

5. Aumentare le probabilità di successo di un'idea*

Carlo Alberto Pratesi

Abbiamo visto quanto sia importante e complesso individuare un bisogno che i consumatori desiderano realmente soddisfare. Per aiutare le aziende a farlo, e quindi per contrastare quell'80% di rischio di fallimento che ogni nuovo prodotto porta con sé, sono stati ideati alcuni metodi che consentono di validare l'interesse verso un'idea di prodotto prima ancora che venga sviluppata a livello di prototipo o tantomeno lanciata sul mercato. Tali approcci sono nati a partire dall'inizio degli anni duemila per sostituirsi al processo tradizionale, dimostratosi non sempre adeguato alle nuove circostanze.

Precedentemente, qualsiasi azienda che intendeva lanciare un nuovo prodotto (a prescindere che si trattasse di product breakthrough, line extension, product improvement ecc.) agiva nel seguente modo: elaborazione di un business plan, presentazione agli investitori, sviluppo del prodotto tramite un processo lineare e ininterrotto (definito “a cascata”), introduzione del prodotto e vendita. Tutto questo processo, fino alla fase di introduzione sul mercato, avveniva in modalità stealth, ovvero operando in segretezza, senza avere mai contatti con il mercato esterno per evitare rischi di imitazione da parte della concorrenza. Con la conseguenza che spesso – solo dopo il lancio – gli imprenditori si accorgevano che i clienti non avevano realmente bisogno di quel prodotto.

In effetti, studiando i fallimenti, si è compreso che nella stragrande maggioranza dei casi è proprio la mancanza di interesse per la nuova proposta da parte del mercato il motivo principale che determina l'insuccesso di un nuovo prodotto. Il metodo tradizionalmente utilizzato dalle aziende per proporre un'innovazione sottovaluta questo rischio e consente di accorgersi che l'idea iniziale non era quella giusta troppo tardi, e solo dopo aver investito tempo e risorse su un progetto sbagliato. Partendo da questa evidenza, il fine ultimo di tutti i “nuovi” metodi è quello di permettere alle aziende di capire il prima possibile quali idee meritano davvero di essere portate avanti.

Sebbene la varietà dei metodi a disposizione delle aziende sia in costante crescita e aggiornamento, i tre metodi di progettazione e validazione più utilizzati oggi sono: Design Thinking, Lean Startup e Pretotyping.

* Per la redazione di questo capitolo si ringrazia per la collaborazione Alessandra Muscherà.

Per ognuno di questi tre, si riportano di seguito le caratteristiche più rilevanti.

5.1 Il Design Thinking

Nel 1960 un gruppo di studiosi affrontò una sfida significativa: come sviluppare prodotti e servizi veramente incentrati sulle esigenze delle persone? In un periodo in cui l'ingegneria e la tecnologia dominavano il processo di progettazione, l'approccio umanistico veniva spesso trascurato. Fu in questo contesto che Herbert A. Simon, premio Nobel per l'economia, scrisse "The Sciences of the Artificial" (1969) in cui introduceva il concetto di "problem solving" come base per la progettazione, sottolineando l'importanza di un approccio interdisciplinare che combinasse creatività e analisi sistematica.

L'idea di Simon fu approfondita e accolta con entusiasmo da un gruppo di designer e ricercatori dell'Università di Stanford, tra cui Rolf Faste e David Kelley che negli anni '80 fondarono la Ideo (società di consulenza in design e innovazione) e svilupparono il concetto di "design thinking" che, combinando creatività, empatia e analisi, si propone come metodologia sistemica particolarmente efficace per rispondere alle sfide dell'innovazione di prodotto.

Non limitandosi alla creazione di soluzioni esteticamente valide, come il termine "design" potrebbe suggerire, coniugando e integrando discipline diverse (dalla sociologia all'ingegneria) il metodo pone al centro l'essere umano e la sua complessità, per comprenderne e soddisfare le esigenze reali, e non solo quelle percepite e dichiarate, in qualunque ambito o settore industriale. Attraverso l'osservazione, l'interrogazione e l'immersione nel contesto altrui, è possibile osservare le loro diverse prospettive, le sfide e le motivazioni, giungendo a intuizioni innovative e soluzioni più incisive.

Tim Brown, presidente della Ideo, definisce il design thinking in questo modo: «Il design thinking è una disciplina che utilizza la sensibilità e i metodi dei designer per far coincidere le esigenze delle persone con ciò che è tecnologicamente fattibile e con ciò che una strategia aziendale valida può trasformare in valore per i consumatori e opportunità di mercato».

Un esempio noto di azienda che ha utilizzato il design thinking per migliorare i suoi prodotti è senza alcun dubbio Apple. L'azienda di Cupertino ha adottato questo approccio come parte integrante del processo di sviluppo di prodotti innovativi, concentrandosi sull'esperienza dell'utente

e sull'innovazione funzionale. Il design thinking ha aiutato Apple a trasformare prodotti complessi in soluzioni semplici, eleganti e user-friendly. Un esempio è lo sviluppo dell'iPhone. Prima dell'introduzione dell'iPhone nel 2007, i telefoni cellulari, smartphone e i palmari erano oggetti complicati e difficili da usare, con tastiere piccole e software poco intuitivi. Lo stesso Steve Jobs durante la presentazione dell'iPhone disse "li chiamano smartphone ma non sono assolutamente smart". Apple ha utilizzato il design thinking per ripensare l'intero concetto di smartphone concentrandosi sulle esigenze degli utenti, osservando i comportamenti e ascoltando i loro feedback ha intercettato i bisogni latenti che neanche loro stessi erano capaci di individuare, rivoluzionando così il settore dei telefoni cellulari e il modo in cui interagiamo con la tecnologia.

In altre parole, unendo pensiero analitico e pensiero creativo per sviluppare una soluzione ideale (vedi Figura 5.1) con il design thinking le aziende operano contemporaneamente su tre elementi: ciò che vogliono i consumatori (desiderabilità), ciò che è tecnologicamente costruibile (fattibilità) e la sostenibilità economica della soluzione per l'azienda (redditività).

5.1.1. Il modello della d.school di Stanford

L'idea portante e distintiva del design thinking è che, in un ambiente di mercato incerto, per ridurre il rischio di insuccesso di un'innovazione è necessario che le aziende sperimentino ripetutamente le proprie idee innovative, in modo da acquisire informazioni in tempo reale.

Il processo può essere descritto come un sistema non di fasi ma di spazi sovrapposti, proprio per sottolinearne la sua non linearità. I progetti attraversano questi spazi più di una volta con l'obiettivo di migliorare e perfezionare sempre di più le idee prima della fase di sviluppo, esplorando direzioni diverse e soluzioni alternative. Il numero di fasi può andare da tre fino a sette, a seconda del modello considerato (esistono diverse varianti che condividono tutte gli stessi principi). Qui di seguito il modello a cinque fasi sviluppato dall'Hasso-Plattner Institute of Design di Stanford (d.school) (Figura 5.1).

Figura 5.1
Il modello di Design Thinking della d.school¹



1. **Empatizzare.** Il primo passo nello sviluppo di un nuovo prodotto consiste nell'osservazione diretta dei consumatori per comprenderne quanto più a fondo possibile le esigenze. Per generare soluzioni migliori il team di sviluppo non si concentra solo sullo sviluppo tecnico e funzionale del nuovo prodotto (metodo tradizionale), ma si focalizza innanzitutto sulle emozioni e i problemi degli utenti. I designer evitano di basarsi sulle supposizioni e, grazie all'osservazione attenta di come le persone interagiscono con l'ambiente circostante, di cosa fanno e cosa dicono (o non dicono), deducono i significati nascosti delle loro azioni e ricavano insight.

