



# DESIGN THINKING & LEAN STARTUP

UN NUOVO PARADIGMA DI INNOVAZIONE

**T H E  
D O E R S**

eReport

# DESIGN THINKING & LEAN STARTUP

## UN NUOVO PARADIGMA DI INNOVAZIONE

a cura di I. Ameglio, I. Cassarino e C. Panetta per The Doers

---

Questo articolo nasce dalla necessità, riscontrata sempre più spesso in ambiti diversi ed eterogenei, di mettere a fuoco il rapporto tra due metodi: Lean Startup e Design Thinking, che hanno come fine comune il favorire lo sviluppo dell'innovazione.

Lean Startup e Design Thinking sembrano condividere molto, sia in termini di obiettivi, sia per quanto riguarda le strategie messe in atto durante il processo d'innovazione. Allo stesso tempo però presentano aspetti e peculiarità che spesso li posizionano su fronti contrapposti.

Partendo da un breve saggio di Roland Mueller e Katja Thoring dal titolo "Design Thinking vs. Lean Startup: a comparison of two user-driven innovation strategies", risultato di un intervento tenuto in occasione

della International Design Management Research Conference nel 2012 a Boston, MA, abbiamo provato ad elaborare il confronto tra i due modelli, evidenziando le similitudini e le differenze più importanti.

Questa analisi comparata ha l'obiettivo di proporre un'integrazione strutturata delle due strategie, in cui viene amplificato il potenziale di entrambi nel massimizzare le possibilità di successo del processo di innovazione.

Il testo di Mueller e Thoring viene ripreso più volte, soprattutto per quanto riguarda la parte iniziale dell'analisi comparata. I risultati raggiunti, invece, si discostano dalle loro conclusioni, elaborandole in un modello integrato, diverso e, naturalmente, aperto a nuove contaminazioni.

Serie eReport di The Doers  
curatori:

Irene Ameglio - irene.ameglio@thedoers.co

Irene Cassarino - irene@thedoers.co

Cosimo Panetta - cosimo@thedoers.co

thedoers.co

+39 339 3723401

# Lean Startup

Il Lean Startup si fonda sui principi del Lean Manufacturing, ovvero il metodo sviluppato da Toyota nei primi anni Settanta in Giappone per ottimizzare il ciclo di produzione. In generale, l'idea fondamentale comune a tutte le declinazioni dell'approccio Lean è quella di aumentare l'efficienza di un processo produttivo riducendo o eliminando qualsiasi tipo di spreco: come, ad esempio, spese e attività superflue, oppure risorse non indispensabili o premature.

I risultati raggiunti da Toyota furono incredibili, e da allora l'approccio Lean ha contagiato diversi ambiti - dall'industria automobilistica, all'informatica, all'amministrazione - fino ad approdare nel mondo dell'imprenditoria startup, soprattutto grazie al lavoro di ricerca e divulgazione dell'imprenditore Eric Ries<sup>1</sup>.

È stato Eric Ries a coniare il termine Lean Startup, e a raccogliere attorno a questo modo di pensare ed agire una pluralità di voci ed interpreti, un vero e proprio movimento di azione ed opinione che mette al centro l'imprenditore startup e le sue strategie.

Con Ries, il principio della riduzione degli sprechi acquisisce nuove sfumature di significato: la visione fondamentale è che l'innovazione più efficiente è quella di cui c'è un reale bisogno da parte degli utenti. Tutto quello che non concorre a soddisfare velocemente un reale bisogno di mercato è uno spreco.

In altre parole, lo spreco maggiore è creare un prodotto - o un servizio - che nessuno vuole, e che quindi non apporterebbe nessun miglioramento significativo al suo contesto di riferimento<sup>2</sup>.

La visione fondamentale è che l'innovazione più efficiente è quella di cui c'è un reale bisogno da parte degli utenti. Tutto quello che non concorre a soddisfare velocemente un reale bisogno di mercato è uno spreco.

<sup>1</sup> Cfr. Eric Ries, "Lean Startup" - trad. it. "Partire leggeri", Rizzoli 2012.

<sup>2</sup> Cfr. Ash Maurya, "Running Lean" - trad. it. "Pianificazione snella. Come realizzare un piano per una start up che funziona senza dissipare tutte le risorse", Tecniche Nuove 2012.

Il Lean Manufacturing è solo uno dei pilastri su cui appoggia l'approccio Lean Startup. Una seconda componente importante si riferisce al processo di Customer Development, formalizzato da Steve Blank, mentore di Ries, nel 2005<sup>3</sup>. L'influenza del processo di Customer Development ha un'importanza chiave nell'argomentare - in base al lavoro di ricerca sviluppato da Blank - che nella maggior parte dei processi di innovazione l'aspetto più rischioso non è la tecnologia, bensì il mercato.

Prima di intraprendere il processo di sviluppo del prodotto innovativo, una startup ha il bisogno primario di attuare strategie strutturate e ripetibili per individuare e comprendere i propri clienti (ovvero per "svilupparli").

