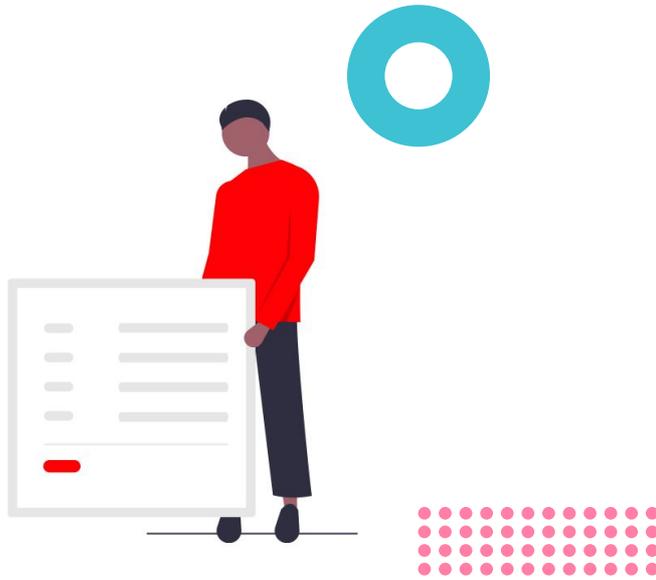


# VALIDAZIONE ED INVALIDAZIONE DI NUOVI MODELLI DI BUSINESS

I QUADERNI DELLA CORPORATE INNOVATION

 #1





# INDICE

---

**1. Introduzione al Modello di Business e al Business Model Canvas**

**2. Progettare e validare un nuovo Modello di Business**

**3. I limiti della validazione**

**4. L'invalidazione**

**5. Caso 1: azienda B2B**

**6. Caso 2: azienda B2C**

# Introduzione al Modello di Business e al Business Model Canvas

Che cosa sono e perché sono utili nel processo di innovazione.

---

## Modello di business

Un modello è una rappresentazione semplificata della realtà, che ci aiuta a comprendere fenomeni complessi e a progettare il futuro.

In particolare, **il modello di business descrive come un'organizzazione crea, distribuisce ed acquisisce valore.**

Ha due caratteristiche fondamentali:

1. può essere usato sia per descrivere, che per comprendere, che per progettare il comportamento dell'organizzazione
2. può essere usato da organizzazioni di qualsiasi dimensione, in qualsiasi settore o mercato

In questo senso, è di estrema utilità per chi lavora nelle organizzazioni, le dirige o ne crea di nuove.

Per 'organizzazione' non si intende solo una ragione sociale esistente, ma qualsiasi gruppo di persone, di qualsivoglia dimensione, impegnato nella creazione-distribuzione ed acquisizione di valore. Questo gruppo può trovarsi dentro o fuori organizzazioni esistenti. Anche un progetto di innovazione sviluppato da un'azienda esistente è descrivibile in termini di modello di business.

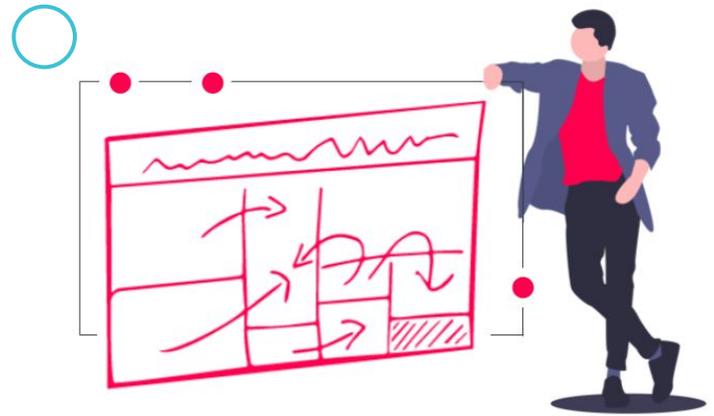


## Business Model Canvas

Il Business Model Canvas (BMC) è il codice di rappresentazione più diffuso del modello di business. Nelle sue diverse varianti, identifica una decina di componenti fondamentali del business e le rappresenta in un grafico a due dimensioni. Ognuna di queste componenti ha un significato codificato, e relazioni codificate con gli altri elementi.