Da queste intuizioni deriveranno le idee innovative che saranno tanto migliori quanto migliori sono gli insight ricavati dall'osservazione del comportamento umano.

¹ Fonte: nostra rielaborazione da Stanford d.school.

Esempio di Personas²

Lucia Rossi



«Voglio realizzarmi come donna e come mamma facendo vedere a tutti che ce la posso fare»

- 36 anni;
- Abita in una grande città del Centro;
- Sposata - ha 1 figlio di 7 anni;
- Ha un cane di nome Polly.

Lucia è una persona premurosa, attenta alla cura della casa e della famiglia e con uno stile di vita green. Ama cucinare, guardare la TV e passare le serate in casa con marito e figlio.



OBIETTIVI

- Trovare un lavoro sicuro ma flessibile;
- Educare i propri figli con sani principi;
- Viaggiare con frequenza.



FRUSTRAZIONI

- Paura di fallire;
- Non avere un'indipendenza economica;



INTERESSI

- Appassionata di cucina;
- Ama i film ed i reality show;
- Esperta in tema make up e bellezza;
- Ama acquistare scarpe ed accessori;
- Ascolta la musica pop.



MEDIA

- Guarda spesso la TV, soprattutto TV e film;
- Utilizza i Social Network per condividere foto e video con i propri gruppi di interesse;
- Guarda i video su YouTube di ricette e make up;
- Visita siti di cucina e di gossip.



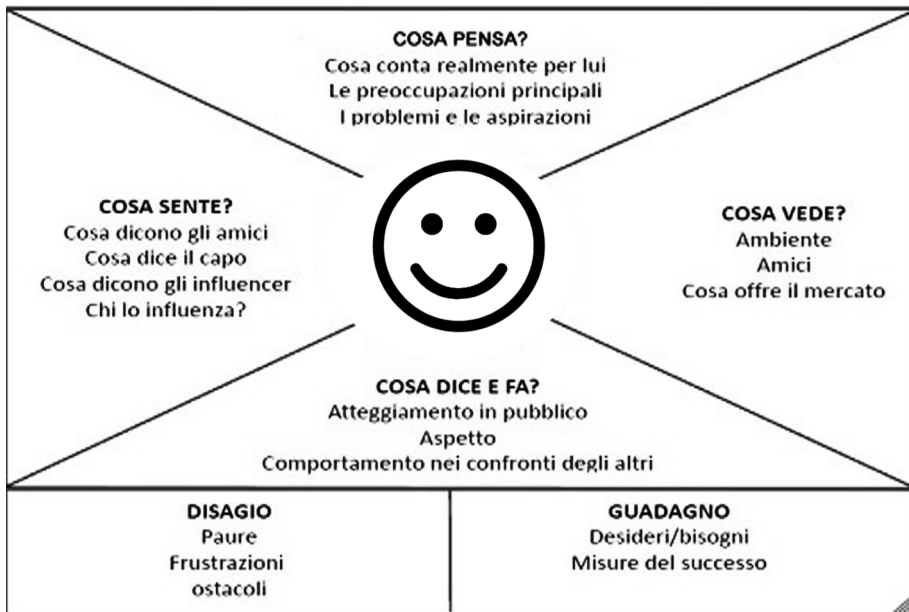
TECNOLOGIA

- Possiede un iPhone;
- Ha una Smart TV;
- Utilizza soprattutto safari per navigare;
- Utilizza Facebook prevalentemente da App Mobile

Due sono gli strumenti più utili da utilizzare in questa prima fase: le *personas* e la mappa dell'empatia. Le *personas* sono profili di clienti creati a partire dalle intuizioni ricavate dall'osservazione. Consistono nella rappresentazione degli utenti, le cui caratteristiche non sono più basate su supposizioni ma frutto della ricerca e l'analisi di dati demografici, comportamentali e psicologici dei potenziali utenti. Questo strumento aiuta il team di progettazione a vedere i problemi dal punto di vista del mercato, evitando di basarsi su esperienze personali e di rappresentare un target generico. Le considerazioni ricavate dalle *personas* vengono poi riportate in una mappa dell'empatia (vedi Figura 5.2) che consente di avere una rappresentazione visiva e sintetica di quanto osservato.

² Fonte: SALUSTRI, S. (2018). <<https://www.stefanosalustri.com/blog/come-creare-le-personas-grazie-a-google-analytics/>>.

Figura 5.2
La mappa dell'empatia³



In pratica, si tratta di una griglia suddivisa in quattro sezioni, che rappresentano le quattro dimensioni principali dell'esperienza dell'utente: pensieri, sentimenti, azioni ed emozioni. In ogni sezione vengono raccolte informazioni specifiche attraverso l'osservazione, l'intervista o l'analisi dei dati.

2. **Definire.** Nella seconda fase, il progetto viene messo a fuoco. Organizzando, sintetizzando e analizzando le informazioni raccolte, il team di progetto definisce il problema reale percepito dai clienti che l'azienda con il suo nuovo prodotto intende risolvere.

3. **Ideare** Nella fase di ideazione, il team, usando le tecniche di brainstorming, genera quante più idee innovative possibili, ovvero molteplici soluzioni al problema identificato nella fase precedente. In questa fase si guarda al problema da più punti di vista, in quanto l'obiettivo è dare libero spazio alla creatività e non identificare la soluzione giusta da sviluppare, poiché quest'ultima emergerà dalla ripetizione iterativa delle ultime due fasi del processo (4 e 5). Termina con la selezione delle tre idee innovative che appaiono migliori sulla base di criteri prestabiliti dal team.

³ Fonte: PICCININI, N. (2016), <<https://nicolapiccinini.it/comprendere-il-cliente/2017/01/mappa-empatia/>>.

4 e 5. **Realizzare un prototipo e testarlo.** Per ogni idea selezionata viene realizzato un primo prototipo. Ma, se nei modelli tradizionali l'obiettivo della prototipazione era quello di mostrare il prodotto a un ristretto numero di utenti, verificarne la funzionalità e convincerli ad acquistarne la versione definitiva, nel design thinking la prototipazione è utilizzata come strumento di test e apprendimento. Piuttosto che di “prove generali” di un prodotto, i prototipi svolgono la funzione di “campi da gioco” per la discussione. Lo scopo è rendere ogni idea tangibile per capirne i punti di forza e di debolezza. I prototipi anche se inizialmente grezzi ed economici vengono presentati all'interno e all'esterno dell'azienda, utilizzando varie tecniche (es. storytelling, modelli in scala, mockup, ecc.) che consentono di raccogliere feedback qualitativi sia dai colleghi sia, soprattutto, dai potenziali clienti, osservando le loro reazioni spontanee. Sulla base di questi feedback, le idee vengono migliorate e nuovamente testate costruendo ulteriori prototipi per raccogliere nuovi feedback. Tale meccanismo iterativo continua, escludendo di volta in volta le soluzioni inadatte e costruendo prototipi sempre più costosi, complessi e simili ai prodotti reali, fino a quando non si arriva ad individuare la soluzione migliore basandosi su feedback reali invece che su supposizioni aziendali. Solo allora si procede con lo sviluppo effettivo del prodotto. Se i risultati dei test fossero scoraggianti, il team ripeterà una delle fasi iniziali del processo. Nel caso in cui le reazioni dei clienti lasciassero trapelare una scarsa definizione del problema reale si rende necessario tornare alla fase di “scoperta” dei consumatori. Questa modalità di lavoro permette di “fallire rapidamente” (e a basso costo) evitando di investire troppo presto in un'unica direzione.