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

Un passaggio chiave dell'applicazione del metodo Lean Startup è infatti quello di alimentare un flusso continuo di feedback tra la startup e i suoi clienti durante

3 Cfr. Steve Blank, "The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win," K&S Ranch Press 2005. In traduzione italiana è disponibile soltanto: Steve Blank & Bob Dorf, "Startupper. Guida alla creazione di imprese innovative", EGEA 2013.

il processo di sviluppo del prodotto<sup>4</sup>, per garantire un apprendimento costante e verificare ogni singola ipotesi alla base dell'idea del business<sup>5</sup>. Nell'ottica della riduzione degli sprechi, tutto ciò deve avvenire il più possibile in una fase iniziale dello sviluppo del prodotto, e a volte addirittura prima che il prodotto stesso venga realizzato.

Il processo operativo del metodo Lean Startup è quindi efficacemente rappresentato nel cosiddetto "ciclo di apprendimento lean", anche noto come ciclo *build-measure-learn* (costruire-misurare-apprendere, Figura 1).

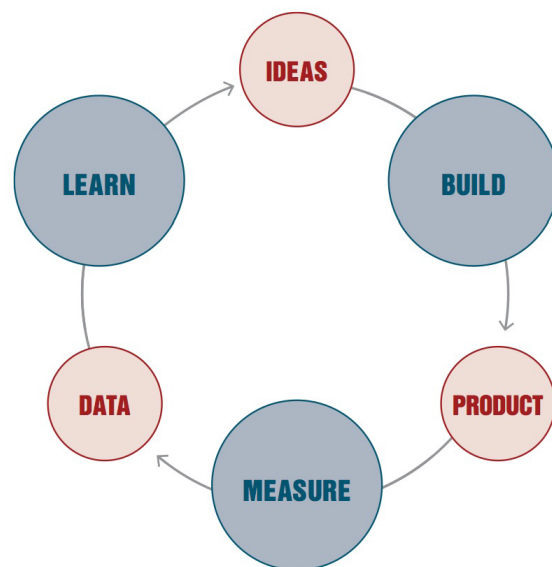


Figura 1. Il ciclo *build-measure-learn* del metodo Lean Startup (Ries, 2011)

4 Cfr. Ash Maurya, cit.

5 Ogni business che si definisca innovativo si presenta prima di tutto e necessariamente come insieme di ipotesi. Se uno degli aspetti dell'idea viene considerato valido a prescindere significa che si basa su esperienze pregresse, e dunque la sua portata innovativa risulta compromessa. Per essere davvero nuova, un'idea dev'essere quindi priva di dati validanti - per lo meno al suo stadio iniziale.

Ciò che viene “costruito” ad ogni ciclo è una soluzione, un’esperienza, un esperimento che ha lo scopo di testare in fretta, sul mercato, un aspetto dell’offerta dopo l’altro<sup>6</sup>.

Il test di questa soluzione produce dati concreti, che l’imprenditore confronta con metriche adeguate stabilite in precedenza: questo confronto fa emergere nuove informazioni (cioè l’apprendimento), che solo l’imprenditore e il suo team possiedono e che alimentano il vantaggio competitivo, tradotto dalla startup in benefici esclusivi per il proprio mercato.

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

L’applicazione sistematica e disciplinata del ciclo build-measure-learn è detta anche ‘scientifica’ poichè condivide con il mondo della scienza il rigore sperimentale. Questo meccanismo viene applicato fin dalle primissime fasi del percorso imprenditoriale, ovvero già dal momento stesso in cui emerge l’idea d’innovazione, solitamente formulata da un aspirante imprenditore: tale idea è la

<sup>6</sup> Ovvero il Minimum Viable Product (MVP), definibile come un atteggiamento mentale che, date le specifiche circostanze in cui si trova un imprenditore/startup, e avendo identificato l’elemento del modello di business che si vuole validare, porta ad elaborare la migliore strategia per acquisire il massimo apprendimento con l’impiego minimo di risorse.

soluzione ad un problema che, si assume, esiste per un determinato target.

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

- esiste davvero
- è sentito dal target individuato
- è sufficientemente forte da portare con sé il bisogno di essere risolto

Alimentare un flusso continuo di feedback tra la startup e i suoi clienti durante il processo di sviluppo del prodotto, per garantire un apprendimento costante e verificare ogni singola ipotesi alla base dell’idea del business.

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

Solo una volta appurata l'esistenza del bisogno si procede con le fasi successive di creazione e testing della soluzione, eseguendo esperimenti d'offerta di complessità crescente che non perdono mai di vista gli obiettivi primari:

1. raccogliere dati misurabili e reali
2. apprendere
3. ridurre gli sprechi e scongiurare il rischio di arrivare ad un prodotto che nessuno vuole

Eric Ries non fornisce indicazioni dettagliate di processo su come articolare l'intero percorso di evoluzione sperimentale dall'idea

d'innovazione al mercato, poichè si appoggia alla scansione di obiettivi ed eventi propri del processo di Customer Development elaborato da Steve Blank.