Le componenti del BMC standard sono: Proposta di valore, Segmento di clientela, Relazioni con i clienti, Canali, Attività chiave, Risorse chiave, Partners chiave, Modello di revenue, e Struttura dei costi. The Doers utilizza anche i blocchi Problema e Soluzione.

Ognuna di queste componenti, per ogni attività economica, assume un valore particolare, e l'insieme dei valori particolari descrive un modello di creazione - distribuzione - acquisizione di valore. Questo modello non è peculiare, o unico e distintivo dell'azienda.



È importante infatti tenere presente che:

- Più aziende possono avere lo stesso modello di business, pur avendo una ragione sociale diversa, dimensioni diverse, etc.
- Il modello di business di un'organizzazione può variare nel tempo, anche sostanzialmente, senza che la ragione sociale vari. Anzi, la sopravvivenza a lungo termine di un'organizzazione è normalmente legata ad una evoluzione del suo modello di business.

Il BMC è un modo estremamente efficace (conciso ed espressivo) per:

- descrivere un'organizzazione esistente;
- progettare un'organizzazione nuova.

# Progettare e Validare un nuovo modello di business

Perché è importante distinguere le due fasi nel processo di innovazione.

Quando il modello di business viene usato per progettare un'organizzazione nuova (in senso lato, come spiegato sopra, allora il modello di business è costituito da un insieme strutturato di ipotesi. Se così non fosse, non si tratterebbe di un modello nuovo.

La "novità" non è da intendersi in senso assoluto ("non è mai esistito questo modello di business!") ma relativo all'organizzazione pre-esistente ("questo modello è nuovo per l'azienda / gruppo di persone che lo vuole implementare").

Le ipotesi che compongono un progetto di modello di business nuovo, possono essere opinioni più o meno fondate e possono basarsi su dati/fonti/ricerche più o meno affidabili o recenti. In ogni caso, si tratta sempre e comunque di ipotesi e come tali devono essere trattate.

“ Solo attraverso un processo di verifica delle ipotesi si può giungere alla vera e reale struttura del modello di business



È quindi necessario verificarle, cioè validarle. Occorre trasformare le ipotesi in dati di fatto, reali, oggettivi e documentati. **Solo attraverso un processo di verifica delle ipotesi si può giungere alla vera e reale struttura del modello di business**, in grado di generare concretamente valore per l'azienda e il suo mercato, e quindi di funzionare concretamente nella realtà.

Il fatto che le ipotesi siano organizzate da un modello e in un modello, permette di istruire in modo preciso e ordinato il processo di verifica.

Prendendo a riferimento il BMC come linguaggio di rappresentazione, è possibile per esempio descrivere l'ordine di verifica delle ipotesi con una regola topografica: da destra verso sinistra. Cioè dalle ipotesi descritte nella zona destra del BMC, fino a quelle rappresentate a sinistra.



Questa regola ha un senso preciso: **le ipotesi descritte a destra incorporano un rischio maggiore di quelle descritte a sinistra del BMC.**

