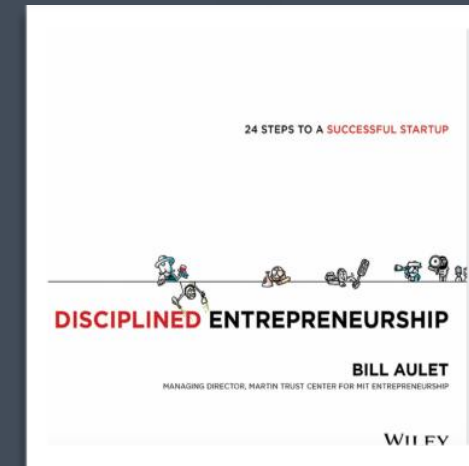


Master in Intelligenza Artificiale per le carriere nell'UE (MAI4CAREU)  
**MAGGIO 622:**  
**Imprenditorialità AI**



MAGGIO 622: Imprenditorialità AI — Modulo 3

# Imprenditorialità disciplinata



# Modulo

## 3Contenuto del sito



- Metodologia dell'imprenditorialità disciplinata (24-steps)
  - Chi è il tuo cliente?
  - Cosa puoi fare per il tuo cliente?
  - In che modo il tuo cliente acquista il tuo prodotto?
  - Progettazione del modello di business
  - Prezzo, valore a vita e costo dell'acquisizione del cliente
  - Progetta e costruisci il tuo prodotto
- Avvio Lean
- Lean AI

# Pianificazione



## **Settimane 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11:**

- 14 lezioni di 90 minuti
- 7 precetti di 60 minuti



# Obiettivi del corso



Dopo aver frequentato questo modulo, studiare le letture suggerite e guardare i video proposti gli studenti dovrebbero essere in grado di:

- Comprendere, spiegare e applicare i 24 passaggi del concetto di imprenditorialità disciplinata.
- Comprendere, spiegare e seguire i principi di Lean Startup.
- Riconoscere e descrivere particolari opportunità, sfide e playbook per le startup AI.

# Modulo 3

## Lecture di riferimento



- **Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una Startup di successo.** Bill Aulet, Wiley 2013.
- **La Lean Startup.** Eric Ries, 2011.
- **UX per Lean Startups.** Laura Klein, O'Reilly, 2013.



# Video e corsi online



- **Dalle idee di business ai modelli di business, alle strategie**
  - <https://youtu.be/wwShFsSFb-Y>
- **Modello di business Canvas, Strategia:**
  - <https://youtu.be/wIKP-BaC0jA>
- **C'è spazio per altre startup di e-commerce o gig-economy?** James Mi, Fondatore di Lightspeed China Partners (LCP), (2018).
  - <https://youtu.be/XGVUEjWJTEM>
- **Intervista di Cindy Mi, fondatore e CEO di VIPKID, con Y Combinator (2019)**
  - <https://www.youtube.com/watch?v=EoffBerre24>

# Video e corsi online



- **Dalle idee di business ai modelli di business, Strategyser:**
  - <https://youtu.be/wwShFsSFb-Y>
- **Modello di business Canvas, Strategia:**
  - <https://youtu.be/wKP-BaC0jA>
- **Modello di business Canvas spiegato, Strategia:**
  - <https://youtu.be/QoAOzMTLP5s>
- **The Business Model Canvas — 9 passi per creare un modello di business di successo da Business Channel.**
  - <https://youtu.be/IP0cUBWTgpY>
- **Il corso Business Model Canvas di Coursera:**
  - <https://www.coursera.org/learn/business-model-canvas>





Modulo 3: Imprenditorialità disciplinata

# Sezione 1: 24 Passi Introduzione



# Tre modi per iniziare una nuova impresa

- **Avere un'idea:** Hai pensato a qualcosa di nuovo che può cambiare il mondo — o qualche piccola parte di esso — in modo positivo, o qualcosa che può migliorare un processo esistente con cui hai familiarità e vuoi **implementarlo**.
- **Avere una tecnologia:** Hai inventato una svolta tecnologica e vuoi capitalizzare su di esso, o semplicemente accelerare la sua diffusione per avere un effetto positivo sulla società. Oppure, hai imparato a conoscere una svolta tecnologica e vedi un grande potenziale per un'azienda.
- **Avere una passione:** Sei fiducioso e ti senti a tuo agio spingendo te stesso a sviluppare le tue abilità nel modo più completo possibile. Potresti anche credere che essere un imprenditore sia il modo per avere il più grande impatto sul mondo. Potresti semplicemente sapere che vuoi lavorare per te stesso e controllare il tuo destino, quindi ti piacerebbe conoscere l'imprenditorialità mentre cerchi una buona idea, tecnologia e/o partner.

## L'idea:

*"Voglio avviare un'azienda in Africa che crei un modello di business sostenibile per migliorare la vita delle persone lì e responsabilizzarle con posti di lavoro".*

Qui, l'idea è che un modello di business sostenibile ridurrà la povertà in Africa in modo più efficace dei contributi caritativi ai poveri. Questa frase è sufficiente per passare al prossimo passo della segmentazione del mercato, anche se, come vedrai, dovrai essere molto più specifico prima di poter trasformare l'idea in un business.

## Tecnologia:

*Ho un robot che ti permette di sentire oggetti resi da un computer.*

Questa affermazione si irradia di potenziale. Come potrebbe qualcuno trarre beneficio dall'essere in grado di avere un oggetto tridimensionale sullo schermo del proprio computer e ancora essere in grado di sentirlo, in qualche modo, nello spazio fisico?

Sensible Technologies, presente nel libro, è un'azienda costruita attorno a questa tecnologia.

## Passione:

*Ho un master in ingegneria meccanica e posso rapidamente prototipare la maggior parte dei gadget tecnologici che vuoi e voglio mettere le mie abilità da usare nel modo più efficace possibile, ed essere il mio capo.*

Questa persona ha identificato un vantaggio comparativo personale, la capacità di prototipi di gadget rapidamente, che può aiutare un'azienda a passare attraverso iterazioni di prodotto più velocemente. La persona potrebbe voler prendere in considerazione un business basato sull'hardware, in quanto sarebbe in linea con il vantaggio comparativo.



Domanda chiave:



# Considera il tuo set di abilità

- **Conoscenza:** Qual è stato il focus della tua formazione o della tua carriera?
- **Capacità:** In cosa sei più abile?
- **Collegamenti:** Chi sai che ha esperienza in diversi settori? Conosci altri imprenditori?
- **Attività finanziarie:** Hai accesso a un capitale finanziario significativo o ti affiderai a un conto di risparmio scarso per iniziare?
- **Riconoscimento** del nome: Per cosa siete noti voi o i vostri partner? Competenze in ingegneria? Comprendere la fibra ottica?
- **Esperienza lavorativa passata:** Nei lavori precedenti che hai svolto, quali inefficienze o "punti di dolore" esistevano?
- **Passione per un particolare mercato:** L'idea di migliorare l'assistenza sanitaria ti eccita? Che ne dici dell'istruzione? Energia? Il trasporto?
- **Impegno:** Hai il tempo e lo sforzo da dedicare a questo sforzo? Sei pronto a fare una nuova avventura il tuo obiettivo primario (o solo)?

- Spesso, troverai un'idea o una tecnologia che migliora qualcosa per te personalmente, poi ti rendi conto che l'idea o la tecnologia ha il potenziale per aiutare molti altri.
- Questo fenomeno si chiama "imprenditorialità degli utenti"
- Quasi *la metà di tutte le startup basate sull'innovazione* che hanno almeno cinque anni sono state fondate da imprenditori utenti.

# Trova una grande squadra

- La scelta dei co-fondatori è estremamente importante.
- Le aziende con più fondatori hanno più successo di quelle fondate da un individuo.
- Ci sono molte risorse che approfondiscono la ricerca di buoni co-fondatori.

# Lettura & VideoIncarico



## Guarda i seguenti video:

- Trovare un co-fondatore all'università, Combinator
  - <https://blog.ycombinator.com/advice-on-finding-a->



How to Find a Cofounder - Kat Manalac

12,608 views • Published on May 23, 2019

👍 300 🗨️ 5 ➦ SHARE



Kevin Hale - How to Work Together

13,155 views • Published on Aug 22, 2019

👍 392 🗨️ 8 ➦ SHARE ➦ SAVE ...

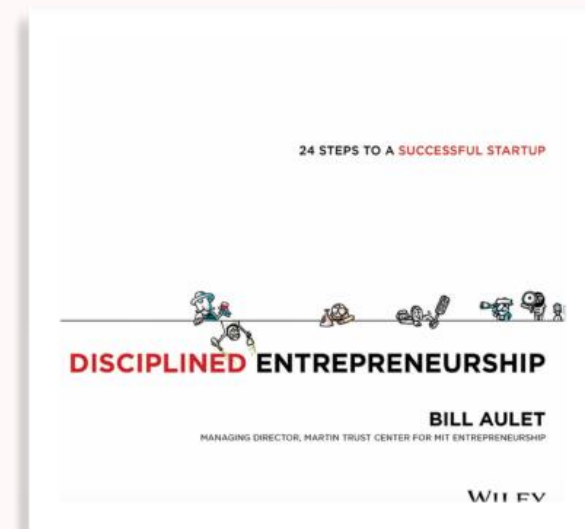


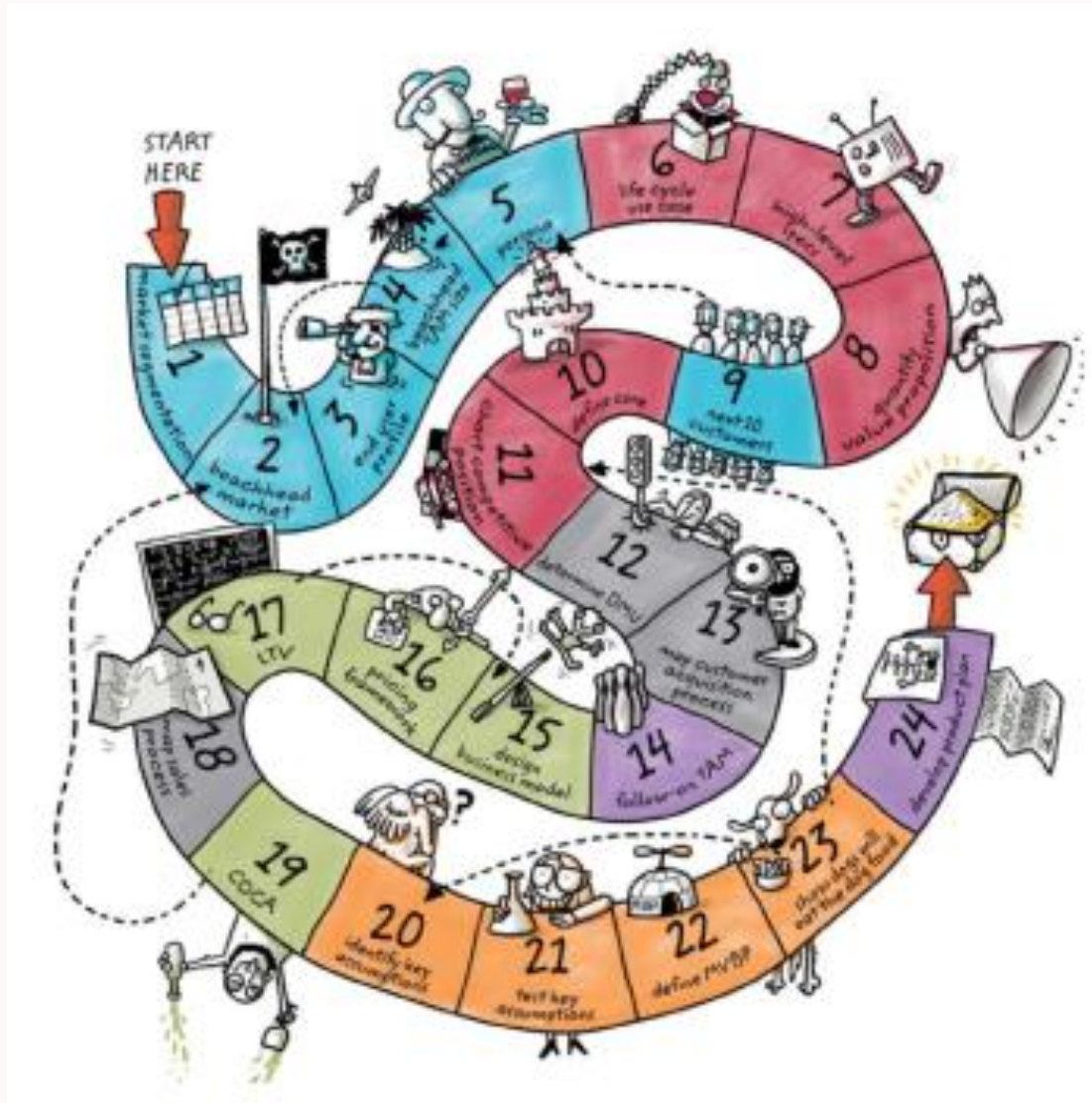
# 24 passi

- Una volta che hai identificato un'idea o una tecnologia come base per il tuo business guidato dall'innovazione, devi testare rigorosamente e perfezionare la tua proposta attraverso **i 24 passaggi.**



Biglietti di  
Bill Aulet





## HOW DO YOU SCALE YOUR BUSINESS?

- 14 Calculate the TAM Size for Follow-on Markets
- 24 Develop a Product Plan

## Six Themes of the 24 Steps

### WHO IS YOUR CUSTOMER?

- 1 Market Segmentation
- 2 Select a Beachhead Market
- 3 Build an End User Profile
- 4 Calculate the TAM Size for the Beachhead Market
- 5 Profile the Persons for the Beachhead Market
- 9 Identify Your Next 10 Customers

### WHAT CAN YOU DO FOR YOUR CUSTOMER?

- 6 Full Life Cycle Use Case
- 7 High-Level Product Specification
- 8 Quantify the Value Proposition
- 10 Define Your Core
- 11 Chart Your Competitive Position

### HOW DOES YOUR CUSTOMER ACQUIRE YOUR PRODUCT?

- 12 Determine the Customer's Decision-Making Unit (DMU)
- 13 Map The Process to Acquire a Paying Customer
- 18 Map the Sales Process to Acquire a Customer

### HOW DO YOU MAKE MONEY OFF YOUR PRODUCT?

- 15 Design a Business Model
- 16 Set Your Pricing Framework
- 17 Calculate the Lifetime Value (LTV) of an Acquired Customer
- 19 Calculate the Cost of Customer Acquisition (COCA)

### HOW DO YOU DESIGN & BUILD YOUR PRODUCT?

- 20 Identify Key Assumptions
- 21 Test Key Assumptions
- 22 Define the Minimum Viable Business Product (MVB<sup>2</sup>)
- 23 Show That "The Dogs Will Eat the Dog Food"

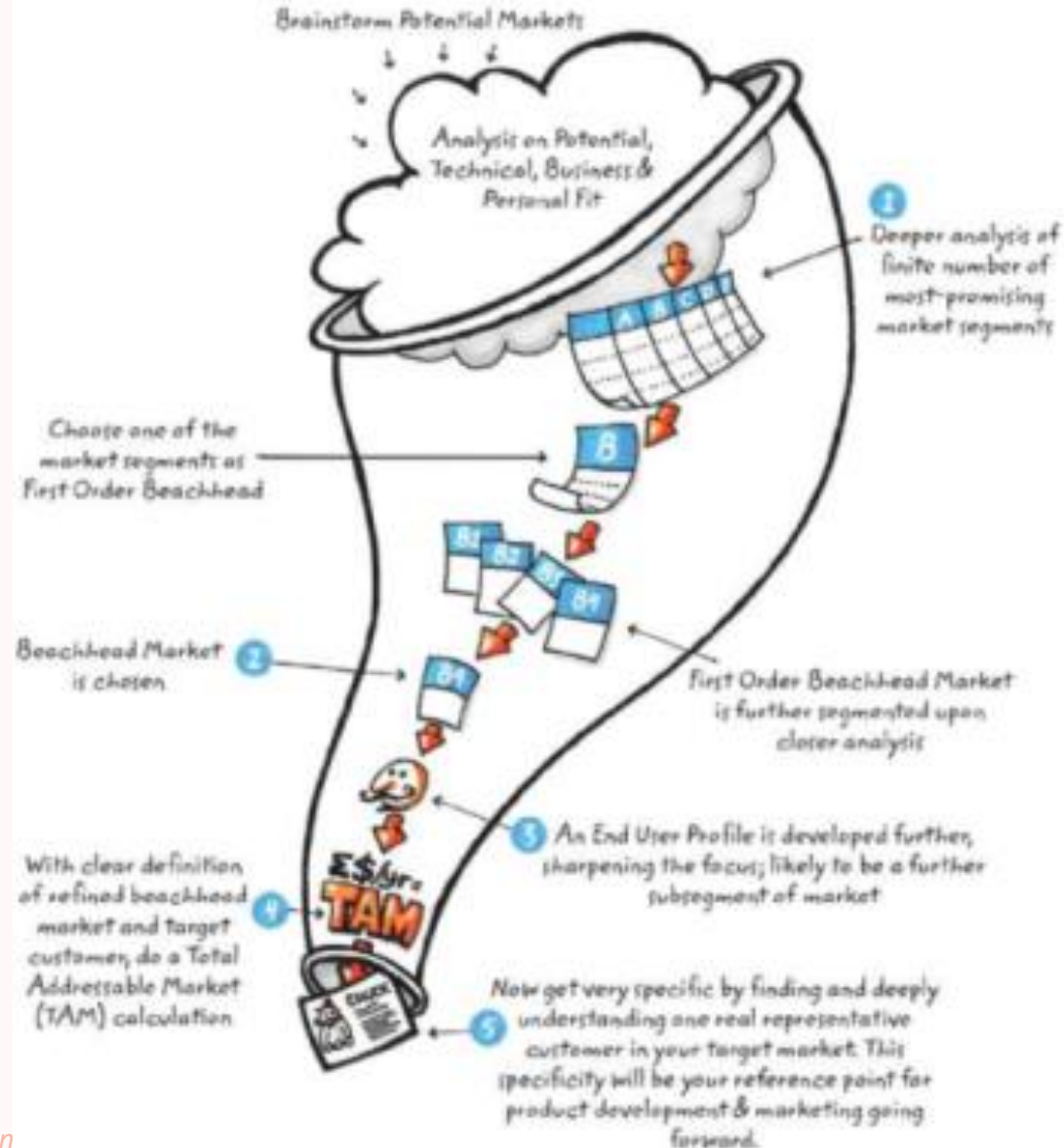
### HOW DO YOU SCALE YOUR BUSINESS?

- 14 Calculate the TAM Size for Follow-on Markets
- 24 Develop a Product Plan

Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

- Il tuo primo obiettivo è quello di valutare le esigenze dei potenziali clienti, **concentrandosi su un cliente target con l'obiettivo di raggiungere la misura del prodotto-mercato**— un prodotto che corrisponde a ciò che i clienti di un determinato mercato sono interessati all'acquisto.
- **L'attenzione** è molto importante perché gli imprenditori hanno **tempi e risorse molto limitati** e quindi devono essere **iper-efficienti**.
- L'attenzione è così cruciale per determinare il tuo cliente target che i **primi cinque passaggi** dei 24 passaggi — dalla segmentazione del mercato alla profilazione della tua Persona — sono definiti come "**La ricerca del Santo Graal della specificità**".

# THE SEARCH FOR THE HOLY GRAIL OF SPECIFICITY



# Assegnazione di lettura



Scarica, rivedi, leggi e acquisisci familiarità con i fogli di lavoro disciplinati della cartella di lavoro dell'imprenditorialità:

<https://www.dropbox.com/sh/6zcx3h7z0xlu5a/AACKoK7bLJhU-80ER5kwLEcza?dl=0>

Esplora il Disciplined Entrepreneurship  
Toolbox:

<https://mariusursache.us20.list-manage.com/track/click?u=a6f7c430d8a4d381f8349128e&id=b8df57057c&e=14fa150b71>



Modulo 3: Imprenditorialità disciplinata

# Sezione 2: Chi è il tuo cliente?



# Sezione 2

## Contenuto del sito



- **DH Passo 1: Segmentazione del mercato**
- **Parlare con i clienti**
- **DH Passo 2: Seleziona Beachhead Market**
- **DH Passo 3: Crea un profilo utente finale**
- DH Passo 4: Dimensione totale del mercato Addressable (TAM) di Beachhead Market
- DH Passo 5: Persona del mercato di Beachhead
- Passo 9 di DH: Identifica i tuoi prossimi 10 clienti



# Obiettivi del corso



Dopo aver frequentato questo modulo, studiando i suoi casi di studio e le assegnazioni di lettura, e guardando i video suggeriti si dovrebbe essere in grado di:

- Comprendere l'importanza della comprensione del cliente nella ricerca imprenditoriale.
- Comprendere, spiegare e implementare l'analisi di mercato.
- Saper fare la segmentazione del mercato.
- Comprendere il concetto di e identificare il vostro mercato di testa di spiaggia.
- Scopri come parlare con i tuoi potenziali clienti e organizzare le tue ricerche di mercato.
- Comprendere il concetto di Total Addressable Market (TAM) ed essere in grado di calcolare la dimensione TAM del vostro mercato di testa di spiaggia.
- Costruire e analizzare un profilo utente finale.
- Crea la persona per il tuo Beachhead Market.
- Esamina la metodologia del prodotto Lean
- Comprendere il concetto di Value Proposition e imparare come Lean Methodology affronta la segmentazione del mercato e identifica le esigenze dei clienti meno servite.
- Comprendere e applicare come definire una Persona per il tuo prodotto.
- Comprendere e applicare metodologie per esplorare le esigenze dei clienti.

# Obiettivi del corso



- Comprendere il concetto di e identificare il vostro mercato di testa di spiaggia.
- Comprendi il concetto di Total Addressable Market (TAM) e calcola la dimensione TAM del tuo mercato.
- Costruire e analizzare un profilo utente finale.
- Crea la persona per il tuo Beachhead Market.

# Lettura

## Lista dei prodotti



- Capitoli 2, 3, 4, 5. *Imprenditore disciplinato*, Bill Aulet, Wiley, 2013.
- Come calcolare il tuo mercato totale indirizzabile e fare una grande diapositiva TAM per gli investitori. by David Skok
  - <https://www.forentrepreneurs.com/calculating-tam/>

Sezione 2a: Chi è il tuo cliente?

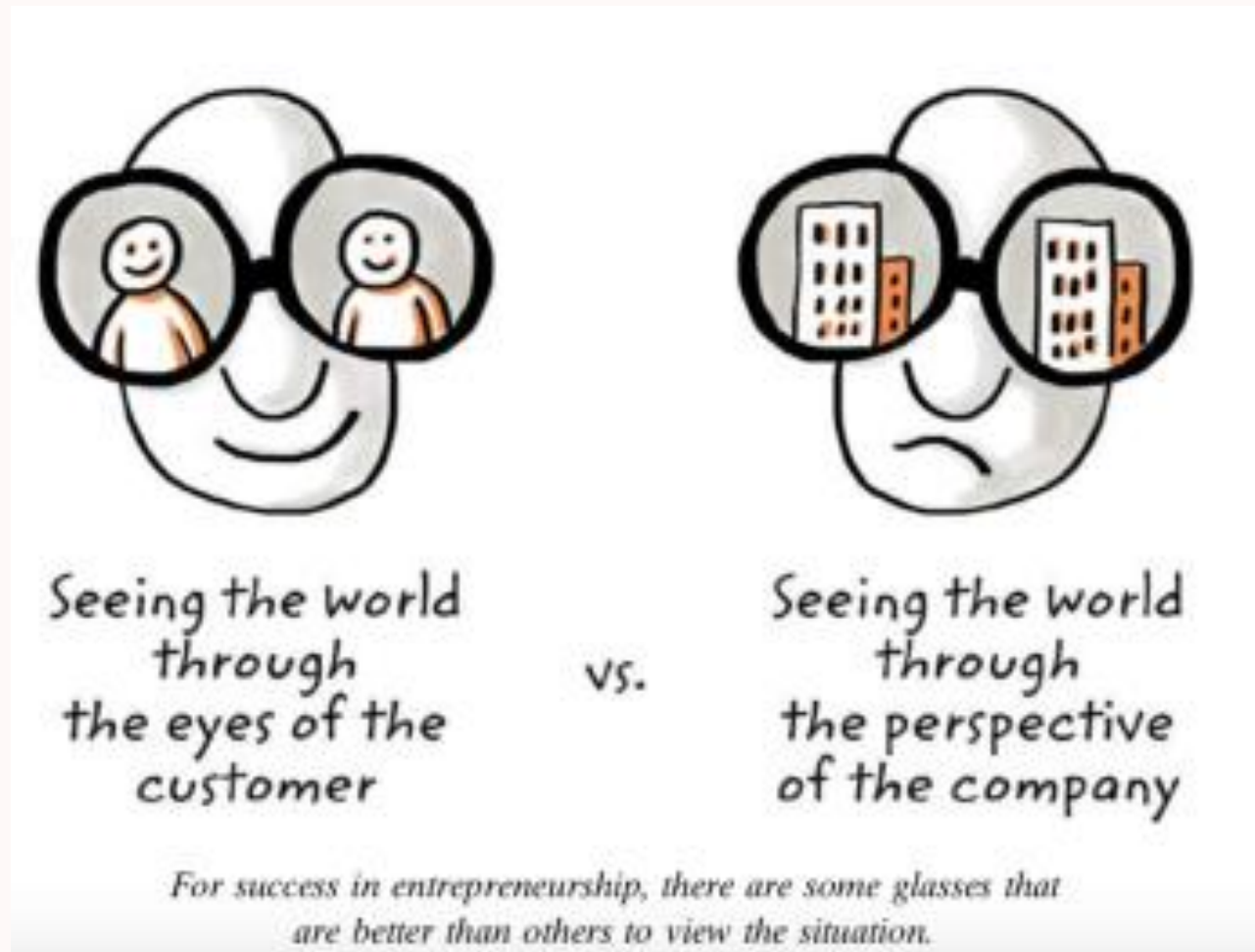
# Passo 1: Segmentazione del mercato



# Segmentazione del mercato

- Brainstorming una vasta gamma di potenziali clienti e mercati per la tua attività.
- Restringere l'elenco verso il **basso ai primi 6-12 mercati**.
- Raccogliere **ricerche di mercato primarie sui vostri primi 6-12 mercati**.

# Segmentazione del mercato





# L'UNICA CONDIZIONE NECESSARIA E SUFFICIENTE PER UN'IMPRESA?



L'UNICA CONDIZIONE NECESSARIA E  
SUFFICIENTE PER UN'IMPRESA

**Un cliente pagante!**



- Il giorno in cui qualcuno ti paga i soldi per il tuo prodotto o servizio, hai un'attività e **non un giorno prima**.
- Non puoi definire un'azienda come un prodotto, perché **se nessuno acquista il tuo prodotto**, semplicemente **non hai un business**.
- **Il mercato è l'arbitro finale del successo.**

# È sufficiente?

- Un cliente pagante non significa che tu abbia un buon business.
- Per avere un business buono e sostenibile, è necessario guadagnare **abbastanza clienti che pagano abbastanza soldi** in un **periodo di tempo relativamente breve** in modo da non finire il capitale, ma invece, diventare **reddizio**.
- Come startup, hai poche risorse, quindi ogni azione che intraprendi deve essere iper-efficiente.
- Pertanto, non inizierai costruendo un prodotto o assumendo sviluppatori o reclutando venditori.
- Invece, adatterai un **approccio guidato dal cliente trovando un bisogno insoddisfatto e costruendo la tua attività intorno ad esso**.

- Creare un prodotto innovativo in cui attualmente non esista un mercato è essenziale per il successo di una startup.
- **Creando un nuovo mercato**, avrai una **quota di mercato molto alta, se non dominante**, che potrai utilizzare come base per l'espansione futura.
- Essere un'azienda "me-too" in un mercato esistente è una proposta più difficile date le tue risorse limitate.

- Per creare un'azienda in uno spazio di mercato di nuova definizione, ti concentrerai su un **cliente target**:
  - un gruppo di potenziali clienti che condividono molte caratteristiche e che avrebbero tutti motivi simili per acquistare un particolare prodotto.
- È necessario concentrarsi sull'identificazione e la comprensione dei clienti attraverso la ricerca di mercato primaria

- **Voler vendere a tutti:** tu, una startup nascente con poche o nessuna risorse, puoi creare prodotti che si adattano alle esigenze di chiunque ti trovi.
- **La sindrome della Cina:** scegli un enorme mercato esistente, ottieni una frazione della quota di mercato e raccogli i premi.

# Sindrome della Cina

- Se potessi ottenere anche un decimo di un per cento del mercato degli spazzolini in Cina (popolazione 1,3 miliardi), non faresti un sacco di soldi?
- Le grandi aziende con molte risorse possono permettersi di lavorare sodo per guadagnare quote di mercato incrementali, ma gli imprenditori non hanno il lusso delle risorse.
- Prendi le tue risorse e applicale a un nuovo mercato ristretto e accuratamente definito che puoi dominare.



# Cos'è un "cliente"?

- Un'entità che paga, acquisisce e utilizza il tuo prodotto:
  - una famiglia, un'organizzazione o un individuo
- Nell'ampia definizione di cliente c'è:
  - l' **utente finale**, che alla fine utilizza il tuo prodotto, e
  - L' **acquirente economico**, che prende la decisione finale se acquistare il prodotto.
  - L'utente finale e l'acquirente economico possono essere la stessa persona, a seconda della situazione.

# Clienti complessi a pagamento

- Ci sono casi in cui la definizione di "cliente" diventa più complicata:
- Il primo è quando il tuo modello di business chiama **sia i clienti primari** (utenti finali) che **i clienti secondari** (gli acquirenti economici) per **fare soldi**.
  - Spesso, queste aziende sono strutturate in modo che **il cliente primario venga addebitato a un costo inferiore, o ottiene un prodotto gratuitamente**, e **una terza parte paga per l'accesso al cliente primario e/o alle informazioni del cliente principale**.
    - Ad esempio, il motore di ricerca di Google è gratuito, ma Google vende annunci pubblicitari sulle pagine dei risultati di ricerca per fare soldi.
- La capacità di Google di fornire agli inserzionisti un posizionamento pubblicitario mirato alle parole chiave e informazioni demografiche sugli utenti di ricerca migliora ulteriormente la proposta di valore di Google per gli inserzionisti.





# Clienti complessi a pagamento

- **Mercato bifacciale** o **multi-lato**, dove hai bisogno di più clienti target affinché la tua attività esista.
  - Se hai un mercato multi-lato, completerai ogni passo una volta per ogni lato del mercato.
- Ma probabilmente scoprirete attraverso la vostra ricerca di mercato principale che **un lato del mercato è più critico per vincere per il vostro business per avere successo.**

# Segmentazione del mercato: Come si fa?

## Passo 1 A: Brainstorm

- Inizia con il brainstorming di una vasta gamma di opportunità di mercato. (anche le "idee folli").
- Parla della tua idea o della tua tecnologia con i potenziali clienti per ottenere feedback chiari e accurati per la tua segmentazione di mercato.
- Lo scenario migliore è quando **sei tu** stesso il potenziale cliente e **hai una profonda comprensione del problema che stai cercando di risolvere.**

# Passo 1A: Brainstorm

- Inizia con l'identificazione di potenziali settori per la tua idea.
- Quindi, elenco di **chi potrebbe trarre beneficio in ogni settore dalla tua idea**.
- Concentrati sugli **utenti finali**, non sui clienti, perché avrai bisogno di un gruppo di utenti finali impegnati per avere un business sostenibile.
- Identificare le diverse attività svolte dall'utente finale.

# Passo 1A: Brainstorm (ctd)

- Se hai un'idea, potresti pensare di avere già in mente un mercato specifico e un'applicazione specifica.

**Le tue percezioni sono corrette?**

- Probabilmente, il tuo mercato definito non è abbastanza specifico, ma potresti anche scoprire che il mercato che hai in mente non è una buona corrispondenza per la tua idea, o che altri mercati sono migliori per avviare un'attività.

**Siate aperti e creativi.**

# Passo 1A: Brainstorm (ctd)

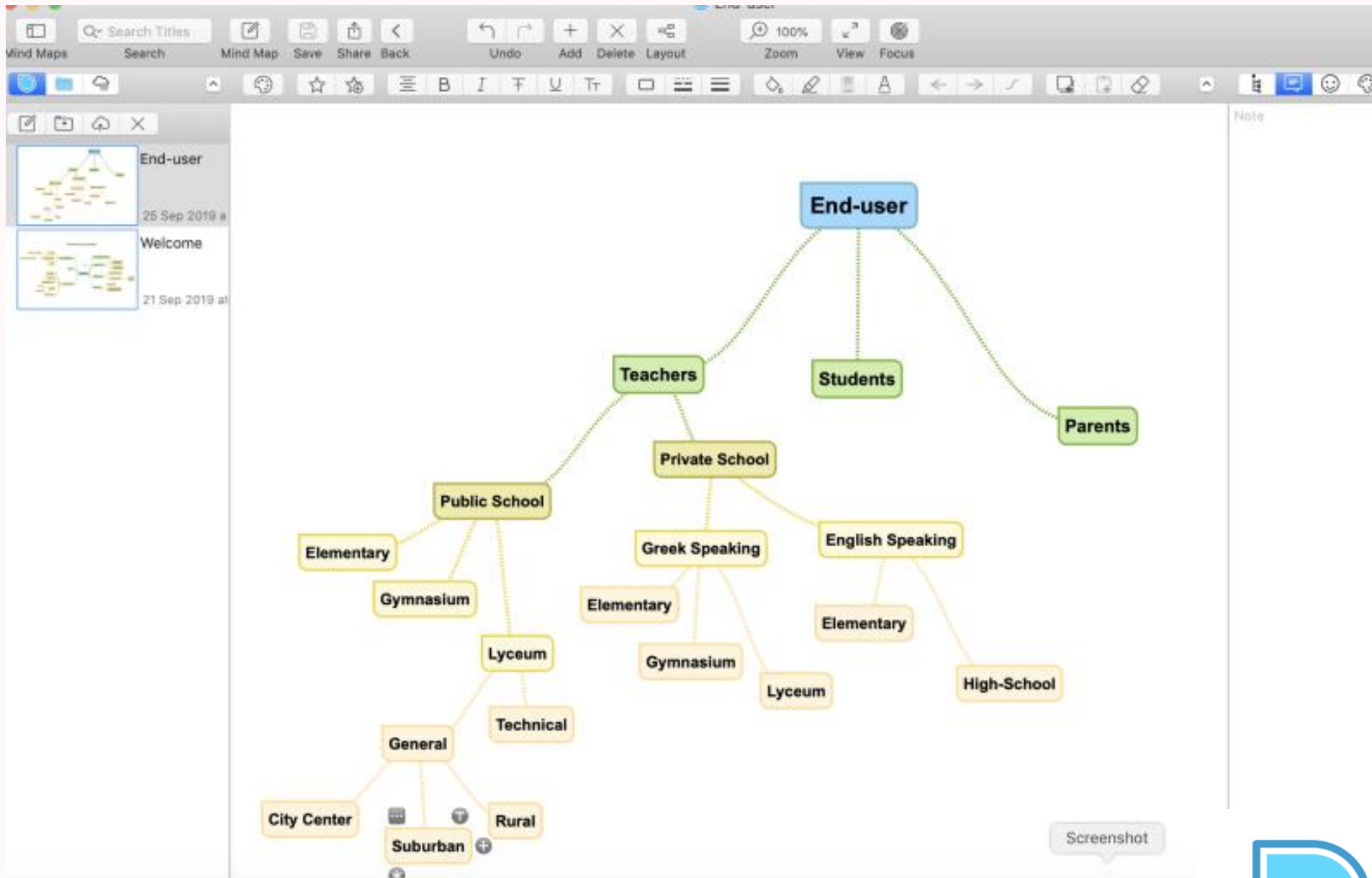
- Ad esempio, se stai esprimendo la tua idea come "Voglio creare un social network online per insegnanti e genitori delle scuole superiori per comunicare sui progressi dei loro figli a scuola", potresti bloccarti in un percorso che **non produce un business sostenibile**.
- Inizia invece con "**Voglio migliorare l'educazione con la tecnologia**".
- Allora chiedetevi **perché siete appassionati di questa idea?**
- Se la tecnologia è la tua passione primaria, probabilmente vuoi considerare una gamma più ampia di settori che non solo l'istruzione.
- Se la tua passione è l'educazione, puoi semplicemente segmentare l'industria dell'istruzione, ma **essere aperti ad altre soluzioni** oltre a una che coinvolge un alto grado di tecnologia.

# Passo 1A: Brainstorm (ctd)

- Se hai una nuova tecnologia, probabilmente puoi pensare a un gran numero di settori che potrebbero beneficiare del tuo prodotto.
- Mentre si può avere esperienza di dominio in un determinato campo, quel campo potrebbe non avere buone applicazioni per la vostra tecnologia, in modo da **essere aperti a diversi settori**.
- In seguito, potrai filtrare le tue idee per tenere conto delle tue passioni.

# Esempio di brainstorming

- Missione: Migliorare l'istruzione con la tecnologia
- Chi è il tuo utente finale?
  - Insegnanti, amministratori, genitori, studenti?
- Ogni categoria può essere ulteriormente suddivisa.
- Ti stai concentrando sugli utenti finali nelle università o nelle scuole superiori?
  - A quali diversi tipi di scuole sono associati questi utenti finali?
  - In quali paesi e regioni gli utenti finali lavorano e vivono?



Screenshot



SimpleMind







Quando segmenti il tuo mercato, scoprirai che ci sono molti segmenti e che le categorie apparentemente ampie hanno molte differenze importanti.

Segmenta prima e poi determina se le categorie sono abbastanza comuni da fondere.



# Esempio di brainstorming



- Identificare le diverse attività svolte dall'utente finale.
- Potresti trovare abbastanza somiglianze tra alcune sottocategorie che puoi raggrupparle, a seconda di quale sia la tua idea, ma lo scoprirai durante la tua ricerca di mercato primaria.
- Non iniziare a combinare le categorie senza sapere di più sul tuo cliente.
- Una domanda utile da porre è: **perché il consumatore dovrebbe acquistare un prodotto in un particolare segmento industriale?**
  - Per la segmentazione dell'istruzione di cui sopra, perché un genitore dovrebbe acquistare un prodotto che migliora l'istruzione?

# Passo 1A: Brainstorm



- Sii ampio ed espansivo quando segmenti gli utenti finali per il tuo nuovo prodotto.
  - Ora stai brainstorming; successivamente, restringerai l'elenco non appena inizi ad analizzare ogni segmento.
- Risultato del brainstorming: Hai *identificato numerosi potenziali utenti finali e applicazioni* per la tua idea o tecnologia.

## Passo 1B: Stretto



- Il tuo prossimo compito è quello di elencare le **migliori 6-12 opportunità di mercato particolarmente interessanti**
- Un'opportunità di mercato consiste in un utente finale specifico e una o una manciata di applicazioni.
- Mentre fai ricerche di mercato primarie, l'applicazione specifica che hai in mente potrebbe non essere quella che l'utente finale sta cercando, quindi è meglio concentrarsi sugli utenti finali per ora.

# Come identificare le opportunità di mercato?

- Il cliente target è ben finanziato?
  - Se il cliente non ha denaro, il mercato non è attraente perché non sarà sostenibile e fornirà un flusso di cassa positivo per la nuova impresa.
- Il cliente target è facilmente accessibile alla tua forza vendita?
  - Il tuo prodotto passerà attraverso iterazioni di miglioramento molto rapidamente, e il **feedback diretto dei clienti è una parte essenziale** di quel processo. Inoltre, poiché il tuo prodotto è sostanzialmente nuovo e mai visto prima (e potenzialmente dirompente), terze parti potrebbero non sapere come essere efficaci nel creare domanda per il tuo prodotto.
- Il cliente target ha un motivo convincente per acquistare?
  - Il cliente comprerebbe il tuo prodotto invece di un'altra soluzione simile? O, il contenuto del cliente con qualsiasi soluzione è già in uso? Ricorda che in molte occasioni, la tua concorrenza principale sarà **il cliente che non fa nulla.**

# Come identificare le opportunità di mercato?

- Puoi oggi, con l'aiuto dei partner, consegnare un intero prodotto?
  - Nessuno vuole comprare un nuovo alternatore e installarlo nella propria auto, anche se l'alternatore è molto meglio di quello che hanno attualmente.
  - Vogliono comprare un'auto. Cioè, vogliono acquistare un'intera soluzione funzionale, non assemblarne una.
  - Probabilmente dovrai lavorare con altri fornitori per fornire una soluzione che incorpora il tuo prodotto, il che significa che dovrai convincere altri produttori e distributori che il tuo prodotto vale la pena integrare nei loro flussi di lavoro.
- C'è una concorrenza radicata che potrebbe bloccarti?
  - Quanto sono forti quei concorrenti, dal punto di vista del cliente (non dal tuo punto di vista o dal punto di vista tecnico)?
  - La concorrenza può bloccarti dall'iniziare un rapporto d'affari con un cliente?
  - E come si distingue da ciò che il cliente percepisce come alternative?

# Come identificare le opportunità di mercato?

- Se vinci questo segmento, puoi sfruttarlo per entrare in segmenti aggiuntivi?
  - Se domina questa opportunità di mercato, ci sono opportunità adiacenti in cui puoi vendere il tuo prodotto con solo lievi modifiche al tuo prodotto o alla tua strategia di vendita?
  - O dovrai rivedere radicalmente il tuo prodotto o strategia di vendita al fine di sfruttare ulteriori opportunità di mercato e avere difficoltà a scalare la tua attività.
- Il mercato è coerente con i valori, le passioni e gli obiettivi del team fondatore?
  - Vuoi assicurarti che gli obiettivi personali dei fondatori non si accompagnino agli altri criteri presentati qui.

# Come identificare le opportunità di mercato?

- Inizia ponendo queste domande a livello industriale.
- Quindi, considera quali sarebbero le risposte per l'utente finale del tuo prodotto.
- All'interno di un settore, se hai segmentato i tuoi potenziali utenti finali ramificando in molte categorie, **fai le domande a ogni livello di ramificazione**.
- Il tuo fattore limitante è il **tempo**—studierai in profondità ciascuno di questi mercati e non hai il tempo di prendere in considerazione un numero illimitato di opzioni.
  - Le opportunità di mercato da sei a dodici sono più che sufficienti, con un numero realistico molto **più vicino a sei** rispetto a **dodici**.



# Passo 1C: Ricerca di mercato primario



- **Ricerca di mercato primario**: parlare direttamente con i clienti e osservare i clienti ti aiuterà a capire meglio quale opportunità di mercato è migliore.
  - Se c'è già un rapporto di ricerche di mercato là fuori con tutte le informazioni di cui hai bisogno, probabilmente è troppo tardi per la tua nuova impresa.
- Raccoglierai la maggior parte delle tue informazioni dall' **interazione diretta con potenziali clienti reali sulle loro situazioni, punti di dolore, opportunità e informazioni di mercato**.
- Mentre dovresti scoprire cosa puoi su clienti e mercati prima di parlare con i potenziali clienti, è impossibile sopravvalutare l'importanza di fare ricerche dirette sui clienti!
  - tutte le altre fonti di informazione e conoscenza sono spesso superficiali e probabilmente di valore minimo.

# Passo 1C: Ricerca di mercato primario



- L'obiettivo della ricerca di mercato primario è quello di comprendere i **punti di dolore** dei clienti, e in seguito progettare una soluzione che sarà di grande valore per loro.
- Per fare ciò, è necessario comprendere a fondo le **questioni sottostanti** e le **fonti di opportunità**, sia **parlando** con loro o, ancora meglio, **guardandoli mentre** lavorano ("*ricerca osservativa primaria*").
- Vorrai parlare con il maggior numero di utenti finali possibile, ma le persone che non sono utenti finali possono anche darti preziosi consigli o potrebbero indicarti nella giusta direzione.

# Lettura Incarico



## Leggi i seguenti articoli:

- **Come condurre un sondaggio di ricerca di mercato per la tua idea di avvio?** di Nick Freiling, Startup Grind
  - <https://medium.com/startup-grind/how-to-conduct-a-market-research-survey-for-your-product-idea-d048dc080259>
- **Come Superhuman ha costruito un motore per trovare il prodotto/mercato Fit** di Rahul Vorha.
  - <https://firstround.com/review/how-superhuman-built-an-engine-to-find-product-market-fit/>



# Video Incarico



## Guarda i seguenti video:

- **Come fare la segmentazione di mercato di** Bill Aulet, MIT Open Courseware
  - <https://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-390-new-enterprises-spring-2013/video-tutorials/lecture-6/>
- **Costruire prodotti, parlare con gli utenti e crescere** da Adora Cheung, Startup School, Y Combinator.
  - <http://startupclass.samaltman.com/courses/lec01/>
- **Idee, prodotti, squadre e esecuzione parte II** di Dustin Moskowitz, Sam Altman, Y Combinator.
  - <http://startupclass.samaltman.com/courses/lec02/>
- **Come ottenere idee e come misurare?** di Stewart Butterfield & Adam D'Angelo, Y Combinator.
  - <https://www.startupschool.org/videos/3>

Sezione 2a: Chi è il tuo cliente?

# Parlare con i clienti



# Riferimento

## Lettura



"UX per Lean Startups." Laura Klein, O'Reilly, 2013.

# Come parlare con i potenziali clienti?

- Quando si parla con potenziali clienti, **incoraggiare il flusso di idee**; **non tratteneteli** o cercate di **ottenere un impegno**.
- Se il potenziale cliente percepisce che stai cercando di vendergli qualcosa, cambierà il loro comportamento; o diranno poco o diranno cose che sono legate all'opportunità di mercato che sembri presentarle, piuttosto che fornirti nuove idee innovative per i mercati.
  - Di conseguenza, otterrai meno dati di mercato e ciò che otterrai sarà distorto.
- Allo stesso modo, **non dovresti contare sul tuo cliente per progettare il tuo prodotto** o dirti la risposta ai loro problemi.

# Fattori chiave per raccogliere informazioni accurate

- Devi avere un alto livello di curiosità intellettuale.
- Devi avere paura di salire al telefono, in macchina o su un aereo per perseguire queste informazioni.
- Devi avere la capacità di ascoltare e convincere le persone a parlare.
- Devi essere di mentalità aperta e imparziale, e non presupporre mai una soluzione (indagine, non difesa).
- Devi avere la capacità di spiegare quale potrebbe essere l'essenza della tua offerta proposta come pur essendo flessibile.
- Devi avere tempo e pazienza da dedicare a questo importante passo.



1. Non hai "la risposta" per i tuoi potenziali clienti e le loro esigenze.
2. I tuoi potenziali clienti non hanno "la risposta" per te.
3. Parla con i potenziali clienti in modalità "richiesta", non in modalità "advocacy/vendita". Ascolta quello che hanno da dire, e non cercare di convincerli a comprare nulla.

# Organizza la tua ricerca

Le principali categorie su cui stai cercando di ottenere informazioni per ogni mercato sono:

- 1. Utente finale:** Chi userebbe specificamente il tuo prodotto? L'utente finale è spesso il tuo "campione", di cui hai bisogno a bordo in modo che il tuo prodotto sia adottato con successo. Hai già ristretto il tuo utente finale, ma come fai ricerche di mercato primarie potresti trovare che la categoria può essere ulteriormente segmentata.
- 2. Applicazione:** Per cosa l'utente finale userebbe il tuo prodotto? Qual è il compito che verrebbe notevolmente migliorato dalla tua nuova impresa?

- 3. Vantaggi:** Qual è il valore effettivo che l'utente finale **otterrebbe dall'uso del tuo nuovo prodotto?** È un risparmio di tempo? Un risparmio sui costi? Ulteriore profitto?
- Clienti principali:** Quali sono i clienti più influenti a cui altri cercano la leadership di pensiero e l'adozione di nuove tecnologie?
- Questi sono a volte indicati come "**clienti di faro**" perché sono così rispettati che quando acquistano, gli altri guardano a loro e seguono il loro vantaggio, guadagnando credibilità istantanea.
  - Alcune persone chiamano questi clienti "**primi utilizzatori**", ma i clienti principali non sono appassionati di tecnologia. Devono essere rispettati da altri come clienti innovativi e di successo che acquistano perché il prodotto fornisce loro un valore reale e non semplicemente vantarsi di diritti.

# Organizza la tua ricerca

- 5. Caratteristiche di mercato:** Che dire di questo mercato potrebbe aiutare o ostacolare l'adozione di nuove tecnologie?
- 6. Partner/giocatori:** Con quali aziende dovrai lavorare per fornire una soluzione che si integri nel flusso di lavoro del cliente? A volte, questa categoria si legherà nella categoria "Attività complementari richieste" di seguito.
- 7. Dimensioni del mercato:** Approssimativamente, quanti potenziali clienti esistono se si raggiunge la penetrazione del mercato al 100 %?

- 8. Concorrenza:** Chi, se qualcuno, sta realizzando prodotti simili — reali o percepiti? Ricorda, questo è dal punto di vista del cliente.
- 9. Attività complementari richieste:** Cos'altro ha bisogno il tuo cliente per ottenere la "soluzione completa", cioè, per ottenere la piena funzionalità dal tuo prodotto?
- Probabilmente dovrai raggruppare il tuo prodotto con prodotti di altri produttori in modo che i clienti possano facilmente acquistare il tuo prodotto e avere funzionalità complete.
  - Per lo meno, dovrai identificare quali altri prodotti il tuo cliente dovrà acquistare per utilizzare il tuo prodotto.

# Organizza la tua ricerca

- È più facile organizzare queste informazioni in una **matrice**, dove:
  - ogni **potenziale opportunità di mercato** è un' **intestazione di colonna**, e
  - ogni **categoria di informazioni** è una **riga**.
- Ci possono essere altre categorie che sono rilevanti per la vostra situazione.
- Inoltre, alcune delle righe nella matrice di esempio potrebbero non essere necessarie per la tua situazione; ma questo formato generale può essere un buon punto di partenza per personalizzare come appropriato.

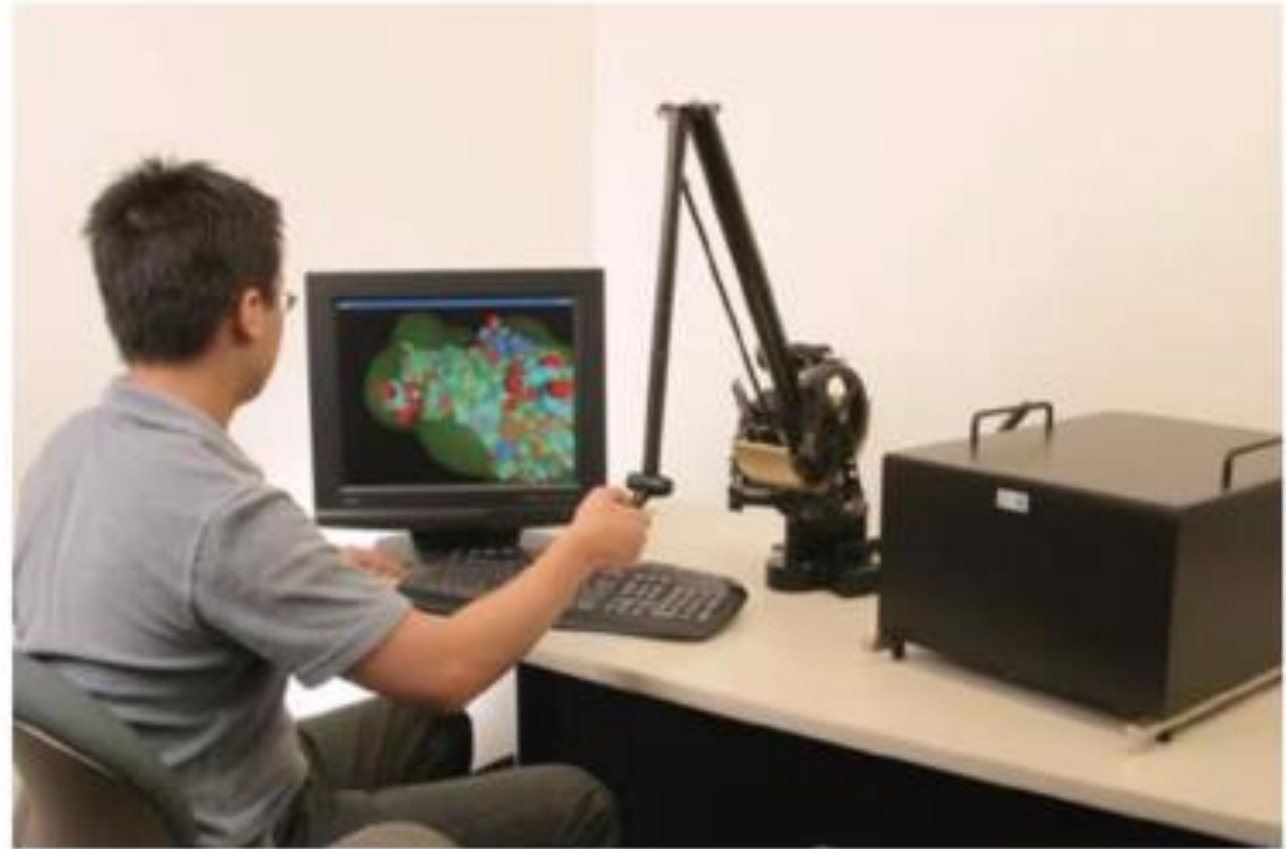
**Table I.1** The SensAble Market Segmentation Chart

Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C.H.I.	Prototyping
<b>End User</b>	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	• Med Student • Surgeon	• Surgeon	• Geophysicist	• Blind Person	• Engineer
<b>Application</b>	• Sculpt • Animation • Paint	• Sculpt • Paint • Modeling	• Segmentation • Navigation • Surgical planning • Diagnosis	• Training • Surgical planning	• Ophthalm. Surgery • Neurosurgery	• View enhancement • Drill plan	• H.U.I.	• Design review • Model evaluation
<b>Benefits</b>	• Ease of use • Reduce cycle	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Ease of use • Increase accuracy	• Increase accuracy	• Increase accuracy	• Increase yields	• Increase access, "mainstream"	• Reduce cycle • Improve designs
<b>Lead Customers</b>	• Disney • ILM • Dreamworks	• Toyota • Ford • Rollerblade	• Brigham & Women's • German Cancer Rsrch	• U. of Colorado • Penn • BDI	• Dr. Ohgami • Ottawa Eye	• BHP • WMC / CSIRO	• Certec • U. of Delaware	• Volkswagen • Stratasys • Toyota
<b>Market Characteristics</b>	• Early adopt. • High-priced talent • High growth	• Dislike CAD & computers • High-priced talent	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Early adopt • High-priced talent • HMO • Not computer automated	• Late main. • Oligopoly	• Late main. • No money • Gov't sponsor	• Mainstream • Pressure to reduce prod. cycle
<b>Partners/ Players</b>	• Alias • Soft Image • Discrete Logic	• PTC • Alias • Imageware	• GE • Siemens • Picker	• Smith & Neph • Heartport • Ethicon • US Surgical	• Toshiba • Hitachi	• Landmark • Fractal Graphics	• IBM • Apple • SUN • HP • Microsoft	• PTC • Solid Works
<b>Size of Market</b>	40,000			X0,000	X,000	X,000	X,000,000	X00,000
<b>Competition</b>	Watcom			Immersion	None yet	None yet		None yet
<b>Platform</b>	• SGI • Windows	• SGI • SUN	• SGI • SUN	?	None	• SGI • SUN	• Windows	• SUN, HF
<b>Complementary Assets Required</b>	• NURBS • Stylus • Dynamics	• NURBS • Stylus	• Voxels • Stylus • VRML	• 6 DOF • Custom devices	• 3 Finger scaling	• Voxels • Stylus	• Windows I/F • P300	• NURBS • VRML • Dynamics

Mercato potenzia  
Opportunità

Informazioni  
Categoria:

# Caso di studio: Tecnologie Sensable



*Figure 1.2 The Sensable PHANTOM.*

Fonte: *Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo*, Bill Aulet, Wiley 2013.





# Caso di studio: Tecnologie Sensable



Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C.H.I.	Prototyping	V.R.
End User	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	• Med Student • Surgeon	• Surgeon	• Geophysicist	• Blind Person	• Engineer	• Resercher • Designer
Application	• Sculpt • Animation • Paint	• Sculpt • Paint • Modeling	• Segment-ation • Navigation • Surgical planning • Diagnosis	• Training • Surgical planning	• Ophthalm. Surgery • Neurosurgery	• View enhancement • Drill plan	• H.U.I.	• Design review • Model evaluation	• Architect Render • Simulation • Training
Benefits	• Ease of use • Reduce cycle	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Ease of use • Increase accuracy	• Increase use of new tech. • Increase accuracy	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Reduce errors • Increase yields	• Increase access, "mainstream"	• Reduce cycle • Improve designs	• Realism • Increase Accuracy
Lead Customers	• Disney • ILM • Dreamworks	• Toyota • Ford • Rollerblade	• Brigham & Women's • German Cancer Resrch	• U of Colorado • Penn • BDI	• Dr. Ohgami • Ottawa Eye	• BHP • WMC / CSIRO	• Certeo • U Delaware	• Volkswagen • Stratays • Toyota	• Boeing • Corrie Latham • NASA
Market Characteristics	• Early adopt. • High-priced talent • High growth	• Dislike CAD & computers • High-priced talent	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Early adopt • High Priced talent • HMO • Not computer automated	• Late main. • Oligopoly	• Late main • No money • Gov't sponsor	• Mainstream • Pressure to reduce prod. cycle	• Early adopt • Fuzzy ROI • Slow accept
Partners/ Players	• Alias • Soft Image • Discrete Logic	• PTC • Alias • Imageware	• GE • Siemens • Picker	• Smith & Neph • Heartport • Ethicon • US Surgical	• Toshiba • Hitachi	• Landmark • Fractal Graphics	• IBM • Apple • SUN • HP • Microsoft	• PTC • Solid Works	• Sense 8 • Division • Coryphaeus
Size of Market	40,000	X00,000	X0,000	X0,000	X,000	X,000	X,000,000	X00,000	X,000
Competition	Watcom	None yet	None yet	Immersion	None yet	None yet		None yet	• None yet
Platform	• SGI • Windows	• SGI • SUN	• SGI • SUN	↑	None	• SGI • SUN	• Windows	• SUN, HF	• SGI • SUN, HF
Needs	• NURBS • Stylus • Dynamics	• NURBS • Stylus	• Vexels • Stylus • VRML	• 6 DOF • Custom devices	• 3 Finger scaling	• Vexels • Stylus	• Windows I/F • P300	• NURBS • VRML • Dynamics	• Polygons • Dynamics • 2-finger?

# Riepilogo:

## analisi di mercato primaria



Mercato potenziale  
Opportunità

Informazioni su  
Categoria:

## Definisci il tuo mercato: identificare le migliori 6-12 opportunità di

**Table 1.1** The SensAble Market Segmentation Chart

Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C.H.I.	Prototyping
<b>End User</b>	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	• Med Student • Surgeon	• Surgeon	• Geophysicist	• Blind Person	• Engineer
<b>Application</b>	• Sculpt • Animation • Paint	• Sculpt • Paint • Modeling	• Segmentation • Navigation • Surgical planning • Diagnosis	• Training • Surgical planning	• Ophthalm. Surgery • Neurosurgery	• View enhancement • Drill plan	• H.U.I.	• Design review • Model evaluation
<b>Benefits</b>	• Ease of use • Reduce cycle	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Ease of use • Increase accuracy	• Increase use of new tech. • Increase accuracy	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Reduce errors • Increase yields	• Increase access, "mainstream"	• Reduce cycle • Improve designs
<b>Lead Customers</b>	• Disney • ILM • Dreamworks	• Toyota • Ford • Rollerblade	• Brigham & Women's • German Cancer Rsrch	• U. of Colorado • Penn • BDI	• Dr. Ohgami • Ottawa Eye	• BHP • WMC / CSIRO	• Certec • U. of Delaware	• Volkswagen • Stratasy • Toyota
<b>Market Characteristics</b>	• Early adopt. • High-priced talent • High growth	• Dislike CAD & computers • High-priced talent	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Early adopt • High-priced talent • HMO • Not computer automated	• Late main. • Oligopoly	• Late main. • No money • Gov't sponsor	• Mainstream • Pressure to reduce prod. cycle
<b>Partners/ Players</b>	• Alias • Soft Image • Discrete Logic	• PTC • Alias • Imageware	• GE • Siemens • Picker	• Smith & Neph • Heartport • Ethicon • US Surgical	• Toshiba • Hitachi	• Landmark • Fractal Graphics	• IBM • Apple • SUN • HP • Microsoft	• PTC • Solid Works
<b>Size of Market</b>	40,000	X00,000	X0,000	X0,000	X,000	X,000	X,000,000	X00,000
<b>Competition</b>	Watcom	None yet	None yet	Immersion	None yet	None yet		None yet
<b>Platform</b>	• SGI • Windows	• SGI • SUN	• SGI • SUN	• ?	None	• SGI • SUN	• Windows	• SUN, HF
<b>Complementary Assets Required</b>	• NURBS • Stylus • Dynamics	• NURBS • Stylus	• Voxels • Stylus • VRML	• 6 DOF • Custom devices	• 3 Finger scaling	• Voxels • Stylus	• Windows I/F • P300	• NURBS • VRML • Dynamics



# Importanza primaria della ricerca di mercato



- La ricerca di mercato primaria è fondamentale per il tuo successo.
- Questo è l'unico modo per raccogliere le informazioni preziose che non sono disponibili altrove e capirete cosa c'è dietro le informazioni.
- Una volta che hai fatto questa ricerca di mercato primaria, potrebbe essere le informazioni più preziose che avrai.
- Una buona ricerca diretta dei clienti è fondamentale per questo processo; non sarai in grado di pensare semplicemente attraverso il profilo utente da solo.

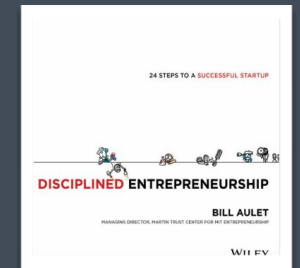
*Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# Video Incarico



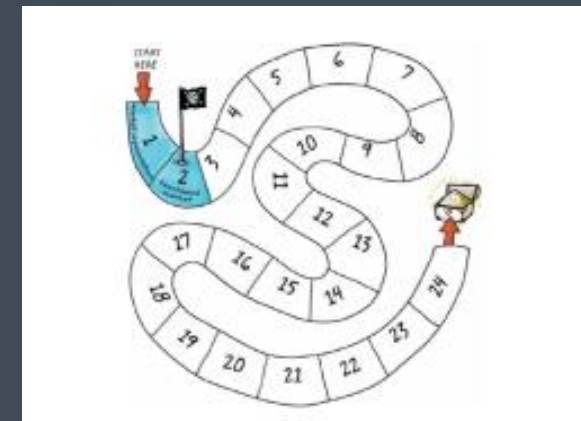
**Guarda il seguente video e scrivi un breve riassunto critico:**

- **Come trovare il mercato del prodotto** adatto di David Rusenko, Y Combinator (2018).
  - <https://www.youtube.com/watch?v=0LNQxT9LvM0>



Sezione 2a: Chi è il tuo cliente?

# Passo 2: Seleziona Beachhead Market



# Passo 2: Gli Obiettivi

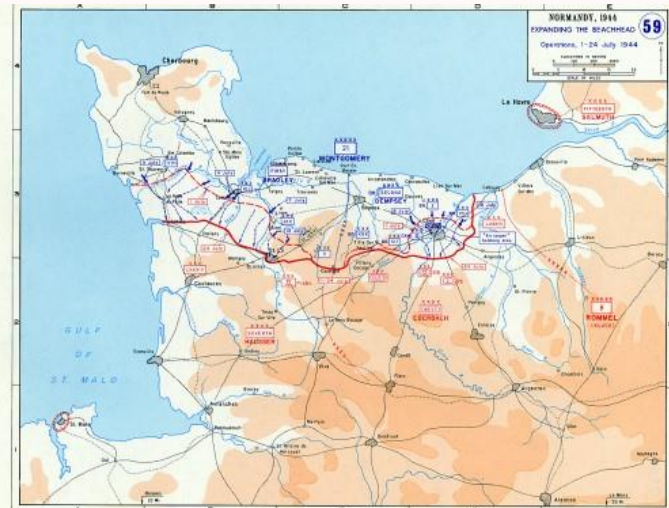
- Analizza le tue migliori opportunità di mercato da 6 a 12 e **scegline una da perseguire.**
- Ulteriormente segmentare quel mercato per determinare il vostro mercato di **testa di spiaggia.**

*La scelta di un mercato delle teste di spiaggia fa parte del processo critico di restringere l'attenzione e l'attenzione a un'area critica di attacco.*

- Quando alle persone vengono dati quelli che sembrano essere più percorsi per il successo, cercheranno di mantenere tutti i percorsi come opzioni.
- Tuttavia, **la scelta di un percorso specifico** avrebbe garantito loro il **maggior successo**. [Dan Ariely]
- Scegliendo **un mercato unico in cui eccellere**, la tua startup può stabilire più facilmente una posizione di mercato forte e, si spera, uno stato di flusso di cassa positivo, prima che esaurisca le risorse.
- Concentrandoti in questo modo, ti posizionerai per raggiungere più rapidamente il passaparola positivo (WOM) che può essere la fonte di successo o fallimento per gli imprenditori.

# Testa di spiaggia

- Se un esercito vuole invadere il territorio nemico con accesso all'acqua, l'esercito può utilizzare una **strategia di testa di spiaggia**:
- L'esercito atterra una forza su una spiaggia in territorio nemico, controllando quell'area come base per sbarcare più truppe e rifornimenti e per attaccare altre aree nemiche.





# Mercato delle teste di spiaggia

Il **tuò beachhead market** è dove:

- una volta ottenuta una quota di mercato dominante,
- avrai la forza di **attaccare i mercati adiacenti** con diverse offerte,
- costruire un'azienda più grande con ogni nuovo seguito.

# Evitare l'analisi — paralisi

- In molti casi, ci sono molteplici percorsi per il successo, quindi non è imperativo scegliere il mercato migliore in assoluto.
- Pertanto, iniziate a fare, piuttosto che rimanere bloccati nella "paralisi di analisi".
  - Il tuo obiettivo è quello di avviare un'azienda, non diventare un analista di mercato professionale.
  - L'azione produrrà dati reali che ti diranno rapidamente se il mercato sarà o non sarà fattibile.
  - Se quello che hai selezionato non è un mercato praticabile, si spera ancora di avere tempo e risorse per tornare alla matrice e tentare un secondo mercato.

# È una buona testa di spiaggia?



# Come scegliere una testa di spiaggia?

## Sette criteri:

1. Il cliente target è ben finanziato?
2. Il cliente target è facilmente accessibile alla tua forza vendita?
3. Il cliente target ha un motivo convincente per acquistare?
4. Puoi oggi, con l'aiuto dei partner, consegnare un intero prodotto?
5. C'è una concorrenza radicata che potrebbe bloccarti?
6. Se vinci questo segmento, puoi sfruttarlo per entrare in segmenti aggiuntivi?
7. Il mercato è coerente con i valori, le passioni e gli obiettivi del team fondatore?

- È meglio evitare di selezionare i mercati più grandi o molto grandi, anche se sembrano i segmenti "migliori".
  - Il primo mercato che attacchi sarà un'esperienza di apprendimento significativa per te, quindi stai meglio imparare in un mercato più piccolo dove puoi ottenere rapidamente un'elevata esposizione tra la base di potenziali clienti.
- Scegli un mercato più piccolo, ad esempio, se vivi in una piccola regione geografica, inizia lì prima di provare a lanciare in una regione più grande.

# E poi, segmentare ulteriormente!

- Quando inizi a concentrarti sul tuo mercato, riconoscerai rapidamente che quasi sicuramente può essere segmentato in mercati più piccoli.
- Questa è **una buona pratica** standard.
  - Non dovresti preoccuparti di essere concentrato su un mercato troppo piccolo: Vuoi iniziare in un mercato in cui hai una grande capacità di dominare in un periodo di tempo relativamente breve; un mercato ristretto e mirato è il modo migliore per farlo.

# Quando ti fermi?

Come fai a sapere se il tuo mercato è sufficientemente mirato?

## • Tre criteri:

- Tutti i **clienti sul mercato acquistano prodotti simili**.
- I clienti all'interno del mercato hanno un **ciclo di vendita simile e si aspettano che i prodotti forniscano valore in modi simili**.
- I **tuo i venditori possono passare dalla vendita a un cliente alla vendita a un cliente diverso** ed essere ancora molto efficaci con poca o nessuna perdita di produttività.
- C'è "**passaparola**" tra i clienti nel mercato, il che significa che possono servire come riferimenti convincenti e di alto valore l'uno per l'altro nell'effettuare acquisti.

# Caso di studio: nanoparticelle per il mercato della protezione solare



- Invenzione: come sintetizzare più rapidamente nanoparticelle per usi medici. Una particolare applicazione era un rivestimento polimerico su scala nanometrica che si lega alla pelle e può rilasciare lentamente farmaci per un periodo di 24 ore.
- Ha trascorso settimane a ricercare diverse applicazioni per questo polimero, comprese **le applicazioni mediche** negli ospedali e nei servizi ambulatoriali, compreso il trattamento del cancro.
- Un altro segmento di mercato considerato era **la protezione solare**, utilizzando la funzione di rilascio del tempo per rilasciare lentamente sostanze chimiche che bloccano il sole per un lungo periodo di tempo.
- Un mercato di consumo come la protezione solare richiedeva **meno tempo e denaro rispetto ai mercati medici**, che hanno bisogno di una revisione approfondita della FDA. Il mercato dei consumatori consentirebbe al team di lavorare a stretto contatto con i clienti reali e ottenere un ciclo di feedback in modo da poter sviluppare in modo più efficiente la tecnologia in un prodotto.
- Tuttavia, il **mercato della protezione solare si è rivelato troppo grande e troppo diversificato** per il team, che ha continuato a sottosegmentare il mercato attraverso la ricerca dei clienti primari. Alla fine, si sono stabiliti su uno dei sottosegmenti, **atleti estremi nei loro trent'anni che fanno triatlons**. Questi atleti sono estremamente competitivi con un sacco di reddito disponibile che spendono per la loro forma fisica. Quando il team si è avvicinato a un certo numero di questi atleti con la loro idea, sono stati estremamente positivi verso il concetto (o potenziale prodotto). Il team ha anche capito che se questi atleti estremi acquistassero il prodotto, altri mercati sarebbero più facili da entrare.

*Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013*

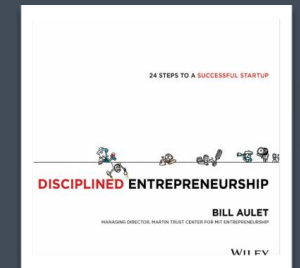




# Video Incarico

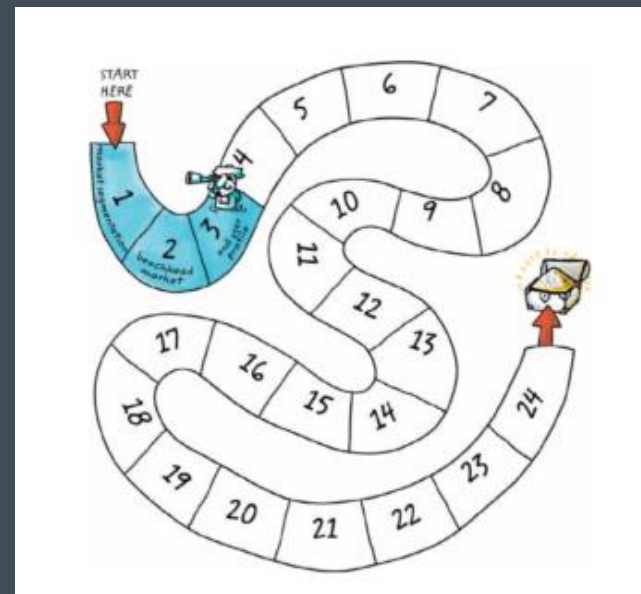


- Cos'è un Beachhead Market di Bill Aulet, MIT Open Courseware
  - <https://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-390-new-enterprises-spring-2013/video-tutorials/lecture-7/>



Sezione 2a: Chi è il tuo cliente?

# Passo 3: Crea un profilo utente finale





# Chi è il "cliente"?

- Ogni cliente in realtà è costituito **da un utente finale** e da un' **unità decisionale**.
- **Utente finale**: L'individuo (una persona reale!) che utilizzerà il tuo prodotto.
  - L'utente finale è solitamente un membro della famiglia o dell'organizzazione che acquista il prodotto. È molto probabile che sia parte integrante dell'unità decisionale, ma **può** essere o **meno la persona più importante** al suo interno.
- **Unità decisionale**: L'individuo(i) che deciderà se il cliente comprerà il tuo prodotto, composto da:
  - **Campione**: La persona che desidera che il cliente acquisti il prodotto; spesso l'utente finale.
  - **Principale Acquirente Economico**: La persona con l'autorità di spendere soldi per acquistare il prodotto. A volte questo è l'utente finale.
  - **Influencer, Veto Power, Dipartimento Acquisti** e così via: Persone che hanno influenza o controllo diretto sulle decisioni dell'Acquirente Economico Primario.
- Il tuo focus sarà sull'utente finale, perché **se l'utente finale non vuole il tuo prodotto, non sarai in grado di raggiungere il tuo cliente**.

- Che cos'è? Descrizione di un sottoinsieme ristretto di utenti finali con caratteristiche simili e con esigenze simili.
- Perché è necessario?
  - Devi costruire la tua attività in base [al cliente che stai servendo](#), piuttosto che spingere il prodotto o il servizio che vuoi vendere sul mercato.
  - Ti aiuta a conoscere il tuo **cliente target**
  - Cercare di vendere un prodotto a un'ampia varietà di utenti finali non è focalizzato. La tua strategia di vendita potrebbe non essere altrettanto efficace sia per i 25 anni che per i bambini di 50 anni; i set di funzionalità possono variare a seconda delle priorità dell'utente finale.
  - **Non** cercare di descrivere **ogni** utente finale.
- Attenzione!
  - Cerca un sottoinsieme utente nello stesso modo in cui hai cercato un mercato delle teste di spiaggia.
  - In genere richiede molto tempo, pensiero e ulteriori ricerche.
    - Anche nella tua stretta testa di spiaggia, gli utenti finali non sono tutti uguali.
    - Ulteriore attenzione scegliendo una [specifica demografia](#) degli utenti finali.

# Caratteristiche del profilo dell'utente finale

- Qual è il loro genere?
- Qual è la loro fascia di età?
- Qual è il loro range di reddito?
- Qual è la loro posizione geografica?
- Cosa li motiva?
- Cosa temono di più?
- Chi è il loro eroe?
- Dove vanno in vacanza? Per cena? Prima del lavoro?
- Quali giornali leggono? Siti web? Quali programmi televisivi guardano?
- Qual è il motivo generale per cui stanno acquistando questo prodotto? Risparmio? Immagine? Pressione dei pari?
- Cosa li rende speciali e identificabili?
- Qual è la loro storia?

Potresti non essere ancora in grado di rispondere a molte delle domande di cui sopra; potrebbero anche non essere rilevanti per la tua situazione, o quindi potresti pensare a questo punto. Rivedrai molte di queste domande e molto di più con maggiore specificità quando costruirai la Persona.

- Enorme vantaggio: puoi avere una profonda comprensione del tuo cliente che potrebbe essere un fattore critico per il tuo successo:
  - Non dovrai fare affidamento su ipotesi, che sono spesso imprecise su chi è il tuo utente finale e cosa vogliono.
- Se non hai qualcuno della demografia già nel tuo team fondatore, dovresti assumere un utente finale target per il tuo team esecutivo.

# Caso di studio: Sensible



- Identificati possibili utenti finali

Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C.H.I.	Prototyping
End User	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	• Med Student • Surgeon	• Surgeon	• Geophysicist	• Blind Person	• Engineer

- L'industria del design industriale ha rispettato i sette criteri per la selezione delle teste di spiaggia:
  - Un buon finanziamento, facilmente accessibile alle vendite, ha motivi convincenti per l'acquisto, la fattibilità della consegna del prodotto, la mancanza di concorrenza radicata, la facilità di fare leva su segmenti aggiuntivi, coerenti con i valori e gli obiettivi.

*Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013*



# Selezione del mercato delle teste di spiaggia



- Ulteriori analisi hanno dimostrato che i progettisti industriali potevano e dovrebbero essere suddivisi in **tre gruppi distinti**:
  - Un gruppo gestisce forme rettangolari con spigoli taglienti, incorporando molta geometria semplice.
  - Un secondo gruppo gestisce forme altamente stilizzate con superfici lisce, meglio rappresentate da equazioni matematiche.
  - Un terzo gruppo lavora con forme altamente organiche e scolpite, spesso disegnando con l'argilla.
- Il prodotto Sensable era più adatto per la progettazione di forme libere, quindi il terzo gruppo era il mercato ottimale su cui concentrarci.
- I clienti di questo gruppo erano principalmente aziende di giocattoli e calzature con ampi studi di argilla e molti scultori tra i loro designer

*Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013*

# Selezione del mercato delle teste di spiaggia

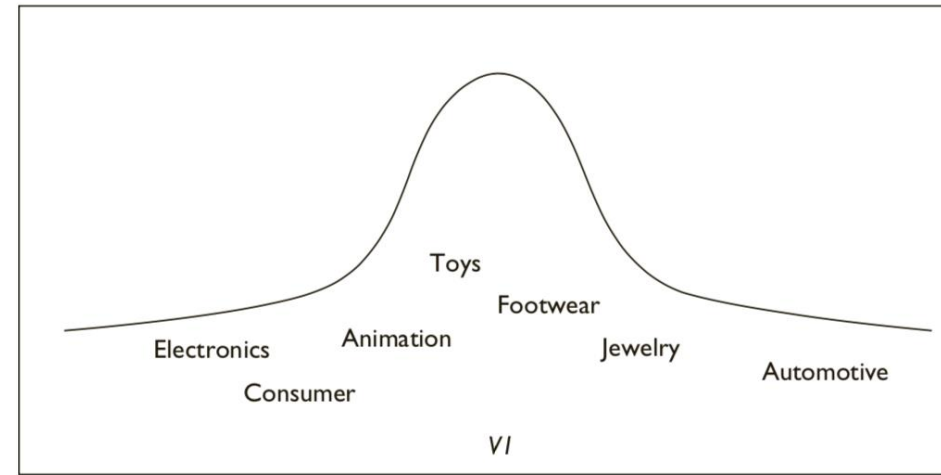


- Le **aziende di giocattoli e calzature** potevano essere raggruppate come un unico mercato, perché i designer industriali nel settore dei giocattoli e delle calzature hanno agito in modo simile che soddisfacevano completamente le tre condizioni di un mercato delle teste di spiaggia presentate in precedenza:

- **Acquista prodotti simili:** Entrambi hanno usato un sacco di argilla per scolpire forme d'arte 3D altamente organiche che sono state spedite in Cina con un programma molto stretto.
- **Avere un ciclo di vendita simile:** Comprerebbero gli stessi prodotti di design e li utilizzerebbero allo stesso modo. Le pressioni che hanno dovuto affrontare erano le stesse. I processi di vendita e le proposte di valore erano identici.
- **"La parola della bocca" esiste:** Inoltre, in un segno molto significativo, i designer si sono spesso spostati tra le aziende di giocattoli e scarpe per far avanzare la loro carriera; appartenevano addirittura allo stesso sottogruppo della Industrial Design Society of America.

Imprenditoria e disciplina: 24 Passi per una startup di successo. Bill Aulet, Wiley 2013





*Figure 2.1 The toy and footwear markets were our primary focus. The next adjacent markets were likely animation and jewelry, but we would need to do more research when we prepared to scale.*

# Profilo utente finale di SensAble



**Table 3.1** SensAble End User Profile

## **Industrial Designer in Toy and Footwear Companies**

Gender	Male (90%), Female (10%)
Age	24–35, estimating that the average is close to 31
Level at Company	Individual contributor and not a manager
Income	\$50K–\$60K per year, depending on the region
Education	Rhode Island School of Design, Pasadena School of the Arts, or other high-end arts school
History	This is not their first job in the industry so they have some experience. However, this is not their end job either. This is something they will do as long as it is interesting and fulfilling. The industry is tough and they realize they can be laid off if things don't go well. This also leads to a lack of strong attachment to their job, so if another job comes up, they will move on without reservation.

*Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013*



University of Cyprus  
Department of Computer Science



# Profilo utente finale di SensAble



## Context

The designers see themselves as artists, not businesspeople. While they might want to be doing great art outside of the commercial world, they have realized that they need a paycheck to survive and have made that compromise. They may do some art on the side but they also are serious about wanting to create products that show off their artistic skills, and they are frustrated with products that don't properly convey their very specific design intent. Hence they have not given up using clay studios, which convey design intent much better than the new digital tools that are being forced on them. The new tools are engineering tools that have been modified for designers but make it very difficult to convey design intent. While the designers are tech-competent and even savvy when it comes to creative tools, that is not at their core. It is a means to an end. They might have an Apple computer at home and one in their department, but at the office, they are primarily working on their Windows-based PC.

## Personality

The designers like to socialize but would never be confused with fraternity boys. They do not have much money and are careful to not waste it. They drink carefully and/or do light recreational drugs when they go out. They like to sit around and listen to technopop music (like Thomas Dolby) and talk about the arts. They generally wear all black and a good number of them have body piercings and maybe even artfully done tattoos. While they do like to socialize, they can also be quiet and introverted much of the time.

# Caso di studio: Ride-Sharing in Russia



- L'idea: un nuovo servizio di ride-sharing per un gruppo di clienti a Mosca che non avevano un tale servizio.
- Concentrarsi sui driver più giovani esperti di tecnologia che pensavano avrebbe più probabilità di utilizzare il servizio, ed erano interessati a utilizzare la nuova infrastruttura di telefoni cellulari e social media per farlo in modo efficiente in termini di capitale che non era stato possibile prima.

*Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013*



University of Cyprus  
Department of Computer Science



# Profilo utente finale per ride-sharing



- Profilo utente finale iniziale:
  - **Sesso ed età:** sia maschile che femminile, con una fascia di età compresa tra 17 e 40 anni.
  - **Professione:** studenti, giovani professionisti, migranti a Mosca dalle aree rurali della Russia e gestione intermedia.
  - **"Livello sociale":** "medio o alto".
  - **Accettazione della tecnologia:** proprietari di smartphone, tecnologicamente avanzati, early adopter di nuovi prodotti tecnologici e utenti attivi dei social network.

## • **Va tutto bene?**

- Tutti i maschi e le femmine di età compresa tra 17 e 40 anni hanno gli stessi obiettivi, aspirazioni e paure?
- Il mercato delle teste di spiaggia è abbastanza segmentato? Prova "**Perché l'utente finale vorrebbe utilizzare il mio prodotto?**" Domanda per segmentarlo ulteriormente.
- **Cosa significa "livello sociale"** e come puoi essere più specifico?
- **Quale tipo e marca di smartphone** o fornitori di servizi?
- **Quali social network?**

*Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013*



Modulo 3: Imprenditorialità disciplinata

# Sezione 2: Chi è il tuo cliente?





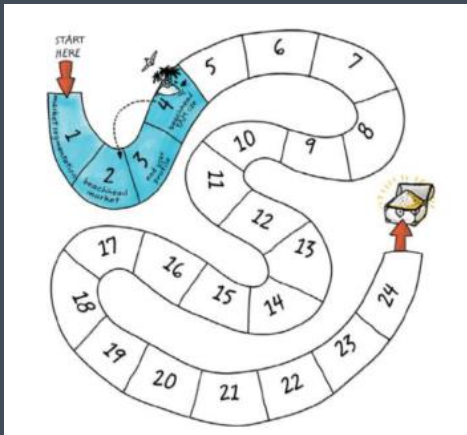
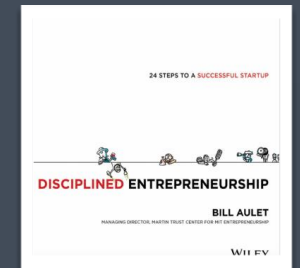
# Sezione 2 Contenuto del sito



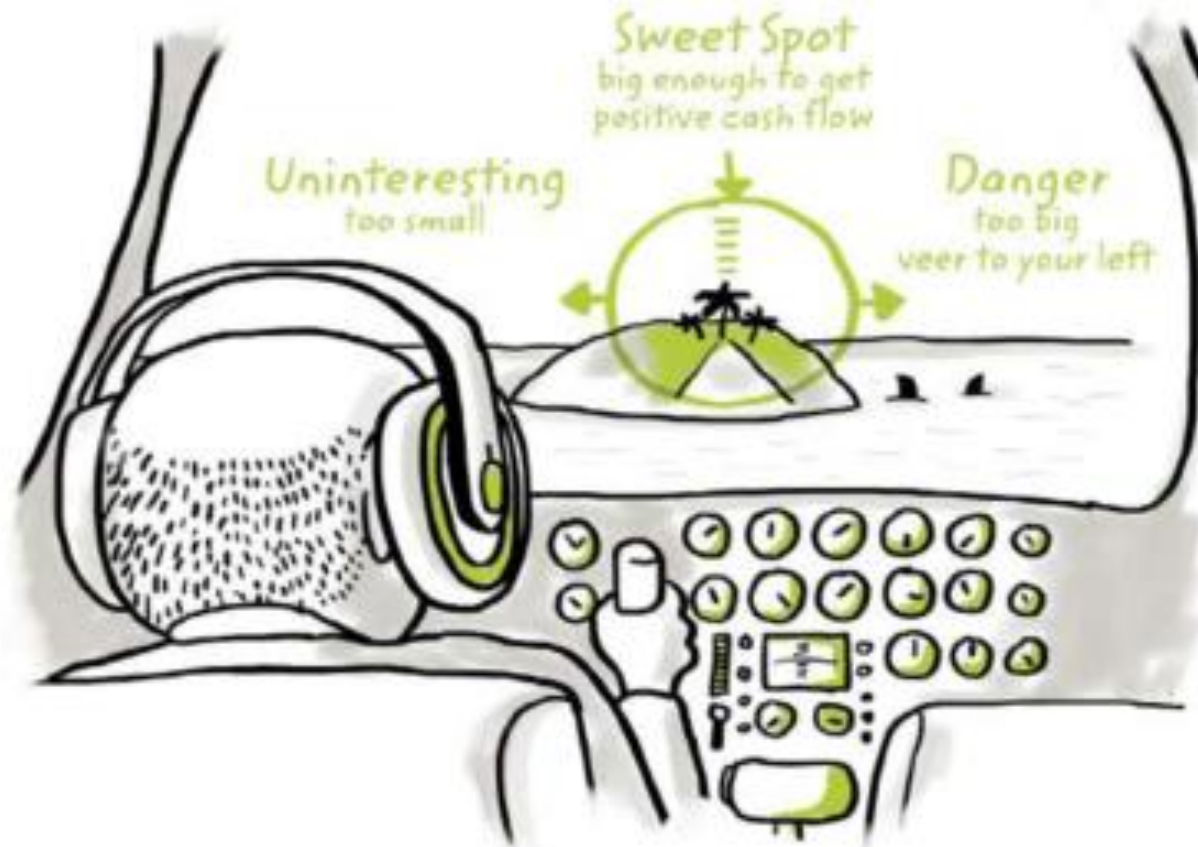
- DH Passo 1: Segmentazione del mercato
- Parlare con i clienti
- DH Passo 2: Seleziona Beachhead Market
- DH Passo 3: Crea un profilo utente finale
- **DH Passo 4: Dimensione totale del mercato Addressable (TAM) di Beachhead Market**
- **DH Passo 5: Persona del mercato di Beachhead**
- Passo 9 di DH: Identifica i tuoi prossimi 10 clienti

Sezione 2b: Chi è il tuo cliente?

# Passo 4: Dimensione totale del mercato indirizzabile (TAM) per il Beachhead Market



- È importante iniziare a **capire le dimensioni del mercato che stai prendendo di mira in anticipo.**
- Si modificherà con il passare del tempo, ma è saggio **pensare a questo punto all'inizio e sviluppare almeno una dimensione di mercato grezza** per sapere che si sta andando nella giusta direzione generale.
- L'approccio:
  - USA i dati demografici del Profilo utente finale per determinare quantitativamente quanto sia grande il tuo mercato delle teste di spiaggia.
  - Utilizzare questo numero di dimensioni di mercato per determinare se è necessario segmentare ulteriormente il mercato per avere un mercato di testa di spiaggia più adeguatamente dimensionato.



Beachhead TAM calculation  
is your sanity check  
that you are headed  
in the right direction

# Mercato totale indirizzabile (TAM)

- Il TAM per il tuo mercato delle teste di spiaggia è la **quantità di entrate annuali, espresse in dollari all'anno, la tua attività guadagnerebbe se raggiungessi la quota di mercato del 100 % in quel mercato.**
- Per calcolare il TAM:
  1. Determinare **quanti utenti finali esistono che si** adattano al tuo profilo utente finale utilizzando un'analisi bottom-up basata su ricerche di mercato primarie
  2. Completa questo con un'analisi dall'alto verso il basso per confermare i tuoi risultati.
  3. Determinare **quante entrate** ogni utente finale vale ogni anno.
  4. **Moltiplicare** i due numeri si traduce nel TAM.

# Cos'è un TAM atteso?

- Stai cercando un mercato che sia **abbastanza grande** per raggiungere la **massa critica**, sviluppare **capacità chiave** e raggiungere un **flusso di cassa positivo nel mercato**.
- Tuttavia, **se il mercato è troppo grande, probabilmente non avrai risorse sufficienti per competere**, e di conseguenza potresti essere sopraffatto e non riuscire o dover raccogliere fondi senza molti precedenti per i potenziali investitori da valutare.
- Gli imprenditori tendono spesso a **gonfiare** il TAM con un eccessivo ottimismo, ma **un gran numero non è necessariamente migliore**.