5.2 Il Lean Startup

La metodologia Lean Startup è stata ideata e introdotta nel 2008 da Eric Ries, riscontrando da subito un enorme successo a livello globale. A differenza del processo promosso dal design thinking, che inizia con la scoperta dei bisogni dei clienti da cui ricavare un'idea di prodotto che risolva i problemi identificati, il processo Lean Startup (basato sul ciclo di feedback Costruzione-Misurazione-Apprendimento), parte con una visione imprenditoriale. In pratica, gli imprenditori hanno già un'idea innovativa di prodotto e devono rapidamente trovare clienti e mercati per poterla realizzare. La domanda che si fanno quindi gli imprenditori è: “ho un prodotto, ora a chi lo vendo?”. Il lean startup, quindi, non si occupa dello sviluppo di un singolo prodotto ma punta a definire un modello di business che sia

sostenibile, ovvero che possa avere successo sul mercato. Ries costruisce i pilastri di tale approccio ispirandosi principalmente a tre diverse metodologie:

- la filosofia *lean manufacturing* (anche nota come Toyota Production System), da cui deriva il nome lean startup. L'accelerazione dei cicli, il ridimensionamento dei lotti, la produzione just in time e il controllo del magazzino sono tutti concetti introdotti dalla lean production che l'autore adatta al mondo imprenditoriale, con l'obiettivo di aiutare le aziende a lanciare nuovi prodotti minimizzando lo spreco di risorse e riducendo il rischio di fallimento;
- il *customer development*. Si tratta di un altro approccio all'innovazione che, come il design thinking, si focalizza sulla scoperta del cliente, ritenendo che "uscire dall'ufficio"⁴ e relazionarsi con i potenziali consumatori, comprendendone necessità ed esigenze fin dall'inizio del processo di sviluppo, sia necessario per costruire prodotti che i consumatori desiderano realmente;
- la metodologia *agile*: un approccio alla gestione dei progetti adottato nell'ecosistema della imprenditorialità innovativa per accelerare i processi di sviluppo delle idee e del cambiamento necessario per adottarle. Si privilegia la flessibilità, la collaborazione e il rilascio continuo di valore rispetto a una pianificazione rigida e sequenziale cosiddetta "a cascata". Con il metodo agile il lavoro viene suddiviso in piccole fasi o cicli, permettendo di rilasciare risultati progressivi e di migliorare continuamente il prodotto grazie al feedback ricevuto.

In particolare, l'autore⁵ individua cinque principi alla base del suo metodo.

1. Il lean startup è un approccio all'innovazione che può essere attuato con successo in qualsiasi tipo di business, ovvero in aziende di ogni dimensione e appartenenti a tutti i settori industriali. Infatti, *imprenditore* è chiunque lavori in una startup, dove per startup secondo Ries si intende: "istituzioni umane studiate per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza". Di conseguenza, gli imprenditori sono dappertutto e le startup possono anche nascere all'interno di aziende già presenti sul mercato che hanno deciso di entrare in un nuovo settore.

⁴ BLANK, S., & DORF, B. (2012). The startup owner's manual. The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. K & S Ranch Press.

⁵ RIES, E. (2011), "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses". New York: Crown Business.

2. L'imprenditoria è una forma di management: le startup necessitano cioè di un modello di gestione diverso da quello tradizionale, che tenga in considerazione il contesto di estrema incertezza in cui operano.

3. L'apprendimento convalidato (validated learning) è uno dei concetti chiave basato sull'acquisizione di informazioni e conoscenza da parte delle startup attraverso lo svolgimento di diversi esperimenti i cui risultati quantitativi consentono di confermare (o respingere) ogni ipotesi alla base del modello di business. Il processo termina una volta che tutte le ipotesi sono state validate ed è stato individuato un modello di business realizzabile e sostenibile.

4. Creazione-Misurazione-Apprendimento (CMA): il processo di sviluppo di un nuovo prodotto promosso dal Lean Startup si concretizza nella messa in pratica del ciclo CMA (vedi paragrafo successivo). Più questo ciclo viene attuato rapidamente, più le aziende sono in grado di restare al passo con i cambiamenti repentini dell'ambiente esterno.

5. Contabilità dell'innovazione (innovation accounting): è un concetto coniato da Ries per spiegare la necessità di definire un nuovo tipo di contabilità studiata appositamente per misurare i progressi e i risultati delle startup, ovvero per verificare che l'azienda stia facendo passi avanti verso l'identificazione di un business model sostenibile. Tale tipologia di contabilità deve affiancare la contabilità finanziaria tradizionale, che non presenta indicatori che consentono di misurare in modo preciso la causa e gli effetti dei cambiamenti apportati alle idee.

5.2.1. Il ciclo di feedback CMA - Creazione, misurazione, apprendimento

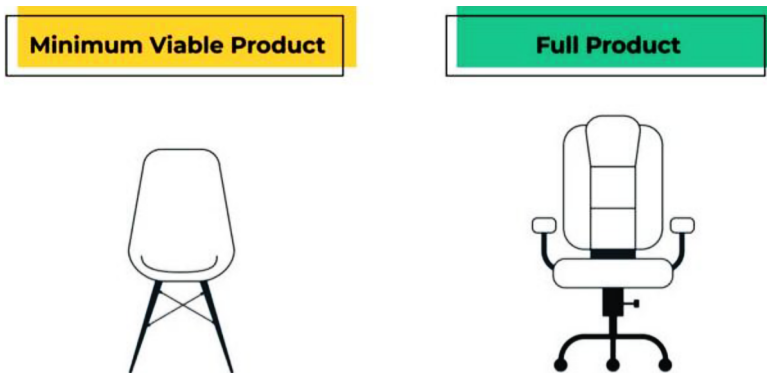
Il processo CMA rappresenta il cuore della metodologia lean startup. In sintesi, attraverso questo processo le imprese testano singolarmente i diversi elementi del business model con un gruppo ristretto di potenziali primi adottanti (early-adopter, vedi par. 1.2), valutando sistematicamente le loro reazioni. Analizzando i feedback (apprendimento convalidato), le imprese sono in grado di decidere quando è necessario cambiare direzione (pivot) allontanandosi dalla strategia scelta e quando invece è giusto procedere lungo la stessa direzione. Lo strumento utilizzato per effettuare i test è il minimum viable product (MVP – prodotto minimo realizzabile).

L'MVP è «la versione di un nuovo prodotto che consente a un team di raccogliere con il minimo sforzo la massima quantità di informazioni convalidate sui clienti»⁶. Si tratta cioè di un prodotto ancora in forma em-

⁶ RIES, E. (2009). Minimum viable product: a guide. Startup lessons learned, 3, 1.

brionale, che presenta le caratteristiche minime per ottenere un primo feedback dai consumatori del segmento early-adopter. A differenza del prototipo, l'MVP non serve a verificare tutte le funzionalità tecniche del futuro prodotto, ma solo a validarne le ipotesi di business. In altre parole, prima di investire tempo e risorse nello sviluppo di tutte le funzionalità, permette di capire molto presto cosa genererà un effettivo valore aggiunto per i consumatori.