Nell'articolo di Mueller e Thoring viene scelto infatti come riferimento un adattamento del processo di Customer Development, che suddivide il percorso di creazione dell'impresa in quattro fasi, ciascuna con un traguardo specifico e progressivo: *customer discovery* (traguardo: validazione del problema e conquista del problem-solution fit), *customer validation* (validazione del mercato, conquista del problem-market fit e quadratura del business model), *customer creation* (vendite ripetute ad un mercato vasto, e strategie di marketing), e *company building* (costruzione dell'impresa e crescita dirompente). V. Figura 2

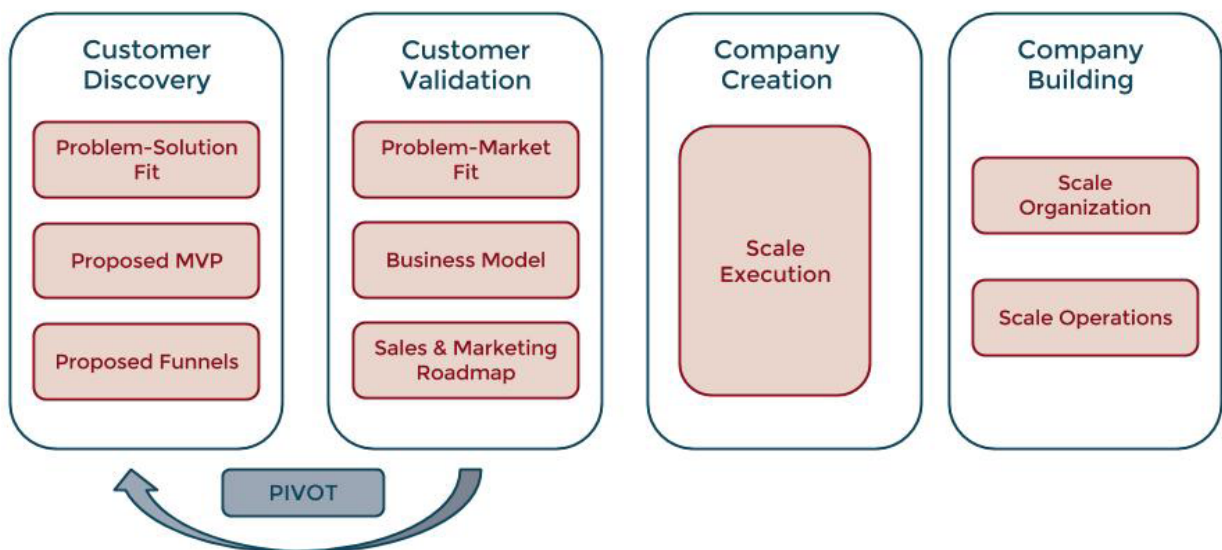


Figura 2. Il processo di Customer Development (Blank, 2006)

Successivamente a questa prima elaborazione, Steve Blank ha proposto una scansione più dettagliata del progresso della startup che pone l'accento sul fenomeno di diminuzione progressiva del rischio, la quale è legata ad

una maggiore fiducia nelle scelte d'investimento.

Per questa ragione questa scansione ha preso il nome di IRL - Investment Readiness Level<sup>7</sup>. V. Tab. 1.

Traguardo	Descrizione
1. Versione completa del Business Model Canvas: raccolta delle ipotesi che caratterizzano il Modello di Business	Il team è in grado di raccogliere tutte le ipotesi fondamentali in una forma che permetta il confronto - con un linguaggio comune - tra i membri del team e con l'esterno (investitori, mentori, partner).
2. Analisi Competitiva e di Mercato	Ottenere una consapevolezza autorevole del settore in cui ci si sta muovendo.
3. Validazione Problema / Soluzione	Il team ottiene evidenza oggettiva che sta risolvendo un problema/affrontando un bisogno sufficientemente sentito dal suo target di mercato.
4. Low-fidelity MVP della soluzione [Itera con il 5]	Il team sceglie di validare il mercato spendendo il minimo possibile e senza effettuare scelte tecnologiche o infrastrutturali vincolanti.
5. Validazione Product/Market fit [Itera con il 4]	Il team verifica un processo di vendita strutturato e ripetibile (anche se non efficiente) della propria soluzione, e migliora la percezione del proprio mercato (inclusa la sua dimensione effettiva). La Startup ha raggiunto un numero di early adopters tale da saturare la propria capacità produttiva.
6. Validazione del 'Lato destro del Canvas'	Il team ha una consapevolezza precisa della ragione per cui i clienti dovrebbero acquistare il prodotto/servizio. In alcuni casi potrebbe anche essere in grado di quantificarla (Quantified Value Proposition). La startup ha raggiunto il limite della propria capacità produttiva rispetto alla base utenti già raggiunta con il LFMVP.
7. Prototipazione High Fidelity MVP	Il team ha guadagnato sufficiente consapevolezza del proprio mercato tale da abbassare il rischio di investimento nello sviluppo di una soluzione più avanzata a livello tecnologico/di infrastruttura. Per questo introduce progressivi elementi di automazione/disintermediazione nel prodotto/servizio.
8. Validazione del "Lato sinistro del Canvas"	Il team ha guadagnato una sufficiente consapevolezza e autorevolezza per governare in modo strategico il rapporto tra l'azienda gli stakeholders, con una maggiore capacità negoziale rispetto al prim MVP (Low Fidelity). Il team ha validato sè stesso (numero, assortimento e ruolo dei founders, collaboratori, mentori, ...)
9. Validazione delle metriche fondamentali	Il team è consapevole delle metriche (di prodotto, di mercato, finanziarie) che deve monitorare per far crescere la propria azienda, dei meccanismi per governarle, dei valori-obiettivo che devono assumere, ed è in grado di dimostrare che tali metriche hanno valori positivi.

