



# 99%

*Dall'1% dell'idea al 99% della fase Pre-Seed:  
ciò che serve sapere (e forse non tutti dicono)  
su questo percorso, visto dalla prospettiva di  
un Service Designer.*

AN

# PreSeed

Done

IS BETTER THAN

Perfect

**Corso di Laurea Magistrale in  
Advanced Design dei Servizi**

**Alma Mater Studiorum  
Università di Bologna  
A.A. 2021/2022**

**Studente: Lorenzo Baracco  
Relatore: Martino Pietropoli**

## SOMMARIO

<b>01.0</b>			
<b>Abstract</b>			
<b>Service Design, Lean Startup e il progetto Climby</b>			
<b>02.0</b>			
<b>Teoria e pratica nel percorso di incubazione di Climby</b>			
<b>02.1</b>			
<b>Introduzione al progetto</b>			
Premessa			
Il contesto in cui è nato il progetto			
Lo stato del progetto al momento dell'inizio del percorso			
Ammissione al programma di incubazione			
Introduzione			
Informazioni richieste per la candidatura			
Ulteriori considerazioni			
<b>02.2</b>			
<b>Il percorso di incubazione</b>			
Introduzione: metodo Lean Startup e Startup Geeks			
Premessa			
Startup Geeks			
Le basi dei percorsi di incubazione			
<b>Le fasi del percorso di incubazione</b>			
Introduzione			
Validazione cliente-problema			
Mercato, competitor e business model			
Prima validazione della soluzione			
<b>8</b>	Financial & Business Plan		33
	Pitch Deck e discorso		36
	Pitch Day: selezione e valore		37
	Focus sull'offerta dello Startup Builder		39
<b>9</b>	<b>Come e perché è cambiato Climby: dall'“idea” del 2019 al Pitch Day</b>		41
	Premessa		41
	L'“idea” originaria		41
<b>12</b>	<b>Cambio di direzione</b>		42
	Conclusione		43
<b>13</b>	<b>02.3</b>		
<b>13</b>	<b>Cosa accade dopo il Pitch Day?</b>		<b>45</b>
<b>13</b>	Premessa		45
	Incontri con investitori, premi e collaborazioni		45
<b>14</b>	Networking ed eventi		47
<b>16</b>			
<b>16</b>	<b>03.0</b>		
<b>16</b>	<b>Lesson Learned: spunti per chi “ha un'idea” e vuole realizzarla</b>		<b>50</b>
<b>17</b>			
<b>19</b>	<b>03.1</b>		
<b>19</b>	<b>Premessa</b>		<b>51</b>
<b>19</b>	<b>03.2</b>		
<b>19</b>	<b>Introduzione</b>		<b>52</b>
<b>19</b>	<b>Cos'è una startup</b>		<b>52</b>
<b>20</b>	Cosa prevede la legge italiana		52
<b>22</b>	Come è definita la startup dagli esperti		53
<b>22</b>	Alcune riflessioni		54
<b>23</b>	Fasi di vita di una startup		55
<b>27</b>	Quote: <b>“Fatto è meglio che perfetto”</b>		<b>56</b>
<b>29</b>			

<b>03.3</b>			
<b>I principali attori di supporto</b>	<b>59</b>	Service Design e Lean Startup: considerazioni personali	93
Differenze tra incubatori, acceleratori, startup studio e venture builder	59		
Incubatori di impresa	59	<b>03.5</b>	
Acceleratori	61	<b>Cosa sarebbe utile sapere prima del percorso di incubazione</b>	<b>98</b>
Startup studio e venture builder	62	Introduzione	98
Alcune realtà interessanti nel panorama italiano	63	Informazioni per una candidatura efficace	98
Premessa	63	Introduzione	98
Startup Geeks	63	Team	99
Rainmakers	64	[Parentesi: definizione di startup]	101
Vento (Venture Originator)	65	Mercato, competitor e timing	102
Startup Bakery	67	Target	103
Djungle Studio	68	L'idea	104
		Altri aspetti	105
		Cosa aspettarsi come "esperienza" dal percorso	107
<b>03.4</b>		Quali competenze acquisirai, e quali no	109
<b>Confronto tra Lean Startup e Service Design</b>	<b>70</b>	I pregiudizi e i miti da sfatare	114
Introduzione	70	Alcune riflessioni conclusive	117
Contesto	71		
Nascita e sviluppo	71	<b>03.6</b>	
Riflessioni: è Lean o Service?	72	<b>Cos'è importante ottenere dal percorso di incubazione</b>	<b>123</b>
Punto di partenza e obiettivi	75	Introduzione	123
Metodo e strumenti	79	Approccio e competenze: metodi, strumenti e mindset	123
Introduzione	79	Validazione di problema e soluzione (e se si è fortunati un Pivot)	124
Design Thinking e Lean Startup per Kerry O'Connor (IDEO)	80	Una chiara idea del proprio business model iniziale (basta?)	125
Design Thinking e Lean Startup per Mueller e Thoring	82	Documenti: FP, PB e Pitch Deck	
Design Thinking e Lean Startup per The Doers	84	revisonati	126
Service Design e Lean Startup per Tenny Pinheiro (Livework)	86		

