



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA



CALL FOR IDEAS 2017

CHE COS'E' IL LEAN CANVAS

Bastano poche parole per descriverlo: il Lean Canvas¹ è uno **strumento** intuitivo che permette a chi sta sviluppando un progetto di **fare chiarezza sulla propria idea**.

Quanto spesso avete raccontato la vostra idea a qualcuno e, aspettandovi di ricevere grande approvazione, vi siete invece sentiti dire: “non ho capito”, “mi sembra tutto ancora molto confuso”, “non capisco la novità dell’idea, ne ho viste molte simili”?

Il lean canvas vi aiuta perché individua le 9 sezioni in cui è essenziale saper scomporre la logica della propria idea. È perfetto anche per idee non strettamente business (come le idee culturali, sociali, artistiche) perché aiuta ad identificare subito le informazioni necessarie a renderle realizzabili nel concreto e non solo a capirne il valore astratto.

Ragionare di fronte al lean canvas non solo ci obbliga a non perdere di vista l’insieme dei passaggi logici necessari a rendere l’idea veramente completa, ma aiuta anche a rendere l’idea comunicabile.

COMPRENDERE IL LEAN CANVAS

COME È NATO E PERCHÉ SERVE PER REALIZZARE UN NUOVO PROGETTO

È probabile che tutti abbiano sentito parlare almeno una volta di Business Plan. Il BP è un documento che raccoglie gli obiettivi strategici di un’azienda, spiegando i piani per raggiungerli e includendo un’analisi economica e finanziaria dei risultati attesi.

Fino ai primi anni duemila, il BP sembrava l’unico strumento a disposizione di una startup per raccontare il suo nuovo progetto a chi volesse prendervi parte. Come avrebbero fatto altrimenti collaboratori, partner commerciali, investitori a decidere se salire a bordo?

Ma dietro alla redazione di un BP esiste un presupposto indispensabile, che tuttavia si tende istintivamente a dare per scontato quando non lo è per nulla: l’impresa deve conoscere il suo **business model**, ovvero quale valore aggiunto crea e per quali clienti, come lo distribuisce, come lo monetizza. In breve: come funziona, creando più valore di quanto ne impieghi. E il proprio business model - per quanto debba essere sempre innovato - è chiaro alle aziende già costituite, ma **non di certo alle startup**.

Un semplice esempio. Una azienda come Autogrill utilizza un Business Plan per pianificare la sua attività in Italia nei 3 anni successivi, perché il mercato è ben definito e maturo (si può predire con alta precisione quanti saranno i prodotti venduti in base ai risultati degli anni scorsi) e le capacità dell’azienda sono conosciute nei dettagli (ad es. il costo di un panino può essere definito al centesimo).

¹ Proposto per la prima volta da [Ash Maurya](#) nel 2012, creato a partire dal Business Model Canvas.

Ma questa situazione è ben lontana dalla realtà delle startup, dove **nulla è ancora definito**: non il mercato, non chi sono i primi clienti, non il prodotto definitivo e la sua tecnologia, non i competitor diretti e nemmeno le finanze su cui poter contare.

Ma ha davvero senso allora che il team di una startup si rinchioda dentro una stanza per settimane (spesso mesi) per redigere un Business Plan? Sarebbero 50 pagine dettagliate il cui contenuto non può che essere un **esercizio di pura immaginazione**² vista l'assenza di riscontri con il mercato là fuori.

Verrà un tempo per redigere un BP, ma occorre **prima** chiarire numerosi altri quesiti. È sulla **primitissima fase del percorso verso la creazione di un'impresa** che dal 2012 si concentra l'approccio di **Lean Startup**³.



Le fasi identificate in figura riassumono i **3 step** che sempre si susseguono nella creazione di una nuova impresa:

0) Problem/Solution fit. Occorre definire un problema che vale la pena risolvere, e scoprire se esiste un modo economicamente attuabile per farlo. Si giunge con un'ipotesi di clienti cui rivolgersi e una value proposition da offrire loro. Una *proof of concept* è di solito richiesta per raccogliere le risorse necessarie a procedere alla fase successiva.

In questa "fase zero" non esiste impresa, ma c'è un team (spesso ancora incompleto) di uno o più startupper che sono intenzionati a diventare i founder di una società (for profit o no-profit che sia).