- Il modo migliore per calcolare il numero di utenti finali che si adattano al tuo profilo utente finale.
- Liste di clienti, associazioni di categoria e altre fonti di informazioni sui clienti possono aiutarti a identificare **quanti clienti ci sono**, così come quanti utenti finali ogni cliente ha.
- A volte questo viene chiamato "**contando il naso**" perché stai diventando molto specifico e sai dove si trova ogni potenziale cliente.

# Analisi dall'alto verso il basso

- Inizia utilizzando ricerche di mercato secondarie, come i rapporti di analisi di mercato, per determinare quanti utenti finali soddisfano caratteristiche diverse.
- Questi dati sono di solito espressi con una piramide invertita che ha diversi livelli orizzontali, dove il livello più basso è il più piccolo e contiene tutti gli utenti finali che incontrano il tuo profilo utente finale.
- Dovrebbe essere complementare all'analisi dal basso verso l'alto per due motivi:
  - Nell'analisi dall'alto verso il basso, **spesso** sopravvalutate il numero di utenti finali sul mercato perché non siete così specifici nella vostra analisi.
  - Troppa analisi dall'alto verso il basso ti porterà a **concentrarti sui fogli di calcolo, non sui clienti.**



# Dagli utenti finali a \$\$\$

- Determinare **quanti ricavi annuali vale un singolo utente finale**.
- Moltiplicare le entrate per utente finale per il numero di utenti finali per calcolare il **TAM in dollari all'anno**.
- Fare alcune ipotesi **su quanto un cliente è disposto a pagare per utente finale**.
  - Basa il numero sui budget dei potenziali clienti che hai identificato.
  - **Quanto spendono oggi** per realizzare ciò che fa il tuo prodotto?
  - **Quanto hanno pagato in passato per altri nuovi prodotti?**
  - **Quanto valore crea il tuo prodotto per loro?**

# Cosa dovrebbe essere il tuo TAM?

- Se il valore stimato del tuo TAM è **inferiore a \$ 5 milioni all'anno**, è possibile che la tua nuova impresa non abbia identificato un mercato abbastanza grande, soprattutto perché gli imprenditori spesso gonfiano le dimensioni del loro mercato e la loro quota di mercato prevista.
- Un TAM iniziale di \$ 5 milioni all'anno potrebbe essere un business di successo, se riesci a catturare il mercato in modo rapido e convincente, soprattutto se i margini lordi sul tuo prodotto sarebbero molto alti (ad esempio, il 90 % — software, applicazioni mobili, modelli di business basati sulle informazioni) e non hai bisogno di molti dipendenti per farlo.
- Ciò potrebbe creare un flusso di cassa positivo dal mercato, che sarebbe un risultato significativo e un buon mercato delle teste di spiaggia.
- In generale, un **TAM che è tra \$ 20 milioni all'anno a \$ 100 milioni all'anno è un buon obiettivo**.  
Qualsiasi cosa **oltre 1 miliardo di dollari solleva certamente bandiere**.

# Perché il calcolo TAM è importante?

- Determinare il TAM è [una parte fondamentale della creazione di un prodotto o servizio di successo](#).
- Avrai bisogno di avere una chiara comprensione del tuo mercato quando presenti la tua idea o tecnologia ad altri, come consulenti e investitori, perché si aspettano che tu presenti una figura TAM e spieghi la tua logica dietro di essa.
- Non spendere una quantità eccessiva di tempo nel calcolo TAM, perché ci saranno anche altri fattori che influenzano il tuo successo, come il margine lordo, la velocità, il potenziale per un mercato dominante e sostenibile.
- Probabilmente ritornerai e rivedrai il calcolo TAM e lo modificherai per renderlo più credibile.
- Sarai anche molto interessato al [tasso di crescita del TAM](#). Si dovrebbe misurare che utilizzando qualcosa chiamato il Compound Annual Growth Rate (CAGR).

# Caso di studio sensibile



- Un'analisi bottom-up in un ragionevole lasso di tempo, ha aiutato a contare i clienti reali:
  - Parlare con alcune aziende di giocattoli
  - Determinare quante altre grandi aziende di giocattoli c'erano, dai dati gratuiti generalmente disponibili presso la biblioteca.
  - Comunicazione personale con il personale della Industrial Design Society of America che ha contribuito a perfezionare la lista.

*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# Quante aziende di giocattoli?



- La consapevolezza che le società di giocattoli esistevano in tre diverse regioni geografiche — Stati Uniti, Asia ed Europa — porta a un'ulteriore segmentazione del mercato.

**Table 4.1** SensAble List of Customers for Toy Industry

<b>Europe</b>	<b>United States</b>	<b>Asia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Synapse</li><li>• Hasbro</li><li>• Schleich</li><li>• Playmobil</li><li>• Mattel</li><li>• Disneyland</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hasbro</li><li>• Mattel</li><li>• Fisher-Price</li><li>• FP Brands</li><li>• Creata</li><li>• Equity Marketing</li><li>• Marketing Store</li><li>• Gemmy</li><li>• Gentle Giant</li><li>• Whitestone</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bandai</li><li>• Tomy</li><li>• Unitec</li><li>• Creata</li><li>• Hermon Industries</li><li>• Luen Shing</li><li>• Mattel</li><li>• Hasbro</li><li>• Equity Marketing</li></ul>

Fonte: *Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo*, Bill Aulet, Wiley 2013.



# Quanti designer industriali?



Fonte: *Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo*, Bill Aulet, Wiley 2013.

- Utilizzando buone relazioni con la base di utenti e costruito fiducia e fiducia, ha contribuito a determinare con alta fiducia quanti designer industriali erano a tre clienti.
- Questi dati hanno portato a:
  - Calcolare la "**densità del design**", il numero di designer per mille dipendenti e il numero di designer per milione di dollari di fatturato.
  - Fare ipotesi istruite su altre aziende in cui non abbiamo avuto abbastanza tempo o connessioni per "contare i nasi".
- Lo stesso processo è stato seguito per l'industria calzaturiera.

# Quante aziende calzaturiere?



## FOOTWEAR INDUSTRY LIST OF CUSTOMERS

- Adidas (United States, Europe, Asia)
- Nike (United States, Asia)
- New Balance (United States)
- Reebok (United States, Europe, Asia)
- Fila (United States, Europe)
- Ecco Design (United States, Europe)
- Stride Rite (United States)
- Spalding (United States)
- Rockport (United States)
- Timberland (United States)
- Wolverine (United States)

- Doc Martens (Europe)
- Alsa (Europe)
- Gabor (Europe)
- Kurt John (Europe)
- Clark (Europe)
- Regra Design (Europe)

- Pou Chen (Asia)
- Feng Tay (Asia)
- ASICS (Asia)



# Previsioni di bilancio



- Determinare **quanto budget per progettista esisteva per ogni cliente**, il che richiedeva dati aggiuntivi e alcune ipotesi e calcoli.
- Iniziato guardando a quanto i clienti spendevano oggi per un prodotto digitale simile ma inferiore, o quello che stavano spendendo per ottenere semplicemente il lavoro senza un prodotto digitale.
- Nonostante gli altri costi che il cliente può sostenere, l'attenzione su **quanto il cliente spende per designer è un punto di dati più facile da tabulare e** sembrava rappresentare al meglio il potenziale di mercato.





# Previsioni di bilancio



- Ogni cliente budgetizzato per un banco di lavoro in argilla per ogni progettista, che quando è completamente attrezzato, costa circa \$ 20.000 per banco negli Stati Uniti e in Europa, con un ciclo di sostituzione quinquennale.
- Ogni cliente ha anche budgetizzato per una workstation digitale e un software per ogni progettista che costa circa \$ 15.000 negli Stati Uniti e in Europa e ha avuto un ciclo di sostituzione di tre anni. Entrambi questi costi sarebbero stati spostati dal prodotto di SensAble. (Abbiamo scoperto che questi due articoli spesso costano meno per le aziende che acquistano per designer con sede in Asia)
- Abbiamo anche incluso un tasso di crescita annuo stimato, basato sulla nostra ricerca di mercato primaria. Anche se non ha influenzato direttamente il calcolo TAM, è stato un utile punto di dati per i passi futuri che potremmo facilmente raccogliere durante questo ciclo di ricerca. Inoltre, un numero di crescita positiva è un buon indicatore di una sana opportunità di mercato.

**Table 4.2** SensAble Technologies Beachhead Market TAM Calculation

	United States	Europe	Asia
Industrial Designers/Sculptors (Toys)	1,500	1,000	1,000
Industrial Designers/Sculptors (Footwear)	750	500	500
Estimated Annual Growth Rate	8%	8%	8%
<b>Primary Market Research:</b>			
Price per clay workbench	\$20,000	\$20,000	\$15,000
Price per digital workstation	\$15,000	\$15,000	\$10,000
Life of physical clay workbenches	5 years	5 years	5 years
Life of digital workstations	3 years	3 years	3 years
Annual expenditure per designer (based on assumption that each designer would otherwise have both a clay workbench and a digital workbench, and we can replace them both with our offering)	\$9,000	\$9,000	\$6,333
<b>TAM Calculation:</b>			
Industrial Designers/Sculptors (Toys)	\$13,500,000	\$9,000,000	\$6,333,333
Industrial Designers/Sculptors (Footwear)	\$6,750,000	\$4,500,000	\$3,166,667
<b>Total TAM for Beachhead (\$/year)</b>	<b>\$20,250,000</b>	<b>\$13,500,000</b>	<b>\$9,500,000</b>



# LetturaIncarico

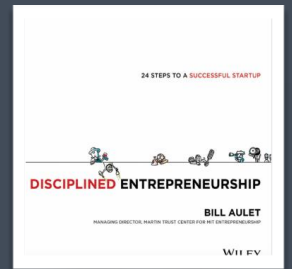


Leggi l'articolo "Come calcolare il tuo mercato totale indirizzabile e fare una grande diapositiva TAM per gli investitori" di David Skok

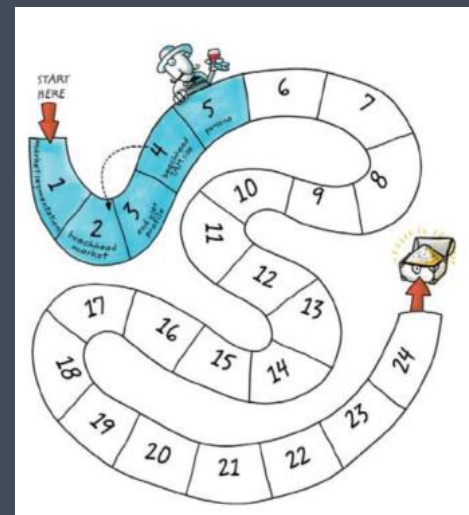
- <https://www.forentrepreneurs.com/calculating-tam/>



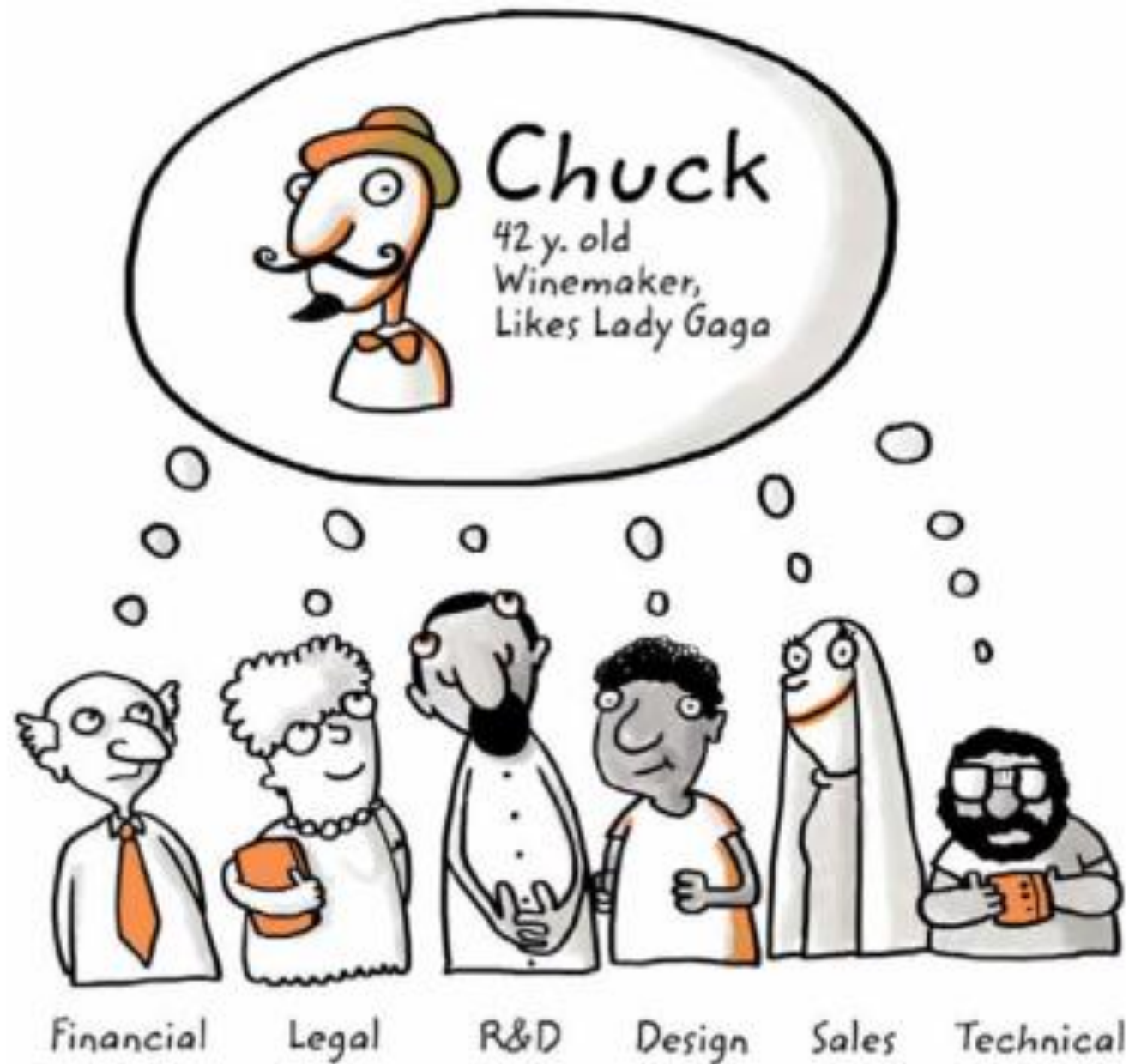
Sezione 2b: Chi è il tuo cliente?



# Passo 5: la Persona per il Beachhead Market



- Scegli **un utente finale** da un potenziale cliente per essere la tua Persona.
- Costruisci una **descrizione dettagliata** di quella **persona reale**.
- Rendere la Persona visibile a tutti nella nuova impresa in modo che venga fatto riferimento su base continuativa.



*The Persona ensures that everyone is unambiguously focused on the same target.*

# Chi è la Persona?

- Una persona che meglio rappresenta il cliente principale per il mercato delle teste di spiaggia.
- Un utente finale di un potenziale cliente che meglio esemplifica il tuo profilo utente finale.
- Rispondi definitivamente a tutte le domande su ciò che i tuoi potenziali clienti potrebbero desiderare.
- Anche se anche una Persona generica può essere utile, è meglio spingere ulteriormente il processo.
- La Persona dovrebbe essere una persona reale, non un composito.
  - Nessun utente finale rappresenta il 100 % delle caratteristiche di ogni utente finale nel tuo profilo utente finale.
  - Ma mentre lavori per definire la Persona, sarai in grado di trovare qualcuno che corrisponda abbastanza bene al profilo. Potrai quindi [concentrare lo sviluppo del tuo prodotto intorno a questo individuo](#).

# Come scegliere la Persona?

***Se avessi un solo utente finale per rappresentare il nostro profilo utente finale, chi sarebbe?***

- Il processo di creazione di una Persona è importante, quindi dovresti coinvolgere tutti i membri chiave del tuo team, indipendentemente dal loro ruolo nel gruppo.
- I membri del team che sono coinvolti nel processo finiranno per godere, abbracciare e ottenere un sacco di valore dal processo di creazione della Persona.
- Prendi le principali ricerche di mercato che hai su alcuni dei clienti più interessati, così come il profilo utente finale, e discuti i pro e contro di rendere ogni cliente la Persona.
- Dopo questa analisi, sceglierai uno per essere la Persona, sapendo che potresti cambiarla più tardi man mano che ottieni maggiori informazioni.
- Non spendere troppo tempo a preoccuparsi se hai la Persona perfetta; fai solo la tua ipotesi migliore e inizia il processo.



- Prepara una **scheda informativa** sulla Persona, sulla base delle informazioni che hai già. Include:
  - Un disegno o una fotografia dell'individuo.
  - Informazioni sulla vita della persona (nato, cresciuto, educazione, famiglia, età, ecc.)
  - Informazioni sul lavoro della persona (quale azienda, quanti anni, formazione, manager, stipendio, metriche di performance se un caso B2B, ecc.).
  - Un elenco con i criteri di acquisto della persona in ordine prioritario.
- Sii **specifico**.
- Identifica i fatti chiave specifici della tua attività che vorrai includere affinché la Persona ti sia utile.

# Dare priorità ai criteri di acquisto

- La definizione delle priorità è molto importante, in quanto queste priorità determineranno le decisioni di acquisto prese da Persona.
- È fondamentale capire come il cliente dà priorità alle sue esigenze e ai suoi desideri.
  - La priorità principale è la preoccupazione che mantiene la Persona sveglia di notte.
  - È la cosa che teme di più o si eccita di più.
  - È ciò che la farà licenziare o promosso e spesso la cosa più visibile che potrebbe andare bene o sbagliato. Una lista fornita dall'utente finale ti farà iniziare, ma quando

- Un elenco fornito dall'utente finale ti consentirà di iniziare con i criteri di acquisto e le loro priorità.
- Dopo aver identificato quali fatti hai e non hai, intervista l'utente finale che è di nuovo la tua Persona e colma le lacune in ciò che sai.
- **Attenzione!**
  - Non puoi necessariamente credere a tutto ciò che l'utente finale ti dice in un colloquio;
  - Dovresti convalidare quello che dicono. Spesso l'utente finale crede effettivamente a quello che sta dicendo, ma in realtà intraprenderà azioni molto diverse.
- Permetti che la conversazione sia aperta, perché probabilmente imparerai ulteriori fatti rilevanti per la tua Persona.
- Vai oltre quello che dice la tua Persona e nota attentamente tutti i dettagli su di lei.
  - La sua scrivania è organizzata?
  - Ha delle foto nel suo ufficio?
  - Che tipo di vestiti indossa?
  - Ci sono caratteristiche particolarmente strane?

# PersonaCaso di studio



**Table 5.1** Chuck Karroll Persona

---

**Facilities Manager, IBM NE Data Center, in Littleton, MA**

---

Environment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Now has just over 20K Blade servers today growing at 15 percent per quarter for the past two years and for the foreseeable future.</li></ul>
Personal Information	<ul style="list-style-type: none"><li>• He is second-generation American (parents from Ireland).</li><li>• Born in Medford, Massachusetts.</li><li>• Medford High to Middlesex Community College.</li><li>• Moved to Winchester.</li><li>• Family with 2 kids (12, 15).</li><li>• Just turned 40 this year.</li></ul>
Career Context	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mid-career, 18 years at IBM and not looking to leave.</li><li>• He is technical in the technician sense, not the engineering development sense.</li><li>• He is maintenance-focused and his vocational degree is relevant.</li><li>• Has been in current job for five years and has had three different managers already but hopes to keep this job for next five years at least.</li><li>• Promotion path forward is to manage more facilities.</li><li>• Makes \$65K per year and has the potential for a 5 percent bonus at the end of the year, based on the unit's overall performance and his contribution as determined by his boss, the data center manager.</li><li>• Eligible for salary increase each year, based on his appraisal (can be between 0 and 12 percent).</li><li>• He has been consistently ranked a 1 or 2 (on a scale of 1–5 where 1 is the best) in his yearly performance review, with reliability and supporting the business unit's growth as two key metrics upon which he is rated.</li></ul>

*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*



# Persona Caso di studio



## Information Sources

- He prefers people to websites when he looks for information and answers to questions.
- Belongs to AFCOM (association for data center management professionals) and gets a lot of information from them, and especially likes to go to the Data Center World conference in early October each year in Las Vegas.
- Second-biggest influence is the Uptime Institute.
- Has started to look at Green Grid but not impressed.

## Purchasing Criteria in Prioritized Order

- Also starting to get forwarded e-mail about a blog (Hamilton and Manos) that other influential facilities managers are starting to read, and he has recently bookmarked it himself
1. Reliability (highest priority)
  2. Growth (high priority)
  3. Costs (medium priority)
  4. “Greenness” (low priority—extra credit)

## Other Noteworthy Items

- Drives a Ford F-150 pickup truck and always buys American
- He wears a beeper that is always on
- Listens to country music
- He used to be a volunteer fireman and is proud of it. He makes level-headed decisions when there is a crisis, calling in his training to act fast and put out fires

Fonte: *Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo*, Bill Aulet, Wiley 2013.



- Aggiungere informazioni dall'intervista alla scheda informativa in un'altra riunione di squadra per assicurarsi che tutti siano sulla stessa pagina e che non siano stati omessi o trascurati dettagli cruciali.
- Una volta che hai completato il tuo foglio, **riepiloghi alcune aree chiave su un foglio di carta macellaio** o altro grande foglio di carta, e pubblicalo sul muro in modo che il tuo team non dimentichi per chi è in attività.
- Alcune aziende fanno un ritaglio di cartone della Persona e lo tengono in ufficio.
- Altre aziende all'avanguardia tirano su una versione elettronica della Persona quando prendono decisioni importanti al fine di discutere quale sarebbe la prospettiva della Persona sull'argomento.

# Persona Caso di studio



## Silviu

35 y.o.  
Alternative channels manager (small bank)  
Earns 2,500 EUR/mo

- STORY:** Energetic and ambitious. Has a family, but is a social person. Likes gadgets (Apple fan), motorbikes, and snowboarding. Likes good wine & dining w/ friends. Prefers doing business with people he likes.
- GOALS:** Go up the ladder (VP/CEO in 10 y). Do something different/stand out. Be appreciated for results. His bank to become more competitive.
- NEEDS:** To get quick measurable results (customer loyalty & satisfaction). To lower his costs. To move faster/smarter than competitors. To find a good technology partner.
- PAINS:** Large IT projects are expensive and take long time to implement. Low competitiveness means more pressure (small bank). Upper management doesn't understand the leverage of usable, user-friendly technology.

Figure 5.1 Making the Persona visual means everyone on your team will be more engaged in the process and will keep the Persona in the front of their minds.

# Persona: Più di un esercizio

- La Persona dovrebbe diventare un punto di contatto mentre si pensa alle decisioni in futuro.
  - Quali caratteristiche dovresti dare priorità?
  - Lasciar cadere?
  - Come allocare le risorse?
  - Chi dovresti assumere per vendere il prodotto?
  - Quale dovrebbe essere il tuo messaggio?
  - Con chi dovresti collaborare?
  - Dove vai per incontrare i tuoi clienti?
  - Chi sta influenzando la mentalità del tuo cliente sul tuo prodotto?
- Il processo di risposta a queste domande inizia a [portare l'allineamento tra il team](#) e risolve i malintesi che sono destinati a verificarsi da comunicazioni imprecise.
- Una volta che la Persona è fatta, è anche utile mantenere questo allineamento in avanti.
- Se fatto in modo efficace, aiuterà a guidare tutti i tipi di decisioni e creare una visione coerente in tutta l'azienda.



# E per quanto riguarda le persone multiple?

- Quando la tua azienda aspira ad affrontare un mercato bifacciale (come eBay e Google) dovresti iniziare con due Personas.
- Ciò non è dovuto alla mancanza di attenzione, ma piuttosto al fatto che le loro attività principali sono mercati bilaterali; quindi avevano bisogno di una persona per ogni mercato.
- Ad esempio, quando eBay ha iniziato il suo sito d'asta, avrebbe avuto una Persona per un acquirente e una Persona completamente diversa per un venditore.
- Allo stesso modo, Google, all'inizio, avrebbe dovuto avere una Persona per il suo utente di ricerca target e un'altra Persona per il suo destinatario di annunci pubblicitari.
- Google ed eBay sono così grandi oggi che hanno molte persone per abbinare le molte aree del loro business, e gli imprenditori a volte amano indicare le due aziende come motivi per cui anche le startup possono avere più persone.
- Tuttavia, le grandi aziende hanno le risorse per coprire più mercati e utilizzare più persone. Non avete questo lusso, quindi non lasciatevi ingannare da ciò che le grandi aziende fanno con i personaggi. Concentrati sulla tua unica Persona; oppure, se hai un mercato multi-lato, una Persona per ogni lato del mercato.

- L'esercizio Persona può anche essere esteso per rendere persone che si decide esplicitamente **di non servire**.
- Un tale esercizio può aiutarti a concentrarti e a non distrarre le tue preziose risorse.
- Puoi anche parlare di come gestisci questi clienti e reindirizzarli in modo efficiente.
- È molto difficile e richiede pratica per gli imprenditori per allontanare il business, ma è esattamente quel tipo di focus che ti permetterà di costruire un business scalabile e redditizio.
- Spesso nell'imprenditorialità, il tuo successo è determinato tanto da **ciò che non fai** quanto da quello che fai.

# Persona Caso di studio



**Table 5.2** Ed Champ Persona

<b>Name</b>	Ed Champ
<b>Title</b>	Sculpting Manager, Boys' Toys R&D, Hasbro, Pawtucket, Rhode Island
<b>Age</b>	40 (he is about 10 years older than the developers he hangs out with; but he fits in well with the group and is thought to be one of the guys—they are almost all guys—even though he is their supervisor)
<b>Income</b>	\$73.5K (he is the highest paid in the group, by a good margin, due to his seniority; he has been at Hasbro in this location for 14 years and has been a top performer and promoted through the ranks)
<b>Schooling</b>	Missouri State University—Bachelors of Fine Arts & Science: Sculpture and Anatomy (he secretly admires Rhode Island School of Design—RISD—graduates but that is not how he got here)
<b>Personal</b>	Has a girlfriend, but no talk of marriage; he seems to be married to his job. He has a child from a previous relationship, but the child does not live with him; many of his friends are gay.
<b>Career Promotion</b>	It is very unlikely he will get further promoted as he does not like management and it is not his forte. He hopes to make more money to keep up with inflation, but mostly he just loves his job and living in Rhode Island with creative types—and at his age, the job security is good.
<b>Industry Associations</b>	A very strong and active member of IDSA (Industrial Design Society of America) above all else. There are local meetings which he looks forward to. These can be epic, in part because of the relevant content, but even more so because he gets



# Persona Caso di studio



---

	<p>to hang out with people from RISD, Pasadena Arts Center College of Design, and the like, and talk into the night about the latest in art and design. There are national meetings as well, and he sometimes he goes to the big SIGGRAPH conference (often held in Los Angeles) where there are some great parties.</p>
<b>Music</b>	<p>His group listens to technopop artists like Thomas Dolby; while he is not wild about it, he likes it.</p>
<b>Socializing</b>	<p>His social life often revolves around his work. He likes to hang out with designers; but they don't have much money so when they go to bars, they drink wine (but not beer) and sip whatever drink they get so that it lasts. They have little disposable income so they have to be very careful to not blow money. Interestingly, they are more likely to do designer drugs (e.g., ecstasy) than to lose control by getting drunk. At the bars they go to in Providence, he and his friends often wear all black. It is also common for them to have body piercings, wear jewelry, and have discreet tattoos. But always, their life revolves around art and talking about art.</p>
<b>Heroes</b>	<p>Milton Glaser, John Lasseter (Disney &amp; Pixar), Steve Jobs</p>
<b>What Gets Him Motivated</b>	<p>Making great products and seeing them get to market with his design intent.</p>
<b>What He Fears Most</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Having to leave Hasbro because it is bought or something worse. This is not true for the other designers, but unique to him.</li><li>2. Putting out a product that he feels is crap because he ran out of time to get it done right.</li><li>3. Having his design intent ruined by the engineers after he sends it on to them.</li></ol>
<b>Priorities</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Time to market.</li><li>2. Being able to express his design intent.</li><li>3. Being assured his design intent is not lost when engineers get ahold of it.</li></ol>

---

# Video e video Assegnazioni



- Come eseguire un'intervista utente? di Emmett Shear, Y Combinator (2014)
  - <https://youtu.be/qAws7eXItMk>
- Come parlare con gli utenti? di Eric Migikowski, Y Combinator (2019)
  - <https://www.startupschool.org/videos/63>
- Come fare un'intervista utente? di Konstantinos Kazakos, Google Ventures (2016)
  - <https://www.youtube.com/watch?v=Qq3OiHQ-HCU>

Modulo 3: Imprenditorialità disciplinata

# Sezione 3: Cosa puoi fare per il tuo cliente?



# Sezione 3

## Contenuto del sito



- **DH Passo 6: Caso di utilizzo del ciclo di vita completo**
- **Alla ricerca di casi d'uso per la "Società AI"**
- Passo 7 di DH: Specifiche di prodotto di alto livello
- Il Playbook "Lean AI"
- Passo 8 di DH: Quantificare la proposta di valore
- Passo 10 di DH: Definisci il tuo nucleo
- Passo 11 di DH: Traccia la tua posizione competitiva

# Obiettivi del corso



Dopo aver frequentato questo modulo, studiando i suoi casi di studio e le assegnazioni di lettura, e guardando i video suggeriti si dovrebbe essere in grado di:

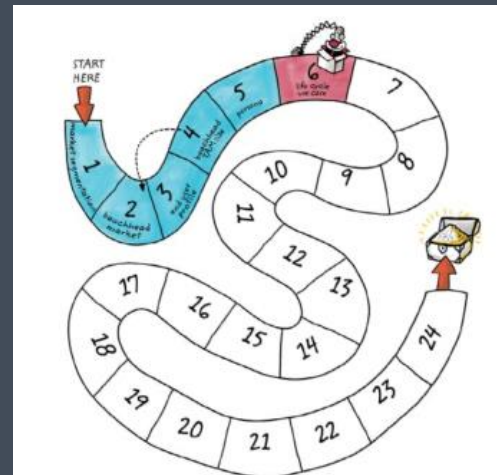
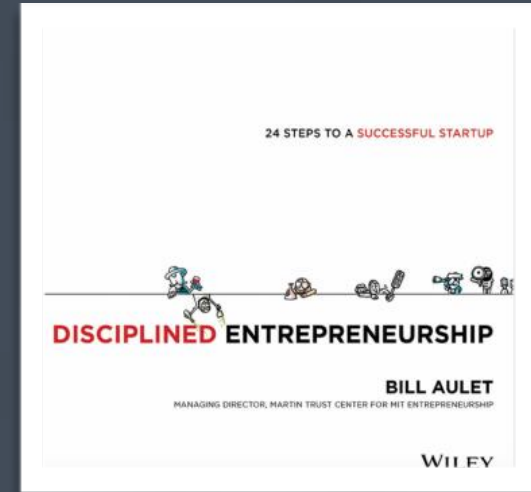
- Essere in grado di sviluppare un caso d'uso completo del ciclo di vita per il vostro prodotto.
- Produrre una specifica di prodotto di alto livello.
- Quantifica la tua proposta di valore.
- Applica il processo per trovare i tuoi prossimi 10 clienti e capire cosa ne ottieni.
- Definisci il nucleo della tua proposta di valore.
- Traccia la tua posizione competitiva.
- Comprendere e applicare metodologie per esplorare le esigenze dei clienti.
- Comprendere e applicare metodologie Lean per definire la tua proposta di valore.
- Rielaborare la tua idea applicando i principi di Lean Startup esplorati in precedenza.
- Mentoring one-to-one sulla tua idea.





Sezione 3: Cosa puoi fare per il tuo cliente?

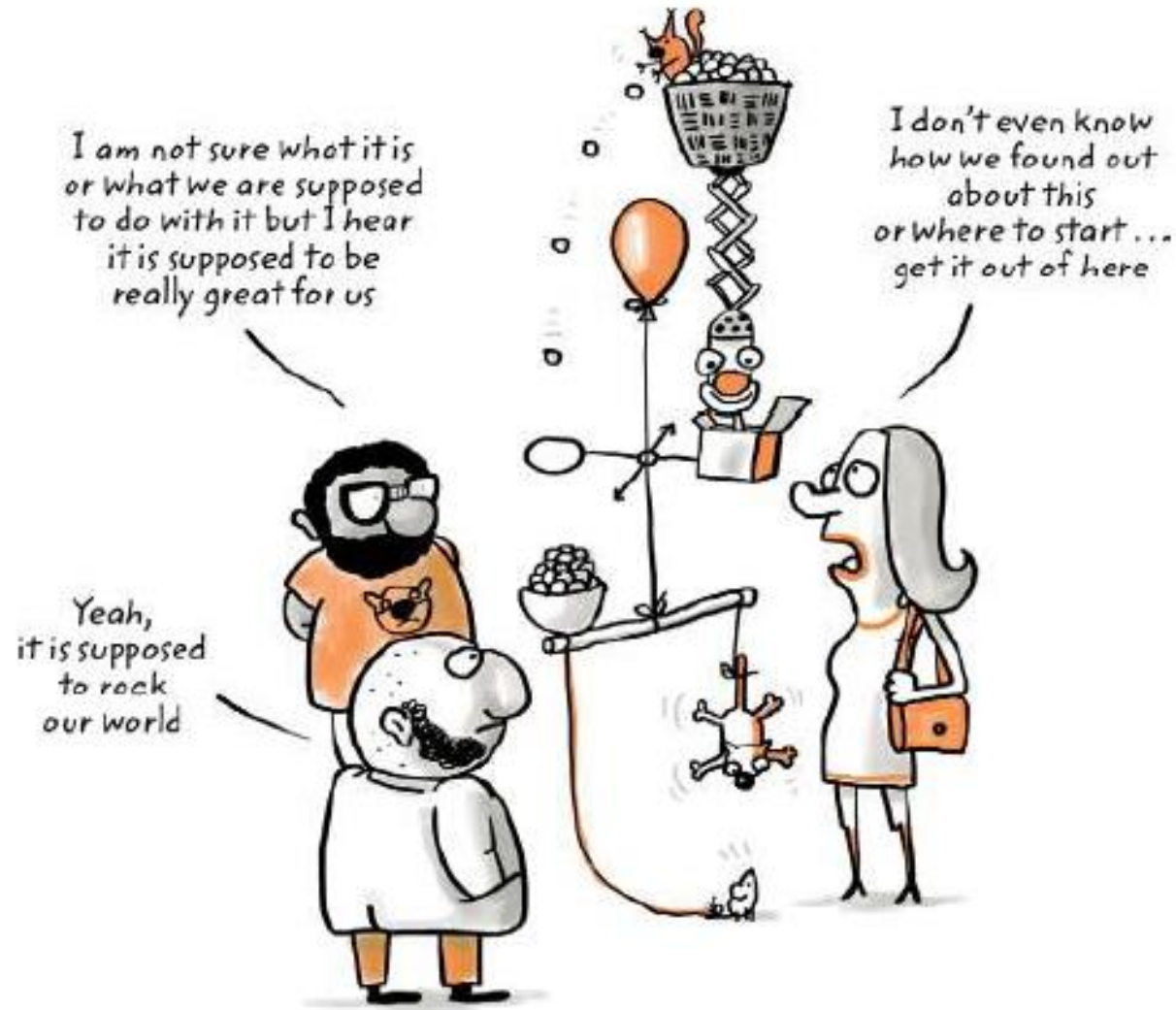
# Passo 6: Caso di utilizzo del ciclo di vita completo



## Passo 6: Gli Obiettivi



- Descrivi dettagliatamente come la tua Persona **scopre il tuo prodotto**, lo **acquisisce**, lo **usa**, ne **ottiene valore**, lo **paga** e **ne acquista di più** e/o **ne dice agli altri**.
- Capire perché questo caso d'uso esteso è importante per identificare e risolvere i problemi nel modo più tempestivo ed economico.
- Ottieni maggiore chiarezza e allineamento in tutta la tua squadra specificando i vari aspetti del caso d'uso del ciclo di vita completo.



*Building a Full Life Cycle Use Case further focuses the discussion on what specifically your product will do for your customer . . . and what your customer will do with it.*

- Il caso di utilizzo del ciclo di vita completo determina come il prodotto si inserisce nella catena del valore di Persona.
- Il caso di utilizzo del ciclo di vita completo dovrebbe includere:
  - come il cliente userebbe il prodotto,
  - l'acquisizione (compreso il pagamento del prodotto)
  - processi di supporto post-installazione.

# Come si fa?

- Inizia mappando il **processo dall'inizio alla fine** per la tua Persona.
- Controlla se è coerente anche con altri potenziali clienti.
- Consigli:
  - Il modo più semplice per **iniziare** è mappare **come la tua Persona utilizza il prodotto** una volta acquisito.
  - Da lì, mappare i **casi di supporto all'acquisizione e post-acquisizione**.

# Fattori chiave del caso d'uso

1. Come gli utenti finali determineranno di avere un bisogno e/o un'opportunità hanno bisogno del tuo prodotto
2. Come scopriranno il tuo prodotto.
3. Come analizzeranno il tuo prodotto.
4. Come acquisiranno il tuo prodotto.
5. Come installeranno il tuo prodotto.
6. Come useranno il tuo prodotto (in dettaglio; vedi l'esempio Satisfier più avanti).
7. Come determinare il valore ottenuto dal tuo prodotto.
8. Come pagheranno per il tuo prodotto.
9. Come riceveranno supporto per il tuo prodotto.
10. Se e quando l'utente comprerà di nuovo il tuo prodotto.
11. Se e come diffonderanno consapevolezza (speratamente positiva) sul tuo prodotto.

**USA le ricerche di mercato primarie e vedere il tuo prodotto attraverso gli occhi del**

**cliente!**

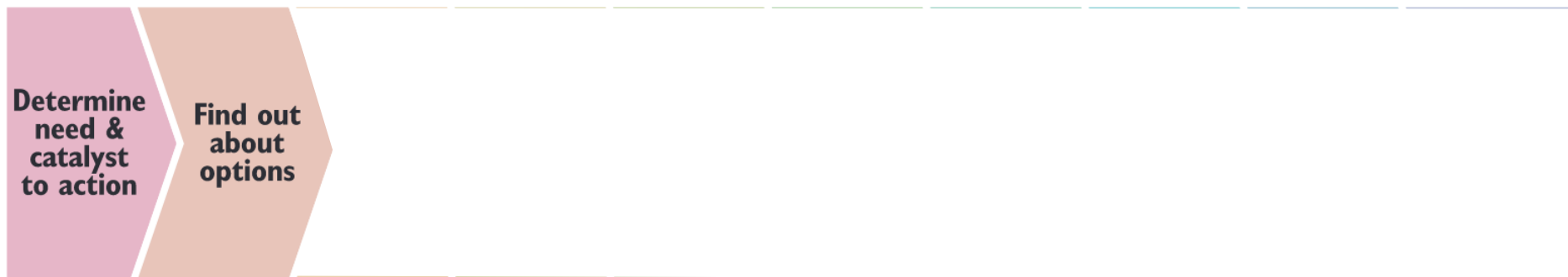
Fonte: *Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per la creazione di successo*, Bill Aulet, Wiley 2013.



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case

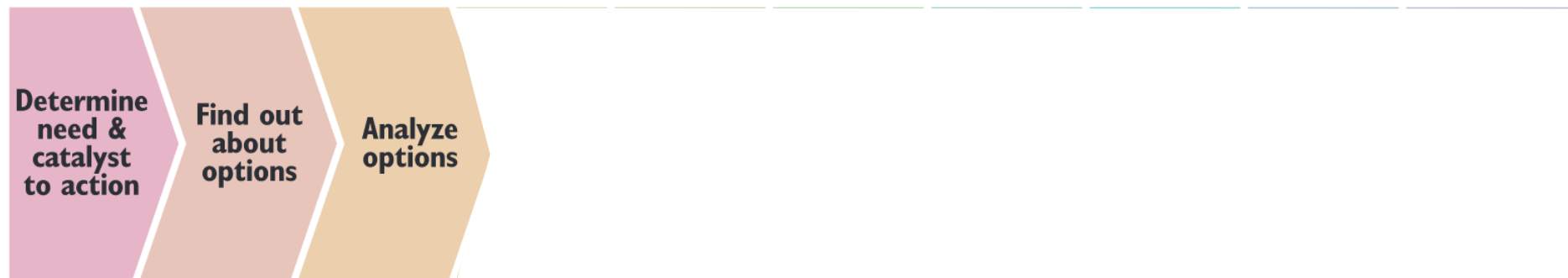
Determine  
need &  
catalyst  
to action

## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case

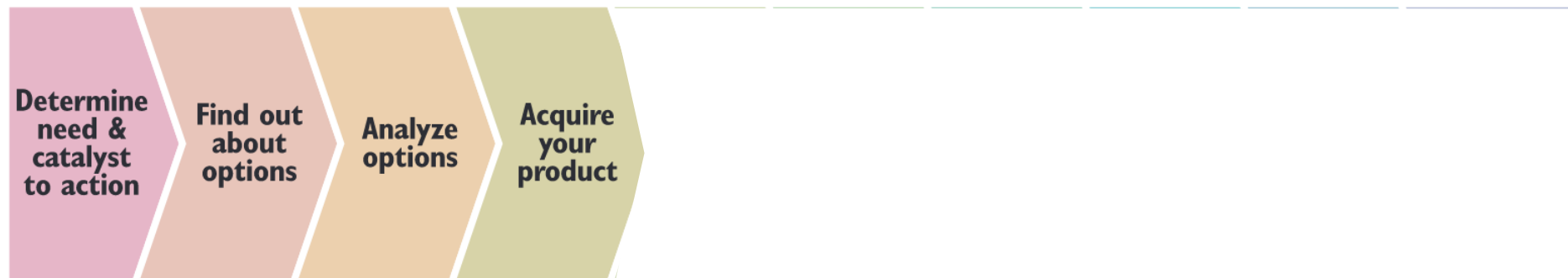




## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



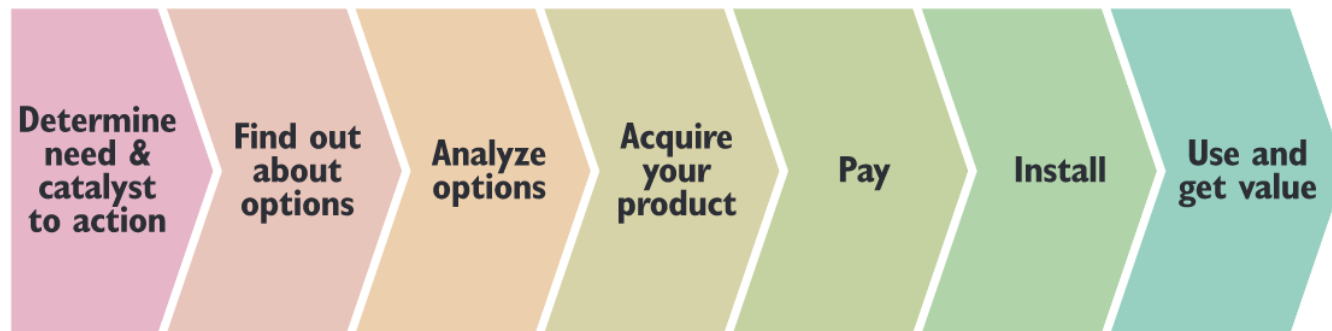
## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case





# Cosa includere?

- Delineare il flusso di lavoro **corrente** del cliente:
  - Sii visivo
  - Utilizzare diagrammi, diagrammi di flusso o altri metodi che mostrano la sequenza (UML).

# Caso di studio: Satisfier



- L'industria dell'ospitalità (alberghi, ristoranti, luoghi di intrattenimento, ecc.) vive e muore per la qualità del loro servizio clienti.
- Manager regionali con molte sedi da supervisionare:
  - Necessità di garantire la soddisfazione di un gran numero di clienti.
  - Cerca costantemente strumenti per misurare in modo più accurato e rapido la soddisfazione del cliente per i loro ambienti specifici.

# Caso di studio: Satisfier — l'idea



Fonte: *Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo*, Bill Aulet, Wiley 2013.

- Sfrutta gli smartphone per fornire **feedback di sondaggi in tempo reale per le aziende**.
- Le ricerche di mercato primarie hanno determinato che:
  - il modo più rapido e più efficiente in termini di capitale per far decollare la propria azienda sarebbe mirato a **un gruppo specifico di aziende di servizi alimentari che servivano le università**.
- L'idea del team:
  - Crea poster con un'immagine delle offerte alimentari disponibili ogni giorno e mettilo all'uscita dello stabilimento alimentare
  - Sotto ogni immagine inserire due **codici QR (Quick Response)** che consentono al consumatore di registrare facilmente l'approvazione o la disapprovazione di un'opzione alimentare.
  - In uno scenario del genere, le aziende di servizi alimentari potrebbero ottenere un feedback immediato sul loro menu.

# Mini caso d'uso

"Come useranno il  
tuo prodotto?"



1) Management creates one or more surveys  
on Satisfier's website



2) Banner/flyer is placed on a key location



3) Customers rate their experience using smartphones



4) Results are immediately available  
on Satisfier's website

Fonte: *Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo*, Bill Aulet, Wiley 2013.



# Vantaggi del mini caso d'uso

- Si tratta di un segmento **facilmente comprensibile** del caso d'uso del ciclo di vita completo
- Può essere presentato ai potenziali clienti finali per il **feedback**.
- Il team deve **pensare a come il suo prodotto sarà utilizzato** dal cliente per **creare valore**.
- L'esempio ha **costretto il team ad essere specifico** su molte cose:
  - **Qual è il loro prodotto** (dal Passo 7 della metodologia)
  - **Chi era la Persona** (dal Passo 5)
  - **Persone chiave e ruoli da considerare**
  - **Come tutto interagiva e come si svilupperebbe l'intera storia?**
- Genera **comprensione e allineamento comuni** per quanto riguarda il problema che viene risolto e come il loro prodotto lo ha risolto.

- Costruisci l'estremità anteriore e posteriore.
- Scopri come fa il cliente:
  - Scopri il tuo prodotto e poi decide di portarlo in per un test;
  - pagare per il vostro prodotto;
  - ottenere il servizio per esso, e
  - in definitiva aiuta a generare un seguito per la tua attività acquistando più prodotti e/o generando passaparola per la tua azienda?

# Un caso di studio più robusto: L'ape di riempimento



- Aspirazione: Rivoluziona l'esperienza di acquisto di mobili **rendendo possibile vedere come sarebbe qualsiasi combinazione di mobili nella tua casa** prima di acquistarlo.
- L'idea: Attraverso una **sofisticata piattaforma di rendering** 3D che riprende le dimensioni della tua casa o del tuo appartamento, viene creato un mondo 3D in cui l'utente può utilizzare un computer per provare diversi mobili prima dell'acquisto.
- Ciò che spesso **funziona concettualmente non funziona nella realtà.**

*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*



University of Cyprus  
Department of Computer Science



# L'ape di riempimento

## Caso di studio



- Sviluppato mappando la prospettiva di Persona su come attualmente acquistano mobili





# Ape di riempimento: Caso di studio del ciclo di vita completo



- Fillbee ha lavorato attraverso molte iterazioni visive con un team multidisciplinare per arrivare alla conclusione che:
  - Un punto di dolore primario nel processo di acquisizione di mobili è **che i mobili a volte non si adattano alla casa dell'utente** e devono essere **restituiti**.
  - Lavorando all'indietro, hanno identificato "**ricerca + piano**" come il passo in cui possono essere apportati miglioramenti per quanto riguarda le **stanze di misura** e i **mobili**.
  - Il prodotto di Fillbee condensa anche alcuni passaggi, come "ricerca + piano", "sfoglia" e "compra" in **un unico processo online** piuttosto che in **una combinazione di processo in-persona/online**.

Fonte: *Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo*, Bill Aulet, Wiley 2013.



# Ape di riempimento: Caso di utilizzo del ciclo di vita completo



- Nella fase "come useranno il tuo prodotto", il team di fillbee dimostra utilizzando molti dettagli su come il loro acquirente Persona utilizzerebbe il prodotto in **ogni fase del processo**.
- Più dettagli sono forniti, più facile sarà **trovare debolezze** o **difetti** nel piano, sulla base della conoscenza della Persona.
  - Più profonda è la tua conoscenza della Persona, meglio sarà per la tua analisi.
- Questa analisi dovrebbe aumentare il livello di fiducia e sarà molto più conveniente che cercare di risolvere i problemi in seguito.
- Nota: I clienti fillbee sono sia **acquirenti** di mobili che **venditori di mobili**:
  - Un caso d'uso del ciclo di vita completo è richiesto **per ogni lato del mercato**.

**Multiple Initial Set-Up Options Aimed at Ease of Use**

To get started, Consumers can:

- 1.) Start with standardized room shape templates
- 2.) Enter the dimensions of their room
- 3.) Start with a pre-loaded room layout
- 4.) Upload 2 pictures of their room
- 5.) Upload a 360° video of their room

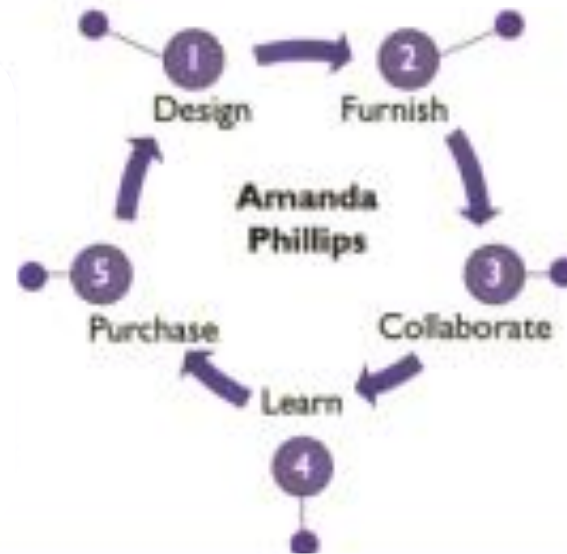


Figure 6.3 FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.

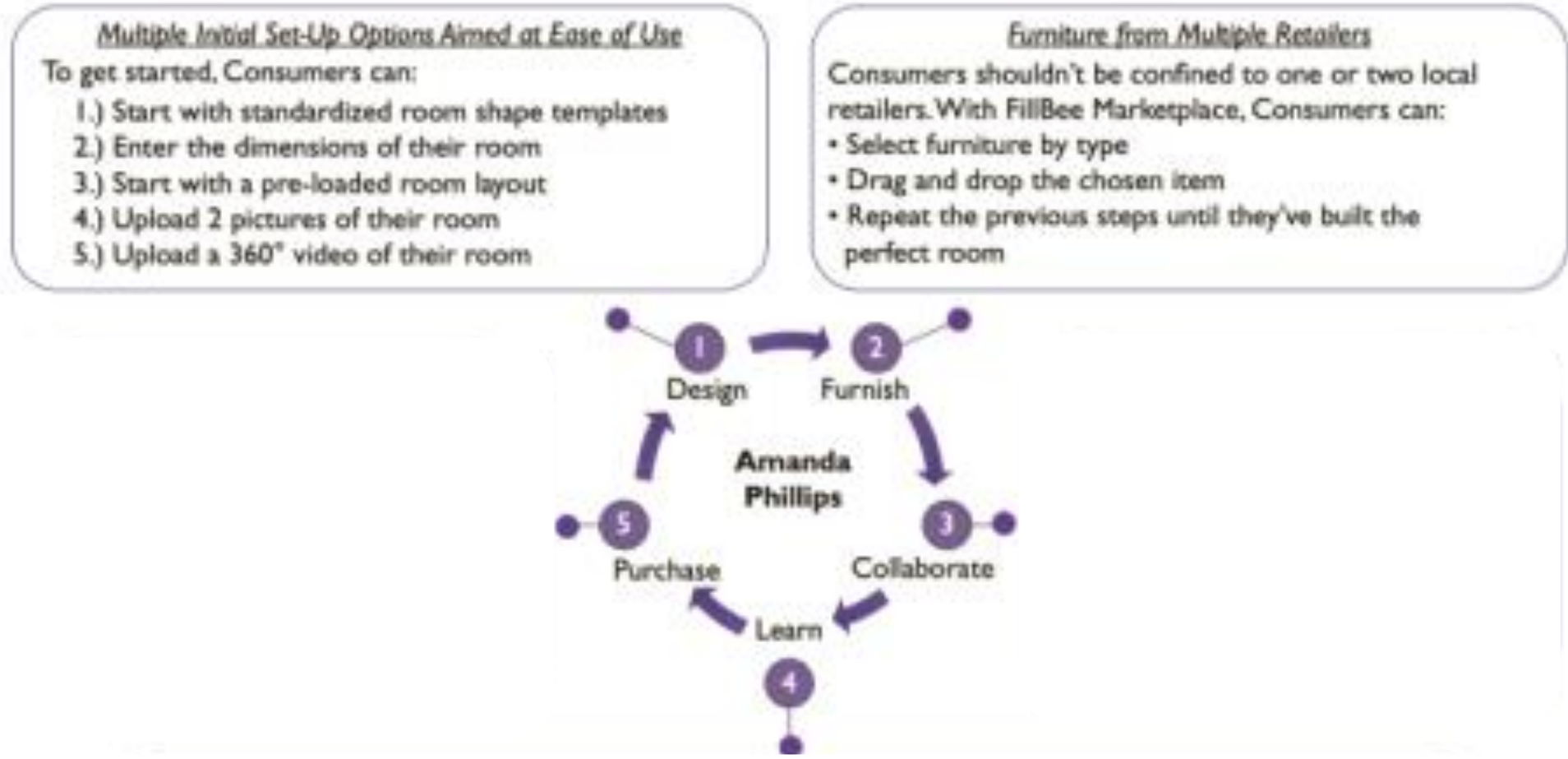


Figure 6.3 FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.

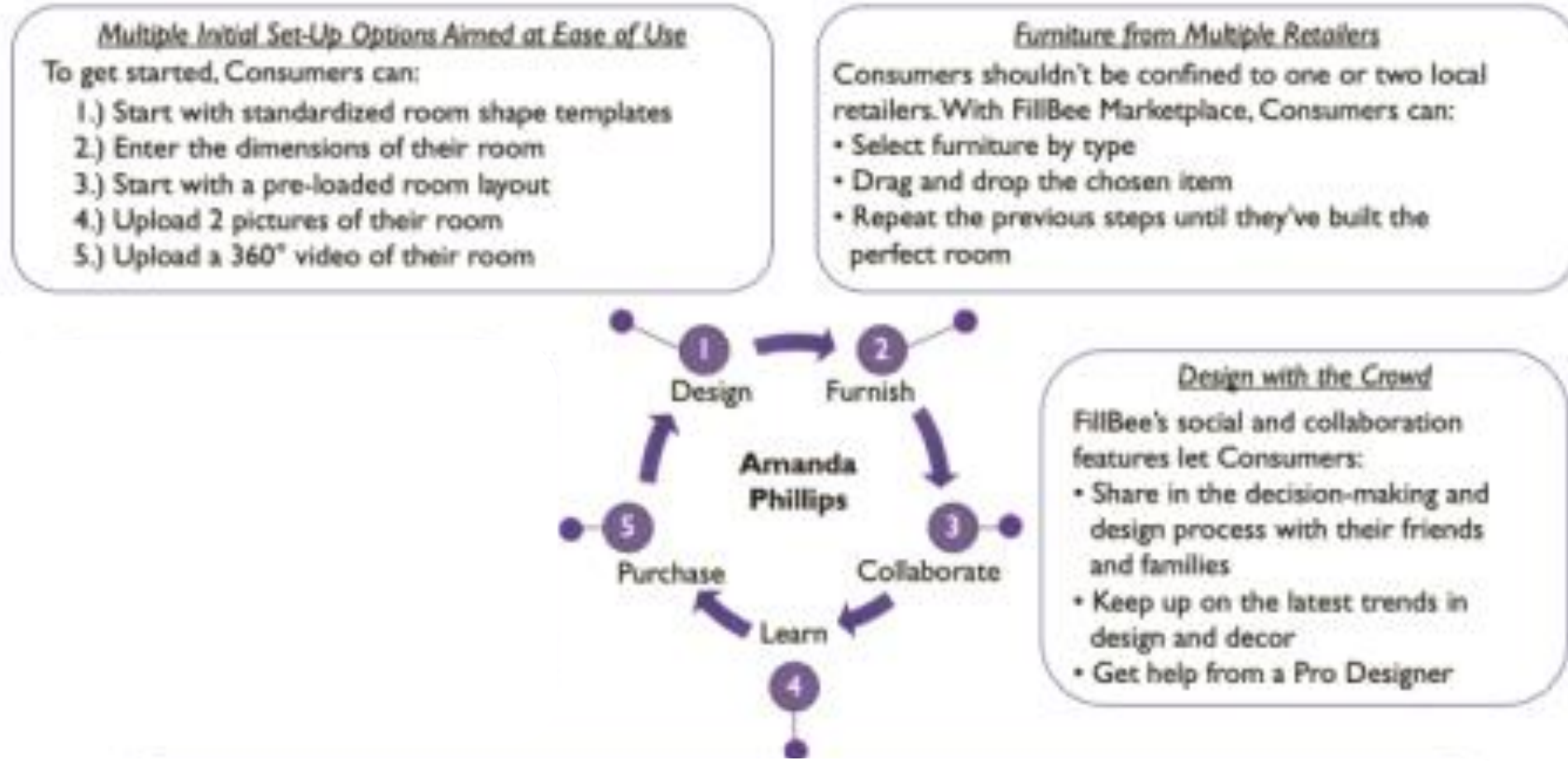


Figure 6.3 FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.

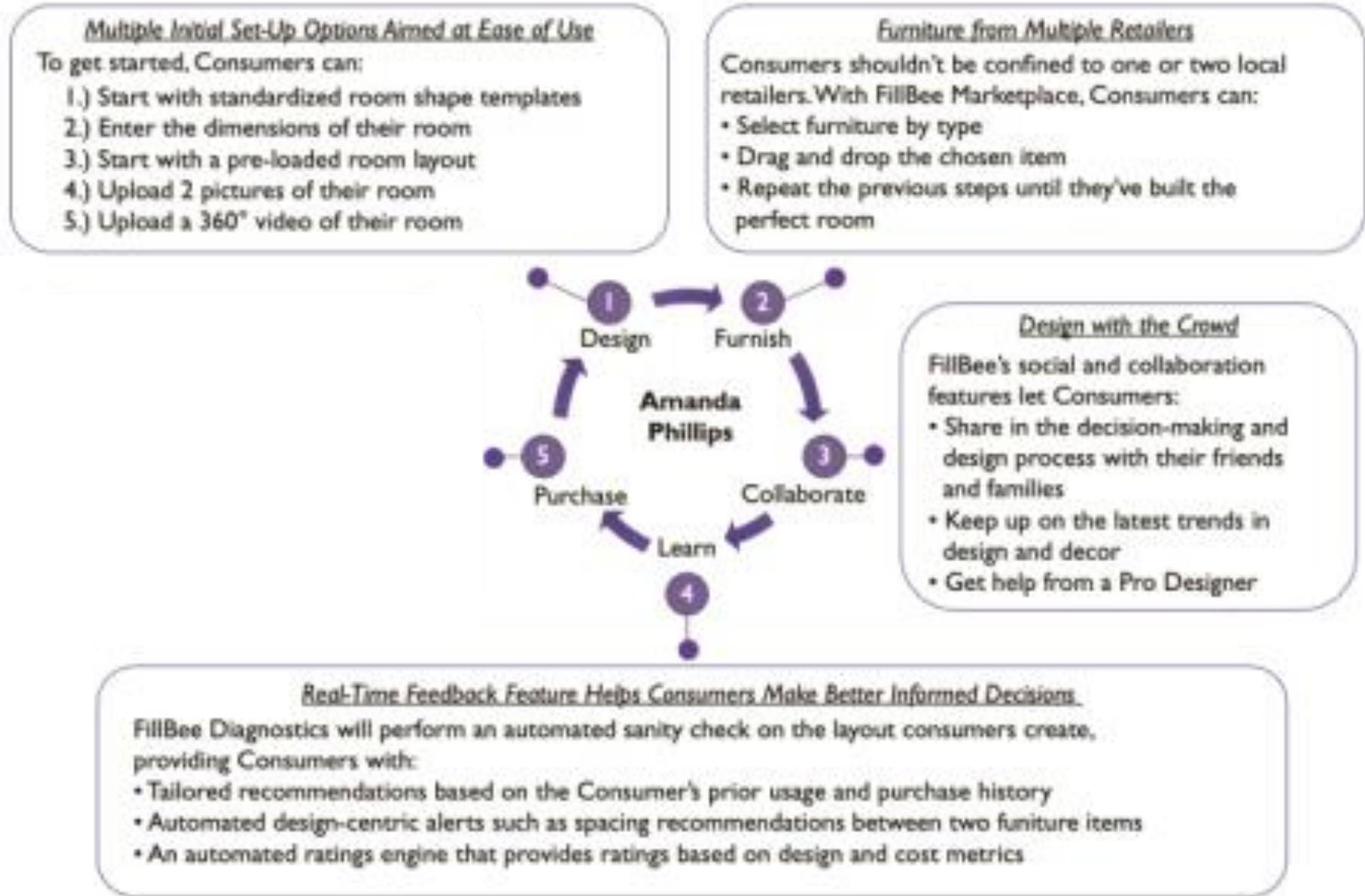


Figure 6.3 FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.



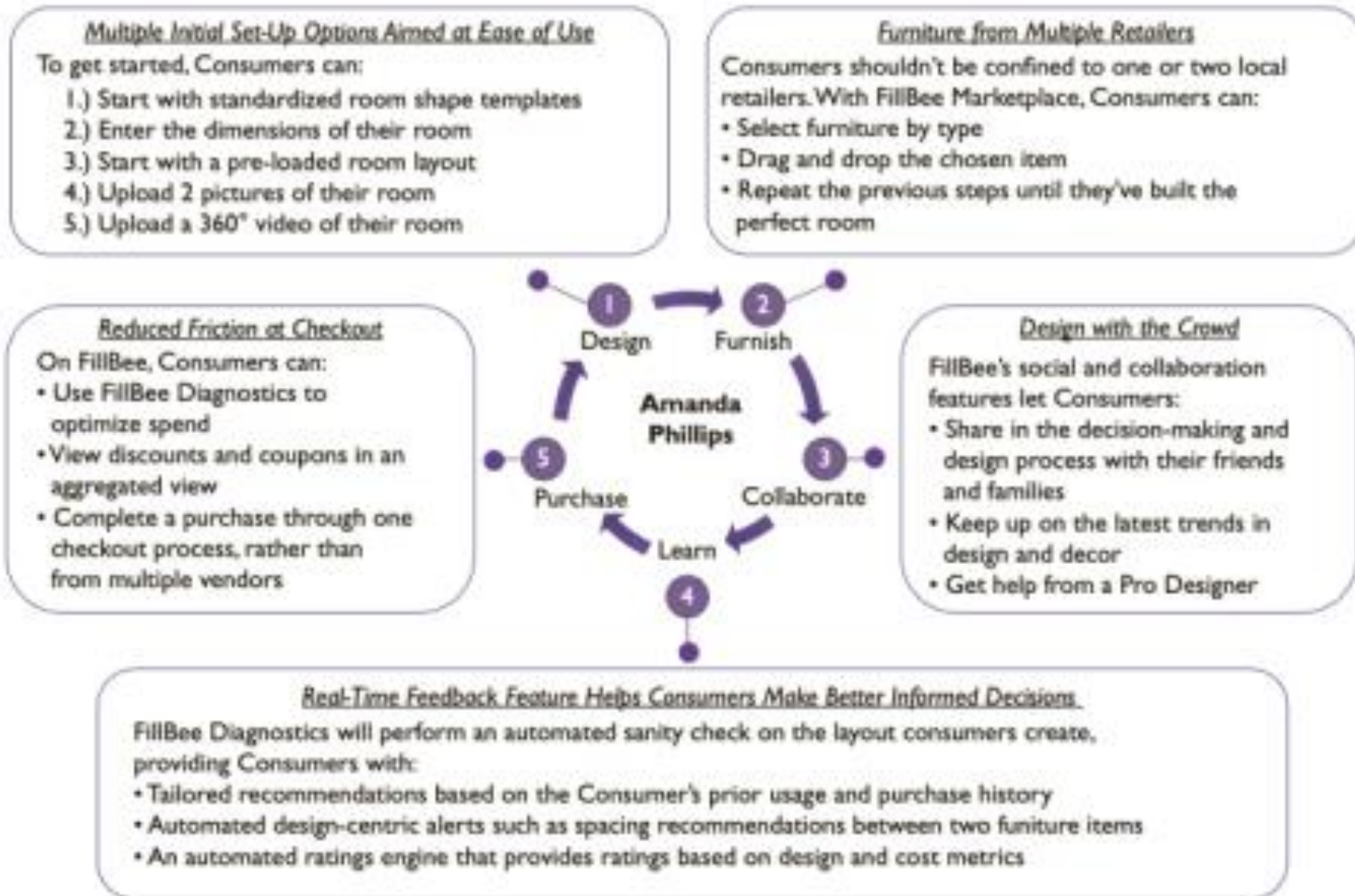


Figure 6.3 *FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.*

# Riepilogo



- La creazione di una rappresentazione visiva dell'intero ciclo di vita del prodotto consente di vedere come il prodotto si inserirà nella catena del valore del cliente e quali ostacoli all'adozione potrebbero sorgere.
- Solo mostrando come il cliente utilizza il prodotto (la definizione tipica di "caso d'uso") non fornirà un quadro sufficientemente preciso per comprendere appieno quali ostacoli si presentano quando si tenta di vendere il prodotto al cliente target.



## WORKSHEETS

Sketch of How the End User Currently Solves The Problem (or Doesn't)

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for a user to sketch how they currently solve a problem or if they don't. The box is currently blank.

Stage #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Action	<i>How do they determine need, and what is their catalyst to take action?</i>	<i>How do they find out about their options?</i>	<i>How do they analyze their options?</i>	<i>How do they acquire your product?</i>	<i>How do they pay for your product?</i>	<i>How do they install or set up your product?</i>	<i>How do they use and get value out of your product?</i>	<i>How do they determine the value they gain from your product?</i>	<i>How do they buy more of your product?</i>	<i>How do they tell others about your product?</i>
Who is involved										
When										
Where										
How										
Misc.										



### Sketch of How the End User Will Use Your Product



### Reflection on Full Life Cycle Use Case

1. Looking at these worksheets now, where do you see the gaps in your understanding?

---

---

2. How do you intend to fill those knowledge gaps?

---

---

3. Which stages of the Full Life Cycle Use Case are you most concerned about as posing risks to the adoption of your new solution?

---

---

You have completed your first draft of the Full Life Cycle Use Case! You are probably at least a bit uncomfortable with some aspects of it, and that's understandable; plan to circle back to it as you complete additional steps and gain more understanding. But let's keep moving forward and start to define what your product would be within this overall context.



# Di quanto i clienti IA hanno bisogno?



## L'azienda AI



**THE AI-FIRST  
COMPANY**  
HOW TO  
COMPETE AND  
WIN WITH  
ARTIFICIAL  
INTELLIGENCE  
ASH FONTANA

L'intelligenza artificiale  
aiuta a prendere  
decisioni migliori e più  
rapide



University of Cyprus  
Department of Computer Science

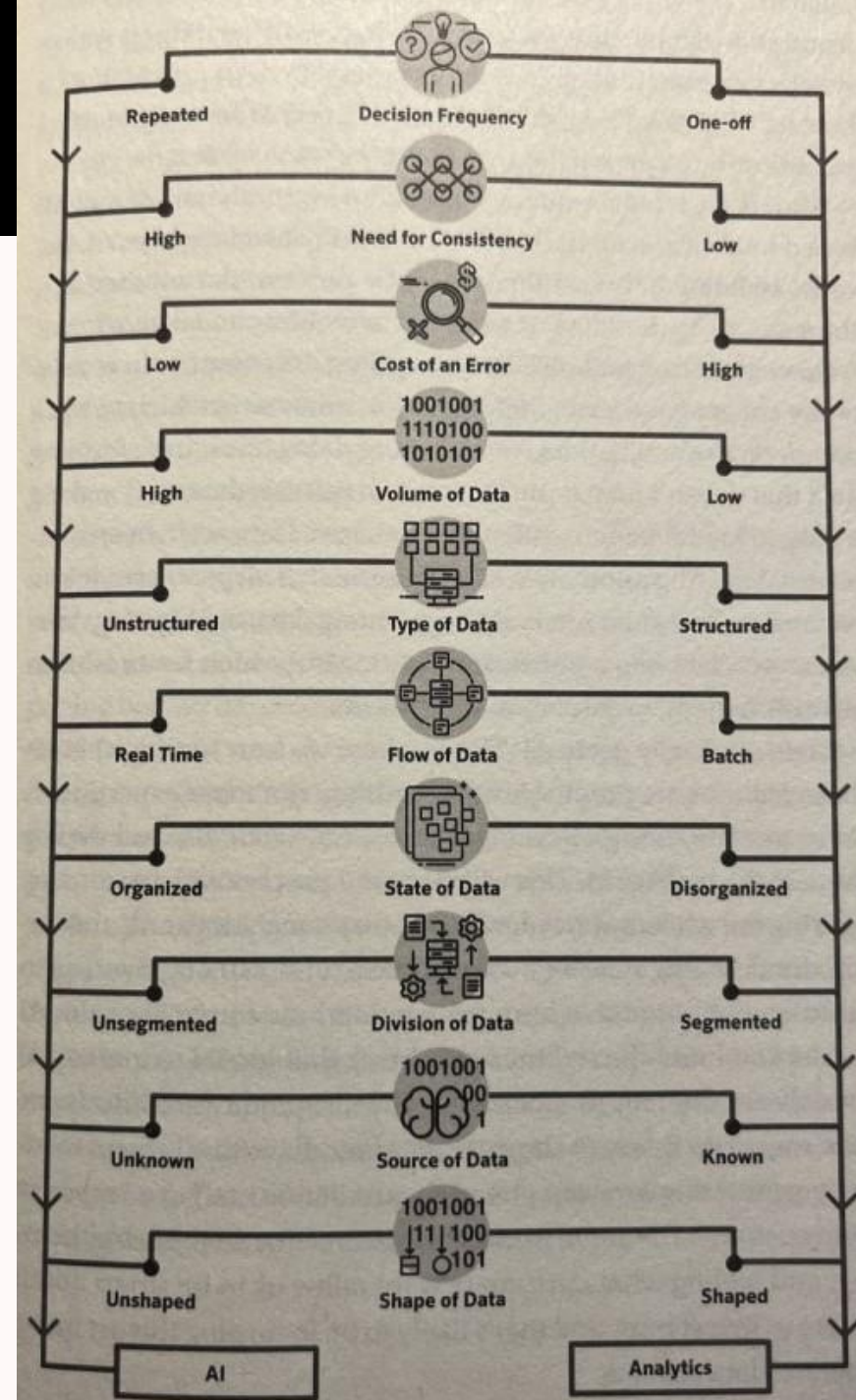


La quantità di cui i clienti hanno bisogno dipende dai **tipi di decisioni che i clienti stanno prendendo** e dai **dati su cui stanno basando tali decisioni**.

*Fonte: Ai-First Company, Ash Fontana, Pinguino 2021*

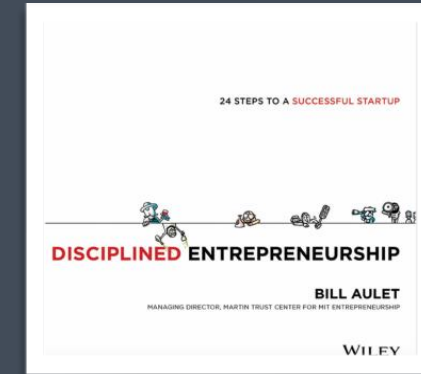
# Albero di decisione Lean-AI

- Per decidere che cosa i clienti hanno bisogno di prendere in considerazione questo albero decisionale e stimare il peso dei due secchi: AI o Analisi
- L'analisi è più pesante: probabilmente i clienti hanno bisogno di funzionalità su dati come registrazione, pulizia e funzionamento — in altre parole, operazioni matematiche come la media — ma nessun AI.
- L'IA è più pesante: i clienti hanno bisogno di funzionalità come classificazione, segmentazione e manipolazione dei dati.
- I clienti probabilmente hanno bisogno di metodi non-AI e AI-based.



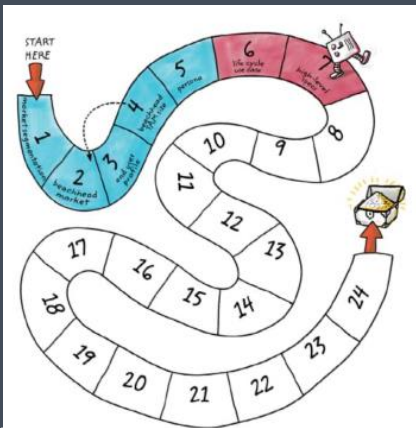


- Costruire l'IA è un processo graduale e graduale:
- **Ingegneria dei dati:** strumentazione delle fonti di dati per raccogliere costantemente dati buoni, costruire un'infrastruttura in cui archiviare tali dati, estrarre dati da archivi di dati esistenti, trasformare i dati che non corrispondono alla struttura dei dati esistenti e facilitare il caricamento dei dati in database diversi.
- **Scienza dei dati:** rilevare anomalie, impostare processi analitici per eseguire i dati a intervalli regolari, segmentare i dati, aggregare set di dati per mettere i dati nel contesto e capire quali caratteristiche di un algoritmo potrebbero prevedere qualcosa di utile.
- **Ingegneria di ml:** Testare se le funzionalità sono predittive di qualcosa, eseguire esperimenti su più dati, progettare nuovi algoritmi, formare modelli e distribuirli e testarli nel mondo reale, insieme ai clienti.



Sezione 3: Cosa puoi fare per il tuo cliente?

# Passo 7: Specifiche di prodotto di alto livello



# Sezione

## 3 Contenuto del sito

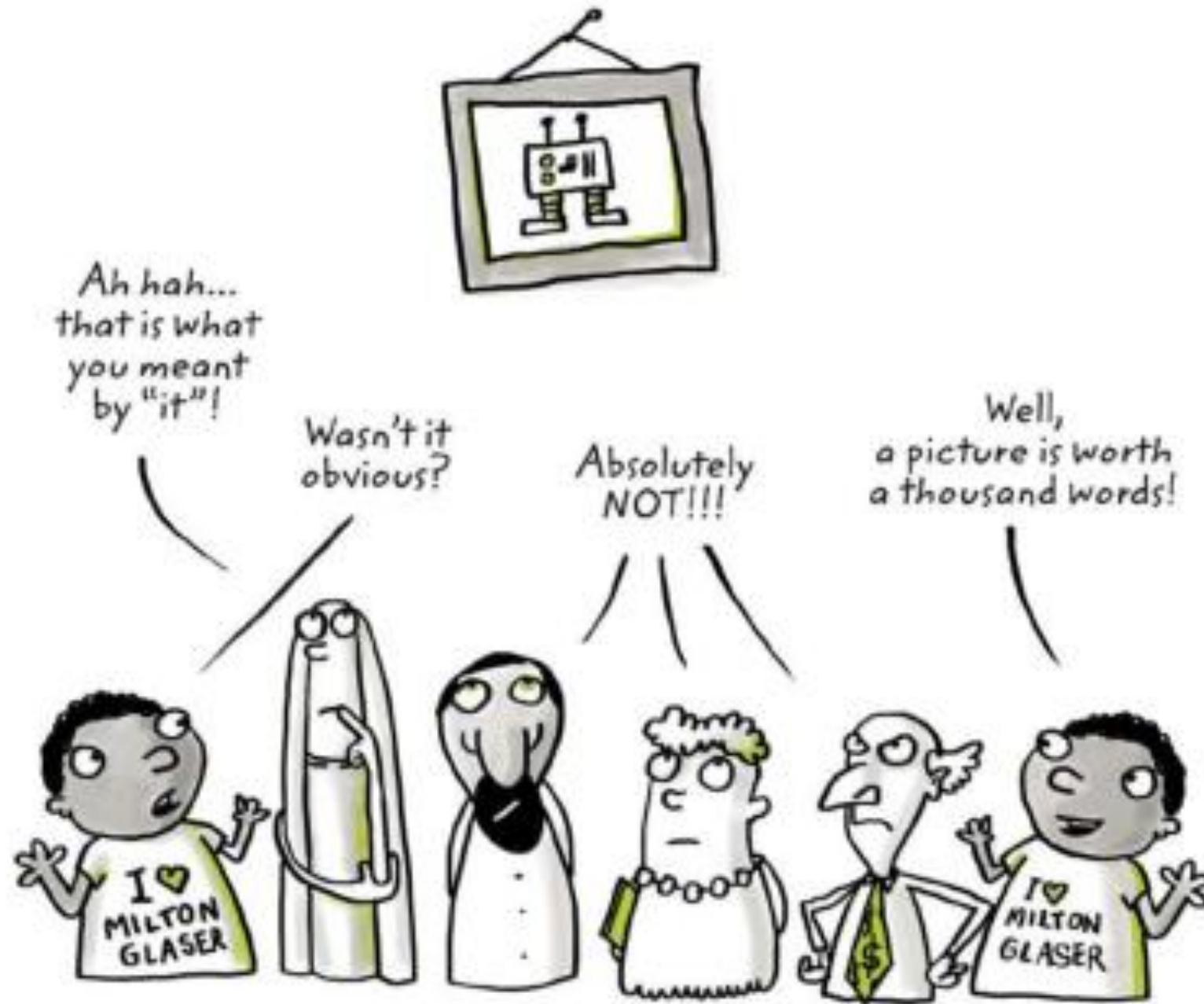


- DH Passo 6: Caso di utilizzo del ciclo di vita completo
- Alla ricerca di casi d'uso per la "Società AI"
- **Passo 7 di DH: Specifiche di prodotto di alto livello**
- **Il Playbook "Lean AI"**
- Passo 8 di DH: Quantificare la proposta di valore
- Passo 10 di DH: Definisci il tuo nucleo
- Passo 11 di DH: Traccia la tua posizione competitiva

# Gli Obiettivi



- Crea una **rappresentazione visiva** del tuo prodotto.
- Concentrati sui **vantaggi del tuo prodotto creati dalle funzionalità** e non solo dalle funzionalità.



*Defining the High-Level Product Specification at this time ensures that it is more focused on your target customer and also that everyone agrees on what "it" is.*

# Perché non prima?

- Finora, hai definito il tuo cliente, ciò di cui ha bisogno e come userà ciò che vuoi venderli.
- Tuttavia, **i dettagli reali del prodotto sono ancora piuttosto fuzzy**. Sei già al Passo 7 e solo ora inizia a delineare come sarà il tuo prodotto.
- Non è troppo tardi nel processo?
  - Se inizi a definire il prodotto piuttosto che conoscere il tuo cliente, **probabilmente il tuo prodotto non si conetterà con le esigenze dei clienti**.
  - Anche se credete di sapere quale dovrebbe essere il prodotto, **iniziate sempre con le esigenze del cliente e lavorate indietro**.
  - In questo modo, stai adattando il tuo prodotto al mercato specifico delle teste di spiaggia, piuttosto che cercare di forzare un prodotto su un mercato.

# Specifiche di prodotto di alto livello

- Una specifica di prodotto di alto livello è, al suo centro, **un disegno**.
  - Una rappresentazione visiva di ciò che il tuo prodotto sarà quando sarà finalmente sviluppato, basato su ciò che sai a questo punto del processo.
  - È qualcosa che si disegna **senza comprendere tutti i dettagli sottostanti**.
  - L'esercizio di disegnare un'immagine di ciò che sarà il tuo prodotto, forza la **convergenza** su una squadra e **rimuove i malintesi**.
  - Questa semplice rappresentazione visiva del tuo prodotto può ora essere **condivisa anche con i potenziali clienti**, generando immediatamente una comprensione inequivocabile del tuo prodotto.

**Non stai vendendo il prodotto, ma stai semplicemente iterando con i clienti in modo che tu comprenda più a fondo i punti di forza e le debolezze delle tue specifiche del prodotto.**

# Non costruire ora

- In questa fase, il prodotto non deve essere costruito
  - Per evitare costi inutili e qualcosa a cui il tuo team è troppo legato.
- **Mantienilo alto e non distrarti.**
- Le specifiche del prodotto **cambieranno nel tempo** e saranno perfezionate.



# Estensione della specifica

- Il processo di identificazione e definizione delle specifiche di prodotto di alto livello è rafforzato da:
  - Descrivere le varie **caratteristiche** del tuo prodotto
  - Spiegare come queste caratteristiche si traducono in **funzione**
  - **Descrivere i vantaggi che il cliente ottiene da ogni funzione**
- Sii sempre **specifico** su ciò che stai offrendo e **su come ogni componente** dell'offerta **avvantaggia** il cliente.
  - Perché il tuo cliente target ha bisogno del tuo prodotto?

- A questo punto, puoi fare una brochure per il tuo prodotto, per:
  - Aiuta a vedere il tuo prodotto [dal punto di vista del cliente](#)
  - Fornirti un "uomo di paglia" concreto da testare con il tuo cliente.
  - Ti costringa a vedere la tua nuova avventura [from il punto di osservazione del tuo cliente, nelle loro parole](#).
  - Per [convalidare le tue idee](#) e imparare se sei sulla strada giusta.
- Indirizzare l'opuscolo alla tua Persona e attingere al lavoro che hai svolto nei *passaggi Persona e Full Life Cycle Use Case* (passi 5 e 6) nonché la *rappresentazione visiva del prodotto* che hai già creato.
- Nota: Spesso, quando gli imprenditori iniziano a scrivere caratteristiche, diventano troppo concentrati interiormente. La creazione di un opuscolo aiuta a evitare questa insidia.

# Spiraling Innovation

The ultimate best product solution for your new venture is arrived at after many iterations with customers and your team.



A marketing brochure is an effective straw man to get this process started in a very tangible way.

*Figure 7.1 The spiraling process of innovation with a product can be significantly accelerated by making a brochure—but not getting too attached to it. It is a tool to focus the knowledge capture process.*

# Caso di studio: Tecnologia Sensible



- La soluzione "digital clay", chiamata FreeForm, includeva sia hardware (il fisico PHANToM) che software.
- Nel nuovo banco di stampaggio digitale in argilla, l'hardware non era l'elemento critico in quanto poteva diventare più piccolo, più elegante ed essere contratto per la produzione.
- La parte difficile stava progettando il software, quindi questo è ciò su cui si sono concentrati.
- L'obiettivo era quello di produrre un prodotto che:
  - avrebbe la facilità d'uso dell'argilla, e
  - i vantaggi di avere file digitali in modo che i disegni possano essere salvati, modificati e inviati elettronicamente in tutto il mondo e aggiornamenti e miglioramenti potrebbero essere forniti anche agli utenti.

*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# Caso di studio: Tecnologia Sensable



- La specifica di prodotto di alto livello è stata sviluppata come un insieme di **diapositive PowerPoint** che mostrano:
  - gli strumenti che i progettisti usavano all'epoca
  - come questo set di strumenti sarebbe non solo replicato, ma ampliato con il nuovo banco di stampaggio digitale in argilla
  - menu a discesa che consentirebbero all'utente di selezionare digitalmente i materiali, lo strumento, l'effettore finale e se un modello dovesse essere utilizzato
- Ciò ha reso molto più facile mettere a fuoco e testare la fattibilità di alcune idee concrete con il team e i potenziali clienti.

*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*



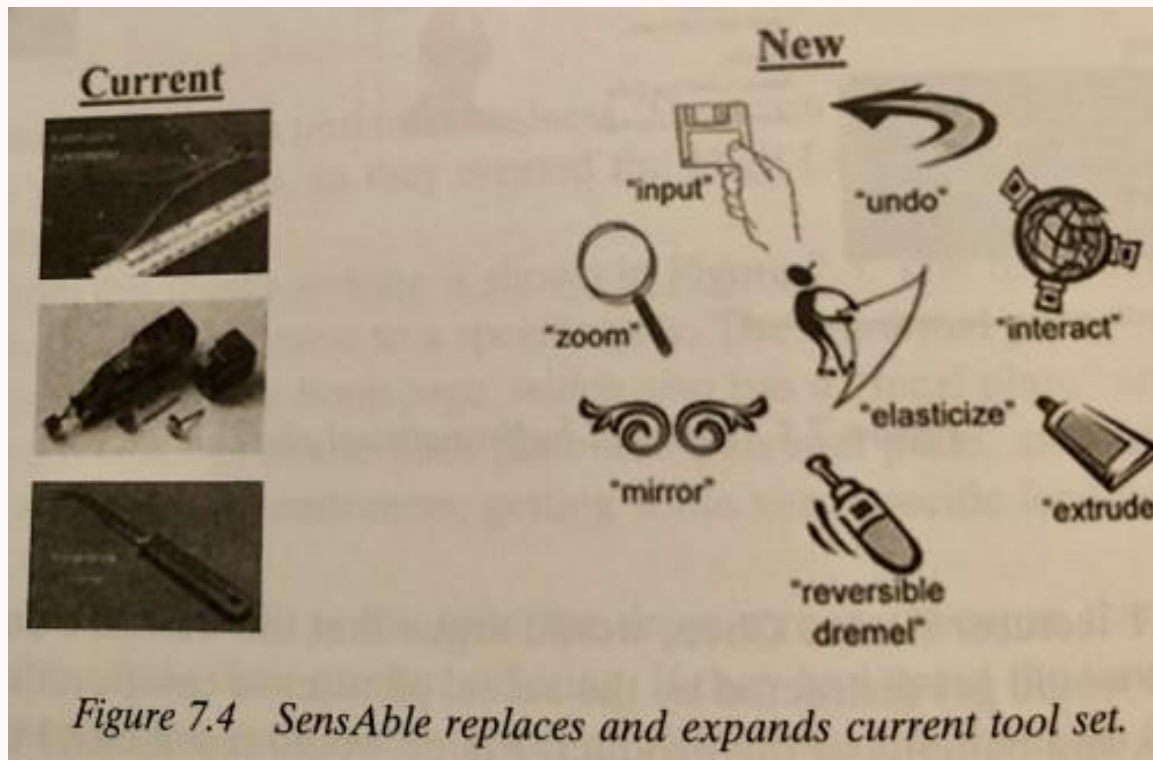


Figure 7.4 SensAble replaces and expands current tool set.

### High-Level Product Specification

#### User Selections

##### Materials:

- Soft Clay
- Medium Clay
- Hard Clay
- Blue Foam
- Ren
- Metal
- Other

##### Tools:

- Sculpt
- Hot Sword
- Push/Pull
- Extrusion
- Dremel
- Scribe
- Other

##### End Effector:

- Point
- Ball
- Triangle
- Square
- Half Elipse
- Hook
- Other

##### Template:

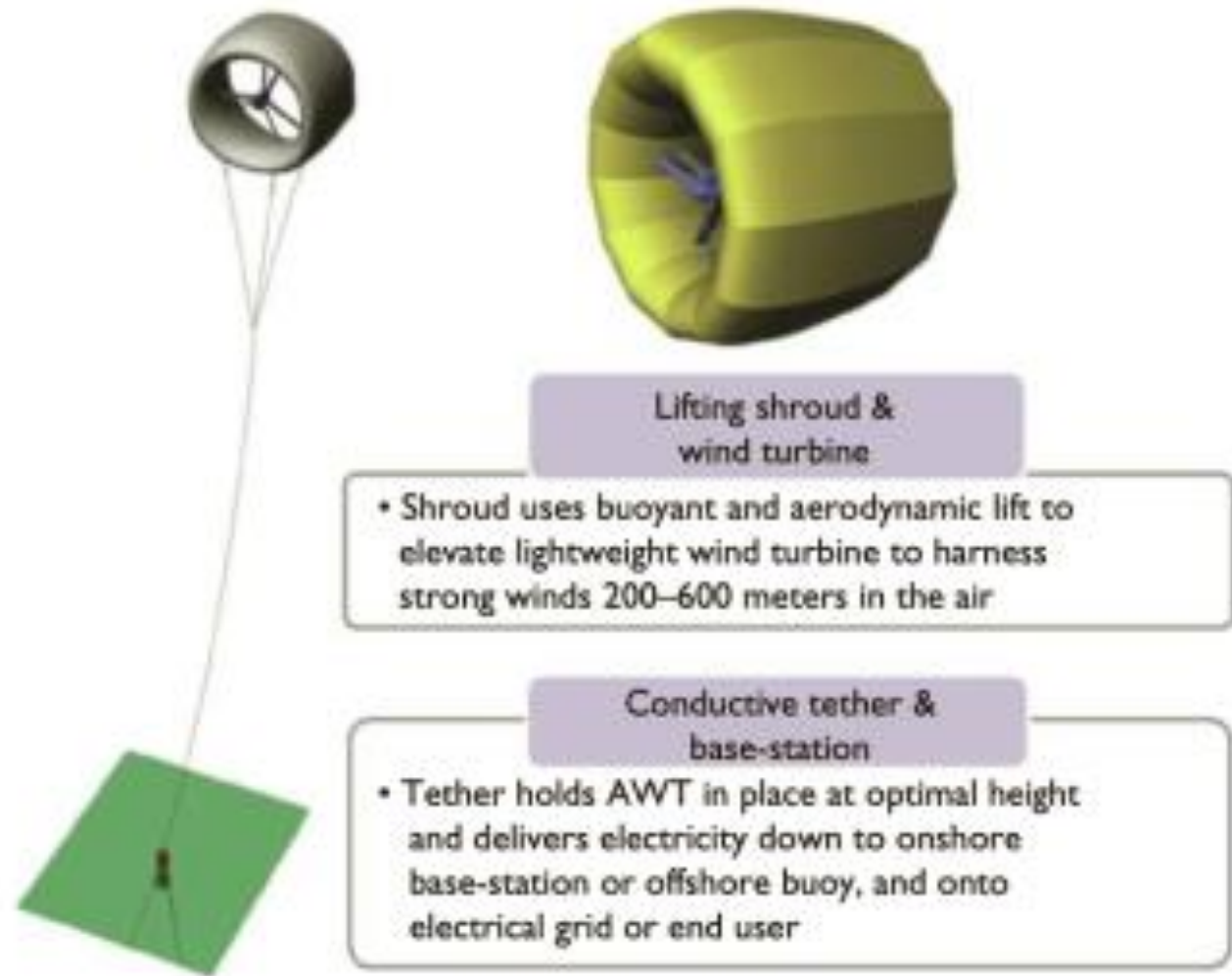
- Yes
- No

Figure 7.5 SensAble user selections.