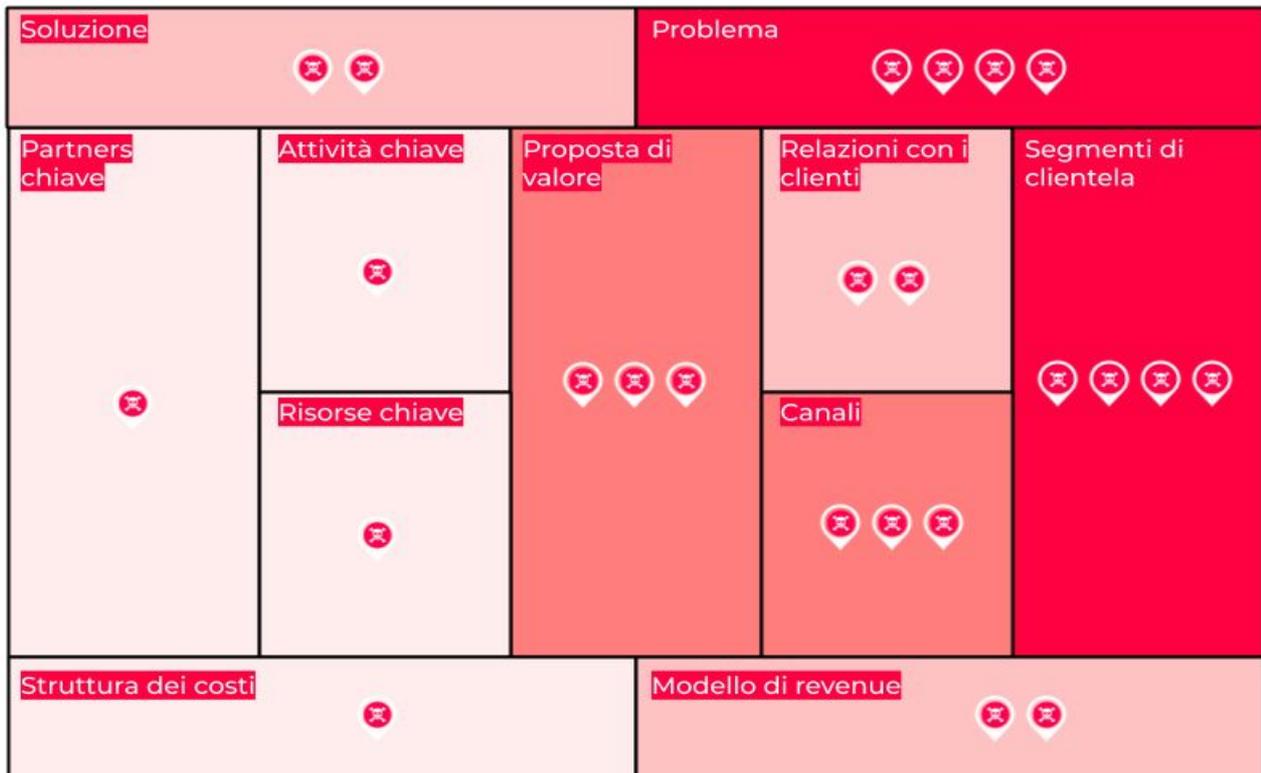
Significa, in pratica, che se l'ipotesi del mercato si rivela sbagliata, allora il rischio di fallimento dell'organizzazione costruita in base a quel modello è maggiore di una per la quale l'ipotesi errata è solo quella relativa ai partners/fornitori.

Se vendiamo alle persone sbagliate, che non hanno intenzione di acquistare, tutto il resto del modello è semplicemente inutile, e qualsiasi iniziativa di sviluppo prodotto, o di marketing, o amministrativa, o logistica, sarebbe un enorme spreco di tempo e denaro!

Se invece sbagliamo la selezione di un'alleanza strategica, è possibile ridefinirla se tutto il resto funziona.

Ecco perché il BMC si sottopone a verifica in modo ordinato e disciplinato, da destra verso sinistra.





= intensità rischio

# I limiti della validazione

E' giusto parlare di "validazione"?

Sottoporre a verifica un modello di business vuol dire validarlo. Come abbiamo detto in precedenza, occorre trasformare le ipotesi in dati di fatto, reali, oggettivi e documentati. Mettiamoci per un attimo nei panni di un team che vuole capire le potenzialità di un nuovo modello di

business: siamo sicuri che il termine validazione sia il termine corretto?

O meglio: **in quale atteggiamento ci pone il termine validazione?**



Purtroppo la nostra mente non è infallibile e anche una parola può influenzare il nostro atteggiamento. Spesso infatti dietro una parola si nasconde un concetto ben più complesso e a volte, come in questo caso, un modo e una metodologia fondamentali per chi vuole innovare.

Utilizzando il termine validare, noi ci poniamo in una “postura mentale” tale per cui **preferiremo sempre e comunque accogliere conferme a ciò che già pensiamo, piuttosto che sonore smentite.** Cercheremo quindi dati e informazioni che validino la nostra ipotesi, che ci confermino che quell’ipotesi è vera e corrisponde alla realtà dei fatti.

Questo è un vero e proprio errore della mente, conosciuto comunemente come bias di conferma (in inglese, confirmation bias). Probabilmente ne avrete già sentito parlare ma, se così non fosse, questa è la definizione:

Il bias di conferma, in psicologia, indica un fenomeno cognitivo umano per il quale le persone tendono a muoversi entro un ambito delimitato dalle loro convinzioni acquisite.