Conoscere i prossimi step: <i>Roadmap</i> di 6-12 mesi	128	<b>05.2</b>	
Network: contatti e relazioni, da continuare a coltivare	129	<b>Landing Page (B2C)</b>	<b>156</b>
		Introduzione	156
		<b>05.3</b>	
<b>03.7</b>		<b>Business (&amp; Financial) Plan</b>	<b>158</b>
<b>Cosa fare dopo il percorso di incubazione</b>	<b>131</b>	Executive summary	158
Aspetti a cui porre attenzione (talvolta trascurati)	131	What	158
Introduzione	131	Why	158
Co-founders: servono? Quali e perché: qualche spunto di riflessione	131	How	158
Fundraising, acceleratori e costituzione: qualche spunto di riflessione	134	Why now	158
Tempo e stipendio: problemi pratici e di "immagine"	137	So far	159
Considerazioni finali (e personali) da Service Designer	139	<b>Company overview</b>	<b>159</b>
Introduzione	139	Il contesto	159
Raggiunta la fase Seed, come si procede? Forse, progettando	144	Il problema	160
<i>Execution: "Fatto è meglio che perfetto" ?</i>		La soluzione	162
		La tecnologia	164
		La società	166
		Stadio di sviluppo	167
		Analisi SWOT	168
		<b>Analisi del cliente</b>	<b>172</b>
		Sintesi di problemi e soluzioni	176
		<b>Analisi del mercato di riferimento</b>	<b>177</b>
		Trend e considerazioni generali	177
		TAM, SAM e SOM	181
		<b>Analisi dei competitor</b>	<b>183</b>
		Vertical-Life	184
		27crags	185
		Toplogger e Griptonite	185
		<b>Go-to-market strategy</b>	<b>186</b>
		Business Model	186
		Value Proposition	187
<b>05.1</b>		<b>155</b>	
<b>Documenti allegati</b>	<b>155</b>	Modello di revenue e pricing	188
Introduzione	155	Strategia di marketing e vendita	189

<b>Roadmap</b>	<b>191</b>
Stadio: Pre-Seed	191
Stadio: Seed	191
Stadio: Early Stage	192
Stadio: Early Growth	192
<b>Il team</b>	<b>193</b>
<b>Financials</b>	<b>194</b>
Premessa e assunzioni	194
Proiezioni per i prossimi 3 anni	198
Valuation e investment need	201
<b>Allegati</b>	<b>202</b>
Analisi questionari e interviste di validazione	202
Perception Maps competitors	213
Analisi dello Smoke Test	214
4P del Marketing Mix	222
Lean Canvas	225
Financials: stime di costi	226
Fonti	228
<b>05.4</b>	
<b>Pitch</b>	<b>229</b>
Introduzione	229
<b>05.5</b>	
<b>Report primi Test con MVP</b>	<b>248</b>
Introduzione	248
MVP per arrampicatori: video di supporto	248
MVP per palestre: gestione di gare amatoriali	250
Fluo Party (Escape)	255
Boulder Contest (BigUp)	260

# 01.0

## Abstract

## SERVICE DESIGN, LEAN STARTUP E IL PROGETTO CLIMBY

Oggigiorno, quando una persona “ha un’idea” (innovativa?) e pensa valga la pena portarla avanti, trasformarla in un progetto, in un’attività, un lavoro e magari un’azienda, si rivolge agli incubatori. Questa è una grande opportunità, e il fatto che sia sempre più diffusa la metodologia Lean Startup in questi contesti contribuisce in modo significativo a far comprendere agli aspiranti founders la portata della propria “idea” senza mettere a rischio troppo tempo e risorse economiche. Tuttavia, ci sono due problemi: accedere ai percorsi di incubazione non è sempre scontato e, una volta concluso il percorso, si hanno diverse conoscenze che contribuiscono a condurre dalla validazione alla fase Seed, ma che non bastano per continuare efficacemente nell’*Execution*.

Partendo dalla personale esperienza del progetto Climby, si cercherà di dare un’overview sugli aspetti più importanti da considerare quando si “ha un’idea” che si vuole portare avanti: quali sono le realtà che possono dare supporto (ad esempio incubatori e acceleratori), quali sono gli elementi da considerare per accedere agli incubatori, cosa (e come e perché) si imparerà durante il percorso di incubazione, e soprattutto cosa non si imparerà e si potrebbe sottovalutare (con riferimento particolare ai casi in cui vi siano componenti di servizio). L’obiettivo è quello di supportare tutte le persone che “hanno un’idea”

nell’intraprendere il percorso in modo più consapevole e illustrare i limiti dei percorsi stessi, suggerendo approfondimenti su temi non trattati dall’incubatore e di immediata applicazione e utilità nelle diverse fasi citate, come integrazioni tratte dal Service Design e applicate in questo contesto.

Nel perseguire questo intento sarà posta particolare attenzione a ciò che è stato appreso direttamente in prima persona (ragione per cui a tratti sarà adottata una modalità di trattazione più soggettiva), considerando errori e aspetti positivi del percorso di un’“idea” nata nel 2019 e trasformatasi drasticamente durante l’incubazione, fino a ciò che accade nel periodo immediatamente successivo al Pitch Day. In tal modo, si intende anche esplicitare alcuni aspetti importanti, che talvolta vengono trascurati, e che sono di grande rilievo per le scelte da compiere prima ancora di iniziare un percorso di incubazione. Il fine, quindi, è quello di produrre un contenuto che ci si auspica possa risultare complementare ai numerosi autorevoli scritti che trattano di Lean Startup, invece di ambire a essere un’ennesima trattazione alternativa del suddetto tema. Pertanto, la forma adottata, per certi versi, può richiamare quella di un manuale, e, per rendere sempre chiaro al lettore il contesto, è possibile ritrovare alcuni concetti ripresi (con diversi livelli di approfondimento) in diversi contesti, in

modo che non sia strettamente necessaria la lettura integrale della Tesi per comprendere ciò di cui tratta ogni capitolo.

Infine, conducendo queste riflessioni, si proporrà anche un confronto più specifico tra le metodologie e gli strumenti impiegati dal movimento Lean in ambito startup e dal Service Design e - anticipando le conclusioni - suggerendo che sarebbe interessante approfondire l'integrazione di questi due ambiti, di cui emerge ancora una forte mancanza di reciproca conoscenza e che, invece, si ritiene siano complementari e potrebbero rappresentare ciascuno una risorsa per l'altro se considerati senza visioni di parte e consapevoli delle loro peculiarità.

## 02.0

# Teoria e pratica nel percorso di incubazione di Climby

## 02.1

### INTRODUZIONE AL PROGETTO

#### Premessa

Come anticipato, in questo primo sotto-capitolo la trattazione inizierà con il racconto di quello che è stato il progetto Climby, ponendo da subito l'attenzione su alcuni elementi che hanno caratterizzato la sua evoluzione nel tempo, come pretesto per esplicitare considerazioni di natura più generale. Pertanto, saranno alternati argomenti di più ampio respiro (come le fasi dello sviluppo di un percorso di incubazione) con altri interventi più puntuali relativi al caso in oggetto (ad esempio come è stato effettuato un Pivot) per sottolineare l'importanza di alcuni elementi a cui non sempre si dà giusto peso quando si è all'inizio; lo scopo infatti, come anticipato, è quello di produrre un contenuto utile a chi ha un'idea e vorrebbe concretizzarla, anche grazie a un percorso di incubazione.