# Caso di studio: Energie di Altaeros



- L'idea: costruire una turbina eolica nel cielo, abbastanza alta da ottenere vento costante, e ancorata a una piattaforma nell'oceano.
- Problemi:
  - Molte domande su cosa significhi esattamente questo in termini di attuazione.
  - Costruire un'immagine di ciò che il prodotto sarebbe, scoperto disaccordo all'interno del team di come sarebbe il prodotto.
- Alla fine delle specifiche del prodotto. Processo di progettazione, il team aveva una comprensione comune del prodotto e poteva facilmente utilizzare le specifiche del prodotto come base per una ricerca più approfondita dei clienti.



*Figure 7.2 High-level product spec: Altaeros.*

Fonte: *Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo*, Bill Aulet, Wiley 2013.





# Caso di studio: Fornitura a vita



- L'idea: fornire ai clienti la fornitura a vita di uno qualsiasi dei prodotti che offrono.
- Persona: Un giovane uomo benestante, Ivan il banchiere d'investimento, non vorrebbe andare a fare shopping ma sapeva che avrebbe avuto bisogno di calze sportive bianche per il resto della sua vita e questo prodotto non sarebbe cambiato. Come tale, la nuova impresa avrebbe preso un pagamento e fornire a Ivan questo servizio in perpetuo.
- Risultati delle ricerche di mercato primarie:
  - Rendendo questo un'attività di abbonamento, in cui entrambe le parti avevano la possibilità di rinnovare annualmente e dove il prezzo poteva essere adeguato.
  - La convenienza è stata una delle principali attrattive di questo servizio: rendilo accessibile dal telefono cellulare, con i clienti in grado di riordinare con un tocco sul loro cellulare.
- Parte difficile: decidere **esattamente cosa costruire** e **convincere le persone a comprare nel loro servizio**.

*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*



# Fornitura di vita: Testa di spiaggia



- Dopo alcune analisi e parlato con molti potenziali clienti, hanno scelto i genitori di studenti universitari come loro mercato di testa di spiaggia come avevano:
  - I mezzi finanziari per acquistare l'abbonamento
  - Un forte interesse nel sostenere i propri figli
  - Un forte desiderio di rimanere in contatto con i propri figli, soprattutto quando si trattava di aree come l'igiene personale.
- Descrivere il prodotto a queste circoscrizioni chiave in modo semplice ed efficiente con un **opuscolo**.

*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# Design della brochure



- Costruire l'opuscolo ha costretto il team a chiarire molte domande:
  - Quali sono i vantaggi per lo studente?
  - Quali sono i vantaggi per i genitori?
  - Quali sono i prodotti che Lifetime Supply offrirà?
  - Come iniziare a pensare al prezzo?
- **Tuttavia:** Scegliendo di includere i prezzi, il team ha creato un dettaglio con il **potenziale di distrarre** sia se stesso che i potenziali clienti.
  - Se i clienti non sono d'accordo con i prezzi presentati, potrebbero avere meno probabilità di dare un feedback sull'idea principale dell'impresa, che sta fornendo forniture agli studenti universitari su base onnicomprensiva.

*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*

### How it Works



#### Subscribe

Pick what you need and pay  
once for the semester



#### Ship & Re-ship

Request more at any time for  
no additional cost



#### Free Shipping

We ship your products to your  
doorstep for free!

### Why buy?

#### It's super convenient

- Stop wasting time going to the store
- Focus on studying hard and having fun

#### Stay supplied

- Never worry about running out of the things you need again
- Unlimited access to any product in your supply

#### Great products

- We offer a wide variety of top brands
- New products added to Supply's monthly

#### Five more reasons for parents

1. Your kid will love this.
2. We send phone call reminders
3. Dirty underwear is gone
4. It costs less than tuition
5. Someday you'll need to be taken care of



Lifetime Supply

#### Shower Supply

"Squaky Clean"

Shower - \$100/semester  
• Select from body wash, bar soap, shampoo, and conditioner

#### Shaving Supply

"Now with unlimited blades"

Shaving - \$150/semester

#### Deodorant Supply

"You're gonna like the way you smell"

Deodorant - \$40/semester

#### Oral Hygiene Supply

"Fresh breath"

Deluxe Bundle - save \$\$\$  
\$130 \$75/semester  
• Toothpaste Supply  
• Toothbrush Supply  
• Floss Supply  
• Mouthwash Supply

Essential Bundle - save \$20  
\$70 \$50/semester  
• Toothpaste Supply  
• Toothbrush Supply

Toothpaste - \$40/semester  
Toothbrush - \$30/semester  
Floss - \$30/semester  
Mouthwash - \$30/semester

#### Snack Supply

"Cure the munchies"

Snacks - \$200/semester  
• New snacks rotated in regularly

#### Undergarments Supply

"Dress Comfortable - Dress Clean"

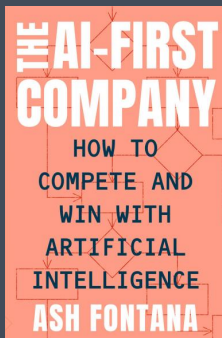
\$150/semester  
• Socks, underwear, and briefs

#### Breath Supply

"Fresh Breath Forever"

Breath - \$75/semester  
• Select from gum and mints

# Caso di studio: Il Playbook Lean AI



- Eseguire l'ingegneria dei dati, la scienza dei dati e l'ingegneria ML necessari per costruire un piccolo modello.
- Esegui test con il modello per guidare come imballarlo e costruire il team giusto per portare quel modello sul mercato.



## Caso di studio: Il Playbook Lean AI

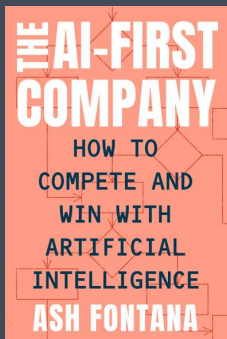


**THE AI-FIRST  
COMPANY**  
HOW TO  
COMPETE AND  
WIN WITH  
ARTIFICIAL  
INTELLIGENCE  
ASH FONTANA

- I modelli di AI sono difficili da mock-up!
- Un modo per affrontare questo problema è simulare un modello di intelligenza artificiale con un umano che genera manualmente, o addirittura indovina, previsioni per ottenere una risposta dai clienti.
- Vedere, ascoltare e sentire ciò che i clienti vogliono ci permettono di essere intelligenti, dove investire in futuro.

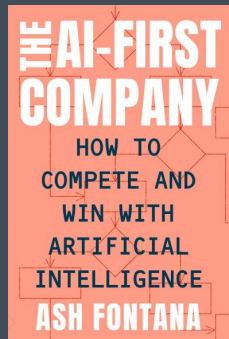


# Caso di studio: Il Playbook Lean AI



1. La prima cosa da costruire potrebbe non essere AI. I clienti potrebbero aver bisogno di metodi non-AI e AI-based.
2. **Inizia con le statistiche.** Ottieni una risposta, con un metodo statistico, quindi usala per scoprire la risposta successiva utilizzando un altro metodo statistico. Molti AIs sono costruiti su caratteristiche scoperte nella scienza dei dati sperimentali.
3. **Inizia con una sola domanda.** A partire da una domanda zero in un unico set di dati, riducendo la necessità di lottare con dati scadenti da più database.

# Caso di studio: Il Playbook Lean AI

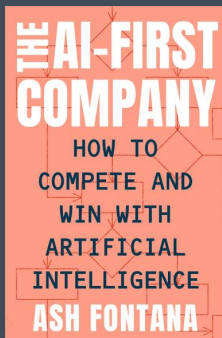


4. **Inizia con una sola domanda.** A partire da una domanda zero in un unico set di dati, riducendo la necessità di lottare con dati scadenti da più database.
5. **Inizia con un unico algoritmo.** Ciò riduce la possibilità che la soluzione si rompa.
6. **Proof-of-concept (POCS) prova l'accuratezza.** I prodotti al-First tendono a richiedere una fase POC perché la proposizione di valore del prodotto è la previsione. I potenziali clienti devono sapere se tale previsione è accurata quando fatta per loro — sui loro dati e nel loro ambiente.



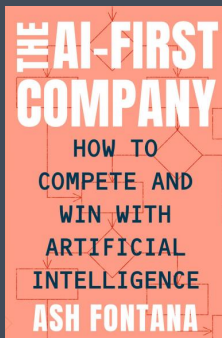


# Caso di studio: Il Playbook Lean AI



7. Lean AI è un processo per costruire un prodotto **AI-First**. Il processo riguarda la risoluzione di un problema specifico con AI e la costruzione di un piccolo ma completo AI che può crescere in altri domini o rimanere focalizzato su uno.
8. Lean AI non è lo stesso processo del processo di **start-up di apprendimento**. Gli obiettivi di costruire una start-up snella sono anche diversi quando si costruisce un AI il modo magro. Invece di costruire un MVP, arrivare alla soglia di usabilità di previsione (**PUT**). Invece delle caratteristiche del prodotto come pietre miliari, le caratteristiche del modello sono pietre miliari. L'output è una previsione, non un calcolo. Le prestazioni e la funzione della previsione nel flusso di lavoro del cliente sono meno importanti dell'accuratezza e dell'affidabilità.

# Caso di studio: Il Playbook Lean AI

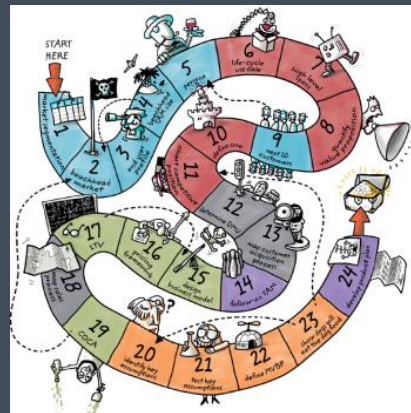
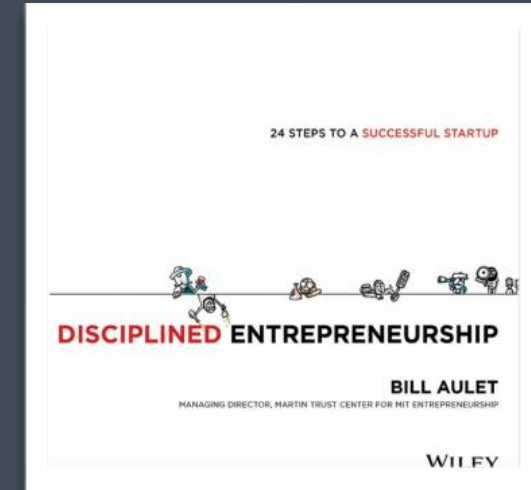


9. Diversi tipi di clienti richiedono diversi livelli di precisione. Ogni cliente ha una soglia alla quale una previsione è utilizzabile nella propria attività: la soglia di usabilità predittiva.
10. **Funzioni di riformulazione.** Le caratteristiche nella disciplina dello sviluppo del prodotto sono funzioni software che aiutano un utente a eseguire un'attività: per produrre un calcolo. Caratteristiche nella disciplina di ML sono un insieme di funzioni matematiche che vengono alimentati dati per produrre una previsione. Si dice che le caratteristiche del prodotto siano performanti (per calcolare velocemente) nel modo in cui si dice che le caratteristiche del modello siano predittive (predire con precisione). Le caratteristiche del prodotto determinano cosa può fare un cliente con un prodotto, mentre le caratteristiche del modello determinano ciò che un cliente può prevedere con un modello.



Sezione 3: Cosa puoi fare per il tuo cliente?

# Passo 8: Quantificare la proposta di valore



# Sezione

## 3 Contenuto del sito



- DH Passo 6: Caso di utilizzo del ciclo di vita completo
- Alla ricerca di casi d'uso per la "Società AI"
- Passo 7 di DH: Specifiche di prodotto di alto livello
- Il Playbook "Lean AI"
- **Passo 8 di DH: Quantificare la proposta di valore**
- Passo 10 di DH: Definisci il tuo nucleo
- Passo 11 di DH: Traccia la tua posizione competitiva

# Gli Obiettivi



- Determina in che modo i vantaggi del tuo prodotto si trasformano in valore che il cliente ottiene dal tuo prodotto.
- Calcola metriche quantitative (nella maggior parte dei casi) per mostrare questo valore al cliente.

Superfantastic!!!  
Awesome!!!  
Sooooo much better  
than anyone else's!!!



*The relentless march for specificity continues. The Quantified Value Proposition gives you a concrete understanding of the measureable benefits your product will bring to your target customers.*

- Quando un cliente acquista un prodotto, si chiede

**"Quale valore ottengo da questo prodotto?"**

- I clienti **devono giustificare l'investimento necessario** per acquistare il tuo prodotto compensando questo contro la **quantità di denaro che il tuo prodotto farà per loro**, o **come migliorerai la loro vita** in un modo che conta davvero per loro.

# Proposta di valore quantificato

- Converti i vantaggi che la tua Persona ottiene dal tuo prodotto in una **metrica tangibile** che si allinea con la massima priorità della Persona, o in alcuni casi le priorità.
- Concentrati su ciò che i potenziali clienti vogliono ottenere piuttosto che entrare nei dettagli su tecnologia, caratteristiche e funzioni.



- I prodotti hanno spesso un gran numero di vantaggi:
  - Può aiutare un cliente a semplificare un processo o a ridurre il suo impatto ambientale.
  - Aiuta un'azienda a guadagnare ulteriori vendite per i propri prodotti.
- In una semplice visione del mondo, i benefici rientrano in tre categorie: "meglio", "più veloce" e "più economico".

- Crea una proposta di valore **focalizzata sui criteri che hai identificato come priorità principale della tua Persona**.
- Se la loro priorità principale è il time to market per la produzione di beni, e il valore del tuo prodotto è che ridurrà il costo di produzione, la tua proposta di valore — "Il nostro prodotto risparmia \$XX al mese" — non convincerà il tuo cliente target ad acquistare il tuo prodotto.
  - La tua proposta di valore non è allineata con la loro massima priorità, quindi l'acquisto del tuo prodotto non sarà una priorità elevata per il cliente target e si perderà nel loro mucchio di cose meno urgenti da fare.
- Se il tuo prodotto abbassa anche il time to market, dovresti concentrare la tua Quantified Value Proposition su questo.

# Proposta di valore: Mantienilo semplice

- Una volta che conosci la priorità della tua Persona, concentrati tutti i tuoi sforzi su questo fattore.
- Impostare un semplice confronto dello stato "as-is" con la statistica "possibile" e che si è sicuri che esisterà quando il cliente sta utilizzando la soluzione.
- In entrambi i casi, lo rendi il più quantificabile possibile.
- La differenza di valore tra di loro è la tua Quantified Value Proposition.
- È così semplice! Non renderla troppo complicata.

# Caso di studio: Tecnologia Sensable



- Persona selezionata: designer industriale nel settore dei giocattoli.
  - La Persona potrebbe essere applicata anche all'industria calzaturiera perché le due industrie sono simili.
- La massima priorità di Persona: è ora di **commercializzare nuovi giocattoli**.
  - Per i nuovi giocattoli basati su **personaggi di film o videogiochi attualmente caldi**, meno tempo di **commercializzazione** significa meno tempo di **consegna prima di poter vendere giocattoli** intorno a quella **finestra temporanea di opportunità**.
  - Per i nuovi giocattoli basati su un film, meno tempo per il mercato significa **che l'azienda può raccogliere maggiori informazioni sul successo di un film** prima di **produrre giocattoli per esso**.

*Fonte: Imprenditorialità disciplinata, 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# Caso di studio: Tecnologia Sensable

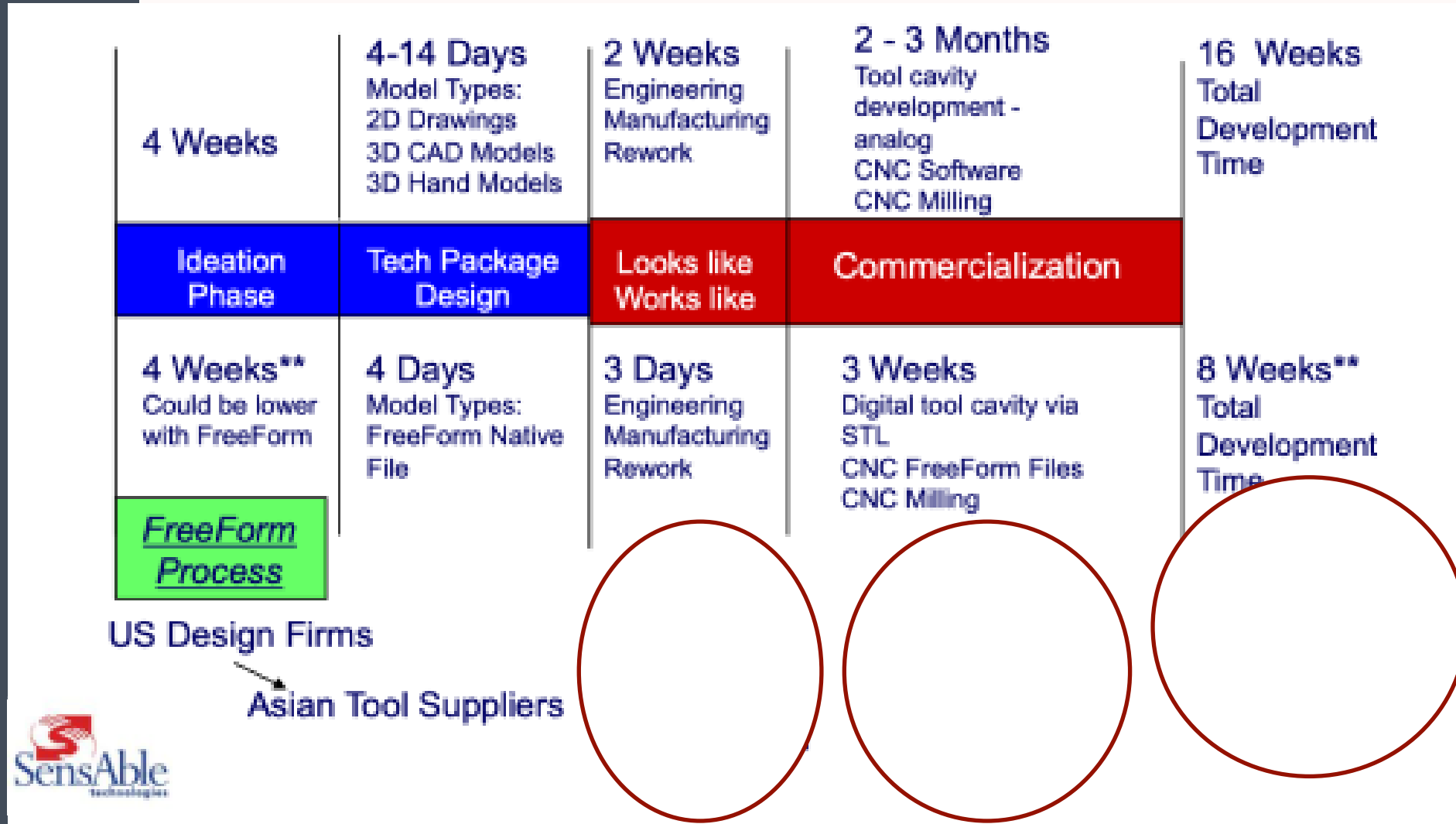


- Determinare il tempo medio di commercializzazione per un nuovo giocattolo utilizzando l'attuale software disponibile.
  1. Ha esaminato il processo di sviluppo nel modo in cui fa il cliente, utilizzando le parole del cliente per descrivere il processo.
  2. Iterato con produttore di giocattoli fino a quando non hanno sentito che il processo è stato compreso correttamente.
  3. Poi è andato da un altro produttore di giocattoli per verificare se il loro processo era simile.
- Dopo abbastanza iterazioni, **uno stato molto buono "così com'è" per il processo** è stato catturato, senza entrare in dettagli insignificanti.
- Il processo è stato convalidato con le aziende calzaturiere ed è risultato identico.

*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*



# Caso di studio: Tecnologia Sensable



# Caso di studio: Maglione



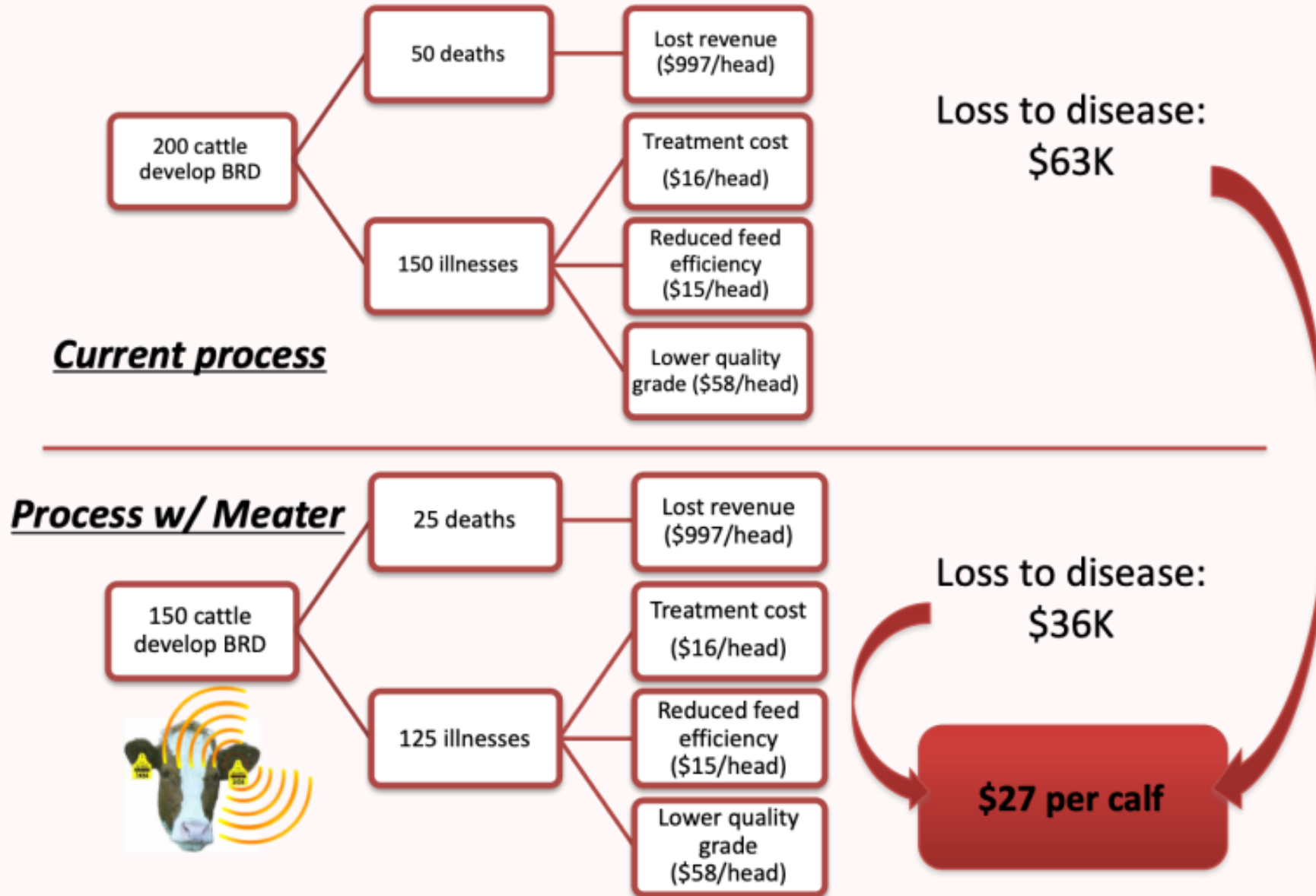
- Questo team ha iniziato con la tecnologia dei biosensori che era significativamente migliore di quella attualmente disponibile sul mercato all'epoca in termini di dimensioni, efficienza e prezzi.
- Mercato adeguato delle teste di spiaggia: industria dell'allevamento del bestiame.
- La soluzione proposta era un biosensore che poteva essere apposto all'orecchio di una mucca, molto simile a come le mucche sono attualmente etichettate, per rilevare la malattia in precedenza.
- Le mucche malate identificate in precedenza possono essere separate dalla mandria, **riducendo i tassi di infezione** e **consentendo un trattamento più efficace** delle malattie a causa di una **diagnosi precoce** rispetto ai metodi attuali.
- Persona (un allevatore) priorità assoluta: fare quanti più soldi possibile.

# Studio quantificato della proposta di valore



- Determinare l'economia attuale per una mandria tipica di bestiame (lo stato "così com'è"), verificandola con numerosi allevatori e affinandola fino a quando non era chiaramente valida e credibile.
- Determinato lo stato "possibile" dall'uso del loro prodotto, facendo alcune ipotesi conservatrici che potrebbero sostenere con prove di validità convincenti.
- Mostrare quanti soldi risparmierebbe un allevatore utilizzando il loro prodotto — la Quantified Value Proposition.
  - Una proposta di valore quantitativa convincente e altamente specifica che ha reso molto più facile coinvolgere e chiudere rapidamente il proprio cliente target all'acquisizione del prodotto.
  - Fornisce inoltre grande aiuto nelle fasi successive quando il team cerca di determinare il suo modello di business e il framework dei prezzi.





# Esercizio Alto

## livello



**What are the positive things?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**What worries you?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

# Struttura più completa

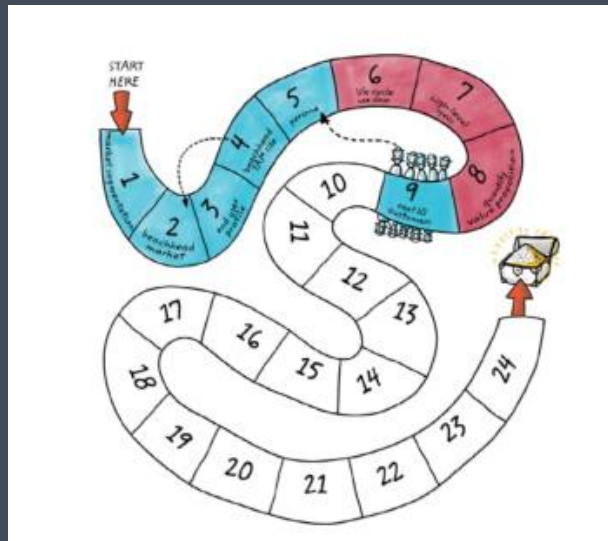
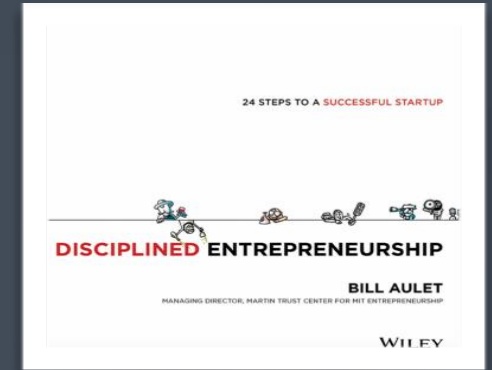


- Compila il DE Canvas
- Luce verde — forte
- Luce gialla — Non forte ma nemmeno fatale
- Luce rossa — Problemi più grandi
- Spiega il maggior numero possibile ma inizia con i rossi, poi i verdi, poi i gialli
- Hai solo 10 minuti, quindi concentrati sugli oggetti più grandi

<p><b>Raison d'Être</b> ①</p> <p><i>Why are you in business?</i></p> <p>Mission:</p> <p>Passions:</p> <p>Values:</p> <p>Initial Assets:</p> <p>Initial Idea:</p>	<p><b>Competitive Advantage</b> ④</p> <p><i>Why you?</i></p> <p>Moats:</p> <p>Core:</p> <p>Competitive Positioning:</p>	<p><b>Customer Acquisition</b> ⑤</p> <p><i>How does your customer acquire your product?</i></p> <p>DMU:</p> <p>Process to Acquire Customer:</p> <p>Windows of Opportunity:</p> <p>Possible Triggers:</p>	<p><b>Overall Economics</b> ⑧</p> <p><i>Does your product make money at a company level?</i></p> <p>Est. R&amp;D Exp.:</p> <p>Est. G&amp;A Exp.:</p> <p>LTV/COCA Ratio High Enough:</p>	<p><b>Design &amp; Build</b> ⑨</p> <p><i>How do you produce the product?</i></p> <p>ID Key Assumptions:</p> <p>Test Key Assumptions:</p> <p>MVBP:</p> <p>Tracking Metrics:</p>
<p><b>Initial Market</b> ②</p> <p><i>Who is your customer?</i></p> <p>Beachhead:</p> <p>End User Profile:</p> <p>TAM:</p> <p>Persona:</p> <p>1<sup>st</sup> 10 Customers:</p>	<p><b>Value Creation</b> ③</p> <p><i>What can you do for you customer?</i></p> <p>Use Case:</p> <p>Prod Description:</p> <p>Problem Being Solved:</p> <p>Quant. Value Prop.:</p>	<p><b>Product Unit Economics</b> ⑥</p> <p><i>Can you make money at the product level?</i></p> <p>Biz Model:</p> <p>Est. Pricing:</p> <p>Short Term - LTV:</p> <p>Short Term - COCA:</p> <p>Medium Term - LTV:</p> <p>Medium Term - COCA:</p> <p>Long Term - LTV:</p> <p>Long Term - COCA:</p>	<p><b>Sales</b> ⑦</p> <p><i>How do you sell your product?</i></p> <p>Preferred Sales Channel:</p> <p>Sales Funnel:</p> <p>Short Term Mix:</p> <p>Medium Term Mix:</p> <p>Long Term Mix:</p>	<p><b>Scaling</b> ⑩</p> <p><i>How do you scale your business?</i></p> <p>Prod. Plan for Beachhead:</p> <p>Next Market:</p> <p>Prod. Plan beyond Beachhead:</p> <p>Follow-on TAM:</p>

Sezione 2: Chi è il tuo cliente?

# Passo 9: Identifica i tuoi prossimi 10 clienti



# Sezione 2 Contenuto del sito



- DH Passo 1: Segmentazione del mercato
- Parlare con i clienti
- DH Passo 2: Seleziona Beachhead Market
- DH Passo 3: Crea un profilo utente finale
- DH Passo 4: Dimensione totale del mercato Addressable (TAM) di Beachhead Market
- DH Passo 5: Persona del mercato di Beachhead
- **Passo 9 di DH: Identifica i tuoi prossimi 10 clienti**

# Gli Obiettivi



- Identifica almeno 10 potenziali clienti, oltre alla tua Persona, che si adattano al profilo utente finale.
- Contattateli per convalidare la loro somiglianza con la vostra Persona e la loro disponibilità ad acquistare il vostro prodotto.



*Explicitly identifying the next 10 customers after the Persona increases your level of confidence that you are on the right path and may also help you refine earlier steps.*



# Perché il passaggio 9?

- Concentrarsi **solo su una persona** potrebbe portarti a costruire un business molto specifico senza la possibilità di vendere ad altri clienti.
  - Se il **Persona** è fatto **correttamente**, questo **non accadrà**.
- Avere **un elenco di 10 potenziali clienti** oltre la tua Persona, ti sarà molto utile, mentre procedi:
  - Se hai successo in questo passaggio, puoi essere significativamente più sicuro che la tua attività abbia **un'alta probabilità di successo** e sarai in grado di convincere gli altri, come futuri partner, dipendenti, clienti, consulenti e investitori.
  - Se ti imbatti in problemi in questo passaggio, sarai in grado di **tornare indietro e determinare i difetti del tuo piano** e **migliorarli** prima di andare oltre.
- Elencando e intervistando 10 potenziali clienti, stai **testando direttamente ogni ipotesi** che hai costruito negli ultimi otto passaggi.
  - Potresti incontrare qualche feedback negativo se il tuo piano non è del tutto corretto. Non solo va bene, **ma probabilmente va bene**.

# Come completare il passaggio 9?

1. **Elenca più di 10 potenziali clienti** (a parte la tua Persona) e includi tutte le informazioni pertinenti che hai su di loro dalla tua ricerca esistente.

- Ciascuno di questi clienti dovrebbe essere **simile l'uno all'altro e alla Persona**; in caso contrario, rivedere l'elenco e potenzialmente rivedere la selezione di Persona. È importante avere omogeneità nella tua lista. Dovrebbero essere tutti potenti riferimenti di acquisto l'uno per l'altro.

2. **Contatta ciascuno dei potenziali clienti nella tua lista e presenta il tuo caso d'uso del ciclo di vita completo, le specifiche di prodotto ad alto livello e la proposta di valore quantizzato** (passi da 6 a 8).

- Assicurati di avere queste conversazioni che stai operando in modalità **"richiesta"**, non in modalità "advocacy/sales". Determinare se le esigenze e le idee del cliente sono in linea con ciò che hai stabilito finora dal tuo Persona, Full Life Cycle Use Case, Quantified Value Proposition, TAM e così via. In particolare convalidate con questi clienti l'ipotesi che avete **riguardo alle principali priorità di acquisto di Persona**.

# Come completare il passaggio 9?

3. Se un cliente convalida le tue ipotesi dai passaggi precedenti, ora è un buon momento per chiedere al cliente se prenderebbe in considerazione di fornire una lettera di intenti per acquistare la soluzione, una volta disponibile.

- Sei ancora in modalità "richiesta", quindi stai chiedendo, "Se un'azienda dovesse offrire questo prodotto, saresti interessato ad acquistarlo?" piuttosto che "Comprerai questo prodotto?" Se sono estremamente entusiasti, puoi anche chiedere loro di pagare in anticipo per il prodotto, che è un ottimo livello di impegno.

4. Se il feedback di un cliente non è allineato esattamente con le tue ipotesi, prendi buoni appunti e pensa a come questo influisce sulla tua analisi.

- Non reagire in modo eccessivo ad ogni nuova intervista, anche se c'è una disconnessione importante, a meno che non si veda uno schema. Saprai intuitivamente se c'è un importante dis-connect dopo alcune interviste.

5. Dopo aver contattato ogni cliente, potresti avere nuovi dati. Torna indietro e modifica le tue ipotesi precedenti e determina se contattare altri clienti. Il tuo obiettivo finale è un elenco omogeneo di 10 clienti che sono veramente interessati e allineati con la tua Persona e altre ipotesi.

# Come completare il passaggio 9?

6. Se scopri che **non puoi creare un elenco di 10 clienti** che sono entusiasti della tua specifica di prodotto di alto livello, potrebbe essere necessario **riconsiderare il mercato delle teste di spiaggia**.
7. Mentre questo passaggio è concettualmente semplice, contattare i clienti e ottenere informazioni da loro richiederà una buona quantità di lavoro, ma sarà prezioso man mano che si va avanti.
  - **Non condividere questo elenco** di clienti o le informazioni raccolte con altri al di fuori della vostra azienda.

# Trattare con feedback negativi

- Ottenere risultati negativi si verificherà e il modo in cui il team imprenditoriale risponderà a loro sarà un fattore fondamentale per il successo del team.
- Pertanto, se qualsiasi passo restituisce un feedback negativo, vale a dire un feedback che non supporta le tue ipotesi, hai ricevuto **informazioni preziose** che potrebbero esserci un errore nella ricerca e nei dati che hai utilizzato fino a questo punto.
- I risultati negativi ad un passo non è la fine dell'impresa nella maggior parte dei casi, ma **andare avanti con un piano difettoso che si basava sulla speranza e non sui fatti è una ricetta per il fallimento.**

# Foglio di lavoro



Riepilogo dei prossimi 10 clienti												
#	Informazioni generali				In forma					Fidanzamento		
	Nome del cliente	Informazioni rilevanti	Titolo:	Email/Telefono	Demografia	Psicografico	Caso d'uso	Prop di valore	Nel complesso	Contattato	Livello di interesse — Lettera di intenti?	Fonte
<u>1</u>												
<u>2</u>												
<u>3</u>												
<u>4</u>												
<u>5</u>												
<u>6</u>												
<u>7</u>												
<u>8</u>												
<u>9</u>												
<u>10</u>												

Nota -1: Come con altri fogli di lavoro, questo ha lo scopo di dare una certa struttura, ma può e dovrebbe essere personalizzato come appropriato per la tua situazione

Nota — 2: Informazioni rilevanti sono altre informazioni rilevanti che non vengono catturate altrove, come "Megawatt totali installati" per l'esempio di cattura del metano dall'imprenditorialità disciplinata.

Fonte: *Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo*, Bill Aulet, Wiley 2013.



# Squadra #1

#	In forma					Fidanzamento		
	Demografica	Psico-grafico	Caso d'uso	Prop di valore	Nel complesso	Contattato	Livello di interesse — LOI?	Fonte
1	A	A	A	A	A	Sì	A	Di Persona
2	B	B	C	B	B	Sì	A	Amico di scuola
3	C	B	B	B	B	Sì	A	Vicino di casa
4	C	A	B	A	B	Sì	A	Di Persona
5	B	B	B	A	B	Sì	A	Amico di famiglia
6	B	B	B	B	B	Sì	A	Database di Alumni
7	B	B	B	B	B	Sì	A	Compagno di classe
8	C	A	B	B	B	Sì	A	Compagno di classe
9	C	B	B	B	B	Sì	A/B	Amico di un amico
10	C	C	C	B	B/C	Sì	A/B	Di Persona

La leggenda: C = Povero, B = Medio, A = Eccellente

Livello di interesse: A = Firmato una lettera di intenti, B = non disposto a firmare lettera di intenti, C = rifiuta di acquistare il prodotto

"Caso d'uso" indica che il caso d'uso del ciclo di vita completo risuona con il funzionamento dell'utente finale. "Valore Prop" significa che il vantaggio che il prodotto offre è in linea con la massima priorità dell'utente finale.



# Squadra #2

#	In forma					Fidanzamento		
	Demografica	Psico-grafico	Caso d'uso	Prop di valore	Nel complesso	Contattato	Livello di interesse — LOI?	Fonte
1	A	A	A	A	A	Sì	A+ (NECESSITÀ ORA)	Dal Gruppo Industria
2	A	A	A	A	A	Sì	A	Di Persona
3	B	A	A	A	A	Sì	A	Chiamata a freddo/e-mail
4	A	A	A	A	A	Sì	A	Dal Gruppo Industria
5	B	A	A	A	A	Sì	Ha bisogno di saperne di più ma interessato	Chiamata a freddo/e-mail
6	A	A	A	A	A	Fasi iniziali	Ha bisogno di saperne di più ma interessato	Dal Gruppo Industria
7	A	A	A	A	A	Fasi iniziali	Ha bisogno di saperne di più ma interessato	Di Persona
8	B	A	A	A	A	Fasi iniziali	Ha bisogno di saperne di più ma interessato	Dal Gruppo Industria
9	A	A	A	A	A	Non ancora	Ha bisogno di saperne di più ma interessato	Dal Gruppo Industria
10	A	A	A	A	A	Non ancora	?	Dal Gruppo Industria

La legenda:

Vestibilità: A = Eccellente, B = Medio, C = Povero

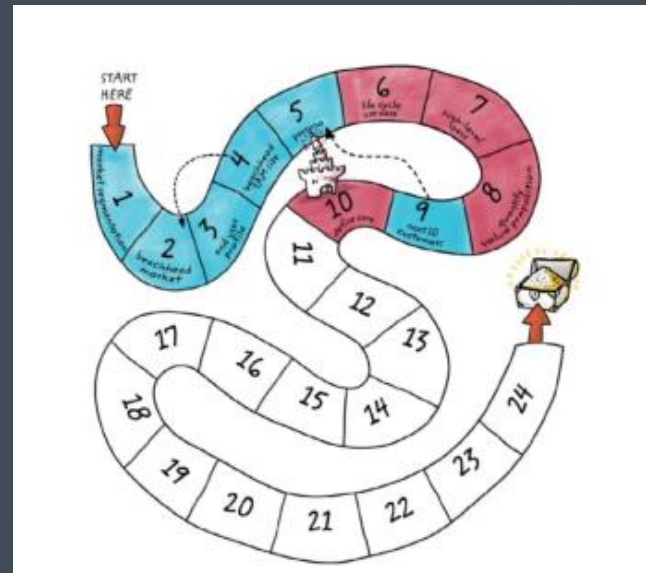
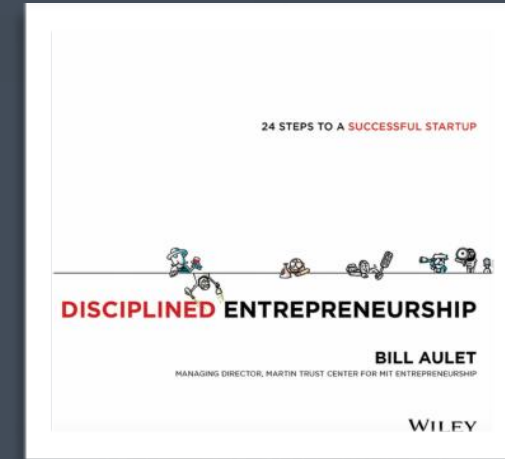
Livello di interesse: A = Firmato una lettera di intenti, B = non disposto a firmare lettera di intenti, C = rifiuta di acquistare il prodotto

"Caso d'uso" indica che il caso d'uso del ciclo di vita completo risuona con il funzionamento dell'utente finale. "Valore Prop" significa che il vantaggio che il prodotto offre è in linea con la massima priorità dell'utente finale.



Sezione 3: Cosa puoi fare per il tuo cliente?

# Passo 10: Definisci il tuo nucleo



# Sezione 2 Contenuto del sito

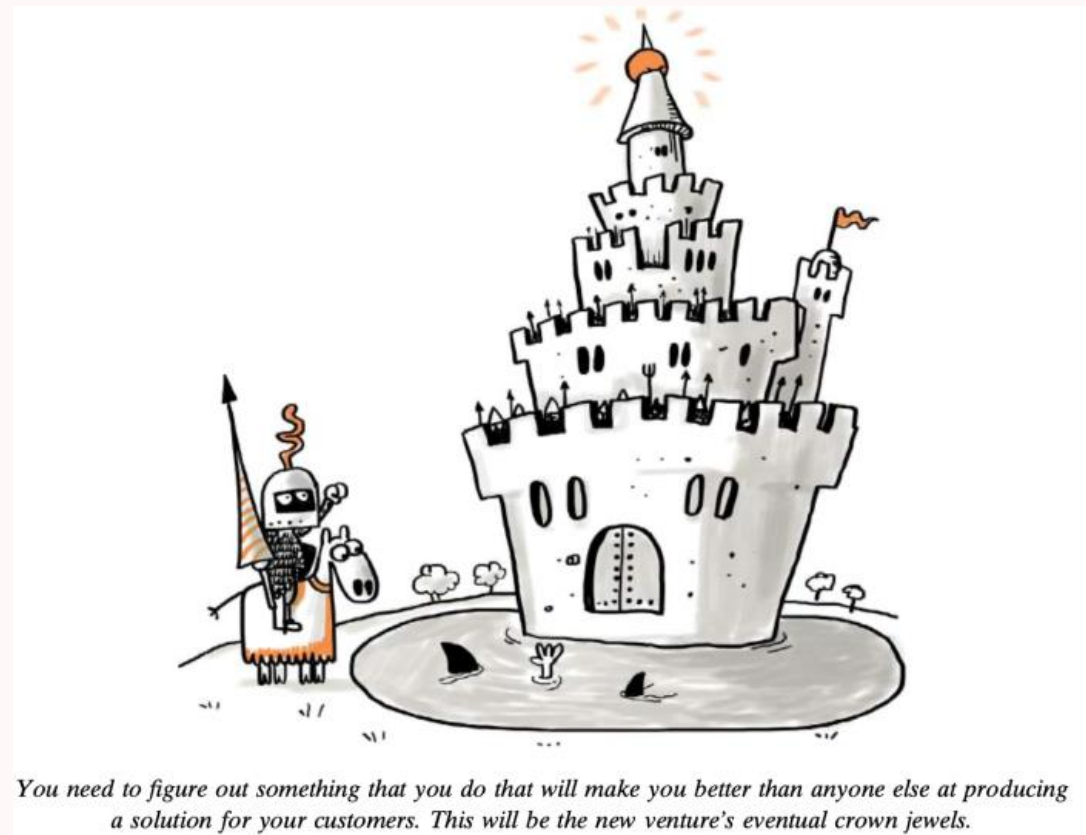


- DH Passo 1: Segmentazione del mercato
- Parlare con i clienti
- DH Passo 2: Seleziona Beachhead Market
- DH Passo 3: Crea un profilo utente finale
- DH Passo 4: Dimensione totale del mercato Addressable (TAM) di Beachhead Market
- DH Passo 5: Persona del mercato di Beachhead
- **Passo 10 di DH: Definisci il tuo nucleo**
- **Passo 11 di DH: Traccia la tua posizione competitiva**

# L'obiettivo



Spiega perché la tua azienda può fornire ai clienti una soluzione che altre aziende non possono quasi altrettanto.



Fonte: *Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo*, Bill Aulet, Wiley 2013.



University of Cyprus  
Department of Computer Science



## Che cosa è che il vostro prodotto fa che i vostri **concorrenti** non possono duplicare, o non possono duplicare facilmente?

- Il Core è qualcosa che ti consente di offrire i benefici che i tuoi clienti apprezzano **con maggiore efficacia** rispetto a qualsiasi altro concorrente.
- È quella **singola cosa** che renderà molto difficile per la prossima azienda che cerca di fare quello che fai.
  - Potrebbe essere una parte molto piccola della soluzione complessiva, ma **senza di essa, non si dispone di una soluzione quasi altrettanto preziosa**. Cos'è che fai meglio di chiunque altro?
- Il Core fornisce **un certo livello di protezione**, assicurandoti di non passare attraverso il duro lavoro per creare un nuovo mercato o categoria di prodotto solo per vedere **qualcun altro entrare e raccogliere i premi** con un business simile. Questo è il tuo nucleo.
- È l' **ultima difesa della tua azienda contro la concorrenza**.

# Come determinare il tuo core?

- Determinare il tuo nucleo è un esercizio molto specifico della situazione.
- Richiede un grande pensiero e ci possono essere più opzioni per un Core.
- Diamo un'occhiata ad alcuni esempi di categorie che potrebbero ispirare (o diventare) il tuo nucleo.

- Se **l'effetto** di rete è il tuo nucleo, diventi lo standard raggiungendo **così tanta massa critica sul mercato** che non ha senso per i potenziali clienti utilizzare un altro prodotto.
- Il valore per l'utente di questo prodotto rientra nella **legge di Metcalfe**, che in sostanza dice che **il valore della rete per qualsiasi individuo su tale rete è correlato al quadrato del numero di utenti sulla rete**.
  - L'azienda con il maggior numero di utenti è la più preziosa; quindi è logico per i nuovi utenti scegliere quella rete.
  - Di conseguenza, la rete diventa ancora più potente; si tratta di un ciclo di feedback positivo.
- Esempi di aziende che hanno raggiunto questo obiettivo sono eBay (sia per acquirenti che venditori), LinkedIn, Facebook e Google per gli inserzionisti.

- Stabilendo processi e cultura che si concentrano sull'eccellenza nel servizio clienti, questo potenziale nucleo consente di:
  - Mantenere i clienti ad un tasso molto elevato rispetto ai concorrenti, e quindi evitare costose churn.
  - Attrarre e ottenere clienti in modo molto più efficiente rispetto ad altri sul mercato, come i vostri clienti sono entusiasti della loro esperienza con voi e diventare venditori per voi creando passaparola positivo.
- Questo nucleo richiede:
  - Un impegno incredibilmente forte da parte di tutta l'organizzazione e un focus fanatico per eseguire un alto livello di soddisfazione del cliente in modo coerente.
  - Misure straordinarie che sono difficili da seguire per gli altri, come "nessuna domanda di rimborso" o altre politiche costose.
- Questa strategia è difficile da eseguire in modo tale che un concorrente non è in grado di copiare e negare il tuo nucleo, ma quando funziona, può essere molto efficace.

# Costo più basso

- Sviluppare le competenze, le relazioni, i processi, i volumi, le spese finanziarie e la cultura per superare chiunque altro sul mercato a **costi** e **diventare il giocatore a basso costo a lungo termine**.
- Questo è stato un Core di successo per Walmart ed è anche parte della strategia dietro molte aziende asiatiche, in particolare con le aziende cinesi che sono recentemente entrate nel settore dell'energia pulita.
- Può essere facilitata dal raggiungimento **di economie di scala**.
- Spesso non è un Core, ma piuttosto una **strategia di ingresso** per le aziende che poi scelgono di competere su qualcos'altro.
  - Ad esempio, Honda è entrata nel mercato degli Stati Uniti come fornitore a basso costo di whackers, scooter, motociclette, tosaerba e automobili; ma alla fine non erano più l'opzione a basso costo. In effetti, il loro Core era la capacità di costruire grandi motori e il basso costo era solo un modo per entrare in un nuovo mercato.



- Ci sono una moltitudine di nuove strategie che si sono evolute in potenziali punti di forza Core e una comune ora è **user experience (UX)**.
  - Questo sembra essere stato abbracciato dal mercato in luoghi dove un sacco di talento del design e della moda sono disponibili per affrontare questa sfida.
- La strategia qui sarebbe quella di diventare il **migliore per sviluppare e migliorare continuamente la UX attraverso l'enfasi dell'azienda su di esso**.
- Chiaramente questo è stato il Core di Apple in quanto produce prodotti che sfruttano le capacità dell'azienda e l'impegno per un'esperienza utente incredibilmente grande.

# Come definire il tuo core?

- Questo passo è più **orientato verso l'interno** e **meno basato sulla ricerca** rispetto agli altri.
- Farete affidamento sull'**introspezione** interna, combinata con la **raccolta e l'analisi dei dati esterni**.
- Mentre il processo può sembrare ampio e generale all'inizio, la tua definizione finale del tuo Core dovrebbe essere **concreta e specifica**.

# Processo di definizione di base

- Deve integrare molte considerazioni diverse:
  - Cosa vuole il cliente?
  - Quali beni avete?
  - Cosa ti piace davvero fare?
  - Cosa possono fare gli altri al di fuori della tua azienda?
  - Quali sono gli obiettivi personali e finanziari dei proprietari?
- Deve essere fatto in modo efficiente e molto specificamente in modo tale che si arriva a una risposta che si è altamente fiduciosi è accurato.
- **Non puoi cambiare il tuo nucleo** come altri elementi in questo processo; deve rimanere fisso nel tempo, una volta bloccato su di esso.

- Un punto di partenza comune nel determinare il tuo Core è quello di concludere che è la tua **proprietà intellettuale**.
- Tuttavia, l'efficacia dell'IP come core dipende fortemente dal **tuo settore**:
  - Nel settore medico, in particolare nel settore biotech, **i brevetti sono incredibilmente importanti** per garantire il successo di un prodotto o di una nuova azienda.
  - In altri settori, ci può essere un certo valore, ma spesso i brevetti sono insufficienti per garantire il successo aziendale. Tendono ad essere **statici** e i mercati sono **dinamici**.
- **La capacità è generalmente migliore di un brevetto**— ma è meglio avere entrambi di sicuro.
  - Ad esempio, i team con alti livelli di capacità in un'area **produrranno continuamente beni innovativi**, travolgendo nel **tempo un'azienda costruita attorno a uno o a un piccolo numero di brevetti** (tranne in casi specifici come la biotecnologia).

# Capacità di innovazione come nucleo

- Alcune aziende trovano un vantaggio sul mercato **creando un processo e una cultura che innova incredibilmente velocemente:**
  - Rimangono vicini al cliente e utilizzano una forte gestione dei prodotti e uno sviluppo agile per tradurre il loro vantaggio iniziale in un vantaggio sostenuto e crescente man mano che il tempo passa.
- Tuttavia, questa strategia è difficile da sostenere come un nucleo unico come l'organizzazione scala
  - Le aziende più piccole entrano nel mercato e iniziano a competere, avranno vantaggi che consentono loro di essere agili, forse superando il tuo ritmo di innovazione, una volta che la tua attività è grande.
- La maggior parte delle aziende saggiamente non si affidano esclusivamente alla loro velocità di innovazione come loro nucleo, ma piuttosto la usano come motivatore e come fossato intorno al castello prima di stabilirsi finalmente su un nucleo.
- Per dirla semplicemente, tutte le imprese dovrebbero mirare a innovare rapidamente, indipendentemente dalla loro definizione di nucleo; ma poche aziende troveranno un successo duraturo in una rapida innovazione senza qualcos'altro come nucleo.

# Posizione centrale vs Competitive

- I tuoi clienti molto probabilmente non vedranno il tuo Core come il motivo per cui acquistano da te.
- Esamineranno invece la tua posizione competitiva (passaggio 11).
- Il tuo Core guiderà la tua capacità di fornire determinati vantaggi al cliente, che deve tradursi in valore per il cliente (in base alle priorità principali del cliente), il che porta a una posizione competitiva migliore.
- Il Core è **il modo in cui stai costruendo una capacità di differenziarti dai tuoi concorrenti** e non può essere facilmente replicato dagli altri.
- È il modo più concentrato per ottenere la differenziazione dai tuoi concorrenti attuali e potenziali in modo da poter davvero concentrare la tua piccola quantità di risorse per guadagnare il massimo valore per la tua nuova impresa.

# Vantaggio di primo movimento vs Core

- Il termine si riferisce ad una società che ha successo solo essendo la prima sul mercato.
- Tuttavia, la maggior parte delle aziende che sono i primi a commercializzare finiscono per perdere il mercato a un concorrente successivo che supera la prima società, quindi:

**Il vantaggio del primo movimento di per sé non può tradursi in un nucleo sostenibile e potrebbe essere visto come uno svantaggio.**

- Il vantaggio di First-Mover può aiutare un'azienda con un Core ben definito, ma non può vincere il mercato semplicemente essendo il primo. Questo deve essere tradotto in qualcos'altro:
  - bloccaggio dei clienti chiave
  - ottenere effetti positivi di networking per la tua azienda
  - reclutare i migliori talenti in una determinata area, ecc.

# Blocco dei fornitori & Core

- Un modo per ottenere un vantaggio competitivo è quello di anticipare gli elementi chiave della vostra soluzione e **bloccare i fornitori su un accordo esclusivo o funzionalmente esclusivo**.
- Bloccare i fornitori chiave è una buona strategia "fuori dal fossato" per rallentare i tuoi potenziali concorrenti e dovrebbe essere utilizzata in modo aggressivo quando appropriato, ma non è il tuo nucleo finale, solo una **trappola** lungo la strada per coloro che potrebbero seguire.
- Si tratta di una **strategia molto preziosa per avere più trappole lungo la strada** per rendere difficile per i vostri concorrenti; ma **dovresti avere un solo nucleo**.
- Il Core è il Gioiello della Corona che è la barriera finale attraverso la quale i concorrenti non dovrebbero essere in grado di sfondare.





*You need to figure out something that you do that will make you better than anyone else at producing a solution for your customers. This will be the new venture's eventual crown jewels.*

# Caso di studio: Tecnologia Sensable



- Un dispositivo robotico hardware unico chiamato PHANToM, un dispositivo famoso per il suo design intelligente.
- Un brevetto estremamente fondamentale per la "forza riflettente interfaccia aptica" (brevetto USA #5,625,576) che è stato uno dei brevetti più referenziati del suo tempo.
- Thomas Massie, l'intelletto di guida dietro la tecnologia, e una stella ingegneristica nascente del MIT, completamente investito nella società.
- Qual era il loro nucleo?



## Vincoli sensibili



- Aspirare a raggiungere un alto livello di successo in un periodo di tempo relativamente breve.
- Due co-fondatori volevano tornare in Kentucky tra quattro o cinque anni,
- Voleva fare qualcosa di grande che potesse scalare rapidamente ed essere di interesse per i venture capitalist, che sarebbe un calendario quinquennale.



# Nucleo sensibile: L'IP?



- Diventa dipendente dagli altri
- Tempi imprevedibili
- Necessità di diventare esperti legali per garantire che gli altri non ignorassero o aggirassero i nostri brevetti
  - non interessante e non allineato a obiettivi personali e passioni
- Aggressivamente perseguito costruendo **portafoglio di proprietà intellettuale** con il loro avvocato IP e MIT
  - uno dei fossati esterni del nostro castello

# Nucleo sensibile L'hard ware?



- Ci vuole molto tempo e denaro per raggiungere il successo
- Aziende hardware non attraenti per gli investitori come società di software
- La robotica era estremamente sfavorevole durante la metà degli anni'90.
- Non dovremmo essere affatto una società di robotica. Dopo tutto, il nostro mercato delle teste di spiaggia non riguardava la robotica, ma il design.
- Aggressivamente protetto e sviluppato hardware PHANTOM, anche se era una parete esterna, non il Core.

## Nucleo sensibile: Il fornitore?



- Siamo stati in grado di bloccare la fornitura di un componente chiave (i motori ad alta fedeltà) che ha reso il nostro hardware di gran lunga superiore a quello che altre aziende stavano offrendo, presentando una sostanziale barriera all'ingresso.
- Ma se le condizioni di mercato fossero state giuste, i nostri concorrenti avrebbero trovato un modo per produrre la componente chiave stessa.

## Nucleo sensibile: Il software



- Il software alla base di PHANToM era molto complicato:
  - Non solo il software di interfaccia, ma anche
  - come rappresentava peso, forme, texture, deformazioni e molte altre proprietà fisiche degli oggetti resi per essere toccati nel computer e
  - quindi come l'utente ha interagito con loro.
- Ha finito per definire il nucleo come **"la fisica del tocco tridimensionale"**.
  - Questo nucleo doveva essere incorporato in *un motore software che rendeva oggetti 3D sul computer, non per rappresentazioni visive, ma per toccarli.*

# Approfittare del Core

- Traduci il Core in un **vantaggio sostenibile** che **crescerebbe nel tempo**
- Ha identificato **le persone chiave del nostro team** che avevano le **competenze** per supportare il Core.
- Ha identificato le **persone al di fuori** dell'azienda che erano **leader** in questo campo e si è mossa rapidamente per costruire **forti relazioni** con loro e **bloccarle** con SensAble.
- Ha identificato le **organizzazioni e le istituzioni** in cui queste persone sarebbero state trovate (dipartimenti specifici del MIT, della Brown University e della Stanford University) e sviluppato **visibilità, reputazione e relazioni** lì per reclutare le stelle migliori e più brillanti del futuro.
- Questa è diventata **una priorità assoluta** di Thomas Massie come CTO e lo ha rivisto almeno trimestralmente nelle sue discussioni tecniche sulla strategia.
  - Abbiamo fatto in modo di avere un **forte piano di sviluppo delle competenze** in questo settore e il nostro sistema di incentivi riflette questo come una priorità con forti compensazioni e grandi borse di stock option.



# Riepilogo

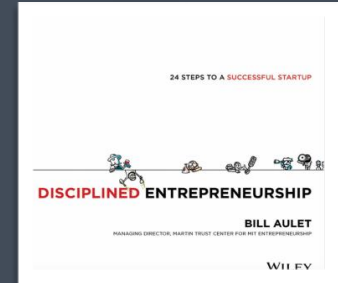


- Il nucleo è **ciò che hai che i tuoi concorrenti non, che proteggerai nel tempo sopra ogni altra cosa, e che lavori continuamente nel tempo per sviluppare e migliorare.**
- Una volta che si è d'accordo su un nucleo, non dovrebbe cambiare senza una grande quantità di pensiero; invece, dovresti continuamente rendere il tuo nucleo più forte.
  - Tuttavia, può cambiare quando scopri cosa i tuoi clienti apprezzano di più e cosa fai meglio.
- Definire il tuo Core non è facile e può sembrare astratto, ma è un passo essenziale per massimizzare il valore della tua nuova attività.

# Sezione 2 Contenuto del sito

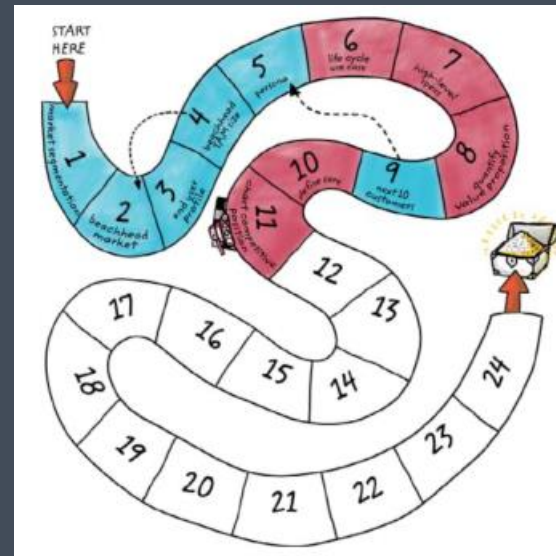


- DH Passo 1: Segmentazione del mercato
- Parlare con i clienti
- DH Passo 2: Seleziona Beachhead Market
- DH Passo 3: Crea un profilo utente finale
- DH Passo 4: Dimensione totale del mercato Addressable (TAM) di Beachhead Market
- DH Passo 5: Persona del mercato di Beachhead
- Passo 10 di DH: Definisci il tuo nucleo
- **Passo 11 di DH: Traccia la tua posizione competitiva**



Sezione 2: Chi è il tuo cliente?

# Passo 11: Traccia la tua posizione competitiva



# Passo 11: Gli Obiettivi



- Mostra come il tuo prodotto soddisfa le **due priorità principali** di Persona.
- Mostra quanto bene le priorità di Persona sono soddisfatte dai **prodotti esistenti** rispetto al tuo prodotto.
- Analizza se l'opportunità di mercato che hai scelto si adatta bene alle priorità del tuo Core e della tua Persona.



How does your core  
map to what your customer  
really wants?

*The Competitive Position is where you take your Core and translate it into something that produces real value for the customer, something that they will care deeply about.*

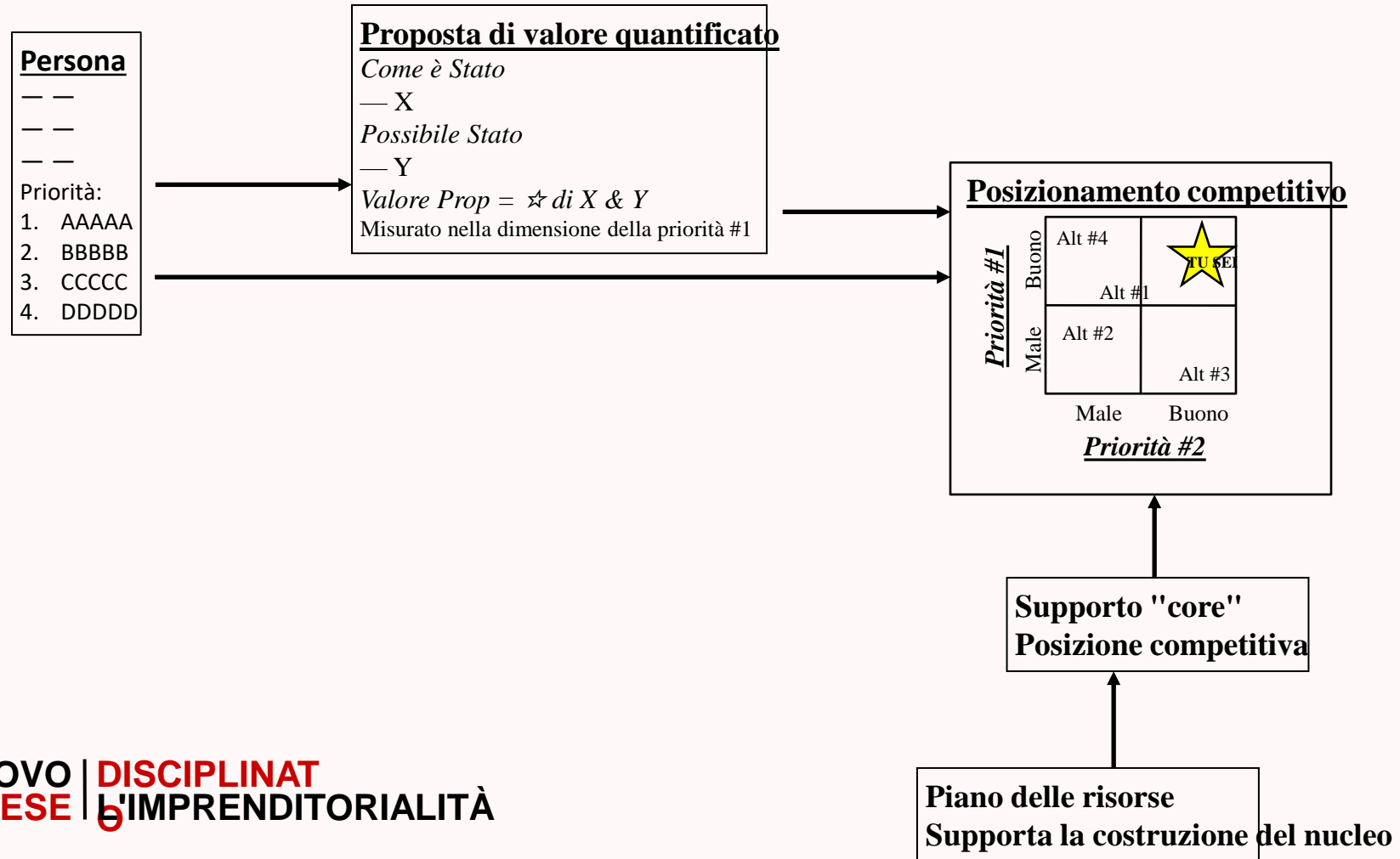


- I clienti di solito prendono decisioni di acquisto su **base comparativa**, considerando tutte le opzioni e determinando quale soluzione si adatta meglio alle loro priorità.
- Il **grafico di posizionamento competitivo ti aiuta a:**
  - analizzare quanto sei migliore rispetto alla tua concorrenza;
  - evidenziare le aree di debolezza.
- Preso insieme alla Quantified Value Proposition, mostra che **il tuo prodotto è necessario** e **che sei l'organizzazione giusta per fornirlo**.
- La Posizione Competitiva è il **collegamento** tra il tuo Core e le priorità della tua Persona, e mostra che hanno logicamente senso per il mercato di riferimento che hai scelto.

# Grafico di posizionamento competitivo

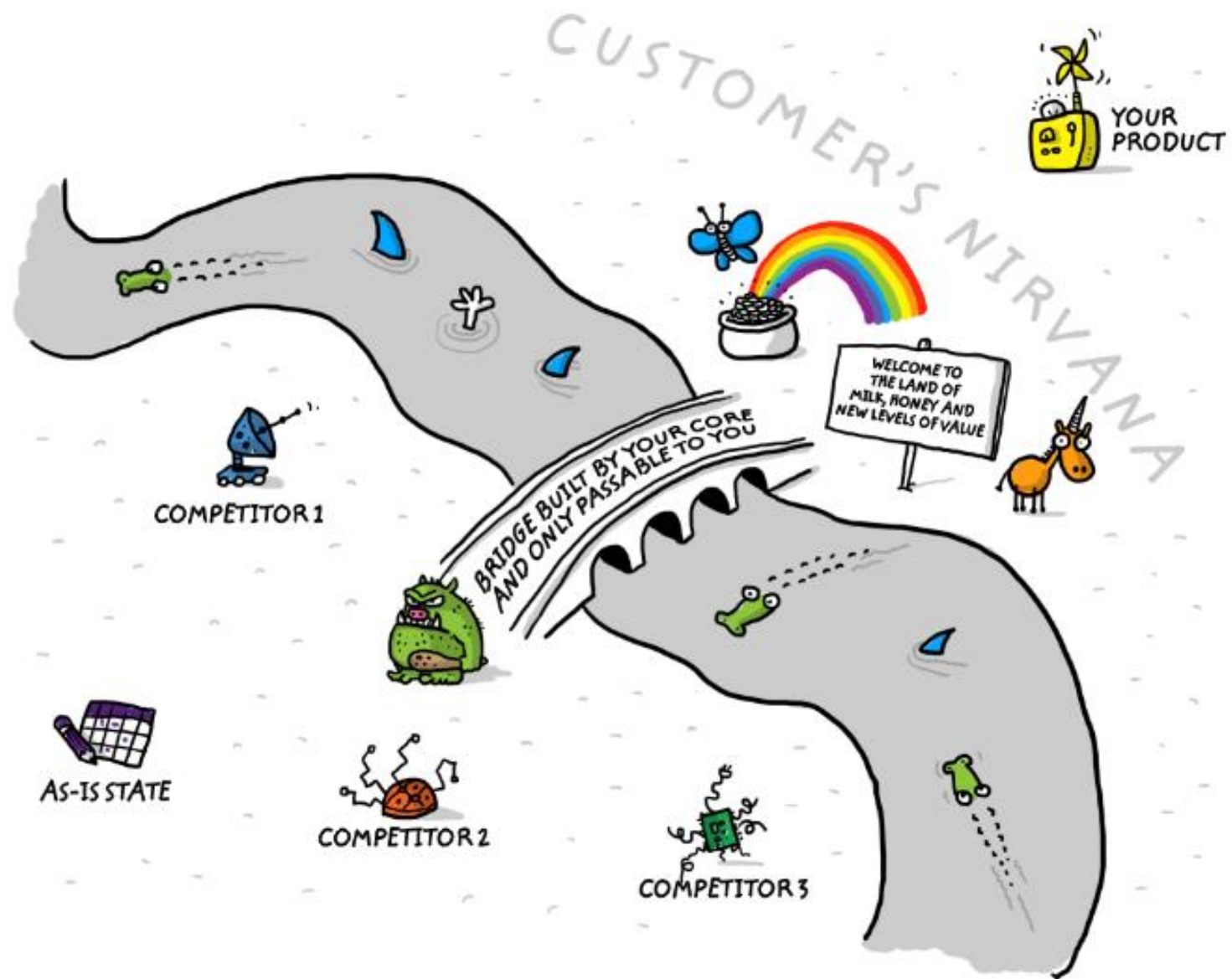
- Mostra visivamente quanto bene soddisfi le due principali priorità della tua Persona rispetto a quanto bene la tua concorrenza lo fa.
- L'obiettivo è dimostrare che la tua posizione competitiva **sfrutta il tuo Core** e che il tuo **prodotto soddisfa le priorità della tua Persona molto meglio** dei prodotti futuri esistenti o logici.
- Se **entrambi non sono veri**, potrebbe essere necessario rivedere la tua **selezione** di mercato o il tuo Core.
  - Mentre c'è una certa flessibilità con il tuo Core, di solito è limitato.
  - L'incapacità di tradurre il tuo Core in benefici per il tuo cliente non significa necessariamente che il tuo Core sia sbagliato, perché **il Core è un riflesso delle risorse e delle capacità del tuo team**; invece, **potrebbe esserci una migliore opportunità di mercato** in cui il tuo Core è più adatto.

# Il collegamento di vari passaggi è critico e alla base dell'integrazione



Fonte: 15.390 NUOVO | **DISCIPLINAT**  
**LE IMPRESE** | **L'IMPRENDITORIALITÀ**





# Il concorrente più duro di tutti

- Il cliente **STATUS QUO**
- Spesso, il tuo più grande ostacolo sarà convincere i clienti a fare un cambiamento dal loro status quo.
- Confrontando il tuo prodotto con lo status quo ti assicura di avere un mercato reale valido e non concettuale, fittizio.
- La **parte molto più grande del TAM deriva dal convincere le persone a cambiare ciò che stanno facendo oggi**, superando l'inerzia umana e organizzativa naturale.
- È molto meglio affrontare il mercato non sfruttato del "cliente che non fa nulla" che concentrarsi su qualche altra startup nuova di zecca.

# Il concorrente più duro di tutti

- Se hai un buon Core e le persone convertono dallo status quo a una nuova soluzione, il mercato decolla e sia tu che l'altro piccolo concorrente vincerai grande.
- In un tale risultato, è probabile che i due di voi si fonderanno, entrambi vengono acquistati da aziende più grandi, o entrambi diventano pubblici.
- Una volta che hai la tua posizione centrale e competitiva, **non concentrare troppo tempo prezioso sui concorrenti**; piuttosto, spendi la maggior parte di esso lavorando con i clienti, sviluppando il tuo nucleo e portando i prodotti fuori dalla porta.

- La chiave: ottieni le informazioni giuste dalla tua ricerca principale sui clienti
- Identificare le due principali priorità della tua Persona e supponiamo che queste due priorità siano tutto ciò che conta.
  - Il tuo core è probabilmente ispiratore e premuroso, e le caratteristiche del tuo prodotto sono grandi, **ma non dettano le priorità del cliente.**

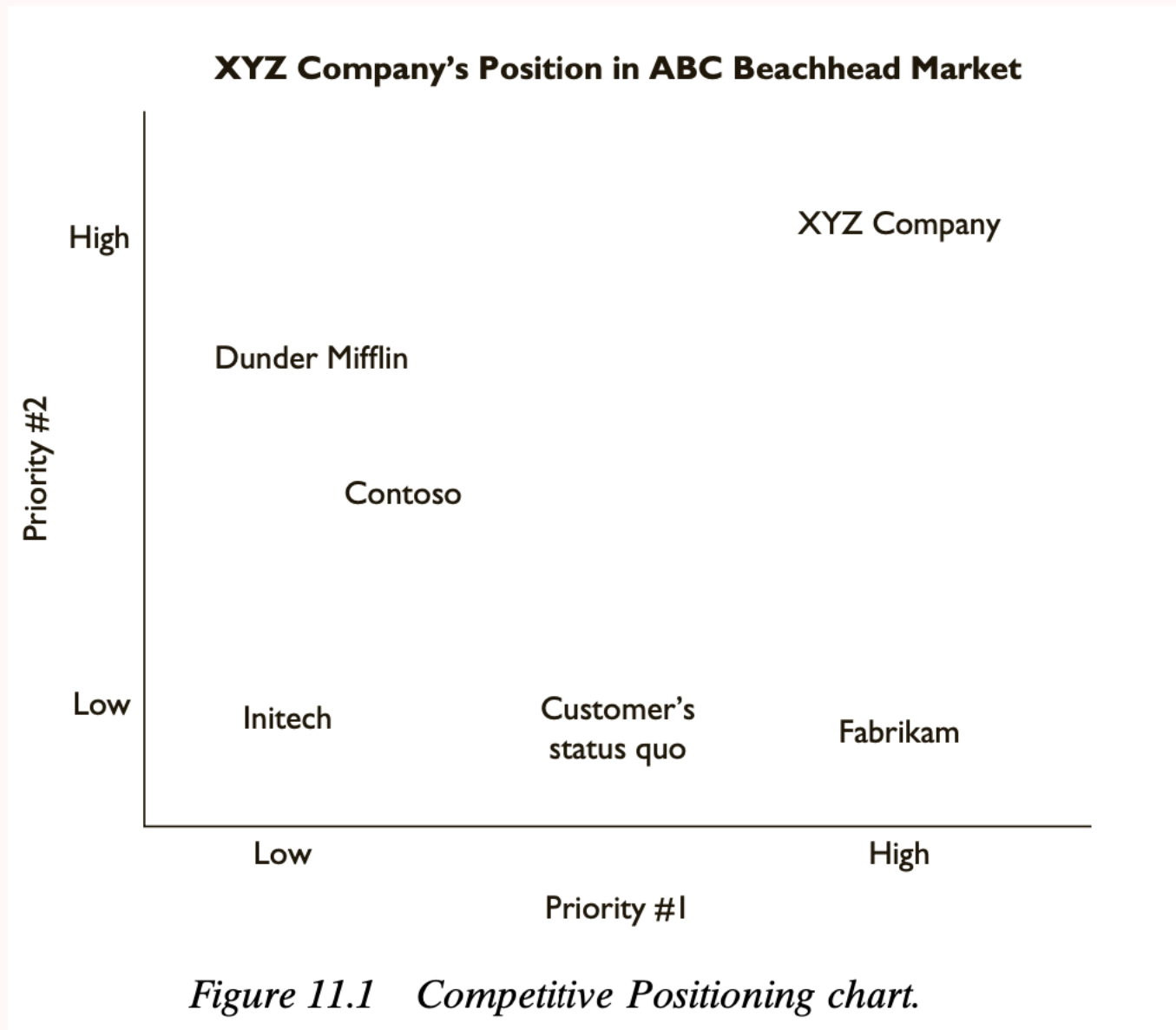
# Tracciare la tua posizione competitiva

## Passo 2

Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

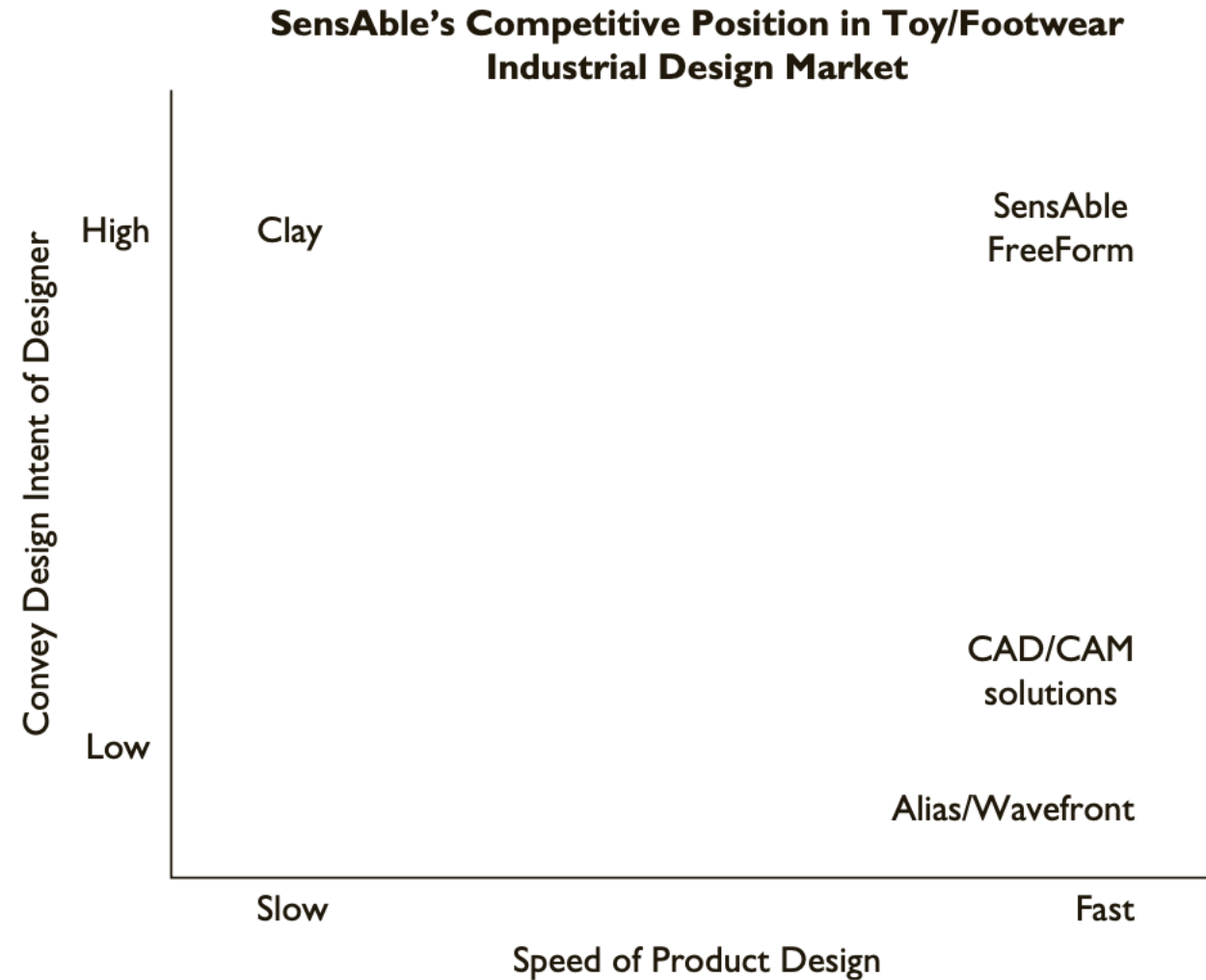
- Creare una semplice matrice/grafico come segue:
- Dividi sia l'asse x che l'asse y in due metà.
- Sull'asse x, scrivi la **priorità numero uno** della tua Persona.
- Nella metà dell'asse x più vicino all'origine, scrivi il "cattivo stato" di questa priorità (ad esempio, se la priorità è "affidabilità" allora scrivi "basso" qui).
- Sull'altra metà dell'asse x, scrivere lo stato "buono" di questa priorità (ad esempio, "alto" per "affidabilità").
- Sull'asse y, posiziona la **priorità numero due** della tua Persona. Scrivi il "cattivo stato" sulla metà dell'asse y più vicino all'origine, e lo "stato buono" sull'altra metà dell'asse y.
- Traccia la tua attività sul grafico, insieme a quelli dei tuoi concorrenti (attualmente e futuro). Include anche l'opzione "non fare nulla" o "status quo" del cliente.





# Tabella delle posizioni competitive

- Se hai fatto una buona ricerca di mercato primario, la tua attività dovrebbe essere **posizionata nel quadrante in alto a destra di questo grafico**, nella fascia alta degli stati "buoni" di ogni priorità.
- Il **quadrante in basso a sinistra è dove non vuoi assolutamente essere**.
- Altre posizioni sul grafico non sono necessariamente male. Ma se ti trovi in un posto diverso dall'alto a destra del grafico, dovresti rivalutare il tuo prodotto rispetto alla tua concorrenza.



*Figure 11.2 SensAble's Competitive Position.*



# Molla di sole

## Caso di studio



- Soluzione per utilizzare l'energia solare per filtrare l'acqua.
- Mercato delle teste di spiaggia di filtraggio dell'acqua potabile per le squadre militari di stanza in luoghi che erano fuori dalla rete o che non avevano accesso a elettricità affidabile.
- Il costo non era una priorità assoluta per i militari.
- Piuttosto, gli elementi chiave erano l'affidabilità e l'efficienza

# Molla di sole

## Caso di studio



- SunSpring's value proposition is increased efficiency, flexibility, mobility, reliability, and operation simplicity vis-à-vis its competitors

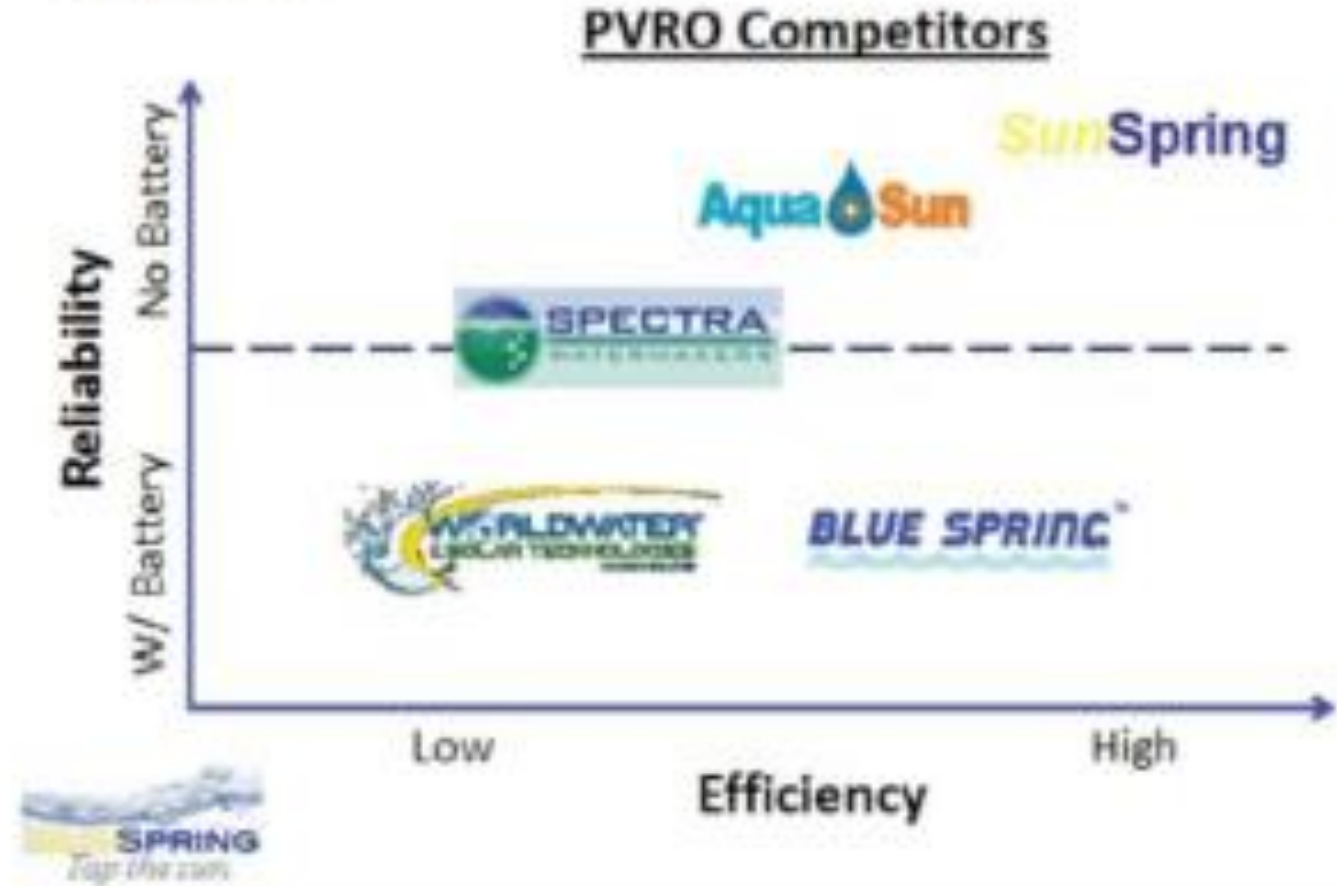


Figure 11.3 SunSpring's Competitive Position.



# Riepilogo



- Definire la tua posizione competitiva è un modo rapido per convalidare il tuo prodotto contro la concorrenza, incluso lo status quo del cliente, in base alle due principali priorità della Persona.
- Se non sei in alto a destra del grafico risultante, dovresti rivalutare **il tuo prodotto** o almeno il **modo in cui lo stai presentando**.
- Questo sarà anche un veicolo molto efficace per comunicare la tua proposta di valore qualitativa (non quantitativa) al pubblico di destinazione in un modo che dovrebbe risuonare con loro.

# Assegnazione e pratica di lettura



## Rivedere e applicare i seguenti strumenti:

- "Crea una mappa dell'empatia del cliente" in 6 semplici passi! di Conceptboard:
  - <https://conceptboard.com/blog/create-a-customer-empathy-map-in-6-easy-steps/>
- Value Proposition Canvas di Strategysyer.
  - <https://www.strategysyer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- Mappe competitive di Mindshare: una visualizzazione di come i prodotti sono posizionati in un panorama competitivo.
  - <https://blog.cauvin.org/2013/11/competitive-mindshare-maps.html>
- Leggi il capitolo 5 (Definisci la tua proposta di valore). *The Lean Product Playbook* di Dan Olsen. Wiley 2015.