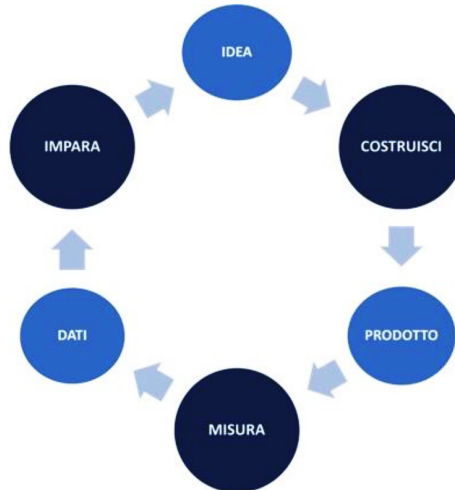
Figura 5.3
Esempio di Minimum Viable Product⁷



Si espongono di seguito in dettaglio le fasi principali del ciclo Costruzione - Misurazione - Apprendimento (Figura 5.5).

⁷ NIKOLAIEVA, A. Uptech blog. <<https://www.uptech.team/blog/minimum-viable-product-example>>.

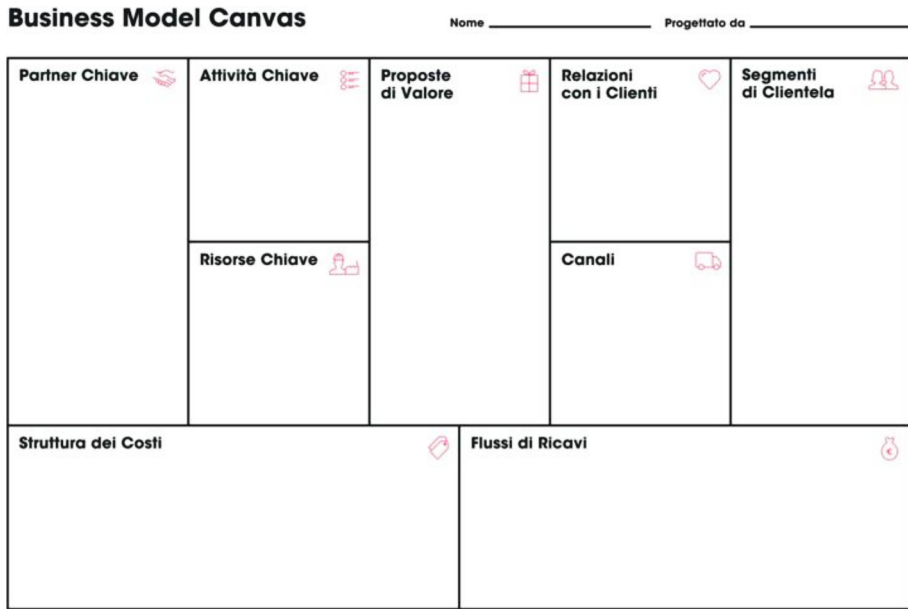
Figura 5.4
Il ciclo di feedback C-M-A⁸



1. Idea. Il processo Lean Startup parte con un'idea di business che viene concepita dall'azienda senza far riferimento al mercato. Una volta definita, questa viene disaggregata in nove ipotesi, una per ogni elemento del Business Model Canvas: uno strumento grafico ideato da Österwalder e Pigneur che aiuta gli imprenditori a prendere le decisioni giuste nello sviluppo di nuovi prodotti. È composto da nove blocchi contenenti all'interno una serie di domande utili per convalidare l'idea. Disaggregando le diverse componenti del business model, lo schema consente all'azienda di a) facilitare la comunicazione con tutti gli stakeholder, b) stimolare la produzione di idee creative e innovative basate sui reali bisogni dei clienti, c) individuare preventivamente i rischi di fallimento, d) evitare che gli imprenditori si limitino a concentrarsi solo su poche componenti del sistema.

⁸ Fonte: nostra rielaborazione da RIES, E. (2011).

Figura 5.5
Il Business Model Canvas (2010)⁹



In sostanza, quindi, invece di investire tempo in ricerche di mercato e pianificazione per redigere il business plan (che poi è il metodo tradizionale), in questo caso gli imprenditori partono semplicemente da alcune ipotesi da verificare che Ries definisce “fiduciarie”, in quanto basate su un atto di fede e dalla cui veridicità dipenderà il successo dell’impresa.

2. Costruisci. Una volta articolata la visione imprenditoriale, la seconda fase consiste nel determinare quali esperimenti effettuare, ovvero si decide che tipo di MVP costruire per testare e validare ciascuna delle ipotesi presenti all’interno del Business Model Canvas. A questo punto, viene realizzato il MVP della prima ipotesi da verificare e viene sottoposto ai potenziali early-adopters. La costruzione del MVP costituisce l’inizio di un ciclo di apprendimento.

⁹ Beople < <https://www.beople.it/i-9-blocchi>>.

Un caso interessante di azienda che ha costruito un MVP per validare la propria idea di business è Dropbox. In questo caso, trattandosi di un prodotto molto complesso da rendere tangibile, l'azienda ha deciso di realizzare come MVP un semplice video di presentazione del proprio prodotto (video demo) della durata di tre minuti da mostrare a un gruppo ristretto di early-adopters. L'obiettivo del MVP è stato quello di dare loro un "assaggio" di prodotto e di verificarne le loro reazioni. In seguito alla pubblicazione del video, il numero di iscritti alla lista di attesa di Dropbox è passato da 5.000 a 75.000 nel giro di una sola notte. In sostanza, un elenco definito di tutte le tipologie di MVP realizzabili non esiste. Nella maggior parte dei casi, essi rappresentano il risultato dell'entusiasmo e dalla fantasia del team di sviluppo.

3. Misura e impara. Una volta mostrato il MVP ad un gruppo di early-adopters, l'obiettivo successivo è misurare le loro reazioni. Per farlo, Ries introduce il concetto di "contabilità dell'innovazione", che consente di comprendere quanto effettivamente si stia progredendo nel perfezionamento delle conoscenze, ovvero se le modifiche apportate all'idea originaria stiano generando un cambiamento significativo nel comportamento dei consumatori oggetto dei test.

Il tutto avviene in tre fasi: nella prima, con la costruzione di un MVP, il team raccoglie i dati che consentono di ottenere una fotografia oggettiva della reazione dei consumatori all'idea di prodotto; successivamente, sulla base dei risultati ottenuti, i progettisti apportano all'MVP tutte le modifiche e le ottimizzazioni utili per cercare di avvicinarsi a una situazione di prodotto ideale per i consumatori; nell'ultima fase, misurando i progressi ottenuti in seguito alle modifiche effettuate, l'azienda decide se cambiare (pivot) o perseverare lungo la stessa direzione.

Per la valutazione dei progressi ottenuti, Ries introduce una nuova categoria di indicatori, i T.A.V. (vedi box), da sostituire alle tradizionali vanity metrics ossia quelle metriche poco significative in termini di business (per esempio i like o le views su un post) il cui unico scopo è dare il quadro più roseo possibile, fornendo di fatto all'azienda una visione distorta della realtà.