#### Il contesto in cui è nato il progetto

Climby è un progetto (di servizio) che nasce per rispondere alle esigenze di alcuni utenti del mondo dell'arrampicata. Infatti, è stato avviato nel 2019 da Andrea Botto (climber professionista, allenatore, proprietario della palestra Escape a Collegno, e attuale co-founder e CEO di Climby) che riscontra in

prima persona delle difficoltà a condurre parte delle attività legate al suo contesto lavorativo. Pertanto, egli decide di provare a rispondere a questi suoi bisogni non ancora soddisfatti dagli strumenti esistenti chiedendo a PCM (azienda di software di Matteo Baldi, attuale co-founder e CTO di Climby) di sviluppare un'applicazione con determinate specifiche. In particolare, per quanto riguarda l'indoor (cioè la pratica della disciplina nelle palestre di arrampicata) l'app offriva delle funzioni rivolte principalmente a trainer, atleti e arrampicatori interessati a migliorare grazie al supporto di un allenatore; per quanto riguarda invece l'outdoor, aiutava i climbers a trovare le location migliori e tenere traccia delle loro attività. Come si vedrà, i problemi a cui si voleva rispondere erano esigenze reali, ma alcuni di essi caratterizzavano un numero troppo ristretto di utenti per permettere lo sviluppo sostenibile del progetto nel tempo (e soprattutto per attrarre investitori per favorirne la crescita). L'applicazione di per sé quindi era stata sviluppata e veniva utilizzata principalmente da Andrea. Tuttavia, vi erano delle difficoltà legate ad alcuni aspetti della sua offerta (come la necessità di produrre un elevato numero di contenuti video, che richiedevano tempo e investimenti non indifferenti) che ne rendeva difficile la diffusione: ciò che ha rappresentato un forte passo in avanti per il progetto Climby è stata la decisione di candidarlo a un percorso

di incubazione, rimettendo in discussione alcuni punti di partenza durante la validazione. Riassumendo, quindi, il progetto era nato direttamente con lo sviluppo di un prodotto (un Touchpoint) per poi doversi modificare in seguito: si intende sottolineare questo aspetto perché è la situazione che si verifica molto spesso quando chi “ha un’idea”, vuole realizzarla, ma non ha competenze specifiche rispetto all’avvio di una startup (e alla progettazione di servizi); in questi contesti, il supporto di un incubatore risulta fondamentale per compiere correttamente i primi step, ridurre il rischio di fallimento, comprimere i tempi ed evitare investimenti economici in una direzione che potrebbe non essere quella corretta.

Anticipando un altro tema che si affronterà nella seconda parte della Tesi, l’“idea” come punto di partenza (invece del problema) è un aspetto caratteristico di tutte le startup e, se da un lato rappresenta un’opportunità, dall’altro rappresenta un limite se non si è pronti a rimetterla (realmente) in discussione durante la fase di validazione.

Concludendo l’introduzione al contesto in cui è nato il progetto, si intende evidenziare che la scelta del percorso di incubazione è nata per caso; in realtà, anche l’idea stessa di affidarsi a un percorso di incubazione è emersa quasi per “*serendipity*” (in quanto esclusa per la presunta mancanza di tempo

finché non sono cambiate rapidamente alcune circostanze). È importante precisare questo aspetto perché - conducendo una sintetica retrospettiva - così non dovrebbe essere nella maggior parte delle circostanze simili: avviare autonomamente un progetto di questo tipo è sicuramente molto impegnativo (e probabilmente neanche si immagina quanto), richiede competenze, strumenti, mindset e network specifici; eppure spesso è sottovalutato, con la conseguenza di investire in modo sbagliato energie, risorse economiche e tempo (che, in realtà, forse è l’asset più di valore, anche in questo frangente (Boceda et al., 2021)). La partecipazione ai percorsi di incubazione, al contrario, è un’occasione veramente interessante per approfondire tematiche quasi certamente non note, avere feedback sul progetto da persone qualificate ed entrare in un network che sarà di supporto anche dopo la conclusione del percorso.

## Lo stato del progetto al momento dell’inizio del percorso

Al momento della candidatura, quindi, il progetto era ancora pressoché “un’idea”, corredata da un’app (o meglio, forse sarebbe più corretto definirlo un MVP molto

avanzato) e da alta incertezza su di versi aspetti sia di progetto, sia di gestione. Il fatto stesso di dover presentare una candidatura formale a un percorso di incubazione - con la concreta possibilità di non essere ammessi - ha determinato uno sforzo nel focalizzare meglio il (presunto) problema da risolvere e le relative proposte di soluzione. Si trattava ancora di ipotesi (da validare), ma è stato cruciale sintetizzarle in modo efficace, definendo più dettagliatamente target, mercato e Value Proposition. È rilevante sottolineare questo aspetto anche come “spunto metodologico” (che, col senno di poi, trova riscontro nelle lezioni di Project Management del Prof. Boschetti (2021)) perché mette in luce come un contesto formale e una scadenza fissa contribuiscano in modo determinante a chiarire molti aspetti che - fin tanto che se ne parla e fanno parte di un brainstorming - sembrano talvolta definiti senza però esserlo davvero; questo è uno dei forti valori aggiunti riscontrati durante il percorso di incubazione stesso: mettere per iscritto ogni punto del progetto (sia ipotesi, assunzioni, ricerche, analisi, considerazioni, sia direzioni progettuale, soluzioni, numeri finanziari, *Roadmap* e così via) in modo chiaro e condiviso tra i membri del team, arrivando a una sintesi efficace entro una certa data.