In altre parole, per colpa di questo bias spesso tendiamo a ricercare risposte che confermino le nostre idee, le nostre ipotesi. Ricerchiamo la verità in un ambito che ci appartiene, in una zona familiare, in un contesto che conosciamo.

Non consideriamo quindi tutti i dati e le informazioni disponibili, e così facendo giungiamo ad una falsa e parziale verità. Una verità non reale.

Come possiamo quindi evitare tutto questo? Come possiamo giungere alla verità totale e reale?

**L’unico modo che l’essere umano conosce per giungere alla verità è il metodo scientifico e, di conseguenza, il processo di in-validazione.**



# L'invalidazione

Cosa vuol dire invalidare un modello di business.

Il metodo scientifico è l'unico modo che abbiamo a disposizione per far luce su contesti incerti, per realizzare nuove scoperte e creare nuovi modelli che ancora non esistono. Inclusi ovviamente i modelli di business.

Il metodo scientifico consiste di due principali passaggi, di cui in parte abbiamo già parlato:

1. esplicitare le ipotesi: quindi i propri pregiudizi e dati sulla situazione incerta che vogliamo esplorare
2. sfidare queste ipotesi, cioè invalidarle

Per spiegare più efficacemente l'invalidazione possiamo utilizzare l'esempio del cigno.

Immaginiamo di voler trovare una risposta alla domanda "Di che colore sono i cigni?". Presumiamo che, in base alla nostra esperienza, i cigni siano bianchi.

Se in questo caso ci mettiamo alla ricerca di cigni bianchi e troviamo solo cigni bianchi, non avremo una risposta corretta alla nostra domanda. Sapremo solo che esistono cigni bianchi.

Non abbiamo quindi escluso la possibilità che i cigni possano essere di altri colori, per esempio neri.

Allo stesso modo, chiedere alle persone se hanno visto cigni bianchi e ricevere le risposte affermativo non dà ugualmente una risposta alla nostra domanda. Le persone magari hanno visto anche cigni di altri colori, per esempio neri, ma non avendoglielo chiesto, non ce l'hanno detto.



**Invalidare significa mettersi esplicitamente alla ricerca di uno stato di realtà che è diversa dalle nostre aspettative.**

Nel caso del cigno, è necessario non cercare i cigni bianchi bensì cercare cigni neri. E solo nel caso in cui non trovassimo cigni neri, potremmo concludere che non esistono cigni di altri colori fuorché bianchi.

Si tratta ovviamente di una conclusione provvisoria e cioè valida fino a prova contraria.

La stessa strategia di invalidazione è quella messa in pratica dagli investigatori in ambito forense. In particolare, quando devono formulare un'ipotesi di colpevolezza nei confronti di qualcuno.



Gli investigatori non si mettono alla ricerca di dati che confermino questa loro ipotesi ma cercano il famoso **alibi**, cioè la dimostrazione che la persona in questione non sia colpevole.

“Alibi” in latino significa “altrove”, ovvero cercare fuori dalle nostre convinzioni. Se l'alibi non si trova - pur avendolo cercato e ricercato al di fuori delle nostre ipotesi di partenza - allora l'ipotesi si potrà considerare vera fino a prova contraria.

Come potete notare, questo rappresenta l'esatto contrario della validazione e dell'esposizione al confirmation bias: non cerchiamo le risposte in zone note, che conosciamo, familiari, bensì altrove.

Il metodo scientifico e la pratica disciplinata dell'invalidazione non è solo utile per gli investigatori o per chi cerca di capire di che colore sono i cigni, ma è utilissima anche in azienda per lo sviluppo di nuovi modelli di business.

Per esempio, se stiamo cercando di capire se una determinata feature interessa o meno ad un nostro cliente target, non dobbiamo chiederglielo in maniera diretta o addirittura chiederglielo in modo tale da incassare un “Sì mi piace. tantissimo”.

Questa risposta non ci è utile. Le informazioni che ci servono riguardano l'alibi, riguardano l'altrove rispetto alla nostra aspettativa principale che quella feature gli piaccia.

L'altrove è "A cosa gli serve il nostro prodotto? Come e perché arriva ad acquistare il nostro prodotto? Che cos'altro sta facendo per ottenere lo stesso beneficio che noi vorremmo consegnargli? Con quali risultati? Cosa fa dopo aver acquistato il nostro prodotto?"