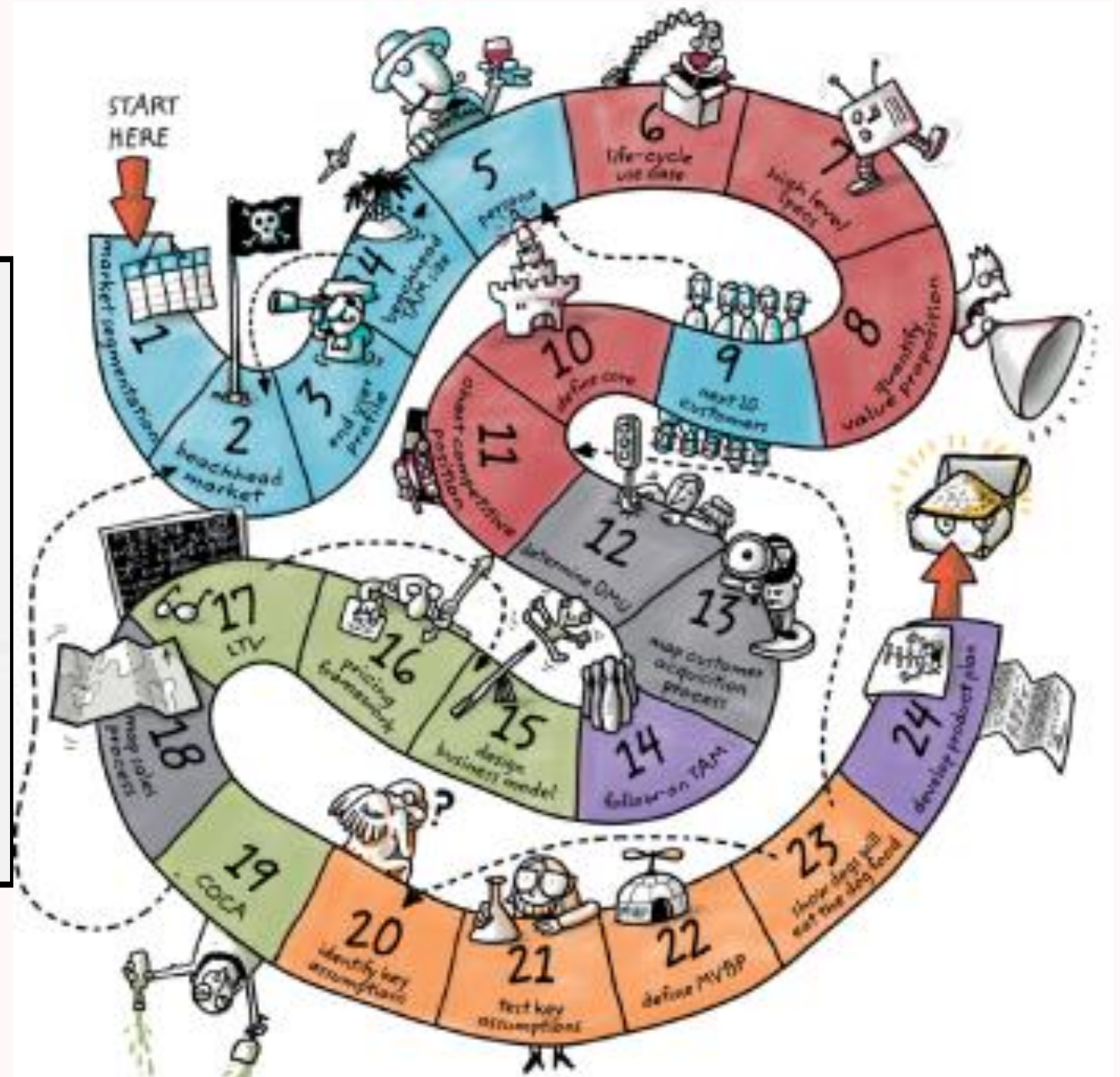


Modulo 3: Imprenditorialità disciplinata

# Sezione 4: In che modo il tuo cliente acquista il tuo prodotto?



# Ricapitolato



# Chi è il tuo cliente?



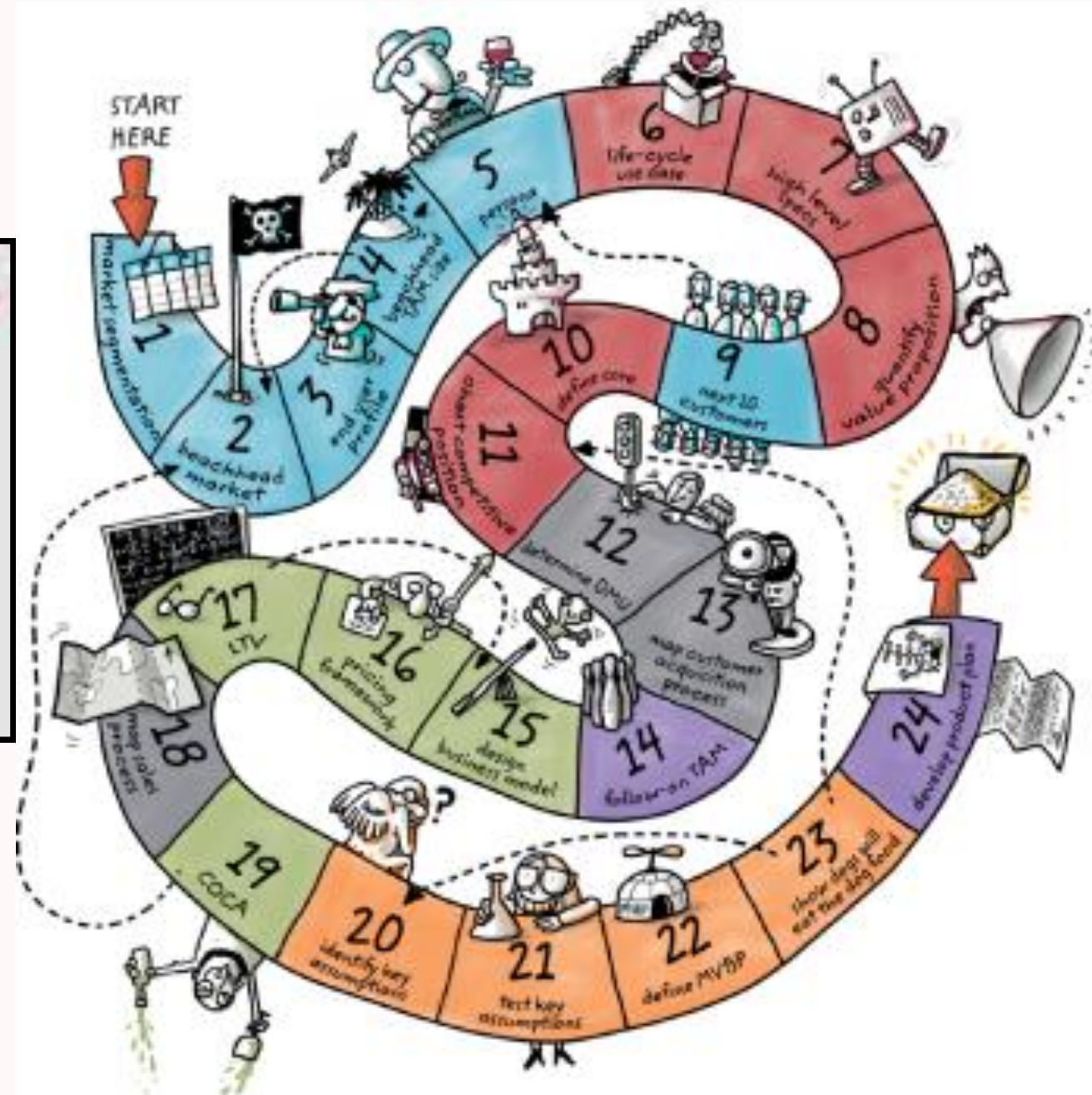
- **Segmentazione del mercato:** Brainstorming come la tua idea o tecnologia può servire una varietà di potenziali utenti finali. Restringere l'elenco dei potenziali utenti finali a diverse categorie promettenti, quindi condurre ricerche di mercato primarie per ottenere maggiori informazioni su ogni potenziale utente finale.
- **Mercato delle teste di spiaggia:** Seleziona un segmento di mercato dall'analisi della segmentazione del mercato, Passo 1, per essere il primo mercato su cui la tua azienda si concentrerà per raggiungere il successo aziendale iniziale.
- **Profilo dell'utente finale:** Utilizzando tecniche di ricerca di mercato primario, costruire una descrizione, comprese le informazioni demografiche e psicografiche, con fatti specifici circa gli utenti finali del prodotto.
- **Stima di Tam:** Stima le entrate totali che potresti ottenere (in unità di dollari all'anno) nel tuo Beachhead Market se hai raggiunto la quota di mercato del 100 %.
- **Persona:** Identifica un utente finale reale reale nel tuo Beachhead Market che meglio rappresenta il tuo profilo utente finale e fai un profilo dettagliato su quella persona specifica.
- **Identificare i prossimi clienti:** Creare un elenco dei prossimi 10 utenti finali dopo la Persona che si adattano strettamente al profilo utente finale. Coinvolgili in un dialogo sui tuoi piani e convalida o invalida ciò che hai fatto finora.

# Ricapitolato



**WHAT CAN YOU DO FOR YOUR CUSTOMERS?**

- 6 Full life cycle use case
- 7 High level product requirements
- 8 Quantify the value proposition
- 10 Define MVP
- 11 Check your competitive position





# Cosa puoi fare per il tuo cliente?



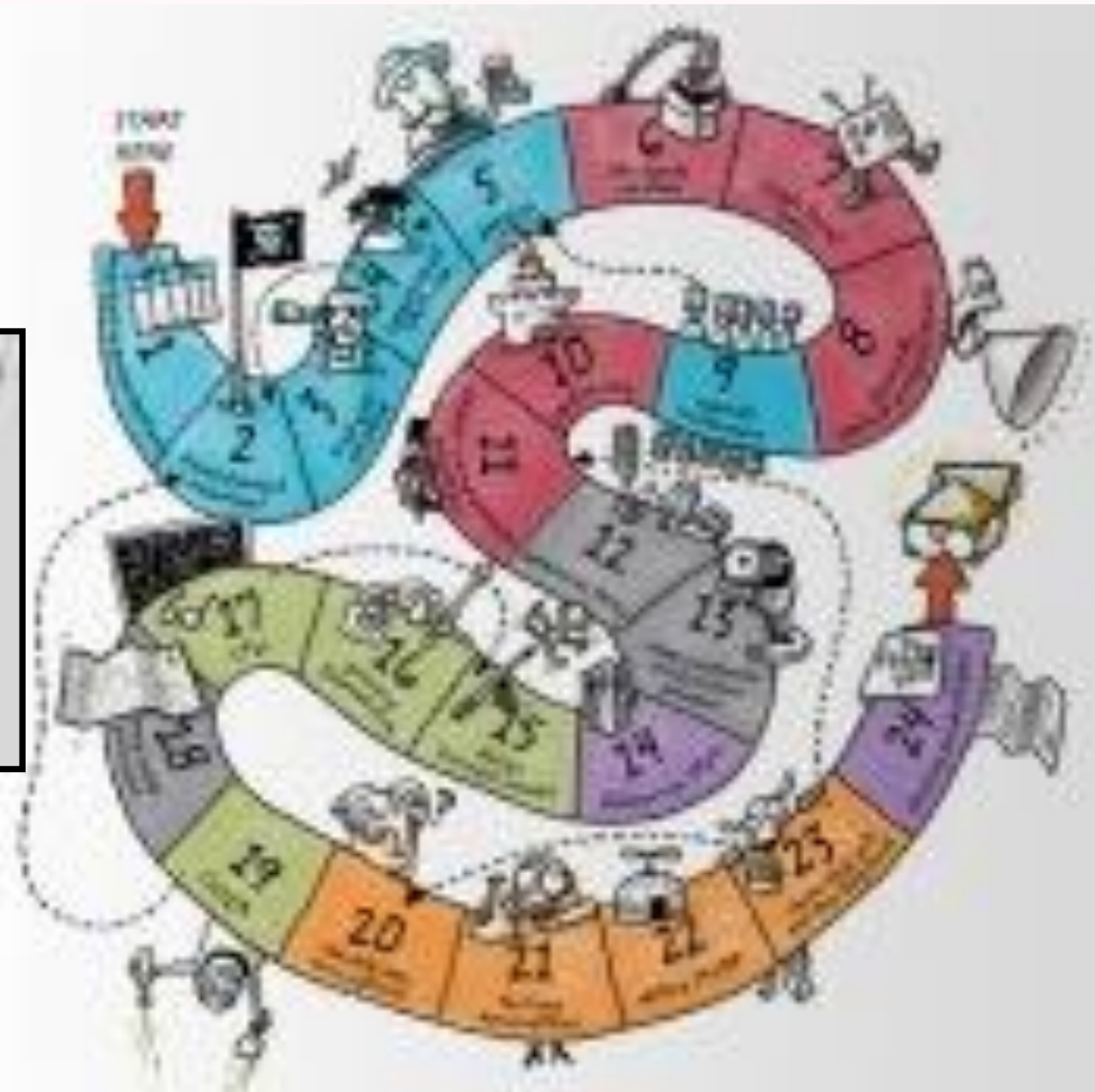
- **Caso di utilizzo del ciclo di vita completo:** Comprendere e descrivere il contesto completo di come il vostro prodotto si inserirà nel flusso di lavoro della vostra Persona. Questa è la prospettiva del cliente.
- **Specifiche di prodotto di alto livello:** Creare una descrizione visiva del prodotto e fare una semplice bozza di una brochure..
- **Quantificare la proposta di valore:** Nel modo più concreto e conciso possibile, riassumete il valore che il vostro prodotto creerà per l'utente finale mirato.
- **Definisci il tuo nucleo:** Determina la singola cosa che farai meglio di chiunque altro che sarà molto difficile per gli altri da copiare.
- **Traccia la tua posizione competitiva:** Guarda il tuo prodotto, rispetto alle opzioni alternative della tua Persona, attraverso la lente delle due principali priorità della Persona.

# Cosa c'è di nuovo?



**HOW DOES YOUR CUSTOMER ACQUIRE YOUR PRODUCT?**

- 12 Identifying the Customer's Custom-Making (and Making)
- 13 Map the process to acquire a paying customer
- 14 Map the sales process to acquire a customer



# Sezione 4Contenuto del sito



- **Passo 12 di DH: Determinare la DMU del Cliente**
- Passo 13 di DH: Mappa il processo per acquisire un cliente pagante
- Passo 18 di DH: Mappa il processo di vendita per acquisire un cliente pagante

# L'apprendimento

## Obiettivi e obiettivi

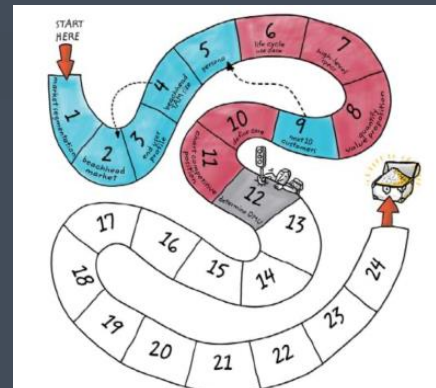
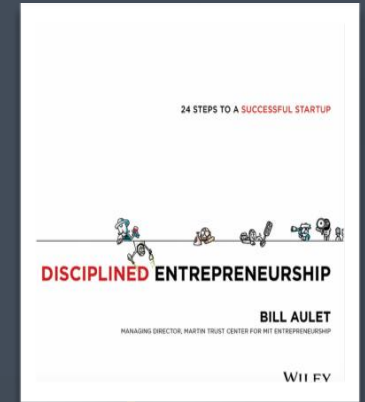


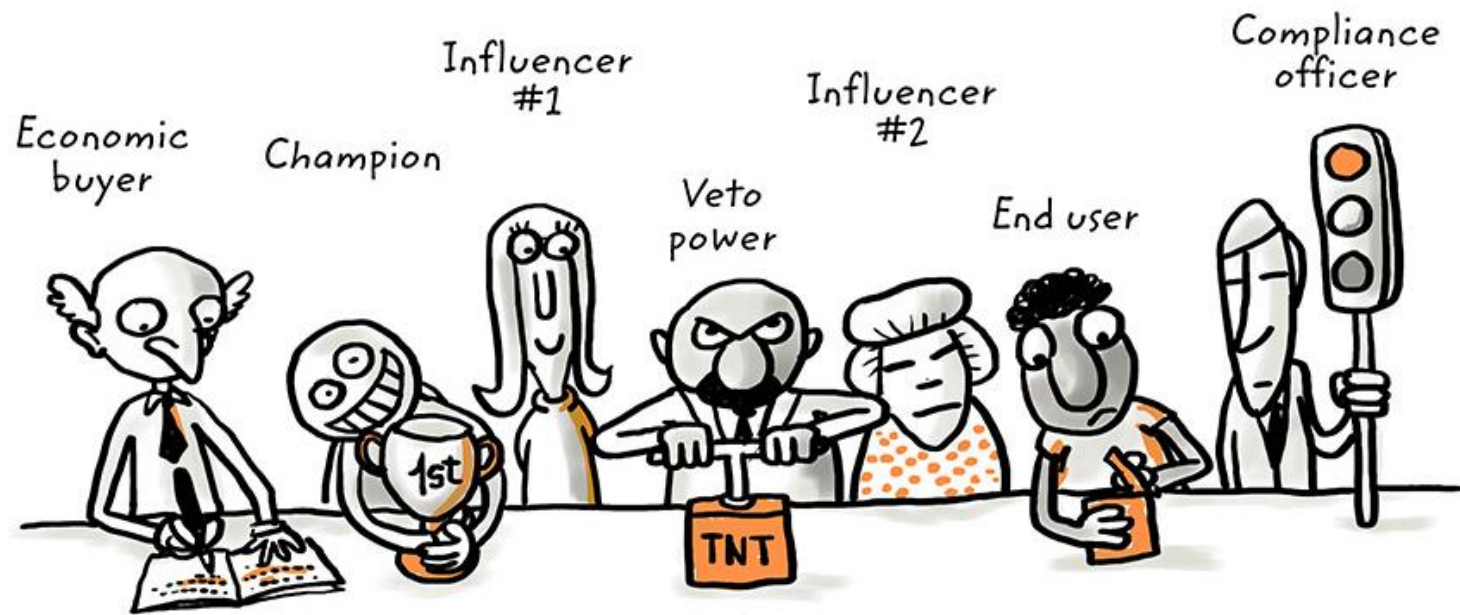
Dopo aver frequentato questo modulo, studiando i suoi casi di studio e le assegnazioni di lettura, e guardando i video suggeriti si dovrebbe essere in grado di:

- Descrivere e applicare le misure che devono essere adottate per determinare l'unità decisionale del cliente (DMU) (Passo 12).
- Essere in grado di progettare ed eseguire il processo per acquisire un cliente pagante (passaggio 13).
- Spiegare e intraprendere il processo di vendita (passaggio 18).
- Capire come raggiungere i clienti e costruire il tuo marchio e applicarlo nella pratica.
- Rivedere le esperienze riguardanti le vendite e il marketing per le startup.
- Comprendere il concetto di up-selling e analizzare come espandersi dalla testa di spiaggia ai mercati adiacenti.

Sezione 4: Come il tuo cliente acquisisce il tuo prodotto?

# Passo 12: Determinare l'unità decisionale del cliente (DMU)





## The Decision Making Unit

**Il tuo cliente target ha quasi sicuramente un gruppo decisionale di più di una persona. Comprendere questo gruppo e mappare esplicitamente il ruolo e l'interesse di ogni persona è di fondamentale importanza non solo per la vendita, ma anche molto prima nel processo quando si sta sviluppando il prodotto e tutti i suoi attributi.**

# Passo 12: Cos'è questo passo?

- Definire la **DMU (Decision Making Unit)** per il cliente target:
  - Prende la decisione definitiva di acquistare il tuo prodotto e sosterrà per acquistarlo
  - Sarà coinvolto quando il tuo prodotto o servizio viene acquisito
- Definire attentamente ogni parte e la natura del potere nel processo di acquisizione.
- Incontra gli influencer che hanno dominato la decisione di acquisto.

# Passo 12: Perché lo facciamo?

- Per vendere il tuo prodotto con successo, devi identificare tutte le persone che saranno coinvolte nella decisione di acquistare il prodotto per l'utente finale.
- Alcune persone **approveranno** attivamente o **bloccheranno** l'acquisizione, mentre altre presenteranno opinioni che **possono influenzare** il processo di acquisizione.
- Questo processo, o qualche variante di esso, è stato presentato in molti modi diversi nei programmi di **formazione sulle vendite** e messo in pratica per decenni.
- Questo processo funziona sia per i casi B2B che per i casi B2C, anche se i casi B2C possono coinvolgere meno persone, ognuna delle quali può avere ruoli multipli.



# Passo 12: Perché lo facciamo adesso?

- In questo passaggio, dovresti essere sicuro che la tua Persona otterrà un valore sostanziale dal tuo prodotto e che la tua offerta sia unica.
- Ora, è necessario diventare altrettanto sicuri che il vostro Persona e Next 10 clienti **possono acquistare il vostro prodotto**.
- Raramente il processo di acquisto è semplice.
  - Quando quasi qualsiasi prodotto di rilevanza viene acquisito o adottato per l'uso, sia in un B2B o mercato di consumo, **più persone dovranno essere convinti che il vostro prodotto vale la pena acquistare**.

- **Campione:** Il **campione** è la persona che **vuole che il cliente acquisti** il prodotto, in genere ma non necessariamente il tuo utente finale. Molte persone possono svolgere questo ruolo. Il campione può anche essere definito "**advocate**".
- **Utente finale:** Questa è la persona che **userà effettivamente il prodotto per creare il valore** descritto nella Proposizione del valore quantificato (fase 8). Speriamo che anche questa persona sia il tuo campione; L'utente finale in genere svolge un ruolo significativo nell'acquisto di un prodotto.
- **Principale Acquirente Economico:** Questo è **il principale decisore**; tutti gli altri guardano a questa persona per **firmare su spendere soldi per acquistare il tuo prodotto**. Molto spesso, questa persona **controlla il budget**. A volte, il principale acquirente economico è anche il campione e/o l'utente finale, il che rende il tuo lavoro più facile, ma non neutralizza completamente gli influencer o gli individui che si oppongono all'acquisto.

- **Influenzatori primari e secondari:** spesso hanno una profonda esperienza nell'argomento e possono influenzare il resto del DMU.
  - Prima di tutto: svolgere un ruolo importante nel processo decisionale
  - Secondaria: svolgere un ruolo nel processo decisionale.
  - A volte, gli influencer possono avere **Veto Power formale**, o possono essere **abbastanza affidabili** per avere di **fatto il veto**.
  - Altri influencer possono includere pubblicazioni mediatiche, singoli giornalisti, appaltatori esterni, amici e familiari, gruppi industriali, siti web, blog, ecc.
- **Persona con Veto Power:** Questi individui sono in grado di rifiutare un acquisto per qualsiasi motivo. Spesso, in un ambiente B2B, questo individuo supera l'avvocato o l'utente finale in una gerarchia aziendale.
  - In un mercato di consumo, un individuo ha raramente Veto Power; piuttosto, l'influencer primario(i) può avere l'autorità o essere abbastanza rispettato da esercitare un veto di fatto.
  - I sindacati e i contratti collettivi possono anche bloccare l'acquisto del tuo prodotto a causa di alcune disposizioni che sono diventate essenzialmente normative nell'azienda in questione.
- **Acquisto Department:** gestisce la logistica dell'acquisto. Può essere un altro ostacolo, poiché questo reparto spesso cerca di abbassare i prezzi, anche dopo che la decisione di acquisto è stata presa dall'Acquirente Economico Primario. Possono provare a squalificarti in base a determinate regole di acquisto che l'azienda ha stabilito.

# Come determinare il DMU?

- Operare in **modalità "inchiesta"** piuttosto che in modalità "advocacy/vendite":
  - Se il cliente ritiene che il tuo prodotto fornisca una forte proposta di valore, la conversazione scorrerà in modo naturale.
- Questo è un ottimo momento per chiedere al cliente:

*"Supponendo che potremmo produrre il prodotto che abbiamo descritto, cosa dovrebbe essere fatto per portare un prodotto in prova?"*

*"Chi oltre a te (assicurati di farli sentire bene!) sarebbe coinvolto nella decisione di portare il nostro prodotto in?"*

*Chi avrà più influenza? Chi potrebbe impedire che ciò accada?*

*"Supponendo che il prodotto faccia quello che crediamo farà, il cui budget verrà il denaro per pagarlo? Questa persona ha bisogno di qualcun altro per firmare questo budget? Chi si sentirà minacciato da questo e come reagiranno?"*

# Come determinare il DMU?

- Fai riferimento alla tua ricerca precedente:
  - La tua scheda informativa Persona dovrebbe documentare chi o cosa influenza la Persona.
- Se l'avvocato o l'acquirente economico primario non sono la vostra persona:
  - Costruire una [scheda informativa](#) per l'individuo in ogni ruolo.
  - Pensa a come ti rivolgerai a loro, in modo da ottenere un "sì" o almeno una risposta "neutra".
- Una volta raccolte queste informazioni:
  - Traccialo visivamente in modo che le informazioni siano inequivocabili.
  - Mostra questa mappa alla tua Persona e ai prossimi 10 clienti per ottenere feedback rapidamente.
  - Comunica la mappa all'interno del tuo team. Il DMU per ogni cliente dovrebbe essere simile, e dovrete vedere i modelli emergenti.

Determine the Decision-Making Unit (DMU)									
	<u>End User Persona (Step 5)</u>			<u>Economic Buyer Persona</u>			<u>Champion Persona</u>		
Name									
Title									
Demographic Summary									
Psychographic Summary									
Proxy Products									
Watering Holes									
Day in the Life									
Priorities (Top 4 in order)	1.			1.			1.		
	2.			2.			2.		
	3.			3.			3.		
	4.			4.			4.		
Key Selling Points to this Person	1.			1.			1.		
	2.			2.			2.		
	3.			3.			3.		
	<u>Primary Influencer</u>	<u>Secondary Influencer</u>	<u>Veto Power</u>	<u>Primary Influencer</u>	<u>Secondary Influencer</u>	<u>Veto Power</u>	<u>Primary Influencer</u>	<u>Secondary Influencer</u>	<u>Veto Power</u>
People									
Organizations									
Info Sources									
Others									

# Caso di studio:

## Filtrazione meccanica dell'acqua



Fonte: *Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo*, Bill Aulet, Wiley 2012

- Nuovo sistema di filtrazione/purificazione dell'acqua
- **Mercato delle teste** di spiaggia: **data center di raffreddamento**, in particolare quelli di grandi aziende o entità immobiliari che gestiscono grandi data center condivisi da più clienti.
  - Inizialmente progettando di vendere il sistema a **nuove costruzioni di data center** perché ciò non comporterebbe la necessità di sostituire un sistema esistente o vendere contro una soluzione che già funzionava per il data center.
  - Richieste di informazioni stesse principalmente da nuove costruzioni di data center al contrario di situazioni di retrofit.
- **Tam** è stato calcolato per essere **\$ 50 milioni all'anno**, con un tasso di crescita annuale composto del 20 per cento: un mercato attraente e di dimensioni adeguate attirerebbe rapidamente anche i concorrenti.



# MWF — Profilazione dell'utente finale



- Il team inizialmente pensava che l'utente finale sarebbe stato il responsabile del **data center**.
- Ricerca di mercato primaria: L'utente finale effettivo è il **gestore delle strutture**:
  - Report al responsabile del data center.
  - Controlla il budget che potrebbe acquistare un sistema di filtrazione dell'acqua.
- Dopo una **mezza dozzina di interviste** con i gestori delle strutture dei data center emerge un quadro chiaro dell'utente finale.



# La profilazione di persona



- Informazioni sulla carriera
- Incentivi alla performance-promozioni, salari e riconoscimento
- Quanto è stabilito in azienda?
- Fonti di informazione utilizzate (avrà vagliato tutto ciò che il team gli dice contro queste fonti)

# Le priorità della persona



- **Prima priorità:** prevenire i tempi di inattività del data center.
- **Seconda priorità:** il raggiungimento degli obiettivi di crescita della business unit.
- **Terza priorità:** non superare il budget.
- **Quarta priorità:** questioni ambientali.

# Caso di studio: Filtrazione meccanica dell'acqua



- Persona: Recensione di Chuck Karol
  - Principale Acquirente Economico
  - Avvocato
  - Utente finale

# Caso di studio

## MWF



**Table 5.1** Chuck Karroll Persona

---

**Facilities Manager, IBM NE Data Center, in Littleton, MA**

---

**Environment**

- Now has just over 20K Blade servers today growing at 15 percent per quarter for the past two years and for the foreseeable future.

**Personal Information**

- He is second-generation American (parents from Ireland).
- Born in Medford, Massachusetts.
- Medford High to Middlesex Community College.
- Moved to Winchester.
- Family with 2 kids (12, 15).
- Just turned 40 this year.

**Career Context**

- Mid-career, 18 years at IBM and not looking to leave.
- He is technical in the technician sense, not the engineering development sense.
- He is maintenance-focused and his vocational degree is relevant.
- Has been in current job for five years and has had three different managers already but hopes to keep this job for next five years at least.
- Promotion path forward is to manage more facilities.
- Makes \$65K per year and has the potential for a 5 percent bonus at the end of the year, based on the unit's overall performance and his contribution as determined by his boss, the data center manager.
- Eligible for salary increase each year, based on his appraisal (can be between 0 and 12 percent).
- He has been consistently ranked a 1 or 2 (on a scale of 1–5 where 1 is the best) in his yearly performance review, with reliability and supporting the business unit's growth as two key metrics upon which he is rated.



# Caso di studio

## MWF



### Information Sources

- He prefers people to websites when he looks for information and answers to questions.
- Belongs to AFCOM (association for data center management professionals) and gets a lot of information from them, and especially likes to go to the Data Center World conference in early October each year in Las Vegas.
- Second-biggest influence is the Uptime Institute.
- Has started to look at Green Grid but not impressed.

- Also starting to get forwarded e-mail about a blog (Hamilton and Manos) that other influential facilities managers are starting to read, and he has recently bookmarked it himself

### Purchasing Criteria in Prioritized Order

1. Reliability (highest priority)
2. Growth (high priority)
3. Costs (medium priority)
4. “Greenness” (low priority—extra credit)

### Other Noteworthy Items

- Drives a Ford F-150 pickup truck and always buys American
- He wears a beeper that is always on
- Listens to country music
- He used to be a volunteer fireman and is proud of it. He makes level-headed decisions when there is a crisis, calling in his training to act fast and put out fires



# Analisi DMU



- La definizione e la convalida DMU mostrano:
  - Un certo numero di altri giocatori chiave da considerare **oltre a Chuck**
  - Il DMU all'interno dell'azienda è piuttosto complesso.

*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*



# Influenzatori secondari



- Il blog di Hamilton e Manos
- Alle riunioni AFCOM ha partecipato Chuck.
- Eventi occasionali dell'Uptime Institute con cui è stato coinvolto (compresa la loro newsletter).

*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# Responsabile del centro dati



- Il tipico **data center manager** è generalmente più coinvolto nel processo di acquisto di quanto lo fosse il responsabile del data center di Chuck.
- I responsabili dei data center in genere si considerano acquirenti secondari, dal momento che il budget del gestore delle strutture è contenuto all'interno del budget del gestore del data center, fornendo al gestore del data center un potere di veto.
- Tuttavia, se il gestore delle strutture ha fatto un forte e convincente caso per l'acquisto di qualcosa, sarebbe improbabile che il responsabile del data center avrebbe posto il veto sulla decisione.

*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*





# Responsabile dell'informazione



- Il **CIO** dell'organizzazione è coinvolto in modo tangenziale:
  - Il CIO non avrebbe mai guidato la decisione, ma se un acquisto fosse in contrasto con i suoi obiettivi o avesse visto l'acquisto come rischioso, avrebbe posto il **veto**.
  - Avrebbe fatto domande per testare la proposta, ma ha avuto poca influenza.
  - Era anche molto **improbabile che bloccasse** una decisione sostenuta congiuntamente dal gestore delle strutture e dal responsabile del data center.

*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*



# Direttore Green Officer



- Il team inizialmente pensava che il **Chief Green Officer** (CGO) della società sarebbe stato un sostenitore del prodotto.
- Tuttavia, la ricerca ha dimostrato che la **CGO non è stata presa sul serio** dal gestore delle strutture.
- Il CGO potrebbe sostenere il CEO della società per assicurarsi alcuni fondi una tantum a sostegno dell'acquisto, ma il CGO era un giocatore secondario che era più utile come fonte di informazioni per l'azienda su come poter adeguare la loro strategia di vendita, piuttosto che un driver del processo.

*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*



# Appaltatori esterni



- Il team, **ha sottovalutato l'influenza degli appaltatori esterni** sul processo decisionale.
- Gli appaltatori esterni hanno avuto una forte influenza sul gestore delle strutture perché hanno costruito e adattato i data center su base regolare, mentre il gestore delle strutture non lo ha fatto.
- Pertanto, il gestore delle strutture ha considerato loro come **una delle principali fonti di informazioni sulle soluzioni di raffreddamento ad acqua**.
- Il team si è reso conto che avevano bisogno di costruire una scheda informativa simile a Persona sugli appaltatori e di elaborare una proposta di valore sul perché la loro soluzione fosse un evento positivo anche per loro.
- Il team aveva anche bisogno di comprendere il gruppo interno all'interno dell'azienda che consigliava e gestiva regolarmente consulenti esterni.

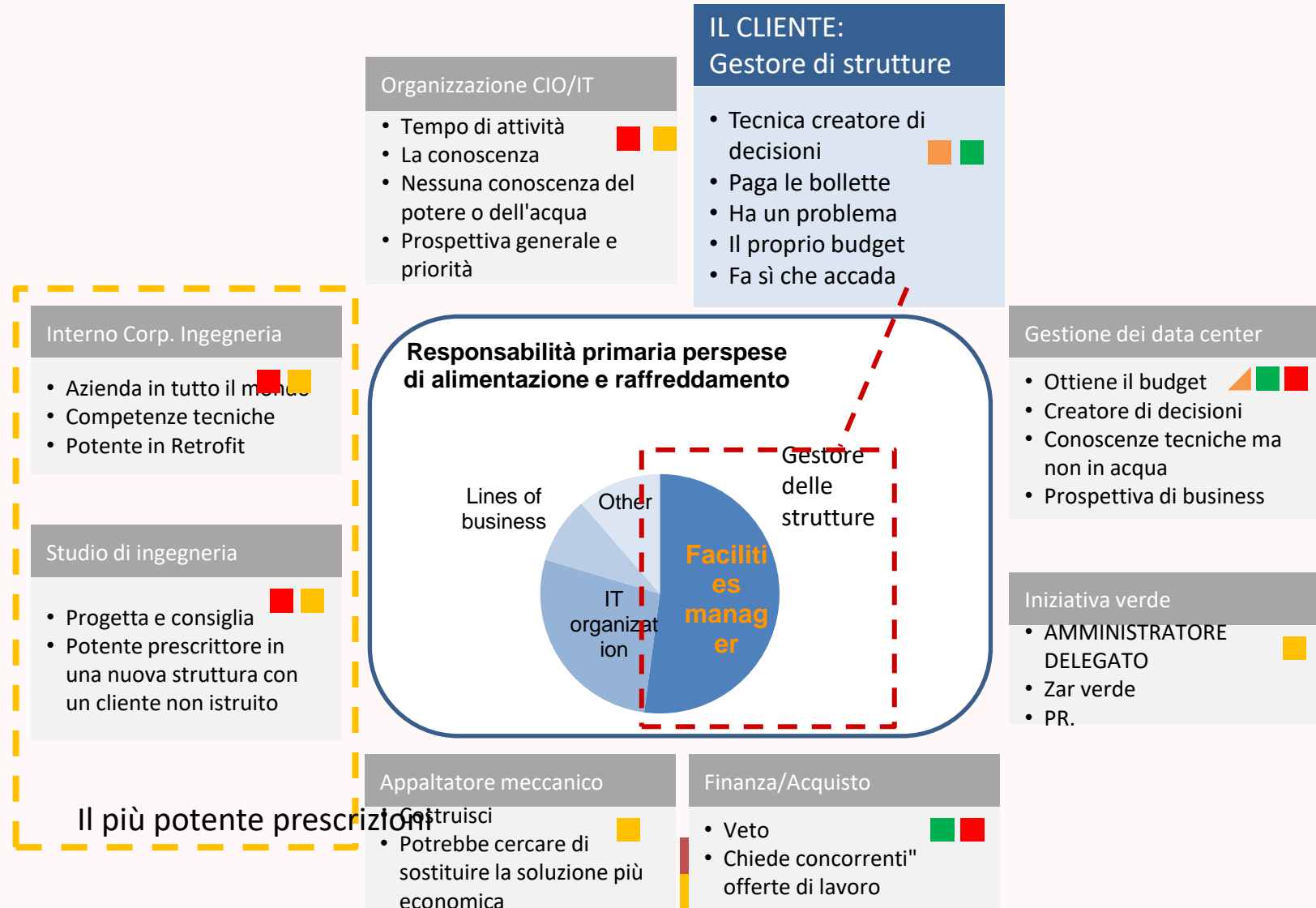
*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*

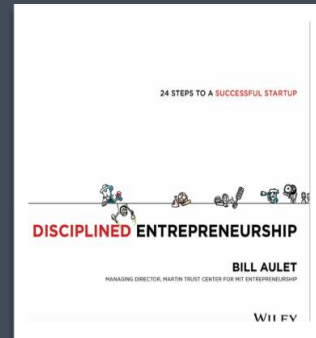


# DMU per sistema meccanico di filtrazione dell'acqua



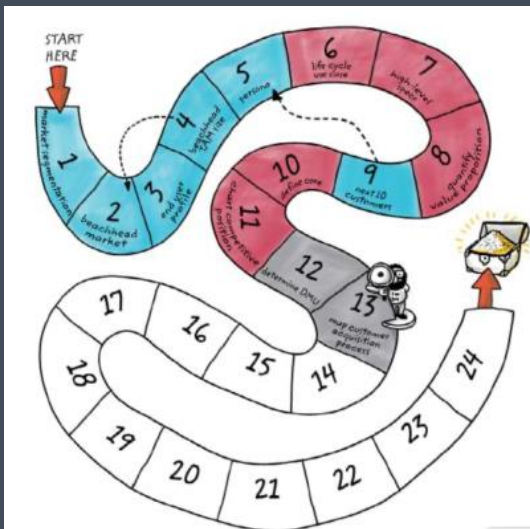
Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2010





Sezione 4: Come il tuo cliente acquisisce il tuo prodotto?

# Passo 13: Mappa il processo per acquisire un cliente pagante



# Sezione 4Contenuto del sito



- Passo 12 di DH: Determinare la DMU del Cliente
- **Passo 13 di DH: Mappa il processo per acquisire un cliente pagante**
- Passo 18 di DH: Mappa il processo di vendita per acquisire un cliente pagante

# Riepilogo dell'ultimo passaggio (#12)



*Per vendere con successo il prodotto al cliente, è necessario capire chi prende la decisione finale di acquistare, così come chi influenza tale decisione.*

*Il Campione e l'Acquirente Economico Primario sono i più importanti; ma coloro che detengono Veto Power, così come gli Influencer Primari, non possono essere ignorati.*

*Le situazioni B2B sono più facili da tracciare, ma il processo è ancora importante in una situazione dei consumatori; grandi aziende di beni di consumo come Procter e Gamble stanno facendo questo processo da molti anni.*

# L'obiettivo



Once they see my product,  
they are going to have to have it  
and sales will immediately  
go to the moon!



Actually it doesn't work  
that way... companies have  
a process to buy things  
and it takes a while.  
I suggest you learn it  
and more realistically  
manage expectations



Fonte: *Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo*, Bill Aulet, Wiley 2013.



University of Cyprus

Department of Computer Science





# Cosa stiamo facendo?



- Mappa il processo **decisionale (DMP)** con il quale un cliente decide di acquistare il tuo prodotto:
  - i vari passaggi con i diversi giocatori e annotano i ruoli e i vari livelli di approvazione/autorità per ogni persona
- Stima il ciclo di vendita del tuo prodotto.
- Identifica eventuali ostacoli di bilancio, normativi o di conformità che potrebbero rallentare la tua capacità di vendere il tuo prodotto.
- Perché?

# Perché una mappa DMP?

- Comprendere ed essere realistici circa il **lasso di tempo necessario per ogni passo** e dare un intervallo ragionevole (80 % di certezza).
  - La durata del ciclo di vendita è un fattore **determinante in quanto sarà costoso per voi acquisire nuovi clienti**.
  - È anche di fondamentale importanza **proiettare con precisione il flusso di cassa**.
  - Devi passare dal contatto iniziale al cliente pagante abbastanza rapidamente per creare un business sostenibile.
- Assicurati di tenere conto del **processo di budgeting** se il tuo prodotto/servizio lo richiede.
  - Costruire le basi per il calcolo **del costo dell'acquisizione del cliente**.
  - Raggiungi un punto in cui guadagni più soldi dai clienti attuali di quelli che spendi per attirare nuovi clienti. Costa sempre più di quanto si possa pensare di acquisire clienti.
- Identificare gli ostacoli nascosti che inibiranno **la vostra capacità di vendere il vostro prodotto e ottenere pagato**.
  - Se qualcosa sulla tua attività sarà un'interruzione dell'affare, vuoi sapere ora.
- Essere in grado di mostrare ai potenziali finanziatori e/o investitori che capisci il processo di acquisto del cliente, che per molti è un prerequisito per investire nella tua attività.

# Come mappare il DMP?

- I seguenti elementi del [Full Life Cycle Use Case](#) (passaggio 6) saranno la base per la mappatura del processo di acquisizione di un cliente pagante:
- Come i clienti [determineranno](#) di avere un [bisogno e/o l'opportunità](#) di allontanarsi dal loro status quo e come attivare i clienti per sentire di dover fare qualcosa di diverso (acquistare il tuo prodotto)?
- Come i clienti [scopriranno](#) il tuo prodotto?
- Come i clienti [analizzeranno](#) il tuo prodotto?
- Come i clienti [acquisiranno](#) il tuo prodotto?
- Come i clienti [installeranno](#) il tuo prodotto?
- In che modo i clienti [pagheranno](#) per il tuo prodotto?

- Qual è la differenza tra Step #6 (Full Life Cycle Use Case) e questo?
- Due visioni di un processo simile
  - Passo #6: Cliente (End User) Visualizza
  - Passo #13: Vista del venditore

# Mappatura del processo

- Il mio obiettivo: acquisire maggiori dettagli sulla DMU e mappare i meccanismi di acquisto interni dei clienti target.
- I **componenti** di base del processo includono:
  - Generazione di lead
  - Accesso agli influencer
  - Pianificazione pre-acquisto
  - L'acquisto
  - Installazione
- Fattori in qualsiasi **regolamento** da parte di organizzazioni governative o quasi-governative che potrebbero avere un impatto sulla tua capacità di vendere il tuo prodotto.
- Alcuni elementi nella tua mappa variano a seconda del settore.

# Dettagli da considerare

- Per ogni componente del processo, includere:
- Chi sono i **protagonisti** della DMU che saranno coinvolti?
- Qual è la loro **influenza** sul processo?
  - Mettere questo in ordine **temporale** e sviluppare stime istruite su quanto tempo ci vorrà ogni componente.
- Qual è la loro **autorità di bilancio** (importo e tipo)?
- **Quanto tempo** ci vorrà per completare ogni componente che identifichi?
  - Elencali in **sequenza temporale** notando tutti quelli che possono essere eseguiti in parallelo. Sii diligente. È necessario avere almeno l'80 per cento di certezza in ogni passo.
- Quali sono gli input e gli output di questo componente?

Converting Full Life Cycle Use Case (Step 6) to First Draft Sales Funnel											
Full Life Cycle Use Case Stages		#1 - Determine Need & Catalyst to Action	#2 - Find Out about Options	#3 - Analyze Options	#4 - Acquire Your Product	#5 - Pay	#6 - Install	#7 - Use & Get Value	#8 - Determine Value	#9 - Buy More	#10 - Tell Others
Sales Funnel Elements	#1 - Identification: Lead Generation Output: Leads	#2 - Consideration: Create Awareness to Potential Customers Output: Suspects		#3 - Engagement : Develop Initial Dialogue Output: Prospects	#5 - Purchase: Close Deal & Pay Output: Customers		#6 - Loyalty: Customer Support Output: Satisfied Customers			#7 - Advocacy: Sell More & Positive Word of Mouth Outputs: Repeat Customers and/or Evangelists	
				#4 - Purchase Intent: Develop Interest to intent Output: Qualified Prospects							

# Autorità di bilancio/autorità per l'acquisto

- Un individuo può acquistare solo **oggetti fino a un certo importo in dollari senza l'approvazione** di una persona più senior. A volte, l'approvazione viene direttamente da un decisore, mentre altre volte, dà il via a un processo lungo e coinvolto con il reparto acquisti e le sue normative.
  - L'identificazione di questi limiti può aiutare con il **framework dei prezzi** in seguito: un prezzo inferiore al limite di un individuo significa che è possibile eliminare alcuni giocatori dalla DMU.
  - Questo potrebbe **ridurre drasticamente il ciclo di vendita**.
- Identificare se il pagamento verrà dal **bilancio operativo annuale o dal bilancio di capitale a più lungo termine**
  - Ciò potrebbe significare la differenza tra un ciclo di vendita di tre mesi e un ciclo di vendite di un anno, il che potrebbe significare il successo o il fallimento della tua nuova impresa, soprattutto se non ne sei a conoscenza a priori.



- Assicurati di prendere in considerazione il tempo necessario per passare attraverso ogni fase del processo.
- Una volta che hai fatto tutte le tue stime di tempo, torna indietro e convalida se le stime sono ragionevoli.
  - Stai tenendo conto dei ritardi?
  - Sei aggressivo o conservatore nelle tue stime?

# Caso di studio: Sistema di filtrazione dell'acqua



Fonte: *Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo*, Bill Aulet, Wiley 2012

- Assicurato il primo programma pilota in un nuovo data center in **meno di nove mesi**, così avrebbero potuto presumere che questo fosse il ciclo di vendita.
- Ma dopo aver effettuato un'analisi dello sviluppo della mappa del Processo per acquisire un Cliente pagante più in generale, si sono resi conto che il modo in cui avevano assicurato **il pilota non era ripetibile** per altri clienti.
- Quando hanno esaminato la durata del processo di acquisizione per i nuovi data center dopo il pilota, hanno scoperto che il ciclo di vendita avrebbe **richiesto in media 2,5 anni**.
- Il team ha guardato verso i **retrofit** come un modo migliore per entrare nel mercato a causa del suo **ciclo di vendite più breve**.
- La gamma media per l'installazione del prodotto nei progetti di retrofit è stata di **poco più di un anno**. (Anche un ciclo di vendite lungo un anno è impegnativo per una startup, quindi ancora più breve sarebbe l'ideale.)

# Processo di acquisizione: Filtro dell'acqua. Sistema



## • Nuovo progetto

- Contatta il CIO per ottenere l'approvazione e ottenere l'accesso allo specialista aziendale interno
- Contattare lo specialista interno dell'azienda/green czar/Corporate Facilities Manager per influenzare l'ingegnere
- Contattare l'ingegnere di progettazione per lavorare insieme nella definizione del sistema idrico, fornire specifiche e prescrivere MWFS
- Contattare l'appaltatore generale e l'acquisto per garantire l'acquisto e la corretta installazione

## • Retrofit

- Contattare il gestore delle strutture e aiutarlo a vendere a Data Center Manager
- Se necessario, contatta CIO per ottenere l'approvazione e ottenere l'accesso a Data Center Manager e specialisti aziendali interni
- Contatti Servizi Manager/Data Center Manager/Acquisti per garantire l'acquisto del nostro prodotto e la corretta installazione

# Tempistica nuova vs Retrofit



## Nuovo progetto

Generazione di lead	Accesso agli influencer	Accesso agli ingegneri di progettazione	Fase di progettazione	Fase di costruzione: vendita effettiva al contraente	Installazione
1-2 mesi	2-4 mesi	2-4 mesi	6-12 mesi	12-15 mesi	1 mese

## Progetto di retrofit

Generazione di lead	Accesso al gestore della struttura	Accesso agli influencer	Negoziazione con Acquisti e Proprietari di Bilancio	Installazione
1-2 mesi	4-6 mesi	2-4 mesi	2-3 mesi	1 mese

# 1° foglio di lavoro per il passaggio #13 (DMP)

Process to Acquire a Paying Customer (Step #13)										
Stage #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
General Description of Stage	Determine Need & Catalyst to Action	Find Out about Options	Analyze Options	Acquire Your Product	Pay	Install	Use & Get Value	Determine Value	Buy More	Tell Others
What does the customer do in this stage? (from the full life cycle use case)										
Who is involved from the DMU?										
Budget limits & other considerations										
How much time will this stage take? (give a range)										
Action plan to accomplish stage										
Risks										
Risk mitigation strategy										
Misc.										

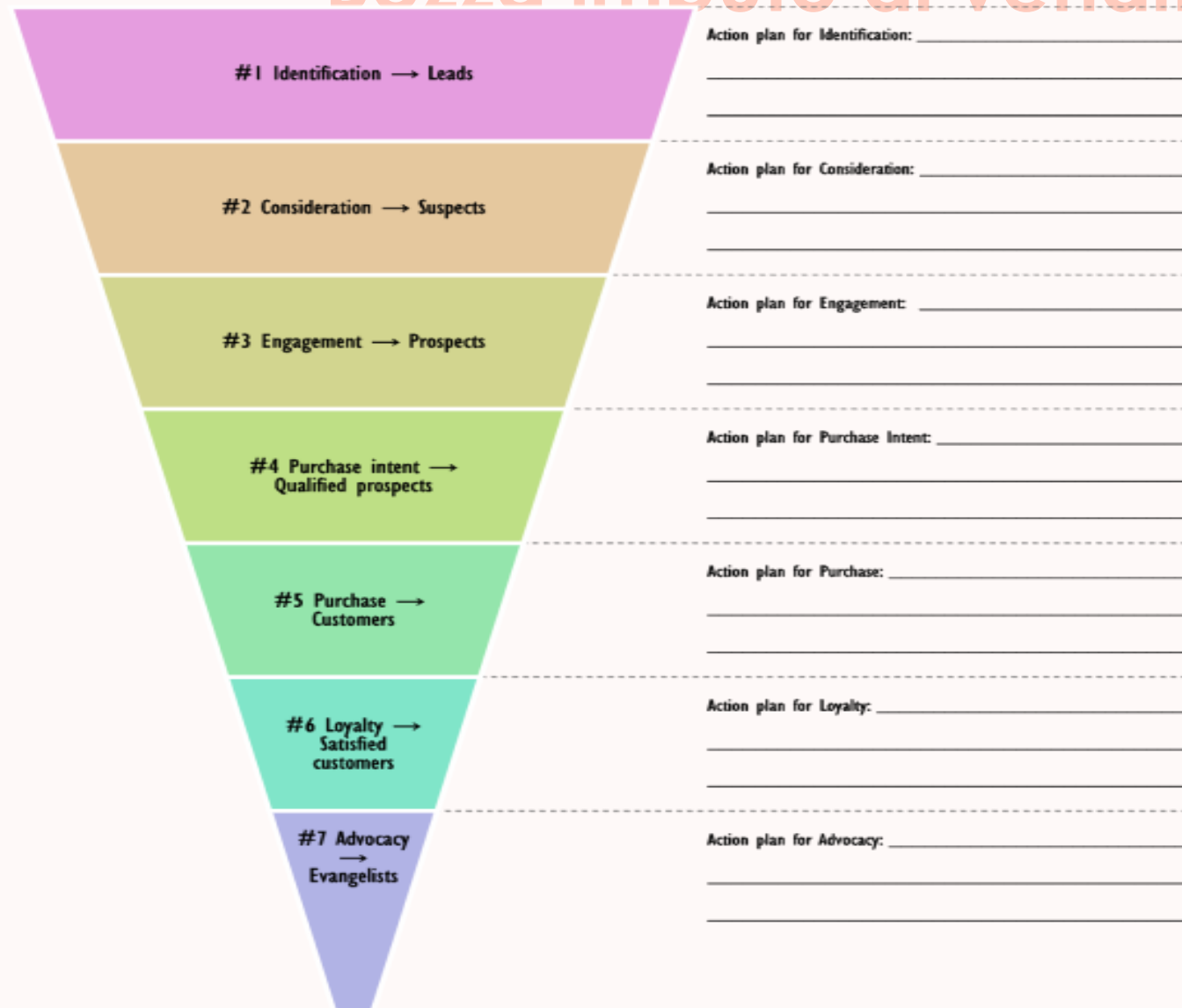
# 2° foglio di lavoro per il passaggio #13

Elemento di tempo

Sales Funnel Element	Full Life Cycle Use Case Stage	Estimated Time to Complete
#1 – Identification: Lead Generation Output: Leads	n/a	
#2 – Consideration: Create Awareness to Potential Customers Output: Suspects	#1 - Determine Need & Catalyst to Action & #2 - Find Out about Options	
#3 – Engagement : Develop Initial Dialogue Output: Prospects & #4 – Purchase Intent: Develop Interest to Intent Output: Qualified Prospects	#3 - Analyse Options	
#5 – Purchase: Close Deal & Pay Output: Customers	#4 - Acquire Your Product & #5 – Purchase: Close Deal & Pay Output: Customers	
Total time for sales cycle:		

# 3° foglio di lavoro per il passaggio #13 (DMP)

## Bozza imbuto di vendita



# Evoluzione dell'imbutto di vendita

- Questa è solo la prima bozza
- Ci saranno molti aggiornamenti di questo come si va avanti nel processo
- Fornirà metriche chiave per misurare il successo, i fallimenti e i colli di bottiglia



# Cosa sta succedendo? I

- Abbiamo fatto passi #1-13
  - Persona
  - IL FLUC
  - QVP (più veloce, più economico, stessa qualità)
  - DMU & DMP
- Tutto questo ha senso, ma i **cani non mangiano il cibo per cani**
- L'adozione del cliente **non sta** avvenendo

# Cosa sta succedendo? II

- Modello mentale
- Abitudine
- Facile da cambiare?

# Una cosa importante..



- Ottenere i primi clienti può **essere molto difficile**
- Tutti i processi decisionali per il cliente non sono gli stessi... Anche se è lo stesso cliente!
- La tempistica è importante
- Per ottenere quel primo cliente, è necessario superare un'enorme quantità di **inerzia** perché è significativamente **più facile** per il cliente **non acquistare il prodotto e continuare a fare quello che sta attualmente facendo.**
- Lo **status quo** è una forza estremamente potente da superare, soprattutto prima che un prodotto sia ampiamente accettato e le persone cambino di conseguenza le loro abitudini di acquisto.

Fonte: *Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo*, Bill Aulet, Wiley 2013



University of Cyprus  
Department of Computer Science



# NEWTON'S FIRST LAW OF MOTION

---



AN OBJECT AT REST WILL REMAIN AT REST.

---

# NEWTON'S FIRST LAW OF MOTION

Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)



AN OBJECT AT REST WILL REMAIN AT REST...



...UNLESS ACTED ON BY AN UNBALANCED FORCE.

# NEWTON'S FIRST LAW OF MOTION



AN OBJECT AT REST WILL REMAIN AT REST...



...UNLESS ACTED ON BY AN UNBALANCED FORCE.



AN OBJECT IN MOTION WILL CONTINUE  
WITH CONSTANT SPEED AND DIRECTION...

# NEWTON'S FIRST LAW OF MOTION



AN OBJECT AT REST WILL REMAIN AT REST...



...UNLESS ACTED ON BY AN UNBALANCED FORCE.



AN OBJECT IN MOTION WILL CONTINUE WITH CONSTANT SPEED AND DIRECTION...



...UNLESS ACTED ON BY AN UNBALANCED FORCE.

# Finestre di Opportunità & Trigger

- Una **finestra di opportunità** è un periodo di tempo in cui il cliente target (utente finale, acquirente economico e/o campione) sarà particolarmente aperto a considerare la vostra offerta.
- Un **Trigger** è un'azione specifica che intraprendi all'interno di quella finestra di opportunità per creare un'urgenza e/o un forte incentivo per il cliente ad agire.



- **Stagionalità** (vendere limonata in estate e ghirlande natalizie in inverno)
- **Crisi** (ad esempio, blackout, violazione della sicurezza) o **potenziale crisi imminente** (ad esempio, previsioni per una tempesta, il potenziale bug del computer Y2K)
- **Fine dell'esercizio fiscale** (estremamente rilevante per le imprese, ma anche per alcuni consumatori a causa delle imposte)
- **Ciclo di pianificazione** del bilancio
- **Transizioni** di vita (ad esempio, laurea, primo lavoro, prima casa, gravidanza)
- **Cambiamento di leadership** (ad esempio, la società assume un nuovo Chief Information Officer)
- **Modifica della regolamentazione** (ad esempio, l'adozione della Affordable Care Act)
- **Ricerca su Internet** e **trovare il tuo prodotto** (maggiori informazioni più avanti)



**Conoscere le vostre Windows of Opportunity e approfittarne con Triggers-timing ben progettato è fondamentale!**

# Hai bisogno di trigger ben progettati

- Un **venditore improvvisamente appare**, di persona, al telefono, o in un'interfaccia di chat online
- Offrire uno **sconto che scade dopo un breve periodo di tempo**
- Indicazioni di **scarsità di approvvigionamento**
- **Disponibilità limitata di tempo per entrare a far parte di una community speciale**
- **Offerta speciale di valore aggiuntivo** per premiare una decisione rapida
- **Azioni chiare** che ti aiuteranno a **evitare un disastro**— come una valutazione della sicurezza per evitare un devastante
- Violazione della **sicurezza informatica che ha appena colpito** un concorrente e sta facendo notizia oggi



## Finestre di Opportunità

1. Expedia — stai cercando un volo
2. IBM — fine dell'anno fiscale in un'utilità
3. Studenti — inizio anno scolastico
4. Enterprise SW — il concorrente viene acquisito da Oracle
5. HubSpot — Visitare il sito web
6. Security Company — dopo una violazione ad alta visibilità
7. Politici — Bad Obama boccone

## Innesco

- ➔ 1. "2 posti rimanenti a questo prezzo"
- ➔ 2. "Devo programmare la mia gente per dicembre"
- ➔ 3. Torna alle vendite scolastiche o dona via
- ➔ 4. Programma di Trade-in vincolato a tempo
- ➔ 5. Sito web gratuito Grader
- ➔ 6. Verifica gratuita dello stato del cliente
- ➔ 7. Lettera immediata a "fedeli" che sollecitano donazioni

## WORKSHEET

Now use the following worksheet to identify Windows of Opportunity for your product and choose one to focus on. Once you have chosen the Window of Opportunity, develop a spectrum of options of Triggers for that specific Window of Opportunity and choose which one you will focus on first to test for effectiveness.

### Windows of Opportunity and Triggers

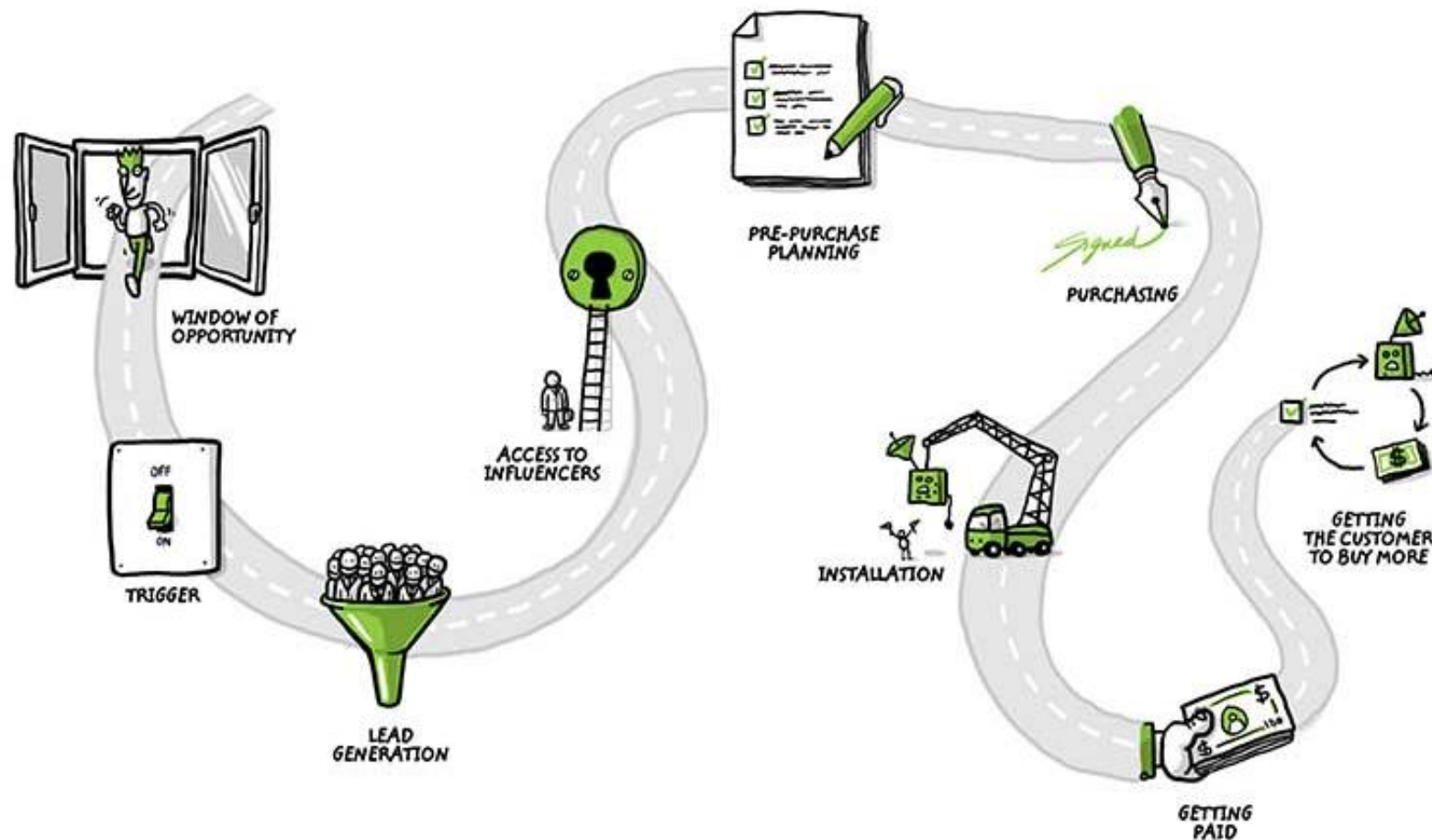
	Window of Opportunity Candidates: What? When? Why?	Who is the Window of Opportunity relevant to?		
		Champion	End User	Economic Buyer
1	What:  When:  Why:			
2	What:  When:  Why:			
3	What:  When:  Why:			



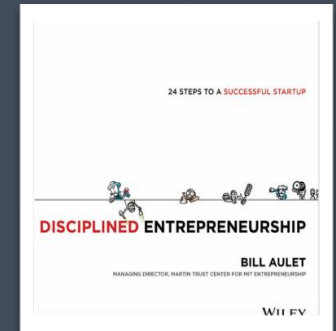
Dove stiamo  
andando?



## THE SALES PROCESS MAP

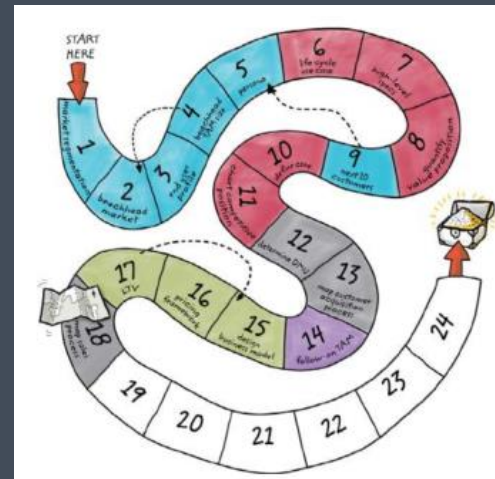


*La comprensione e l'utilizzo di Windows of Opportunity e Triggers aiutano enormemente a dare il via al processo di vendita e a convincere i tuoi clienti ad acquistare il tuo prodotto.*



Sezione 4: Come il tuo cliente acquisisce il tuo prodotto?

# Passo 18: Mappa il processo di vendita per acquisire un cliente



# Sezione 4Contenuto del sito



- Passo 12 di DH: Determinare la DMU del Cliente
- Passo 13 di DH: Mappa il processo per acquisire un cliente pagante
- **Passo 18 di DH: Mappa il processo di vendita per acquisire un cliente pagante**





# Riepilogo dell'ultimo passaggio (#13)



- Determinare il processo di acquisizione di un cliente pagato definisce il modo in cui DMU decide di acquistare il prodotto e identifica altri ostacoli che potrebbero ostacolare la capacità di vendere il prodotto.
- Da cicli di vendita allungati a regolamenti imprevisti e ostacoli nascosti, la vendita di un prodotto a volte può essere molto più difficile del semplice soddisfare le esigenze della Persona.
- Questo passaggio assicura di aver identificato tutte le potenziali insidie nel processo di vendita.

# Perché?

- Il processo di vendita è un input fondamentale per stimare il **costo dell'acquisizione dei clienti (COCA)** nel passaggio 19.
- Il processo di vendita, compresa la selezione dei tuoi **canali di vendita**, ti permetterà di comprendere l'economia unitaria del tuo prodotto e quindi di adattarti di conseguenza per aumentare la redditività.
- È possibile mappare in modo intelligente il processo di vendita se si dispone di una *stima dal Passo 17* del Lifetime Value (LTV), che aiuta a indicare quali metodi di vendita sono convenienti e pratici per la tua startup.



***Comprendere i dettagli dell'acquisizione dei clienti ti farà capire i driver dei costi in modo da sapere nel tempo come rendere il processo di vendita più breve e più conveniente.***

- Se hai una stima del primo passaggio sul valore di vita che ogni cliente apporta alla tua attività, la domanda diventa:

## "Quanto costerà portare un nuovo cliente al tuo prodotto?"

- Determinare il **costo dell'acquisizione dei clienti (COCA)** è impegnativo e spesso molto più grossolanamente errato.
- Il concetto di COCA è relativamente semplice; ma gli imprenditori tendono a sottovalutare drasticamente quanto costa guadagnare un nuovo cliente quando iniziano.
- Per capire veramente quanto dovrai spendere per il tuo processo di vendita per guadagnare clienti, effettuerai una valutazione rigorosa e onesta basata sui fatti, non sulla speranza, iniziando dalla mappatura del processo di vendita previsto.

# Cosa stiamo facendo in questo passo?

- In questo passaggio ti concentrerai sul processo di vendita, mappando
  - a breve termine
  - a medio termine, e
  - a lungo terminecanali di vendita.

- Il **costo dietro tutte le vendite e gli sforzi di marketing** necessari per raggiungere le tue prospettive di vendita. Questi possono includere:
  - Gli stipendi dei venditori, la stampa di opuscoli, la creazione di siti web, i costi delle esposizioni fieristiche, la pubblicità nelle pubblicazioni del settore, lo sviluppo di white paper, ecc.
- **Lunghi cicli di vendita** che costano un sacco di soldi. Gli imprenditori tendono a ricordare solo i cicli di vendita più brevi.
- **Tutti i clienti che non hanno acquistato il tuo prodotto** e i costi di vendita e marketing associati al raggiungimento di tali clienti.
  - Quante rane hai baciato prima di trovare il tuo principe (cioè il tuo primo cliente)?
- **Agitazioni aziendali che** influenzano l'unità Decision-Making del cliente. I nuovi manager portano nuovi prodotti e persone per raggiungere i loro obiettivi, il che può ostacolare l'efficacia degli sforzi di un imprenditore di vendere al cliente.

# Canali di vendita

- Vendite sul campo
- Vendita all'interno
- Vendita su Internet
- Rivenditori di terze parti



# Categorie di canali di vendita

Option	Pros	Cons
<p><b>1. Field Sales:</b> Direct sales-people who are employees of the company. They call on prospects in person at some point in the process. They provide high-touch connection and line of communication to the potential customer. Also known as “outside sales.”</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Excellent for demand generation when creating new markets; may well be the only option for demand generation</li><li>• High-touch approach creates excellent feedback loop</li><li>• High-touch approach also generally creates deep customer loyalty</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Very expensive (salary, bonus, expenses)</li><li>• Requires an LTV of \$30K or likely higher</li><li>• Hard to scale up as hiring them is hard and expensive and the success rate is unpredictable</li><li>• Takes a long time to become productive</li><li>• A challenge to manage</li></ul>



# Categorie di canali di vendita

<p>2. <b>Inside Sales:</b> Also known as “telesales” in the past, but today no longer just telephone sales reps. They use e-mail and other electronic communication to create and continue a dialogue with the customer, but do not visit the customer in person.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Much cheaper than field sales</li><li>• Maintain direct connection with prospects, potential customers, and customers</li><li>• Able to get nuanced feedback from prospects because a human is in the loop</li><li>• High productivity because of lack of travel</li><li>• Good systems exist to further increase productivity and track progress of sales funnel and sales reps</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lower touch, resulting in less customer engagement and less demonstration of the company’s commitment to the customer</li><li>• Still expensive because the salesperson is interacting one-on-one with customers</li><li>• Some products just can’t be sold without an in-person demo or meeting with the customer</li></ul>
---	--	--

# Categorie di canali di vendita

<p><b>3. Internet Sales:</b> This is a general catch-all category for sales done by computers through automatically generated e-mails, big data analysis, social media, preference engines, etc. The key differentiator is that there is no human in the loop.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Direct interaction with the customer</li><li>• Ability above all others to systematically capture even more data on the customer and track their progress—as well as spot patterns and make intelligent recommendations</li><li>• Lowest cost by far</li><li>• Actually preferred by some prospects</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Low touch</li><li>• Can't read some nuances that only humans can</li><li>• Some prospects do not react well to it</li><li>• Privacy considerations</li><li>• Can be hard to build customer loyalty</li><li>• Risk for high LTV prospects/customers that others who use the higher touch channels above will steal these valuable customers</li></ul>
--	---	--

# Categorie di canali di vendita

<p><b>4. Third-Party Resellers:</b> These people sell your product but are not employees of your company. They include Value-Added Resellers (VARs), distributors, stores, catalogues, independent sales agents, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instant geographic coverage</li><li>• Easy to manage</li><li>• Understand cultural context and have preexisting contacts in their databases</li><li>• Lower cost than field sales</li><li>• Don't have to hire, fire, and manage salespeople</li><li>• Good for quick demand fulfillment</li><li>• Potential temporary solution</li><li>• Potential good solution for a mature product</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• They own the customer, not you (very bad!)</li><li>• Unlikely to have direct interaction with prospects, hence miss important learning about customer needs</li><li>• Poor at demand generation</li><li>• Expensive compared to inside sales and Internet sales</li><li>• Most likely low loyalty to you and your product (just another product in their portfolio)</li></ul>
---	--	---

# Quali canali sono accessibili?

Estimated LTV	What you can afford for sales channels in the long term
~\$30	Only Internet sales; no human can be in the loop.
~\$300	Predominantly if not all Internet sales, with maybe a very small amount of inside sales for the most important prospects.
~\$3,000	Mix of Internet sales and inside sales and maybe some third-party resellers, especially if the product is mature or requires low support.
~\$30K	Mix of all channels, with heavy reliance on inside sales and judicious use of field sales on big accounts. Third-party resellers can play a role in this scenario for geographic coverage and quick scale-up.
~\$300K	Likely led by field sales, with support from inside sales and some third-party resellers in selected areas for geographic coverage.
~\$3M	Dominated by field sales, with other channels in a supporting role.
~\$30M	The field sales representatives are the all-powerful dictators; other sales channels don't even look at highly qualified prospects or customers without their approval. Customer intimacy and professionalism is crucial in this scenario.

# Mappatura dei processi di vendita

- Inizia determinando per il breve, medio e lungo termine **quale percentuale di vendite verrà da diversi canali**.
- Utilizzare i canali di vendita per il foglio di lavoro a breve, medio e lungo termine per definire i **periodi di tempo** e **le proporzioni**, nonché **gli obiettivi di vendita** da raggiungere durante tale periodo e le **ipotesi** e i **rischi** coinvolti.
- Definisci quali **pietre miliari** devi raggiungere durante ogni periodo in modo che la tua azienda sia pronta a passare alla strategia di vendita per il periodo successivo.
- A breve termine, a medio termine e a lungo termine sono definiti in gran parte i progressi che fai sul tuo prodotto.

### Sales Channels for the Short, Medium, and Long Term

	Short Term—Initial Market Entry	Medium Term—Gaining Market Traction	Long Term—Steady State
How long—when does this time period start and end? (Include units—e.g., months, years.)			
What % of the sales (measured by revenue) for:			
- Field sales	____%	____%	____%
- Inside sales	____%	____%	____%
- Internet sales	____%	____%	____%
- Third-party reseller	____%	____%	____%
Key milestones for this time period, which, when achieved, indicate it is time to move to the next time period:	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Key assumptions:	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Highest risk factors:	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Summary for time period:			

# Il processo di vendita cambia nel tempo

- La Coca **inizia molto alta** e **diminuisce nel tempo**.
- Il processo di vendita necessario per raggiungere e chiudere i clienti alla fondazione di una nuova attività richiede molto **più tempo** e **investimenti** rispetto allo stesso processo una volta che un'azienda è maturata e inizia a scalare.
- Il processo di vendita è tipicamente **suddiviso in tre periodi di tempo ai fini dell'analisi**.
- Utilizzerai diversi metodi di vendita o combinazioni di metodi in ogni periodo.

# Periodo 1: Breve termine

- **Messa a fuoco:** crea domanda per il tuo prodotto ed evade gli ordini per il prodotto.
- Il prodotto è ancora nuovo. Quindi, è necessario un'interazione diretta con i clienti per:
  - spiega la value proposition e perché il tuo prodotto è unico
  - iterare rapidamente per migliorare il prodotto in base al feedback dei clienti,
- Questa è la fase di vendita missionaria: termina quando inizi a vedere la domanda per il tuo prodotto che non hai generato direttamente.
- Venditori diretti [persone di "sviluppo d'impresa"]: tradizionalmente un investimento saggio ed efficace. Tuttavia:
  - Sono molto costosi e hanno bisogno di tempo per alzarsi alla velocità.
  - Quelli buoni sono difficili da mantenere e identificare le persone buone rispetto alle vendite mediocri è difficile da fare.
- Tecniche basate sul web come **inbound marketing**, e-mail, social media marketing e telemarketing possono aiutare a ridurre la necessità di venditori diretti, anche in questa fase.
  - Alcuni prodotti, in particolare le applicazioni web, possono fare bene con una prova gratuita e una documentazione robusta piuttosto che fare affidamento pesantemente sui venditori diretti.
  - Uno dei grandi vantaggi di questo strumento è che puoi ottenere analisi approfondite sul tuo cliente che non sono possibili attraverso il canale umano.



# Periodo 2: A medio termine

- **Messa a fuoco:** passa dalla creazione della domanda all' **adempimento degli ordini** man mano che il passaparola e i canali di distribuzione assumono parte del carico di creazione della domanda.
- **Gestione del cliente:** garantire di mantenere i clienti esistenti e creare ulteriori opportunità di vendita per loro.
- **I distributori** o i **rivenditori a valore aggiunto (VARs)** sono spesso utilizzati, soprattutto per servire mercati più remoti, o clienti più piccoli con LTV inferiore.
  - L'utilizzo di distributori o VARs riduce notevolmente il costo di acquisizione del cliente, ma richiede di rinunciare ad un certo margine di profitto al distributore, **tra il 15 e il 45 % o superiore** a seconda del settore.
  - La diminuzione del margine di profitto per unità è presumibilmente compensata dalla **riduzione del COCA** e dalla **velocità** di ingresso in nuovi mercati attraverso canali di distribuzione già esistenti.
- **I venditori diretti** (che sono più costosi) possono concentrarsi su maggiori opportunità per i clienti con un LTV più elevato.

# Periodo 3: A lungo termine

- Gruppo di vendita **Focus:** **evadere gli ordini** dei clienti.
- La tua attività farà molto poco la creazione della domanda e continuerà la **gestione dei clienti** se del caso.
- **Internet** e le strade di **telemarketing** sono comunemente utilizzati in una strategia a lungo termine.
- Ci saranno aggiustamenti fatti man mano che i concorrenti entrano sul mercato, il che influenzerà la tua capacità di arrivare a questa fase e quello che fai una volta arrivati lì.

## Short Term

- Direct Sales (100%)



All end customers w/focus on strategic accounts in target market

*This would continue until Word of Mouth becomes significant and product is matured and proven. Then as move from demand creation to demand fulfillment . . .*



*Figure 18.1 Example map of sales process.*

### Short Term

- Direct Sales (100%)  All end customers w/focus on strategic accounts in target market

*This would continue until Word of Mouth becomes significant and product is matured and proven. Then as move from demand creation to demand fulfillment . . .*

### Medium Term

- Direct Sales (50%)  Largest customers
- Selected Regional Exclusive VARS (50%)  Medium and small accounts in target market

*This would eventually evolve to more of an online commerce as the product becomes the standard and the product line expands and new markets are tested—estimated in year 3*



*Figure 18.1 Example map of sales process.*

### Short Term

- Direct Sales (100%)  All end customers w/focus on strategic accounts in target market

*This would continue until Word of Mouth becomes significant and product is matured and proven. Then as move from demand creation to demand fulfillment . . .*

### Medium Term

- Direct Sales (50%)  Largest customers
- Selected Regional Exclusive VARS (50%)  Medium and small accounts in target market

*This would eventually evolve to more of an online commerce as the product becomes the standard and the product line expands and new markets are tested—estimated in year 3*

### Long Term

- Direct Sales (25%)  Top 50 accounts & new market
- Selected Regional Exclusive VARS (40%)  Accounts below Top 50 & non-core markets
- Through Web Site & Direct Telemarketing (35%)  All customers in core market (with commission to VARS & Direct Sales)

*Figure 18.1 Example map of sales process.*

# Come mappare il tuo processo di vendita?

- Per sviluppare la tua strategia di vendita, devi capire:

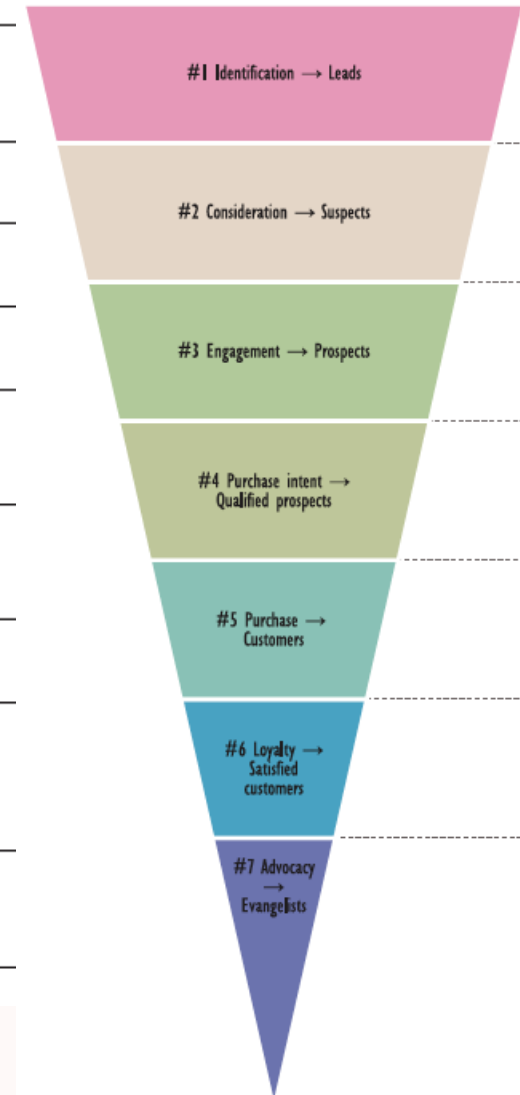
- quali canali di vendita utilizzerete e
- come il tuo utilizzo dei canali di vendita cambierà nel tempo.

attingendo al lavoro che hai già fatto nel caso d'uso del ciclo di vita completo.

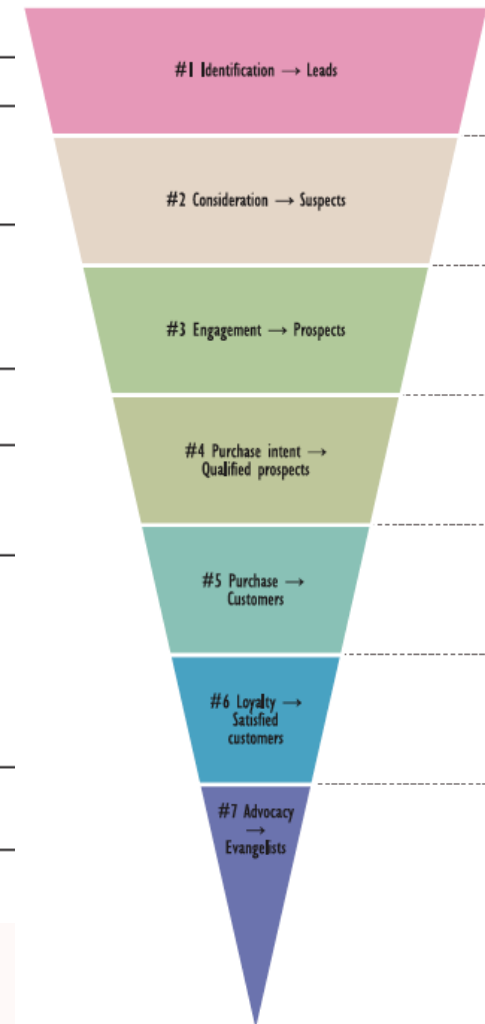
- Le domande chiave che il tuo processo di vendita dovrebbe affrontare includono:
  - In che modo il tuo cliente target diventa consapevole di avere un problema o un'opportunità?
  - Come farà il cliente target a sapere che c'è una soluzione a questo problema che ha, o imparare che c'è l'opportunità che non conosceva in precedenza?
  - Una volta che il cliente target conosce la tua attività, qual è il processo educativo che consente loro di fare un'analisi ben informata sull'acquisto del tuo prodotto?
  - Come si fa a fare la vendita?
  - Come riscuotete i soldi?

2nd Draft Sales Funnel Inputs

		Short Term	Medium Term	Long Term
#1: Identification (Output: Leads)	How will you generate leads?			
	What are your customer's watering holes?			
	Who from the customer's DMU is involved in this part of the funnel?			
#2: Consideration (Output: Suspects)	How do you start the initial dialogue with your leads?			
	What windows of opportunity or triggers exist?			
	Who from the DMU is involved?			
#3: Engagement (Output: Prospects)	How do you determine whether your value proposition is appealing to the customer?			
	How do you determine whether your pricing is in line with the customer's budget?			
	Who from the DMU is involved?			
#4: Purchase Intent (Output: Qualified Prospects)	How do you qualify that the customer is ready to purchase, and how do you develop a proposal for the purchase?			
	How do you close the sale and handle customer questions/objections?			



		Short Term	Medium Term	Long Term
#5: Purchase (Output: Customers)	Who from the DMU is involved?			
	How do you secure full commitment from the customer to purchase your product?			
	How does your customer pay for your product? Who pays?			
	Who from the DMU is involved?			
#6: Loyalty (Output: Satisfied Customers)	How do you ship and install the product?			
	How do you provide support to the customer so they use and get the expected value out of your product?			
	Who from the DMU is involved?			
#7: Advocacy (Output: Evangelists)	How do you encourage the customer to buy more product?			
	How do you encourage the customer to tell others about the product, and how do you measure whether customers are telling others about your product?			
	Who from the DMU is involved?			
	Who from the DMU is involved?			





**Techniques and Actions to Maximize Yield Rate at Each Stage**

Short Term: Summary of Techniques and Actions to Maximize Yield			
Stage in Funnel (starting at top)	Technique(s)	How to Maximize Conversion	Done by Whom? When?
#1—Identification (leads)			
#2—Consideration (suspects)			
#3—Engagement (prospects)			
#4—Purchase Intent (qualified prospects)			
#5—Purchase (customers)			
#6—Loyalty (satisfied customers)			
#7—Advocacy (evangelists)			



Medium Term: Summary of Techniques and Actions to Maximize Yield

Stage in Funnel (starting at top)	Technique(s)	How to Maximize Conversion	Done by Whom? When?
#1—Identification (leads)			
#2—Consideration (suspects)			
#3—Engagement (prospects)			
#4—Purchase Intent (qualified prospects)			
#5—Purchase (customers)			
#6—Loyalty (satisfied customers)			
#7—Advocacy (evangelists)			

Long Term: Summary of Techniques and Actions to Maximize Yield

Stage in Funnel (starting at top)	Technique(s)	How to Maximize Conversion	Done by Whom? When?
#1—Identification (leads)			
#2—Consideration (suspects)			
#3—Engagement (prospects)			
#4—Purchase Intent (qualified prospects)			
#5—Purchase (customers)			
#6—Loyalty (satisfied customers)			
#7—Advocacy (evangelists)			

### Risk Factors

What are your three biggest risk factors in your go-to-market plan? How do you intend to mitigate those risks? What metrics will you use to monitor them and intervene as needed? (Remember, things never go exactly the way you want them to or as you plan them!)

**1. Risk factor #1 and mitigation plan:**

---

---

Metrics to watch:

---

---

Potential intervention strategy:

---

---

---

**2. Risk factor #2 and mitigation plan:**

---

---

Metrics to watch:

---

---

Potential intervention strategy:

---

---

---

**3. Risk factor #3 and mitigation plan:**

---

---

Metrics to watch:

---

---

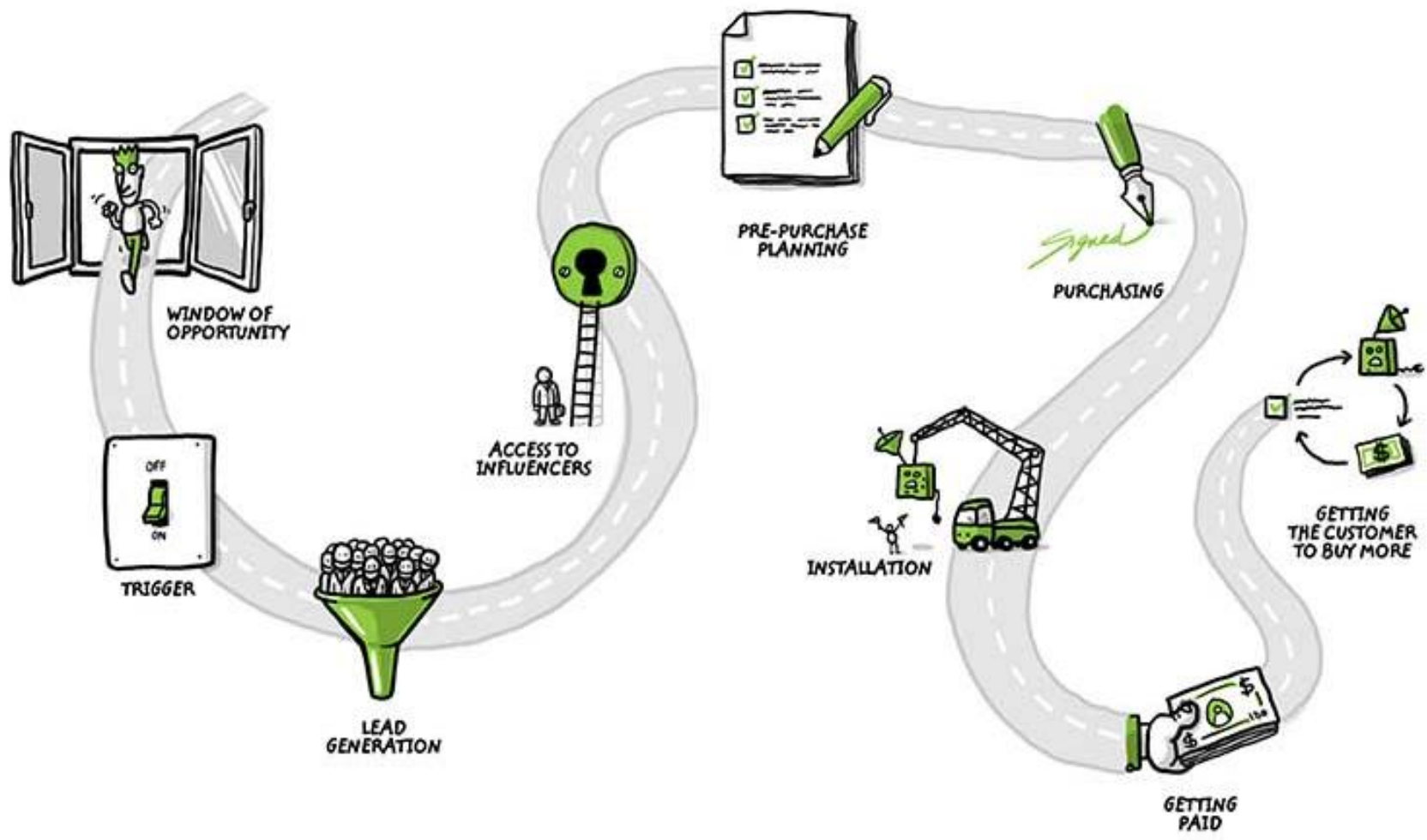
Potential intervention strategy:

---

---

---

# THE SALES PROCESS MAP



# Esempi di processi di vendita



- Il produttore di Farmville Zynga ha scelto un approccio virale per ridurre notevolmente la necessità di venditori.
- Il **modello** di Groupon, invece, ha richiesto un forte coinvolgimento nelle vendite dirette per acquisire esercenti in qualità di clienti, determinando un COCA elevato e costante che ha influenzato il margine di profitto della società; tuttavia, dall'altra parte del suo mercato a due lati, Groupon ha avuto le sue offerte giornaliere diffuse viralmente incentivando efficacemente i consumatori a diffondere notizie di offerte ai loro amici.
- **LinkedIn** ha un modello più raffinato.
  - Hanno iniziato con annunci online altamente selettivi e alcuni venditori diretti (per vendere il loro pacchetto di reclutamento).
  - Una volta che hanno ottenuto la trazione del mercato e una massa critica ragionevole, hanno iniziato a fare affidamento molto più pesante sugli utenti che reclutano i loro colleghi per unirsi al sito attraverso un sistema ben sviluppato di inviti facili da inviare, insieme a un algoritmo efficace che suggerisce possibili nuove connessioni.
  - Questo sistema ha rapidamente iniziato a inviare e-mail a persone al di fuori della rete per aderire se non erano già in.
  - Una volta che l'azienda ha raggiunto alti livelli di penetrazione del mercato, ha focalizzato il suo algoritmo sul fare raccomandazioni di persone già sul sito, per incoraggiare più connessioni che l'utente può fare, mantenendo l'utente tornare e più profondamente investito nel sito in modo che il passaggio sarebbe sempre più difficile.
- Allo stesso modo **Facebook** è stato in grado di sfruttare un effetto di rete per portare nuovi utenti a pochissimi costi, quindi li lega sempre più alla loro rete con un algoritmo simile per suggerire alle persone a cui l'utente vorrebbe essere collegato.

# Caso di studio: L'Arcivescovo



- Il produttore silenzioso di orologi di allarme Lark Technologies ha realizzato nel tracciare il suo processo di vendita che avrebbe bisogno di **educare gli utenti** su cosa fosse un prodotto silenzioso di sveglia e sonno-coaching.
- Ci vorrebbe un duro lavoro per far muovere il mercato.
- L'amministratore delegato Julia Hu ha sviluppato i seguenti piani a breve, medio e lungo



# L'Arco: Breve termine



- Impegnarsi in **vendita one-to-one** a potenziali clienti, anche allestire un tavolo nel campus del MIT il giorno di inizio per spiegare il prodotto e il suo valore.
- Il CEO ha anche cercato e vinto molte **opportunità di parlare in pubblico** per creare consapevolezza del suo prodotto. Questa strategia ha avuto un **costo significativo** associato ad esso perché l'ha allontanata dagli aspetti operativi principali della sua attività.
- Molte delle prime unità sono state vendute a familiari e amici che potevano diffondere la parola sul prodotto.
- L'amministratore **delegato ha anche coinvolto i principali influencer** di Persona, come il sito Urban Daddy, una newsletter e-mail quotidiana rivolta specificamente ai giovani ricchi professionisti urbani.
- L'azienda **ha creato un sito web in cui i clienti potevano acquistare** il prodotto.
- Hanno anche sperimentato l' **ottimizzazione dei motori di ricerca (SEO)** per aiutare a guidare il traffico verso il sito.
- Hanno anche iniziato a **sperimentare con social media** come Twitter, anche se con risultati marginali.