1) Product/Market fit. Occorre validare la propria ipotesi, creando effettivamente la primitissima, essenziale versione del prodotto o servizio (il *minimum viable product*, MVP) e proponendola ai clienti target. I primi responsi del mercato modificheranno senz'altro l'ipotesi di partenza. Il processo di validazione finisce quando il prodotto è richiesto, e l'impresa costruita per venderlo è sostenibile: in altre parole, quando si è scoperto un primo modello di business funzionante.

In questa fase la società è costituita. Ci lavorano i founders (soci della startup) e i collaboratori che si riescono a trovare con le risorse disponibili (estremamente limitate, in alcuni casi pari a zero).

2) Scale. Solo dopo che si è validato il proprio prodotto e modello di business ci si può concentrare sulla crescita, con l'obiettivo primario di ottimizzare i processi di funzionamento dell'impresa rendendoli più efficienti.

In questa fase la società comincia ad assumere un'organizzazione via via più strutturata, aumentando di personale e dimensioni.

Ogni fase richiede strumenti diversi. Ad esempio il BP è utile solo nell'ultima (scale).

²Dal breve quanto famoso [articolo](#) "How to write a great business plan", Harvard Business Review.

³ Nel 2011 fu pubblicato il libro di Eric Ries, "[The Lean Startup](#)", uscito in italiano come "Partire Leggeri". *Lean* si può tradurre come snello, agile.

La “fase zero” – quella in cui vi trovate – richiede strumenti che permettano di concentrarsi sulla **sfida iniziale**, necessaria per continuare ad avanzare: comprendere i confini del problema che si vuole risolvere, scoprire se vale la pena farlo (cioè se qualcuno è disposto a riconoscere un valore per quello che state proponendo), e scoprire se esiste un modo economicamente attuabile per realizzare una soluzione.

Tra tutti, lo strumento principe è il **Lean Canvas**, ideale per chi si trova a dover chiarire per la prima volta la propria intuizione imprenditoriale con spirito analitico e strategico.

Gli aspiranti startupper infatti commettono **tutti lo stesso errore**: si concentrano sulla soluzione che hanno immaginato, si innamorano di un ipotetico prodotto che esiste solo nella loro testa e non si accorgono che **non stanno chiedendo a nessuno** se effettivamente riconoscerebbe mai un qualche valore in esso. Per questo una regola che si dice spesso in ambito startup è “innamoratevi del problema, non della soluzione”.

Il Lean Canvas è perfetto per orientare il brainstorming verso l’unica direzione sensata: modificare via via le ipotesi di partenza sulle 9 sezioni di cui è composto fino a trovare una combinazione logica per la quale **qualcuno sia effettivamente interessato**.

Il **vero protagonista** del lean canvas è quindi il potenziale “cliente” a cui si pensa di rivolgersi. Perché quando ci si concentra sulla propria idea (ed è fin troppo spontaneo) senza pensare a chi quella soluzione dovrebbe utilizzarla, il progetto non nascerà mai.

“Almost every failed startup has a product. What failed startups don’t have is enough customers.”⁴

Abbozzare un lean canvas.

Parlare con i clienti⁵.

Aggiustare il lean canvas.

Ripetere.

Ecco in sostanza cosa si deve fare durante la fase zero di problem/solution fit.

L’immagine seguente può essere usata come riferimento, per quanto ovviamente i numeri mostrati non esprimano certo una ‘formula magica’ ma solo un buon punto di partenza.



⁴ Citazione tratta da [The Traction book](#), libro cult per le startup in fase di product/solution fit

⁵ Ovviamente sorge una questione: qual è il modo giusto per intervistare un potenziale utente/cliente? Porre le domande giuste non è spontaneo ma richiede preparazione. Come miglior punto di partenza suggeriamo l’approccio chiamato “The Mom Test”, molto usato in ambito startup, di cui trovate una buona presentazione in italiano [qui](#).

NEL CONCRETO: COMPILARE IL LEAN CANVAS

COSA E' RICHIESTO PER PARTECIPARE ALLO STARTUP DAY

È ovvio che **solo con il team** giusto (che potrete formare a partire dallo StartUp Day) riuscirete ad affinare (o stravolgere) la vostra intuizione per fare sì che, un tentativo dopo l'altro, potrete arrivare a fissare sul Lean Canvas una prima versione che abbia un senso per coloro che potrebbero essere potenziali utenti o clienti.