Un altro esempio di quello che potrebbe pensare un Project manager: "I clienti ci abbandonano quasi improvvisamente senza darci spiegazioni, eppure non si erano mai lamentati".

Noi, mentre gli utenti utilizzavano il nostro prodotto, cosa abbiamo fatto per esplorare il loro "altrove"?

Quali erano i modi alternativi con cui loro stavano cercando di acquisire lo stesso beneficio che noi con la nostra offerta cercavamo di consegnare?

Se ci aspettiamo il reclamo per procedere a una revisione dell'offerta forse stiamo cercando nel posto sbagliato. Ci stiamo muovendo nel nostro mondo verosimile ma non vero, fatto di persone che sono felici di usare il nostro prodotto fino a quando non smette di funzionare e si rompe.

Ma il mondo non è fatto così. **Il mondo è fatto di persone che, a prescindere dal fatto che il nostro prodotto esista o meno, si arrabbiano al meglio delle loro possibilità per raggiungere un obiettivo. Anche (ma non solo!) attraverso il nostro prodotto.**

Quindi, il metodo scientifico è quello che ci permette di formulare delle decisioni migliori specialmente in contesti incerti, quando si tratta di creare nuova conoscenza, quindi anche nuovi modelli di business.

Di seguito, presentiamo due casi di innovazione di modelli di business attraverso il metodo scientifico e il processo di invalidazione.

# Caso 1: azienda B2B

Caso di innovazione di modelli di business attraverso il metodo scientifico e il processo di invalidazione.

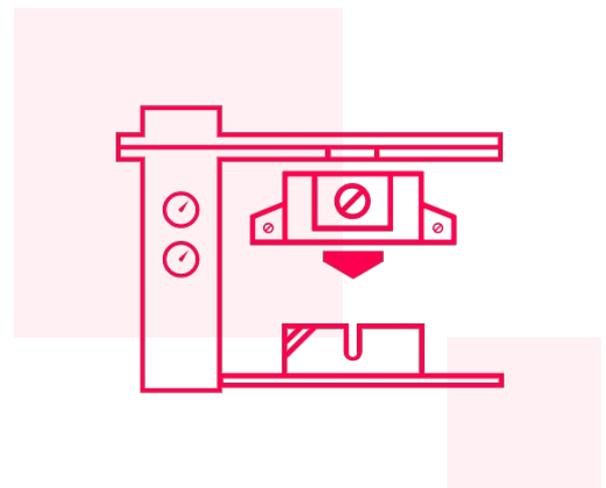
Una multinazionale svedese B2B con cui The Doers (società di consulenza sui temi dell'innovazione) ha collaborato, si è trovata a mettere in discussione il proprio modello di business, in particolare il servizio clienti post-vendita.

Il ripensamento è sorto a causa di lamentele sempre più frequenti di ritardi nelle riparazioni delle macchine mal funzionanti, presso i clienti. I nuovi pezzi arrivavano tardi. **L'ipotesi era che il tempo di consegna fosse troppo lungo.**

Ipotizzando che quello fosse il problema, si è subito immaginato un nuovo modo di operare, estremamente innovativo, in cui i nuovi pezzi di fatto non arrivano da un magazzino lontano, ma fossero stampati just in time dal tecnico riparatore, con tecnologia 3d printing, in loco.

Prima di implementare questa nuova soluzione, estremamente ambiziosa, ed altrettanto costosa, considerato il lifetime value del cliente, **si è stabilito di sottoporre a verifica l'ipotesi di partenza e quindi il nuovo modello di business.** Si è andati a ricercare "l'altrove", a partire dall'analisi dell'esperienza di guasto post-vendita dei clienti.

È emerso che il pezzo arrivava sì in ritardo, ma per una ragione diversa dalle lungaggini dei tempi di consegna del pezzo stesso, che non superavano mai le 24 ore.



Il pezzo giusto arrivava dopo giorni, perché la prima diagnosi di guasto era sbagliata. Veniva fatta tipicamente in modo teleguidato, o totalmente autonomo, dagli utilizzatori della macchina, utilizzando manuali obsoleti e culminava nella decisione di sostituire un pezzo sbagliato, quindi non decisivo per la rimessa in funzione della macchina.