# L'Arco: A medio termine



- La società ha firmato un accordo con Apple per distribuire il suo prodotto nell'Apple Store senza richiedere esclusività.
- La strategia ha dato al prodotto **Lark credibilità immediata**, in quanto era stata approvata per la vendita negli Apple Store da Apple stessa, nonché un'esposizione molto più ampia; ma l'azienda ha dovuto **rinunciare a un sacco di margine**:
  - Il prodotto venduto nel negozio era il componente hardware ==> il negozio doveva trasportare l'inventario e il margine lordo di LARK è stato significativamente influenzato.
- Tuttavia, il CEO non ha più dovuto fare vendite one-to-one, concentrandosi invece sul reclutamento dei distributori e sul miglioramento del sito web di LARK.

# L'Arco: A lungo termine



- Il sito web è il luogo chiave per ottenere informazioni sul prodotto e acquistarlo.
- L'azienda si aspetta:
  - Il 40 % dei suoi ordini di passare attraverso il sito web (e altri canali online diretti),
  - 50 % dal canale di distribuzione al dettaglio, e
  - 10 % da altri canali

# Assegnazioni di lettura



Studia i seguenti articoli su vendite e branding:

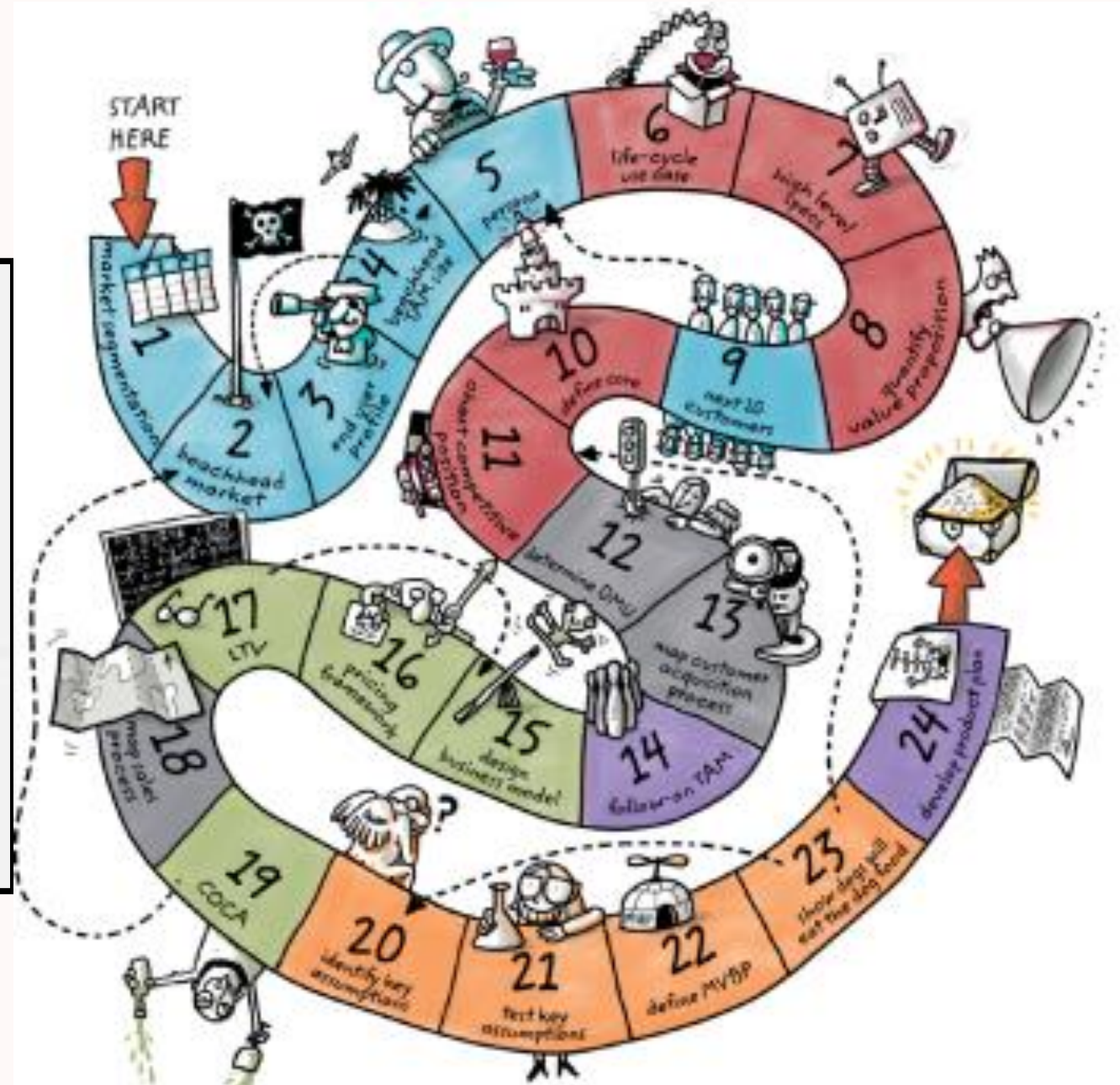
- **Consulenza di vendita per i fondatori tecnici** di Carol Luong, Y Combinator.
  - <https://blog.ycombinator.com/sales-advice-for-technical-founders/>
- **Come creare un piano di acquisizione dei clienti per le start-up?** di Ryan Gum
  - <https://ryangum.com/customer-acquisition-plan/>
- **Strategia di acquisizione dei clienti per le start-up: 23 tecniche per vincere nuovi clienti.**
  - <https://www.omnikick.com/customer-acquisition-strategy/>
- **8 componenti del branding della tua startup**, di George Debb, The Next Web.
  - <https://thenextweb.com/dd/2019/07/13/rip-fernando-corby-corbato-inventor-of-the-password-1926-2019/>
- **Vendite aziendali per hacker** di Ryan Junee, Y Combinator
  - <https://blog.ycombinator.com/enterprise-sales-for-hackers/>

Modulo 3: Imprenditorialità disciplinata

# Sezione 5: Come fai a scalare la tua attività?



# Ricapitolato



# Sezione 5 Contenuto del sito



- **Passo 14 di DH: Calcola la dimensione totale del mercato indirizzabile per i mercati di follow-on**
- Passo 24 di DH: Sviluppare un piano di prodotto



## Sezione 5

### L'apprendimento

### Obiettivi



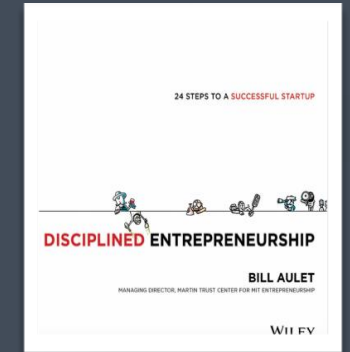
Dopo aver frequentato questo modulo, studiando i suoi casi di studio e le assegnazioni di lettura, e guardando i video suggeriti si dovrebbe essere in grado di:

- Identificare i mercati di follow-up e stimarne le dimensioni (passaggio 14).
- Capire come identificare i mercati di follow-up e stimarne le dimensioni (passaggio 24).



Sezione 5: Come scalate il vostro business?

Passo 14: Calcola la dimensione totale del  
mercato indirizzabile per i mercati di follow-on







***Pur mantenendo un'instancabile attenzione quotidiana sul mercato della tua testa di spiaggia, dovresti anche fare una piccola quantità di analisi su cosa succede se e quando vinci il mercato delle teste di spiaggia; da un punto di vista generale e senza una grande quantità di dettagli, quale progetto sarà il tuo prossimo mercato e quanto saranno grandi?***

# Dimensionamento TAM più ampio

- **Che c'e'?**

- Calcola/stima i ricavi annuali dai migliori [mercati di follow-on](#) dopo aver avuto successo nel tuo mercato in testa di spiaggia.

- **Perché?**

- Mostra il potenziale che può derivare dal vincere la tua testa di spiaggia e motivarti a farlo in modo rapido ed efficace.

- **Come si fa?**

- Perfezionare il TAM per il mercato iniziale e sviluppare una stima del più ampio TAM che include i mercati successivi.
- Non sarà così sicuro e specifico come il primo mercato.
- In qualsiasi momento, man mano che più informazioni diventano disponibili, torna indietro e aggiorna altre sezioni e non essere vincolato da questo semplice quadro lineare.

# Muoversi oltre il segmento Beachhead

1. Il cliente target è ben finanziato e facilmente accessibile alla nostra forza vendita?
2. Hanno un motivo convincente per comprare?
3. Possiamo oggi, con l'aiuto dei partner, consegnare un intero prodotto?
4. C'è una concorrenza radicata che potrebbe bloccarci?
5. Se vinceremo questo segmento, possiamo sfruttarlo per entrare in segmenti aggiuntivi?
- 6. Possiamo mostrare i risultati in un lasso di tempo accettabile?**

# Definizione di mercati di follow-on

- Vendere allo stesso cliente prodotti o applicazioni aggiuntivi, che viene spesso indicato come up-selling.
  - Un'accurata consapevolezza del tuo cliente target può essere utilizzata per determinare quali prodotti aggiuntivi potresti creare o addirittura rivendere al cliente.
  - Utilizzare i canali di vendita e distribuzione esistenti per vendere nuovi prodotti, sfruttando l'investimento e la relazione positiva.
  - Tuttavia, la creazione di prodotti aggiuntivi probabilmente estenderà la tua attività oltre il tuo Core, il che potrebbe danneggiare la tua posizione competitiva in quei mercati, a meno che il tuo Core non sia legato alle relazioni con i clienti.
- Vendi lo stesso prodotto di base a "mercati adiacenti", che sono mercati simili alla tua testa di spiaggia.
  - La vendita a questi nuovi mercati di solito richiede funzionalità aggiuntive, affinamento del prodotto e/o diversi imballaggi, comunicazioni di marketing o prezzi.
  - Stai sfruttando lo stesso Core, e costruendo le competenze e le dimensioni sviluppate nel mercato delle teste di spiaggia.
  - Dovrai stabilire nuove relazioni con i clienti in ogni mercato adiacente, che può essere rischioso e costoso.

# Perché guardare ai mercati di follow-on?

- Ti tiene a conoscenza del potenziale a lungo termine della tua attività mentre inizi a progettare il tuo prodotto e a costruire capacità.
- Potrai eccitare la gestione, i dipendenti e gli investitori, dimostrando che l'azienda ha il potenziale per avere successo in modo schiacciante.
- Avrai anche un'idea migliore di altri potenziali mercati se il tuo mercato si rivela molto più problematico di quanto immaginassi e devi abbandonarlo o rivedere altre opzioni.

- Mentre il nucleo delle startup basate sull'innovazione spesso porta naturalmente a esplorare i mercati adiacenti, puoi perseguire sia la strategia, sia una miscela dei due, dopo aver dominato il tuo mercato sulla spiaggia.

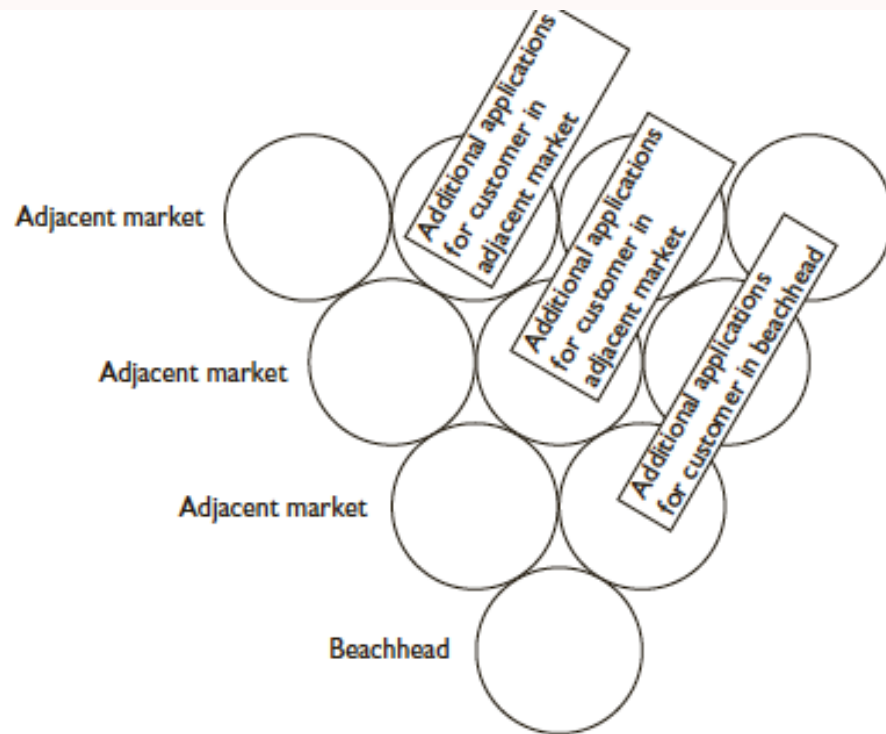


Figure 14.1 Modified Moore bowling pins.

Analogia dei perni da bowling:

i perni sul lato sinistro del set sono mercati adiacenti;

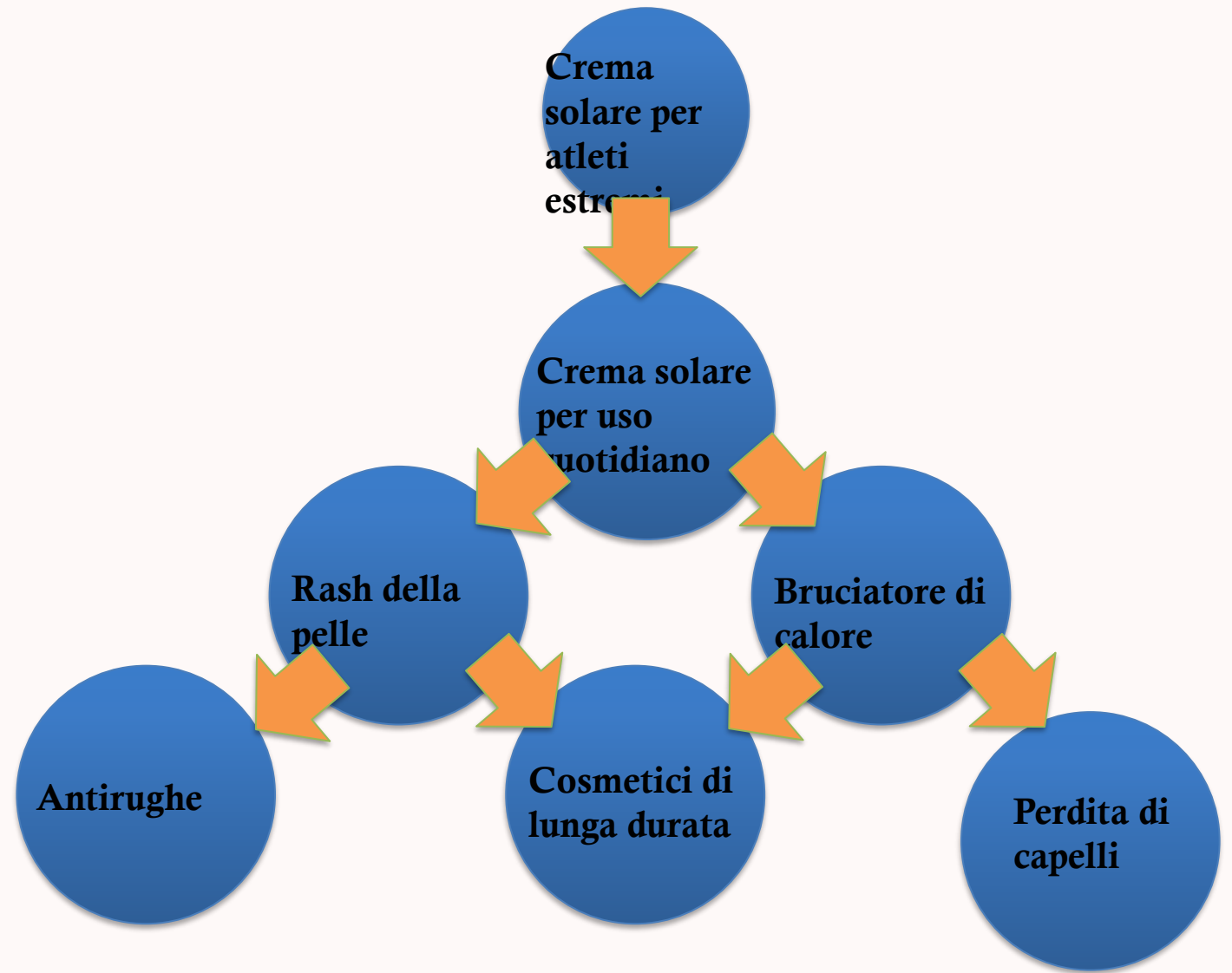
i perni sul lato destro del set sono applicazioni aggiuntive per il cliente in un particolare mercato

[Geoffrey Moore, attraversare l'abisso]

# Come calcolare TAM più ampio?

- Pensa ai vari mercati adiacenti e alle opportunità di upselling che hanno logicamente senso con il tuo prodotto.
- Dovresti essere in grado di identificare **almeno cinque o sei mercati di follow-on**.
- Utilizzare la stessa metodologia generale per calcolare il TAM per ogni mercato di follow-on che hai fatto per la tua testa di spiaggia TAM nel passaggio 4.
- Se si desidera attrarre capitale di rischio e/o costruire un grande business, la regola generale è che il più ampio TAM (per 10 o meno mercati di follow-on), più il tuo mercato TAM, dovrebbe **aggiungere fino a oltre \$ 1 B**.
- Utilizzare tutte le tecniche del Passo #4, assicurandosi che le unità siano corrette; ma per ora hai bisogno di molto meno ricerche di mercato primarie.
- Non spendere troppo tempo per ora.

# Esempio di dimensionamento o TAM più ampio



**Smart SKIN CARE** *Protezione a lungo termine per la tua pelle*



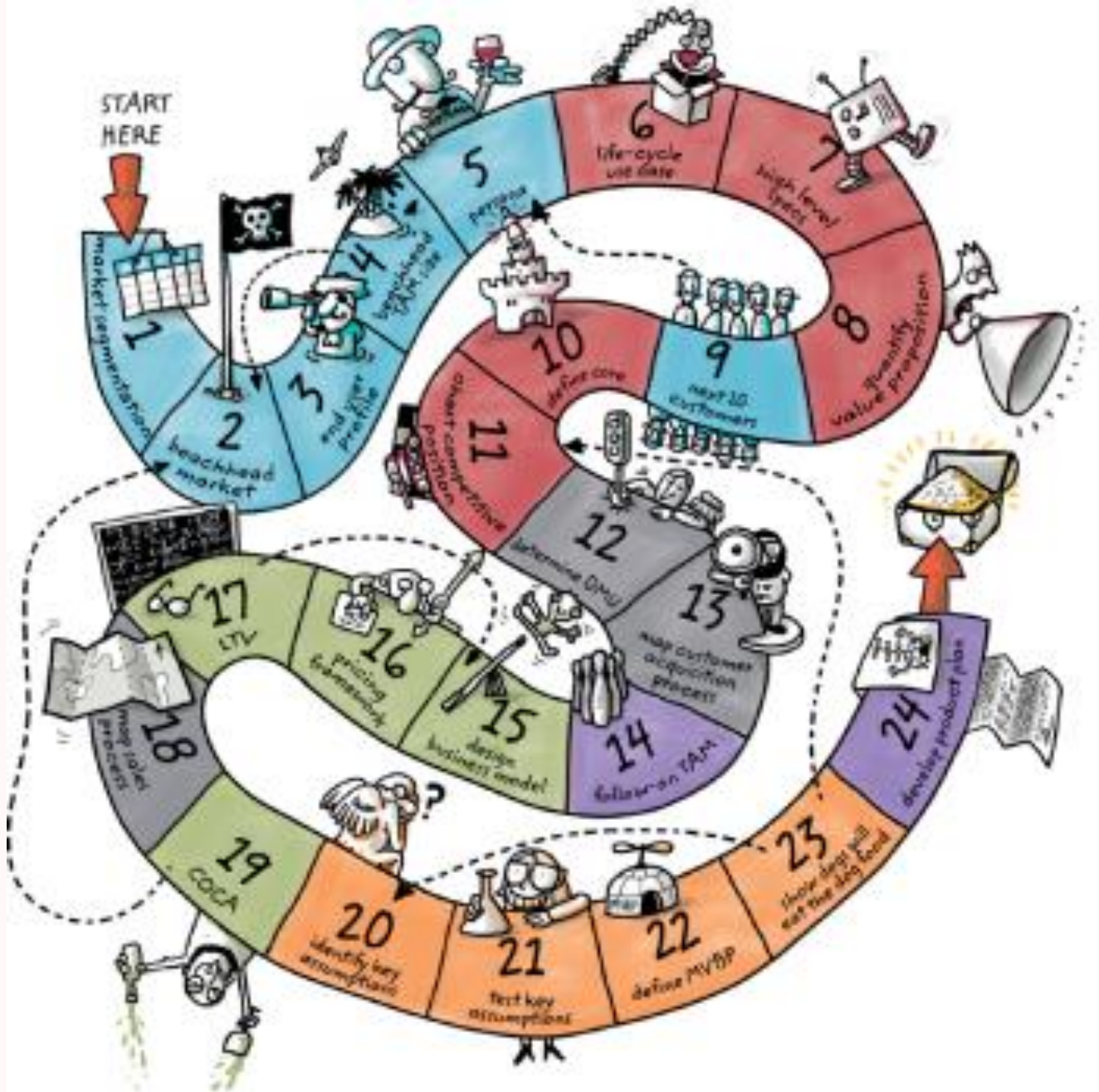


Modulo 3: Imprenditorialità disciplinata

# Sezione 6: Modelli di business



# Ricapitolato



# Sezione 6 Contenuto del sito



- Passo 15 di DH: Progettazione del modello di business
- Modelli di modello di business

# Sezione 6

## Apprendimento

### Obiettivi



Dopo aver frequentato questo modulo, studiando i suoi casi di studio e le assegnazioni di lettura, e guardando i video suggeriti si dovrebbe essere in grado di:

- Comprendere e spiegare la metodologia Business Model Canvas.
- Comprendere i modelli di business innovativi e applicarli alla tua idea.
- Valuta le tecniche per aiutarti a progettare modelli di business.
- Comprendere il significato dei modelli di business.
- Comprendere, analizzare e applicare Freemium, Bait & Hook e modelli di business aperti.
- Comprendere il significato dei modelli di business.
- Comprendere e spiegare la metodologia Business Model Canvas.
- Comprendere i modelli di business innovativi e applicarli alla tua idea.
- Valuta e applica tecniche e strumenti per aiutarti a progettare modelli di business.

# Le letture



- Capitolo 2: Gli schemi. *Generazione di modelli di business*, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, Wiley 2010.
- Capitoli 16, 17, 19. *Imprenditore disciplinato*, Bill Aulet, Wiley 2013.
- Tela del modello di affari: Una guida completa.
  - <https://www.cleverism.com/business-model-canvas-complete-guide/>
- Blocco struttura di costo in tela modello aziendale.
  - <https://www.cleverism.com/cost-structure-block-in-business-model-canvas/>
- Capitoli 16, 17, 19. *Imprenditore disciplinato*, Bill Aulet, Wiley 2013.
- Prezzi del tuo prodotto di Sequoia.
  - <https://www.sequoiacap.com/article/pricing-your-product/>
- Qual è il tuo VERO valore di vita del cliente (LTV)? di David Skok.
  - <https://www.forentrepreneurs.com/ltv/>
- Le 3 strategie di prezzo che la tua startup dovrebbe scegliere da Tomasz Tunguz, Inc.
  - <https://www.inc.com/linkedin/tomasz-tunguz/only-3-pricing-strategies-your-startup-tomasz-tunguz.html>
- I 10 modelli più popolari di Startup Revenue da parte dei Fondatori Intitute.
  - <https://fi.co/insight/the-10-most-popular-startup-revenue-models>

# Video



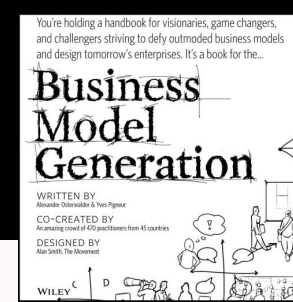
- Nove modelli di business e gli investitori metrici vogliono di Anu Hariharan, Y Combinator (agosto 2019)
  - <https://www.youtube.com/watch?v=PTg3RZPXgLg>
  - Trascrizione:  
<https://jotengine.com/transcriptions/M7tQs9xzHM4N7V6MdXB6nw>
- Passi concreti per calcolare COCA di Bill Aulet, MIT.
  - <https://youtu.be/Tn23iwj3gvw>



# Cos'è un modello di business?



# Cos'è un modello di business?



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

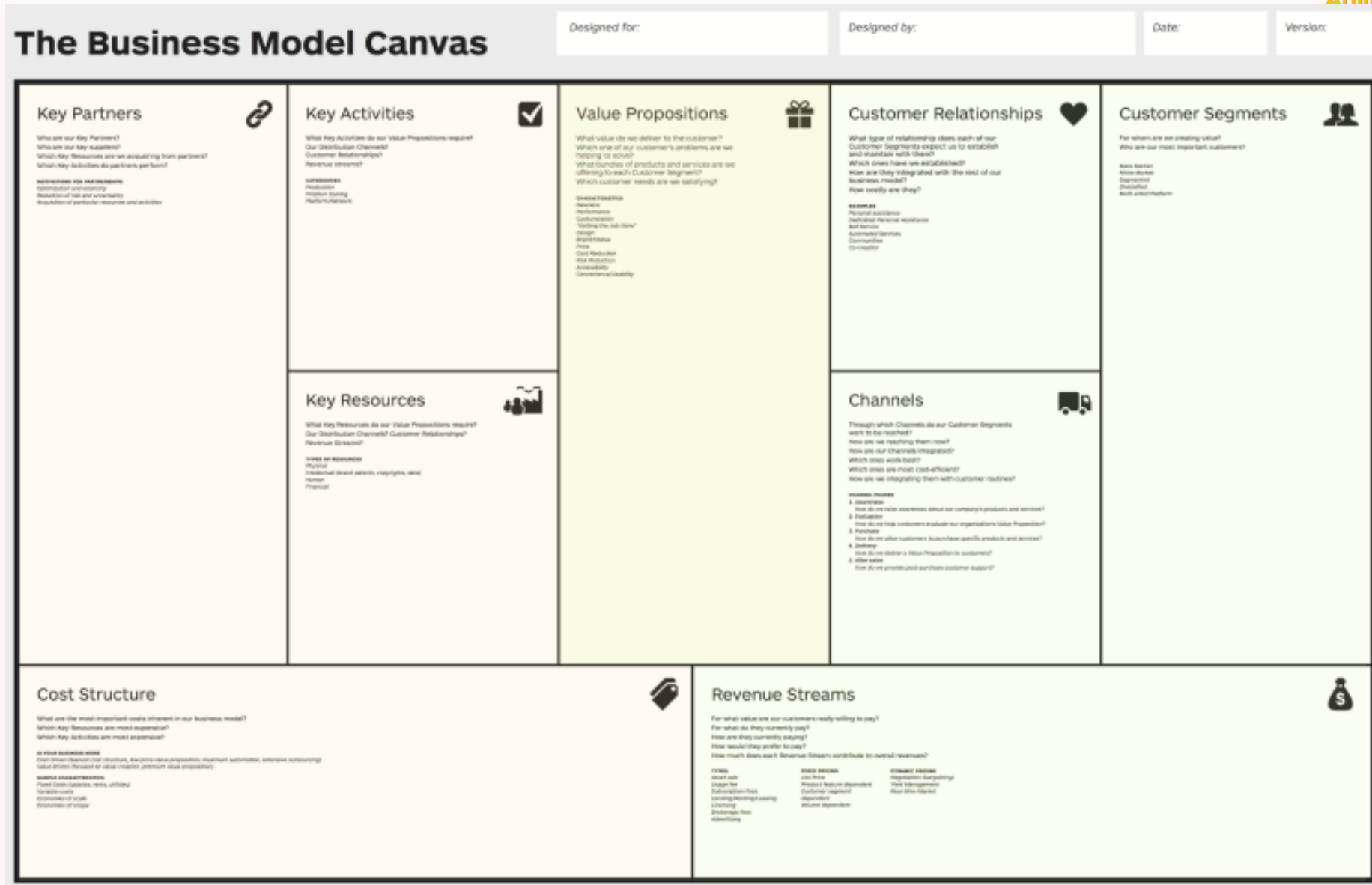
Un modello di business descrive la logica di come un'organizzazione crea, fornisce e cattura il valore.

Il modello di business è come **un progetto** per una strategia da implementare attraverso **strutture** organizzative, **processi** e **sistemi**.

Un modello di business può essere descritto attraverso **nove elementi fondamentali** che mostrano la logica di come un'azienda intende fare soldi.



# Tela sinistra: efficienza



# Tela destra: Il valore



Sezione 6: Modelli di business

# Passo 15: Progettazione del modello di business

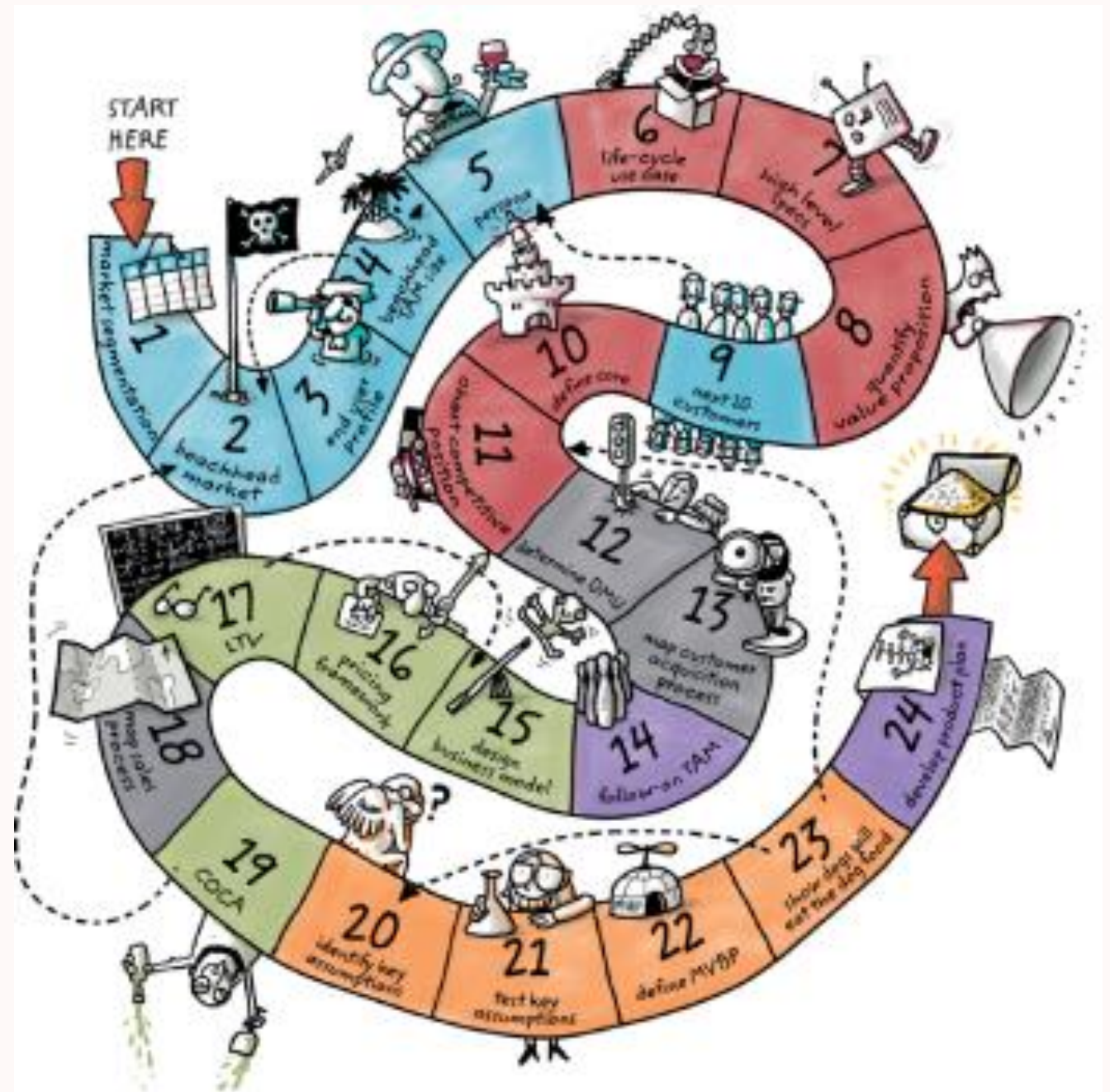


# Contorno



**HOW DO YOU MAKE MONEY OUT YOUR PRODUCT?**

- 15 Design a business model
- 16 Set marketing framework
- 17 Calculate the lifetime value of all acquired customers (LTV)
- 18 Calculate the cost of customer acquisition (CAC)



# Cosa stiamo facendo?



## Passo #15

- Esamina i **modelli di business** esistenti in tutti i settori per catturare parte del valore che il tuo prodotto apporta al tuo cliente.
- USA il lavoro che hai fatto in altri passaggi per brainstorming un modello innovativo per la tua impresa.



# Perché lo stiamo facendo?



# Perché lo stiamo facendo?

- Gli imprenditori spesso investono molto tempo in
  - sviluppare il profilo utente finale, la definizione del prodotto e la proposta di valore, **mostrando come creeranno valore per il cliente;**
- ma appena in qualsiasi momento capire **come quel valore si traduce in un business redditizio.**
- Perché dedicare tutto questo tempo all'innovazione legata alla tecnologia e al design del prodotto senza una quantità commisurata di tempo per innovare con il tuo modello di business?

**Le aziende che spendono tempo e sforzi su modelli di business innovativi possono vedere un enorme ritorno.**

# Il modello di business non è il prezzo

- Un modello di business è un framework attraverso il quale estrai dai tuoi clienti una parte del valore che il tuo prodotto crea per loro.
- È l'idea che la quantità di denaro che la tua impresa viene pagata si basa sulla quantità di valore che il cliente ottiene dal tuo prodotto e non su un markup arbitrario basato sui tuoi costi.
- Dovresti costantemente lavorare per raggiungere modelli di business e prezzi basati sul valore anche se devi fare cambiamenti temporanei lungo la strada per arrivarci.
- Il prezzo conta sorprendentemente meno che progettare un modello di business efficace, perché quest'ultimo ha un'influenza più diretta sulla tua capacità di estrarre valore nel corso della vita della tua attività.

# Fattori chiave nella progettazione di un modello di business

- 1. Cliente:** Capire cosa il cliente è disposto a fare.
  - Le conoscenze acquisite dalla mappatura dell'unità decisionale e del processo per acquisire un cliente pagato saranno preziose qui.
- 2. Creazione di valore e cattura:** Valuta quanto valore il tuo prodotto fornisce al tuo cliente e quando. Quindi determinare quali modi di catturare il valore corrispondono bene.
  - La tua Quantified Value Proposition ti aiuterà qui.
- 3. Concorrenza:** Scopri cosa sta facendo la tua concorrenza.
- 4. Distribuzione:** Assicurati che il tuo canale di distribuzione abbia i giusti incentivi per vendere il tuo prodotto.



# Quali tipi di modelli di business ci sono per catturare valore?

- One Time Upfront Charge (più manutenzione)
- Licenza di licenza
- Abbonamento/Leasing
- Risparmi condivisi
- Materiali di consumo
- O & M (Operazione e Manutenzione)
- Costo più
- Upsell alto margine aggiungere ons
- Pubblicità
- Transazione %
- Freemium
- Piano telefonico cellulare (o PPA in energia)
- Modello di utilità (per uso)
- Modello di franchising
- Micro-transazioni
- Metro di parcheggio
- Altro

- Per il cliente, il vantaggio è un **basso costo up-front**, con **costi continui basati sull'utilizzo**, che il cliente di solito può controllare.
- Il cliente potrebbe non avere un modo semplice per pagare un grande costo iniziale, ma ha molta più capacità di procurarsi una volta iniziato l'uso. Una volta iniziato l'uso, possono giustificare l'acquisto di alcuni prodotti di consumo che la soluzione utilizza.
- La quantità di consumabile che deve essere acquistata è direttamente correlata all'utilizzo; e, in molti casi, il cliente può trasferire il costo ai propri clienti.
- Questo è un modello molto popolare per **i dispositivi medici**, ma viene anche utilizzato frequentemente nello spazio dei consumatori.
  - Un esempio altamente visibile e ben riconosciuto è il modello di lama rasoio/rasoio reso famoso da Gillette.
  - HP è un altro esempio, in cui quasi tutti, se non tutti i loro profitti sulle stampanti, provengono dalla vendita di cartucce a getto d'inchiostro.

# Cos'è più scenario

- Il cliente paga una percentuale impostata al di sopra del costo di produzione del prodotto.
  - Comune nei contratti governativi e nelle situazioni in cui tu e il tuo cliente volete condividere il rischio di produrre il prodotto.
  - Attraente quando il prodotto è immaturo e ci sarà portata strisciante, — l'offerta dovrebbe maturare e poi migrare a un modello di business diverso.
  - Richiede un accordo sulle ipotesi contabili, confidando che i numeri sono corretti e continueranno ad essere corretti.
  - Può anche creare incentivi che premiano l'attività piuttosto che il progresso, il che è negativo sia per te che per il tuo cliente.

# Upsell con prodotti ad alto margine

- Il prodotto centrale è venduto con un margine molto basso, ma il margine complessivo è aumentato dalla vendita di prodotti ad alto margine di margine.
- Questo modello di business è spesso utilizzato nei negozi di elettronica di consumo o nei siti web e spesso nelle vendite di auto nuove.
- In un rivenditore di elettronica di consumo, spesso un articolo come una fotocamera potrebbe essere venduto a poco superiore al costo, il che attira il cliente, ma poi acquista componenti aggiuntivi che hanno un margine più elevato e i clienti vengono venduti un'estensione di garanzia per uno, due o tre anni che ha anche un margine molto elevato.
- Come l'acquisto di un'auto, sono gli articoli aggiuntivi come estensione di garanzia, accessori, antiruggine, e simili sono i prodotti ad alto margine in cui i venditori fanno la parte del leone dei loro profitti.

# Rivendita dei dati raccolti o accesso temporaneo ad esso

- Un pò simile al modello pubblicitario.
- Rivendere i dati degli utenti richiede **prima di attrarre gli utenti finali con un prodotto gratuito**, quindi **ricevere denaro da terze parti che pagano per l'accesso a informazioni demografiche e altre informazioni sui tuoi utenti**.
  - Questa è una fonte importante di entrate per LinkedIn, che vende un pacchetto speciale per i reclutatori che dà accesso a una vasta gamma di dati utente LinkedIn.
  - L'industria medica rivende anche l'accesso ai dati degli utenti per ricerche di mercato.

- I rivenditori online spesso pagano o ricevono una commissione per i referral che portano alle vendite.
- Un esempio evidente è **eBay**, che riceve una tassa da ogni asta di successo, pagata dal venditore.
- Il modello è simile a come funzionano le società di carte di credito, dove una percentuale di ogni transazione va alla società della carta di credito.

- Addebita prezzi molto bassi, ma tariffe molto elevate in ritardo.
- Utilizzato anche da società di carte di credito e (per un po') Blockbuster.
  - Il problema che Blockbuster ha scoperto, tuttavia, è che i clienti fedeli possono essere alienati da commissioni così tardi, quindi quando Netflix è emerso con lo slogan "nessuna commissione tardiva", Blockbuster ha perso quote di mercato significative e non ha mai recuperato.
- La lezione è, **non approfittare dell'ingenuità del tuo cliente come pilastro centrale del tuo modello di business.**

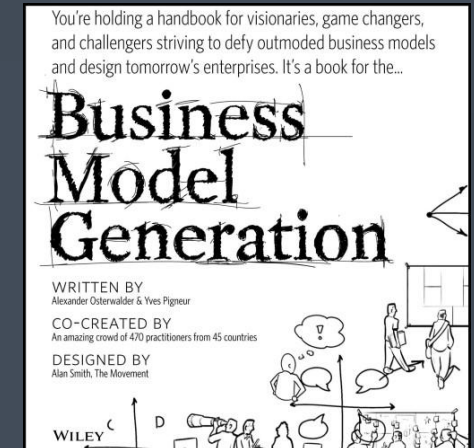
- Una nuova attività potrebbe non voler vendere davvero un prodotto, ma piuttosto essere pagato per la gestione di un impianto o di un'altra operazione a pagamento.
- Mentre questo è simile in qualche modo a un accordo di consulenza, il cliente ha più incentivi per controllare o ridurre i costi, in quanto avrà un impatto diretto sul reddito del cliente.
- Questo modello è comune nel settore energetico.



- Un nuovo modello di successo che è entrato in voga con i giochi per computer online, ed è ora in fase di test per cercare di salvare i giornali, sono le microtransazioni.
- In questo modello, al cliente viene chiesto di fornire la propria carta di credito e quindi fanno molto piccolo (definito come inferiore a \$ 12; spesso si tratta di transazioni di 1 dollaro o meno per beni digitali (che non hanno praticamente alcun costo marginale perché sono elettronici).
- Ci sono molti di loro in modo che possano aggiungere.

Sezione 6: Modelli di business

# Modelli di modello di business



# Modelli di modello di business



- **Pattern** in architettura è l'idea di catturare le idee di design architettonico come descrizioni archetipiche e riutilizzabili.
- **Modello di modello di business:** modelli di business con caratteristiche simili, accordi simili del modello di business Building Blocks o comportamenti simili.

# Modelli di modello di business



- **Disaggregato**
- Coda lunga
- Multi-facciale
- Pubblicità gratuita
- Feemium (RedHat, Skype)
- Modelli di business aperti

# Disaggregazione dei modelli di business

- Il concetto di società "unbundled" sostiene che ci sono tre tipi di imprese fondamentalmente diversi:
  - Relazione con i clienti
  - Innovazione di prodotto, e
  - Infrastrutture.
- Ogni tipo ha diversi imperativi economici, competitivi e culturali.
- I tre tipi possono coesistere all'interno di una singola società, ma idealmente sono "non raggruppati" in entità separate al fine di evitare conflitti o compromessi indesiderabili.

# Ruoli delle corporazioni "unbundled"

- **Business di relazioni con i clienti:** trovare e acquisire clienti e costruire relazioni con loro.
- **Imprese di innovazione di prodotto:** sviluppare prodotti e servizi nuovi e interessanti
- **Imprese infrastrutturali:** costruisci e gestisci piattaforme per attività ripetitive ad alto volume.
- Le aziende **dovrebbero separare queste attività e concentrarsi solo su uno dei tre internamente** [Hagel e Singer]
  - Ogni tipo di attività è guidato da diversi fattori: una volta raggruppati all'interno della stessa organizzazione, possono entrare in conflitto tra loro o produrre compromessi indesiderabili.

# Tre tipi di attività principali



# Tre tipi di attività principali

	Product Innovation	Customer Relationship Management
Economics	Early market entry enables charging premium prices and acquiring large market share; speed is key	High cost of customer acquisition makes it imperative to gain large wallet share; economies of scope are key
Culture	Battle for talent; low barriers to entry; many small players thrive	Battle for scope; rapid consolidation; a few big players dominate
Competition	Employee centered; coddling the creative stars	Highly service oriented; customer-comes-first mentality



# Tre tipi di attività principali

	Product Innovation	Customer Relationship Management	Infrastructure Management
Economics	Early market entry enables charging premium prices and acquiring large market share; speed is key	High cost of customer acquisition makes it imperative to gain large wallet share; economies of scope are key	High fixed costs make large volumes essential to achieve low unit costs; economies of scale are key
Culture	Battle for talent; low barriers to entry; many small players thrive	Battle for scope; rapid consolidation; a few big players dominate	Battle for scale; rapid consolidation; a few big players dominate
Competition	Employee centered; coddling the creative stars	Highly service oriented; customer-comes-first mentality	Cost focused; stresses standardization, predictability, and efficiency

# Caso di studio del private banking



- Tradizionalmente, le istituzioni bancarie private erano integrate verticalmente e svolgevano attività che vanno dalla gestione patrimoniale all'intermediazione alla progettazione di prodotti finanziari:
  - L'[outsourcing](#) è stato costoso e
  - le banche private preferivano mantenere tutto in-house per motivi di [segretezza](#) e [riservatezza](#).
- Ma la segretezza è diventata meno un problema con la [scomparsa della mistica](#) che circonda le pratiche bancarie svizzere, e [l'outsourcing è diventato attraente](#) con la rottura della catena del valore bancario a causa dell'emergere di fornitori di servizi specializzati come:
  - [banche di transazione](#), che si concentrano esclusivamente sulla gestione delle transazioni bancarie
  - [boutique di prodotti finanziari](#), che si concentrano esclusivamente sulla progettazione di nuovi prodotti finanziari.

# Disaggregazione bancaria privata



- L'istituto bancario privato con sede a **Zurigo Maerki Baumann** è un esempio di banca che ha disaggregato il suo modello di business.
- Ha filato la **sua attività di piattaforma orientata alle transazioni in un'entità separata chiamata Incore Bank**, che fornisce servizi bancari ad altre banche e commercianti di titoli.
- Maerki Baumann ora si concentra esclusivamente sulla creazione di relazioni **con i clienti e sulla consulenza ai clienti**.

# Disaggregazione bancaria privata



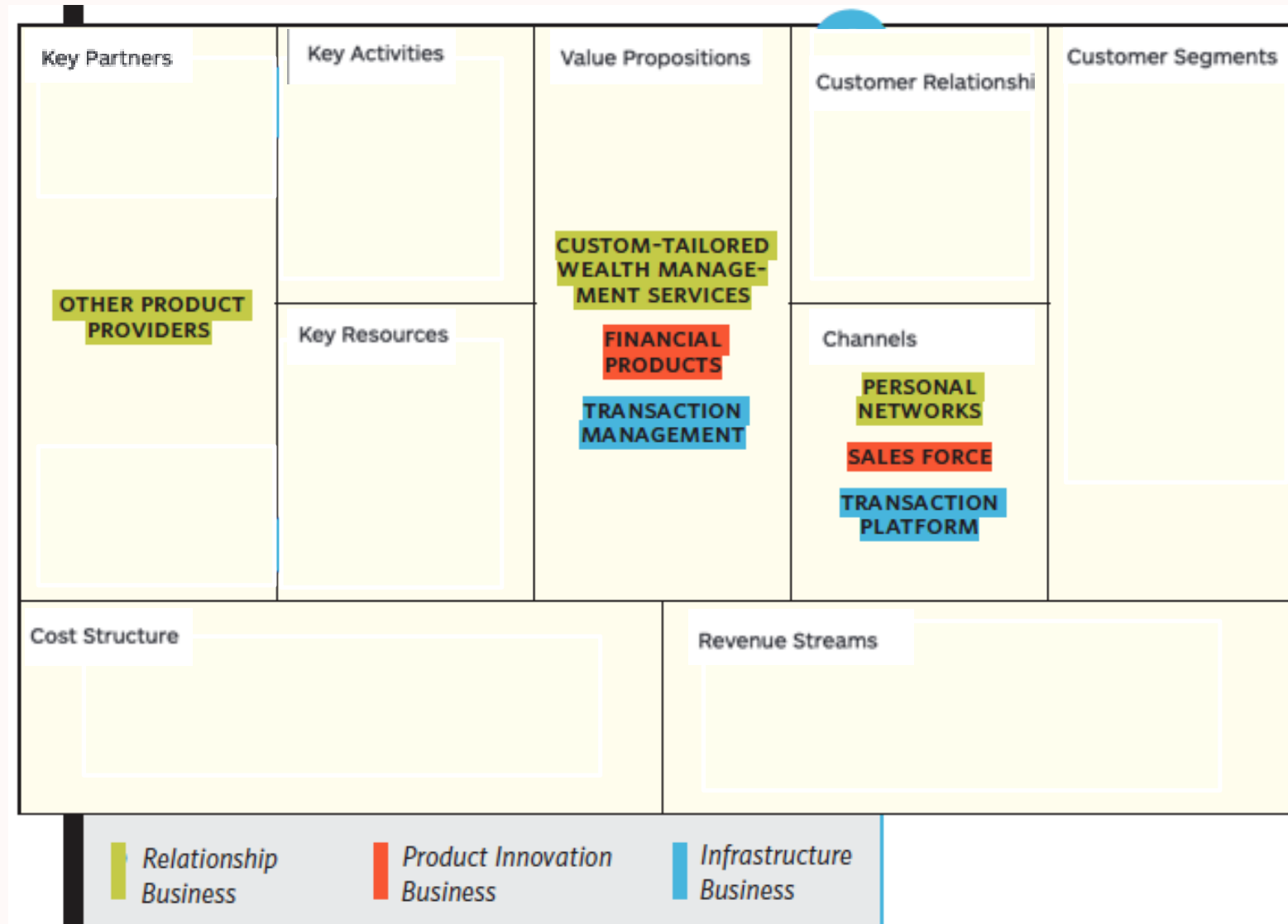
- Pictet, la più grande banca privata svizzera, ha preferito rimanere **integrata**.
  - Questa istituzione di 200 anni sviluppa **profonde relazioni con i clienti**, **gestisce molte transazioni con i clienti** e **progetta i propri prodotti finanziari**.
- Sebbene la banca abbia avuto successo con questo modello, deve gestire attentamente **i compromessi** tra tre tipi di attività fondamentalmente diversi.



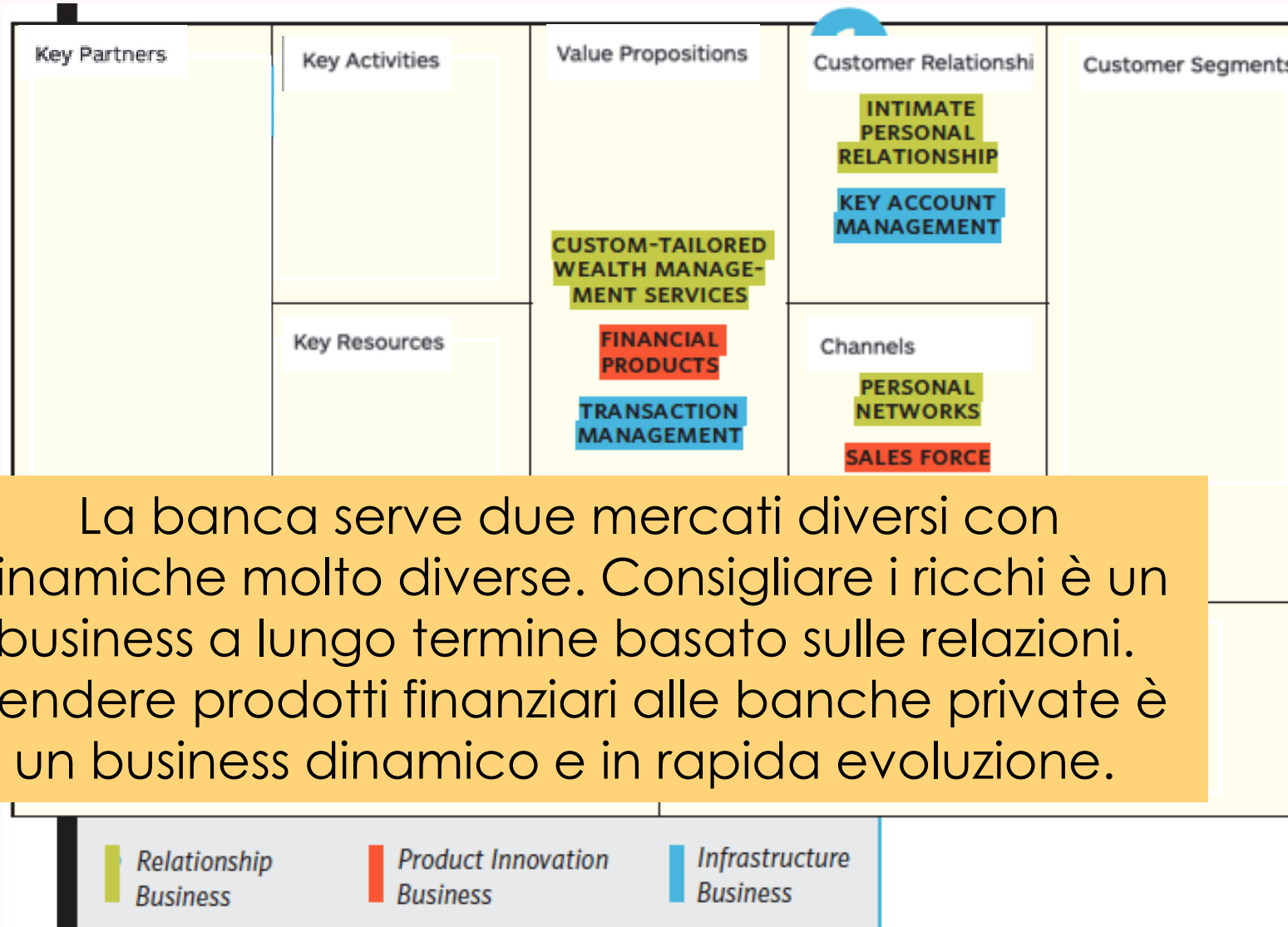
# Il modello di Private Banking

## Proposta di valore, canali, partner chiave

Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

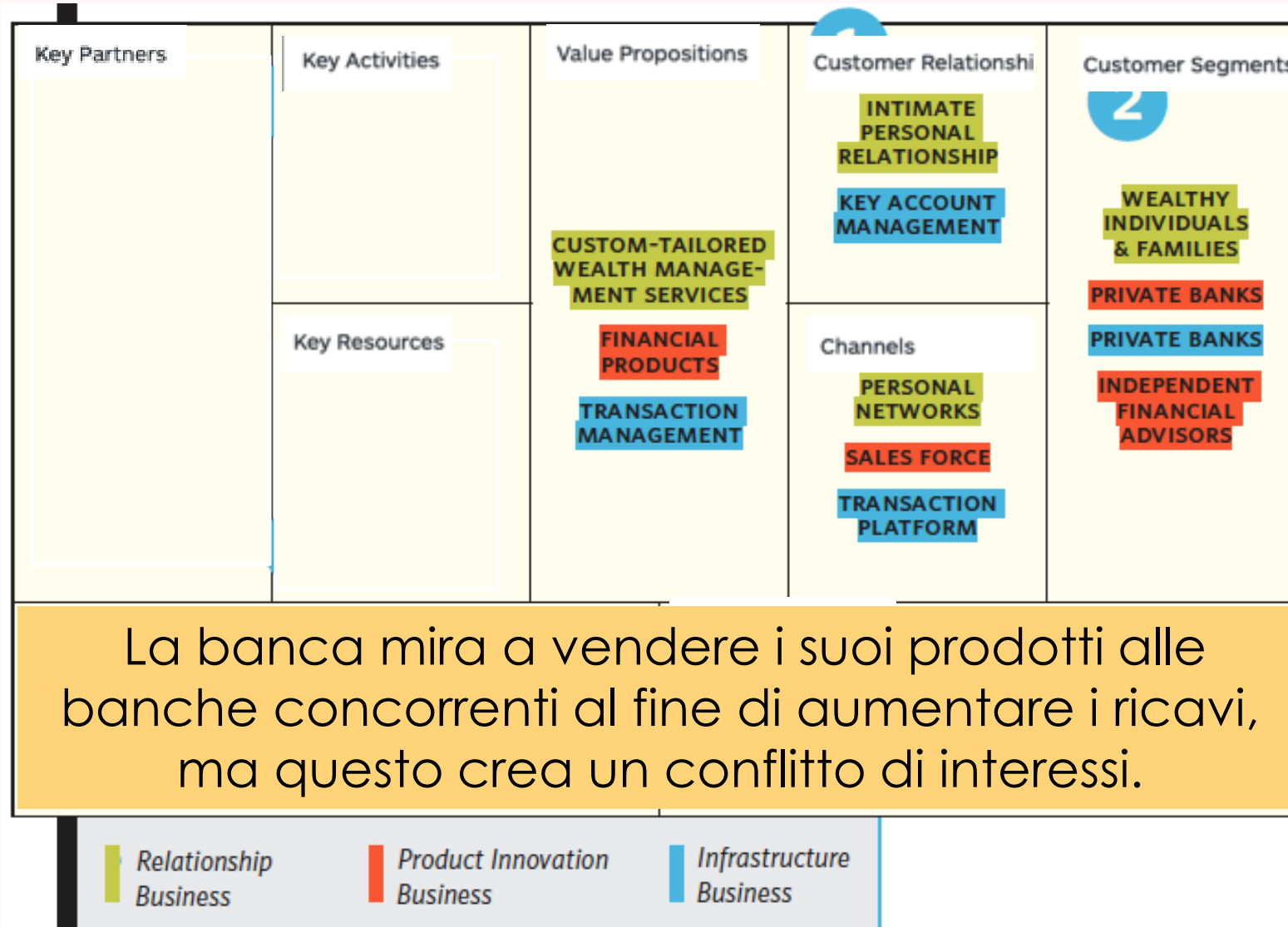


# I compromessi del modello di Private Banking: Relazioni con i clienti



La banca serve due mercati diversi con dinamiche molto diverse. Consigliare i ricchi è un business a lungo termine basato sulle relazioni. Vendere prodotti finanziari alle banche private è un business dinamico e in rapida evoluzione.

# Compromessi: Segmenti di clienti



# Compromessi: Flussi di entrate

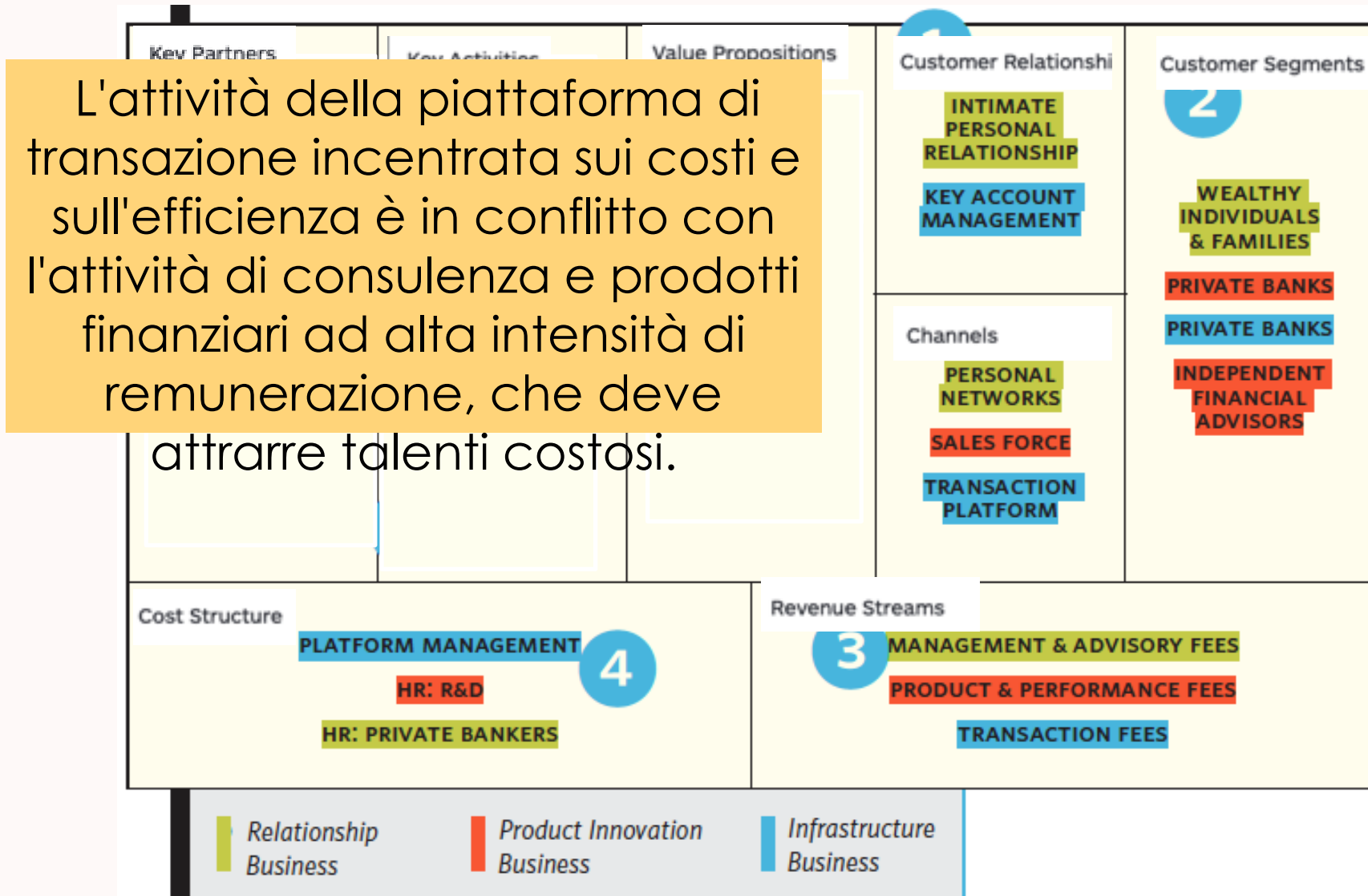
La divisione prodotti della banca spinge i consulenti a vendere i prodotti della banca ai clienti. Questo è in conflitto con l'interesse del cliente per la consulenza neutrale.

I clienti vogliono investire nei migliori prodotti sul mercato, indipendentemente dall'origine.

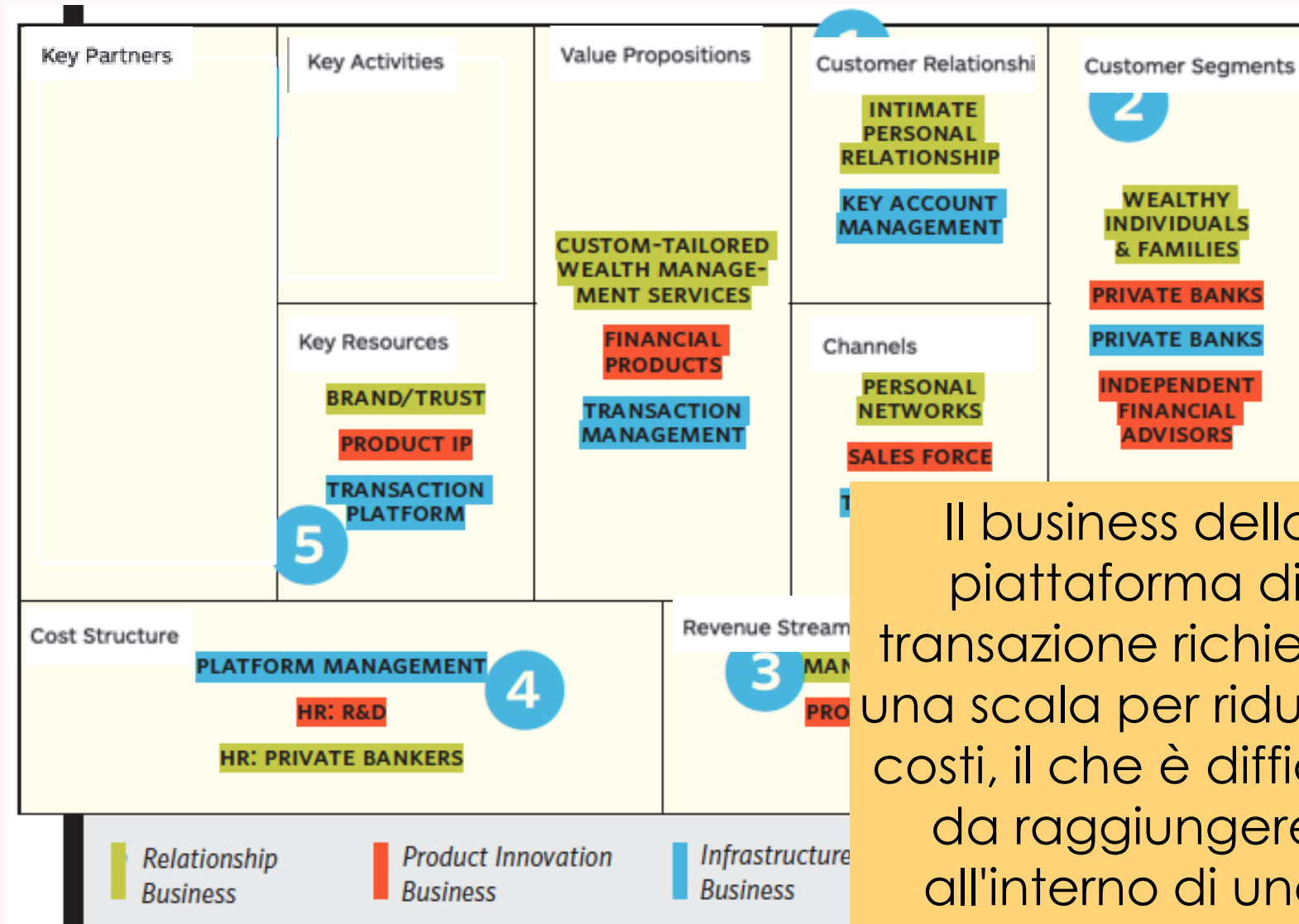




# Compromessi: Struttura dei costi



# Compromessi: Risorse chiave



Il business della piattaforma di transazione richiede una scala per ridurre i costi, il che è difficile da raggiungere all'interno di una singola banca.

# Compromessi: Attività chiave



Il business dell'innovazione di prodotto è guidato dalla velocità e dalla rapida entrata nel mercato, che è in contrasto con il business a lungo termine di consigliare i ricchi.

# Disaggregazione del Telco mobile

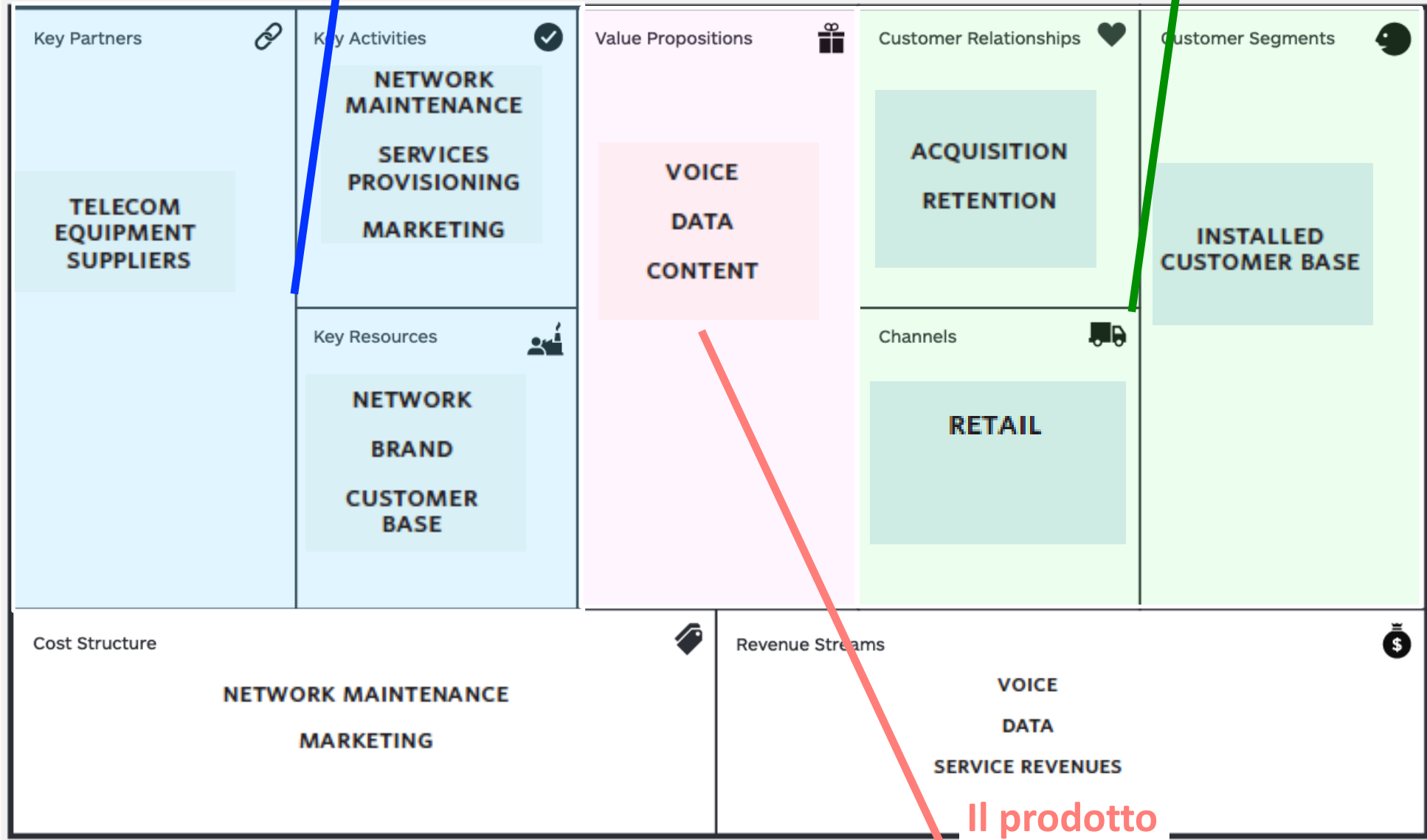


- Le imprese di telecomunicazioni mobili hanno iniziato a disaggregare le loro attività.
- Tradizionalmente hanno **gareggiato sulla qualità della rete**, ma ora stanno coinvolgendo accordi di condivisione di rete **con i concorrenti** o **esternalizzando le operazioni di rete** ai produttori di apparecchiature. **Perché?**
- Perché si rendono conto che il **loro asset chiave** non è più la rete, è il loro **marchio** e le loro **relazioni con i clienti**.

Gestione delle infrastrutture

Il cliente  
Rapporto di lavoro

Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

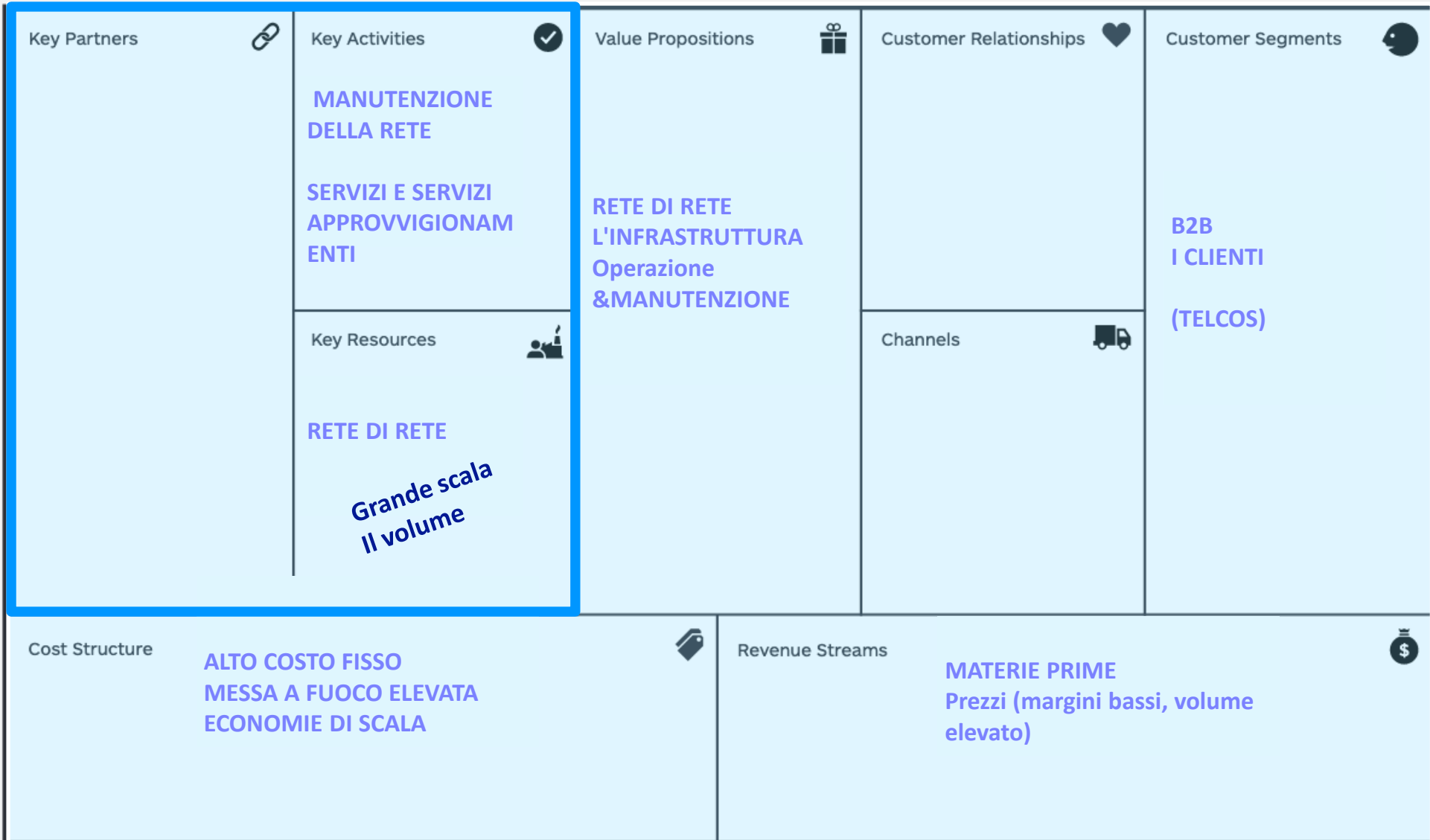


Il prodotto  
Innovazione



- Telcos come France Telecom, KPN e Vodafone hanno **esternalizzato il funzionamento e la manutenzione** di alcune delle loro reti a produttori di apparecchiature come Nokia Siemens Networks, Alcatel-Lucent e Ericsson.
- I produttori di **apparecchiature possono gestire le reti a costi inferiori** perché servono diverse telecomunicazioni alla volta e quindi beneficiano **di economie di scala**.

# Produttori di attrezzature



- Dopo aver disaggregato il proprio business infrastrutturale, una telco può affinare la propria attenzione sul **branding** e **segmentare clienti e servizi**.
- **Le relazioni con** i clienti comprendono il suo **asset chiave** e il suo **core business**.
- Concentrandosi sui clienti e aumentando la quota di portafoglio con gli attuali abbonati, può sfruttare gli investimenti effettuati nel corso degli anni **acquisendo** e fidelizzando **i clienti**.
- Uno dei primi telefoni cellulari a perseguire la disaggregazione strategica fu Bharti Airtel, ora uno dei principali telco indiani.
  - Ha esternalizzato le operazioni di rete a Ericsson e Nokia Siemens Networks e l'infrastruttura IT a IBM, consentendo all'azienda di concentrarsi sulla sua competenza principale: **costruire relazioni con i clienti**.



# Telco disaggregato



- Per **l'innovazione di prodotti e servizi**, il telco disaggregato può rivolgersi a imprese più piccole e creative.
- L'innovazione richiede talento creativo, che le organizzazioni più piccole e più dinamiche in genere fanno un lavoro migliore di attrarre.
- I telco lavorano con più terze parti che assicurano una fornitura costante di nuove tecnologie, servizi e contenuti multimediali come mappatura, giochi, video e musica.
- Due esempi sono Mobilizy di Austria e Svezia tat.
  - Mobilizy si concentra su soluzioni di servizio basate sulla posizione per smartphone (ha sviluppato una popolare guida di viaggio mobile)
  - TAT si concentra sulla creazione di interfacce utente mobili avanzate.

# Fornitori di contenuti



# Modelli di modello di business



- Disaggregato
- **Coda lunga**
- Multi-facciale
- Pubblicità gratuita
- Feemium (RedHat, Skype)
- Modelli di business aperti



# Cos'è la coda lunga?

# La lunga coda

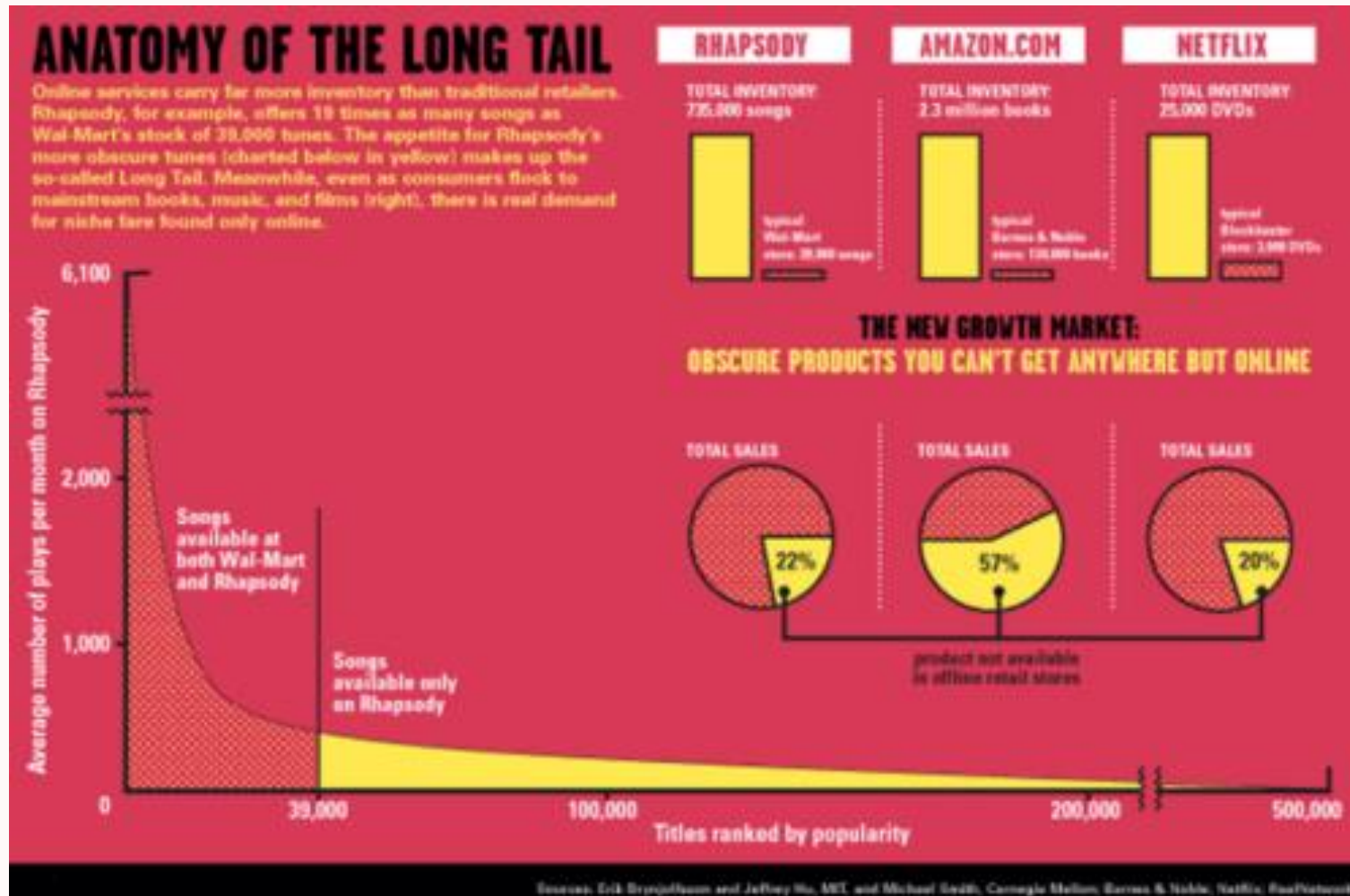


Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

- I modelli di business a coda lunga riguardano la vendita di meno di più.
- Si concentrano sull' offerta di un gran numero di prodotti di nicchia, ognuno dei quali vende relativamente raramente.
  - Le vendite aggregate di articoli di nicchia possono essere redditizie quanto il modello tradizionale in cui un piccolo numero di bestseller rappresenta la maggior parte dei ricavi.
- I modelli di business Long Tail richiedono bassi costi di inventario e solide piattaforme per rendere facilmente disponibili i contenuti di nicchia per gli acquirenti interessati.

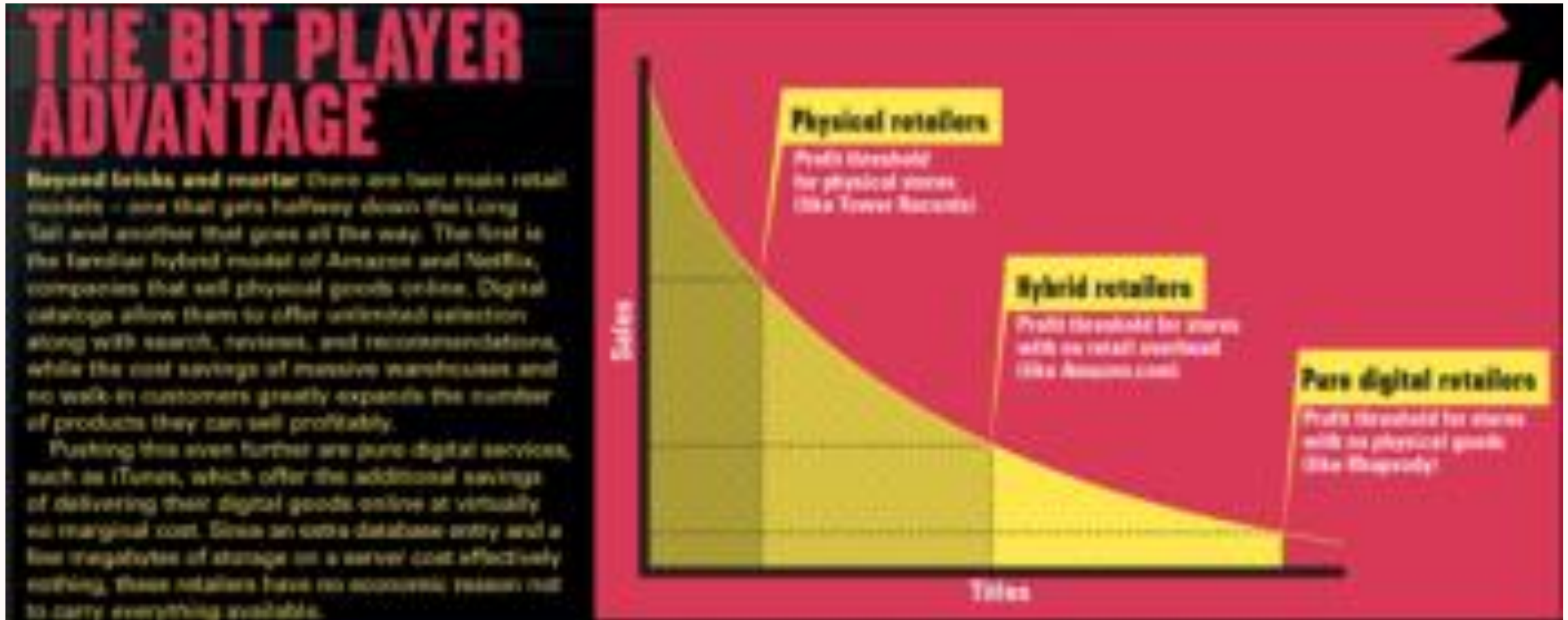


# La lunga coda



<https://www.wired.com/2004/10/tail/>

# La lunga coda





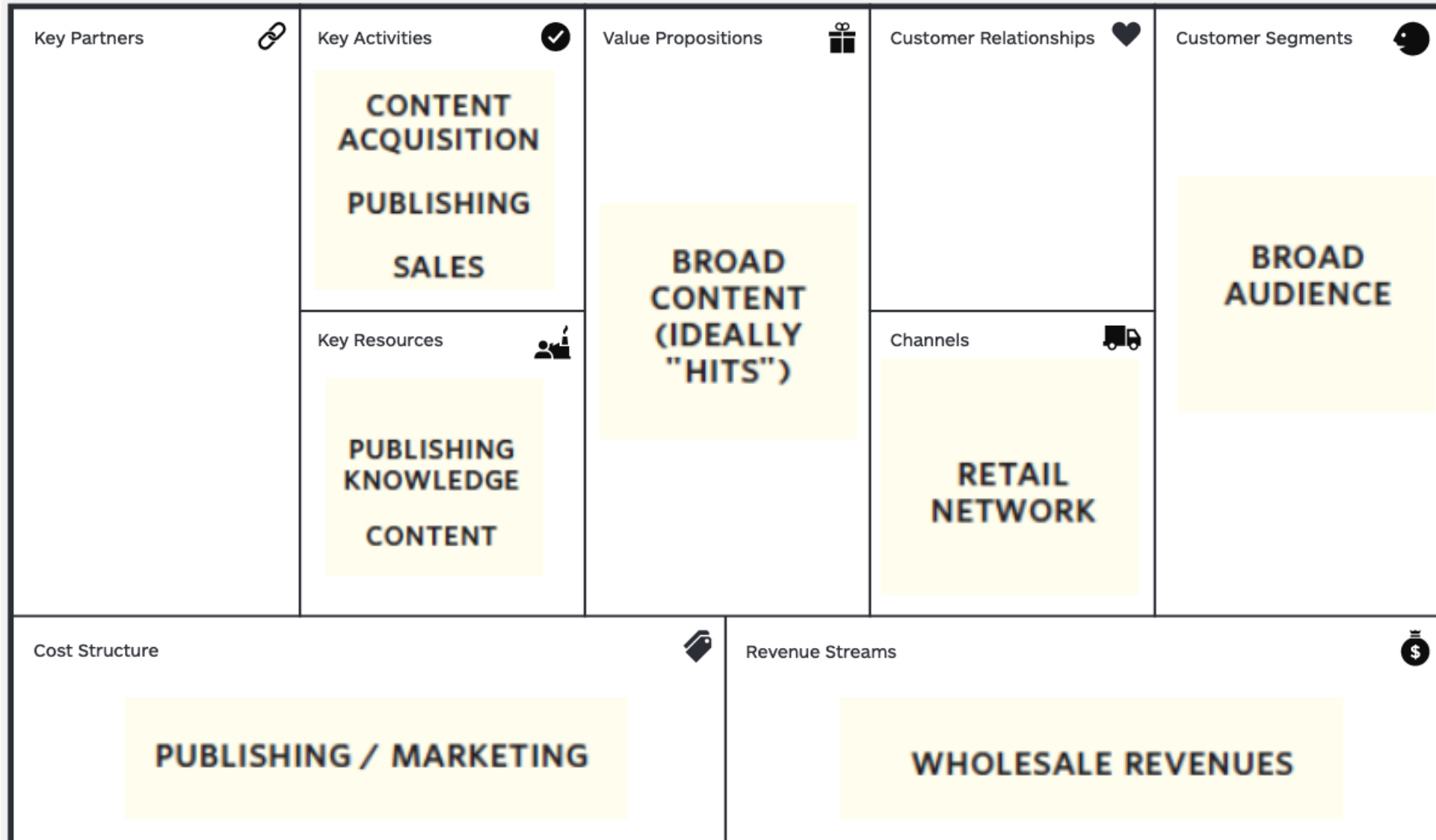
# Fattori che contribuiscono ai modelli di business a coda lunga

- **Democratizzazione degli strumenti di produzione:** Il calo dei costi tecnologici ha dato agli individui l'accesso a strumenti che erano proibitivamente costosi solo pochi anni fa. Milioni di appassionati dilettanti possono ora registrare musica, produrre cortometraggi e progettare software semplici con risultati professionali.
- **Democratizzazione della distribuzione:** Internet ha reso la distribuzione di contenuti digitali una merce e ha drasticamente ridotto i costi di inventario, comunicazioni e transazioni, aprendo nuovi mercati per i prodotti di nicchia.
- **Riduzione dei costi di ricerca per collegare l'offerta con la domanda:** La vera sfida di vendere contenuti di nicchia è trovare potenziali acquirenti interessati. Potenti motori di ricerca e raccomandazione, valutazioni degli utenti e comunità di interesse hanno reso questo molto più facile.

# La trasformazione della Industria dell'editoria di libri

- Il modello tradizionale di pubblicazione di libri è costruito su un **processo di selezione** in cui gli editori schermano molti autori e manoscritti e selezionano quelli che sembrano più propensi a raggiungere obiettivi minimi di vendita.
- Gli autori meno promettenti e i loro titoli sono respinti perché non sarebbe redditizio copiare, progettare, stampare e promuovere libri che vendono male.
- Gli editori sono più interessati a libri che possono stampare in **quantità** per la vendita a **un vasto pubblico**.