Gli indicatori T.A.V. presentano tre caratteristiche distintive:

- *Traducibili* in azione: rivelano i rapporti di causa-effetto in modo da poter verificare l'origine di un eventuale progresso o regresso. Infatti, uno dei principali problemi degli indicatori tradizionali è che le aziende tendono a dare per scontato che un miglioramento dell'indicatore sia il risultato delle iniziative attuate, anche se l'indicatore non dà indicazioni di questo genere.
- *Accessibili*: spesso i report derivanti dall'analisi dei dati non vengono compresi a pieno dai dipendenti e dai manager che su questi devono basare le loro decisioni. La complessità di questi documenti porta quindi i vari dipartimenti a non utilizzare i dati in modo oggettivo, ma a ricercare l'interpretazione che confermi le proprie idee. Gli indicatori TAV aiutano a risolvere questo problema, trattandosi di indicatori tangibili, concreti e incentrati sul comportamento umano. Ad esempio, comprendere cosa vuol dire effettivamente un calo degli hit su un sito web (indicatore tradizionale) è complicato, ma tutti comprendono invece cosa significa perdere clienti (indicatore TAV).
- *Verificabili*: i dati raccolti dagli indicatori TAV possono essere verificati "manualmente" dai manager interagendo con un campione di clienti. Questo approccio consente di evitare che, a fronte di risultati negativi, i manager mettano in discussione la veridicità dei dati, cosa che accade molto spesso. Inoltre, permette agli imprenditori di apprendere i motivi per cui i clienti assumono il comportamento rispecchiato dai dati.

Ad esempio, per un'azienda per la quale è fondamentale fidelizzare i propri clienti per crescere ed essere sostenibile (come accade per le aziende di telefonia mobile) sarebbe errato monitorare e prendere decisioni sulla base del numero totale di clienti (vanity metric). Al contrario, un indicatore TAV utile da monitorare potrebbe essere il tasso di abbandono dei clienti (churn rate) da confrontare con il tasso di acquisizione di nuovi clienti. Per una startup il fatturato (facile da gonfiare abbassando il prezzo) potrebbe essere un indicatore meno indicativo rispetto al margine (inteso come ricavi meno costi) ottenuto, che potrebbe essere negativo.

Dopo aver analizzato il mutamento del comportamento dei consumatori mediante questi indicatori, l'azienda arriva a un punto critico. Devono cioè decidere se i risultati accolgono o respingono l'ipotesi strategica di partenza sottoposta a verifica. Se i dati respingono le ipotesi, l'imprenditore decide di svoltare (pivotare), ovvero di cambiare rotta. Il concetto

di “pivot” è alla base del Lean Startup. È ciò che consente alle organizzazioni di sopravvivere agli errori individuandoli tempestivamente. Nello specifico, decidere di svoltare significa per l'azienda modificare significativamente uno o più aspetti della strategia iniziale e verificare, attraverso un nuovo MVP, la nuova ipotesi strategica. La svolta può quindi determinare un cambiamento del problema da risolvere, ma anche semplicemente la modifica di un aspetto del business, come il target a cui rivolgersi, il canale con cui distribuire il prodotto o la tecnologia con cui viene proposta la soluzione; desistere: se i dati respingono l'ipotesi e non è possibile effettuare un vero pivot, i fondatori mettono fine all'iniziativa imprenditoriale, riconoscendo di avere probabilità di successo in caso di ingresso sul mercato, pressoché nulle.

Una volta aver ripetuto il ciclo diverse volte e aver convalidato tutte le ipotesi del Business Model Canvas, l'impresa ottiene il product-market fit, ovvero un prodotto che risponde ad un problema di reale interesse da parte della domanda. Solo a questo punto, può prepararsi alla fase di accelerazione, cioè di conquista dei clienti e crescita sul mercato, vantando una probabilità di successo molto più elevata rispetto a quella che aveva prima di implementare il processo Lean Startup.

5.3 Il Prototyping

Molto vicino nello spirito e nella pratica del Lean Startup c'è la metodologia del prototyping, termine coniato da Alberto Savoia e diffuso per la prima volta tra il 2009 e il 2010 in Google (dove l'autore era all'epoca direttore dell'ingegneria e Innovator Agitator) e poi perfezionato e diffuso in tutto il mondo.

5.3.1. Pretotipazione e prototipazione a confronto

Ma che cos'è la pretotipazione? Nonostante i motori di ricerca ancora oggi correggano il termine pretotipazione con prototipazione o il termine pretotipo con prototipo, in realtà si tratta di due strumenti molto diversi, seppur in qualche modo collegati. Per comprendere cos'è un pretotipo, partiamo analizzando l'etimologia di questa nuova parola.

Il termine prototyping deriva dall'accostamento di due parole: il prefisso -pre, utilizzato per indicare l'anteriorità nel tempo, e il verbo inglese “to pretend”, ovvero “fingere”. In sostanza, i pretotipi sono degli strumenti estremamente semplici attraverso cui le aziende fingono dinanzi ai potenziali consumatori di aver realizzato un prototipo funzionante, prima di in-

vestire tempo e denaro nella sua costruzione effettiva. La pretotipazione è dunque una metodologia che le aziende devono implementare prima della fase di prototipazione (vista nel Design Thinking e Lean Startup) e non in sostituzione di quest'ultima.

L'obiettivo di tale tecnica è consentire alle aziende di testare il reale interesse del mercato verso un nuovo prodotto o una nuova idea di business nel modo più affidabile, economico e rapido possibile, minimizzando lo spreco di tempo e risorse che tende ad aumentare per effetto della "sunk costs fallacy"¹⁰. I pretotipi possono aiutare a validare il potenziale di mercato di un'idea in modo più concreto e realistico, evitando di basarsi su opinioni spesso inattendibili che inducono a investire su un'idea di un nuovo prodotto che, anche se realizzata in maniera eccellente, non avrà successo sul mercato. A tutto ciò c'è da aggiungere che, quanto più è grande l'impegno richiesto per la costruzione di una prima versione del prodotto, più è difficile ammettere l'errore e trovare il coraggio di cambiare strada, rischiando così di sprecare inutilmente altro tempo e risorse.

A fronte di tali limiti e ricordando che circa l'80% dei prodotti falliscono dopo il lancio per assenza di domanda e indipendentemente dalle capacità, competenze e impegno di chi ci ha lavorato¹¹, il Pretotyping consente di ridurre al minimo la probabilità di lavorare su un'idea sbagliata.

Partendo dal presupposto che per ottenere un'innovazione di successo è necessario verificare la desiderabilità, realizzabilità e redditività di un'idea, a differenza del design thinking, che individua nel prototipo lo strumento per verificare contemporaneamente questi tre elementi, il pretotyping ritiene che esso serva soprattutto a validare la realizzabilità dell'idea e quindi vada costruito solo dopo avere accertato la desiderabilità, e prima di calcolare la redditività (con il business plan) di un'idea. In altre parole, tra "ideazione" e "prototipazione" serve una nuova fase all'interno del processo che valuti, prima di capire se un prodotto è tecnicamente fattibile, se

¹⁰ La "sunk cost fallacy" (fallacia dei costi irrecuperabili) si verifica quando si prendono decisioni basate sull'idea che, poiché sono stati investiti dei soldi, del tempo o delle risorse in una determinata attività o progetto, si debba continuare ad investire in essa, anche se ciò non è razionale o conveniente. In altre parole, invece di prendere una decisione basata sulle prospettive future, ci si aggrappa ai costi passati già sostenuti, anche se ciò significa perdere ulteriori risorse o denaro.

Ad esempio, continuare a investire in un'attività perdente perché si è già speso molto denaro invece di tagliare le perdite e trovare un modo più efficiente e redditizio per investire il denaro in futuro.

¹¹ È quella che Savoia definisce *The Law of Market Failure*.

i consumatori lo vogliano davvero. La Figura 5.6 mostra la configurazione semplificata del nuovo processo di sviluppo di un'innovazione così come suggerito dal prototyping (ovviamente, anche se non è evidente dalla figura, si tratta sempre di un processo iterativo).