La diagnosi veniva quindi ripetuta da un operatore del servizio clienti, intervenuto al momento dell'installazione del nuovo pezzo, che chiudeva il ticket in tempi brevi grazie a ottimi tempi di consegna dei pezzi di ricambio.

### **L'ipotesi di partenza è stata quindi totalmente invalidata.**

Nella ricerca e approfondimento "dell'altrove", si è scoperto che il problema era a monte della consegna del pezzo, nel momento della diagnosi. La causa del problema era l'estrema complessità di utilizzo delle macchine, la difficoltà di consultazione dei manuali di utilizzo, e il loro non perfetto allineamento con l'ultima versione della macchina stessa.

L'estrema complessità di utilizzo e manutenzione, era anche la causa del malfunzionamento delle macchine, che erano usate in modo inappropriato, e quindi si "rompevano" frequentemente nelle mani di persone poco esperte.

La soluzione in questo caso è stata duplice: semplificare il design delle macchine, ed escogitare delle soluzioni di training on the job, in grado di aumentare la perizia di personale stagionale, poco formato, che rappresentava l'80% degli utilizzatori effettivi.

A partire da un segnale di allarme ambiguo, cioè attribuibile a più cause, l'azienda ha avuto l'occasione di innovare diversi tasselli del proprio modello di business, inclusa la proposta di valore dei prodotti, affiancando a "elevata performance" anche "elevata robustezza e usabilità". Sono stati inoltre innovati i criteri di design e il processo di after-sales.



## Caso 2: azienda B2C

Caso di innovazione di modelli di business attraverso il metodo scientifico e il processo di invalidazione.

Una delle case history più conosciute, quando si parla di validazione di modelli di business, è quella di McDonald's e del suo milkshake.

Quando i manager dell'azienda si sono trovati nella condizione di migliorare il modello del milkshake, inizialmente hanno deciso di focalizzarsi sul prodotto, cioè di fare un prodotto migliore, più ricco di "features".

Il prodotto tuttavia è solo una componente del modello di business, e nemmeno quella "centrale". La componente "centrale" - anche visivamente, nel BMC - è la proposta di valore.

Per quanto riguarda un milkshake, la proposta di valore sembra scontata: il milkshake è buono, nutriente, e nel caso di McDonald's è personalizzabile come il caffè. Quello che i designer di prodotto hanno fatto è stato aumentare la varietà di milkshake, aggiungendo quindi

più gusti e fornendo la possibilità di inserire nella parte superiore vari tipi di granelle (nociola, cioccolato, mandorla etc.). Lo hanno reso più "buono" e più personalizzabile.

I risultati sono stati però pessimi, visto che le vendite non sono minimamente aumentate.

Hanno allora provato un altro approccio. Hanno chiesto aiuto ad un esperto, ed in particolare a Clayton Christensen, che secondo Forbes è stato uno dei più influenti teorici del business degli ultimi cinquant'anni.



Christensen ha acquisito il dato sul calo delle vendite, che indicava una sofferenza dell'attuale modello di business. Ha acquisito anche l'ipotesi dell'azienda: "il milkshake non è abbastanza buono e customizzabile per la nostra clientela - quella di McDonald's - formata da giovani, amanti del caffè (a cui piace personalizzarsi il caffè e il cappuccino) e lavoratori nomadi che vengono qui a lavorare".

La ricerca dell'altrove, per capire dove l'azienda stava sbagliando, è partita proprio dalla verifica dell'ipotesi che si trova a destra del modello di business, quella che riguarda il mercato. Insieme a un suo assistente, si è messo per 18 ore all'interno di un punto vendita McDonald's osservando e prendendo nota di tutte le persone che durante la giornata andavano ad acquistare il milk shake. Quello che ha scoperto è stata una cosa che assolutamente non si aspettava: quasi la metà degli acquirenti del milkshake lo acquistavano al mattino prima delle 7 e acquistavano soltanto quello.

E non appena lo avevano comprato, salivano in macchina e se ne andavano. Era l'inizio della scoperta "dell'altrove".