Al di là di ciò, al momento della candidatura allo Startup Builder (il programma di

incubazione di Startup Geeks), c’era un altro punto fermo del progetto Climby: il team (iniziale). Anche in questo caso, benché possa sembrare scontato, questo aspetto è cruciale e spesso trascurato: l’argomento sarà trattato in modo più approfondito in seguito, ma è bene anticipare che la candidatura a un percorso di incubazione è costituita tanto dall’“idea”, quanto dal team. In realtà, si può affermare che probabilmente il team è più importante dell’“idea” per la buona riuscita del progetto di una startup (aspetto sottolineato già nel corso di Imprenditorialità e Innovazione del Prof. Landoni (2019)). In questo contesto, dalla presentazione del profilo di Andrea, è evidente che egli fosse credibile nel presentare un progetto nel settore dell’arrampicata, sia in termini di competenze specifiche, sia in termini di network di riferimento (che, come si vedrà, è un altro aspetto chiave per una startup): è ciò che viene definito “*Founder-Market Fit*” (“*founders who personify their product, business and ultimately their company*” (Arrington, 2011)) e rappresenta un asset fondamentale. Inoltre, il mio background di studi risultava potenzialmente di supporto allo svolgimento di un percorso di questo genere. Il team - a posteriori, grazie ai feedback ricevuti in maniera formale dopo l’ammissione e in maniera informale dopo la fine dell’incubazione - è stato l’elemento determinante per l’ammissione al percorso, considerando che “sulla carta” il mercato

(per quanto con trends di crescita davvero interessanti) era ancora estremamente di nicchia e si faceva fatica a intravedere un reale potenziale (in relazione ai numeri che ci si aspetta da una startup) per lo sviluppo di questo progetto. Concludendo, si sottolinea che si è voluto iniziare a porre l'accento su questo aspetto perché è probabilmente il primo che dovrebbe essere considerato da chi "ha un'idea" e vorrebbe realizzarla in quanto, come si vedrà, è fondamentale sia per l'accesso a percorsi di incubazione e accelerazione, sia per l'ottenimento di capitali durante il fundraising (soprattutto in fase Pre-Seed) e per l'effettiva *Execution*.

## Ammissione al programma di incubazione

### Introduzione

La procedura di ammissione a questo percorso è simile a quella della maggior parte degli incubatori e si compone di due fasi: la compilazione di un form di presentazione dell'"idea" e una successiva call di approfondimento con uno Startup Analyst. Di seguito si propone un focus sui principali elementi richiesti - a titolo esemplificativo, non esaustivo - nel momento in cui ci si candida a un percorso di incubazione;

naturalmente, in questo caso le informazioni fanno riferimento allo Startup Builder, ma rappresentano una base comune a molti percorsi (anche se, a seconda dell'ente, il focus potrebbe cambiare lievemente, come si vedrà nel capitolo dedicato agli incubatori e in quello relativo alle informazioni importanti per una candidatura efficace).

Inoltre, si riporta - attraverso l'indicazione delle *Unique Value Proposition* indicate per ogni target - un'estrema sintesi dell'offerta immaginata prima di iniziare il percorso, in modo da mostrare più efficacemente anche come il progetto evolverà da questo stato iniziale a quello che raggiungerà nel momento del Pitch Day con gli investitori.

### Informazioni richieste per la candidatura

Di seguito sono riportate alcune domande: si precisa che - quando le domande sono a risposta aperta - generalmente le risposte non possono superare una lunghezza prestabilita (e spesso abbastanza limitata) - il che, come anticipato, costringe a focalizzarsi e individuare i punti chiave da evidenziare:

1. Idea
  - a. Fase di sviluppo dell'"idea" / progetto.
  - b. Descrizione del cliente principale
  - c. Descrizione del problema da risolvere

- d. Descrizione della soluzione che si immagina
2. Team
    - a. Nome startup
    - b. Link al sito web
    - c. Settore di attività
    - d. Competenze che mancano nel team
    - e. Numero di membri del team
    - f. Competenze presenti nel team e background

### Ulteriori considerazioni

Come spiegato, questo primissimo step ha portato a riflettere molto più approfonditamente sul progetto e, in particolare, su ciò che si stava realmente cercando di offrire ai potenziali clienti. Le risposte alle suddette domande non vengono riportate in quanto sarebbero un approfondimento eccessivo, di cui alcuni aspetti che si ritiene importante evidenziare saranno illustrati nel sotto-capitolo dedicato alle informazioni per una candidatura efficace (mentre un focus sullo sviluppo effettivo del progetto sarà parzialmente proposto in seguito e dettagliato negli allegati relativi a Climby). Invece, come anticipato, si riportano le *Unique Value Proposition* (UVP) definite in quel preciso momento, per sottolineare la successiva evoluzione del progetto. Essendo tre i principali target, altrettante sono le UVP.

### Definizione / modello della UVP

..... è → **nome**  
*il servizio che permette*  
 a ..... → **utente**  
 di ..... → **bisogno**  
 tramite ..... → **soluzione unica, diversa dai competitor.**

### UVP | Arrampicatori

**Climby** è  
*il servizio che permette*  
 agli **arrampicatori e aspiranti tali**  
 di **progredire più rapidamente nella disciplina e passare da indoor alla roccia**  
*tramite un'app che offre supporto*  
**continuativo nella preparazione fisica e tecnica, con o senza allenatore, grazie a esercizi, schede, video e community.**

### UVP | Allenatori

**Climby** è  
*il servizio che permette*  
 agli **allenatori di arrampicata**  
 di **gestire in modo pratico ed efficace gli allenamenti dei propri allievi, permettendo loro di progredire più rapidamente,**  
*tramite un gestionale web che unisce*  
**esercizi, schede e video di supporto.**

### UVP | Palestre

**Climby** è il servizio che permette alle **palestre di arrampicata di attrarre e trattenerne più efficacemente i propri iscritti (neofiti e non) e i propri allenatori tramite l'accesso agevolato a strumenti che li supportino nel progredire nella disciplina e nella gestione dei propri allievi.**

### Riassumendo

**Climby** è l'app che offre **supporto continuativo** nel mondo dell'arrampicata, in modo complementare, a **climber, allenatore e palestre.**