5.3.2. Le tecniche di prototipazione

La caratteristica principale e comune a tutti i prototipi è quella di far credere agli utenti che stanno interagendo con il prodotto finale (del quale in realtà non esiste neanche il prototipo) al fine di misurare il loro reale interesse. Le tecniche utilizzabili sono numerose e combinabili tra di loro in base al contesto e alla tipologia di esperimento che si vuole effettuare. La Figura 5.7 riporta un breve quadro di alcune delle possibili tecniche, accompagnate da esempi di aziende che le hanno utilizzate con successo.

¹² Fonte: nostra rielaborazione da CLARK, J. (2012). Prototyping@Work: Invent like a Startup, Invest like a Grownup.

Figura 5.7
Le tecniche di pretotipazione¹³

	DESCRIZIONE	ESEMPI
PRETOTIPO DI FACCIATA	È una versione alternativa del pre-totipo “finta porta” che consente di evitare questioni etiche che possono derivare dalla presenza di un elemento di inganno del cliente. In questo caso, infatti, il prodotto/servizio può essere realmente acquistato, ma non è ancora ampiamente disponibile, anche se gli artefatti creati per promuoverlo suggeriscono che lo sia.	Alla fine degli anni '90, Bill Gross creò un sito web per vedere se le persone avrebbero acquistato auto usate online, con l'obiettivo finale di creare il business CarsDirect. Non aveva in magazzino le auto che erano sul sito, ma quando le persone ne acquistavano una, lui se la comprava al dettaglio per poi consegnarla al cliente. Raggiunto un tot di vendite, necessarie per dimostrare la validità della sua idea di business, Bill Gross ottenne il finanziamento necessario per svilupparla realmente.
YOUTUBE	È una tecnica molto semplice che sfrutta la “magia dei film” per condividere con i clienti idee di prodotto non ancora pronte (tramite Youtube o altre piattaforme) per testare la loro reazione prima di realizzarle.	I Google Glass sono stati presentati per la prima volta attraverso un video quando non era stato prodotto ancora neanche un singolo paio di occhiali.

¹³ SAVOIA, A. Pretotyping Techniques-Quick Reference [PDF]. <<https://www.albertosavoia.com/resources.html>>.

ONE-NIGHT STAND	Consiste nel fornire un prototipo del prodotto/ servizio ad una base molto limitata di clienti per valutare se esiste un interesse effettivo verso quella soluzione, prima di effettuare un investimento di lungo periodo. La caratteristica principale è che si tratta di un esperimento con impegno a breve termine.	È la tecnica utilizzata dai fondatori di Airbnb. Per testare il proprio business, usarono il proprio appartamento per una notte. Attraverso la creazione di un sito web offrirono un'alternativa economica agli alberghi di San Francisco. L'offerta consisteva in un materasso gonfiabile e una colazione a sorpresa. In tempi brevissimi, tre persone si prenotarono per la prima notte.
PROVINCIALE	Alternativa più sofisticata al pre-totipo One-Night Stand. In questo caso, il pre-totipo riproduce le caratteristiche principali del prodotto reale, ma prima di lanciarlo pubblicamente e su larga scala, gli ideatori decidono di testarlo in un contesto più piccolo e informale.	BestBuy ha costruito una tenda in uno dei parcheggi dei suoi negozi e ha pubblicizzato a livello locale un nuovo servizio che consisteva nello scambio di vecchi apparecchi elettronici in cambio di buoni sconto. Le persone si sono dimostrate interessate all'offerta e ora il servizio è disponibile in tutti i negozi.
INFILTRATOR	Tecnica che consiste nell'inserire un nuovo prodotto nello store fisico o online di un'azienda terza che vende prodotti simili, con l'obiettivo di sfruttare la sua base clienti per testare se le persone acquisterebbero il proprio prodotto.	Il fondatore di Upwell Labs portò di nascosto alcuni campioni del suo nuovo prodotto in uno store IKEA e li espose di nascosto dai gestori del punto vendita per vedere se la gente li avrebbe comprati.

5.3.3. Le fasi per l'attuazione del Pretotyping

Sono sei gli step logici da seguire per validare una nuova idea di business o di prodotto mediante la costruzione di pretotipi. Ovviamente, si tratta di uno schema iniziale che una volta avviato e in seguito al contatto con il mercato e alla raccolta dei primi dati potrebbe portare il gruppo a saltare alcuni step o a tornare indietro in base ai risultati ottenuti.

1. *Descrivere l'idea originaria.* Il processo inizia con la descrizione in maniera chiara e dettagliata dell'idea di business o di prodotto che l'imprenditore ha in mente. Anche in questo caso quindi, come per il Lean Startup, si parte già da una visione imprenditoriale.

2. *Identificare la Market Engagement Hypothesis (MEH).* Definita l'idea, il primo passo è capire se c'è un mercato, ovvero se i consumatori sono realmente interessati all'idea. Per farlo, l'autore afferma che è necessario innanzitutto identificare la "Market Engagement Hypothesis".

La MEH è una breve descrizione dell'idea che deve rispecchiare il modo in cui l'imprenditore si aspetta che il mercato risponderà al lancio del nuovo prodotto.

Ad esempio, ipotizziamo che un imprenditore voglia creare un nuovo modello di business chiamato "Cheapo Sushi" e consistente in un food truck che si occupa della vendita di sushi a prezzi più bassi del mercato.

In questo esempio, la MEH potrebbe essere: "Se rendiamo il sushi veloce e poco costoso come gli altri fast food, molti amanti del sushi lo sceglieranno al posto di hamburger, tacos o opzioni meno salutari". Questa è l'ipotesi che l'imprenditore deve testare attraverso lo svolgimento di diversi esperimenti. Se dai test essa risulterà errata, vorrà dire che i consumatori non sono intenzionati a usufruire di questo servizio e che quindi è bene che l'imprenditore cambi idea di business, in quanto, a prescindere da quanto egli ci possa investire, "Cheapo Sushi" fallirebbe. Se invece risulterà corretta, vorrà dire che Cheapo Sushi è "The Right It", ovvero, un'idea che, se ben sviluppata, potrebbe avere successo sul mercato.

3. *Trasformare la MEH in una XYZ Hypothesis.* Prima di poter testare l'idea attraverso la costruzione di pretotipi però è necessario "dirlo con i numeri", ovvero trasformare la MEH (una vaga convinzione) in un'ipotesi di tipo XYZ (ipotesi chiaramente formulata). L'ipotesi XYZ si esplicita nel seguente modo: «Almeno l'X% di Y faranno Z». In questa affermazione: X% è la percentuale di utenti che crediamo utilizzerà il prodotto, Y rappresenta il target e Z esprime come ci si aspetta che il mercato reagisca al

lancio del nuovo prodotto. Ovviamente X, Y, Z sono variabili sconosciute all'inizio del processo; di conseguenza, la definizione di queste ultime avverrà sulla base di supposizioni ragionate e non su dati reali.

Facciamo un altro esempio. Ipotizziamo che la MEH derivata dalla fase precedente sia:

– MEH: «Alcune persone che vivono in città molto inquinate sarebbero interessate a un dispositivo dal prezzo ragionevole che le aiuti a monitorare ed evitare l'inquinamento atmosferico».

Tale ipotesi potrebbe essere trasformata nel modo seguente:

– XYZ: «Almeno il 10% delle persone che vivono in città con un livello di AQI superiore a 100 acquisteranno un sensore di inquinamento portatile da 12 dollari».