# Il vecchio modello



# Il nuovo modello

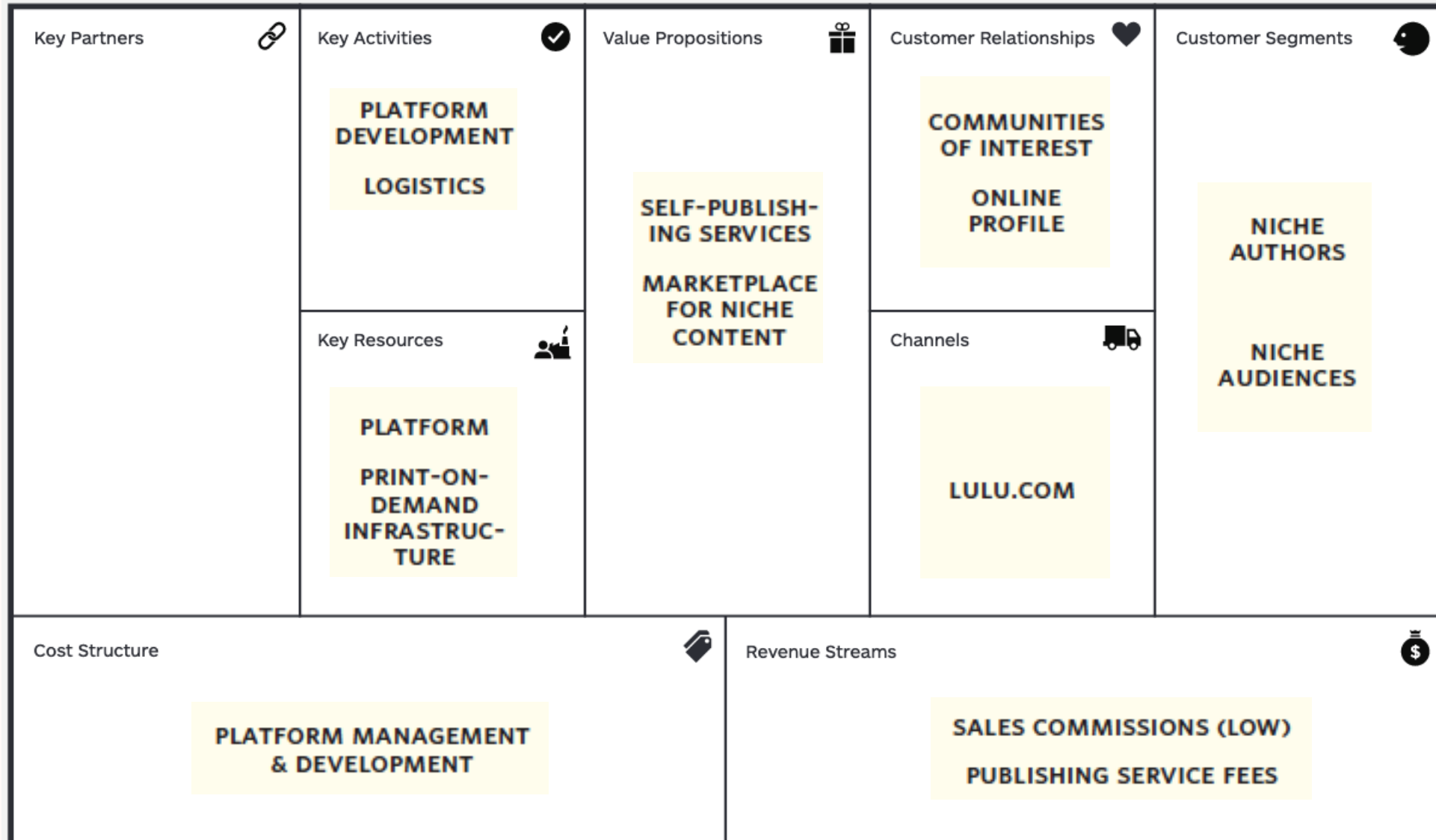


Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

- Lulu.com ha trasformato il tradizionale modello editoriale bestseller-centrico sulla sua testa, [consentendo a chiunque di pubblicare](#).
- Il modello di business di Lulu.com si basa sull' [aiutare gli autori di nicchia e amatori a portare il loro lavoro sul mercato](#).
- Elimina le barriere d'ingresso tradizionali fornendo agli autori gli strumenti per creare, stampare e distribuire il loro lavoro attraverso un mercato online.
- Ciò contrasta fortemente con il modello tradizionale di selezione del lavoro "degnato di mercato".
  - Più autori Lulu.com attrae, più riesce, perché gli autori diventano clienti.
- Lulu.com è una [piattaforma multi-sided](#) che serve e collega autori e lettori con una lunga coda di contenuti di nicchia generati dagli utenti.
  - Questo funziona perché i libri sono stampati solo in risposta a ordini effettivi.
  - La mancata vendita di un determinato titolo è irrilevante per Lulu.com, in quanto tale fallimento non comporta costi.



# Il nuovo modello



# La lunga coda di LEGO



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

- L'intensificarsi della concorrenza nel settore dei giocattoli ha costretto LEGO a cercare nuovi percorsi innovativi per la crescita:
  - Concedere in licenza i diritti di utilizzare personaggi di film di successo come Star Wars, Batman e Indiana Jones. Mentre tale licenza è costosa, si è rivelato un generatore di entrate impressionante.
  - Nel 2005 LEGO ha iniziato a sperimentare contenuti generati dagli utenti. Ha introdotto LEGO Factory, che consente ai clienti di assemblare i propri kit LEGO e ordinarli online.



# Il progettista digitale di LEGO



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

- Utilizzando un software chiamato **LEGO Digital Designer**, i clienti possono:
  - Inventare e progettare i propri edifici, veicoli, temi e personaggi, scegliendo tra migliaia di componenti e decine di colori.
  - Progettare la scatola contenente il kit personalizzato.
- Con LEGO Factory, LEGO ha trasformato gli utenti passivi in partecipanti attivi nell'esperienza di design LEGO.
  - Ciò richiede la trasformazione dell'infrastruttura della supply chain, e a causa dei bassi volumi LEGO non ha ancora adattato completamente la sua infrastruttura di supporto al nuovo modello LEGO Factory.
  - Invece, ha semplicemente modificato le risorse e le attività esistenti.



# Il modello di business di LEGO










Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

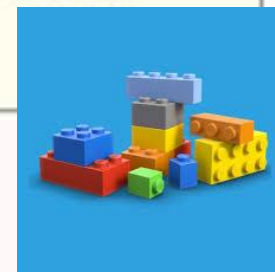
- LEGO ha fatto un passo *oltre la personalizzazione di massa* entrando nel territorio di Long Tail.
- Oltre ad aiutare gli utenti a progettare i propri set LEGO, LEGO Factory **vende online set progettati dagli** utenti.
- Ciò che è importante per LEGO è che i **set progettati dall'utente espandono una linea** di prodotti precedentemente focalizzata su un **numero limitato di kit più venduti**:
  - Un primo passo verso l'implementazione di un modello Long Tail come complemento — o addirittura alternativo — a un modello tradizionale di mercato di massa.





## LEGO Factory: Customer-Designed Kits

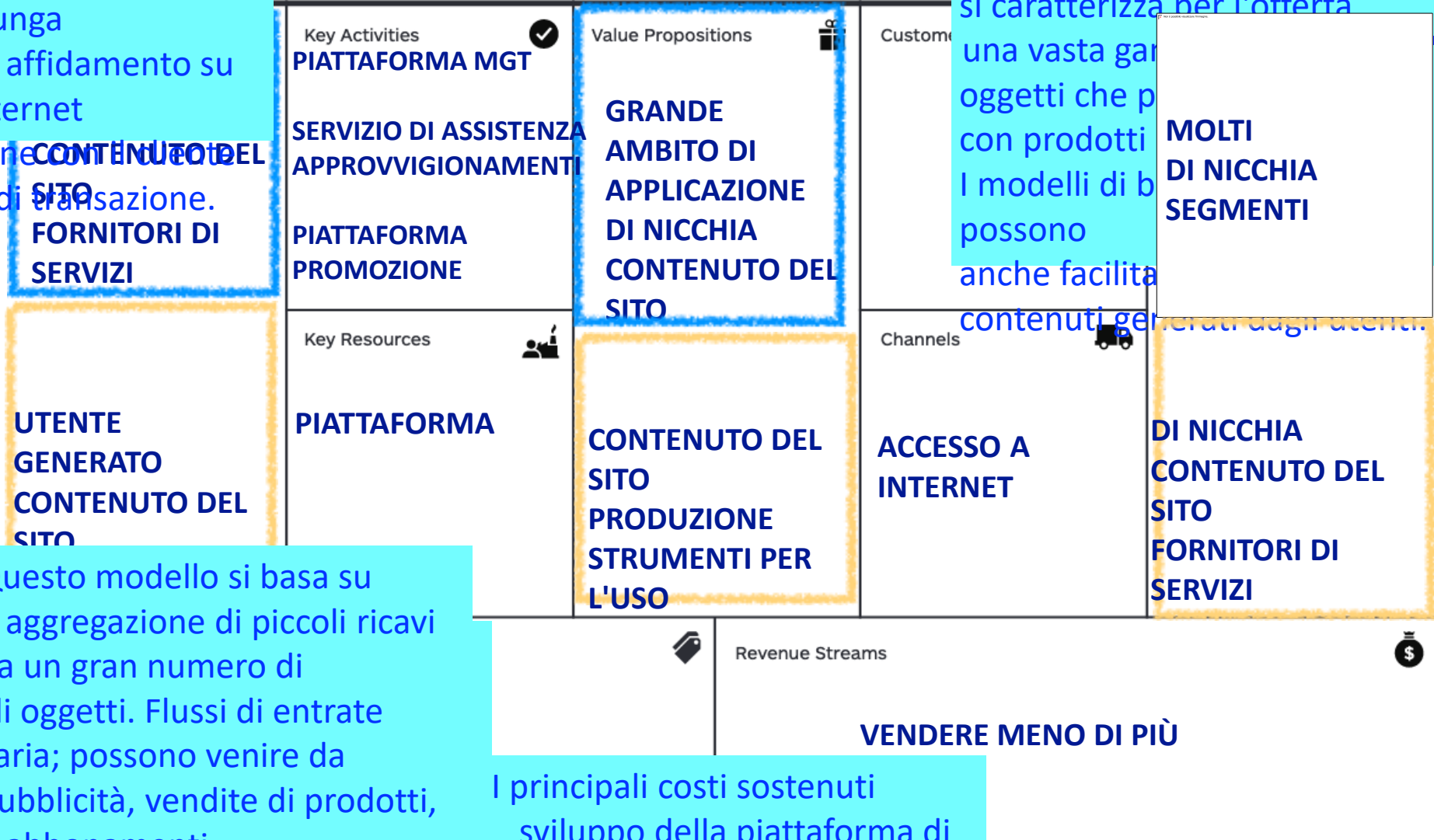
<p>KP </p> <p>Customers who build new LEGO designs and post them online become key partners generating content and value</p>	<p>KA </p> <p>LEGO has to provide and manage the platform and logistics that allow packaging and delivery of custom-made LEGO sets</p>	<p>VP </p> <p>LEGO Factory substantially expands the scope of the off-the-shelf kit offering by giving LEGO fans the tools to build, showcase, and sell their own custom-designed kits</p>	<p>CR </p> <p>LEGO Factory builds a Long Tail community around customers who are truly interested in niche content and want to go beyond off-the-shelf retail kits</p>	<p>CS </p> <p>Thousands of new, customer-designed kits perfectly complement LEGO's standard sets of blocks. LEGO Factory connects customers who create customized designs with other customers, thus becoming a customer match-making platform and increasing sales</p>
<p>C\$ </p> <p>LEGO Factory leverages production and logistics costs already incurred by its traditional retail model</p>	<p>R\$ </p> <p>LEGO Factory aims to generate small revenues from a large number of customer-designed items. This represents a valuable addition to traditional high-volume retail revenues</p>			



# Il modello a coda lunga

Modelli di business a coda lunga di solito fare affidamento su Internet

come relazione e/o canale di transazione.



Fornitori di contenuti di nicchia  
 I Modelli di business a coda lunga  
 sono concentrati sui clienti di nicchia. Il modello di business si caratterizza per l'offerta di una vasta gamma di oggetti che possono essere venduti con prodotti di nicchia. I modelli di business a coda lunga possono anche facilitare la generazione di contenuti generati dagli utenti.

Questo modello si basa su aggregazione di piccoli ricavi da un gran numero di oggetti. Flussi di entrate varia; possono venire da pubblicità, vendite di prodotti, o abbonamenti.

I principali costi sostenuti sviluppo della piattaforma di copertura

ter in Intelligenza  
 e per le carriere  
 JE (MAI4CAREU)

# Modelli di modello di business



- Disaggregato
- Coda lunga
- **Multi-facciale**
- Pubblicità gratuita
- Feemium (RedHat, Skype)
- Modelli di business aperti



# Piattaforme multifacciali



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

- Le piattaforme multi-sided riuniscono due o più gruppi di clienti distinti ma interdipendenti.
- Tali piattaforme hanno **valore** per un gruppo di clienti **solo se sono presenti anche gli altri gruppi di clienti**.
- La piattaforma **crea valore facilitando le interazioni** tra i diversi gruppi.
- Una piattaforma multi-sided **cresce di valore nella misura in cui attrae più utenti**, un fenomeno noto come **effetto di rete**.



# Piattaforme multifacciali



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

- Conosciuti dagli economisti **come mercati multifacciali**, sono un importante fenomeno commerciale che esiste da molto tempo.
- Proliferato con l'ascesa della tecnologia dell'informazione.
- Esempi:
  - Carta di credito Visa
  - Sistema operativo Microsoft Windows
  - Tempi finanziari
  - Informazioni su Google
  - Console di gioco Wii e PSP,
  - Facebook ecc
- Rappresentano un modello di business sempre più importante.



# Piattaforme multifacciali



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

- Creano valore come intermediari collegando questi gruppi:
  - Le carte di credito, ad esempio, collegano i commercianti con i titolari della carta;
  - i sistemi operativi informatici collegano produttori di hardware, sviluppatori di applicazioni e utenti;
  - I giornali collegano lettori e inserzionisti;
  - Le console di videogioco collegano gli sviluppatori di giochi con i giocatori.
- La chiave è che la piattaforma deve attrarre e servire tutti i gruppi simultaneamente per creare valore.



# Piattaforme multifacciali



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

- Il **valore** della piattaforma per un particolare gruppo di utenti dipende sostanzialmente dal **numero di utenti sugli "altri lati" della piattaforma**.
- Un modo in cui le piattaforme multi-sided risolvono questo problema è sovvenzionando un segmento cliente.
- Sebbene un operatore di piattaforma incoraggi i costi servendo tutti i gruppi di clienti, spesso decide di attirare un segmento alla piattaforma con una Value Proposition economica o gratuita al fine di attirare successivamente gli utenti dell'"altro lato" della piattaforma.
- Una difficoltà che gli operatori di piattaforme multi-sided devono affrontare è capire quale lato sovvenzionare e come costare correttamente per attirare i clienti.



# Domande chiave



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

- Gli operatori di piattaforme multifacciali devono chiedersi:
  - Possiamo attirare un numero sufficiente di clienti per ogni lato della piattaforma?
  - Da quale parte è più sensibile il prezzo? Questa parte può essere allettata da un'offerta sovvenzionata?
  - L'altro lato della piattaforma genererà entrate sufficienti per coprire le sovvenzioni?





# Il modello di business di Google



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

- Prima di Google, il modello di business o "value capture framework" dei motori di ricerca era quello di adattare il maggior numero possibile di banner pubblicitari su una pagina e di addebitare il più possibile per loro.
- Google, ha utilizzato semplici annunci di testo e li ha mirati in base alle parole chiave utilizzate in una particolare ricerca.
- Gli inserzionisti hanno trovato questa tecnica più attraente degli annunci banner, perché avevano dati migliori sull'efficacia dei singoli annunci e potevano rendere gli annunci più efficaci sulla base dei dati.
  - Questo [modello di business altamente innovativo](#) è ciò che ha reso Google il juggernaut che è oggi, non la competenza tecnica del suo algoritmo di ricerca.
- Ironia della sorte, questa idea di ricerca contestuale commercialmente valida non era di Google, ma proveniva da Overture, che è stata la prima a portare sul mercato commerciale una soluzione pubblicitaria basata su parole chiave credibile sotto il nome di GoTo.com.
  - Google ha semplicemente abbracciato l'idea in modo più entusiasta ed ha eseguito un piano di rollout che l'ha resa leader de facto nella pubblicità online.



# Il modello di business di Google



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

- Il cuore del modello di business di Google è la sua Value Proposition di fornire pubblicità di testo estremamente mirata a livello globale sul Web.
- Attraverso un servizio chiamato AdWords, gli inserzionisti possono pubblicare annunci pubblicitari e link sponsorizzati sulle pagine di ricerca di Google (e su una rete di contenuti affiliati come vedremo successivamente).
- Gli annunci vengono visualizzati insieme ai risultati di ricerca quando le persone utilizzano il motore di ricerca di Google.
- Google garantisce che vengano visualizzati solo gli annunci pertinenti al termine di ricerca.
- Il servizio è attraente per gli inserzionisti perché consente loro di adattare le campagne online a ricerche specifiche e a specifici target demografici.
- Il modello funziona solo se molte persone utilizzano il motore di ricerca di Google. Più persone raggiunge Google, più annunci può visualizzare e maggiore è il valore creato per gli inserzionisti.



# Il modello di business di Google



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

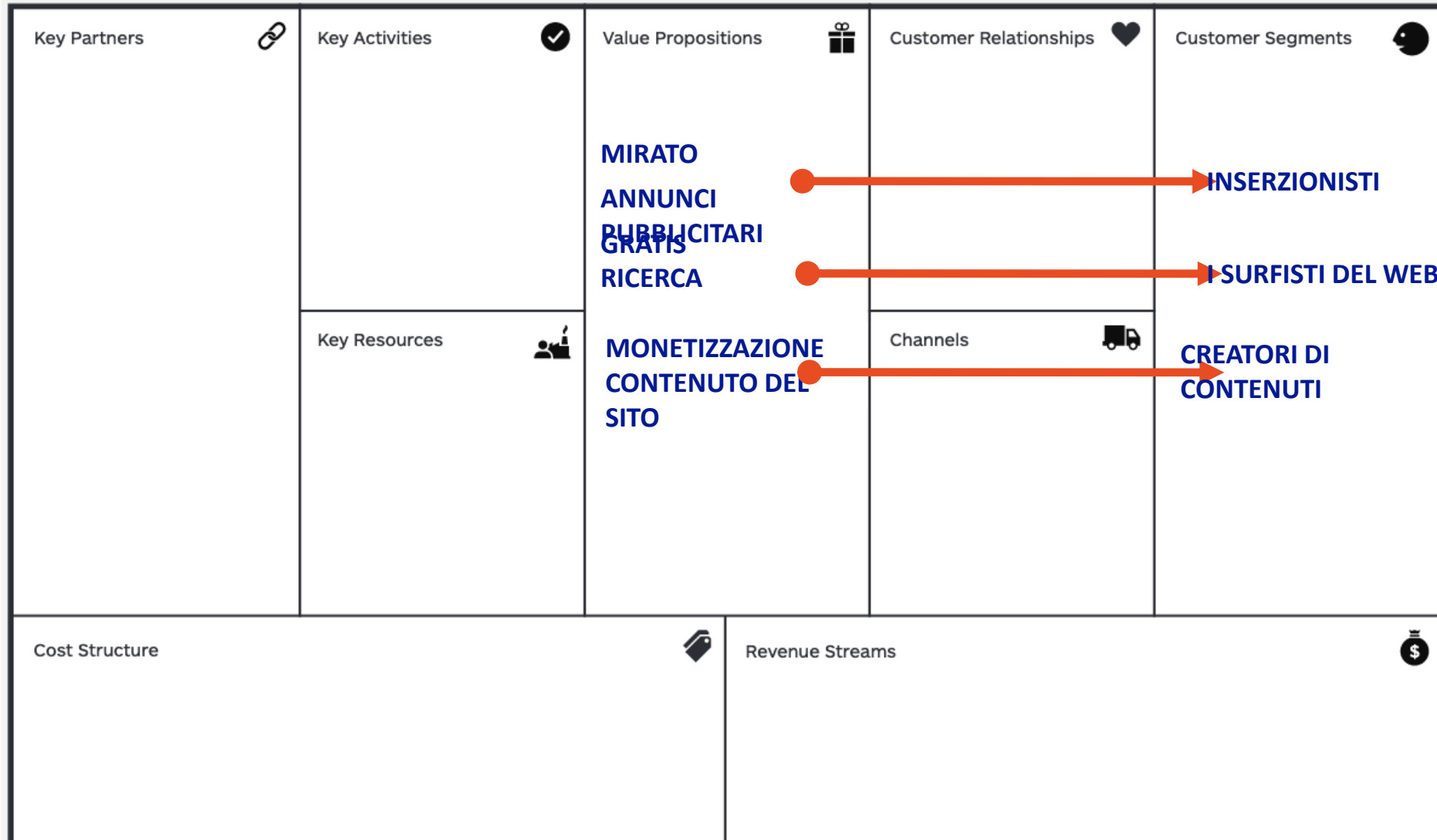
- La proposta di valore di Google per gli inserzionisti **dipende fortemente dal numero di clienti che attrae sul suo sito web**.
- Così Google si rivolge a questo secondo gruppo di clienti consumatori con un potente motore di ricerca e un numero crescente di strumenti come Gmail (e-mail basata sul Web), mappe di Google, ecc.
- o estendere ulteriormente la sua portata, Google ha progettato un terzo servizio che consente ai suoi annunci di essere visualizzati su altri siti Web non Google.
- Questo servizio, chiamato **AdSense**, consente a terzi di guadagnare una parte delle entrate pubblicitarie di Google mostrando annunci Google sui propri siti.
- AdSense analizza automaticamente i contenuti di un sito Web partecipante e visualizza gli annunci di testo e immagini pertinenti ai visitatori. La proposta di valore a questi proprietari di siti Web di terze parti, il terzo segmento cliente di Google, è quella di consentire loro di guadagnare denaro dai loro contenuti.



# Il modello di business di Google



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)



# Il modello delle entrate di Google

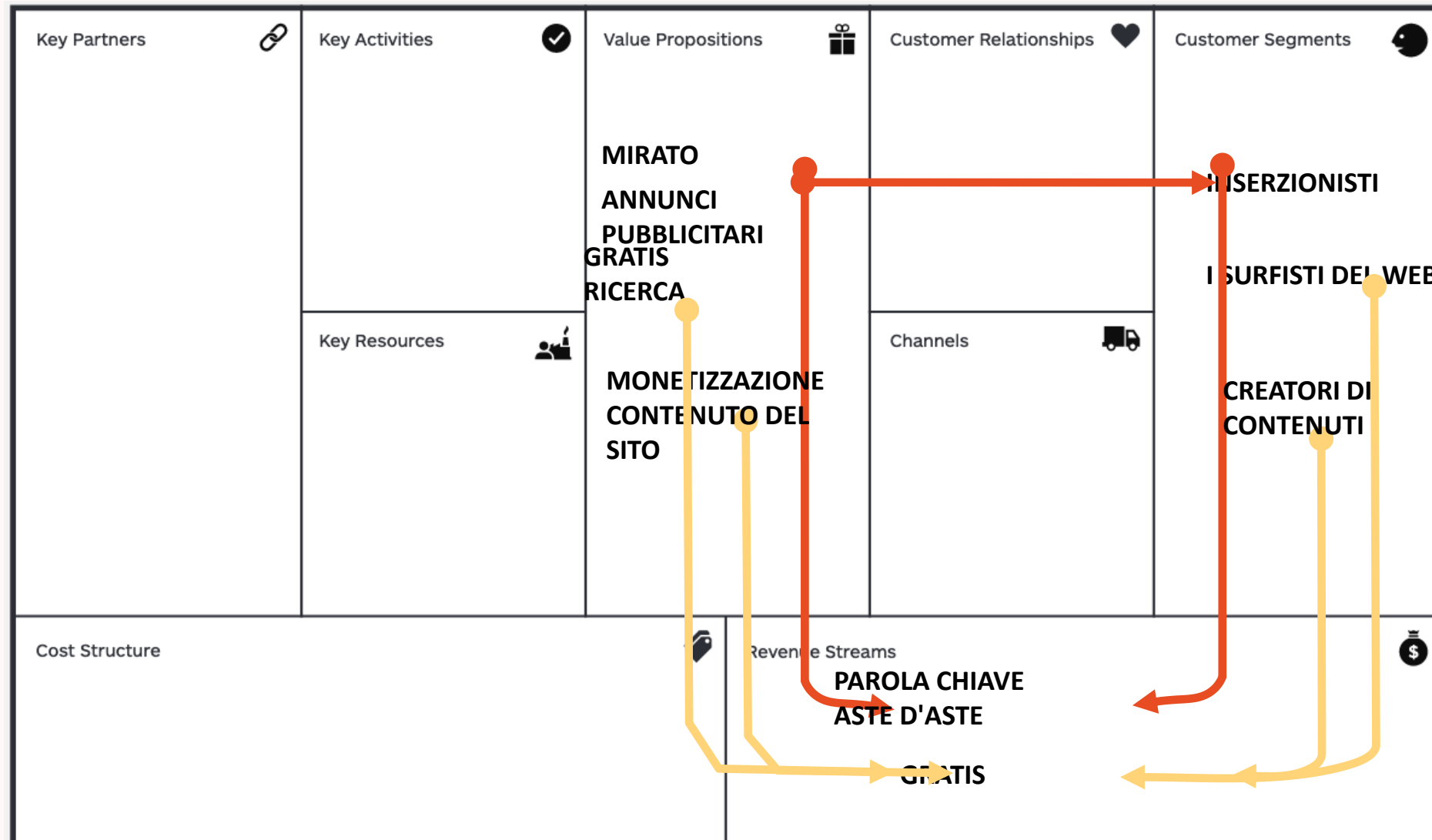


Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

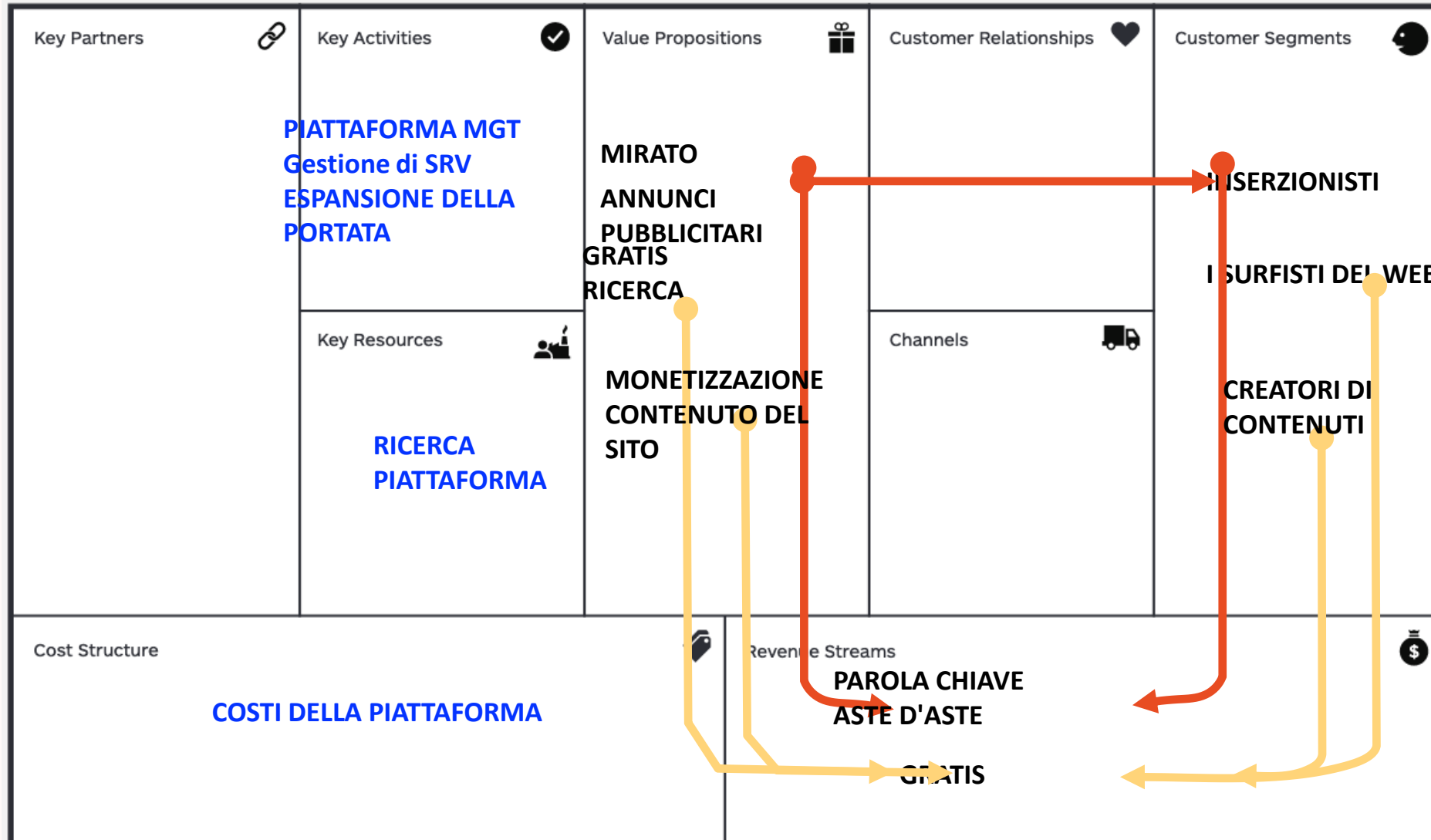
- Come piattaforma multi-sided Google ha un modello di ricavi molto distinto:
  - Guadagna da un segmento cliente, **inserzionisti**, mentre sovvenziona le offerte gratuite ad altri due segmenti: **Web surfisti** e **proprietari di contenuti**.
- Questo è logico perché **più annunci** visualizza ai navigatori Web, **più guadagna dagli inserzionisti**.
- **L'aumento dei guadagni pubblicitari**, a sua volta, motiva **ancora più proprietari di contenuti a diventare partner AdSense**.
- Gli inserzionisti non acquistano direttamente spazio pubblicitario da Google. Fanno offerte su parole chiave correlate agli annunci associati a termini di ricerca o contenuti su siti Web di terze parti.
- L'offerta avviene tramite un servizio d'asta AdWords: più una parola chiave popolare, più un inserzionista deve pagare per esso.
- Le entrate sostanziali che Google guadagna da AdWords gli consentono di migliorare continuamente le sue offerte gratuite ai motori di ricerca e agli utenti AdSense.



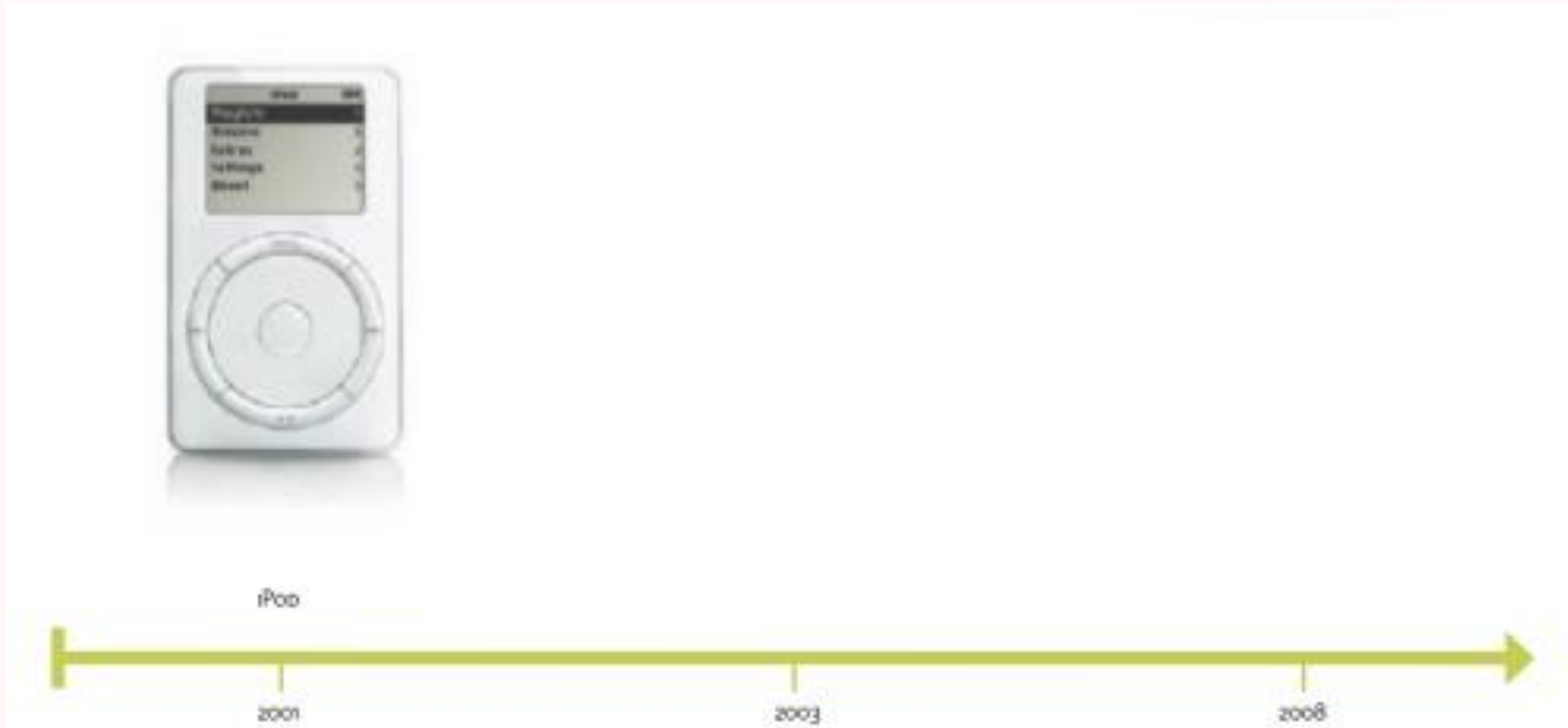
# Il modello delle entrate di Google



# Le risorse chiave di Google



# L'evoluzione di Apple in un operatore di piattaforma



Apple ha introdotto l'iPod nel 2001 come prodotto stand-one. Gli utenti possono copiare i loro CD e scaricare musica da Internet sul dispositivo. L'iPod rappresentava una piattaforma tecnologica per la memorizzazione di musica da varie fonti. A questo punto, però, Apple non stava sfruttando l'aspetto della piattaforma dell'iPod nel suo modello di business.



# L'evoluzione di Apple in un operatore di piattaforma

Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)



Nel 2003 Apple ha introdotto l'iTunes Music Store, che è stato strettamente integrato con l'iPod. Il negozio ha permesso agli utenti di acquistare e scaricare musica digitale in modo estremamente conveniente. Lo store è stato il primo tentativo di Apple di sfruttare gli effetti della piattaforma. iTunes essenzialmente collegava "detentori di diritti musicali" direttamente con gli acquirenti. Questa strategia ha catapultato Apple alla sua posizione oggi come il più grande rivenditore di musica online

# L'evoluzione di Apple in un operatore di piattaforma

Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)



Nel 2008 Apple ha consolidato la sua strategia di piattaforma lanciando il suo App Store per l'iPhone molto popolare. L'App Store consente agli utenti di navigare, acquistare e scaricare le applicazioni direttamente dall'iTunes Store e installarle sui loro iPhone. Gli sviluppatori di applicazioni devono incanalare le vendite di tutte le applicazioni attraverso l'App Store, con Apple che raccoglie una royalty del 30 % su ogni applicazione

# Modello di piattaforma multi-facciale

Ogni segmento del cliente produce un flusso di entrate diverso. Uno o più segmenti possono godere di **offerte gratuite o prezzi ridotti sovvenzionati** da ricavi provenienti da altri segmenti dei clienti. Scegliere quale segmento sovvenzionare può essere una decisione di prezzo cruciale che determina il successo di un modello di business multi-sided della piattaforma.



# Modelli di modello di business



- Disaggregato
- Coda lunga
- Multi-facciale
- **Pubblicità gratuita**
- Feemium (RedHat, Skype)
- Modelli di business aperti



- Qualsiasi marketer o economista confermerà che la **domanda generata ad un prezzo pari a zero** è **molte volte superiore** alla **domanda generata a un centesimo** o a qualsiasi altro punto di prezzo.
- "Σαν το μΟΤΙ εν εσΙει"



# Libero come modello di business

- Nel modello di business libero almeno un cliente non pagante è finanziato da un'altra parte del modello di business o da un altro segmento cliente.
- Negli ultimi anni, le offerte gratuite sono esplose, in particolare su Internet.



iCloud



Tik Tok



Red Hat



Evernote



eclipse



# Libero come modello di business

- La domanda, naturalmente, è come puoi offrire sistematicamente qualcosa gratuitamente e guadagnare ancora notevoli entrate?
- Parte della risposta è che **il costo di produzione di determinati omaggi**, come la capacità di archiviazione dei dati online, **è diminuito drasticamente**.
- Per realizzare un profitto, un'organizzazione che offre prodotti o servizi gratuiti **deve ancora generare entrate** in qualche modo.



- L'ascesa di nuove offerte gratuite è strettamente correlata all'economia fondamentalmente diversa dei prodotti e dei servizi digitali.
- Ad esempio, la creazione e la registrazione di una canzone costano tempo e denaro a un artista, ma il costo della replica digitale e della distribuzione del lavoro su Internet è **vicino allo zero**.
- Quindi, un artista può promuovere e distribuire musica a un pubblico globale attraverso il Web, purché trovi altri flussi di entrate, come concerti e merchandising, per coprire i costi.

# Modelli di modello di business gratuiti

- Ci sono diversi modelli che rendono possibile l'integrazione di prodotti e servizi gratuiti in un modello di business. I più comuni sono:
  - Offerta gratuita basata su piattaforme multi-sided: **pubblicità** basata.
  - Servizi di base gratuiti con servizi premium opzionali: il cosiddetto modello "**freemium**".
  - Il modello "**esca & hook**" in cui un'offerta iniziale gratuita o economica attira i clienti in acquisti ripetuti.

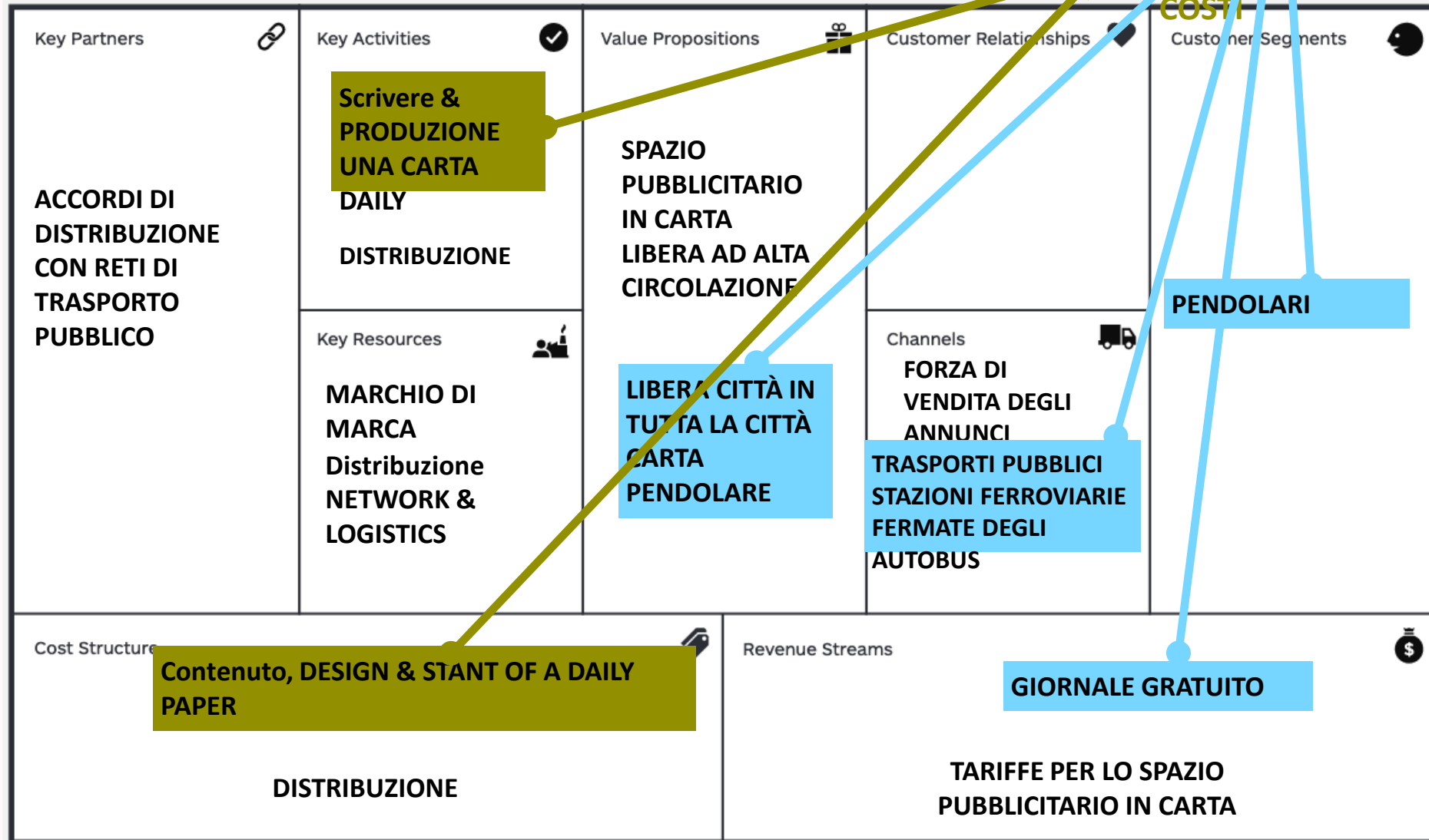
# Publicità: Un modello di piattaforma multi-facciale — Metro Newspaper Case Study

- **Metropolitana** è un quotidiano gratuito che ha avuto inizio a Stoccolma ed è ora disponibile in decine di città in tutto il mondo.
- Metro ha modificato il modello quotidiano tradizionale:
  1. Ha offerto la carta **gratuitamente**.
  2. Si è concentrata sulla distribuzione a mano **e con scaffali self-service in zone pendolari ad alto traffico e reti di trasporto pubblico**. Ciò ha richiesto a Metro di sviluppare la propria rete di distribuzione, ma ha permesso all'azienda di **ottenere rapidamente un'ampia circolazione**.
  3. Ha **tagliato i costi editoriali** per produrre una carta abbastanza buona da intrattenere i pendolari più giovani durante le loro brevi corse.

# Modello di business della metropolitana

ASSICURARE  
UN'ELEVATA  
RIDUZIONE  
CIRCOLAZIONE  
MINIMO  
COSTI

Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

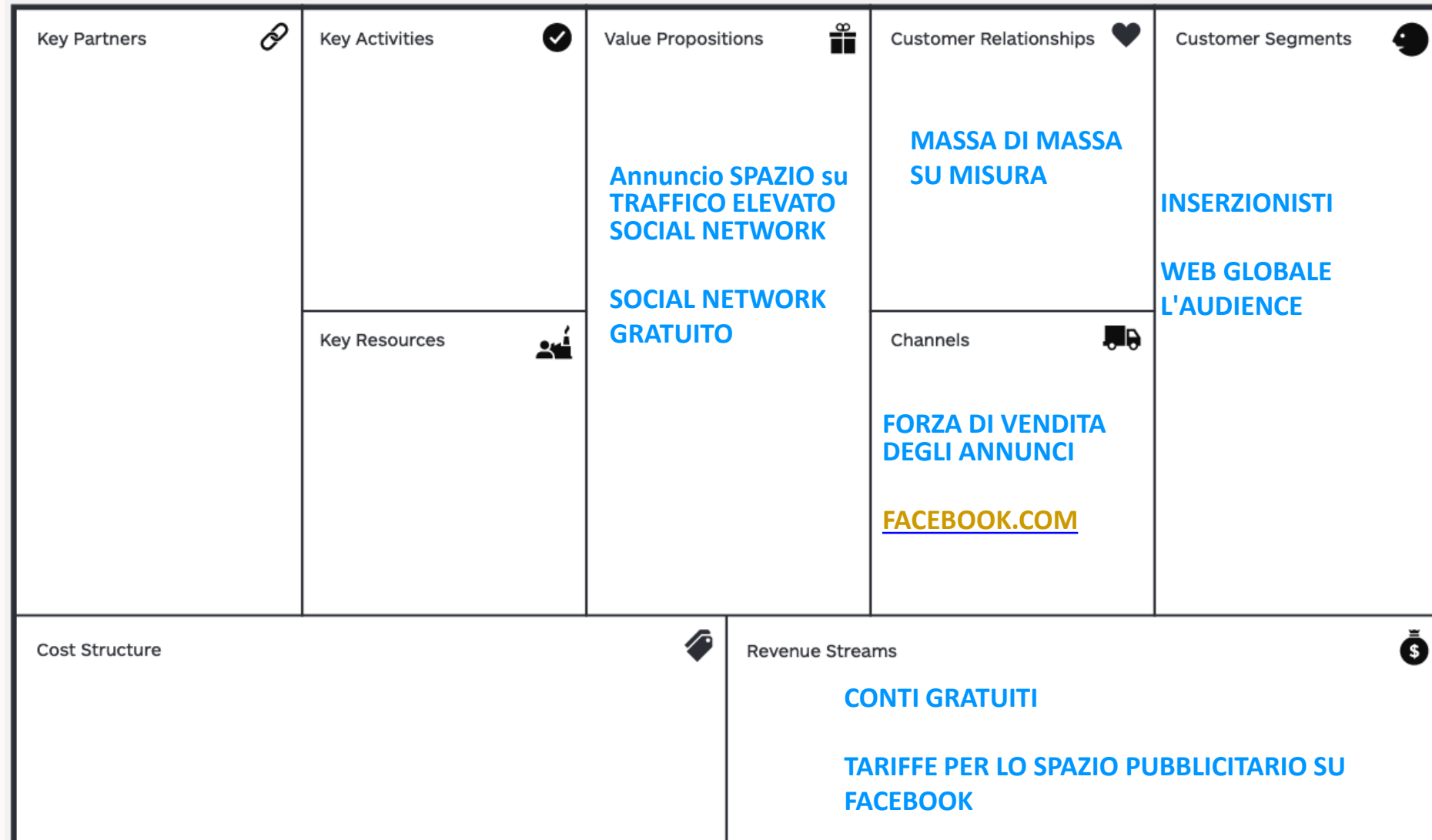


- Un gran numero di utenti non si traduce automaticamente in forti ricavi pubblicitari, come ha dimostrato il servizio di social networking **Facebook**.
- La società ha rivendicato **oltre 200 milioni di utenti attivi a partire da maggio 2009** e ha detto **più di 100 milioni di log sul suo sito ogni giorno**.
- Tuttavia, **gli utenti erano meno reattivi alla pubblicità di Facebook** rispetto agli annunci Web tradizionali, secondo gli esperti del settore.
- Mentre la pubblicità è solo uno dei diversi potenziali flussi di entrate per Facebook, **chiaramente una massa di utenti non ha garantito enormi ricavi pubblicitari (circa 2010)**.

# Foto di Facebook (2010)



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)



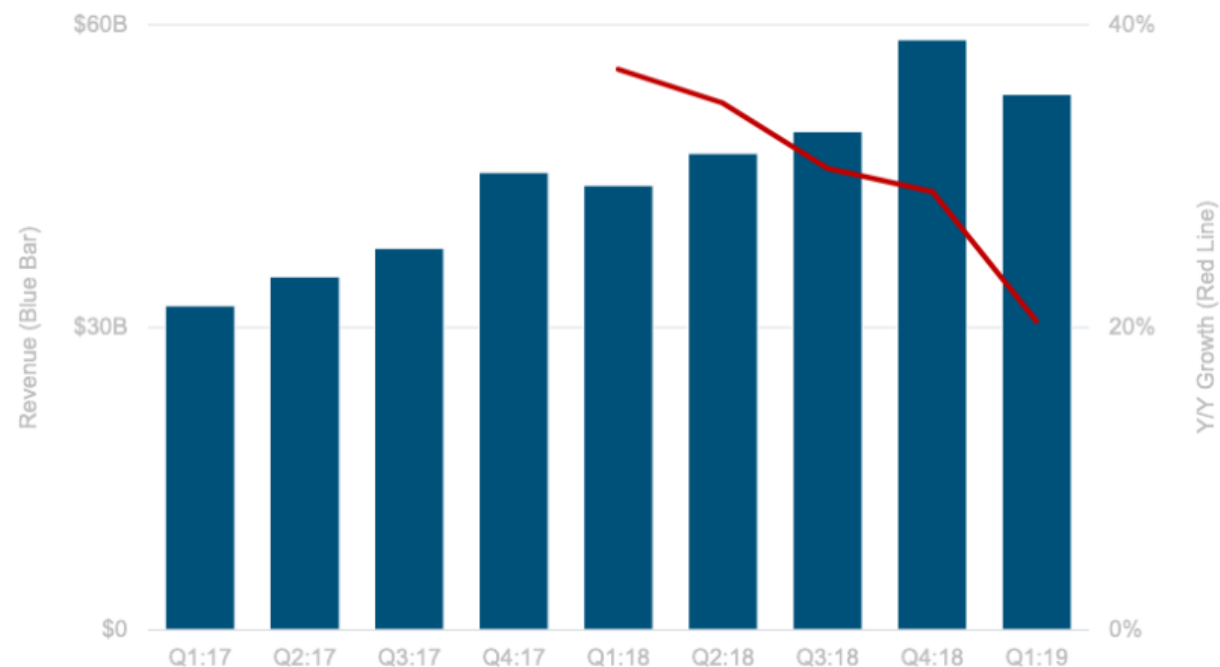
# Informazioni su Facebook: oggi?



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

Internet Ad Revenue (Quarterly – Leading USA Platforms) =  
Decelerating +20% vs. +29% (Y/Y – Q1 vs. Q4)

### Leading USA-Based Online Ad Platform Revenue, Global



Fonte: Mary Meeker, Internet Trends Report 2019.

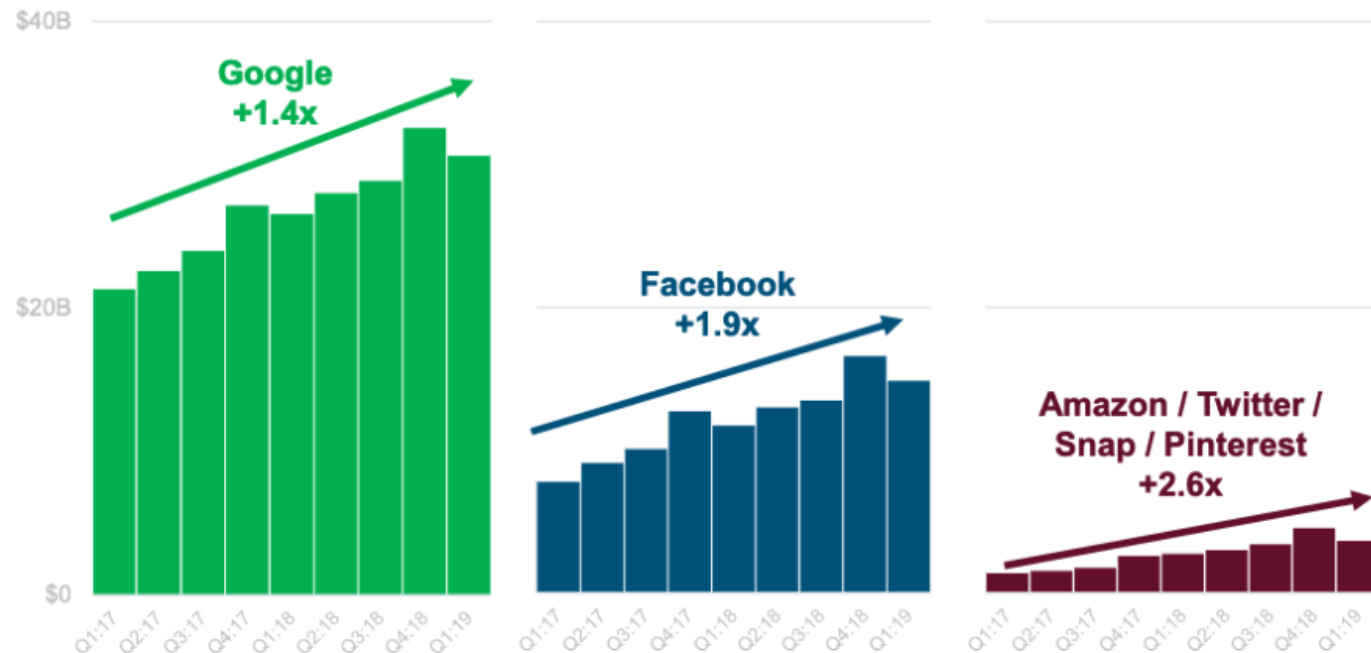
# Informazioni su Facebook: oggi?



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
in Europa (MAI4CAREU)

Internet Ad Platforms =  
Google + Facebook Lead But Others Gaining Share

### Select USA-Based Advertising Platform Revenue, Global



R

Fonte: Mary Meeker, Internet Trends Report 2019.

ulet, Wiley 2013.



University of Cyprus  
Department of Computer Science



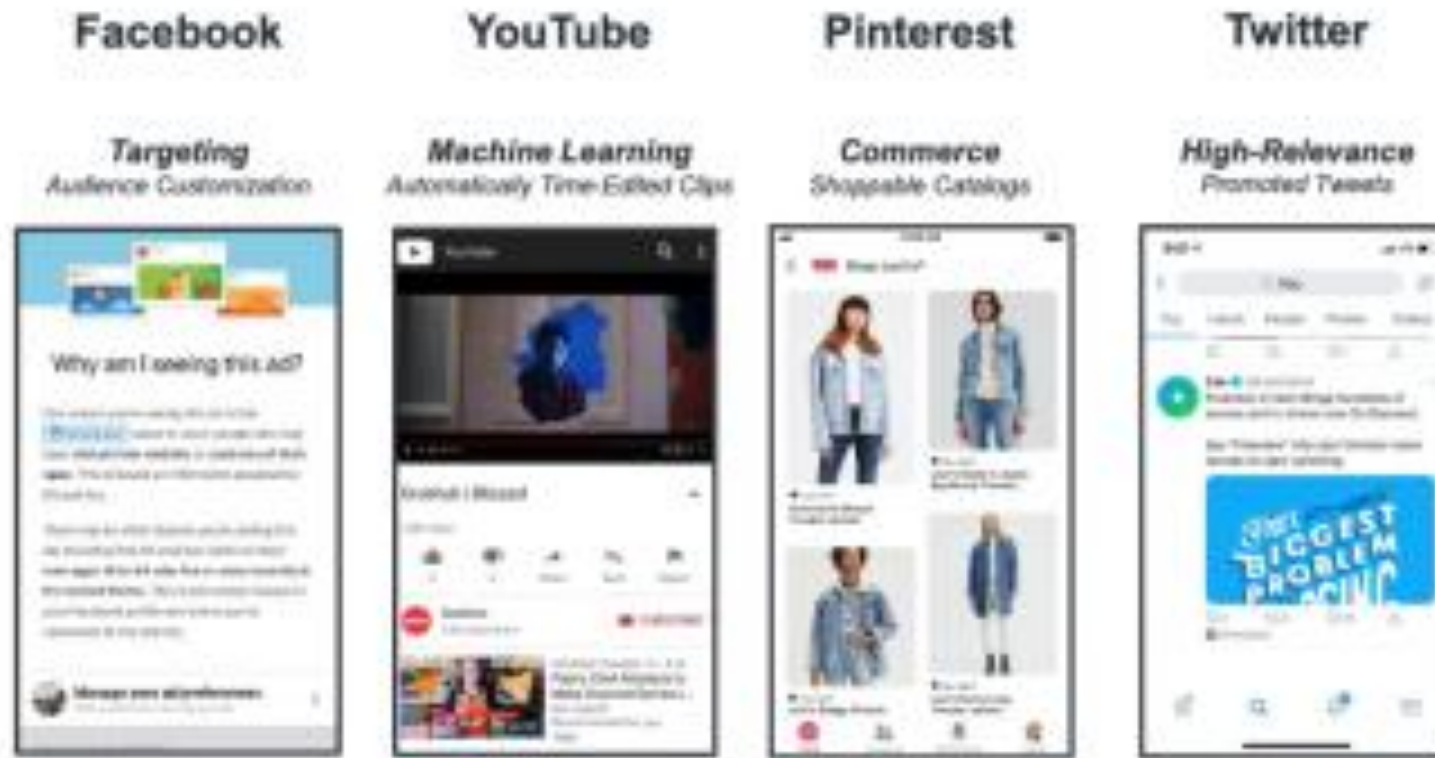


# Modello di pubblicità gratuita



# Evoluzione degli annunci

Ad Share Gain Drivers =  
Better Targeting + New Creative + Commerce + High-Relevance



Fonte: Mary Meeker, Internet Trends Report 2019.



2019  
INTERNET TRENDS  
REPORT

# BOND

---

## INTERNET TRENDS 2019

Mary Meeker

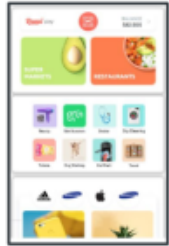
June 11 @ Code 2019



**Latin America (Rappi) = Digitizing Delivery...  
8MM Orders + ~2x in Four Months**

### Rappi

**Digital Delivery Platform**

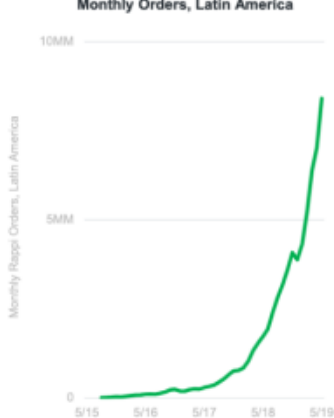


Latin America has a great delivery culture. Cities are chaotic, delivery was super manual & not all stores offered it — there was plenty of inefficiency & high costs.

We thought: what if we digitized this ecosystem & started to deliver anything in under 30 minutes for less than a dollar?

Sraon Barrero, Sebastian Mejia, Felipe Villanar, Andres Bilbao, Guillermo Plaza - Co-Founders, 6/19

**Monthly Orders, Latin America**




Source: Rappi 5/19

BOND Internet Trends 2019 58

**China (Meituan Dianping) = Connecting Consumers & Local Businesses...  
~6MM Merchants + ~2x in Two Years**

### Meituan Dianping

**Fulfillment**

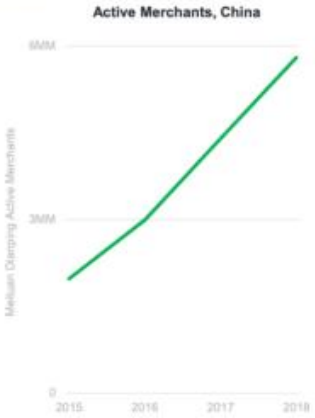


Traditionally, local merchants in China — mostly micro & small businesses — have very few marketing channels available to them. We have become the go-to platform for local search & consumer service discovery.

Based on our data analytics, we leveraged user search queries to connect them with high-quality local merchants who match their preference. We are able to help merchants reach a vast quantity of potential consumers with a low upfront cost & high conversion rates.

Xing Wang — Co-Founder, Chairman & CEO, Meituan Dianping, 3/19

**Active Merchants, China**



Source: Meituan Dianping Pitchbook (2019-2020) Note: An active merchant is a merchant who has completed at least one transaction, purchased within-marketing services, processed a payment through Meituan Dianping's system, or generated an order through Meituan Dianping's L2IP system.


BOND Internet Trends 2019 58

**Master in Intelligenza artificiale per le carriere nell'UE (MAI4CAREU)**

**China (Pinduoduo) = Connecting Consumer Preferences & Manufacturers...  
443MM Buyers + ~2x in Five Quarters**

### Pinduoduo

**Group Discovery / Buying**

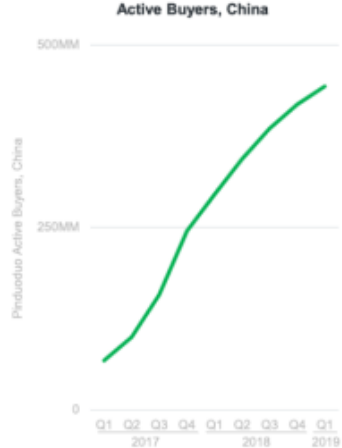


We call it consumer-to-manufacturer, where we understand the users' needs first & enable upstream providers, be it farmers, manufacturers, etc. to produce appropriate products for our users. This is different from how the current system works, where upstream producers design, manufacture & sell without necessarily being in tune with the changing needs of their targeted users.

As we add more users to the network & also gain more data points through their increasing interaction with our platform, we can further refine our engine to deliver an even better user experience that keeps up with our users' evolving preferences.

Pinduoduo — Q4-18 Earnings Call, 3/19

**Active Buyers, China**




Source: Pinduoduo SEC Filings (2018), Q4-18 Earnings Call (3/19) & Morgan Stanley Note: An active buyer is a buyer who has completed at least one transaction in the past 12 months.

BOND Internet Trends 2019 57

**Southeast Asia (Shopee) = Mobile-First Social Commerce...  
\$10B in Gross Merchandise Value + ~2x in One Year**

### Sea Limited / Shopee

**Mobile / Social Shopping**

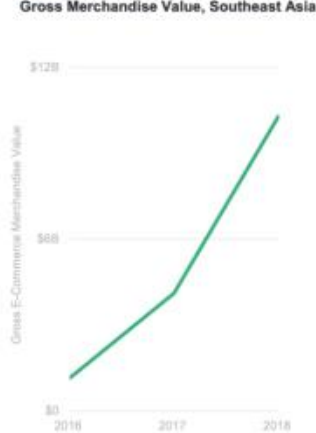


Shopee's ability to grow rapidly over a short period of time is a testament to its focus on building a mobile-centric, socially engaging marketplace with emphasis on high margin products from a highly diverse seller base.

...Shopee has combined its marketplace offering with integrated payments, logistics infrastructure & a comprehensive set of services.

Forest Li — CEO, SEA Limited, 2/19

**Gross Merchandise Value, Southeast Asia**



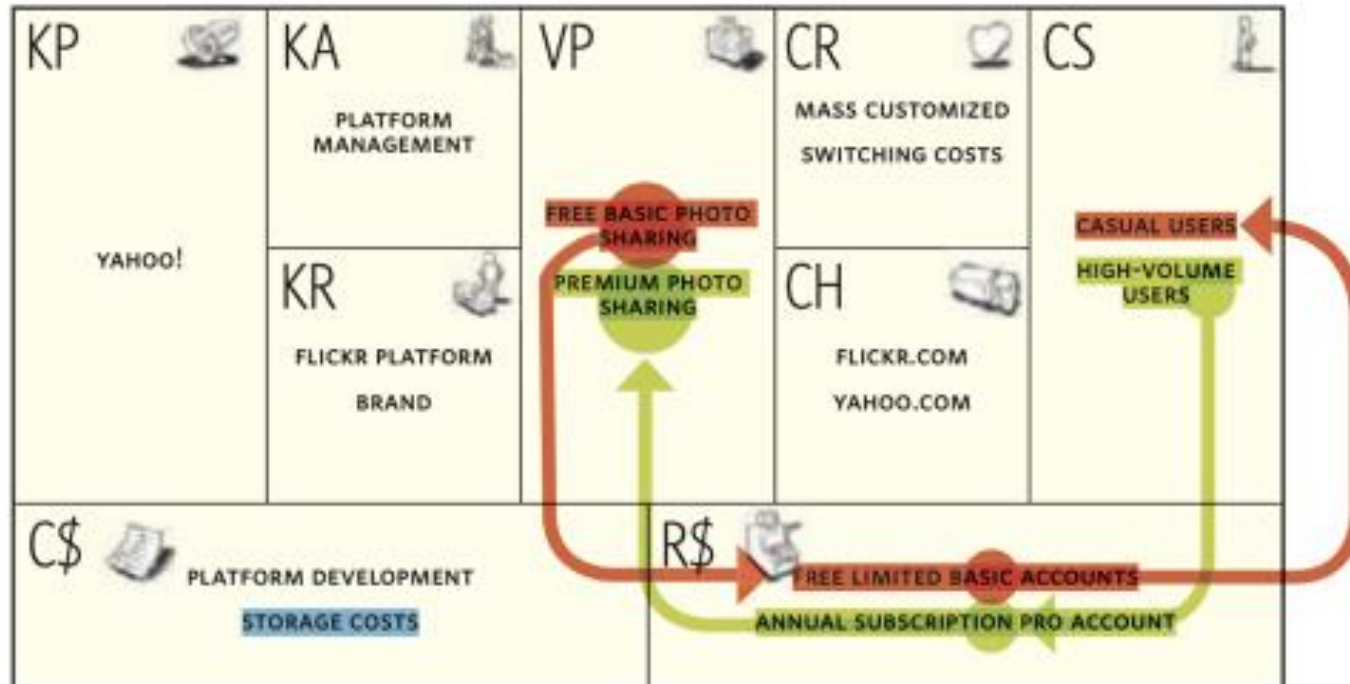
Source: Sea Limited 2/19 Earnings (2018), Goldman Sachs Investment Research. Sea Limited operates commerce in Malaysia, Singapore, The Philippines, Thailand, Taiwan, Indonesia & Vietnam.

BOND Internet Trends 2019 61

- Il termine "freemium" è stato coniato da Jarid Lukin e reso popolare dal venture capitalist Fred Wilson sul suo blog.
- È l'acronimo di modelli di business che **combinano servizi di base gratuiti con servizi premium** a pagamento.
- Il modello freemium è caratterizzato da un' **ampia base** di utenti che beneficia di un'offerta gratuita e senza stringhe.
- La maggior parte di questi utenti non diventano mai clienti paganti; solo una piccola parte, di **solito inferiore al 10 % di tutti gli utenti, si abbona ai servizi premium** a pagamento.
  - Questa piccola base di utenti paganti sovvenziona gli utenti gratuiti.
  - Ciò è possibile a causa del basso costo marginale di servire ulteriori utenti gratuiti.
- In un modello freemium, le metriche chiave da guardare sono:
  1. il costo medio di servire un utente gratuito, e
  2. le tariffe a cui gli utenti gratuiti convertono in clienti premium (paganti).

# Foto di Flickr

## Flickr



Fixed and sunk costs  
related to platform  
development

Variable cost  
depending on number  
of photos stored



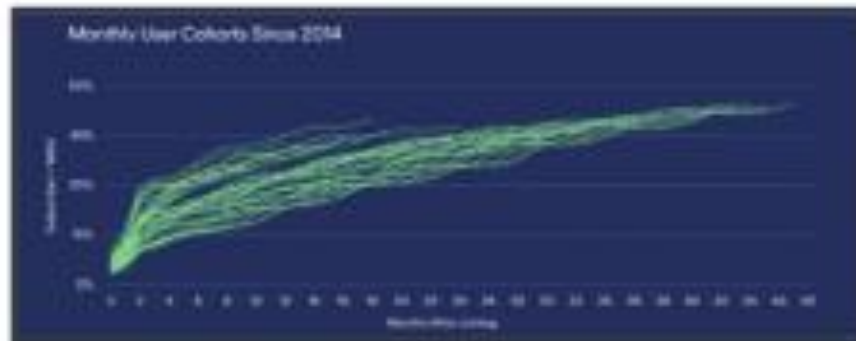
Large base of basic  
accounts for casual users



Small base of paying  
"pro" users

# Happy Customers... Spotify = Free User Conversion to Paid Subscribers...

## Free Ad-Supported Product...

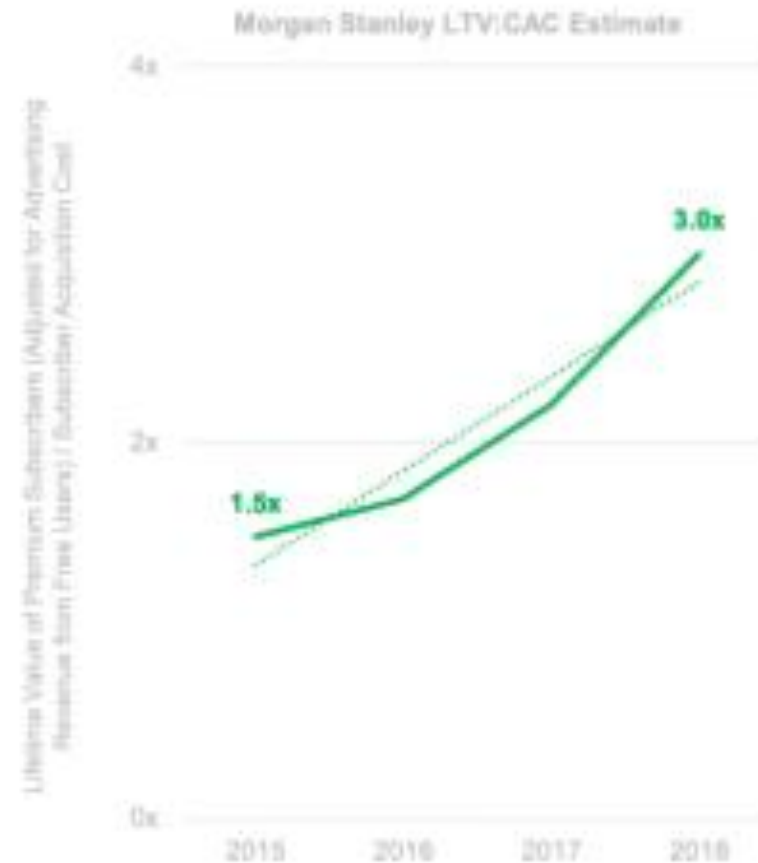


*Our freemium model accounts for ~50% of our gross added premium subscribers... the ad-supported service is a subsidy program that offsets costs of new subscriber acquisition.*

*Developing a better user experience produces by far the most viral effect & impact when investing in growth. Engagement drives conversion from free consumption to paid subscription.*

Barry McCarthy – CFO, Spotify, 3/18

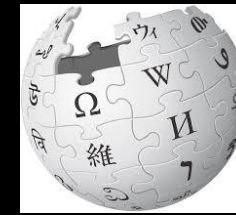
## ...Rising LTV / Subscriber Acquisition Cost Ratio



- Caratteristiche tipiche:
  - Un costo fisso elevato per sostenere un esercito di sviluppatori di software esperti che costruiscono il prodotto;
  - Un modello di reddito basato sulla vendita di licenze multiple per utenti e aggiornamenti regolari del software.

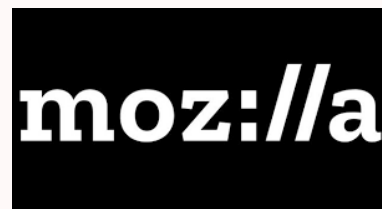


# Software open source



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
in Europa (MAI4CAREU)

- OSS è un tipo di software per computer in cui il codice sorgente viene rilasciato sotto una licenza in cui il titolare del copyright concede agli utenti il diritto di studiare, modificare e distribuire il software a chiunque e per qualsiasi scopo.
- Software open source:
  - può essere sviluppato in modo pubblico collaborativo
  - è un esempio importante di collaborazione aperta



# Caso di studio Red Hat



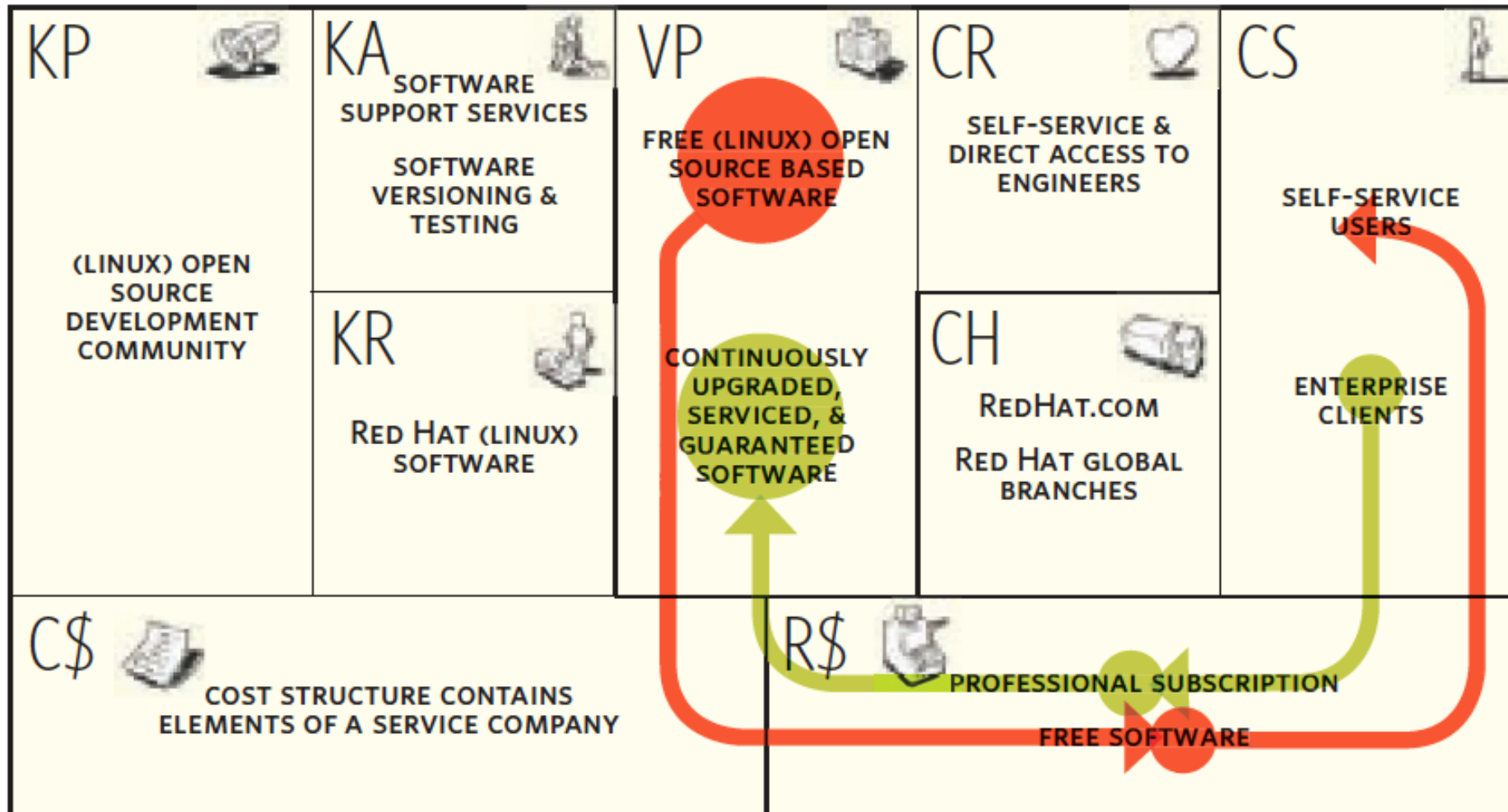
Ministero dell'Intelligenza  
Artificiale per le Carriere  
dell'UE (MAI4CAREU)

- Red Hat, una società di software statunitense, costruisce il suo prodotto in cima al software open source.
- Red Hat ha capito che le aziende erano **interessate a software open source robusto e privo di diritti**, ma erano riluttanti ad adottarlo a causa delle **preoccupazioni che nessuna singola entità fosse legalmente responsabile della fornitura e del mantenimento**.
- Red Hat ha colmato questa lacuna offrendo versioni stabili, testate e pronte per il servizio di software open source liberamente disponibili, in particolare Linux. Ogni versione di Red Hat è **supportata per sette anni**.
- Vantaggi:
  - I clienti godono dei **vantaggi di costo e stabilità del software open source**, proteggendoli dalle incertezze che circondano un prodotto non ufficialmente "di proprietà" da nessuno.
  - Il kernel software Red Hat viene continuamente migliorato gratuitamente dalla comunità open source. Ciò riduce notevolmente i costi di sviluppo di Red Hat.
- Modello di reddito: Con una tariffa annuale, ogni cliente ha accesso continuo all'ultima release di Red Hat, al supporto illimitato del servizio e alla sicurezza di interagire con il proprietario legale del prodotto.
  - Le aziende sono disposte a pagare per questi vantaggi nonostante la disponibilità gratuita di molte versioni di Linux e di altri software open source.

# Caso di studio Red Hat



Master in Intelligenza Artificiale per le carriere in AI  
 II'UE (MAI4CAREU)

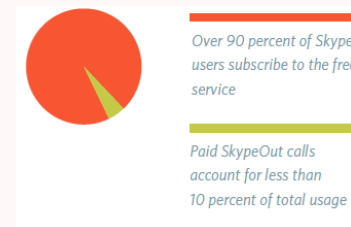
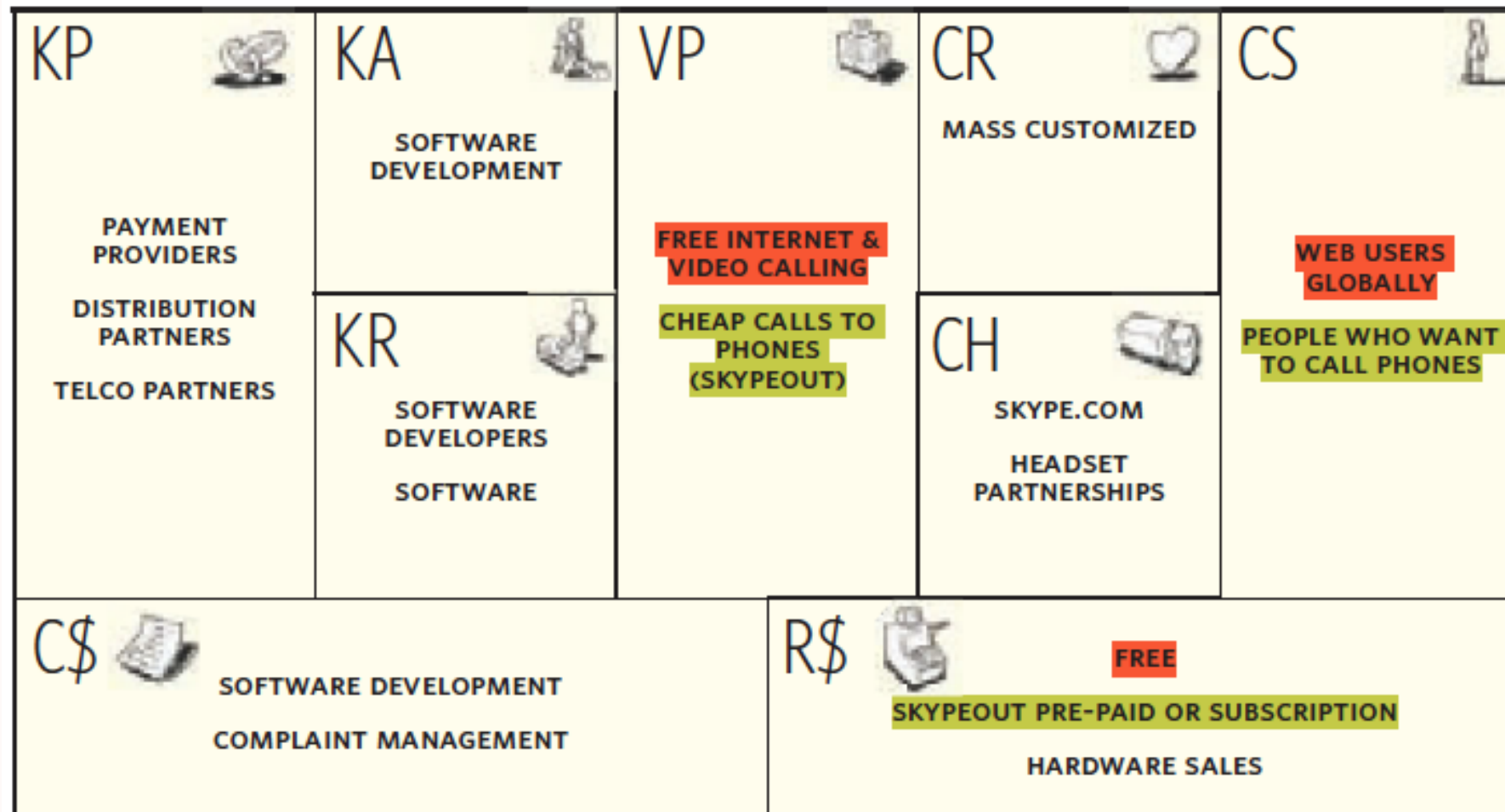


# Caso di studio Skype



- Skype ha interrotto il settore delle telecomunicazioni abilitando i [servizi di chiamata gratuita via Internet](#) attraverso un software sviluppato che, una volta installato su computer o smartphone, consente agli utenti di effettuare chiamate da un dispositivo [all'altro gratuitamente](#).
- Com'è possibile questo?
  - Skype può offrire questo perché la sua struttura dei costi è completamente diversa da quella di un operatore di telecomunicazioni.
  - Le chiamate gratuite sono completamente instradate attraverso Internet sulla base della cosiddetta tecnologia peer-to-peer che utilizza l'hardware utente e Internet come infrastruttura di comunicazione.
  - Pertanto, [Skype non deve gestire la propria rete come una telco](#) e comporta solo [costi minori per supportare utenti aggiuntivi](#). Skype richiede molto poco della propria infrastruttura oltre al software di backend e ai server che ospitano account utente.
- Gli utenti pagano solo per chiamare telefoni fissi e telefoni cellulari attraverso un servizio premium chiamato SkypeOut, che offre tariffe molto basse.
- Infatti, agli utenti viene addebitato solo un po' più dei costi di terminazione che Skype stessa incorre per le chiamate instradate attraverso vettori all'ingrosso come iBasis e Livello 3, che gestiscono il traffico di rete dell'azienda.

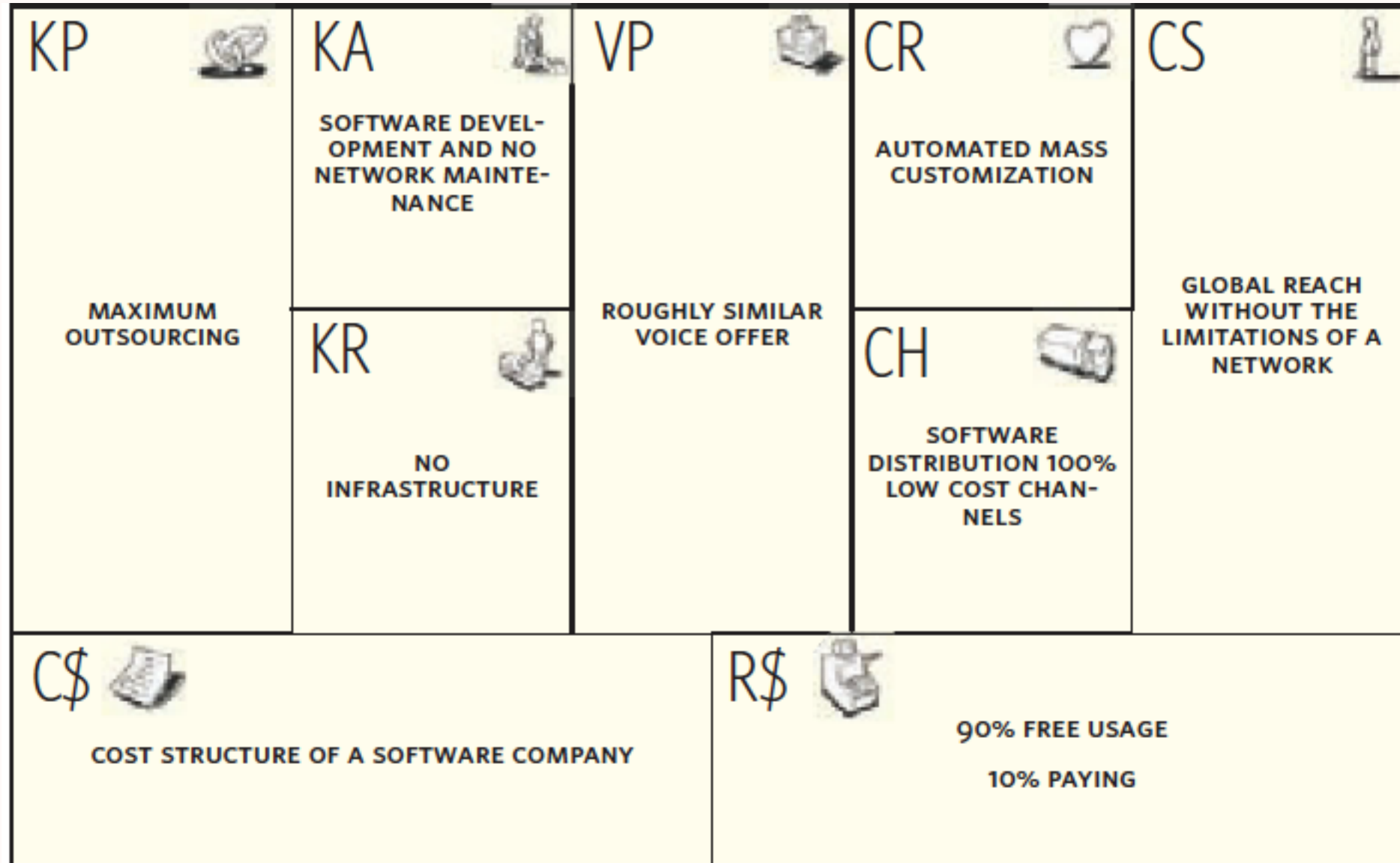
# Modello di business Skype



# Skype vs telco tradizionali

- Skype ha interrotto l'industria delle telecomunicazioni e ha contribuito a ridurre i costi di comunicazione vocale quasi a zero.
- Gli operatori di telecomunicazioni inizialmente non capivano perché Skype avrebbe offerto chiamate gratuite e non prendeva sul serio l'azienda.
- Inizialmente, solo una piccola frazione dei clienti tradizionali dei vettori utilizzava Skype.
- Ma nel corso del tempo sempre più clienti hanno deciso di effettuare le loro chiamate internazionali con Skype, alimentando una delle fonti di entrate carrier più redditizie.
- Questo modello, tipico di un modello di business dirompente, ha gravemente colpito il business tradizionale della comunicazione vocale, e nel 2010 Skype è stato il più grande fornitore al mondo di servizi di comunicazione vocale transfrontaliera, secondo la società di ricerca di telecomunicazioni Telegeography.

# Skype vs telco tradizionali



# THE WALL STREET JOURNAL.

English Edition ▾ | November 4, 2019 | Print Edition | Video

Home World U.S. Politics Economy Business **Tech** Markets Opinion Life & Arts Real Estate WSJ. Magazine



SHARE



TEXT

## Microsoft Near Deal to Acquire Skype

Software Giant Could Pay Nearly \$8 Billion for Company

*By Anupreeta Das And Nick Wingfield*

Updated May 10, 2011 12:01 am ET

Microsoft Corp. is close to a deal to buy Internet phone company Skype Technologies SA for between \$7 billion and \$8 billion—the most aggressive move yet by Microsoft to play in the increasingly-converged worlds of communication, information and entertainment.

A deal could be announced as early as Tuesday, people familiar with the matter...

### MOST POPU

1. AirPods  
Test: Hc  
They St:
2. Biden: U  
Securin

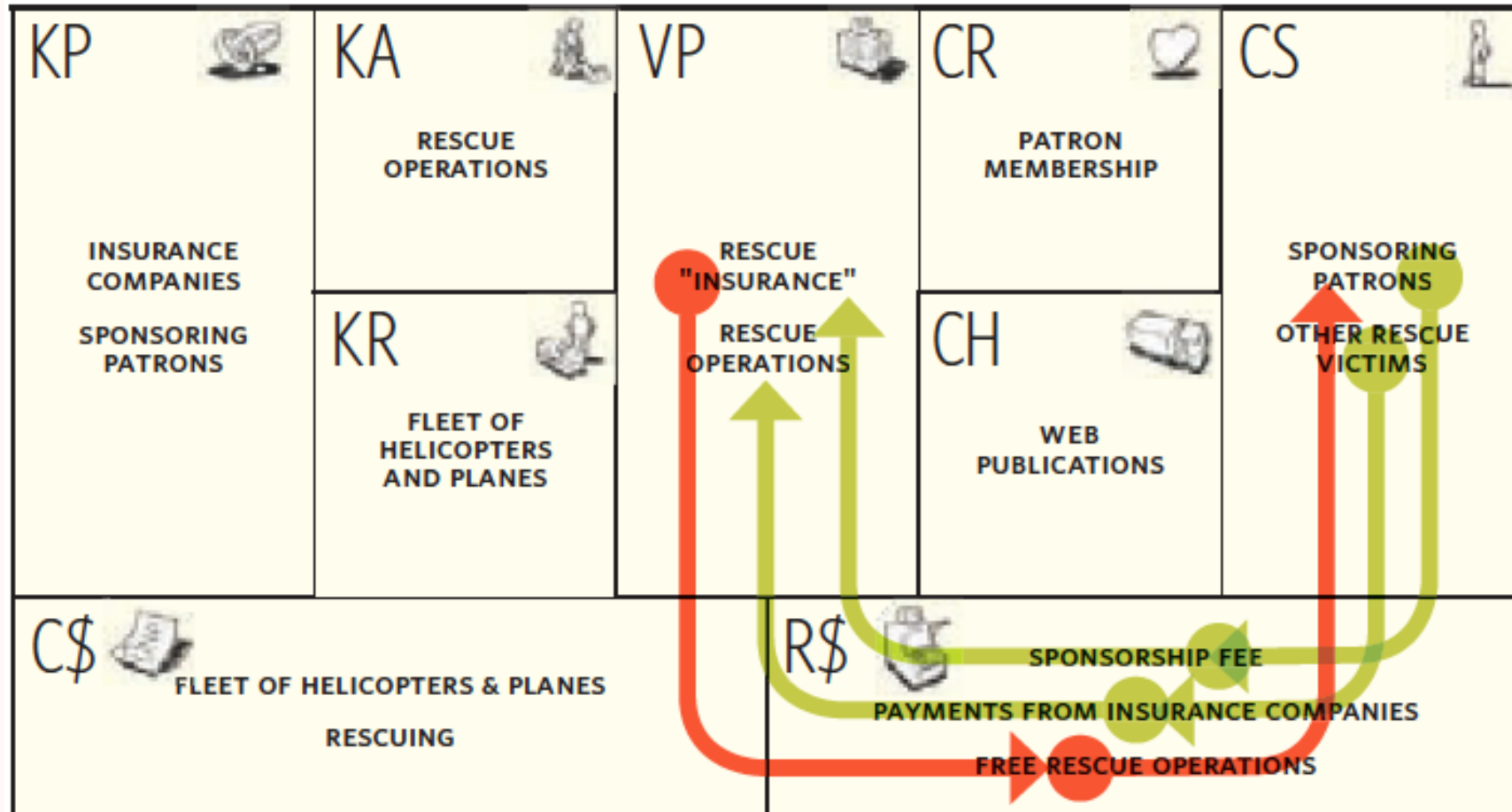




# Il modello assicurativo: Freemium Upside Down

- A ampia base di clienti paganti sovvenziona un piccolo gruppo di persone con richieste effettive, ma uno dei clienti paganti potrebbe in qualsiasi momento entrare a far parte del gruppo beneficiario.
- Rega è un'organizzazione senza scopo di lucro svizzera che utilizza elicotteri e aerei per trasportare personale medico sul luogo di incidenti, in particolare nelle zone montuose della Svizzera.
- Oltre due milioni di cosiddetti "patroni" finanziano l'organizzazione.
- In cambio, i committenti sono esenti dal pagamento di eventuali costi derivanti dal salvataggio da parte della REGA.
- Le operazioni di soccorso in montagna possono essere estremamente costose, quindi i clienti REGA trovano il servizio attraente nel proteggerli dall'elevato costo degli incidenti durante le vacanze sugli sci, le escursioni estive o le escursioni in montagna.