## 02.2 IL PERCORSO DI INCUBAZIONE

Figura 1:  
Giulia  
D'Amato  
e Startup  
Geeks su  
Forbes  
(2020)



### Il paradiso online degli startupper

GIULIA D'AMATO, INSIEME A SUO MARITO ALESSIO BOCEDA, HA DATO VITA ALLA PRIMA COMMUNITY DEDICATA ALLE IMPRESE INNOVATIVE ITALIANE CON L'INTENTO DI STIMOLARE LA CRESCITA DELL'ECOSISTEMA GRAZIE A BROOK, INTERVISTE E CONTENUTI DIDATTICI. «VUOLAMO CREARE IL PRIMO FOCAL POINT DI QUALITÀ E CONSAPEVOLEZZA»

Si dice che la notte porti consiglio. A ispirare la trentenne co-fondatrice di Startup Geeks è stato un viaggio di nozze in Sudamerica.

«Siamo il primo punto di riferimento nelle prime fasi e per quanto ci si sente soli».  
Lavorata in letteratura e comunicazione, Giulia ha deciso di affiancare questo percorso avvincente, grazie al quale il suo più volte chiamato come mentor e come speaker a diversi progetti eventi, tra cui The Startup Lab all'Università di Torino e il corso dell'Università di Milano Bicocca. Ha lavorato per varie startup in ambito fitness a Milano, l'ultima delle quali è stata Climber. «Non ho mai pensato di poter fare l'imprenditrice perché non ci ho pensato. Ora è da gennaio così il mio lavoro, ma combatto anche con le mie passioni». Nel 2020 creò il suo lavoro per dare una spinta in più al mondo delle startup italiane, ampliando l'offerta commerciale e divulgativa di Startup Geeks. «Non ho sviluppato una piattaforma per cui vuole fare startup ma anche semplicemente per chi ha un'idea e vuole sapere che passi fare. Il mio business ruota su attività di formazione e di mentoring, in un contesto online e produttivo con altri imprenditori. L'idea ambiziosa per il futuro è quella di essere il primo marketplace online in Italia. «L'obiettivo», aggiunge, «è quello di contribuire a diffondere una sana cultura dell'imprenditorialità nel mondo startup. Aiutare chi ha un'idea di impresa concreta a portarla avanti con la giusta consapevolezza e consapevolezza. Un cammino lungo e complicato che sta coinvolgendo gran parte delle energie di Giulia. «Il tempo libero che mi rimane è sempre pochissimo, ma tutti i giorni mi sfugge almeno un'ora per la mia passione più grande: i libri».  
Cosa manca al mondo startup? «Una guida più pratica di soldi e titoli ma di un passaggio ancora più fondamentale che sta alla base di ogni percorso: la formazione. Non è il più importante ma è quello che si è dimenticato di aggiungere. Il percorso online ancora perché a parte che il libro è un prodotto che non si può avere in un paio di mesi, grazie a noi, possono diventare i nostri «Zuckerberg». Ovviamente, le cose non stanno così. C'è bisogno di educare le startup, ma ancora prima le persone a credere e valutare le proprie idee di business, a confrontarsi con altri imprenditori e a non aver paura di ricevere feedback, anche negativi».

### Introduzione: metodo Lean Startup e Startup Geeks

#### Premessa

Di seguito verranno fornite alcune informazioni utili a contestualizzare il programma di incubazione a cui si è preso parte, tuttavia, a partire da questa esperienza e da approfondimenti tematici, saranno presentati gli elementi caratterizzanti di un qualunque percorso di incubazione che si fonda sul Lean Startup (Ries, 2011) per abbattere il più possibile il rischio di fallimento del progetto.

### Startup Geeks

Startup Geeks è essa stessa una “startup innovativa”, fondata nel 2020 (a partire da una “Mission” risalente all'estate del 2018 (De Martino, 2020)) da Alessio Boceda e Giulia D'Amato; per usare le loro stesse parole è una “community e incubatore online di progetti imprenditoriali che col tempo si è evoluta fino a supportare anche le grandi aziende nei loro processi di innovazione interna” (Boceda et al., 2021). Il percorso di incubazione che propone è denominato Startup Builder (Startup Geeks, 2022d), si sviluppa in 5 Sprint da due settimane (dopo le quali si può essere selezionate per il Pitch Day con gli investitori), e si fonda su alcune delle principali teorie del

“moderno” modo di creare una startup (che hanno sostituito il precedente modello “*spray & pray*”): il Customer Development di Steve Blank (2005) e il metodo Lean Startup di Eric Ries (2011), che di fatto comprende in buona parte il Customer Development (Boceda & D’Amato, 2022). Pertanto, ciò che ne deriva è un metodo ibrido, che integra visione e strumenti dei due approcci citati, e che, però, introduce anche ulteriori elementi (derivati da altre metodologie) non esplicitamente menzionati da essi, ma di supporto per raggiungere i medesimi obiettivi.

### Le basi dei percorsi di incubazione

Come anticipato, al di là di queste peculiarità, risulta una valida traccia da cui verranno tratte le fasi dello sviluppo ottimale del processo che porta da “idea” a “startup”. Innanzitutto, di seguito saranno presentati in modo conciso (a livello concettuale, senza entrare nel merito degli strumenti proposti) i due metodi sopracitati, al fine di definire i punti di partenza per i successivi approfondimenti in merito agli step proposti dal percorso di incubazione: l’obiettivo è quello di mostrare un’efficace applicazione pratica - chiara e step-by-step - di questi principi e strumenti (senza essere al contempo troppo rigidamente legati a un singolo metodo).