Figura 5.8
Esempio del passaggio da MEH a ipotesi XYZ

Prima della formulazione dell'ipotesi XYZ	Dopo la formulazione dell'ipotesi XYZ
Alcune persone	Almeno il 10% delle persone
Città molto inquinate	Città con un livello di AQI > 100
Interessate	Comprano
Prezzo ragionevole	120 \$

Fonte: Savoia, 2022

Osservando la Figura 5.8, possiamo notare le diverse trasformazioni avvenute nel compiere questo passaggio. In sostanza, l'ipotesi XYZ è uno strumento di semplice utilizzo che consente di sostituire assunzioni generiche, imprecise, vaghe con un'articolazione chiara e precisa dell'idea con l'obiettivo di rendere più semplice la sperimentazione.

4. *Zoomare in un insieme di ipotesi xyz più piccole e più facili da testare (hypo-zooming).* Per rendere ancora più semplice la fase di test è conveniente adottare anche la tecnica dell'hypo-zooming. L'obiettivo dell'hypo-zooming è quello di zoomare all'interno del mercato di riferimento ed individuare un campione più piccolo, ma statisticamente rilevante, di persone facili da intercettare, a cui poter testare l'ipotesi in maniera più veloce e immediata. L'idea alla base è che, se XYZ è vera, anche xyz sarà vera, ma xyz è molto più facile da verificare. Per identificare il sottogruppo di consumatori può essere utilizzata la tattica "Think Globally, Test Locally". Tale tecnica suggerisce di estrarre il campione dal mercato locale, ovvero dal mercato più vicino geograficamente o più facilmente accessibile rispetto alle risorse,

competenze e conoscenze a disposizione dell'azienda.

Nell'esempio precedente, ipotizzando che il team di sviluppo risieda a Pechino e che alcuni dei membri abbiano un contatto diretto con la scuola "Tot Academy", la xyz derivante potrebbe essere: "Almeno il 10% dei genitori della Tot Academy di Pechino acquisteranno un sensore di inquinamento portatile". È possibile derivare anche più di un'ipotesi xyz dalla XYZ iniziale e testarle una alla volta partendo da quelle meno costose e più veloci da validare.

5. *Utilizzare le tecniche di prototyping per effettuare esperimenti e raccogliere YODA with skin in the game.* Ottenuta la xyz ipotesi è possibile iniziare la fase di sperimentazione. L'imprenditore deve cioè identificare la tecnica più adatta per i suoi obiettivi, costruire un prototipo e, aspetto fondamentale, raccogliere "YODA with skin in the game". YODA è l'acronimo di You Must Get Your Own Data, utilizzato da Savoia per sottolineare l'esigenza di raccogliere dati primari quando si vuole validare un'idea senza basarsi esclusivamente su dati secondari. E non è sufficiente raccogliere qualsiasi dato primario da parte dei consumatori: affinché un loro feedback possa essere preso in considerazione per la validazione dell'idea, quest'ultimo deve richiedere al rispondente un "sacrificio" in termini di tempo, denaro o reputazione (skin in the game). Più è alto l'investimento da parte del consumatore, maggiore sarà la rilevanza e il valore del dato raccolto. Lo Skin-in-the-Game Caliper è lo strumento ideato per aiutare gli imprenditori ad assegnare "punteggi" diversi ai dati, a seconda del tipo di risposte ottenute dal target (Figura 5.9).

Ad esempio, per ottenere YODA rilevanti, Google ha testato la reazione dei consumatori all'idea dei Google Glass accompagnando il video di presentazione con un'offerta di partecipazione all'"Explorer Program", un programma che consentiva ad una nicchia di clienti, pagando circa 1.500 \$, di ottenere in anteprima il paio di occhiali.

6. *Analizzare gli YODA e stabilire il passo successivo: andare avanti, abbandonare, modificare.* Raccolti i dati primari with skin in the game questi vengono analizzati e interpretati dagli innovatori tramite l'utilizzo di alcuni strumenti e metriche. Sulla base di questa analisi, gli imprenditori decidono se: sviluppare l'idea iniziale, in caso dovesse dimostrarsi essere "The Right It"; modificare le ipotesi xyz in maniera continua fino ad identificare una soluzione vincente da poter a quel punto sviluppare; abbandonare completamente il progetto, se si comprende di aver sbagliato del tutto direzione. Ovviamente, un solo esperimento non è sufficiente per prendere questa

decisione. È necessario effettuare diversi test (almeno 3-5 per le idee meno rischiose) per poi trarre le conclusioni.

Figura 5.9
Lo Skin-in-the-Game Caliper

Tipologia di dato primario	Esempi	Punti
Opinione (da esperto o inesperto)	"Grande idea" "Nessuno lo comprerà"	0
Incoraggiamento o scoraggiamento	"Punta su questo" "Continua il tuo lavoro attuale"	0
Indirizzo email o numero di telefono falso o temporaneo	bogusemail@spam.com (123)555-1212	0
Commenti o like su un social media	"Questa idea fa schifo", pollice in su o in giù, Like	0
Indirizzo email valido con la consapevolezza che sarà utilizzato per inviare aggiornamenti o informazioni sul prodotto	"Ci dia la sua email per ricevere aggiornamenti sul prodotto: ..."	1
Questionari, sondaggi e interviste online o offline	"Quanto sei propenso ad acquistare il prodotto su una scala da 1 a 5: ..."	0
Numero di telefono valido con la consapevolezza che verrà ricontattato per comunicare aggiornamenti e informazioni sul prodotto	"Ci dia il suo numero di telefono così che possiamo chiamarla per parlarle del nostro prodotto"	10
Impegno di tempo	Partecipare a una presentazione di un prodotto di 30 minuti	30 (1 pt./min.)
Anticipo in contanti	Pagare 50 € per iscriversi alla lista di attesa	50 (1pt./€)
Effettuare un ordine	Pagare 250 € per avere una delle prime 10 unità di prodotto quando disponibile	250 (1pt./€)

5.4 La Teoria del Jobs To Be Done

Theodore Levitt, professore ad Harvard, sintetizzava con una frase diventata celebre il suo approccio all'innovazione di prodotto: "le persone non vogliono un trapano da un quarto di pollice. Vogliono un buco da un quarto di pollice". Questa distinzione apparentemente banale è il cuore della teoria dei jobs to be done (letteralmente: "compiti da svolgere"),

elaborata nel 2003 da Clayton Christensen di Harvard¹⁴. Mentre Design Thinking, Lean Startup e Prototyping insegnano a testare, iterare, fallire velocemente e ripartire, Christensen si chiede: se il fallimento, invece di essere una tappa inevitabile del percorso di innovazione, fosse il sintomo di un percorso iniziato con la domanda sbagliata?

La teoria si basa su un assunto semplice ma essenziale: i clienti non comprano beni o servizi ma “assumono” prodotti per svolgere un certo lavoro. Quando si acquista un caffè Starbucks alle 7 di mattina andando in macchina verso l’ufficio, qual è il vero “lavoro” che ci si aspetta venga svolto per noi dalla bevanda? Svegliarci? Passare il tempo durante un tragitto noioso? Concederci un piccolo lusso quotidiano prima di una giornata stressante? A seconda della risposta cambia radicalmente ciò che Starbucks dovrebbe offrirci.