# REGA



# Modelli di modello di business



- Disaggregato
- Coda lunga
- Multi-facciale
- Pubblicità gratuita
- **Feemium** (RedHat, Skype)
- Modelli di business aperti



# Modello di business freemium

La struttura dei costi di questo modello è tripartita: di solito con costi fissi sostanziali. costi Una metrica importante da seguire è il tasso con cui i conti gratuiti si convertono in conti premium. costo marginale.



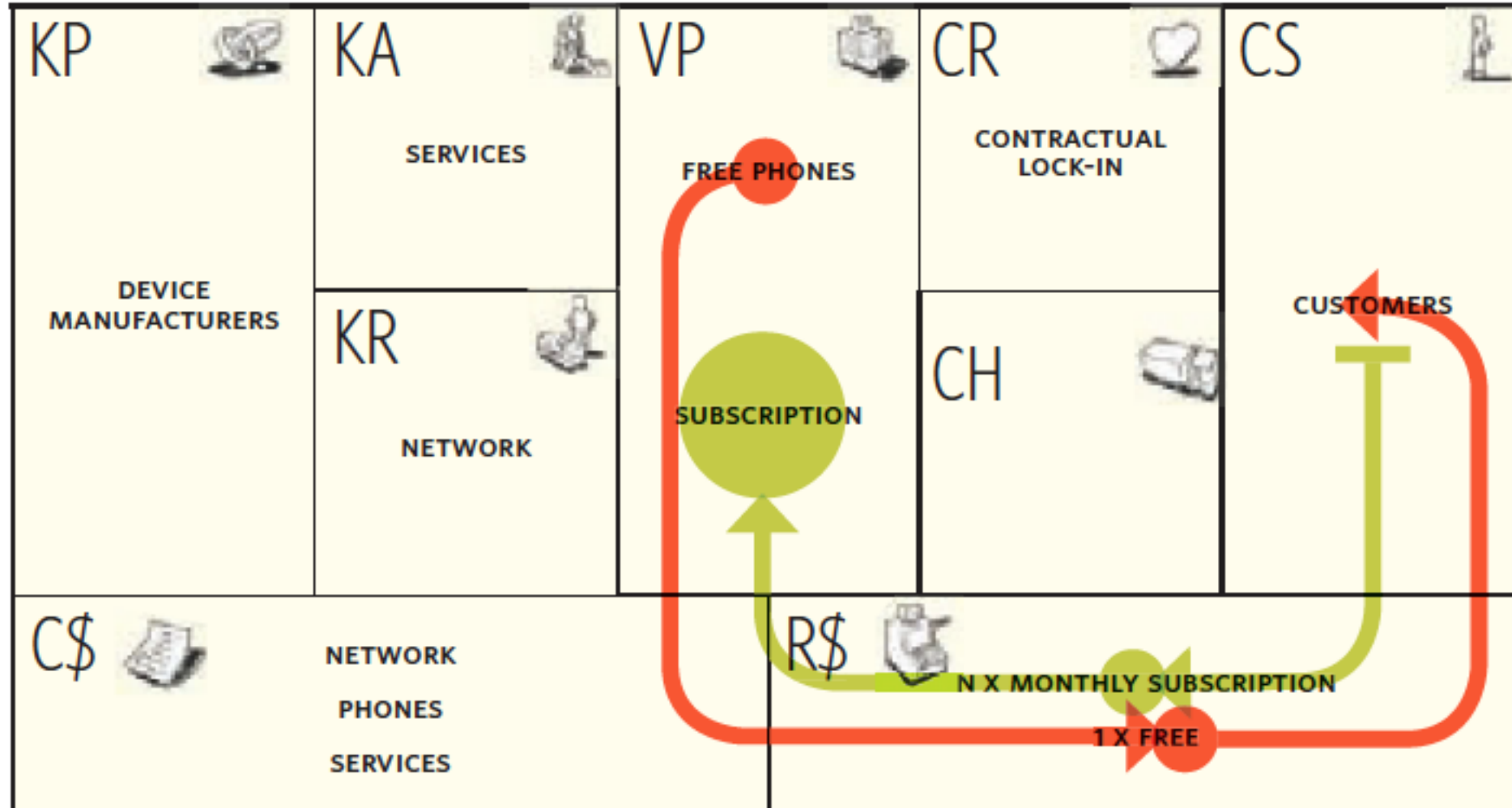
# Metrica chiave e terminologia

- Il **costo del servizio** indica il costo medio che l'azienda sostiene per fornire un servizio gratuito o premium a un utente gratuito o premium.
- Il **prezzo del servizio premium** indica il costo medio che l'azienda sostiene per fornire un servizio premium a un utente pagatore premium.
- **Growth & churn rate** specifica quanti utenti aderiscono/rispettivamente disertano la base di utenti.
- **Costi di acquisizione dei clienti**: spese totali sostenute da un'azienda per acquisire nuovi utenti.
- **La percentuale di utenti premium e gratuiti** specifica quanti di tutti gli utenti sono utenti premium paganti o utenti gratuiti.

# Esca & gancio modello di business modello

- Caratterizzato da un'offerta **iniziale attraente, economica o gratuita** che **incoraggia continui acquisti futuri** di **prodotti o servizi correlati**. Conosciuto anche come:
  - **"Perdita leader"** — si riferisce a un'offerta iniziale sovvenzionata, anche con la perdita di denaro, con l'intenzione di generare profitti da acquisti successivi.
  - **"Rasoio & lame"** si riferisce a un modello di business reso popolare da un uomo d'affari americano, King C. Gillette, inventore della lama monouso del rasoio (cfr. pag. 105).
- Il termine **esca & hook pattern** descrive l'idea generale di **attirare i clienti con un'offerta iniziale, mentre guadagna dalle vendite di follow-up**.

# Esca & gancio nelle telecomunicazioni mobili

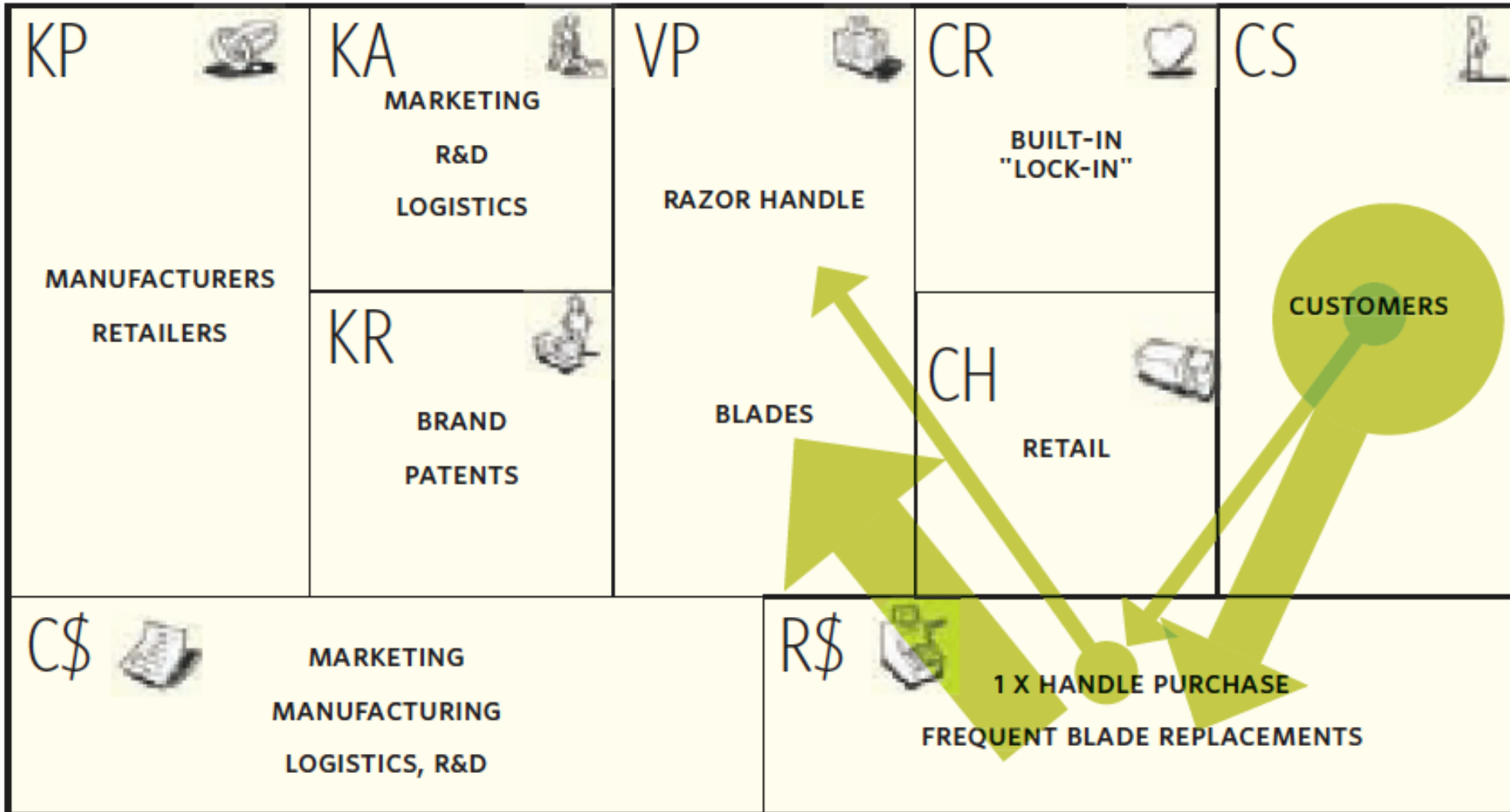


# Rasoio & lame: Gillette

- Gillette è il marchio preminente dei prodotti per la rasatura.
- La chiave di questo modello è lo stretto legame tra il prodotto iniziale economico o gratuito e l'articolo di follow-up, solitamente usa e getta, su cui l'azienda guadagna un **marginale elevato**.
- Controllare il "**lock-in**" è fondamentale per il successo di questo modello.
- Attraverso il **blocco dei brevetti**, Gillette ha assicurato che i concorrenti non potevano offrire lame più economiche per le maniglie del rasoio Gillette. In effetti, oggi i rasoi sono tra i prodotti di consumo più brevettati al mondo, con **oltre 1.000 brevetti** che coprono tutto, dalle strisce lubrificanti ai sistemi di caricamento delle cartucce.



# Rasoio & lame: Gillette



# Esca & gancio modello



Clienti LURES economici o gratuiti — strettamente  
L'acquisto iniziale una  
Importanti elementi della struttura dei costi includono la sovvenzione del prodotto iniziale e i costi di produzione di prodotti o servizi di follow-up.

# Modelli di modello di business



- Disaggregato
- Coda lunga
- Multi-facciale
- Pubblicità gratuita
- Freemium (RedHat, Skype)
- **Modelli di business aperti**



# Modelli di business aperti

- Utilizzato dalle aziende per creare e catturare valore **collaborando sistematicamente** con **partner esterni**.
- Questo può accadere dall' "**esterno**" sfruttando idee esterne all'interno dell'azienda, o dall' "**interno**" **fornendo a** soggetti esterni idee o beni inattivi all'interno dell'azienda.

# Open Innovation & Open Business

- In un mondo caratterizzato da conoscenze distribuite, le organizzazioni possono creare più valore e sfruttare meglio la propria ricerca integrando conoscenze esterne, proprietà intellettuale e prodotti nei loro processi di innovazione (Chesbrough, 2003).
- I prodotti, le tecnologie, le conoscenze e la proprietà intellettuale che giacciono all'interno di un'azienda possono essere monetizzati rendendoli disponibili a terzi attraverso **licenze**, **joint venture** o **spin-off**.
- L'innovazione aperta e i modelli di business aperti si riferiscono all'apertura del processo di ricerca di un'azienda a soggetti esterni.
- L'innovazione "**outside-in**" si verifica quando un'organizzazione porta idee esterne, tecnologia o proprietà intellettuale nei suoi processi di sviluppo e commercializzazione
- L'innovazione "**inside-out**" si verifica quando le organizzazioni autorizzano o vendono la loro proprietà intellettuale o le loro tecnologie, in particolare i beni inutilizzati.

# Principi di innovazione

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.

# Principi di innovazione

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.

# Principi di innovazione

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we conduct most of the best research in the industry, we will win.	We don't have to originate the research to benefit from it.



# Principi di innovazione

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we conduct most of the best research in the industry, we will win.	We don't have to originate the research to benefit from it.
If we create the most or the best ideas in the industry, we will win.	If we make the best use of internal and external ideas, we will win.

# Principi di innovazione

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we conduct most of the best research in the industry, we will win.	We don't have to originate the research to benefit from it.
If we create the most or the best ideas in the industry, we will win.	If we make the best use of internal and external ideas, we will win.
We should control our innovation process, so that competitors don't profit from our ideas.	We should profit from others' use of our innovations, and we should buy others' intellectual property (IP) whenever it advances our own interests.

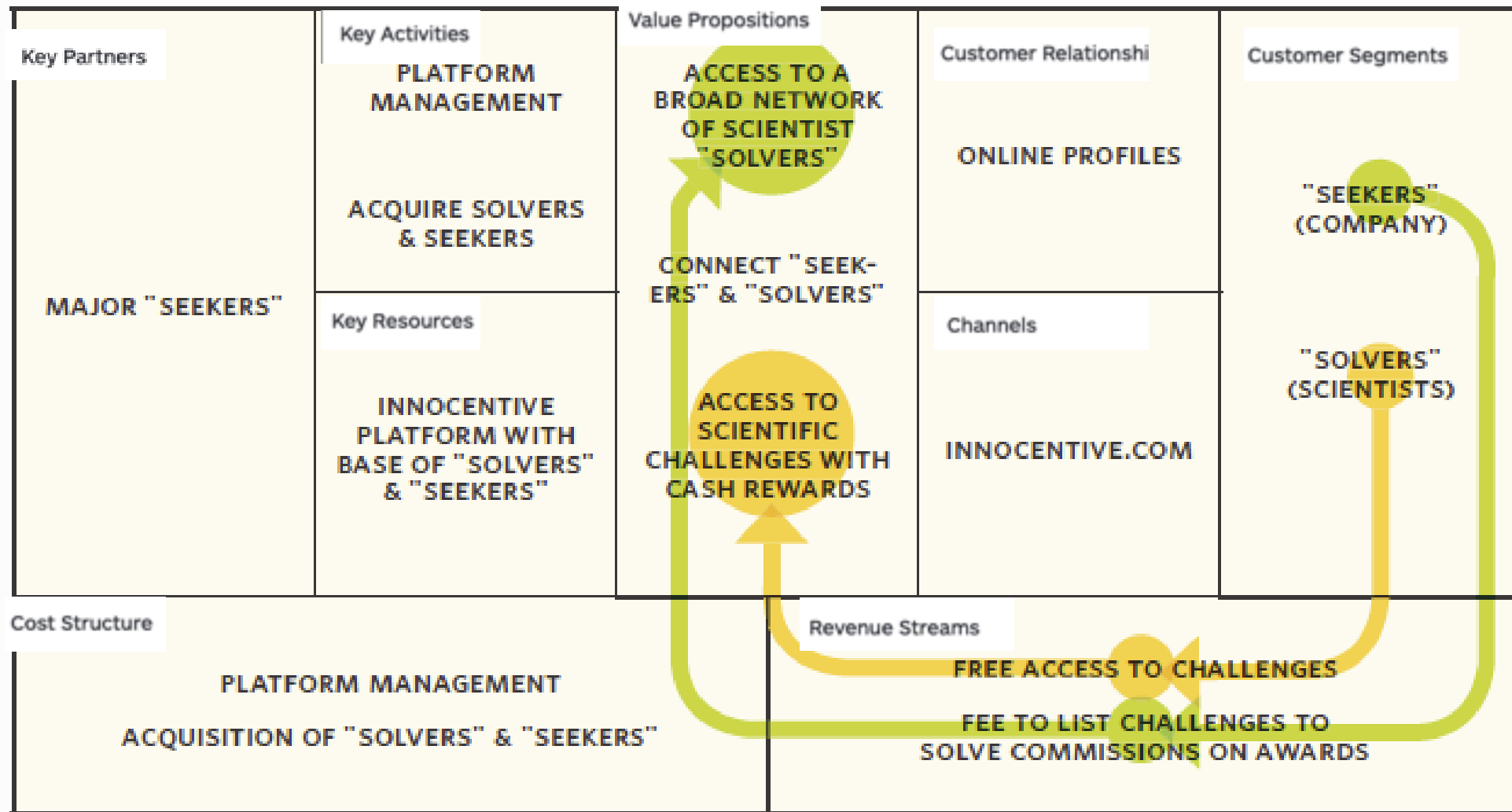
# Il modello di business del connettore

- **Problema:** Le aziende che cercano approfondimenti da ricercatori esterni sostengono costi sostanziali quando cercano di attirare persone o organizzazioni con conoscenze che potrebbero risolvere i loro problemi.
- D'altra parte, i ricercatori che vogliono applicare le loro conoscenze al di fuori delle proprie organizzazioni comportano anche costi di ricerca quando cercano opportunità interessanti.
- <https://www.innocentive.com/>

# Caso di studio InnoCentive

- InnoCentive fornisce connessioni tra organizzazioni con problemi di ricerca da risolvere e ricercatori di tutto il mondo desiderosi di risolvere problemi difficili.
- Funziona come **intermediario indipendente** che elenca no-profit, agenzie governative e organizzazioni commerciali come Procter & Gamble, Solvay e la Rockefeller Foundation.
  - **"Cercatori:"** aziende che pubblicano le loro sfide di innovazione sul sito Web di InnoCentive. Premiano i risolutori di problemi di successo con premi in denaro che possono variare da \$ 5.000 a \$ 1.000.000.
  - **"Solvers:"** Scienziati che tentano di trovare soluzioni ai problemi elencati.
- La Value Proposition di InnoCentive consiste nell'aggregare e collegare "cercatori" e "solver".

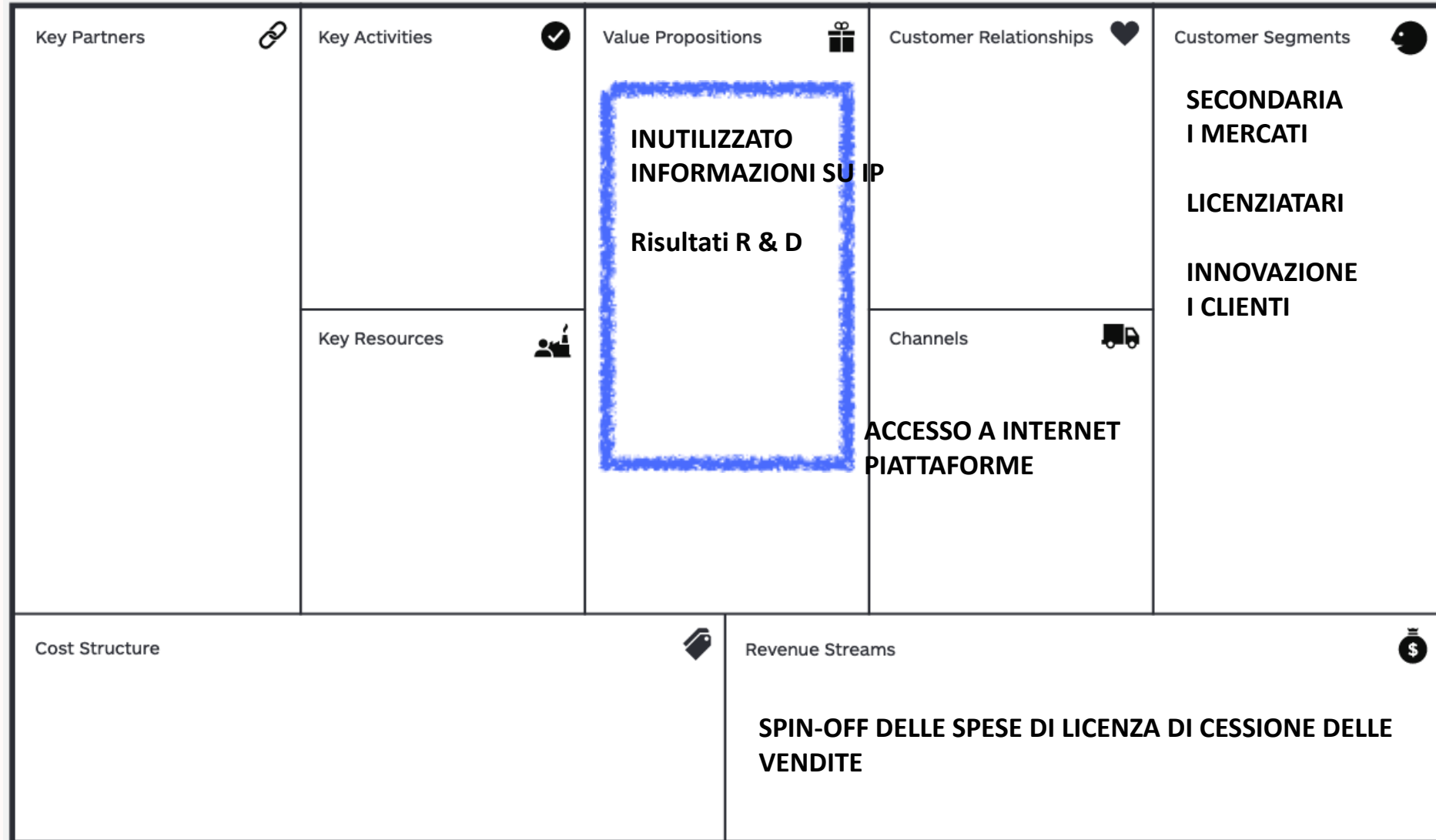




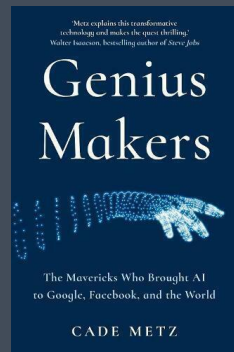
# Modello esterno



# Modello interno-out



# LetturaIncarico



Leggi il libro "Genious Makers" di Cade Metz.

- Il capitolo affronta, tra l'altro, la costituzione e l'evoluzione dell'azienda OpenAI.
- Discutere e rispondere alla seguente domanda:
  - Qual è stata la missione e il modello di business di OpenAI e come si è evoluta fino ad oggi?





# Discussione



Discutere i modelli di business adatti alle startup AI



Modulo 3: Imprenditorialità disciplinata

# Sezione 7: Prezzi, LTV e COCA



# Sezione 7 Contenuto del sito

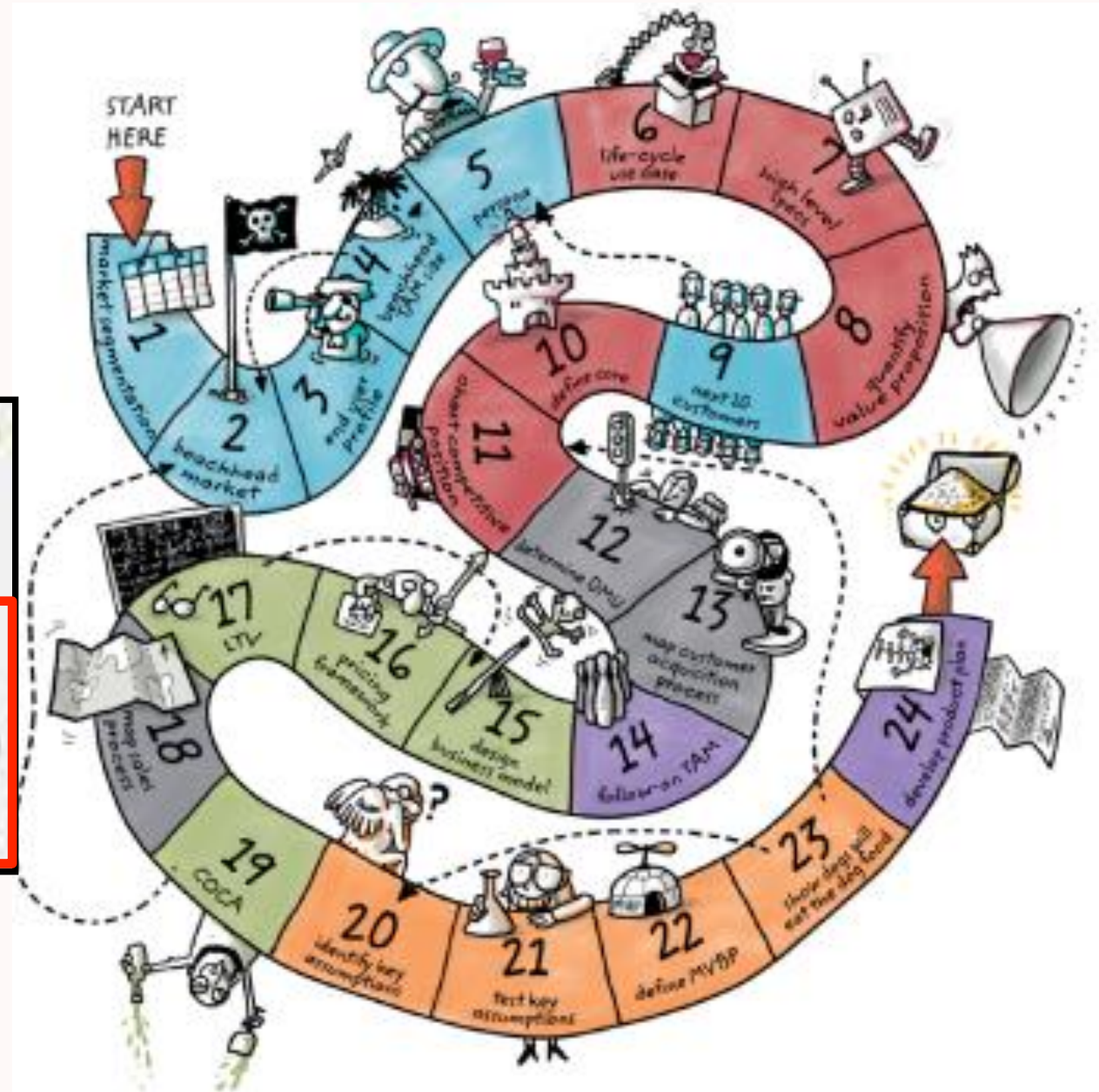


- Passo 16 di DH: Quadro dei prezzi
- Passo 17 di DH: Valore di vita di un cliente acquisito
- Passo 19 di DH: Costo dell'acquisizione del cliente (COCA)

# Contorno



- HOW DO YOU MAKE MONEY  
LET YOUR PRODUCT?
- 15 Design a business model
  - 16 Set pricing framework
  - 17 Calculate the lifetime value of all acquired customers (LTV)
  - 18 Calculate the cost of customer acquisition (COCA)



# Sezione 7 Obiettivi di apprendimento

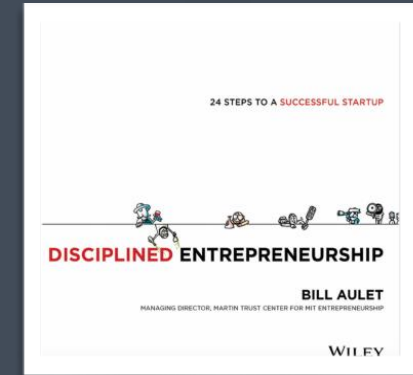


Dopo aver frequentato questo modulo, studiando i suoi casi di studio e le assegnazioni di lettura, e guardando i video suggeriti si dovrebbe essere in grado di:

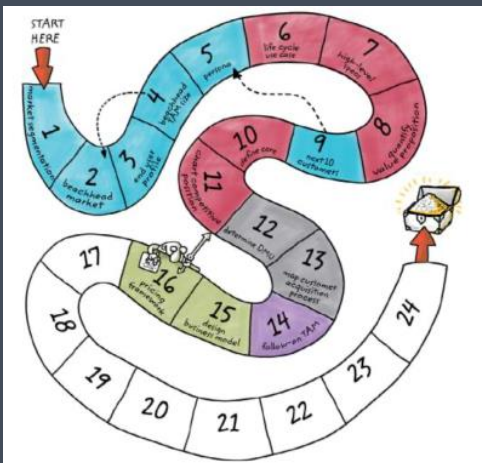
- Comprendere e spiegare i concetti e le sfide del prezzo del prodotto.
- Esplorare e sviluppare i framework dei prezzi (passaggio 16).
- Descrivere, analizzare e valutare il valore di vita di un cliente acquisito (passaggio 17).
- Comprendere il significato di Customer Acquisition (COCA), analizzare e calcolare COCA.



## Sezione 7: Prezzi, LTV e COCA



# Passo 16: Quadro dei prezzi



- **Che c'e'?**

- Determina un framework per **testare i prezzi per il tuo nuovo prodotto** e prendi una decisione su quale sarà il **prezzo iniziale**.
- Crea una strategia first-pass che ti permetterà di calcolare il **Valore Vitale di un Cliente Acquisto**, che insieme al **Costo dell'Acquisizione del Cliente** è una variabile importante che indica la **redditività** della tua attività.

- **Perché?**

- Piccoli cambiamenti nei prezzi possono avere un impatto enorme sulla tua redditività.

- **Per saperne di più...**

*Ora che hai un modello di business, è il momento di prendere decisioni iniziali **sui prezzi**. Ancora una volta, guarda sempre questo dal punto di vista del cliente e non solo dal tuo. Considera anche la concorrenza quando stabilisci la tua strategia di prezzo.*

# Passo #16: Quadro dei prezzi

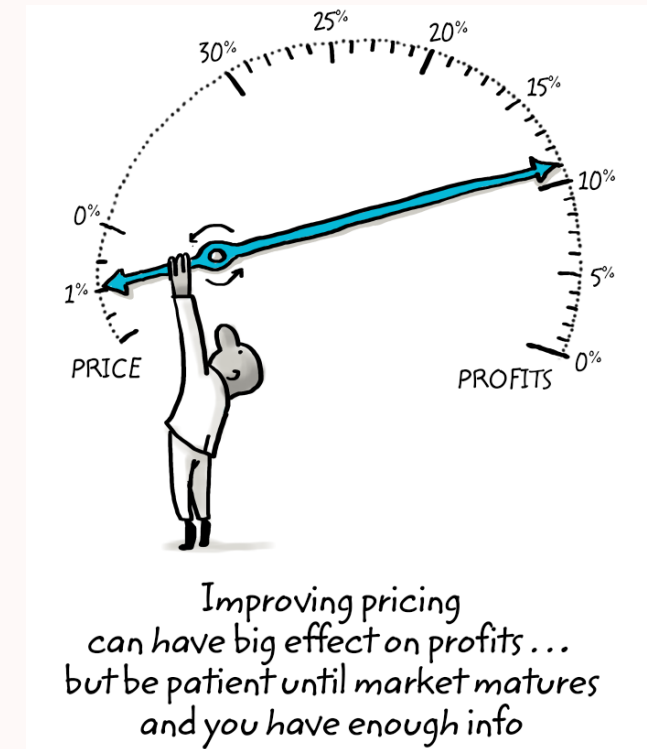
- **Come si fa?**

- Utilizza il tuo Quantified Value Proposition e il tuo Business Model per determinare un framework di primo passaggio appropriato per i prezzi del tuo prodotto.
- Un processo iterativo e continuo in cui si inizia ad un certo punto che è la migliore ipotesi per quel momento e poi si spirale sempre più vicino a una risposta migliore.



# L'importanza

- Il framework dei prezzi è estremamente importante per influenzare la tua redditività, quindi è importante che tu prezzi correttamente il tuo prodotto.
- Per le aziende del Global 1200, **un prezzo superiore dell'1 % porterebbe ad un aumento dell'11 % dei profitti complessivi**, perché: Naturalmente, c'è sempre un limite superiore al tuo prezzo a causa della dinamica dell'unità Decision-Making, del processo di acquisizione di un cliente pagatore e del ciclo di vendita.
- Il framework dei prezzi è il tuo tentativo di trovare un equilibrio tra attrarre il maggior numero di entrate possibile e attirare il maggior numero di clienti possibile.



# Concetti di base dei prezzi

- I costi non dovrebbero essere un fattore nel determinare il prezzo.
- Utilizzare la DMU e il processo per acquisire un cliente pagato per identificare i punti di prezzo chiave.
- Comprendere i prezzi delle alternative del cliente.
- Diversi tipi di clienti pagheranno prezzi diversi.
- Sii flessibile con i prezzi per i primi tester e i "clienti Lighthouse".
- È sempre più facile abbassare il prezzo che aumentare il prezzo.

- Imposta i tuoi prezzi in base al valore che il cliente ottiene dal tuo prodotto, piuttosto che sui tuoi costi.
- Le strategie basate sui costi quasi sempre lasciano soldi sul tavolo.
  - Nel software, ad esempio, il costo marginale (il costo di produrre un'altra copia del software) è praticamente nullo, quindi il prezzo basato sul costo renderebbe estremamente difficile fare soldi.
- Invece, usa la tua [Quantified Value Proposition](#), determina la quantità di valore che il cliente riceve dal tuo prodotto e [carica una frazione di quella](#). La frazione esatta dipende dalla concorrenza e dall'industria, ma:
- Il [20 % tende ad essere un punto di partenza ragionevole](#), lasciando l'80 % del valore per il cliente, che sta assumendo un rischio incorporando il prodotto nella propria infrastruttura.
- Alcune aziende, come Microsoft e Intel, sono state in grado di sfruttare posizioni monopolistiche per ottenere un prezzo ancora più elevato, ma i guadagni a breve termine attraverso questa strategia possono creare problemi a lungo termine per la tua attività se i tuoi clienti pensano che li stai ingoiando e altre aziende emergono con prodotti diversi o a basso prezzo.

# Costo vs Prezzo: Commenti e commenti

- La percentuale di valore del cliente che puoi acquisire con i tuoi prezzi dipende dal tuo **modello di business** e dalla quantità di **rischio che stai spingendo sul tuo cliente**.
- Un modello di abbonamento mensile, in cui un cliente sta pagando nel tempo, ma può anche annullare in qualsiasi momento, ti permetterà di avere un **prezzo superiore** a un modello di addebito anticipato, in cui il cliente si sta assumendo **ulteriori rischi** pagando per intero il prodotto prima di sapere quanto sarà vantaggioso per loro il prodotto. Se i costi arrivano nelle conversazioni sul tuo prodotto, chiarisci che il tuo prezzo non è basato sul costo. Trasforma immediatamente la discussione su quanto valore crei per il cliente.
- **"Il mio business è molto semplice. I miei clienti mi danno due dollari e ne tornano dieci. Ecco perché abbiamo tanto successo"** (Steve Walske) **Non dare i tuoi numeri di costo a chiunque** non abbia un reale bisogno di sapere. Sicuramente non dirlo al tuo gruppo di vendita!
  - Qualsiasi buon venditore utilizzerà tutte le loro risorse per effettuare una vendita, anche se ciò significa ridurre il prezzo ai costi. Questa mentalità è infatti il motivo per cui li hai assunti, li ami e ciò che li rende efficaci.
  - Se ti apri a conversazioni sui costi, questo può portare a conversazioni inappropriate sui tuoi prezzi, il che porterà a una diminuzione del morale, della produttività e potenzialmente della redditività.

# Identificare i punti chiave di prezzo

- L' **unità decisionale** e il **processo di acquisizione di un cliente pagato** forniscono **funziona il budget del cliente**.
- Conoscere i limiti dell'autorità di acquisto di un individuo può aiutare a ridurre



su **come**

vendita.

- Un esempio di utilizzo di queste informazioni per informare il vostro prezzo viene da Kinova di Montreal, Quebec.
  - Kinova vende il braccio robotico di assistenza Jaco per disabili su sedia a rotelle.
  - Quando Kinova è entrato nel mercato nei Paesi Bassi, le ricerche di mercato primarie hanno rilevato che i consumatori potevano essere rimborsati fino a **EUR 28.000** dalla loro assicurazione sanitaria per l'acquisto del prodotto.
  - Se il prezzo superasse i 28,000 EUR, Kinova avrebbe bisogno del consumatore di pagare l'importo extra fuori tasca, creando attriti nel processo di vendita.
  - Nonostante una proposta di valore estremamente forte che avrebbe potuto sostenere un prezzo più elevato, Kinova ha valutato il suo prodotto a EUR 28.000, che **ha drasticamente diminuito la durata del ciclo di vendita dell'azienda** e il **costo dell'acquisizione dei clienti**.
  - Di conseguenza, l'azienda ha rapidamente aumentato le vendite e ha goduto di una quota di mercato molto più grande di quella che avrebbe se avesse valutato il prodotto ad un importo superiore.

# Prezzi delle alternative del cliente

- È imperativo capire, dal punto di vista del cliente, i **prodotti alternativi disponibili** e **quanto il cliente pagherebbe per ciascuno**, incluso lo **status quo** del cliente.
- Ricerca **attentamente quali altre alternative** otterrebbero benefici simili per il cliente, quali sono i **prezzi** di quelle alternative e **quanto è migliore** la tua soluzione.
- La raccolta e l'analisi dei dati sono molto critiche in questa fase.

# Prezzi diversi per pagare diversi tipi di cliente

La cattiva notizia è che venderai la metà di quante ne pensi. Ma la buona notizia è che sarai in grado di vendere al primo gruppo di acquirenti a due volte il prezzo che pensi di voler.

- Diversi tipi di clienti pagheranno importi diversi, a seconda di quanto presto o tardi stanno acquistando rispetto ad altri clienti.
- Una strategia di pricing differenziata e una struttura per questi segmenti di clienti distinti significheranno profitti notevolmente più elevati per la tua attività.

- **Gli appassionati di tecnologia** sono le prime persone ad acquistare un prodotto. Amano la tecnologia e compreranno uno di tutto. Alcuni sono consumatori, mentre altri lavorano in laboratori di ricerca e sviluppo universitari, laboratori nazionali o aziende come General Electric.
  - Ne compreranno solo uno (quindi la metà del numero che ti aspetti) ma dal momento che vogliono averlo subito, prima di chiunque altro, sono disposti a pagare un prezzo molto più alto (da cui il doppio del prezzo).
- **I primi utilizzatori** sono anche prezzo-inelastico, ma sono molto interessati a sentirsi come se avessero ottenuto un accordo speciale e richiederanno molta attenzione e un servizio extra; quindi assicurati di inserirlo nel tuo modello di prezzo.
- **La maggioranza precoce** (pragmatisti) è dove vi renderete una grande e veramente scalabile azienda. Questo è il punto di prezzo a cui la maggior parte di noi pensa quando parliamo e pianifichiamo una strategia di pricing.
- **La maggioranza tardiva** (i conservatori) è più avanti nel processo e la tua strategia di prezzo sarà molto chiara a quel punto; a loro piacciono i piani ben definiti e conservatori.
- **I laggards/ scettici** arrivano così tardi nel processo che potresti aver già venduto la tua azienda a questo punto.



# I primi tester e i clienti "Lighthouse Customers".

- I **primi tester** collaboreranno con te per migliorare il tuo prodotto
- I **clienti Lighthouse** influenzano fortemente le decisioni di acquisto di altri nel settore.
  - Questi clienti possono aiutarti a creare casi di studio o a fare seminari in loco in cui puoi promuovere il tuo prodotto, o comunque essere forti riferimenti sul mercato.
- Consentire **flessibilità sui prezzi** con questi due gruppi di clienti. **Come si fa?**
  - **Sconto** su un costo anticipato o attraverso un periodo di prova **gratuito o a basso costo**.
- Tuttavia, **non dare loro il tuo prodotto** e **non scontare alcun flusso di entrate in corso**. **Perché?**
  - Questo segnalerebbe che il tuo prodotto ha un valore molto basso, impostando un precedente pericoloso.
- Chiedi ai clienti iniziali di firmare un accordo in cui i loro **termini di prezzo siano mantenuti riservati** e siano fermi con altri clienti successivi che cercano di garantire gli stessi termini di prezzo.
  - Non vuoi che le tue prime offerte una tantum definisca la tua strategia generale dei prezzi.
- Inoltre, se hai la possibilità di sconti su hardware o software, **preferisci scontare l'hardware** e **tenere la linea sui prezzi del software**.
  - I clienti possono comprendere più facilmente il valore dell'hardware rispetto al valore del software e sarà più facile ristabilire prezzi hardware più elevati invece di ristabilire i prezzi del software.

# Prezzo di vendita: Più facile da cadere che alzare

- E 'meglio per il **prezzo alto e offrire sconti** inizialmente, piuttosto che **prezzo troppo basso e trovare che è necessario aumentare** il prezzo più tardi.
- Di solito, i **primi clienti hanno budget più grandi rispetto ai clienti successivi che hanno maggiori** probabilità di accettare tecnologie meno che tagliate in cambio di un prezzo inferiore.
- Inoltre, troverete difficile convincere i clienti ad accettare un prezzo più alto quando sono abituati a pagare un prezzo più basso.
- A volte, un aumento di prezzo è necessario in quanto si impara di più sul mercato, ma **gli aumenti di prezzo di successo non avvengono frequentemente**.

# Caso di studio: Helios

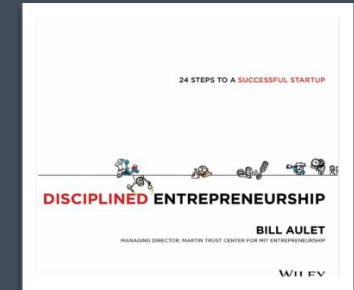


- Sviluppare una **nuova entusiasmante tecnologia a film sottile che cattura l'energia solare e potrebbe rilasciare l'energia su richiesta.**
- **Mercato delle teste** di spiaggia: finestre di decodificazione a distanza sulle flotte aziendali e governative di automobili.
- Alternative primarie: gli autisti che decidono manualmente le loro singole auto o i dipendenti della manutenzione che distribuiscono manualmente una flotta.
  - Anche le norme e i desideri dell'Unione dovevano essere inclusi. Per arrivare a una buona ipotesi istruita sui prezzi, il team ha dovuto comprendere chiaramente la sua **Quantified Value Proposition**, così come le qualità razionali ed emotive dell'unità Decision-Making.
- Il team ha creato un framework di prezzi di primo passaggio, e poi una volta calcolato il loro valore a vita di un cliente acquisito e il costo dell'acquisizione dei clienti in fasi successive, sono tornati indietro e hanno rivisto il loro framework dei prezzi in base a tali calcoli.
- Nel quadro dei prezzi rivisto, hanno fissato il prezzo a **\$ 100 per unità**, che fornirebbe \$ 100K nel primo anno di vendite (in base alla dimensione media del parco veicoli del cliente target di 1.000). Con un fatturato medio del 20 % della flotta, ne deriverebbero 20 mila dollari l'anno dopo.
- Hanno confrontato la loro tecnologia con la colorazione delle finestre, concludendo che i clienti avrebbero giudicato i loro prezzi rispetto a ciò che erano abituati a pagare per la tintura. La strategia ha anche discusso una strategia di sconto per i clienti pilota per avviare il passaparola positivo.

# Riepilogo

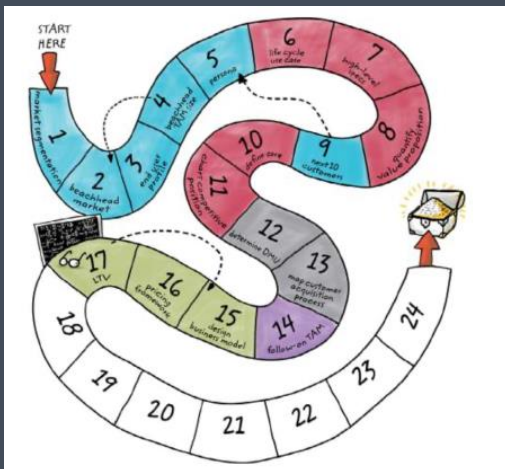


- Il prezzo consiste principalmente nel determinare quanto valore il cliente ottiene dal tuo prodotto e catturare una frazione di quel valore per la tua attività.
- I costi sono irrilevanti per determinare la struttura dei prezzi.
- Sarai in grado di addebitare un prezzo più alto ai primi clienti rispetto ai clienti successivi, ma essere flessibili nell'offrire sconti speciali, una tantum, per selezionare i primi tester e i clienti del faro, in quanto saranno molto più vantaggiosi per il successo del tuo prodotto rispetto al cliente iniziale medio.
- A differenza del tuo modello di business, i prezzi cambieranno continuamente, sia a seguito delle informazioni raccolte che man mano che progredisci durante i 24 passaggi, sia in risposta alle condizioni di mercato.

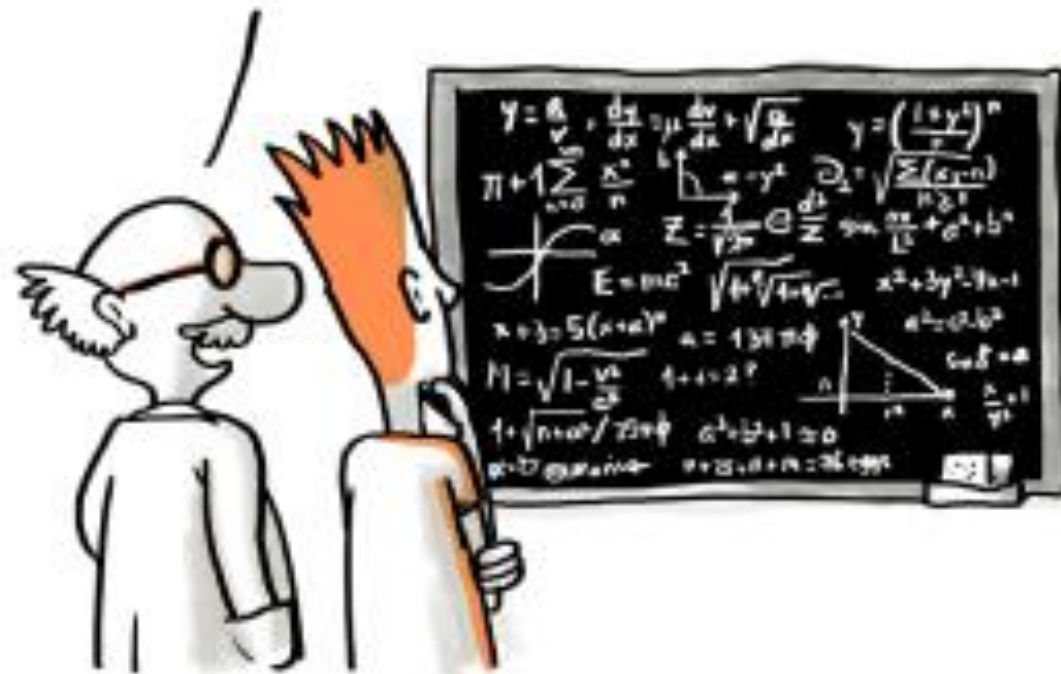


## Sezione 7: Prezzi, LTV e COCA

# Passo 17: Calcolare il valore di vita (LTV) di un cliente acquisito



Don't worry,  
entrepreneurial math  
is much simpler.  
If the LTV does not equal  
3 times the COCA,  
none of this matters!



# Passo #17: Calcolo di LTV

## • Che c'e'?

- Aggiungi le entrate che puoi aspettarti di ricevere da un singolo cliente.
- Sconti le entrate in base a quanto ti costerà rimborsare gli investitori nel tempo.
- Puoi acquisire clienti ad un costo che è notevolmente inferiore al loro valore sarà per la tua nuova impresa nel corso della vita del cliente?

## • Perché?

- Determina quanto sarà redditizia la tua attività nel mercato delle teste di spiaggia.
- L'LTV funge da punto di controllo fondamentale sia per determinare quanto sia fattibile l'attività, sia per essere sicuri di capire chiaramente cosa guiderà la sostenibilità e la redditività del business in modo da rimanere concentrati in futuro.

# Caso di studio: Pets.com



- Azienda fondata nell'agosto 1998 per vendere prodotti su Internet ai consumatori per i loro animali domestici.
- Il concetto: le persone hanno speso un sacco di soldi per i loro animali domestici; L'azienda potrebbe catturare quelle vendite e diventare molto grande e redditizia con un nuovo modello di business che non comportava i costi di manutenzione dei negozi al dettaglio.
- Raccolto milioni di dollari dagli investitori, sito web aggressivamente pubblicizzato, clienti acquisiti.
- Nessuna analisi rigorosa dell'economia unitaria effettuata:
  - A causa del basso margine sui prodotti che stavano vendendo e dei costi molto elevati di acquisizione dei clienti, l'azienda stava perdendo denaro con ogni nuovo cliente catturato.
  - La società stava sanguinando denaro, ma la direzione ha detto che era semplicemente una questione di volume, che quando la base di clienti era abbastanza grande, l'azienda sarebbe stata positiva ai flussi di cassa.
  - Si trattava di un buon pensiero piuttosto che di un'autentica analisi economica perché la direzione non aveva sviluppato un percorso chiaro per aumentare la LTV, né aveva sviluppato un percorso chiaro per ridurre significativamente il COCA.
  - Quindi il sanguinamento di denaro è appena aumentato man mano che hanno avuto più clienti.
- Presto gli investitori si resero conto che la matematica per Pets.com non funzionava. Nel novembre 2000, la società è stata chiusa e le attività sono state liquidate.
- Erano stati persi 300 milioni di dollari di denaro investitore.



# Caso di studio: Gruppo di lavoro



- Groupon è un mercato di e-commerce americano in tutto il mondo che collega gli abbonati con i commercianti locali offrendo attività, viaggi, beni e servizi in 15 paesi.
- Modello di business:
  - In origine Groupon offriva una singola offerta al giorno. Per attivare l'accordo, un certo numero di persone dovrebbe acquistare. Queste offerte giornaliere erano disponibili per 24 ore e le prime offerte includevano pizze due per uno e 50 % di sconto presso i rivenditori locali. Una volta attivato un accordo, chiunque lo avesse acquistato riceverà un voucher che potrebbe essere riscattato in seguito.
  - Questo rischio ridotto per i rivenditori, che possono trattare i coupon come sconti quantitativi e strumenti di promozione delle vendite.
  - Nei primi anni prima che le divisioni delle entrate cominciassero ad aggiustarsi se necessario, Groupon ha fatto soldi mantenendo circa la metà dei soldi che il cliente paga per il coupon. Più recentemente questa divisione potrebbe variare a seconda di molti fattori.

# Caso di studio: Gruppo di lavoro



- L'azienda ha sfruttato la pubblicità passaparola attraverso i social media per diventare un'azienda in rapida crescita in termini di entrate.
- Nel mese di ottobre 2010, Groupon era disponibile in 150 città del Nord America e 100 città in Europa, Asia e Sud America, e aveva 35 milioni di utenti registrati.
- Alla fine di marzo 2015, Groupon ha servito più di 500 città in tutto il mondo, quasi 48,1 milioni di clienti attivi e contava più di 425.000 offerte attive in 48 paesi.
- Tuttavia:
  - Groupon non aveva stabilito un Core vitale, quindi con l'aumentare della concorrenza, il suo LTV probabilmente sarebbe andato giù e il suo COCA sarebbe salito mentre combatteva in un mercato affollato per trovare più clienti.

# Caso di studio: Gruppo di lavoro



recode

Groupon all-time stock chart



Source: [Yahoo Finance](#)

recode



University of Cyprus  
Department of Computer Science



- È molto importante capire **cosa guida** il valore di LTV:
  - i fattori sottostanti in modo da poter comprendere i rischi
  - come si può aumentare LTV nel tempo.
- Questo ti aiuterà anche quando ottieni veri clienti paganti e devi analizzare cosa è il loro LTV e come è di tendenza.

# Input chiave per il calcolo LTV

- One-time Revenue Stream, se del caso.
  - In genere, se c'è una carica iniziale per il tuo prodotto, è una fonte di entrate una tantum.
- Flussi ricorrenti delle entrate, se del caso.
  - Le spese di abbonamento e manutenzione, così come i ripetuti acquisti di materiali di consumo, sono tutti ricavi ricorrenti.
- Opportunità di ricavo aggiuntive.
  - Se ci sono opportunità di "upsell" il cliente, in cui il cliente acquista prodotti aggiuntivi con il minimo sforzo aggiuntivo dal tuo team di vendita, includi questi come flussi di entrate.
  - Ricorda di considerare il DMU e il ciclo di vendita che hai calcolato in precedenza. Sottovalutare uno di questi potrebbe portare a una visione distorta.

# Input chiave per il calcolo LTV

- **Margine lordo per ciascuno dei tuoi flussi di entrate.**
  - Questo è il **prezzo del tuo prodotto meno il costo di produzione di un singolo prodotto**. I costi non comprendono i costi di vendita e di marketing o le spese generali come le spese di ricerca e sviluppo o le spese amministrative.
- **Tasso di ritenzione.**
  - Per ogni flusso di entrate ricorrenti, questa è la percentuale di clienti che continuano a pagare la commissione ricorrente per il prodotto. Di solito espresso come un tasso mensile o un tasso annuale. (Il contrario è il "**tasso di churn**", che è il % dei clienti che perdi.)
  - Supponiamo, per semplicità, che una volta che il cliente ha smesso di pagare una tassa ricorrente, il cliente non sarà più ricettivo all'up-selling. Non presumere che su un contratto pluriennale o multimese i clienti effettueranno tutti i loro pagamenti. La risoluzione anticipata di un contratto da parte del cliente dovrebbe essere incorporata nel tasso di ritenzione.
- **La vita del prodotto.**
  - Per ogni flusso di entrate una tantum, questo è il periodo di tempo che ci si aspetta che il prodotto duri prima che il cliente debba acquistare una sostituzione o interrompere l'uso del prodotto.

# Input chiave per il calcolo LTV

- Tasso di acquisto del prodotto successivo.
  - Per ogni flusso di entrate una tantum, questa è la **percentuale di clienti che compreranno un prodotto sostitutivo da te** quando il prodotto attuale avrà raggiunto la fine della sua vita.
- Costo del tasso di capitale per il tuo business.
  - Espresso come tasso annuale, questo è **quanto ti costa, in debito o equity, per ottenere denaro dagli investitori per la tua attività**.
  - Per un nuovo imprenditore che manca di un track record e sta appena iniziando, il numero appropriato è molto probabilmente **tra il 35 e il 75 % all'anno**.
  - Questo numero è così alto perché un investitore ti dà soldi che non può tornare indietro per anni alla volta (un investimento illiquido). L'investitore sta anche assumendo un grande rischio perché sei un business nuovo di zecca. Questi due fattori significano che gli investitori ti faranno pagare un bel premio per il capitale.

# Considerazioni di calcolo LTV

- L'LTV è il **valore attuale netto dei tuoi profitti dall'anno 0 all'anno 5**.
- Come azienda nuova di zecca, calcolerai **l'LTV su un periodo di cinque** anni.
  - Quando si proiettano più di cinque anni, il costo combinato del capitale per una startup è così alto che nega il valore che il tuo cliente ti fornisce oltre cinque anni.
  - Il cliente ha ancora valore per te oltre cinque anni, ma devi anche considerare il costo del tasso di capitale nel calcolo.



- Il **valore attuale netto** è il valore attuale dei flussi di cassa al tasso di rendimento richiesto del progetto rispetto all'investimento iniziale.
- Guardando tutti i soldi che ti aspetti di fare dall'investimento e traducendo questi **rendimenti in dollari di oggi**, puoi decidere se il progetto vale la pena.

$$\text{Net Present Value} = \sum \frac{\text{Year } n \text{ Total Cash Flow}}{(1 + \text{Discount Rate})^n}$$

Where “n” is the year whose cash flow is being discounted.

- Il **tasso di sconto** sarà specifico dell'azienda in quanto è correlato a come l'azienda ottiene i suoi fondi.
- È il tasso di rendimento che gli investitori si aspettano o il costo di prendere in prestito denaro. Se gli azionisti si aspettano un rendimento del 12 %, questo è il tasso di sconto che la società utilizzerà per calcolare NPV. Se l'impresa paga interessi del 4 % sul suo debito, allora può utilizzare quella cifra come tasso di sconto.

# Considerazioni di calcolo LTV

- Per ogni flusso di entrate, utilizzare il **marginale lordo** e il **tasso di ritenzione** per calcolare il **profitto** per il primo anno che il cliente acquista il prodotto da voi ("Anno 0"), così come i successivi cinque anni.
- Quindi, **il profitto totale in tutti i flussi di entrate** per ogni anno.
- Calcola il **valore attuale al di sopra del costo del capitale**, che riduce il profitto per tenere conto del fatto che i tuoi investitori dovranno recuperare con interesse il loro investimento nella tua attività.
- Il valore attuale per l'anno 0 è pari ai profitti di quell'anno. Per calcolare il valore attuale degli utili di ogni anno oltre l'anno 0, utilizzare la seguente formula:

$$\text{Valore attuale} = \text{profitto} \times (1 - \text{costo del tasso di capitale})^t$$

dove t = numero di anni dopo l'anno 0.

# Considerazioni di calcolo LTV

- L'LTV solo non ti dirà quanto sia attraente la tua attività; è inoltre necessario calcolare il COCA.
- Un LTV di \$ 10.000 per cliente è ottimo se il tuo COCA è \$ 1.000 per cliente, ma è povero se il tuo COCA è \$ 50.000 per cliente.
  - Consulta il blog David Skok di VC capitalista [www.forentrepreneurs.com](http://www.forentrepreneurs.com) per maggiori informazioni.
- Per le aziende software as a service (SaaS), Skok ritiene che una buona regola empirica per **il rapporto tra LTV e COCA dovrebbe essere da 3 a 1**:
  - Coca non include molti altri costi nella tua attività come ricerca e sviluppo, finanza e amministrazione e altre spese generali (per non parlare del profitto). Pertanto, è necessario prevedere un'indennità significativa per questi fattori.
  - Di solito c'è anche un po' di ottimismo eccessivo incorporato nei calcoli LTV e COCA nonostante i tuoi maggiori sforzi per renderlo reale, quindi un rapporto 3:1 assicura che ci sia molto spazio per errori.
  - Una nuova impresa è un sistema altamente variabile, quindi avere un alto rapporto di 3:1 o superiore ti assicurerà di avere la capacità di gestire nei momenti difficili in cui accade l'inaspettato (ad esempio, ritardi del prodotto, reazione competitiva, recessione).

# Esempio di calcolo LTV



- Calcola l'LTV sulla base di un'ipotetica società che fa un "widget".
- Nel modello di business, c'è una carica una tantum per il widget, con una carica annuale ricorrente per la manutenzione.

# Supposizioni



- Entrate una tantum: Il widget ha un prezzo di \$ 10.000.
- Entrate ricorrenti: Tassa annuale di manutenzione del 15 % del prezzo del widget dopo un periodo di garanzia di sei mesi. La commissione sarebbe quindi \$ 750 nell'anno 0 e \$ 1.500 negli anni successivi.
- Ulteriori opportunità di guadagno: Non c'è niente.
- Margine lordo per ciascun flusso di entrate:
  - Descrizione del widget: IL 65 %.
  - Manutenzione: 85 %.
- Tasso di ritenzione:
  - Manutenzione: 100 % all'anno nel primo anno;
  - 90 % all'anno negli anni successivi.
- Vita del prodotto: Cinque anni.
- Tasso di acquisto del prodotto successivo: Il 75 % dei clienti che stanno ancora pagando la tassa di manutenzione al momento del prossimo acquisto del prodotto.
- Costo del tasso di capitale: IL 50 %.

# Principali driver di LTV



- **Costo molto alto del capitale** che le nuove aziende hanno perché la loro limitata capacità di attrarre investimenti diventa molto costosa.
  - Ciò significa che i *profitti di domani sono molto meno preziosi dei profitti di oggi*.
  - Questo rende l'abbonamento e i modelli di business dei consumabili non così chiari come si potrebbe pensare.
- **Margine di profitto lordo per** i vari flussi di entrate
- **Tasso di fidelizzazione dei clienti.** In genere è più economico mantenere un cliente esistente piuttosto che trovarne uno nuovo, rendendo questo un grande punto di leva.

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875
Revenue time series: Maintenance						
Price of yearly maintenance contract	\$750	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$750
Retention rate	100%	90%	90%	90%	90%	<i>n/a (see next product purchase rate)</i>
Cumulative retention rate	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
Cumulative retention rate = $r^t$ where $r$ = retention rate and $t$ = no. of years after year 0						
Next product purchase rate						75%
Gross margin for maintenance	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Profit from maintenance	\$637.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$313.65
Sum of profits	\$7,137.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$5,188.65
Cost of capital rate	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Net present value factor	100%	50%	25%	12.5%	6.25%	3.125%
Net present value factor = $(1 - r)^t$ where $r$ = cost of capital rate and $t$ = no. of years after year 0						
Present value above cost of capital	\$7,137.50	\$573.75	\$258.19	\$116.19	\$52.28	\$162.15
Net present value of profits (LTV)	\$8,300.06					

Master in Intelligenza Artificiale per le Carriere nell'UE (MAI4CAREU)

# Note e note



- Il fattore più importante che gli imprenditori inizialmente trascurano nel determinare il valore a vita dei loro clienti, è il **costo del capitale**.
  - Se hai accesso a capitale a basso costo, può fare una grande differenza.
- Quando gli imprenditori fanno questo calcolo, di solito sono sorpresi di **quanto sia basso il valore di vita di un cliente** per la loro attività.
- Oltre a LTV, è necessario conoscere il numero assoluto del flusso di entrate e gli utenti negli anni fuori.
- Questo sarà un fattore determinante nel valore del bene che hai creato, il che renderà molto più facile per te ottenere denaro a basso costo e potenzialmente farti un obiettivo di acquisizione attraente e prezioso.
- Operare con numeri reali e capire cosa guida quei numeri!



# Considerazioni importanti



- **La decisione del modello di impresa.** La tua scelta può influenzare notevolmente il tuo LTV e la quantità di entrate che guadagni.
  - I modelli ricorrenti di ricavi come i modelli di sottoscrizione spesso aumentano le entrate ma richiedono capitale aggiuntivo dagli investitori in anticipo, e quindi hanno un costo molto elevato del capitale.
  - Una carica una tantum in anticipo può ridurre la quantità di capitale necessario per iniziare, ma non è così redditizia su base continuativa.
- **LTV riguarda il profitto, non le entrate.** Il margine lordo e il costo dei tassi di capitale sono parte integrante della determinazione di un LTV accurato. L'errore più comune che gli imprenditori commettono sui calcoli LTV è che semplicemente calcolano i flussi di entrate; ma **è il profitto che conta.**
- **I costi generali non sono trascurabili.** Per semplificare il calcolo della TVL, i costi generali (R & S e spese amministrative) non sono inclusi nella determinazione del margine lordo di un prodotto; ma per tener conto di questo, l'LTV deve essere sostanzialmente superiore al COCA.
  - I costi generali possono essere ripartiti sulle unità totali di un prodotto venduto; quindi, mentre il volume venduto sale, il costo complessivo per articolo diminuisce.

# Caso di studio:

## Helios



- Hanno stabilito che il prezzo dovrebbe essere di \$ 100 per unità. Questo prezzo (il prezzo netto previsto dopo gli sconti) includeva la copertura della finestra e il software per controllare da remoto il deicer su uno smartphone per un anno.
- In base al loro modello di business, alle decisioni sui prezzi e alla ricerca su quanto il cliente medio avrebbe acquistato in una transazione tipica, il team ha determinato che le entrate annuali per cliente nel primo anno sarebbero state di \$ 100.000.
- La tipica flotta di clienti che hanno preso di mira aveva 1.000 veicoli (alcuni avevano di più e alcuni avevano meno, ma 1.000 era la dimensione media della flotta del loro mercato di riferimento) e quindi il fatturato netto \$ 100K per nuovo cliente stima per il primo anno.
- Negli anni successivi, una media del 20 % della flotta sarebbe stata sostituita, quindi i nuovi veicoli avrebbero bisogno di rivestimento per essere applicato, fornendo un flusso di entrate ricorrenti.

# Ipotesi di LTV



- Aumento del prezzo del 5 % ogni anno
- Tasso di rinnovo del cliente del 90 % (un'ipotesi aggressiva)
- 97 % margine lordo perché ci saranno ulteriori costi marginali di servizio e manutenzione per ogni flotta
- Costo del capitale del 40 %, poiché l'azienda ha accesso ad alcuni fondi a basso costo per iniziare

**Table 17.2** Lifetime Value Calculations for Helios  
Numbers may not add up exactly to LTV per Fleet due to rounding.

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue per Year (Assumes 5% Yearly Price Increase) =	\$ 100,000	\$18,900	\$17,861	\$16,878	\$15,950	\$15,073
Gross Margin Profits from Revenues =	\$ 97,000	\$18,333	\$17,325	\$16,372	\$15,471	\$14,620
Net Present Value at Above Cost of Capital =	\$ 97,000	\$11,000	\$ 6,237	\$ 3,536	\$ 2,005	\$ 1,137
<b>NPV of Profit Stream or LTV per Fleet =</b>	<b>\$120,915</b>					
Pricing (Unit Price)	\$100	Business Model is a one-time charge with no recurring revenue				
Average Yearly Revenue per Fleet in Yr 1	\$100K					
Gross Margin	97%					
Price Increase per Year	5%					
Life of Product	5 years					
Retention Rate	90%					
Cost of Capital for Company (est.)	40%					

# Caso di studio

## Helios: Commenti e commenti



- Fai una grande vendita iniziale a una flotta e vai avanti, piuttosto che costruire un prodotto "appiccicoso" che abbia sfruttato i clienti esistenti felici per ottenere vendite aggiuntive.
- Raccogliere il pagamento più grande nel primo anno ==> incentivi deboli a continuare a lavorare con i clienti e ottenere ordini successivi per il 20 % del fatturato annuo dei veicoli.
- Il tasso di ritenzione del 90 %, sembra aggressivo sulla base delle esperienze di altre aziende.
- Sorprendente che l'LTV non fosse più alto; ma la scelta del modello di business e dei prezzi ha lasciato l'azienda con queste economie per LTV.
- Vendere una nuova flotta richiederebbe molto tempo, fatica e, infine, costi. Il COCA sarebbe superiore a \$ 30K e probabilmente superiore a \$ 50K a causa dell'elevato numero di chiamate di vendita richieste.
- Dopo che Helios ha fatto il loro calcolo LTV, hanno visto che avrebbero dovuto rivedere il loro modello di business e i prezzi per scoprire se c'era un modo migliore per monetizzare, così come potenzialmente espandere la loro proposta di valore aggiungendo più funzionalità e pensando a nuovi modi per sfruttare l'app per smartphone che avrebbe attivato il sistema di deicing sui veicoli.

# Caso di studio:

## Rocce dell'animale domestico



- Nel 1975, Gary Dahl inventò l'idea di un Pet Rock.
- Era un animale domestico che non richiedeva manutenzione e nessun costo dopo l'acquisto iniziale.
- Ha venduto per 3,95 dollari cias



*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*



# Calcolo LTV



- Entrate una tantum: Il widget ha un prezzo di \$ 3,95.
- Entrate ricorrenti: Non c'è niente.
- Ulteriori opportunità di guadagno: Non c'è niente.
- Margine lordo per le entrate una tantum (che è l'unico reddito): 25 per cento.
- Tasso di ritenzione: Non importa perché non c'è flusso di entrate e non compreranno di più.
- Vita del prodotto: Infiniti.
- Tasso di acquisto del prodotto successivo: 0 % (non comprerebbero di più — la battuta non scala).
- Costo del tasso di capitale: 50 per cento.
- Gary Dahl ha ottenuto \$ 1 per rock venduto e la società (in realtà solo Gary Dahl) ha guadagnato 1 milione di dollari.

# Riepilogo



- **Valore di vita di un cliente acquisito (LTV)**: il profitto che un nuovo cliente fornirà in media, scontato per riflettere l'elevato costo di acquisizione di capitale che una startup deve affrontare.
- È importante essere **realistici**, non **ottimisti**, quando si calcola LTV, e conoscere i **driver sottostanti** dietro LTV in modo da poter lavorare per aumentarlo.
- Confrontate l'LTV con il COCA.
- Un rapporto LTV: COCA di 3:1 o superiore è ciò che si intende per.



---

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000

---

Master in Intelligenza Artificiale per le carriere nell'UE (MAI4CAREU)

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%

Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
in Europa (MAI4CAREU)

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875

Master in Intelligenza  
Artificiale per le Carriere  
in Europa (MAI4CAREU)

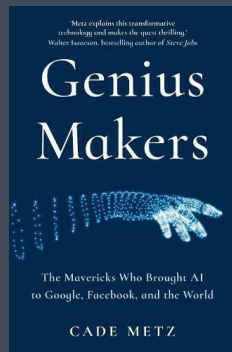
	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
<b>Revenue Time Series: Widget</b>						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875
<b>Revenue time series: Maintenance</b>						
Price of yearly maintenance contract	\$750	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$750
Retention rate	100%	90%	90%	90%	90%	<i>n/a (see next product purchase rate)</i>
Cumulative retention rate	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
Cumulative retention rate = $r^t$ where $r$ = retention rate and $t$ = no. of years after year 0						
Next product purchase rate						75%
Gross margin for maintenance	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Profit from maintenance	\$637.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$313.65

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
<b>Profit from widget</b>	<b>\$6,500</b>					<b>\$4,875</b>
Revenue time series: Maintenance						
Price of yearly maintenance contract	\$750	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$750
Retention rate	100%	90%	90%	90%	90%	<i>n/a (see next product purchase rate)</i>
Cumulative retention rate	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
Cumulative retention rate = $r^t$ where $r$ = retention rate and $t$ = no. of years after year 0						
Next product purchase rate						75%
Gross margin for maintenance	85%	85%	85%	85%	85%	85%
<b>Profit from maintenance</b>	<b>\$637.50</b>	<b>\$1,147.50</b>	<b>\$1,032.75</b>	<b>\$929.48</b>	<b>\$836.40</b>	<b>\$313.65</b>
<b>Sum of profits</b>	<b>\$7,137.50</b>	<b>\$1,147.50</b>	<b>\$1,032.75</b>	<b>\$929.48</b>	<b>\$836.40</b>	<b>\$5,188.65</b>

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875
Revenue time series: Maintenance						
Price of yearly maintenance contract	\$750	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$750
Retention rate	100%	90%	90%	90%	90%	<i>n/a (see next product purchase rate)</i>
Cumulative retention rate	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
Cumulative retention rate = $r^t$ where $r$ = retention rate and $t$ = no. of years after year 0						
Next product purchase rate						75%
Gross margin for maintenance	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Profit from maintenance	\$637.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$313.65
<b>Sum of profits</b>	<b>\$7,137.50</b>	<b>\$1,147.50</b>	<b>\$1,032.75</b>	<b>\$929.48</b>	<b>\$836.40</b>	<b>\$5,188.65</b>
Cost of capital rate	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Net present value factor	100%	50%	25%	12.5%	6.25%	3.125%
Net present value factor = $(1 - r)^t$ where $r$ = cost of capital rate and $t$ = no. of years after year 0						
<b>Present value above cost of capital</b>	<b>\$7,137.50</b>	<b>\$573.75</b>	<b>\$258.19</b>	<b>\$116.19</b>	<b>\$52.28</b>	<b>\$162.15</b>
<b>Net present value of profits (LTV)</b>	<b>\$8,300.06</b>					

Master in Intelligenza Artificiale per le Carriere nell'UE (MAI4CAREU)

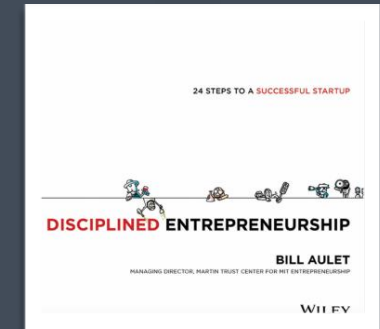
# LetturaIncarico



Leggi il libro "Genious Makers" di Cade Metz.

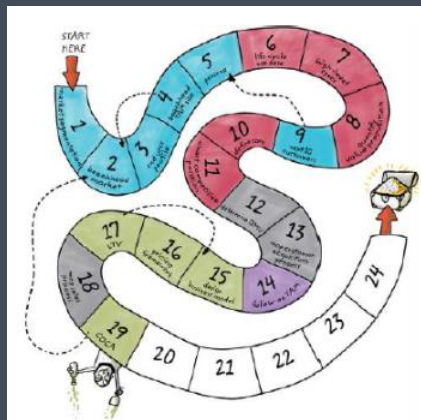
- Il capitolo affronta, tra l'altro, la costituzione e l'evoluzione dell'azienda OpenAI.
- Discutere e rispondere alle seguenti domande:
  - Come è stato stabilito il prezzo di mercato di DNNResearch?
  - Qual è il valore riflesso in quel prezzo?
  - Qual è stata la missione e il modello di business di OpenAI e come si è evoluta fino ad oggi?





## Sezione 7: Prezzi, LTV e COCA

# Passo 19: Calcolare il costo dell'acquisizione del cliente (COCA)







**Amiamo gli imprenditori e il loro ottimismo ma quasi sempre li acceca ai costi reali dell'acquisizione dei clienti.  
È essenziale fare calcoli realistici e quindi apportare aggiustamenti appropriati nel tempo.**

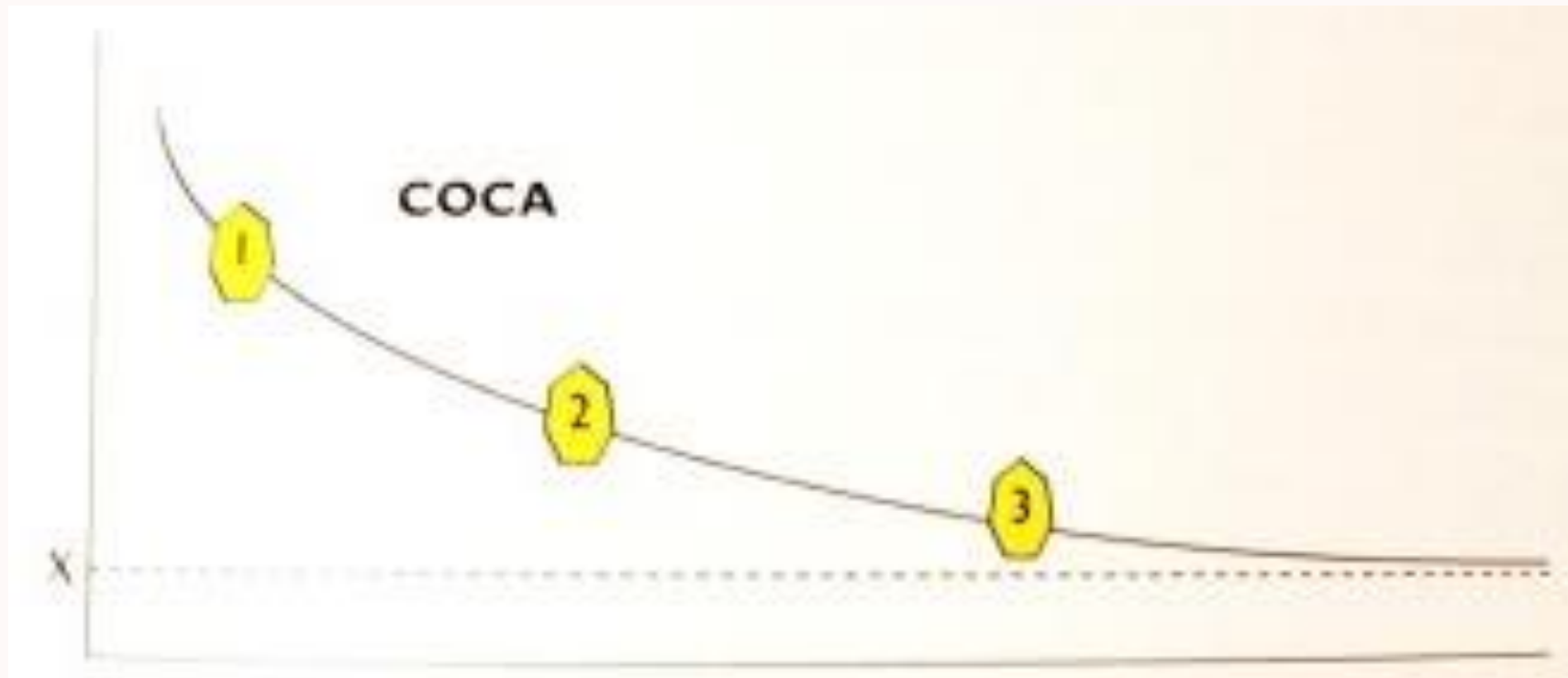
## • Perché?

- Il costo dell'acquisizione del cliente (COCA) è una metrica estremamente importante e può essere inizialmente difficile da comprendere e calcolare.
- Prestare molta attenzione ai dettagli per calcolarli correttamente. Richiede una notevole quantità di sforzo e di pensiero sistematico.
- In genere, nelle prime fasi del processo di vendita, il **COCA supera il valore di vita di un cliente acquisito**. Nelle imprese sostenibili, il **COCA diminuisce nel tempo** fino a quando non è significativamente inferiore a quello dell'LTV.
- Una delle **domande chiave** per la tua attività è **quanto tempo ci vorrà per il COCA per scendere sotto la LTV di un cliente**, perché fino a raggiungere quel punto, **la tua attività sta spendendo più soldi di quanto stia prendendo in**.

# È molto importante vedere COCA nel tempo

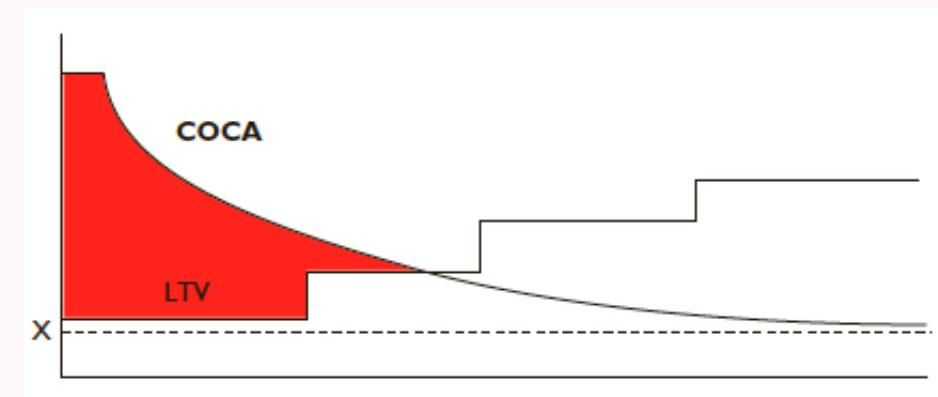
Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

- Inizierà molto in alto e poi dovrebbe scendere nel tempo



# Coca vs LTV

- In un business sostenibile, il costo dell'acquisizione dei clienti (COCA) **alla fine scenderà al di sotto** del valore di vita di un cliente acquisito (LTV).
- Durante la fase a lungo termine del processo di vendita **il COCA si livellerà**, e continuerà a richiedere un investimento continuo, ma costa meno della LTV del cliente.
- L'LTV **aumenterà** spesso anche nel tempo, a causa delle opportunità di **up-selling** con i clienti esistenti ("negative churn").
- Il potere dei prezzi a volte aumenterà anche, se il tuo prodotto diventa uno standard con poca concorrenza forte.
- Questa rappresentazione grafica ha un aumento LTV particolarmente aggressivo, che di solito non è il caso, ma aggiunge un po' di dramma al grafico. L'area rossa indica la tua bruciatura di denaro prima di raggiungere il flusso di cassa positivo.



## • Che c'e'?

- Coca include tutti i costi di vendita e marketing coinvolti nell'acquisizione di un singolo cliente medio in stato stazionario, anche quando un potenziale cliente sceglie di non acquistare il tuo prodotto.
- Il COCA **non include** costi di produzione fissi o spese al di fuori del reparto vendite e marketing, come ricerca e sviluppo, finanza e amministrazione o spese generali.
- In questo passaggio, calcolerai il tuo COCA per **tre periodi di tempo contigui**, dove il primo periodo inizia con i costi di vendita iniziali.
- Raffinerai il calcolo COCA man mano che andrai più avanti nel processo di vendita.

## • Come si fa?

- Scopri **quali fattori influenzano il tuo COCA**
- Assegnare valori realistici ai vari fattori, e
- Scopri quali azioni puoi intraprendere per garantire che il tuo COCA diminuisca nel tempo.

# Calcolo della Coca

- Esempio:
  - Stai vendendo un widget con un ciclo di vendita **di sei mesi**;
  - Ci vuole **un ventesimo del tempo di lavoro** del venditore per identificare, coinvolgere, tracciare, supportare, chiudere e riscuotere il pagamento per la vendita a un cliente;
  - Pagamento del venditore: **\$ 150.000 all'anno** se guadagnano il 100 % della loro quota (spesso chiamati guadagni on-target).
  - Supponiamo che il venditore soddisfi la sua quota.
- **Quanto costa pagare un venditore per acquisire un cliente?**

# Ciclo di vendita

- Il processo che le aziende subiscono quando vendono un prodotto a un cliente.
- Comprende tutte le attività associate alla chiusura della vendita.
- Molte aziende hanno diverse fasi e attività nel loro ciclo di vendita, a seconda di come lo definiscono.



# Calcolo della Coca

- Esempio:
  - Vendere un widget con un **ciclo di vendita di sei mesi**, e **ci vuole un ventesimo del tempo di lavoro del nostro venditore** per identificare, coinvolgere, tracciare, supportare, chiudere e raccogliere il pagamento per la vendita a un cliente.
  - Pagamento del venditore: **\$ 150.000 all'anno** se guadagnano il **100 %** della loro quota (spesso chiamati guadagni on-target).
  - Supponiamo che il venditore dedichi **1/20** del loro tempo alla chiusura di una vendita.
  - Supponiamo che il venditore soddisfi la sua quota.
- **Quanto costa pagare un venditore per acquisire un cliente?**

**\$ 3.750.**

- **È questo il COCA?**



# Come non calcolare il COCA?

- Il calcolo di cui sopra **non tiene conto di tutti gli altri costi** associati alla chiusura dell'accordo.
  - Il pacchetto di benefici del venditore (assistenza sanitaria, tempo di vacanza, 401 (k), ecc.) in genere ti costa l'equivalente del **25-30 % del loro stipendio**.
  - Ci sono costi per viaggi e intrattenimento, unità demo, supporto tecnico, bollette telefoniche, spese per fiere commerciali, campagne di marketing per generare lead, costi di dati Internet e altro ancora.
- Potremmo fare un'analisi bottom-up, esaminando accuratamente le ricevute e le fatture e assegnando le spese a ciascun cliente.
- Dobbiamo anche tenere conto delle altre spese associate all'avere un venditore: i mobili per ufficio, computer, Internet e spese telefoniche, il costo per affittare o acquistare l'edificio da cui lavora il venditore, e altro ancora.
- Diciamo che tutti questi costi, sommati e divisi per il numero di nuovi clienti, equivalgono ad altri **\$ 2.500 per cliente**.
- **Quindi il nostro COCA è in realtà  $\$ 3,750 + \$ 2.500 = \$ 6.250$ ?**
- **No, no!**

# Come non calcolare il COCA?

- Se il venditore chiude il **100 %** delle vendite su cui lavora e ha bisogno di 1/20 del loro tempo per chiudere una vendita con un ciclo di vendite di 6 mesi, questo ammonta a **20 vendite per un ciclo di vendite di sei mesi**.
- Questa ipotesi è estremamente improbabile perché **nessun venditore chiude ogni accordo**.
- Se un venditore chiude anche il **50 %** dei clienti che si impegna, probabilmente la persona viene pagata molto più di \$ 150.000 all'anno e quindi non lavorerebbe nella tua azienda.
- Anche supponendo che un venditore chiuda il **25 %** delle vendite, il che è molto aggressivo, il che significa che il venditore sta effettivamente vendendo **cinque unità durante ogni ciclo di vendita**, piuttosto che 20.
- Quindi, per ogni 1/4 del tempo di un venditore trascorso su un cliente che effettua un acquisto, un altro 3/4 del tempo del venditore viene speso con potenziali clienti che non acquistano.
- Questi costi devono essere presi in considerazione anche nel COCA.

# Come non calcolare il COCA?

- Una stima completamente accurata del costo per acquisire un nuovo cliente è difficile da progettare.
- Quello di cui possiamo essere sicuri è che stimare un COCA di \$ 6.250 sarebbe drammaticamente sottovalutato, e solo la punta dell'iceberg del costo COCA.
- Realisticamente, il COCA in questo esempio è probabilmente più vicino a **10-20 volte il numero**.



# Calcolo top-down del COCA

- Tabulare le **spese di vendita e di marketing aggregate per un periodo di tempo**; quindi dividi questo per il numero totale di nuovi clienti che acquisisci entro quel periodo di tempo.
- All'atto dell'aggregazione, includere i costi per tutti gli elementi chiave nel piano di vendita e marketing:
  - rappresentanti di vendita,
  - auto, viaggio e intrattenimento, telefono, Internet,
  - unità demo, supporto tecnico alle vendite, sviluppo di siti web,
  - consulenti,
  - fiere, immobili, supporto amministrativo, computer e così via.
- Calcola anche il **costo nel tempo che i dirigenti del team spendono per le vendite** in quanto questi sono costi molto reali e costosi.
- Questo calcolo richiede che tu **comprenda bene il tuo processo di vendita**. Non preoccuparti se il tuo calcolo non è esattamente corretto; ma assicurati di:
  - **arruolare una persona con esperienza per aiutare a sviluppare proiezioni di bilancio**, e
  - capire in che modo **l'adeguamento dei costi influisce sulla redditività**.

# Periodi di tempo nella stima COCA

- Poiché il tuo **COCA(t) varierà nel tempo man mano** che il tuo processo di vendita cambia e la tua organizzazione è nella curva di apprendimento e sviluppi un forte passaparola positivo all'interno del tuo gruppo di clienti **target, dovresti calcolarlo nel tempo.**
- **Sono raccomandati tre periodi di tempo** per mostrare come il COCA è di tendenza.
  - I periodi di tempo appropriati dipendono dal ciclo di vita del tuo prodotto, che è direttamente correlato alla quantità di tempo necessario al tuo cliente per realizzare la proposta di valore dal tuo prodotto.
  - Un modo tipico per definire i primi tre periodi di tempo per un calcolo COCA è prendendo il tuo **primo anno di vendite**, il tuo **secondo e terzo anno o le vendite**, e il tuo **quarto e quinto anno di vendite**.
  - A seconda della tua nuova impresa, questi periodi di tempo potrebbero essere diversi.

- Dividere il costo delle tue spese di vendita e marketing per il periodo di tempo definito produrrà le spese **totali di marketing e di vendita nel tempo** o **TMSE(t)** dove t è il primo, il secondo o il terzo periodo di tempo.
- Se una parte considerevole del TMSE(t) è il **costo di conservazione dei clienti esistenti**, piuttosto che acquisire nuovi clienti, **sottrarre questo dal TMSE(t)**.
  - Fare riferimento al costo di conservazione come l' **Install Base Support Expense nel tempo** o **IBSE(t)**.
  - Quindi, determinare il numero di nuovi clienti che chiuderai durante quel periodo di tempo (il che significa consegnare il prodotto e raccogliere i loro soldi), indicati come **Nuovi clienti nel tempo** o **NC(t)**.
- Date queste definizioni, il COCA per un dato periodo è:

$$\text{Coca}(t) = (\text{TMSE}(t) - \text{IBSE}(t)) / \text{NC}(t)$$

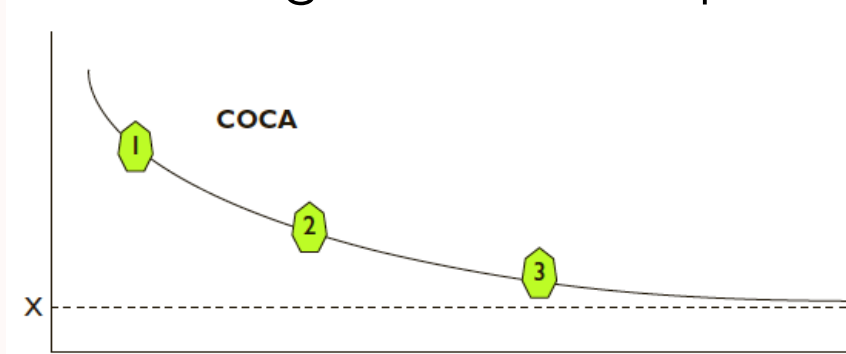
Fonte: *Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo*, Bill Aulet, Wiley 2013.

# Calcolo della Coca

- Una volta che hai numeri per ciascuno dei tuoi primi tre periodi di tempo, tracciali su un grafico in cui l' **asse x è il tempo** e l' **asse y è COCA** per quel periodo. Puoi anche disegnare una curva migliore.

$$\text{Cost of Customer Acquisition} = \frac{\text{Total Marketing and Sales Expenses}(t) - \text{Install Base Support Expense}(t)}{\text{Number of New Customers}(t)}$$

- La linea orizzontale di X rappresenta lo stato stazionario del COCA, una volta che il volume delle vendite aumenta e il prodotto, l'azienda e il mercato maturi, in genere raggiunti durante la fase a lungo termine del processo di vendita.



# Come ridurre il COCA?

- La Coca partirà quasi sempre da un punto molto alto (cioè ben al di sopra del COCA finale e probabilmente più alto dell'LTV) perché devi prima creare il mercato.
- La tua organizzazione cercherà modi per ridurre questi costi per rendere il business molto più attraente.