In estrema sintesi, il Customer Development è il processo ideato nel 2005 da Steve Blank per “sviluppare” gradualmente il proprio cliente e la propria azienda (come dice il nome stesso). La ragione che ha spinto l’imprenditore americano a definire questa metodologia è la necessità di riuscire a costruire la propria offerta intorno ai reali problemi e necessità dei clienti (infatti, una delle principali cause di fallimento di una startup è l’assenza di una reale necessità di mercato per il prodotto/servizio proposto (CB Insights, 2021; Startup Geeks, 2020)). Un aspetto da sottolineare è come Steve Blank ribadisca in più occasioni l’importanza di confrontarsi direttamente con gli utenti fin dall’inizio (Boceda & D’Amato, 2022). Pertanto, il punto di partenza è la *Customer Discovery*, ovvero la fase in cui si studia il potenziale cliente di riferimento e il problema che egli vive (e che si vuole andare a risolvere con la propria “idea”). A questa fase segue la *Customer Validation*, ossia quella che ha come obiettivo la validazione (o meno) della soluzione che è stata proposta per rispondere al problema precedentemente identificato; in questa fase, in pratica, si cerca di capire (anche attraverso un MVP - *Minimum Viable Product*) se il prodotto/servizio ipotizzato risponda davvero alle necessità emerse in precedenza in relazione al problema da risolvere: il concetto viene sottolineato in modo chiaro con l’espressione “*get out of the building*”. Alla fase di *Validation* segue

quella di *Customer Creation*: se fino a questo momento tutte le operazioni svolte partivano da ipotesi dell’aspirante founder ed erano volte a comprendere meglio il target e il problema al fine di validare quelle ipotesi, ora il focus viene posto sull’acquisizione dei primi clienti (gli *innovators* ed *early adopters*) per iniziare a vendere a tutti gli effetti il prodotto/servizio: vengono quindi definiti elementi chiave, quali pricing e *Go-to-Market Strategy*. Infine, la quarta fase è la *Company Building*, ossia la trasformazione della startup in un’azienda più strutturata, che ha raggiunto una stabilità maggiore: l’elemento importante a questo punto è la velocità di crescita, per conquistare il mercato nel minor tempo possibile.

Per quanto concerne invece il metodo sviluppato da Ries nel 2008 - Lean Startup - e focalizzandosi in particolare sulle fasi di avvio della startup, il concetto cardine che vi è alla base è molto chiaro. In condizione di estrema incertezza, è necessario fare degli “esperimenti” (proprio con riferimento al metodo scientifico, da cui trae ispirazione (Ries, 2011)) per testare le proprie ipotesi sul prodotto, raccogliere metriche (dati reali dai primi utenti) e interpretarle per comprendere se si stia andando nella direzione giusta o meno (sempre in riferimento a ciò di cui gli utenti hanno davvero bisogno). Inoltre, un obiettivo fondamentale perseguito da questa metodologia è quello di ottimizzare

l’utilizzo di risorse (sia economiche che di tempo) e, infatti, trae spunto anche dal Lean Manufacturing di Toyota (che ha proprio lo scopo di “ridurre gli sprechi” e produrre ciò che è effettivamente venduto (Toyota Motor Corporation, 1948)), dal Design Thinking e dall’Agile Development (che oltre a proporre il “*continuous deployment*”, parla dell’“arte di massimizzare la quantità di lavoro non svolto” (Beck et al., 2001)). In questo frangente viene definito quindi il ciclo da seguire per condurre questi esperimenti; esso si compone essenzialmente di tre momenti: *Build, Measure e Learn*. Il punto chiave quindi è la continua creazione e modifica del prodotto per ottenere metriche di validazione dal suo utilizzo da parte degli utenti per comprendere ciò che è migliorabile e ciò che funziona, e poter così ricominciare il ciclo affinando il prodotto. È bene precisare, però, che nei primissimi step il “prodotto” non sarà realmente un prodotto utilizzabile, ma un artefatto che permette di iniziare ad apprendere nuove informazioni a costo quasi nullo: alcuni strumenti utilizzati saranno quindi Smoke Test con Landing Page (come primo strumento per testare l’interesse generale verso l’offerta), A/B test (per ottenere risultati più mirati su singole features o sul prezzo) ed MVP (*Minimum Viable Product*, ossia il prodotto con le caratteristiche veramente essenziali, che può non assomigliare per nulla al prodotto finale, ma disporre di quelle funzioni chiave

che dovrebbero portare grande valore aggiunto all'utente). Se le "Actionable Metric" così raccolte confermano che la direzione intrapresa è corretta si può proseguire affinando il prodotto, introducendo ulteriori features da testare e così via, in un ciclo costante; se invece i dati non confermano quanto immaginato, allora è essenziale prenderne coscienza e modificare il prodotto a partire dagli insights emersi: in questo caso può verificarsi quello che viene definito un "Pivot", cioè un cambio di direzione, anche drastico, che è essenziale per scongiurare un fallimento annunciato.

Infine, è bene precisare che le fasi che verranno indicate di seguito vengono presentate per semplicità come sequenziali, ma che in realtà ogni fase presenta dei punti chiave attorno ai quali possono svilupparsi delle iterazioni (che spesso mettono in discussione quanto svolto nelle fasi precedenti). Inoltre, al di là degli aspetti teorici già menzionati, saranno indicati alcuni strumenti aggiuntivi talvolta proposti da incubatori e consulenti per supportare lo svolgimento di alcune attività, come ad esempio la Javelin Board (Lean Startup Machine et al., 2014), le Personas e il Problem-Solution Fit Canvas (IdeaHackers, 2020).

## Le fasi del percorso di incubazione

### Introduzione

Come sarà spiegato meglio nell'apposito capitolo, i percorsi di incubazione possono differire molto per durata e offerta specifica. Tuttavia, alcuni step - tratti dalle teorie precedentemente menzionate - sono fondamentali e dovrebbero caratterizzare il processo di sviluppo di un'"idea" in startup all'interno di un incubatore. Di seguito verranno presentati questi step chiave, illustrandone sinteticamente gli elementi caratterizzati e i risultati che sarebbe utile ottenere. Inoltre, saranno espresse delle considerazioni nate dalla nostra esperienza con il progetto Climby al fine di illustrare alcuni punti critici a cui si potrebbe andare incontro e sottolineare alcuni aspetti da tenere in considerazione, in modo da rendere più consapevole chi volesse avvicinarsi a un percorso di incubazione. Infine, ad ogni modo, è doveroso sottolineare il forte debito che si ha nei confronti del programma di incubazione Startup Builder (Startup Geeks, 2022d) per i contenuti di quanto segue.

