zero tasso di crescita, incentivano il desiderio di raccolta di capitali sulla base dell'esempio di alcuni prodotti famosi che hanno, anzi avrebbero, ottenuto un enorme successo da un giorno all'altro.

Nell'attesa del fatidico botto, molti ritengono che sia meglio stare sotto coperta ed evitare di raccogliere dati sperimentali. Ovviamente questo ritardo ha solo l'effetto di incrementare il lavoro sprecato, poichè si tralasciano riscontri in assenza dei quali si rischia di produrre qualcosa che nessuno vuole.

E' necessario spogliare il numero zero dal suo fascino ed esporsi all'*insostenibile leggerezza dei numeri piccoli*. Grazie alla forza dei numeri piccoli, è possibile ridurre gli sprechi. Non importa quanto piccoli siano, importa quali segnali diano sul valore della soluzione per il cliente.

**www.thedoers.co**