Tabella 1. Le fasi dell'Investment Readiness Level (Blank, 2014)

<sup>7</sup> Per una spiegazione più elaborata v. [www.steveblank.com/2014/07/01/how-investors-make-better-decisions-the-investment-readiness-level/](http://www.steveblank.com/2014/07/01/how-investors-make-better-decisions-the-investment-readiness-level/)

Il criterio di successione delle fasi e dei traguardi è sempre quello di testare sperimentalmente gli aspetti più rischiosi prima, in modo da evitare gli sprechi di tempo e di soldi nell'inseguire una soluzione sbagliata, posticipando gli investimenti più cospicui (anche da parte di terzi, come Venture Capitalists) alla fase 9.

L'approccio Lean Startup suggerisce che la capacità di identificare, ad ogni stadio, quale sia il prossimo aspetto più rischioso da validare in modo da non fare passi prematuri, e quale esperimento mettere a punto per raccogliere gli elementi sufficienti per la validazione, va allenata e coltivata come se fosse un'abilità artistica.

Identificare quale sia il  
prossimo aspetto più  
rischioso da validare in  
modo da non fare passi  
prematuri.

Nonostante queste rappresentazioni sembrano lasciare intendere che il processo si svolga in modo lineare, il metodo Lean Startup prevede un'iterazione continua di esperimenti (MVP) in ciascuna fase del processo, dalla validazione del problema alla definizione del business model e alla crea-

zione dell'impresa, fino alle decisioni più piccole e a quelle strettamente operative: qualunque sia l'oggetto della validazione, si dovrà trovare il tipo di esperimento più adatto per testarlo e prepararsi a tradurne i risultati in azioni (pivot o perseverare). In questo modo l'imprenditore, l'innovatore d'impresa, l'innovatore sociale, hanno tutti gli elementi per progredire in modo serrato e misurabile, lungo un percorso in cui - ad ogni ogni evoluzione - le intuizioni sono validate da un insieme di dati unici, misurabili ed oggettivabili.

## Design Thinking

Il concetto di design come "stile di pensiero" nasce nei primi anni '70 negli Stati Uniti, e si diffonde come metodologia creativa particolarmente usata da architetti e urbanisti. Nei tardi anni '90 David M. Kelley, fondatore dell'agenzia di design IDEO, ne adatta alcuni aspetti e lo applica al mondo del business, ampliandone radicalmente la portata innovativa. Oggi il Design Thinking è una strategia che, prendendo ispirazione dai metodi progettuali e dalle tecniche creative provenienti dal mondo del design di prodotto, sviluppa modelli progettuale centrati sull'utente.

Il valore alla base delle strategie di Design Thinking è simile a quello che sottende l'approccio Lean Startup: identificare i bisogni degli utenti per sviluppare soluzioni appropriate ad un problema, o challenge, di partenza.



L'obiettivo primario del Design Thinking è, dunque, combinare i bisogni delle persone con soluzioni che siano tecnologicamente possibili e sostenibili in termini sistemici<sup>8</sup>. Tale abbinamento viene perseguito mettendo in atto - durante tutta la fase di progettazione - metodi di esplorazione, ideazione, selezione e implementazione progressiva delle idee di soluzione, che conducono ad un miglioramento delle capacità di problem solving di tutti gli attori coinvolti, e quindi alla possibilità di risolvere problemi complessi, multidimensionali e sistemici.

Similmente al metodo Lean Startup, l'approccio Design Thinking:

- si concentra sugli utenti - o clienti
- suggerisce di affidarsi a team interdisciplinari per generare soluzioni innovative

- attribuisce un'importanza primaria a ricerche esplorative, sul campo, che hanno come oggetto gli utenti e i loro comportamenti, volte a produrre feed-back ciclici e iterazioni seriali applicabili a diversi stadi del processo

Il modello di processo del Design Thinking è costituito da sei fasi (v. Figura 3).

Il punto di partenza è un challenge, ovvero un problema o una domanda che un team di progettazione decide di affrontare e risolvere. Nella fase denominata *understand* avviene il primo approccio con il contesto, che viene identificato e descritto a livello generale in base alle informazioni disponibili.

Segue una fase di osservazione (*observe*), durante la quale si conducono estese ricerche qualitative, utilizzando metodi mutuati da altre scienze sociali, come ad esempio la ricerca etnografica e antropologica.