## Validazione cliente-problema

### Argomenti e strumenti

La startup nasce da un'"idea", ma prima ancora che dell'"idea" c'è il founder, che rappresenta il principale asset dell'eventuale startup al giorno 0. Infatti, se è vero che (come si dice) "un'azienda è l'insieme delle persone che la compongono", questo è ancora più vero in relazione a una startup, dove all'inizio non c'è nulla, se non il founder; per cui un buon punto di partenza è proprio una riflessione su sé stessi, sui propri punti di forza e di debolezza (Boceda et al., 2021).

Il secondo step è la definizione del target di clienti e l'approfondimento delle sue caratteristiche. Questo è un elemento che da Service Designer non risulta ovviamente nuovo (né concettualmente, né a livello di strumenti), tuttavia è un passaggio che spesso non è compreso appieno da chi ha un background molto diverso e talvolta viene fortemente sottovalutato, portando a minare il progetto prima ancora che inizi il suo sviluppo. Lo strumento proposto dagli incubatori in questo caso sono molto spesso le Buyer Personas (che da Service Designer a questo stadio chiamerei "Proto-Personas" essendo ancora basate su ipotesi e al più su alcune prime ricerche desk).

A seguire, vengono introdotte le basi

sulla validazione dell'idea di business: generalmente si consiglia di effettuare - come si vedrà - la validazione tramite questionari e interviste, tuttavia in questo frangente, risulta di grande supporto anche uno strumento ancora troppo poco noto: la Javelin Board (Lean Startup Machine et al., 2014). Si tratta di un framework che guida nell'identificare gli elementi principali da testare in questa fase in relazione al potenziale cliente e relativo problema e supporta nell'eseguire in modo iterativo gli esperimenti di validazione. In particolare, dopo aver identificato cliente e problema, si devono definire quali siano le assunzioni alla base delle ipotesi formulate in relazione al problema: le assunzioni più rischiose saranno quindi da validare direttamente con gli utenti (vengono proposti principalmente questionari e interviste, ma i metodi di ricerca possono essere estesi); una volta validato il problema si ripetono passaggi simili per validare la soluzione. Un aspetto fondamentale è che ci si pone un obiettivo preciso da raggiungere per considerare validato o non validato ogni aspetto preso in esame: in pratica, si definiscono delle metriche in relazione ai questionari e alle interviste (sia per quanto riguarda il numero di risposte da ottenere, sia in relazione ai criteri di successo scelti). Alla fine di ogni ciclo si indicano i risultati, le decisioni prese e ciò che si è appreso sull'oggetto dell'indagine, in modo da poter proseguire in modo rigoroso

con gli step successivi.

A questo punto, per i progetti almeno parzialmente B2B occorre preparare l'Account Strategy e il “contatto a freddo”, funzionali per lo sviluppo delle fasi successive. Si tratta della raccolta delle informazioni dettagliate su decision maker di aziende che potenzialmente saranno clienti della startup e della strutturazione delle fasi per il primo contatto per arrivare a ottenere delle interviste di validazione. Benché si è ancora molto lontani dall'aver un prodotto, questa fase si svolge con modalità simili a una procedura di vendita B2B.

Successivamente si procede quindi con la stesura di questionari e interviste: per il B2C i questionari sono un buon punto di partenza, funzionali anche alla raccolta della disponibilità ad approfondimenti successivi tramite interviste; per il B2B, invece, i questionari risultano molto difficili da utilizzare e, anzi, probabilmente del tutto superflui. Anche nel caso in cui ci si trovi in un contesto B2C molto ristretto, cioè quando si vuole aggredire una nicchia di mercato molto definita e numericamente limitata, i questionari possono rivelarsi poco efficaci. Inoltre, è bene sottolineare che, in realtà, molto spesso è estremamente più interessante ciò che emerge dalle interviste qualitative rispetto ai dati più “asettici” estrapolati dai questionari, perché con le

interviste è possibile andare più a fondo, analizzare meglio il problema e trovare insights più validi per il proprio progetto: si tratta di una considerazione personale (da Service Designer, ed emersa anche dall'esperienza di Climby), ma confermata anche dai Program Manager del Builder.

Infine, per condurre a tutti gli effetti la validazione è necessario raccogliere dati tramite i questionari e le interviste realizzati per i potenziali *early adopters* del prodotto/servizio. Come anticipato, le risposte potrebbero non confermare le ipotesi di partenza e portare a un ripensamento di parte o tutta l'“idea”; gli scenari che possono verificarsi sono molteplici, con altrettante sfumature: dalla validazione di tutte le ipotesi, fino all'abbandono del progetto perché non vi è stato alcun riscontro positivo. Alcune considerazioni più personali e legate alla nostra esperienza diretta con Climby saranno fornite nel paragrafo successivo.

### Difficoltà e considerazioni

Come si vedrà meglio in seguito, benché quelle che sono state descritte fin qui possano sembrare delle fasi sequenziali, durante ogni singolo passaggio si può scoprire come delle proprie convinzioni, ipotesi o “idee” non siano in realtà valide; pertanto, può essere necessario tornare indietro e ripetere *n* step sulla base delle

nuove informazioni apprese - costituendo di fatto già a partire da questo momento dei micro-cicli di creazione-misurazione-apprendimento. Se ad esempio l'idea non è “troppo definita” (argomento che sarà approfondito più avanti) può essere difficile anche restringere le ipotesi sul target, rendendo difficile definire quindi delle interviste mirate: in tal caso, a mio avviso, è possibile iniziare con dei questionari più generici per raccogliere delle prime informazioni utili a redigere questionari e interviste su un target più mirato. Risulta evidente che, pertanto, le attività svolte in questa prima fase - come spesso accadrà anche in seguito - è possibile che non si esauriscano prima di passare a quella successiva, ma che al contrario siano da portare avanti anche in seguito: basti considerare la definizione di quelle che al momento sono “Proto-Personas” da far evolvere in “Personas” a seguito della ricerca primaria. Questo discorso è ancor più valido - in teoria - per la Javelin Board che dovrebbe accompagnare lo sviluppo del progetto per diverse fasi successive (soprattutto considerando che prevede la sperimentazione anche sulla soluzione).