Questo perché integrare le visioni provenienti da persone con competenze diverse è vitale per stimolare il confronto sull'intuizione imprenditoriale.

Quindi, non vi chiediamo qualcosa di eccezionalmente preciso (non è un caso che non ci sia alcuna analisi di mercato come documento richiesto a supporto del LC). Il ruolo del Lean Canvas in questa fase è quello di dimostrare la vostra capacità di analizzare in modo chiaro la vostra idea, scomponendola nei punti chiave che la compongono. Questo ci permetterà di capire **quanto potrete essere chiari**/concreti quando vi troverete a introdurre il vostro progetto ai *players*.

Ad es. se in qualche sezione avete le idee poco chiare, nessun problema: potete lasciarla in bianco se proprio non vi viene in mente nulla di sensato. Riempire quel vuoto sarà il primo obiettivo del team che formerete allo StartUp Day.

FAQ: *Come posso sapere quando il mio lean canvas sarà pronto per essere caricato?*

Il lean canvas nasce per essere messo sempre in discussione, per cui per definizione è sempre migliorabile. Ma questa è solo teoria. Nella pratica:

1. Se c'è una certezza, è che sicuramente la prima versione non va mai bene.
2. Parlate almeno 2 volte con persone che non hanno mai sentito parlare della vostra idea e in seguito aggiustate la vostra prima versione
3. Come suggerisce l'autore del Lean Canvas, stilate una prima bozza entro massimo 30 minuti, poi mostratela a qualcuno e interiorizzate i feedback per un po' di tempo prima di far ripartire il brainstorming.

Quando rileggendo il vostro Lean Canvas (e il documento di presentazione) vi sentite pronti a mettere la vostra faccia sul progetto che state proponendo, allora è il momento giusto per caricare il lean canvas.

Seguendo queste dritte, in **poco tempo** non solo potrete caricare l'application ma avrete fatto fare alla vostra intuizione dei **grandi passi avanti!**

IDEE DI NATURA CULTURALE, ARTISTICA, SOCIALE

È un grande errore pensare che il termine imprenditoriale sia solo riferito alla mera realizzazione di un profitto. È un'impresa anche un progetto artistico, culturale, sociale. È impresa tutto ciò che vuole e deve funzionare nel tempo; per farlo deve essere sostenibile economicamente, a prescindere da quanto lo scopo sia prioritariamente la creazione di utile o il raggiungimento di altri fini non strettamente economici.

Per questo, la semplice logica analitica del Lean Canvas può rivelarsi molto utile anche per tutte le idee dove la sostenibilità economica è meno evidente – perché, ad esempio, manca la vendita diretta di un prodotto o un servizio.

Bastano piccoli accorgimenti: se i *Customers* diventano i destinatari/fruitori del progetto, se la *Unique Value proposition* viene intesa come l'originalità del lavoro, se i *Revenue Streams* divengono le fonti di sostenibilità economica e se gli *Unfair Advantages* sono letti più come i talenti personali, ecco che il quadro risulta già più chiaro.

A maggior ragione di quanto scritto nel precedente paragrafo, non ci aspettiamo che il Lean Canvas appaia impeccabile, ma crediamo che la capacità di collegare tra loro le sezioni in modo per lo meno chiaro sia indice di maturità nel concepire la vostra idea.

Se in qualche sezione avete le idee poco chiare, nessun problema: potete lasciarla in bianco se proprio non vi viene in mente nulla di sensato. Riempire quel vuoto sarà il primo obiettivo del team che formerete allo StartUp Day.

ESEMPI CONCRETI DI LEAN CANVAS COMPILATI

E' quasi superfluo fare presente che su internet trovate un mare di esempi da cui potervi fare ispirare. Eccovi qua due riferimenti che sono un ottimo punto di partenza:

1) L'AUTORE DEL LEAN CANVAS

[Ash Maurya](#) ha un [blog](#) ufficiale dove raccoglie articoli e consigli sul Lean Canvas. Questa è una [video-guida](#) passo-passo su come compilare il Canvas in 20 minuti.