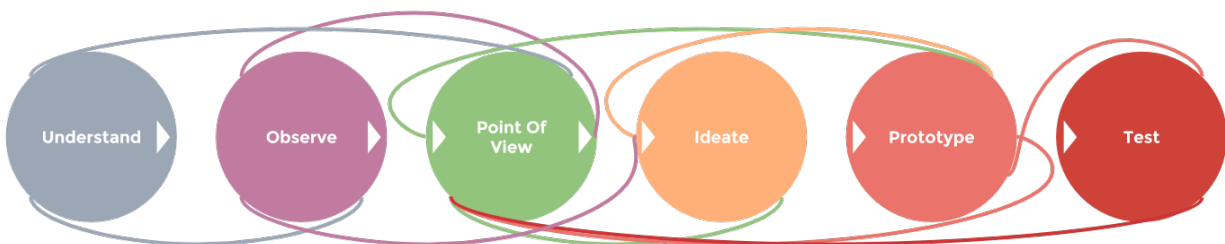


Figura 3. Il processo del Design Thinking (Plattner et al., 2009)

<sup>8</sup> Cioè per tutti gli attori che concorrono alla realizzazione e all'offerta della soluzione, lungo tutto il suo ciclo di vita (cfr. Carlo Vezzoli et al., "Product-Service System Design for Sustainability", Greenleaf Publishing 2014).

Attraverso interviste e osservazioni sul campo vengono prodotti dei risultati (outcome), che sono poi analizzati per raggiungere una comprensione più dettagliata del problema dal punto di vista dell'utente e che conducono alla definizione di un *point of view* (POV), ovvero un insieme di dati riferiti al challenge e centrati sugli utenti.

A questo punto si arriva alla fase di *ideation*, in cui il POV viene usato per sviluppare una serie di soluzioni possibili, ovvero le idee innovative.

Per generare e valutare queste idee ci si avvale di tecniche ispirate ai processi creativi del design collaborativo, come brainstorming, giochi, rappresentazioni grafiche, simulazioni, storytelling e altre ancora.

Una volta selezionata l'idea "vincente", la si concretizza costruendo un prototipo, che può avere diversi gradi di complessità - la cosiddetta *fidelity* - ma deve comunque rappresentare una versione completa di tutte le caratteristiche più importanti della soluzione. Infine, il prototipo viene testato con gli utenti reali e in base ai feedback raccolti (sempre di natura qualitativa) il team deciderà se proseguire con il perfezionamento del prodotto/servizio o se invece tornare ad una delle fasi precedenti di progettazione.

Da questo modello operativo traspare che un vero e proprio test, o esperimento, di validazione è previsto in modo strutturato alla fine del processo, e si riferisce al

prototipo della soluzione.

La validazione del problema/bisogno, o del target, avviene in modo organico e strettamente qualitativo durante il processo di osservazione (*observe*): non sono previsti momenti di verifica reale, in cui il team si chiede, in base a dati e misure oggettivabili, se procedere o meno e come, con la proposta di una serie di esperimenti di validazione orientati a mettere alla prova prima di tutto gli aspetti più rischiosi del modello di offerta (PSS o Business Model), in modo da minimizzare gli sprechi e gestire il rischio.

L'obiettivo è combinare  
i bisogni delle persone  
con soluzioni che siano  
tecnologicamente  
possibili e sostenibili in  
termini sistemici.

## Analisi

Nel loro articolo Mueller e Thoring riassumono differenze e similitudini tra Lean Startup e Design Thinking in una tabella chiara ed efficace, che riportiamo qui in traduzione italiana (v. Tabella 2 nella pagina seguente).

Cosa	Design Thinking	Lean Startup
Goal	Innovazione	Innovazione
Ambito di azione	Innovazioni generiche	Innovazioni high-tech per startup (non esclusivamente, nda)
Approccio	Utente-centrico	Focus sui clienti
Fattore di incertezza	Risoluzione di problemi complessi	Problemi non chiari di possibili clienti
Testing	Spazio alla creatività per elaborare prototipi di soluzioni innovative	Concetto di “fallimento veloce” combinato alla possibilità di fare pivot: quanto prima si realizza che un’ipotesi è sbagliata, tanto più velocemente si potrà modificarla e ri-testarla
Iterazione	Sì	Sì
Ideazione	L’ideazione è parte del processo durante il quale vengono generate le soluzioni.	L’ideazione non è parte del processo, poiché la vision del prodotto/servizio è fornita dai founders fin dall’inizio.
Metodi qualitativi	Focus alto: metodi etnografici elaborati, ricerca sugli utenti, osservazioni, ecc.	Non considerati
Metodi quantitativi	Non considerati	Focus alto: analisi basate su metriche, disponibilità di matrici, testing
Business Model	Non considerato	Focus centrale
Adattamento delle risorse	Non considerato	Metodo dei Cinque Perché
Metodi tipici	Osservazioni dirette, interviste qualitative, prototipi cartacei, brainstorming (con regole specifiche), sintesi, ecc.	Interviste qualitative, smoke test, prototipi cartacei, innovation accounting, split (A/B) test, analisi su gruppi, funnel di metriche, business model canvas, cinque perché, ecc.
Testing delle ipotesi	Non considerato	Focus centrale
Testing del prototipo	Sì	Sì
Iterazione rapida	Sì	Sì
Target di riferimento	Utenti (in genere finali, a volte altri stakeholders)	Clienti (divisi tra utenti, influencers, recommenders, economic buyers, decision makers)

Tabella 2. Comparazione di Design Thinking e Lean Startup (Mueller e Thoring, 2011 - trad. it. di The Doers)

Come emerge anche dalla loro comparazione più articolata e descrittiva, gli aspetti comuni più salienti tra le due strategie sono:

- **il focus sull'innovazione**, intesa non come semplice invenzione bensì come nuova soluzione ad un problema o bisogno espresso da una parte della società
- **approccio user-centered**: da questo concetto di innovazione deriva un approccio operativo fortemente basato sull'utente o cliente, che è direttamente coinvolto nella fase di progettazione
- **test di un prototipo** più o meno complesso per raccogliere feedback in fretta, anche se la natura del prototipo può variare significativamente nelle due strategie
- **l'iterazione**, tanto del prototipo quanto di altre fasi del processo, è considerata da entrambi i metodi una risorsa fondamentale per definire la soluzione al problema considerato

Per quanto invece riguarda le differenze tra Lean Startup e Design Thinking, il discorso si fa più complesso. Mueller e Thoring ne individuano diverse, di cui le più salienti risultano essere:

- **il punto di partenza**: mentre il processo del Lean Startup parte da un'idea (o vision) e procede con la validazione di tale idea in termini di bisogno e sostenibilità economica, il Design Thinking prende

piede dall'osservazione di una situazione problematica, a cui risponde con l'ideazione di una soluzione efficace

- **frequenza delle iterazioni**: come descritto in precedenza, il Design Thinking prevede operazioni di testing (e quindi possibili iterazioni di fasi del processo) solo nella fase di prototipazione, cioè al termine del processo. Per il Lean Startup, invece, la ripetizione del ciclo build-measure-learn presuppone la possibilità di iterare singoli aspetti molto prima e molto più frequentemente, con la conseguenza di poter effettuare un pivot a uno stadio anche iniziale del processo
- **ricerca qualitativa / quantitativa e indicatori di progresso**: il Lean Startup utilizza metriche specifiche come criteri per valutare ogni fase del processo, applicando quindi una ricerca rigorosamente quantitativa che permette di ridurre gli sprechi fin dalla fase di *discovery*. Il Design Thinking, invece, basa il progresso delle operazioni su dati puramente qualitativi, ricavati da tecniche di ricerca "classiche" come interviste, osservazioni, creazione di archetipi, ma non prevede la raccolta di dati misurabili scientificamente

A questo punto gli autori procedono alla descrizione di un nuovo modello, da loro definito **Lean Design Thinking**, che combina/ri-assembla i due metodi integrandone potenzialità e mancanze (v. Figura 5).

Le prime quattro fasi sono sostanzialmente mutuata dal Design Thinking, con l'aggiunta di test e metriche misurabili (strumenti Lean) per permettere eventuali iterazioni e meno sprechi dall'inizio del processo.

Dal prototipo in poi si aggiungono le fasi intermedie e finali del Lean Startup (o meglio, del Customer Development), volte a creare un business model sostenibile che permetta all'impresa di prendere forma.