Christensen studiò proprio questo caso. Scoprì che il 40% dei milkshake di una catena di fast food venivano acquistati alle 6:30 del mattino da pendolari che viaggiavano da soli. Il “lavoro” nella maggior parte dei casi non era “dissetarsi” né “fare colazione”, ma “rendere meno monotono un viaggio di 40 minuti in macchina con qualcosa che impegni una mano, duri a lungo, e non sporchi i vestiti da lavoro”. Il milkshake compete con banane (finiscono troppo in fretta), bagel (troppo sbriciolati), ciambelle (dita appiccicose). Una volta compreso il “vero” lavoro, l’azienda rese i milkshake più densi (duravano più a lungo) e aggiunse pezzi di frutta (sorprese durante il tragitto). Le vendite schizzarono.

La logica Jobs-to-be-done sostiene che questi “lavori” sono stabili nel tempo, mentre i prodotti necessari a svolgerli variano. Cent’anni fa, il “lavoro” di comunicare a distanza veniva svolto dai telegrammi, cinquant’anni fa dai telefoni fissi, oggi da WhatsApp. Il lavoro (rimanere in contatto con persone lontane) non è cambiato. I prodotti per svolgerlo, sì.

Jobs to be done e Design thinking: verso un modello ibrido.

A prima vista, Jobs to be done e Design thinking sembrano antagonisti. Il Design Thinking predica l’empatia profonda con l’utente attraverso l’osservazione etnografica, le interviste e il journey mapping. Christensen predica analisi funzionale attraverso identificazione precisa del compito, misurazione delle performance desiderate, deduzione logica della soluzione ottimale. Ma dove divergono?

L’empatia del Design Thinking porta a trascorrere ore con gli utenti.

¹⁴ Fonte: CHRISTENSEN, C.M., & RAYNOR, M.E. (2003). *The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.

Li si osserva preparare la colazione, li si segue al lavoro e li si intervista sui loro bisogni, frustrazioni e desideri. L'assunto è che i clienti spesso non sanno esprimere ciò che vogliono, quindi occorre cogliere i loro bisogni inespresi attraverso un'immersione totale nella loro esperienza di consumo.

La funzione del Jobs to be Done consente di identificare con precisione il "lavoro" che l'utente si aspetta venga svolto e le metriche con cui si può valutare se quel lavoro sia stato eseguito correttamente. Se il lavoro è "spostarmi da A a B in città", le metriche sono: velocità, costo, comfort, affidabilità, flessibilità oraria. Si misura quanto un taxi, un autobus, una bicicletta, un monopattino elettrico e altri veicoli svolgono su ciascuna metrica. E se ne deduce quale soluzione "vince" per ciascun segmento.

La differenza è epistemologica. Design Thinking dice: "I bisogni sono nascosti, vanno scoperti attraverso l'empatia". Jobs to be done dice: "I bisogni sono già lì, vanno identificati attraverso l'analisi funzionale".

In pratica:

1) il Design Thinking suggerirebbe di osservare 50 pendolari durante il tragitto casa-lavoro, notando cosa fanno, come si sentono, quali problemi incontrano. Prototiperebbe soluzioni basate su questi insight da testare secondo un approccio iterativo.

2) il Jobs to be Done suggerirebbe di identificare il lavoro ("rendere produttivo/piacevole tempo morto durante spostamenti"), elencando le metriche di successo (durata minima 30 minuti, impegno cognitivo moderato, nessuna preparazione, consumabile con una mano), analizzando soluzioni esistenti (podcast, audiolibri, chiamate, giochi mobile) su queste metriche per dedurre quale soluzione che esiste o no otterrebbe il punteggio più alto.

Negli ultimi anni, si è cominciato a discutere proprio di una diversa possibilità: cosa succederebbe se, invece di trattare i due approcci come alternativi, li usassimo in modo complementare? L'intuizione di fondo è semplice ma potente: Design Thinking e Jobs to be Done non competono, si completano. Operano a diversi livelli del processo di innovazione e, se orchestrati correttamente, possono generare risultati superiori a quelli ottenibili con ciascun approccio isolato.

La possibilità di integrare Design Thinking e Jobs to be Done è già stata discussa da diversi autori, che propongono diverse modalità di integrazione. In questa sede, proponiamo una sintesi operativa che traduce questa intuizione in un processo strutturato in quattro fasi:

Fase 1 - Scoperta empatica dei bisogni (Design thinking): si osservano ed intervistano gli utenti nel loro contesto naturale. Senza chiedere direttamente “di cosa hai bisogno?”, ma guardando cosa fanno, dove faticano, cosa improvvisano. L’obiettivo è identificare candidati per “jobs to be done” che gli utenti stessi forse non percepiscono chiaramente.

Fase 2 - Definizione funzionale (Jobs to be done): si traducono le osservazioni empatiche in *job statements* precisi: “Quando [situazione], voglio [motivazione], così posso [risultato desiderato]”. Esempio: “Quando sono in treno per 40 minuti al mattino, voglio qualcosa che mi svegli dolcemente e mi prepari mentalmente alla giornata, così posso arrivare in ufficio già produttivo piuttosto che intontito”.

Fase 3 - Validazione quantitativa (Jobs to be done): Per ciascun job identificato, si definiscono le metriche di performance precise. Misurando quante soluzioni esistenti soddisfano quelle metriche, si identificano gap numericamente misurabili. Questo mostra quanto valore una soluzione migliore creerebbe e dove esattamente migliorare.

Fase 4 - Prototipazione e test (Design thinking): si progettano soluzioni mirate per colmare i gap identificati. Si prototipa velocemente, testando con utenti reali, sapendo esattamente quali metriche si stanno ottimizzando e per quale job.

1. Scoperta Empatica	2. Definizione Funzionale	3. Validazione Quantitativa	4. Scoperta Empatica
Design Thinking	Jobs To Be Done	Jobs To Be Done	Design Thinking
Osservazione empatica Interviste in profondità Journey Mapping Identificazione problemi	Job Statement Preciso Quando (X) Voglio (Y), Così posso (Z) Lavori Funzionali ed Emotivi	Metriche di Performance Analisi Soluzioni Esistenti Misurazione Gap Prioritizzazione Opportunità	Design Mirato ai Gap Prototipazione Rapida Test con Metriche Chiare Iterazione Informata

L'empatia scopre il "bisogno" dell'utente e itera prototipi di soluzione | il JTBD individua il "lavoro" da svolgere, lo valida ed ottimizza | Insieme generano innovazione efficace

Elaborazione Grafica dell'autore

Questa sequenza presuppone che partiate senza ipotesi chiare sul job che i clienti stanno cercando di svolgere. Se invece avete già identificato con certezza il job da risolvere – magari attraverso ricerche precedenti o una chiara comprensione del mercato – potete invertire l’ordine: utilizzate prima Jobs to be Done per validare e quantificare il job, poi Design Thinking per prototipare e testare soluzioni in modo iterativo.

Questo modello ibrido supera i limiti di entrambi gli approcci usati separatamente. Il Design Thinking, da solo, rischia di produrre soluzioni empaticamente risonanti ma funzionalmente deboli (“mi piace, ma non ri-

solve fino in fondo il mio problema”). Jobs to be done da solo rischia di produrre soluzioni funzionalmente eccellenti ma emotivamente fredde (“funziona perfettamente, ma non mi soddisfa pienamente”).

La verità è che i clienti assumono prodotti per soddisfare bisogni sia funzionali (spostarmi, comunicare, informarmi) sia emotivi (sentirmi sicuro, appartenere a un gruppo, esprimere la mia identità). Un iPhone non fa solo il “lavoro” di comunicare e navigare. Fa anche il “lavoro” di farci sentire parte di una comunità che apprezza design ed esclusività.

Design thinking garantisce il secondo, jobs to be done il primo.