Il giorno dopo è tornato lì col suo assistente e si è messo fuori dal McDonald's. Ha iniziato a fermare queste persone chiedendo cosa stavano facendo col milkshake in mano. La risposta che otteneva praticamente tutte le volte era che queste persone stavano andando al lavoro. Avevano almeno 30 minuti di macchina da fare da lì al lavoro e avevano bisogno di qualcosa che li tenesse occupati, che riempisse lo stomaco.

Ha fatto loro un'altra domanda. Ha chiesto: "Quando andate al lavoro al mattino e non comprate il milkshake, che cosa comprate?" E ha avuto una serie di risposte.

Alcuni dicevano "una banana". Però la banana dopo un'ora faceva loro tornare fame e loro sapevano che fino all'una non avrebbero potuto mangiare, quindi non la trovavano così soddisfacente.



Per altri invece, il sostitutivo del milkshake era il bombolone o il croissant o le ciambelle, quelle rotonde diffuse negli Stati Uniti. Però anche in questo caso non erano l'ideale, perchè erano unte, piene di crema, quindi sporcavano le mani, ed a volte anche il vestito di lavoro. E quindi alla fine spesso sceglievano il milkshake.

Alla luce di quello che aveva appreso, Christensen è andato dai dirigenti della McDonald's e ha consigliato loro di cambiare sì il milkshake... ma non nel gusto.

L'ipotesi di partenza era stata completamente invalidata.

Prima di tutto aveva scoperto un paio di nuove proposte di valore, centrali: "Dura al lungo", "È pratico da bere e trasportare", "È interessante da bere".

Ha quindi suggerito questi cambiamenti: ha fatto in modo che fosse più semplice acquistare il milkshake. Più semplice e più veloce.

Hanno creato dei dispenser self-service e anche una tessera prepagata (innovazione di canale e di customer relationships). Al mattino queste persone, dovendo andare a lavorare, avevano molta fretta. Questo era uno dei motivi per cui non perdevano tempo per entrare nel Mc Donald's ad acquistare il milkshake. Ma, in questo modo, potevano entrare, servirsi autonomamente, pagare con la tessera e ripartire.

Poi hanno modificato il coperchio, rendendolo più solido e più comodo, per evitare che il milkshake fuoriuscisse dal bicchiere e macchiasse l'auto (innovazione del packaging di prodotto).

Hanno anche agito sul prodotto in sé, ma non hanno considerato di modificare il gusto. Cosa hanno fatto? Anzitutto, l'hanno reso più viscoso perché in questo modo durava di più. Più era viscoso e più tempo ci mettevano le persone a finirlo e per più tempo il milkshake avrebbe fatto loro compagnia durante il loro viaggio.