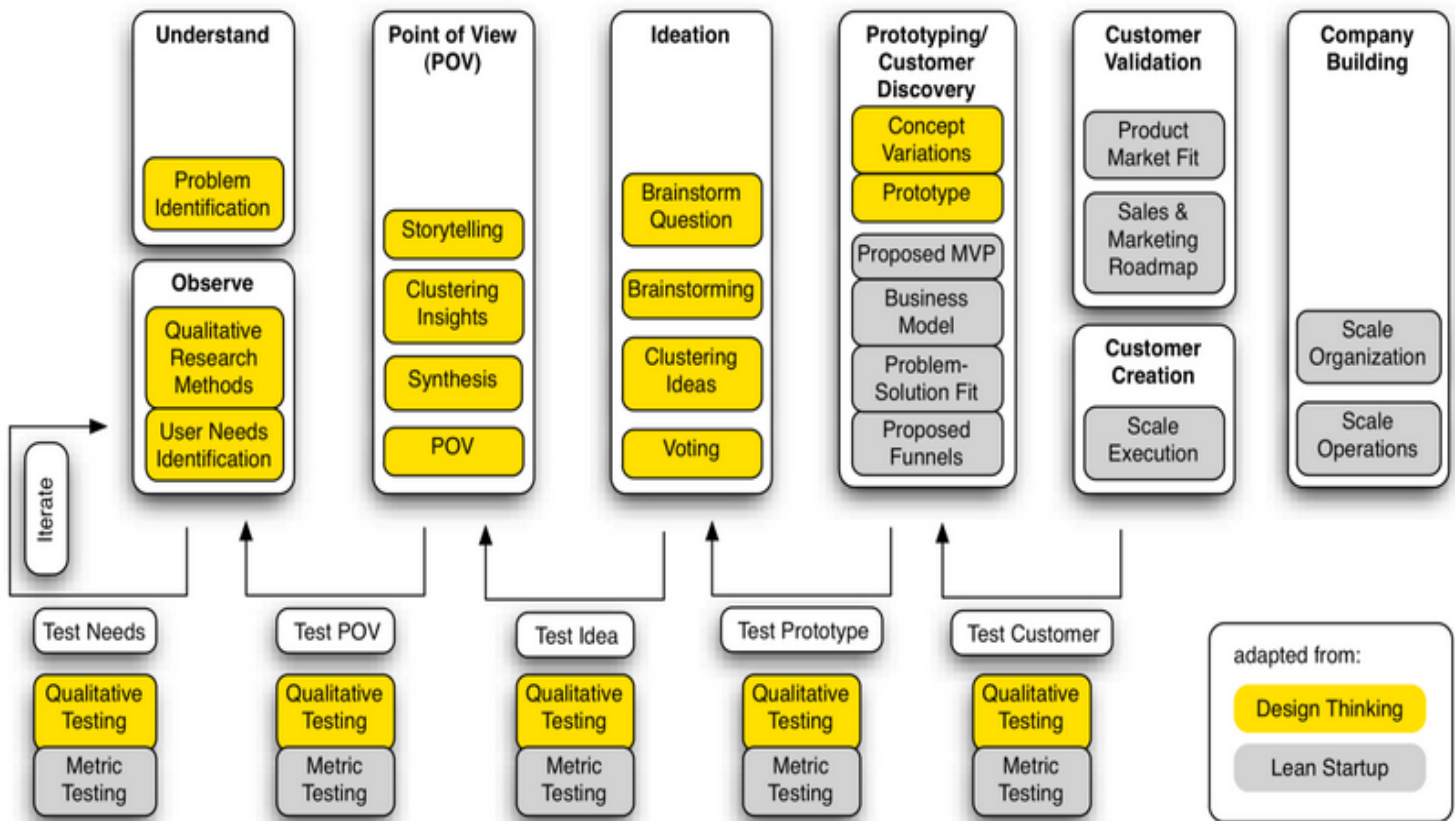


Figura 4. Modello di "Lean Design Thinking" suggerito da Mueller e Thoring

L'uso congiunto e parallelo di dati qualitativi e quantitativi è inserito in ogni fase del processo, per assicurare una maggiore accuratezza delle ricerche e delle analisi che ne conseguono.

Il modello è molto interessante e ricco di spunti: al tempo stesso ci fa sorgere dei dubbi in termini di spendibilità concreta di questo processo integrato in un contesto reale di innovazione.

Il dubbio fondamentale riguarda l'incipit: perché la condizione di partenza non è più presa in considerazione?

Come ammettono gli stessi autori, la situazione in cui si trova un aspirante imprenditore startup alle prese con un'idea innovativa è ben diversa da quella che solitamente affrontano altri soggetti, come ad esempio il dipartimento di design di un'azienda, o un ente pubblico, nell'approcciare un challenge.

Il primo parte da una vision, che raccoglie in sé intuizioni e ipotesi: si ha in mente un progetto (molte volte complesso) costituito da tante ipotesi diverse, ognuna delle quali non ancora supportata da dati reali e misurabili. I secondi, invece, identificano un contesto problematico o potenzialmente migliorabile,

a cui si vuole rispondere ideando una soluzione efficace. Tale prospettiva diversa non può essere trascurata, e allo stesso tempo la convergenza di processi e obiettivi è innegabile.

Analizziamo meglio i due modelli.

Nel primo caso l'imprenditore dovrà iniziare a condurre ricerche ed esperimenti su un problema, poi sulla sua soluzione, e poi ancora sul suo mercato, e in ognuna di queste fasi le sue assunzioni potrebbero essere smentite e reindirizzate dalle evidenze.

Nel secondo caso invece siamo di fronte a un contesto più ampio, dalla cui osservazione emergeranno uno o più problemi - o bisogni - che verranno successivamente analizzati in dettaglio per individuare la base da cui partire per l'ideazione di una soluzione specifica.

Mentre il processo del Lean Startup parte da un'idea (o vision) e procede con la validazione di tale idea in termini di bisogno e sostenibilità economica, il Design Thinking prende piede dall'osservazione di una situazione problematica, a cui risponde con l'ideazione di una soluzione efficace.

Per entrambi quindi la prima fase dei lavori è costituita sostanzialmente da una esplorazione, volta a raccogliere più dati e informazioni possibili a proposito del contesto in esame.

Il fatto però di condurre tale esplorazione con una visione a cui far riferimento, ne diversifica gli esiti.

L'imprenditore startup si ritroverà con una serie di dati sui contesti, i soggetti e i bisogni che potrebbero costituire il bacino di applicazione della propria idea imprenditoriale: da qui procede alla selezione di un binomio problema-soluzione, per entrare poi nella fase di validazione della soluzione rispetto al mercato (problem-solution fit) attraverso un susseguirsi di esperimenti build-measure-learn.

L'altro tipo di esplorazione conduce ad un insieme di dati altrettanto ampio, da cui emerge il riconoscimento di un problema che a sua volta innesca la fase di ideazione: soltanto a questo punto le possibili soluzioni prendono forma, fino ad individuarne una che sarà l'oggetto dei primi testing.

Secondo il modello tradizionale del Design Thinking, una volta ottenuto questo risultato (testing positivo dell'efficacia e della realizzabilità sistemica della soluzione) l'obiettivo del processo è raggiunto. Il Lean Startup invece prevede un proseguimento, durante il quale l'imprenditore, o l'innovatore d'azienda,

valida anche la capacità di servire con sistematicità il mercato di riferimento in misura crescente, testando le strategie di vendita migliori e tutti quei fattori legati allo sviluppo di un business sostenibile e scalabile nel tempo.