2) UN ESEMPIO: LA STARTUP JerseySquare

NB: in questo esempio si utilizza il Business Model Canvas, una versione precedente del Lean Canvas. Benché 3 delle 9 sezioni differiscano, i due strumenti sono molto simili e questi video rimangono di grande utilità.

Video1: [Introduction](#)

Video2: [Customer Segments](#)

Video3: [Value Proposition](#)

Video4: [Channels](#)

3) Trovate **sul sito** un esempio scritto da noi su un'idea di natura artistica: in 10 minuti abbiamo provato a scrivere il Lean Canvas per la realizzazione di un ipotetico film-documentario chiamato "Mal d'Europa".

LE SEZIONI DEL LEAN CANVAS: OVERVIEW

1. IL PROBLEMA

Il punto di partenza è il problema, il bisogno da risolvere. Se non c'è il problema, non c'è neanche la soluzione, e la startup non ha motivo di esistere.

> Descrivere in cosa consiste il problema e come, quando e quanto spesso questo viene avvertito dal cliente.

2. SEGMENTI DI CLIENTELA

Da chi è avvertito questo problema? Chi sono i nostri clienti (coloro che pagherebbero per il nostro prodotto/servizio)? Sono aziende o persone fisiche?

Coincidono con gli utenti (coloro che usano la soluzione) oppure no?

> Individuare i possibili clienti, riunendoli in segmenti – ovvero gruppi di persone/aziende accomunabili su caratteristiche simili. Non esiste mai un 'cliente' generico, ma esiste uno specifico cliente ben identificabile (uomo, donna, giovane,

adulto, con certe abitudini o life style, etc.) A chi ci rivolgiamo per primi? Gli *early adopters* - chi pensiamo vorrà usare/acquistare per primo il nostro prodotto perché recepisce meglio la sua value proposition.

3. LA SOLUZIONE

Come rispondiamo a questo bisogno con il nostro prodotto/servizio?

> Esplicitare come funziona per chi lo usa (es. la tecnologia su cui si basa).

4. LA VALUE PROPOSITION

Qual è il valore che proponiamo ai nostri clienti? In altre parole, come creiamo valore per loro e perché lo facciamo in un modo unico, diverso dai concorrenti? Perché il cliente dovrebbe scegliere proprio noi tra le alternative che ha a disposizione?

> Descrivere il proprio vantaggio competitivo (es. costo minore o servizio differenziato?)

5. FONTI DI RICAVI

Da dove originano le nostre entrate economiche? Quando e per cosa i nostri clienti ci pagano? Di solito vi è una fonte principale (es. vendita del prodotto) e altre secondarie (es. servizi aggiuntivi come optional).

> Definire a grandi linee da dove possono originare i ricavi.

6. VANTAGGIO PROPRIETARIO

Su quale vantaggio proprietario possiamo contare? Ovvero, perché il nostro prodotto/servizio non può essere imitato facilmente da qualcun altro?

> Definire (se presenti) le risorse che si pensa di poter acquisire in modo quasi esclusivo (es. Proprietà intellettuale? Nuova tecnologia? Network personale con enti influenti?)

7. CANALI VERSO I CLIENTI

Con quali canali possiamo raggiungere e poi acquisire i nostri clienti? Alcune volte delle buone idee muoiono perché il costo per raggiungere e acquisire i propri clienti è superiore a quello che si può incassare dagli stessi.

> Specificare il più possibile come si può entrare in contatto con il nostro target di clienti. "Online" non è una risposta: tutto oramai si trova online, e non basta certo aggiungere un contenuto per entrare in contatto con i clienti.

8. METRICHE CHIAVE

Su quali metriche si basa il successo (o il fallimento) del business? (es. numero visite al sito, n° acquisti per clienti contattati, prezzo dell'acquisto medio)

> Definire i parametri di maggiore priorità.

9. STRUTTURA DEI COSTI

Quali sono i principali costi del tuo business? Ad es. incide di più il costo del personale perché si basa su lavoro di talento, oppure ciò che si paga ai distributori, oppure la realizzazione o la manutenzione del software?

> Specificare il più possibile i nostri centri di costo.

NB: Non c'è un ordine specifico per la compilazione del Lean Canvas, i numeri che trovate nel pdf in allegato sono solo un suggerimento.