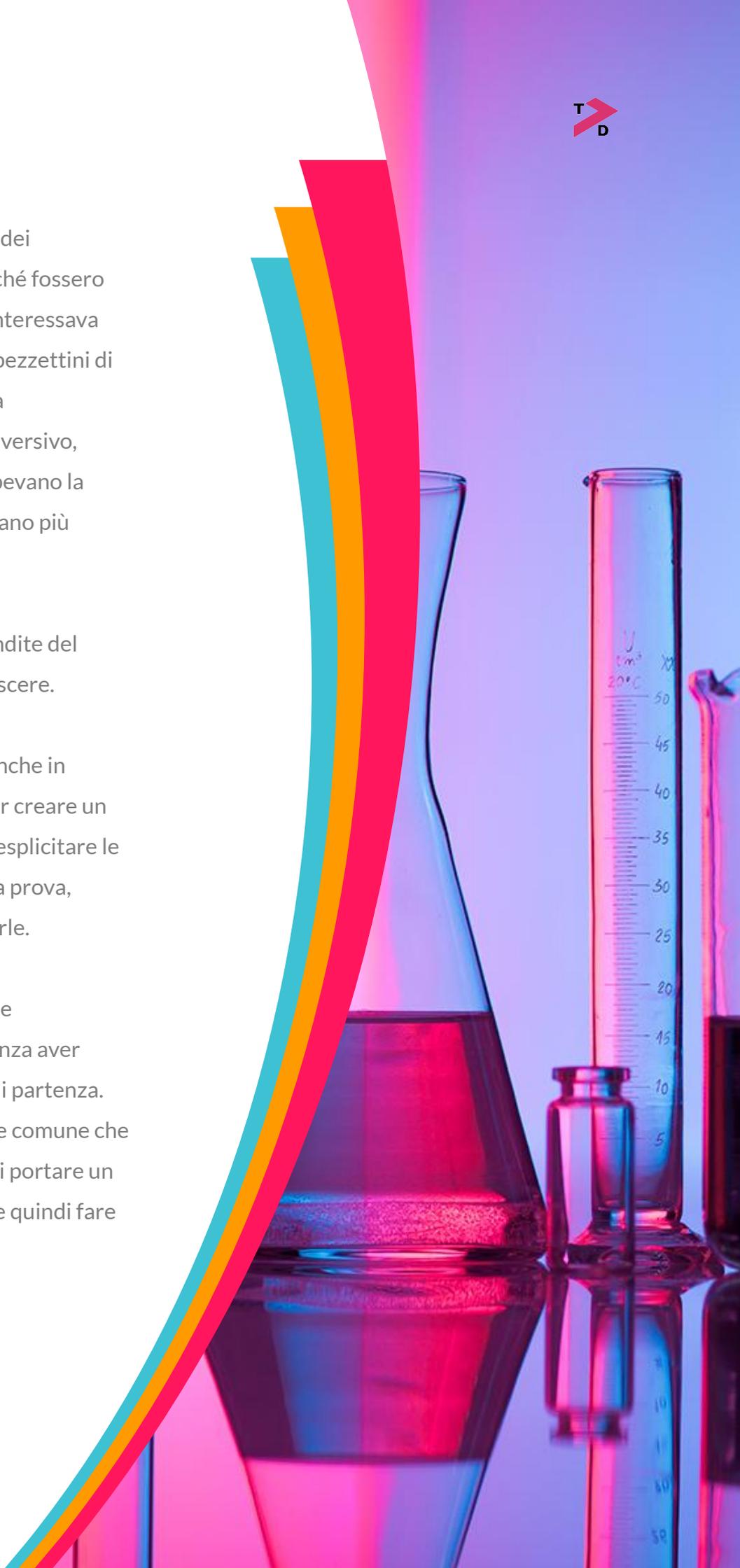


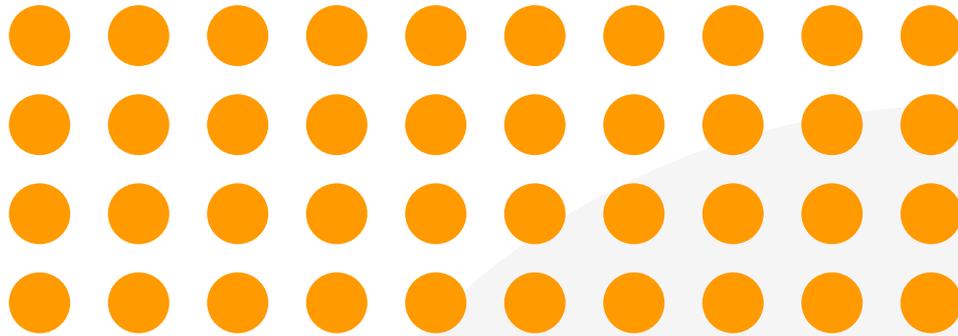
E poi gli hanno messo dentro dei pezzettini di frutta. Non perché fossero sani - a queste persone non interessava mangiare sano - ma perché i pezzettini di frutta che ti arrivano in bocca all'improvviso creavano un diversivo, qualcosa di nuovo. Cioè rompevano la routine del viaggio, la rendevano più godibile.

Dopo questi interventi, le vendite del milkshake sono tornate a crescere.

Come nel caso precedente, anche in questo caso il primo passo per creare un prodotto di successo è stato esplicitare le proprie ipotesi e metterle alla prova, sottoporle a verifica, invalidarle.

Spesso, nelle aziende, si agisce direttamente sul prodotto senza aver invalidato le proprie ipotesi di partenza. Questo è l'errore più grande e comune che viene fatto quando si tratta di portare un nuovo prodotto sul mercato e quindi fare innovazione.





Per accedere ad altri contenuti sulla  
Corporate Innovation:  
[www.corporateinnovation.it](http://www.corporateinnovation.it)

Per entrare in contatto con noi:  
[www.thedoers.co/fissa-una-call](http://www.thedoers.co/fissa-una-call)