# Come ridurre il COCA?

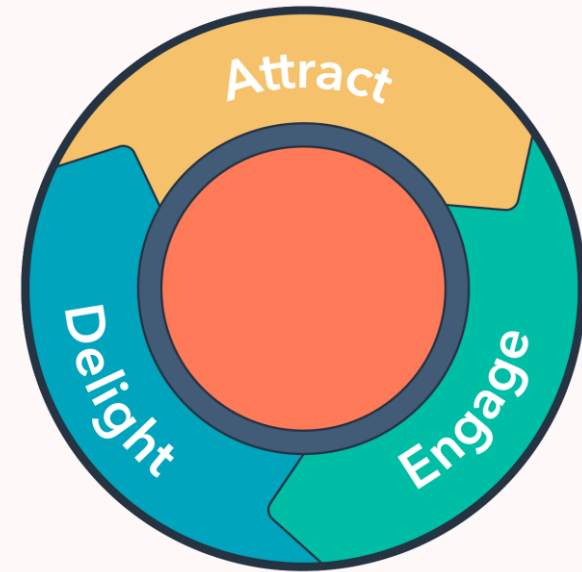
- Utilizzare le vendite dirette con giudizio in quanto è molto costoso anche se molto potente:
  - Assumere un team per fare vendite dirette può essere necessario per iniziare, ma è molto costoso.
  - In alternativa, considerare di investire invece in abilitatori tecnologici, dal telemarketing all'avere una presenza web efficace all'interazione attraverso i social media al fine di ridurre i costi il più possibile.
- Automatizzare il più possibile:
  - Quando possibile, cercare di automatizzare il processo di acquisizione del cliente anche se richiede investimenti significativi.
  - Se puoi promuovere il tuo prodotto attraverso siti dove ci sono grandi reti e opportunità per rendere il tuo messaggio virale, dagli effetti di rete di Facebook e LinkedIn al motore di preferenze di Amazon.com, questi sono ottimi canali attraverso i quali i dettagli sul tuo prodotto possono essere condivisi.
  - Potresti anche automatizzare il tuo marketing creando schemi di incentivazione per i tuoi utenti simili a quelli resi famosi da Avon, o quello utilizzato da Groupon per raggiungere una valutazione multimiliardaria.

# Come ridurre il COCA?

- Migliorare i tassi di conversione nelle vendite:
  - Concentrati sempre sul miglioramento dei tassi di conversione dai tuoi lead. Come vedete nei calcoli dal basso verso l'alto, **c'è un costo enorme associato alla caccia di affari che non si chiude**. Ottenere tassi di conversione più elevati sui lead apre l'imbuto in modo da ottenere più offerte, aumentando le entrate e diminuendo il COCA.
- Ridurre il costo dei lead e migliorare la qualità dei lead:
  - Ottenere un sacco di biglietti da visita a una fiera può ottenere un sacco di lead (meno costo per lead), ma probabilmente sono lead di scarsa qualità.
  - Puoi ridurre il costo dei lead senza sacrificare la qualità del lead con tecniche come la **strategia di inbound marketing di HubSpot**.
  - Incorporare strumenti e tecniche nel tuo processo di vendita che aumentano la qualità dei tuoi lead e prestando attenzione a dove provengono i tuoi lead, migliorerà il tuo tasso di conversione.

# Marketing in entrata

- Una metodologia di business che attrae i clienti creando contenuti ed esperienze di valore su misura per loro.
- Mentre il outbound marketing interrompe il tuo pubblico con contenuti che non vogliono, il marketing in entrata forma connessioni che stanno cercando e risolve i problemi che già hanno.



# Come ridurre il COCA?

- Velocità attraverso l'imbuto di vendita:
  - Concentrandosi sulla velocità con cui le prospettive si muovono attraverso il ciclo di vendita, è possibile ridurre il ciclo di vendita, che avrà un effetto positivo drammatico sulla riduzione del COCA.
- Scegli il tuo modello di business con COCA in mente:
  - Il design del tuo Business Model può influenzare notevolmente il tuo COCA.
  - Esempio: Intralinks, la società che fornisce uno spazio online sicuro per banchieri e avvocati di investimento per condividere documenti con i loro clienti.
    - Quando il modello di business era basato sull'uso, ma era difficile da vendere ai clienti perché non potevano facilmente pianificare quanto avrebbero speso per il prodotto.
    - Quando è passato a un tipo di "telefono cellulare", in cui i clienti pagavano un importo fisso ogni mese per un tipo di servizio concordato, con la flessibilità di acquistare un servizio aggiuntivo su base di utilizzo, è diventato molto più facile vendere il prodotto ai clienti e la durata del ciclo di vendita è diminuita drasticamente.

# Come ridurre il COCA?

## • Velocità attraverso l'imbuto di vendita:

- Concentrandosi sulla velocità con cui le prospettive si muovono attraverso il ciclo di vendita, è possibile ridurre il ciclo di vendita, che avrà un effetto positivo drammatico sulla riduzione del COCA.

## • Scegli il tuo modello di business con COCA in mente

- Il design del tuo Business Model può influenzare notevolmente il COCA.
- Esempio: Intralinks, la società che fornisce uno spazio online per gli avvocati di investimento per condividere documenti con i clienti.
  - Quando il modello di business era basato sull'uso, era difficile vendere il prodotto. **facilmente pianificare quanto avrebbero speso per il prodotto.**
  - Quando è passato a un tipo di "telefono cellulare", in cui i clienti pagavano un tipo di servizio concordato, con la flessibilità di acquistare un servizio con un contratto a lungo termine, è diventato molto più facile vendere il prodotto ai clienti e la durata del ciclo di vendita è diminuita drasticamente.



# Come ridurre il COCA?

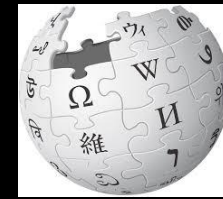
## • Parola di bocca:

- Il **principale motore della riduzione del COCA** è il passaparola positivo di un'azienda e del suo prodotto. Questo tende a diminuire drasticamente il ciclo di vendita, diminuire il desiderio del cliente di spingerti per sconti e portare clienti ben qualificati che sono già adatti al prodotto, quindi i venditori possono essere molto più produttivi nel trattare con loro.
- Molte aziende oggi, grandi e piccole, tentano di guidare questo misurandolo utilizzando l' [indice e il sistema Net Promoter Score](#). Monitorano attentamente questo e lo segnalano nelle loro operazioni, nelle riunioni dirigenziali e persino nelle riunioni del consiglio di amministrazione. I bonus sono legati ad esso con la convinzione, convalidata nella vita reale, che questo è un buon proxy per la forza del passaparola dai tuoi clienti.

## • Restate concentrati sul mercato target:

- Rimanere concentrati sul mercato delle teste di spiaggia fin dai primi passi di questo processo, e non essere distratti dai clienti al di fuori del mercato scelto, contribuirà a migliorare il passaparola e anche rendere i vostri rappresentanti di vendita molto più produttivi.
- I tuoi rappresentanti di vendita diventeranno esperti nel loro settore e la durata del ciclo di vendita diminuirà (la vendita ripetitiva allo stesso DMU e il processo di acquisizione di un cliente pagante rende il rappresentante di vendita molto più produttivo), diminuendo così il COCA.

# Punteggio netto del promotore



Master in Intelligenza  
Artificiale per le carriere  
nell'UE (MAI4CAREU)

- **Net Promoter** o **Net Promoter Score (NPS)** è uno strumento di gestione che può essere utilizzato per valutare la fedeltà delle relazioni con i clienti di un'azienda.
- Il Net Promoter Score è calcolato sulla base delle risposte a una singola domanda: **Quanto è probabile che consiglieresti la nostra azienda/prodotto/servizio ad un amico o collega?** Il punteggio per questa risposta è più spesso basato su una scala da 0 a 10.
  - Coloro che rispondono con un punteggio **da 9 a 10** sono chiamati **Promotori** e sono considerati propensi a mostrare comportamenti che creano valore, come acquistare di più, rimanere clienti più a lungo e fare referral più positivi ad altri potenziali clienti.
  - Coloro che rispondono con un punteggio **da 0 a 6** sono etichettati **Detrattori**, e si ritiene che abbiano meno probabilità di mostrare i comportamenti che creano valore.
  - Le risposte di **7 e 8** sono etichettate **come** Passive, e il loro comportamento cade tra Promotori e Detrattori.
- Il Net Promoter Score viene calcolato **sottraendo la percentuale di clienti che sono Detrattori dalla percentuale di clienti che sono Promotori**.
- Ai fini del calcolo di un Net Promoter Score, i Passivi contano verso il numero totale degli intervistati, diminuendo così la percentuale di detrattori e promotori e spingendo il punteggio netto verso 0

# Caso di studio: Energia del gas associata



- Le trivellazioni petrolifere in genere producono anche "gas associato" e gestire il suo smaltimento è costoso e problematico per l'ambiente.
- Spesso, non esiste alcuna infrastruttura nel sito di perforazione per trasportare il gas dove potrebbe essere venduto. Associated Gas Energy è stato un nuovo piano di venture sviluppato dagli studenti del MIT per consentire ai produttori di petrolio di trasformare questo costo operativo in profitto.
- Utilizzando la tecnologia GTL (Gas To Liquids), il gas associato viene convertito in petrolio greggio ad un costo per il cliente di \$ 70/barile.
  - Il cliente può vendere questo olio a prezzi di mercato. Se i prezzi di mercato sono di circa \$ 100/barile, il cliente guadagna \$ 30/barile.
  - Il risparmio sui costi di reiniezione produce circa \$ 10/barile extra per il cliente.
- Questa è stata un'idea molto intelligente con finanziari apparentemente convincenti.



# Stima COCA dell'energia del gas associato



- Il cliente target era un acquirente molto conservatore che doveva essere venduto con metodi di vendita diretta antiquati. La nuova impresa richiederebbe un sacco di lavoro missionario per uscire da terra.
- Si credeva che il ciclo di vendita di questo costoso prodotto (\$300K per l'installazione iniziale più tasse di manutenzione annuali) sarebbe stato di circa un anno anche se aveva una proposta di valore convincente.
- L'azienda aveva bisogno di assumere:
  - un **venditore esperto** e una **persona di supporto alle vendite tecnologica** che ha avuto credibilità e ha capito le dinamiche di vendita;
  - un **consulente** il primo anno per aiutarli a superare l'iniziale inerzia del cliente per essere il primo ad avere questo sistema (ricordate, questo è un mercato conservatore!) e per ottenere tutte le questioni normative che si occupano di progetti energetici e ambientali come questo.
- Hanno previsto un tempo di accelerazione per il rappresentante di vendita per diventare efficace nella vendita del prodotto, e così nel primo anno stavano **realisticamente proiettando un sistema sarebbe stato venduto**.
- La prima vendita sarebbe la più difficile; dopo di che, non avrebbero più bisogno del consulente.
- Dopo aver salito la curva di apprendimento, il team della nuova impresa avrebbe avuto la capacità di fare la vendita da soli. Inoltre, con un'installazione di successo come riferimento, il ciclo di vendita potrebbe essere drasticamente ridotto.
- Nel secondo anno, sarebbero in grado di assumere un secondo venditore e una persona di supporto tecnico per aumentare le loro vendite.

**Table 19.1** Associated Gas Energy COCA Calculation (a direct sales example)

Items from Marketing & Sales Budget	Year		
	1	2	3
Number of Salespeople = Number of Tech Support People	1	2	3
Sales Salary (\$175K/year fully burdened)	\$ 175,000	\$ 350,000	\$ 525,000
Tech Support Salary (\$125K/year fully burdened)	\$ 125,000	\$ 250,000	\$ 375,000
Travel	\$ 24,000	\$ 40,000	\$ 52,500
Entertainment	\$ 15,000	\$ 24,000	\$ 30,000
Events	\$ 30,000	\$ 35,000	\$ 40,000
Website Cost	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Consultant	\$ 15,000	\$ —	\$ —
Total	\$ 394,000	\$ 709,000	\$ 1,032,500
Number of Customers	1	3	7
COCA for Year	\$ 394,000	\$ 236,333	\$ 147,500

# Fattori chiave Coca



- Vendita diretta vs. Telesales
- High Touch vs. Automatizzato
- Tasso di conversione
- Costo dei lead
- Qualità dei lead
- WOM
- Spostarli giù attraverso l'imbuto di vendita
- Progettazione del tuo modello di business
- Focus => Diminuzione del ciclo di vendita

# Comune COCA Oversights...



- Sottovaluta l'organico necessario per vendere e commercializzare
- Sovrastima la produttività delle vendite
- Non considera il proprio costo nel calcolo
- Sottovaluta il costo del personale (completamente gravato)

Modulo 3: Imprenditorialità disciplinata

# Sezione 8: Come progetti e costruisci il tuo prodotto?

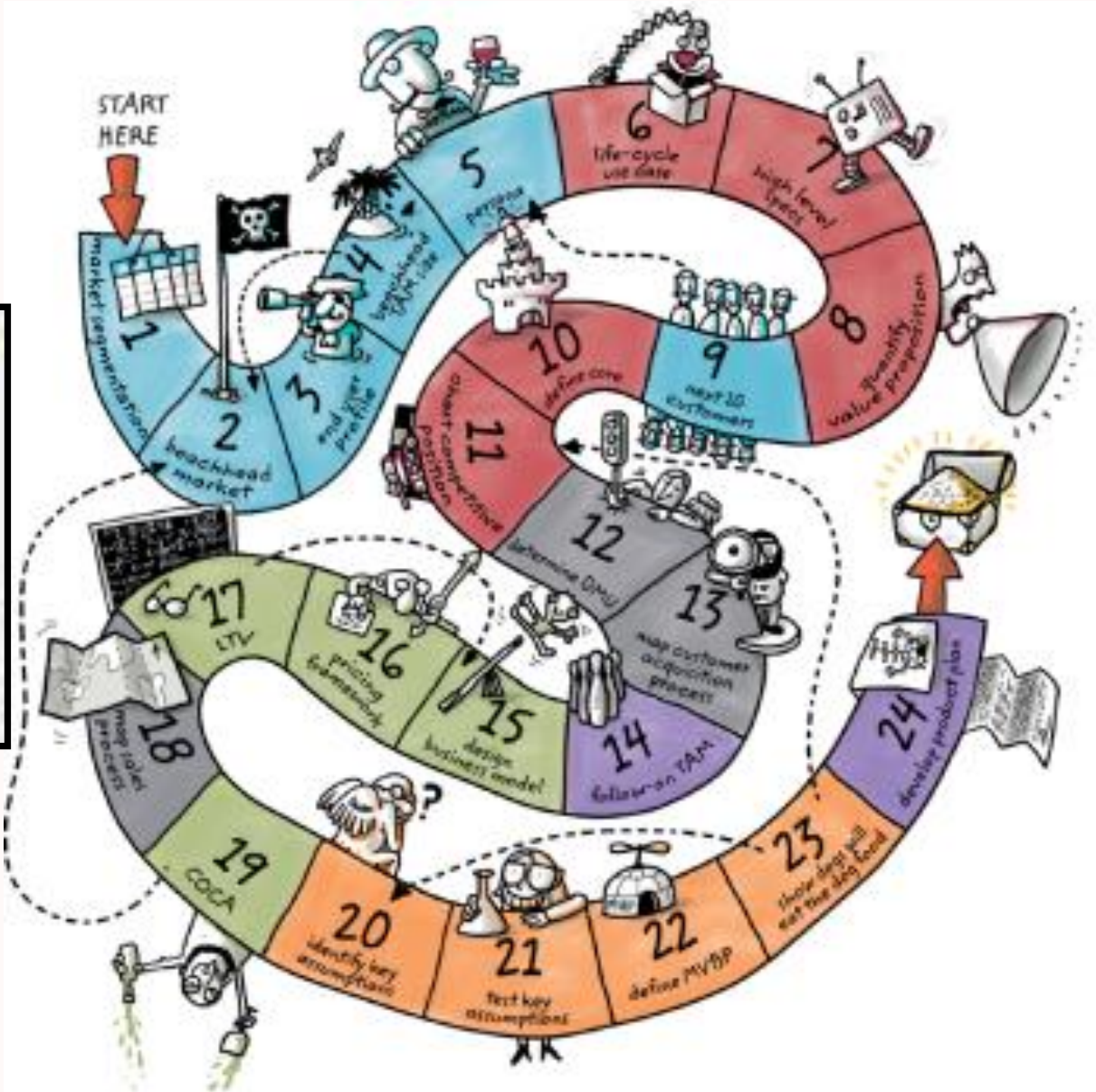


# Ricapitolato



**HOW DO YOU MAKE MONEY  
SIT YOUR PRODUCT?**

- 15 Design a business model
- 16 Set pricing framework
- 17 Calculate the lifetime value of all acquired customers (LTV)
- 18 Calculate the cost of customer acquisition (CAC)



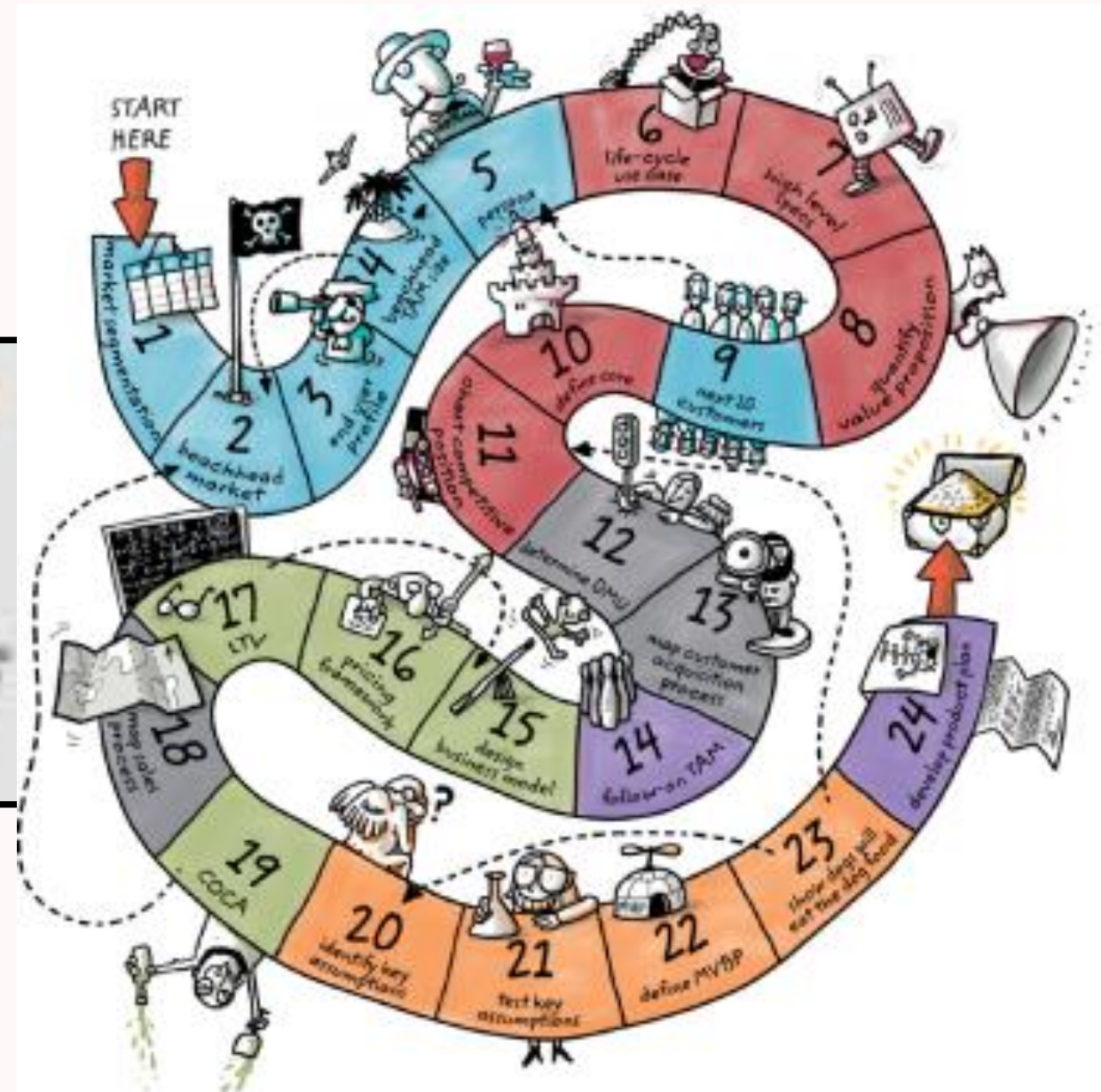
# Cosa hai ottenuto?



- Hai **parlato** con i clienti, li hai **osservati** al lavoro, li hai **interrogati** su ogni passo lungo la strada parlando con loro e vedendo se trovano il tuo piano coerente con le loro **esigenze**.
- Hai una comprensione di:
  - chi è il **cliente**
  - che **valore** porti a loro
  - come **acquisiranno** il tuo prodotto
  - quanto costa **acquisire** un cliente, e
  - quanto **profitto** il cliente porterà a voi.



Cosa c'è  
dopo?





# Sezione 8 Contenuto del sito



- Passo 20 di DH: Assunzioni chiave
- Passo 21 di DH: Assunzioni chiave di prova
- Passo 22 di DH: Definire il MVBP
- Passo 23 di DH: "I cani mangiano il cibo per cani"

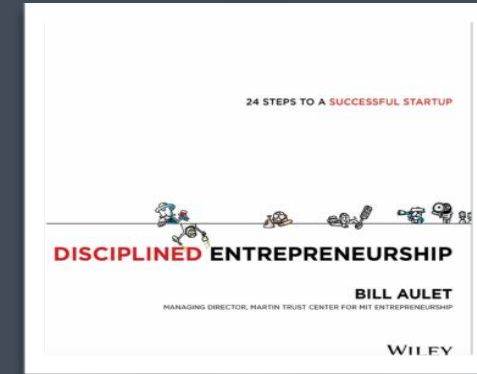
# Sezione 8

## Obiettivi di apprendimento



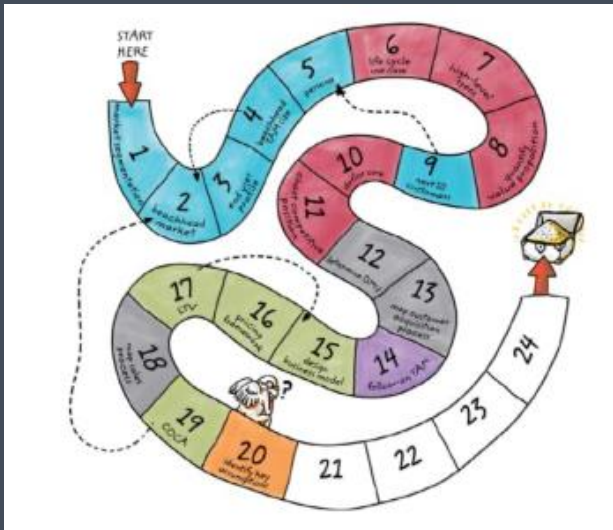
Dopo aver frequentato questo modulo, studiando i suoi casi di studio e le assegnazioni di lettura, e guardando i video suggeriti si dovrebbe essere in grado di:

- Identifica e testa le ipotesi chiave che guidano la progettazione del tuo prodotto.
- Comprendere e spiegare i concetti chiave della metodologia Lean Startup.
- Produci le specifiche del tuo prodotto minimo vitale (MVP).
- Pianifica lo sviluppo del tuo prototipo Minimum Viable Product (MVP).



Sezione 8: Come progetti e costruisci il tuo prodotto?

# Passo 20: Identificare le assunzioni chiave



I can't wait to see  
how this works!



I can't wait to see  
how this works!

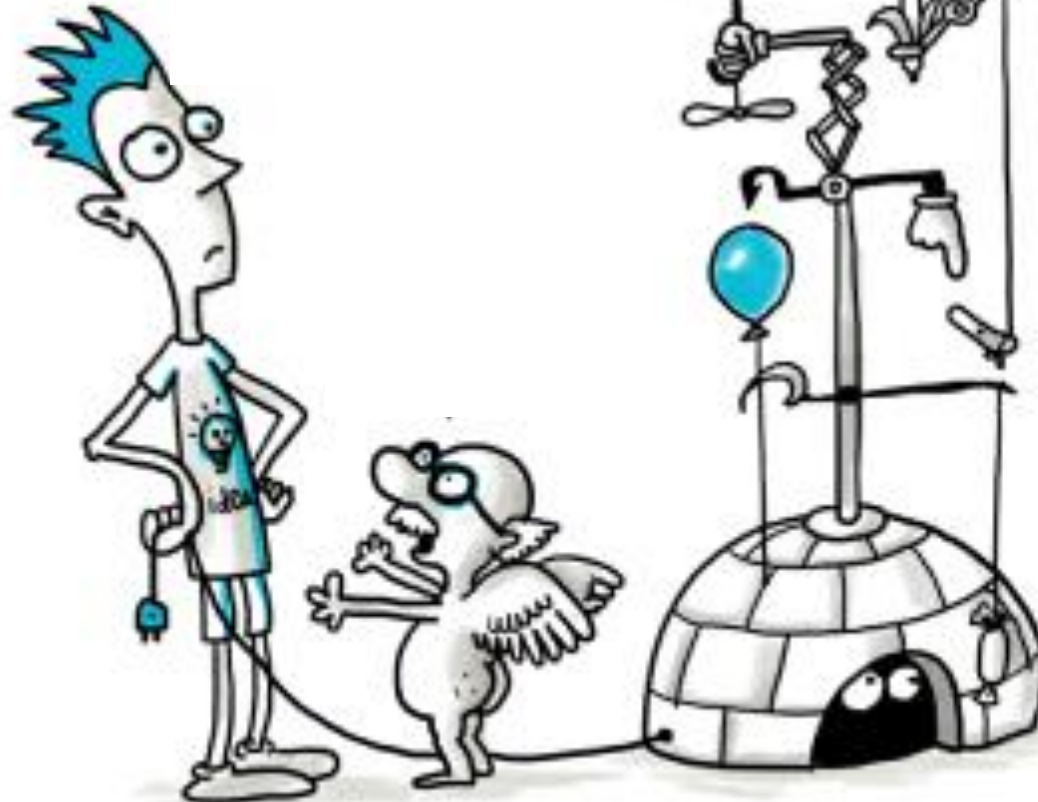
Did you test each  
module before you test  
the whole thing now?



I can't wait to see  
how this works!

No, but maybe  
that would have been  
a good idea

Did you test each  
module before you test  
the whole thing now?





# Passo #20: Gli Obiettivi

- Determina quali ipotesi sulla tua attività non sono state accuratamente testate.
- Classifica le tue prime 5 a 10 assunzioni in ordine di importanza.



# Perché?

- Il tuo è un nuovo business con un prodotto che non esisteva in precedenza.
- Stai facendo certe ipotesi basate sulla logica e sulla ricerca, ma **sono valide?**
  - Devi identificare e testare rigorosamente le tue ipotesi chiave.

# Come si fa?

- Fai un passo indietro e pensa alle tue grandi ipotesi e prova se sono coerenti con il modo in cui funziona il mondo, non con il modo in cui pensi o il tuo cliente dice che il mondo funziona.
- Identificare e scomporre le tue ipotesi chiave non è difficile, ma gli imprenditori tendono a saltare questo passo, confidando nell'intuizione o nella ricerca per sostituire i test effettivi delle ipotesi di comportamento aziendale e dei clienti.



# Cosa rende una buona assunzione?



# Cosa rende una buona assunzione?

- **Specifica** — Definisci i tuoi termini
- **Importante** — È davvero importante!
- **Unitario** — Solo una variabile nell'equazione
- **Misurabile** — È quantificabile in una metrica gradevole.
- **Provabile** — Possiamo eseguire un esperimento su di esso.
- **Piccolo ma grande** — Piccole modifiche che fanno la differenza.

# Esempi di ipotesi chiave

- Elenco delle aree in cui hai fatto ipotesi logiche da PMR....specifico, stretto in modo che possa essere testato, ad esempio
  - La tua proposta di valore
  - Caratteristiche
  - Tempo di commercializzazione
  - Il canale
  - Costo di vendita
- Stai risolvendo il problema giusto, è questo il cliente giusto, il tuo cliente lo comprerà?

# Come identificare l'Assunzione Chiave?

- Esamina ogni fase del framework e [fai un elenco delle aree in cui hai fatto conclusioni logiche basate sulla tua ricerca di mercato primaria](#).
- Hai identificato correttamente le priorità della tua Persona?
- Il tuo cliente troverà attraente la value proposition quando effettua un acquisto?
- Il cliente farà il tempo e lo sforzo per integrare il tuo prodotto nel suo flusso di lavoro?
- I tuoi obiettivi di costo sono accurati?
  - Se il prodotto è hardware, rivedere la fattura del materiale e analizzare attentamente il costo degli elementi più importanti nella fattura del materiale.
  - Se si tratta di software, elenca le principali sfide di sviluppo, ipotesi e voci di costo.
- Fuori dai clienti che avete già identificato, c'è qualcuno di loro "lighthouse"?
- Sono clienti "linchpin", dove se non acquistano, altri no?
- Ci sono altri clienti linchpin che non hai ancora identificato?
- I clienti del faro e del linchpin sono interessati ad acquistare il vostro prodotto?

# Come identificare l'Assunzione Chiave?

- Esamina ogni fase del framework e [fai un elenco delle aree in cui hai fatto conclusioni logiche basate sulla tua ricerca di mercato primaria](#).
- Hai identificato correttamente le priorità della tua Persona?
- Il tuo cliente troverà attraente la value proposition quando effettua un acquisto?
- Il cliente farà il tempo e lo sforzo per integrare il tuo prodotto nel suo flusso di lavoro?
- I tuoi obiettivi di costo sono accurati?
  - Se il prodotto è hardware, rivedere la fattura del materiale e analizzare attentamente il costo degli elementi più importanti nella fattura del materiale.
  - Se si tratta di software, elenca le principali sfide di sviluppo, ipotesi e voci di costo.
- Fuori dai clienti che avete già identificato, c'è qualcuno di loro "lighthouse"?
- Sono clienti "linchpin", dove se non acquistano, altri no?
- Ci sono altri clienti linchpin che non hai ancora identificato?
- I clienti del faro e del linchpin sono interessati ad acquistare il vostro prodotto?

# Identificazione metodica delle assunzioni chiave

- Passa attraverso la tela completa per la tua azienda ora e discuti come valuta te stesso su ogni scatola e ogni elemento di linea
  - **Dare un punto verde alle aree di forza**
  - **Dare un punto giallo ad aree che non sono forti, ma non si vede come abbastanza buono da non essere pericolosa per la vita**
  - **Dare un punto rosso alle aree che si vedono come debolezze e potrebbe essere fatale**
- Perché date queste valutazioni? Quali ipotesi sono fondamentali?
  - La qualità di questo dialogo è fondamentale
- Guardando il quadro generale ora, quali sono le ipotesi più importanti? (vale a dire, l' **esposizione più alta** e **al rialzo**)
- Rendi queste ipotesi molto chiare in modo da poterli testare



<p><b><u>Raison d'Être</u></b> ① <i>Why are you in business?</i></p> <p>Mission:</p> <p>Passions:</p> <p>Values:</p> <p>Initial Assets:</p> <p>Initial Idea:</p>	<p><b><u>Competitive Advantage</u></b> ② <i>Why you?</i></p> <p>Moats:</p> <p>Core:</p> <p>Competitive Positioning:</p>	<p><b><u>Customer Acquisition</u></b> ③ <i>How does your customer acquire your product?</i></p> <p>DMU:</p> <p>Process to Acquire Customer:</p> <p>Windows of Opportunity:</p> <p>Possible Triggers:</p>	<p><b><u>Overall Economics</u></b> ④ <i>Does your product make money at a company level?</i></p> <p>Est. R&amp;D Exp.:</p> <p>Est. G&amp;A Exp.:</p> <p>LTV/COCOA Ratio High Enough:</p>	<p><b><u>Design &amp; Build</u></b> ⑤ <i>How do you produce the product?</i></p> <p>ID Key Assumptions:</p> <p>Test Key Assumptions:</p> <p>MVP:</p> <p>Tracking Metrics:</p>
<p><b><u>Initial Market</u></b> ⑥ <i>Who is your customer?</i></p> <p>Beachhead:</p> <p>End User Profile:</p> <p>TAM:</p> <p>Persona:</p> <p>1<sup>st</sup> 10 Customers:</p>	<p><b><u>Value Creation</u></b> ⑦ <i>What can you do for your customer?</i></p> <p>Use Case:</p> <p>Prod Description:</p> <p>Problem Being Solved:</p> <p>Quant. Value Prop.:</p>	<p><b><u>Product Unit Economics</u></b> ⑧ <i>Can you make money at the product level?</i></p> <p>Blz Model:</p> <p>Est. Pricing:</p> <p>Short Term - LTV:</p> <p>Short Term - COCA:</p> <p>Medium Term - LTV:</p> <p>Medium Term - COCA:</p> <p>Long Term - LTV:</p> <p>Long Term - COCA:</p>	<p><b><u>Sales</u></b> ⑨ <i>How do you sell your product?</i></p> <p>Prolonged Sales Channel:</p> <p>Sales Funnel:</p> <p>Short Term Mix:</p> <p>Medium Term Mix:</p> <p>Long Term Mix:</p>	<p><b><u>Scaling</u></b> ⑩ <i>How do you scale your business?</i></p> <p>Prod. Plan for Beachhead:</p> <p>Next Market:</p> <p>Prod. Plan beyond Beachhead:</p> <p>Follow-on TAM:</p>

# Quali sono gli esempi di ipotesi chiave?

- Elenco delle aree in cui hai fatto ipotesi logiche da PMR....specifico, stretto in modo che possa essere testato, ad esempio:
  - La tua proposta di valore
  - Caratteristiche
  - Tempo di commercializzazione
  - Il canale
  - Costo di vendita
- Stai resolvendo il problema giusto, è questo il cliente giusto, il tuo cliente lo comprerà?

# Esempio:

## Morphlab (Ora Ori)



Mobili robotici per aumentare la funzionalità del tuo appartamento. Ha identificato 3 cose da testare sulla base delle osservazioni PMR.

- Mancanza di stoccaggio

La mancanza di divisione dello spazio è un problema per le persone che vivono negli studi

- Nessuna zona giorno e sala da pranzo

# Esempio: Morphlab continua



- Le interviste iniziali mancavano delle specifiche di cui avevano bisogno
- La persona-Renter? Sviluppatore? Tutti e due?
- Il team ha disegnato alcuni modelli 3D di potenziali soluzioni e lo ha mostrato ai personaggi per la convalida che hanno affrontato le aree di discussione ma anche maggiori dettagli su come avrebbe funzionato.
- L'affittuario sarebbe un buon sito alfa/beta, ma sono state sollevate preoccupazioni sulla portabilità. Lo sviluppatore avrebbe messo uno nel sito del modello per il suo nuovo edificio per il feedback.
- Lezione: Continuava a muoversi e ora è tempo di rivisitare la persona, ecc. Non muoversi non lo è. Ma andare avanti ora senza convalida è molto costoso.

# Esempio: Genesi

## DNA



- Supposizione: Il tempo di consegna è stato più importante del costo, e per testare quell'ipotesi ha mantenuto le domande dell'intervista il più aperte possibile, quindi non c'era guida verso una risposta che il team voleva sentire.
- L'esperimento: Lettera di intenti
  - "I Lois sono stati incredibilmente utili per noi finora. Ci sono un certo numero di altre società di sintesi del DNA là fuori e quando viene chiesto dagli investitori come possiamo essere sicuri che i clienti sono insoddisfatti dello status quo — mostrando loro i 9 LOI (da alcune grandi aziende) che sono stati in grado di ottenere durante delta v fa sempre il trucco. È molto concreto ed è preferito rispetto ai sondaggi."
  - Ha imparato i punti di dolore che hanno davvero risuonato con i clienti nelle interviste successive, il che ci ha aiutato a ottenere più LOI quando hanno sentito che eravamo davvero dalla loro parte.
- Lezione: Risposta si ottiene (in questo caso value proposition ma potrebbe essere molti altri passi come DMU), non veramente testato fino a quando non si spinge per ottenere il LOI. Questo chiarirà le cose. Le parole sono a buon mercato; i contanti non lo sono.

# Caso di studio:

## Sasa



- Un'impresa sociale a scopo di lucro che emancipa le donne in Africa consentendo loro di vendere la loro arte in tutto il mondo utilizzando i telefoni cellulari.
- Mentre il team ha cercato di avviare e far crescere la propria attività in una situazione limitata dal capitale, sono stati molto attenti a identificare le loro ipotesi e testarle in modo da non sprecare denaro o tempo prezioso.

### Producers Assumptions

1. Craftswomen (i.e., Producers) want to be economically empowered.
2. Craftswomen will adopt the Sasa platform into their market practices.
3. The vendors will earn a sustainable income.
4. Vendors will trust the Sasa technology and services.
5. Existing infrastructures will be consistent and expand with demand.
6. Vendors will earn more using Sasa than by selling in the open-air markets.
7. A vendor can afford to buy a simple feature phone, which is camera-enabled.
8. A vendor is familiar with using SMS.
9. A vendor is able to leverage their knowledge of SMS to quickly adopt the use of MMS.

**sasa**

Customer—Assumptions about the producers

- Si noti che alcune delle ipotesi per il lato del consumatore non sono sufficientemente specifiche e dovranno essere disaccoppiate in più ipotesi.

## Web Consumer Assumptions

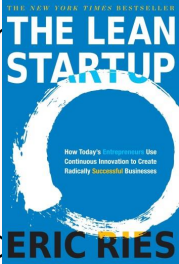
1. Consumers not only value, but prefer handmade goods.
2. Consumers want to know who made their products and how.
3. International consumers will trust the Sasa technology and services.
4. International consumers will be compelled to buy products on the Sasa platform.
5. Sasa customers will return to Sasa to buy more products.
6. International consumers will happily wait for up to three weeks to receive products from Africa.
7. Sasa can profit greatly just from selling jewelry to start.
8. The necessary infrastructure and policy will be consistent and expand with demand.

**sasa**

Customer—Assumptions about the web consumer

# Nozioni di base di avvio Lean

- Una Startup è un'istituzione umana progettata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza.
- Le startup hanno in mente una destinazione (*visione*): per creare un business fiorente e che cambia il mondo.
- Per raggiungere questa visione, le startup impiegano una *strategia*, che include un modello di business, un road map del prodotto, un punto di vista su partner e concorrenti e idee su chi sarà il cliente.
- Il *prodotto* è il risultato finale di questa strategia.
- I prodotti cambiano costantemente attraverso il processo di ottimizzazione (*configurazione del motore*).
- Meno frequentemente, la strategia potrebbe dover cambiare (*perno*).
- L'apprendimento è l'unità essenziale di progresso per le startup. Lo sforzo che non è assolutamente necessario per imparare ciò che i clienti vogliono, può essere *eliminato* (*apprendimento convalidato* — apprendimento che è dimostrato da miglioramenti positivi nelle metriche di base della startup).
- Gli sforzi di una startup sono *esperimenti* che testano la sua strategia per vedere quali parti sono brillanti e quali sono spazzatura.
- I prodotti che una startup costruisce sono *esperimenti*.





# Nozioni di base di avvio Lean

- Il ciclo di feedback **Build-Measure-Learn** è al centro del modello Lean Startup.
- Il **Minimum Viable Product (MVP)** è la versione del prodotto che consente un giro completo del ciclo di Build-Measure-Learn con un minimo sforzo e il minor tempo di sviluppo.

# "MVP"

- "M": Minimo
- "V": Percorribile
- "P": Il prodotto

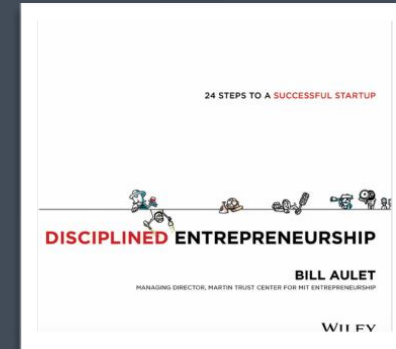


"L'MVP è la versione del prodotto che consente un giro completo del ciclo **di Build-Measure-Learn** con un minimo sforzo e il minor tempo di sviluppo.

— Ries, Eric (2011-09-13). *The Lean Startup* (p. 77), Random House, Inc. Edizione Kindle.

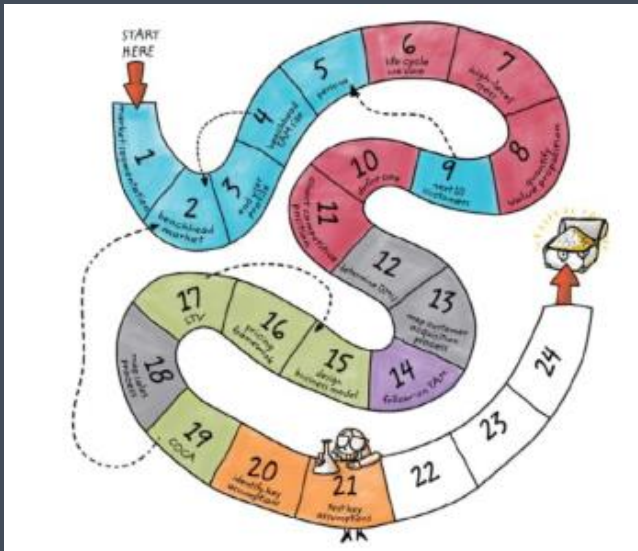


- Somiglianza tra il concetto di "**prodotto minimo sostenibile**" o MVP e **MVBP**.
- Tuttavia, nel quadro di 24 passaggi, un "prodotto" dovrebbe sempre essere abbastanza completo da consentire al cliente di guadagnare valore da esso.
  - Il quadro MVP, a confronto, include nella sua definizione di "prodotti" azioni che si limitano a testare singole ipotesi sulla nuova idea di impresa.
  - Il processo di creazione di un MVBP fornisce un "test di sistemi" se il tuo cliente pagherà denaro per ciò che stai offrendo, *non solo un canale attraverso il quale testare un'ipotesi*.
  - Per quanto **tu non abbia un'attività significativa** fino a quando non hai un **cliente pagante**, la tua **azienda non ha un prodotto** fino a **quando qualcuno non lo acquista, ne ottiene valore e può fornirti un feedback significativo su di esso**.
- Nei prossimi due passaggi, disimballerai le tue ipotesi, suddividendole in un elenco prioritario da testare empiricamente prima di lanciare il tuo MVBP.



Sezione 8: Come progettare e costruisci il tuo prodotto?

# Passo 21: Assunzioni chiave di prova



# Sezione 8Contenuto del sito



- Passo 20 di DH: Assunzioni chiave
- Passo 21 di DH: Assunzioni chiave di prova
- Passo 22 di DH: Definire il MVBP
- Passo 23 di DH: "I cani mangiano il cibo per cani"

While trying to find  
that entrepreneurship gene  
was a waste of time,  
this seems very doable  
and productive  
my dear friends...



*Ora che abbiamo identificato queste ipotesi chiave,  
usiamo un approccio scientifico per testarli individualmente  
prima di distruggerli tutti insieme e vedere se funzionano.*



# Passo #21: Gli Obiettivi

- Prendi la tua lista di assunzioni chiave e progetta test empirici per convalidarli o confutarli.
- Esegui i test empirici, muovendoti in modo rapido ed efficiente per ridurre il rischio della tua startup.
- Raccogli dati empirici che supportano o confutano le tue ipotesi.

# Assunzioni chiave di prova

- Una volta identificati i presupposti chiave, spesso non è difficile metterli alla prova.
- Progettare esperimenti per testare queste ipotesi nel modo più economico, più rapido e più semplice possibile.
- Questi esperimenti non richiederanno molto, se del caso, il modo di costruire beni fisici o scrivere codice, ma piuttosto un pensiero logico per progettare test semplici ma efficaci.



# Analisi delle assunzioni (ad es.)

- Per testare gli obiettivi di costo, inviare **richiesta informale di quotazione (RFQ) o specifiche** ai fornitori per vedere se le proiezioni dei costi sono accurate al volume di cui hai bisogno.
- Per testare l'interesse dei clienti faro & linchpin, vedere se fanno uno dei seguenti:
  - Pagamento anticipato per la tua soluzione (migliore)
  - Metti giù un deposito (buono)
  - Fornire una lettera di intenti (okay)
  - Accettare un pilota (accettabile)
  - Manifestare un forte interesse per l'acquisto se determinate condizioni sono soddisfatte (non troppo rassicuranti ma possono essere accettabili)
- Se stai incontrando clienti di persona, porta con te un outsider esperto per aiutarti a determinare se il cliente **è davvero entusiasta del tuo prodotto e lo comprerà**, o **è solo gentile o raccoglie informazioni**.
- Per verificare se alcuni clienti sono clienti faro o linchpin, ripetere il processo di cui sopra ma con altri clienti; vedere se attribuiranno una qualsiasi delle loro decisioni di acquisto a determinati altri clienti, e cercare modelli.

# Esempi di ipotesi verificabili

- Supposizione: **"Neohippies" invecchiato dai 25 ai 35 anni usa i loro smartphone per aiutarli a fare acquisti nel negozio di alimentari**
- Questo team ha voluto offrire un assistente di shopping personale basato su smartphone ai giovani che fanno acquisti nei negozi di alimenti salutari come Whole Foods Market.
  - Gli studenti del team hanno usato i loro smartphone quando hanno fatto acquisti, quindi hanno ipotizzato che anche altri lo facessero. Questo era un presupposto fondamentale che doveva essere testato.
- Per testare l'ipotesi, il team è andato da un Whole Foods e ha osservato acquirenti che si adattano alla descrizione della loro demografia. **Praticamente nessuno degli acquirenti utilizzava uno smartphone mentre era in negozio.**
- Il team è stato incredulo, ma ha confermato il risultato in una posizione diversa di Whole Foods.
- Il team ha intervistato gli acquirenti e ha scoperto che mentre molti di loro possedevano iPhone, non erano interessati a usarli durante lo shopping perché avevano già un modo di fare shopping che funzionava bene per loro e non voleva cambiare.
- Di conseguenza, il team ha cambiato completamente l'attenzione e ha lavorato su un'app mobile diversa per un cliente target diverso.

# Esempi di ipotesi verificabili

- **Condurre sondaggi di opinione è molto meglio su Facebook che con metodi tradizionali basati sul telefono**
- Uno studente, un maggiore di scienze politiche, era preoccupato per i sondaggi di opinione politica e la possibilità che l'accuratezza dei sondaggi sarebbe stata influenzata dal crescente numero di persone che stavano cancellando i telefoni fissi a favore dei telefoni cellulari.
  - Le leggi americane vietano di contattare gli utenti di telefoni cellulari con macchine per la diagnosi automatica, quindi i sondaggisti che vogliono chiamare i telefoni cellulari devono comporre individualmente ogni numero, rendendo molto più costoso contattare gli utenti di telefoni cellulari rispetto agli utenti di rete fissa.
  - I sondaggi rischiavano di essere distorti perché alcuni dati demografici avevano maggiori probabilità di essere utenti di telefoni cellulari rispetto ad altri.
- Lo studente ha ipotizzato che, dal momento che Facebook consente di indirizzare gli annunci a determinati dati demografici e accedere ai dati demografici per gli annunci cliccati, potrebbe **utilizzare gli annunci di Facebook per condurre rapidamente ed a buon mercato sondaggi che sono più accurati e meno ad alta intensità di lavoro rispetto ai sondaggi basati sul telefono.**

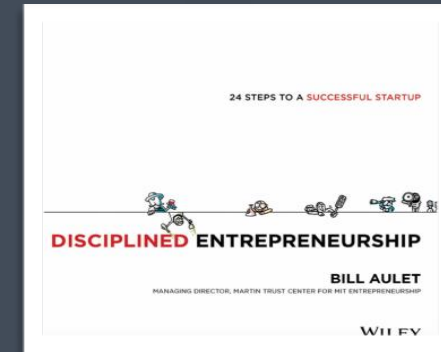
# Esempi di ipotesi verificabili

- Lo studente è stato in grado di testare la sua ipotesi durante la notte con **meno di \$ 100 negli annunci Facebook**.
- Il suo esperimento iniziale ha confrontato i suoi tassi di click-through pubblicitari con le primarie presidenziali del New Hampshire del 2012 e l'aggregato dei sondaggi professionali delle primarie.
- I suoi tassi di click-through non prevedevano con precisione l'esito delle primarie, quindi ipotizzò che se avesse cambiato la progettazione degli annunci, avrebbe ottenuto risultati più accurati.
- Meno di una settimana dopo, con altri **\$ 50 in annunci**, ha provato un formato diverso per i titoli degli annunci.
- Questo secondo tentativo è stato confrontato con le primarie presidenziali di uno stato diverso e ha **raggiunto risultati simili ai sondaggi professionali che costavano 100.000 dollari e diversi giorni per produrre**.
- È interessante notare che, pur convalidando la sua ipotesi, ha trovato un uso ancora più interessante per le sue idee-pollster erano interessati a utilizzare il targeting demografico di Facebook degli annunci per organizzare gruppi di concentrazione ipertargeted, un'opportunità di mercato con un'applicazione molto più ampia rispetto alla semplice previsione dei risultati di un'elezione.

# Testare le ipotesi chiave

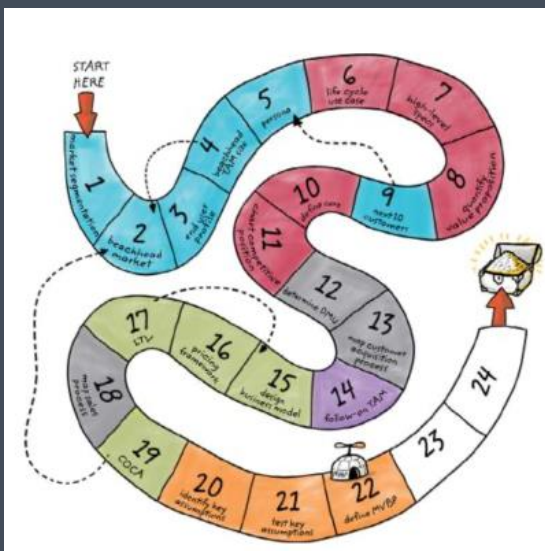


- Determinare la migliore metodologia sperimentale
- Sempre cercando di fare il più piccolo esperimento efficace possibile
- Opzioni:
  - PMR più raffinato
  - Lois, Beta a pagamento, Prepays (Test their wallet)
  - Convalidare i costi
  - Convalidare Value Prop con il servizio Pilot/Concierge
  - Parametri di riferimento
  - Test di A/B
- Metodi creativi come suggerito in letteratura



Sezione 8: Come progetti e costruisci il tuo prodotto?

# Passo 22: Definire il Minimum Viable Business Product (MVBPP)

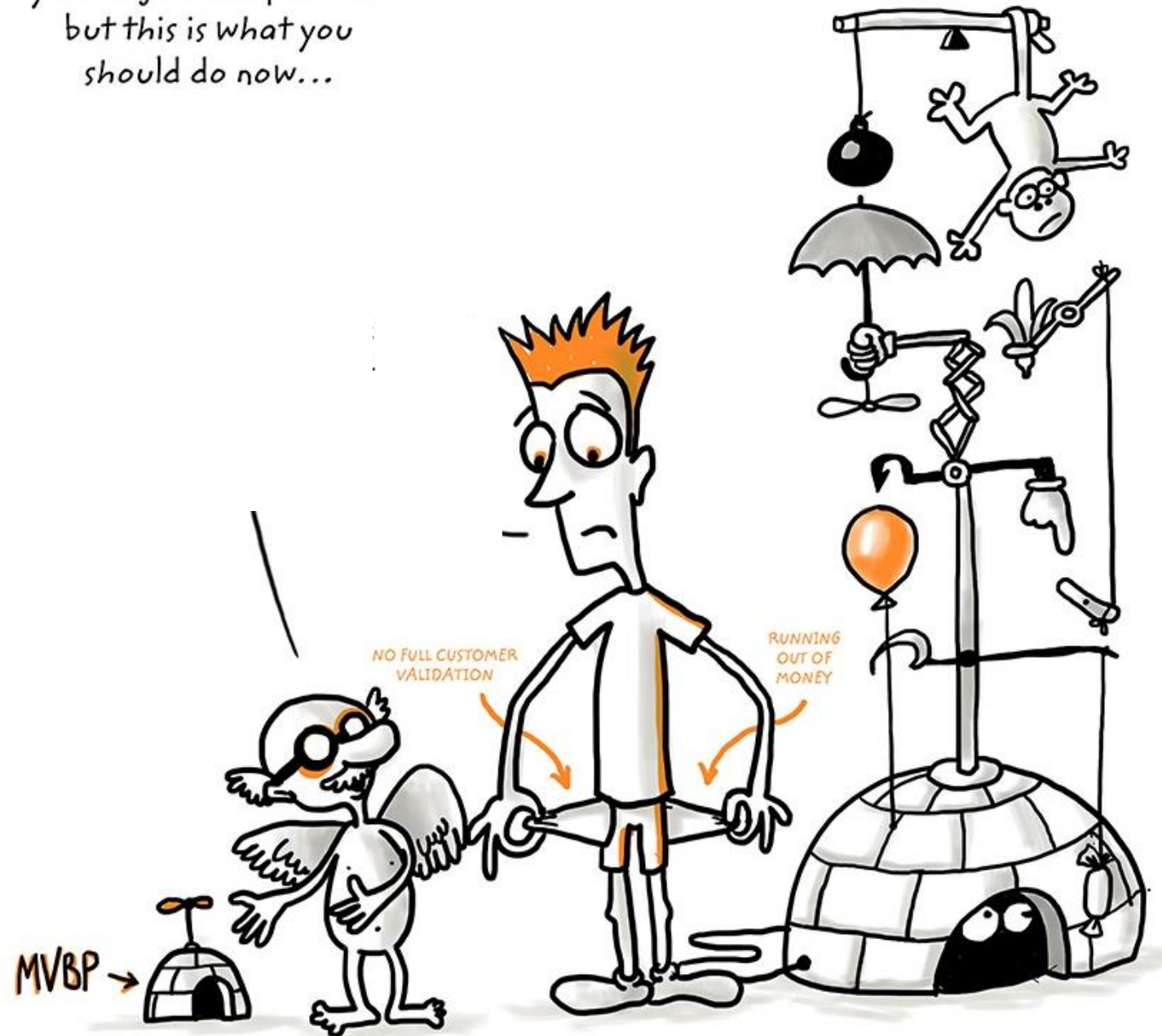


# Sezione 8 Contenuto del sito



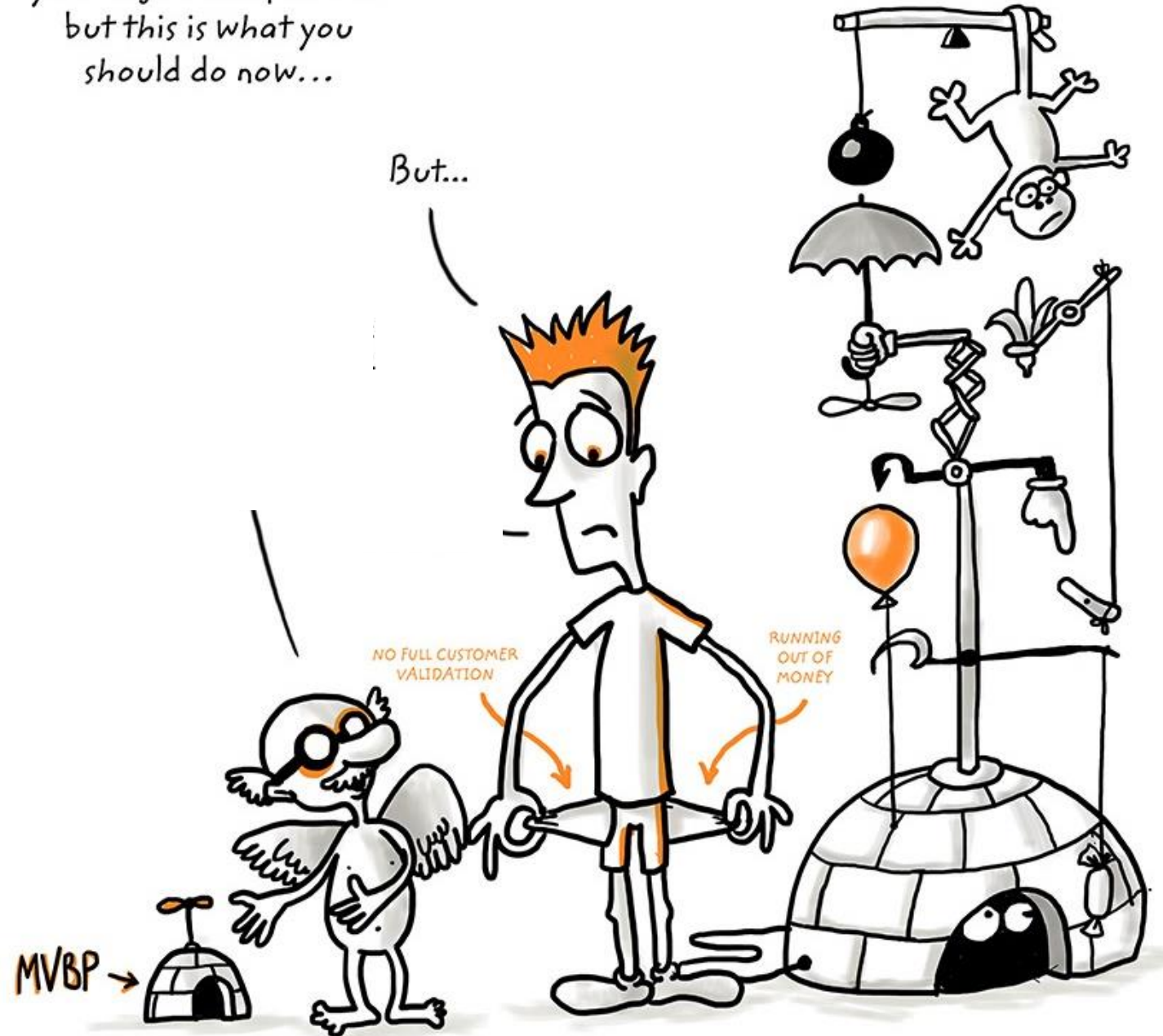
- Passo 20 di DH: Assunzioni chiave
- Passo 21 di DH: Assunzioni chiave di prova
- Passo 22 di DH: Definire il MVBP
- Passo 23 di DH: "I cani mangiano il cibo per cani"

I know you wanted  
your Taj Mahal product  
but this is what you  
should do now...





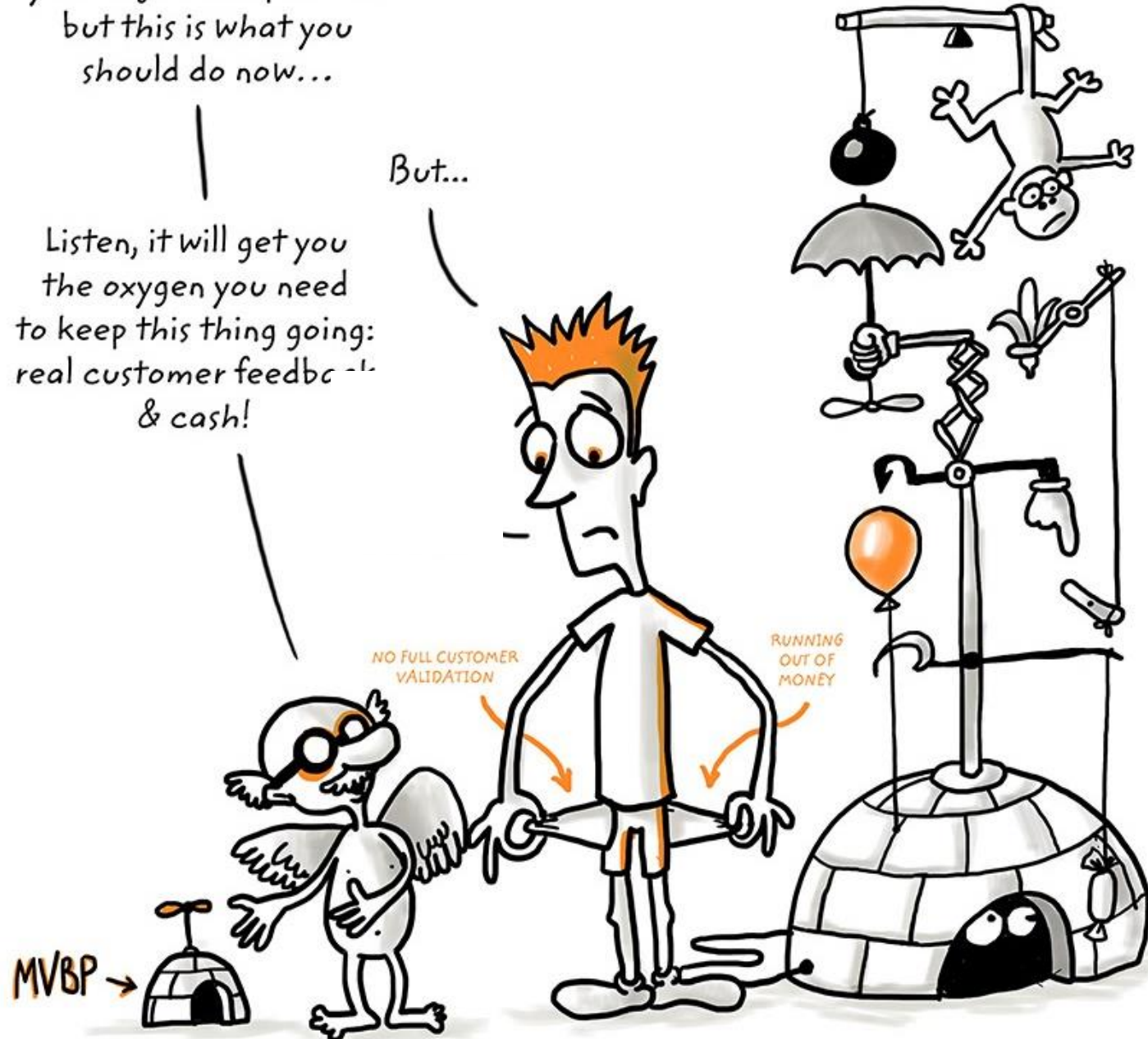
I know you wanted  
your Taj Mahal product  
but this is what you  
should do now...



I know you wanted your Taj Mahal product but this is what you should do now...

Listen, it will get you the oxygen you need to keep this thing going: real customer feedback & cash!

But...



Ora ci sentiamo bene con il nostro prodotto, ma dobbiamo mostrare moderazione; ora attraverseremo il Rubicone e lanceremo un prodotto minimamente fattibile che un cliente pagherà, ma manterremo la funzionalità il più semplice possibile in modo da poter ridurre al minimo i rischi e continuare a testare le ipotesi in modo scientifico.

# Passo #22: Gli Obiettivi

- In questo passaggio e nel prossimo, svilupperai e testerai il **Minimum Viable Business Product (MVB<sup>P</sup>)**.
- Il MVB<sup>P</sup> combina le più importanti ipotesi individuali chiave in un unico prodotto integrato che può essere venduto.
- Il MVB<sup>P</sup> ti consente di testare l'ipotesi più importante che integra il resto: **che i clienti pagheranno per il tuo prodotto**.
- Il prodotto che costruirai in questo passaggio soddisferà le tre condizioni di un MVB<sup>P</sup>.

# 3 Condizioni chiave



- Con l'importo minimo dell'investimento raggiungere le seguenti tre condizioni:
- **Valore**: Il cliente ottiene **valore** dal tuo prodotto (vale a dire, convalidare il passaggio #8, QVP)
- **Paga**: L'Acquirente economico **paga** qualcosa per il prodotto (vale a dire, convalidare un certo livello di WTP)
- **Feedback**: Avviare un loop di **feedback** significativo con l'utente finale

- Il tuo MVBP dovrebbe **bilanciare** la **semplicità** con la **sufficienza**.
  - Le probabilità di successo sono più **alte se limiti il numero di variabili nel tuo prodotto iniziale**, ottenendo qualcosa che funziona **rapidamente** nelle mani del cliente, anche se non ha tutte le funzionalità che vorresti includere.

# MVBP: Come si fa?

- Fai un elenco di tutte le tue ipotesi chiave
- Riduci le tue ipotesi al più importante
- Mettilo/loro in un prodotto che il cliente può utilizzare
- Vedi se lo compreranno

# "Concierge" MVBP

- Non c'è bisogno di lavorare
- Devi solo simulare il risultato come se il prodotto ha funzionato
- Allora vedi se le tue ipotesi sono dimostrate vere
- Non un modello sostenibile ma ti aiuta a testare e allocare meglio le risorse



# Esempio di concierge MVBP

- Programma di couponing automatico.
- Supponiamo che tu voglia un programma software che invierà automaticamente un coupon utente in base al cibo che acquistano ogni settimana e **li aiuterà a decidere quale negozio di alimentari faranno acquisti per risparmiare più soldi.**
- Invece di creare software, prima consentiresti a un utente di dirti cosa acquistano ogni settimana, magari tramite un'e-mail o faccia a faccia, e poi prendere i coupon e il miglior negozio di alimentari ogni settimana.
- Presto, scoprirai se/quando l'utente non va al negozio di alimentari, se il risparmio influisce davvero su quale negozio di alimentari sceglie, e se si cura di determinate marche e, se sì, in quali categorie di alimenti.
- Si imparerebbe molto di più utilizzando questa tecnica **di concierge** mvp che prendendo l'**enorme sforzo di costruire l'applicazione web.** Questo ti permetterà di decidere quali idee funzionano dalla tua ipotesi iniziale e quali idee devono essere scartate.

# Riepilogo



- Definisci il tuo MVP con molta attenzione prima di costruirlo
  - Software e software
  - L'hardware
- Prova la "B" nel MVP il prima possibile
  - Se puoi: vendilo a titolo definitivo
  - Se non puoi: presell, fai beta a pagamento — coinvolgono \$
- Costruire il MVP
  - Sai cosa non sai
  - Ottenere aiuto se necessario

# Caso di studio: Home Terapia di squadra



- **Problema:** migliorare la terapia fisica viene fornita durante il recupero.
- **Idea:** Utilizzare Microsoft Kinect per monitorare i pazienti e fornire loro un feedback automatizzato in tempo reale quando fanno gli esercizi di terapia a casa.
- I medici potrebbero anche vedere le sessioni domestiche e fornire feedback da soli.



# Caso di studio: Home Terapia di squadra



- L'attuazione dell'intera idea è stata complicata, in parte a causa della mancanza di risorse.
- **Definizione di prodotto in base** al fatto che medici e pazienti userebbero e pagherebbero il suo sistema online MVBP che li assiste nella terapia fisica.
- Inizialmente, Kinect doveva essere parte del prodotto, come un vero e proprio richiamo all'attenzione.

# Caso di studio: Home Terapia di squadra



Home Team Therapy - Welcome Client

http://www.hometeamtherapy.com/client/myworkout.php

JOIN US! HOME | PATIENTS | PHYSICIANS | ABOUT US | CAREERS | CONTACT US

## home team therapy

My Home Team | **My Workout** | Progress Report | Schedule | My Profile

### My Workout

Kinect Stick Figure Feed

PT Video

⏪ ⏩ ⏴ ⏵ 🔊

Squats (10 reps)
Lunges (10 lunges)
One-Leg Balance (10 reps, 3 sec)
<b>Two-Legged Jumps (10 jumps)</b>

Ouch!  Feels Great!  Help/FAQ

facebook | twitter | linkedin

© 2011 Home Team Therapy

# Home Terapia di gruppo MVBP



- Dopo aver posto domande serie su ciò che era **necessario per lanciare minimamente** per **testare le ipotesi** di base e **entrare in un ciclo di feedback** con il cliente, l'MVBP è stato semplificato.
- Gli elementi del vecchio design che **includeva il sistema** Kinect sono **andati**.
  - Tuttavia, potrebbero semplicemente utilizzare un video online per la terapia fisica e una connessione molto semplice con il fisioterapista nel MVBP.
  - Ciò **ha eliminato il rischio tecnologico** e molti altri **rischi** come **il modo in cui il paziente avrebbe ottenuto l'hardware**, se sarebbe **compatibile con un calcolo** del paziente già avuto, se **l'utente sarebbe a suo agio** utilizzando Kinect e molte altre domande.

# Home Terapia di gruppo MVBP



JOIN US! HOME | PATIENTS | PHYSICIANS | ABOUT US | CAREERS | CONTACT US

## home team therapy

Home Team | **Workout** | Progress | Schedule

My Workout

Squats

Lunges

Balance

Jumps

**Physical Therapy Exercise Video**

⏮ ⏪ ⏩ ⏭ 🔊

facebook | twitter | linkedin © 2011 | Home Team Therapy

- Determinare il prodotto Minimum Viable Business ha testato le ipotesi più importanti possibili per avviare il ciclo di feedback iterativo di apprendimento:
  1. Possiamo chiedere ai pazienti di iscriversi?
  2. Useranno il sistema?
  3. Possiamo chiedere ai medici di iscriversi?
  4. Possiamo essere pagati per questo in generale?
  5. Abbiamo fatto ricerche sui clienti, ma come possiamo determinare se queste sono le caratteristiche che i clienti vogliono davvero?
  6. Sono queste le caratteristiche che i clienti pagheranno?
  7. Sono queste le caratteristiche che i clienti vorranno sempre, o sembra che le loro preferenze cambieranno nel tempo?



# Caso di studio: Scopri di più

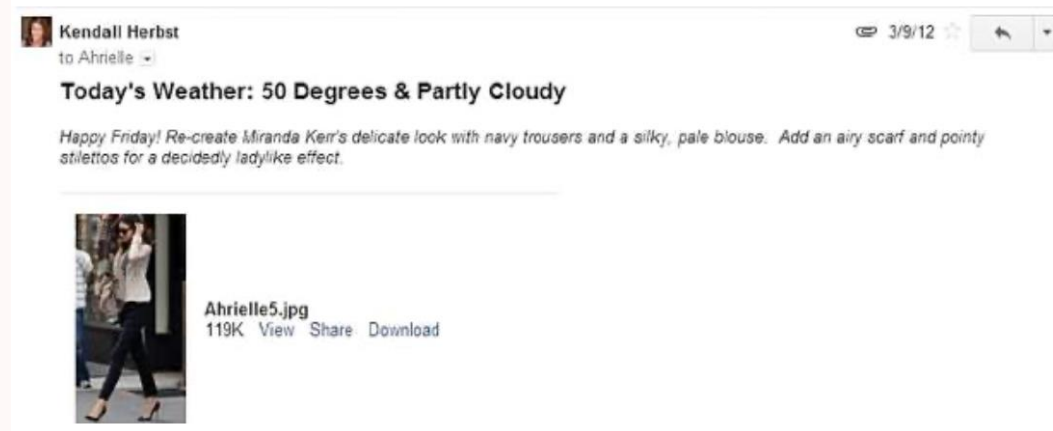


- **Problema:** divario tra i canali di consulenza di moda tradizionali e ciò che effettivamente ha aiutato una donna a decidere cosa indossare o comprare.
- **Idea:** invia consigli di moda alle donne che sono stati personalizzati per i gusti di ogni persona e per il clima locale quel giorno.
- **Supposizione:** le donne apprezzerebbero una dose di ispirazione di moda quando ne hanno più bisogno — quando si stanno vestendo — e che una dose condensata e personalizzata sarebbe più efficace di una ingombrante rivista di moda di 600 pagine.

# Assunzione di test di StyleUp



- Invia e-mail giornaliere individuali a una manciata di amiche femminili con un vestito che ogni donna potrebbe ricreare, così come le previsioni del tempo per quel giorno.



# Lezioni apprese



- Le donne adoravano questa idea.
- Il gruppo iniziale è cresciuto presto a quasi 40 persone.
  - Molti di questi erano amici di Kendall, e lei poteva parlare con loro di ciò che gli piaceva e cosa poteva migliorare.
  - Kendall anche in loop in donne che non conosceva, e queste donne hanno costantemente aperto le e-mail. Questo suggerisce che l'idea potrebbe scalare.
- Approfondimenti sui prodotti chiave:
  - Alcune donne preferivano l'ispirazione la sera prima e altre volevano ricevere le e-mail prima cosa al mattino.
  - Le donne volevano acquistare questi sguardi, se non possedevano già articoli simili.

# StyleUp Passo successivo

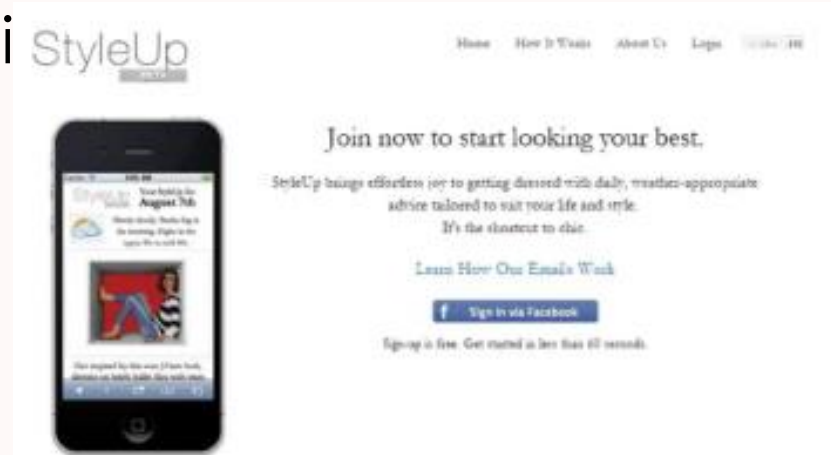


- Ha collaborato con un ingegnere per costruire un sistema per Kendall per:
  - categorizzare le immagini e
  - consegnali a molte donne alla volta vs. one-to-one
  - incorporato molti dei primi risultati come la consegna dei tempi personalizzati e link click-to-acquisto.
- In questa idea di business:
  - il cliente principale era la donna che ha ricevuto l'e-mail giornaliera gratuita;
  - il cliente secondario sarebbe un'azienda legata alla moda, come un rivenditore, che vorrebbe accedere al cliente principale in modo da poter convincere il cliente principale ad acquistare i propri prodotti.

# StileUp MVBP



- Un sistema di backend che potrebbe classificare le immagini in base al tempo e allo stile.
- Un facile meccanismo di consegna per erogare queste immagini ogni giorno



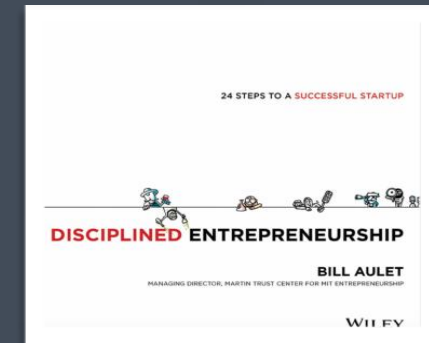
- Un database di belle immagini che il cliente mirato (donne occupate, professionali) sarebbe ispirato a vedere, che includeva un link sorgente (per questioni di copyright).
- Analisi per misurare quanto profondamente le donne stessero coinvolgendo e condividendo il servizio.

# StyleUp

## Conclusioni MVBP

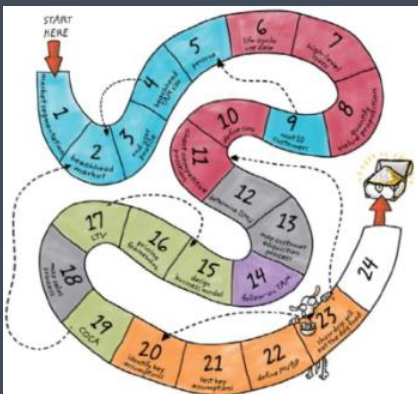


- Senza investire molto denaro o andare troppo lontano lungo un solo percorso, l'obiettivo di Kendall e Ryan era quello di dimostrare che le donne vorrebbero la proposta di valore sufficiente per iscriversi, aprire le e-mail e dire ai loro amici.
- Erano molto fiduciosi di poter aggiungere più funzionalità in seguito; ma volevano **ottenere più guida** dopo che queste caratteristiche fondamentali originali sono state implementate e utilizzate per sapere quali aggiungere e in quale priorità. Volevano **iniziare il ciclo di feedback con i loro clienti target** il prima possibile.
- Questo MVBP li ha anche impostati bene per **verificare se il cliente secondario ha ottenuto valore** dal prodotto ed era disposto a pagare per l'accesso al cliente principale, dal momento che l'MVBP ha collegamenti che consentono alle donne di fare clic sui siti web su cui vengono venduti gli articoli di abbigliamento.



Sezione 8: Come progetti e costruisci il tuo prodotto?

# Passo 23: Mostra che "I cani mangiano il cibo per cani"



# Sezione 8 Contenuto del sito



- Passo 20 di DH: Assunzioni chiave
- Passo 21 di DH: Assunzioni chiave di prova
- Passo 22 di DH: Definire il MVBP
- Passo 23 di DH: "I cani mangiano il cibo per cani"



*C'era una volta in una terra chiamata Torre d'Avorio, non così lontano da qui, c'era un chimico che voleva produrre cibo migliore per cani.*

*Ha studiato per vedere che tipo di cibo avrebbe migliorato la salute, la felicità e il benessere finanziario e spirituale del cane.*

*Ha inventato una formula rivoluzionaria che era migliore per tutti e costava un decimo del prezzo del cibo per cani più economico sul mercato.*

*I cani dormono meglio di notte, hanno un comportamento migliore, perdono meno capelli, hanno denti più bianchi, sono più amichevoli con gli estranei, obbediscono ai loro proprietari di più, e così via.*

*Avevano testato in laboratorio da un punto di vista chimico e gli è stato detto che avrebbe anche un sapore migliore. Tutto aveva un senso logico. Era un'opportunità di business che era quasi troppo bella per essere vera.*

*È entrato in azione, raccogliendo una grande somma di denaro e spendendo 3 milioni di dollari per costruire una pianta per produrre il cibo per cani.*

*Ha firmato distributori e ha dato il via a una grande campagna di marketing. Per citare Jackie Gleason di *The Honeymooners*, "Questa cosa sta andando sulla luna, Alice!"*

*Il prodotto spedito. I proprietari mettono il cibo davanti ai loro cani. E i cani si rifiutarono di mangiare il cibo per cani. L'azienda si è schiantata e bruciata in uno spettacolare*

But they have to eat it.  
This doesn't make sense.  
All my logical data and research  
shows that it is good for them ...  
plus they told me  
they would eat it.



*Ora che abbiamo lanciato il nostro  
prodotto, mostrare la **prova misurabile**  
che i clienti stanno adottando il prodotto;  
  
non sono necessari dati per occhiali di  
colore rosa.*

# Passo #23: Gli Obiettivi

- Dimostra quantitativamente che i clienti pagheranno per il tuo Minimum Viable Business Product (MVBP).
- Sviluppa **metriche** che indicano il livello di passaparola che il tuo MVBP sta creando tra i clienti.

# Metriche semplici

- Interesse iniziale — click rate
- Tassi di conversione
- Acquisto e pagamento
- Contratto di manutenzione
- Tassi di conservazione
- Advocacy dei clienti
- Coca e LTV
- Margine lordo

# Passo #23: Perché?

- Sulla base di ogni dettaglio che hai scoperto sul tuo prodotto e sul tuo cliente, potrebbe avere senso che il tuo prodotto sia fattibile.
- Ma alla fine una persona dovrà accettare il tuo nuovo prodotto innovativo e gli esseri umani non sono sempre razionali.
- Quindi, dopo aver fatto i tuoi piani logici con esperimenti individuali lungo la strada, e **prima di investire grandi quantità di tempo e denaro**, assicurati che:
  - **i cani mangiano il cibo per cani!**
  - **i proprietari del cane** (o gli amici) **pagheranno** anche per il cibo per cani.



# Passo #23: Cosa

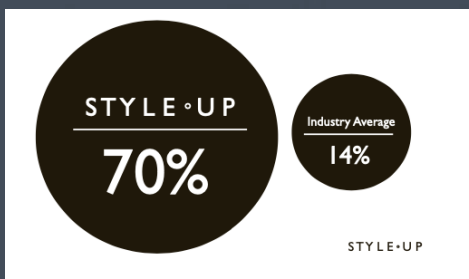
- Vedere se il cliente target **comprerà** e **accetterà** il prodotto.
- Impara una quantità enorme dai dati reali sul MVBP: **preferenze dei clienti**.
- Inizia a misurare quanto i clienti **sosterranno** agli altri nel TAM circa i benefici del tuo prodotto.
  - Qual è la grandezza del passaparola positivo che il tuo prodotto sta generando? (**coefficiente di viralità**).

# Caso di studio:

## Scopri di più



- Una volta rilasciato MVBP, l'azienda ha misurato il **coinvolgimento** e l'**adozione** dei loro clienti target.
- Target metriche per valutare i progressi e convalidare un'opportunità di business, vedere se le donne rispondessero al servizio e incoraggiare i loro amici a iscriversi:
  - **Impegno coerente**: include sia se le donne hanno aperto le e-mail e se le donne hanno cliccato su pagine web dove potevano acquistare la merce che hanno visto nelle e-mail, che era un modo potenziale per monetizzare il prodotto.
  - **Crescita**: sono donne che dicono ai loro amici di iscriversi a StyleUp; facile da tracciare quantitativamente tramite il link di riferimento.



# Osservazioni di StyleUp



- Nonostante non spendano soldi per il marketing nei primi mesi, la parola si è diffusa a 1.500 persone basate sulla pura trazione passaparola e sulla copertura minima della stampa.
- Anche quando hanno raggiunto quasi 8.000 membri, StyleUp aveva dedicato capitale e tempo minimo al marketing e ha continuato a vedere una **crescita del 20 % mese su mese**.
- Naturalmente ulteriori metriche di soddisfazione del cliente, come **Net Promoter Score®**, sarebbero un prezioso elemento aggiuntivo di dati per valutare la redditività a lungo termine.

# Più metriche



- La seconda dimensione da esplorare è quella di dimostrare che i **cani pagherebbero per il cibo per cani**.

*"Può StyleUp essere pagato per questo coinvolgimento dei clienti?"*

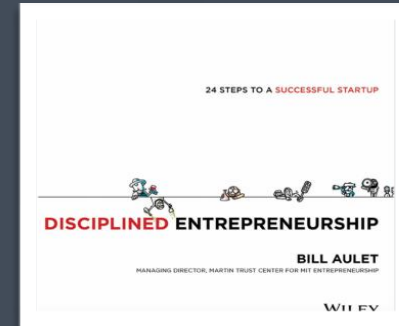
*StyleUp può monetizzare la situazione che ha creato?"*

- Tre metriche importanti da misurare:
  - tariffe **click-through** sulle e-mail che sono state aperte,
  - la quantità di **denaro nelle vendite che gli affiliati hanno realizzato** dai click-throughs, e
  - i **pagamenti effettuati a StyleUp** per queste vendite.

# Riepilogo

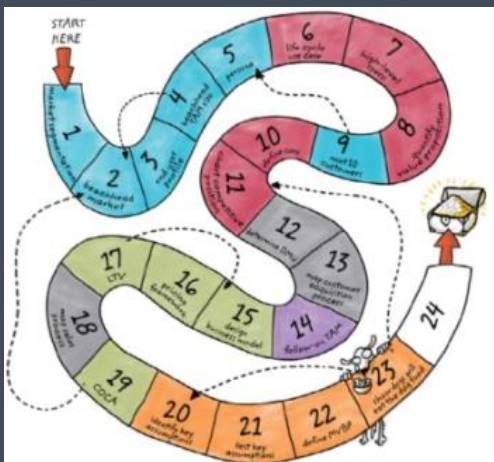


- Porta il tuo prodotto Minimum Viable Business ai clienti per vedere se effettivamente useranno e pagheranno il prodotto.
- Raccogli i dati per vedere se li stanno realmente utilizzando e quanto sono coinvolti come utenti.
- Determinare se loro, o qualcuno associato con loro, pagherà per esso e anche se stanno sostenendo per il vostro prodotto con passaparola.
- Dopo aver raccolto i dati nel tempo, analizzarli e soprattutto cercare le tendenze e capire i driver sottostanti.
- Assicurati di essere intellettualmente onesto e di affidarti ai dati del mondo reale e non alla logica astratta.



Sezione 5: Progettazione e costruzione del prodotto

# Passo 24: Sviluppare un piano di prodotto



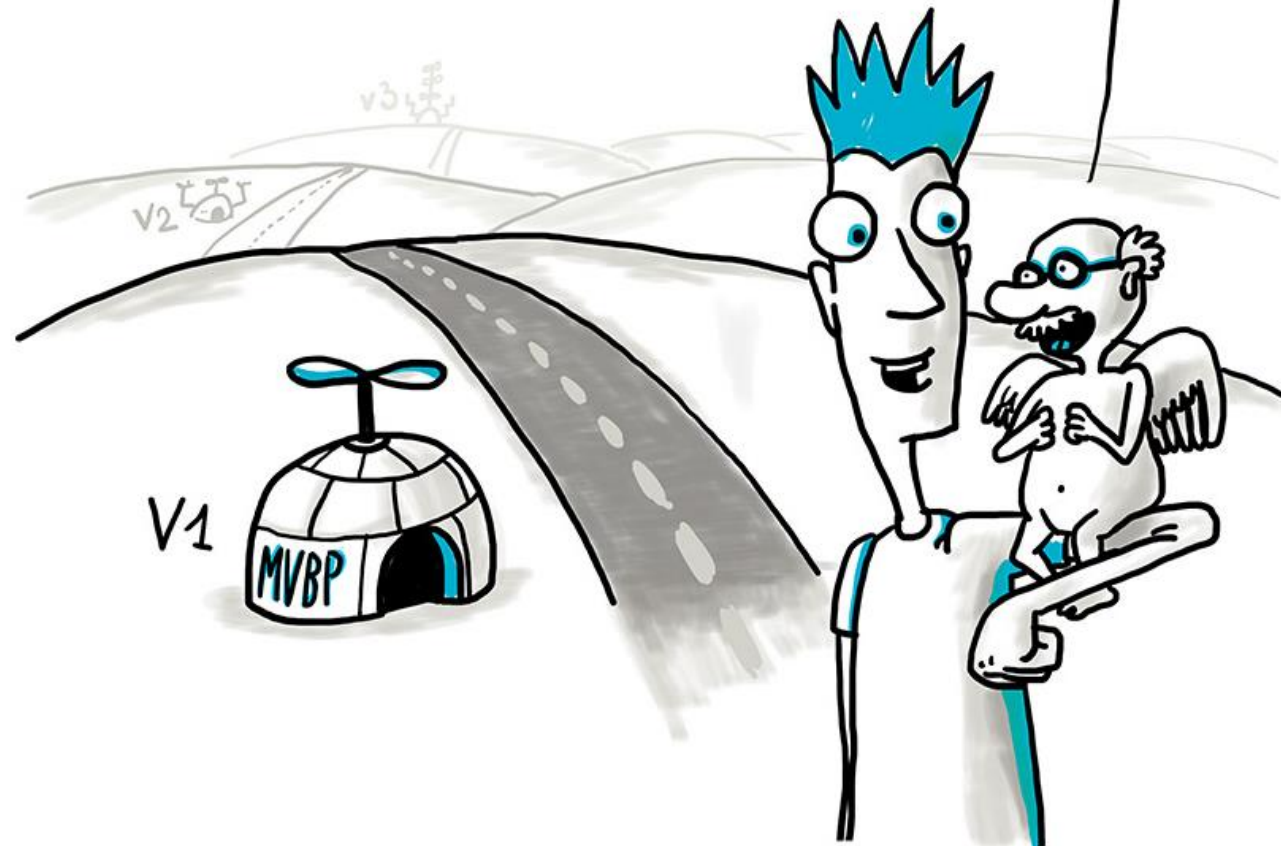
# Sezione 5 Contenuto del sito



- Passo 14 di DH: Calcola la dimensione totale del mercato indirizzabile per i mercati di follow-on
- **Passo 24 di DH: Sviluppare un piano di prodotto**



Let's get started with the MVBP  
but let's also have a plan here.  
Things will change but we are playing chess  
and not checkers in that we need  
to think a few moves ahead.  
That is our flexible plan!





*È tempo di rivisitare il tuo Follow-on Market TAM e sviluppare un piano di prodotto in modo che il tuo prodotto non sia solo un'isola che non porta da nessuna parte.*

*Fonte: Imprenditorialità disciplinata: 24 Passi per una startup di successo, Bill Aulet, Wiley 2013.*



# Passo #24: Gli Obiettivi

- Vai oltre il Minimum Viable Business Product (MVBPP) per determinare quali caratteristiche costruirai **per il mercato delle teste di spiaggia**.
- Determina a quali **mercati adiacenti venderai dopo aver** dominato il mercato delle teste di spiaggia e come il tuo prodotto dovrà **cambiare** per ogni nuovo mercato.

# Passo #24: Sviluppare un piano di prodotto

## Che c'e'?

- Sviluppa un piano a lungo termine per aggiungere funzionalità in modo da poter affrontare mercati aggiuntivi.

## Perché?

- È importante pensare in anticipo e avere un piano in modo che le persone siano pronte a continuare ad andare avanti dopo il MVBP.

# Passo #24: Piano di prodotto

- Sviluppa un **piano prodotto** a lungo termine per evolvere il tuo prodotto/servizio e i tuoi mercati nel tempo in modo che l'MVP sia il primo passo verso un piano per un successo molto più ampio.
- Questo piano è soggetto a modifiche in quanto le nuove informazioni arrivano in modo da non sudare i dettagli troppo o spendere troppo tempo su di esso, ma hanno almeno una visione generale di come si renderà questa una grande azienda.

# Un business è più di 24 passi

I 24 Steps ti danno un framework per ottenere un prodotto-mercato solido al lancio iniziale. Ma man mano che la tua attività cresce oltre il suo MVBP, dovrai anche conoscere quanto segue, che purtroppo non abbiamo spazio in questo libro per coprire:

- **Cultura e cultura**
- **Team & processi HR**
- **Sviluppo**
- **Esecuzione delle vendite**
- **Servizio clienti**
- **Finanza & Finanziamento**
- **Leadership & scalare il business**
- **La governance**
- **Intangibili**