Perché tali fattori non sono considerati dal Design Thinking? Di fatto, a partire dal primo test di validazione esplorativa del binomio problema-mercato, i processi di Design Thinking e Lean Startup potrebbero procedere allineati, ricavando entrambi beneficio dalla contaminazione reciproca.

Vediamo meglio come.

Durante l'esplorazione, l'utilizzo di tecniche di ricerca qualitativa (interviste, osservazioni, creazione di archetipi, user journey, la domanda semi-retorica "So what?") mutuata dalle scienze sociali da parte di entrambi gli approcci e padroneggiate con maggior perizia dai design thinkers, permettono una raccolta di informazioni molto ricca.

Ma la natura qualitativa del dato (un comportamento, un'azione, un bisogno, una percezione) non può essere una scusa per sottrarsi al raffronto con obiettivi misurabili e fissati a priori, o con una valutazione comparata - seppur sommaria - del rischio di avvicinare un segmento di mercato piuttosto che un altro.

E' solo attraverso il confronto con le metriche, con le evidenze risultanti dagli esperimenti, che l'imprenditore,

il decision maker, l'innovatore d'azienda, può governare il rischio e aumentare le probabilità di successo della sua iniziativa imprenditoriale, della sua visione d'impresa, del suo progetto di innovazione - validando un aspetto rischioso dopo l'altro.

Durante la fase di progettazione progressiva della soluzione, le tecniche di co-progettazione (o progettazione partecipata dagli utenti e stakeholders) o di analisi dell'esperienza utente mutate dal Design Thinking, hanno un valore fondamentale per avvicinarsi con efficacia ad un'offerta di valore per il mercato.

Ma il fatto di aver raggiunto un buon progetto non è un indicatore, di per sé, di progresso.

Un'iniziativa d'innovazione matura se i promotori riescono a verificare nei fatti, progressivamente e velocemente il modo con cui essa scambia valore con utenti e stakeholders (il suo senso), prima di esaurire le risorse disponibili. Il Design Thinking non mette a disposizione strumenti per controllare questo processo delicato, poiché il focus rimane sul prodotto/servizio, demandando ad altri attori il controllo della dimensione imprenditoriale.

Non si tratta quindi di fondere i due metodi in uno, né di stabilire una corrispondenza fissa tra il metodo e il soggetto che lo adotta (ad esempio il Lean Startup per gli imprenditori startup e il Design Thinking per i reparti di progettazione delle aziende, o delle pubbliche amministrazioni).

Solo attraverso il confronto con le metriche, con le evidenze risultanti dagli esperimenti, l'imprenditore può governare il rischio e aumentare le probabilità di successo del suo progetto di innovazione.

Il progresso va misurato in base ad obiettivi specifici che fanno riferimento alla capacità dell'erogatore del prodotto/servizio di acquisire utenti, di renderli partecipi, di portarli a fruire effettivamente del servizio, di intrattenerli nella pratica, di farli crescere, pagare, e così via.

Tanto più se consideriamo che questi soggetti possono modificare la loro stessa natura durante il processo, come nel caso di un dipartimento innovativo che, a partire dallo sviluppo di una soluzione particolarmente efficace si trasforma in un business autonomo interno o esterno all'azienda.



A differenza di quanto sostenuto da Mueller e Thoring, crediamo che le similitudini e le differenze tra Lean Startup e Design Thinking non vadano sfruttate in termini di una fusione dei due metodi, che risulterebbe una semplificazione forzata e, di fatto, controproducente.

Il potenziale di ciascun processo si esprime al meglio proprio in relazione alla sua specificità, che lo rende più o meno adatto a seconda del contesto di applicazione e dei soggetti coinvolti (aspiranti imprenditori, startup in erba, dipartimenti aziendali, no-profit e molti altri).

La vera matrice del miglioramento risiede piuttosto nel dialogo e nello scambio, nell'apertura verso strumenti "estranei" ma riconosciuti come validi, e nell'adozione di un atteggiamento critico ma curioso.

In conclusione, la nostra esperienza ci motiva a sostenere che:

- un'iniziativa imprenditoriale che evolve lungo il processo di Customer Development con metodologia Lean Startup riduce ulteriormente il rischio di fallimento se l'imprenditore e il suo team imparano a **rispettare e usare strumenti di ricerca qualitativa e progettazione** mutuati dal Design Thinking,
- tanto quanto un challenge di progettazione sviluppato con approccio Design Thinking evita il rischio di diventare

un esercizio virtuoso e dispendioso - insomma, uno spreco di tempo risorse - se **governato con metodologia Lean Startup e misurato lungo l'IRL**

La mappa pratica che offriamo di seguito (v. Figura 6) è il risultato di queste riflessioni, in continua evoluzione. La condividiamo con la speranza che possa servire da spunto per accogliere critiche, osservazioni, esperienze ulteriori che arricchiscano il dialogo tra Lean Startup e Design Thinking di nuovi contributi, in modo da favorire l'emergere di un linguaggio comune in cui ogni innovatore possa riconoscersi.

La vera matrice del  
miglioramento risiede  
nel dialogo e nello  
scambio, nell'apertura  
verso strumenti  
"estranei" ma  
riconosciuti come validi,  
e nell'adozione di un  
atteggiamento  
critico ma curioso.