Come anticipato, si intende proporre alcune considerazioni in merito agli esiti della validazione del problema. Sulla base anche della nostra esperienza diretta, si vuole richiamare l'attenzione su tre possibilità

specifiche:

1. I risultati confermano le ipotesi (senza aggiungere nulla in più);
2. I risultati non confermano le ipotesi (ma non è emerso nessuno spunto utile per correggere la direzione);
3. A prescindere dai risultati positivi o negativi, gli utenti mettono in luce aspetti a cui non si era pensato e si generano insights utili.

Come è evidente, il terzo caso si può intersecare con ciascuno dei precedenti diventando di supporto per migliorare la direzione già promettente o correggere quella errata: in ogni caso, a mio avviso, se si ricade “semplicemente” nel primo o nel secondo caso è possibile che non si stiano conducendo correttamente questi step, specialmente quello delle interviste. Il vero valore di queste attività, infatti, sta negli insights che possono emergere con il contatto con gli utenti, più che nella semplice validazione o meno di ipotesi iniziali; forse si può direi che sia un concetto analogo a quello espresso da Sennet in relazione ai “sistemi aperti” e ai “sistemi chiusi”, parlando del quale presenta il confronto tra un “esperimento tipo Microsoft e un esperimento tipo Media Lab” (2020): verificare o smentire un'ipotesi è una visione “limitante”, mentre risulta molto più interessante riuscire a trarre degli spunti

ulteriori per indirizzare meglio il progetto e portare maggior valore agli utenti. In questo frangente, di solito non si parla ancora di “Pivot” (concetto quasi sempre introdotto solo più avanti, in relazione alla validazione con MVP (Blank, 2005; Ries, 2011) - un paio di eccezioni in tal senso sono il più recente *The Startup Owner's Manual*, in cui Blank ammette la possibilità di effettuare Pivot durante la fase di *Customer Discovery* (Blank & Dorf, 2012) e l'ancora poco noto Javelin Method (Lean Startup Machine et al., 2014)), tuttavia, a mio avviso - soprattutto in relazione alla nostra esperienza con Climby - sarebbe utile esplicitare in modo più chiaro, magari proprio con il termine “Pivot” (sempre più noto e che rimanda immediatamente a un certo concetto) questa grande opportunità. Comprendere in questa fase cosa modificare della propria “idea” per avere maggior successo non è negativo, ma al contrario auspicabile: permette di risparmiare tempo e risorse che diversamente sarebbero impiegati nella direzione errata, magari persino arrivando a realizzare un costoso MVP prima di rendersi conto di dover “pivottare”. In riferimento alla nostra esperienza, si anticipa che questo è esattamente quello che è successo: abbiamo effettuato quello che definirei un vero e proprio Pivot (cambiando parzialmente target e le relative ipotesi su business model e prodotto durante la fase di *Customer Discovery*); questo argomento sarà

approfondito meglio in seguito.

Tutto ciò, rende evidente come il fattore tempo sia cruciale: la velocità di esecuzione è un elemento chiave perché procedendo con troppa “calma” si potrebbero protrarre queste attività per svariate settimane, se non mesi, senza arrivare a una conclusione reale e senza riuscire a procedere con gli step successivi. Anticipando un tema di cui si discuterà più avanti, il mindset giusto con cui iniziare un percorso di questo tipo - citando un Mentor di Startup Geeks - è **“Done is better than perfect”** (Sandberg, 2013). Nella nostra esperienza abbiamo visto in prima persona come ricercare una precisione eccessiva sia stato controproducente: ad esempio, avendo diversi segmenti di target anche B2C, nella prima versione dei questionari ci siamo concentrati sul toccare tutte le potenziali tematiche di nostro interesse, costruendo un questionario a nostro avviso molto specifico e dettagliato, con un flusso di domande diverso e abbastanza articolato in base alle risposte date man mano. Successivamente ci siamo resi conto che alcuni presupposti di base non erano del tutto corretti per cui non stavamo ponendo domande davvero utili ed essere scesi così nel dettaglio in quella fase ha significato semplicemente usare male il proprio tempo. Infatti, il valore aggiuntivo di questo livello di dettaglio se le domande fossero state poste nella direzione corretta sarebbe stato quasi marginale (e

ampiamente superato dalle successive interviste), quindi l'effort necessario per creare il questionario è stato in ogni caso sovradimensionato e, non essendo neppure stato sviluppato nella giusta direzione, quel tempo è stato quindi del tutto perso. È bene precisare, che non si tratta di “superficialità”, ma di “consapevolezza”: essendo le basi su cui si fonda tutto questo lavoro incredibilmente incerte (per ovvia mancanza di informazioni) non è efficiente investirci troppo tempo.

## Mercato, competitor e business model

### Argomenti e strumenti

Ovviamente, oltre ad analizzare i potenziali clienti, è essenziale analizzare in modo più ampio il mercato (sia quello principale, sia quelli collaterali). In questo contesto, lo standard è il modello TAM-SAM-SOM, che sinteticamente si compone delle seguenti tre dimensioni:

1. TAM - *Total Addressable Market*: è la domanda totale per una determinata tipologia di prodotto;
2. SAM - *Served Available Market*: è il mercato disponibile (ossia realmente in target in riferimento alla soluzione ipotizzata e/o geograficamente

raggiungibile);

3. SOM - *Serviceable & Obtainable Market*: è la percentuale del SOM che è realisticamente ottenibile con i propri mezzi (competenze, capitale iniziale e da raccogliere, investimenti corretti in marketing e così via) in un certo lasso di tempo (deciso arbitrariamente, di solito pari a 3 o 5 anni).

I dati relativi a queste dimensioni di mercato sono da considerarsi in termini di valore economico (quindi essenzialmente espressi in euro o dollari), non di numerosità di potenziali clienti: quindi, non è solo da calcolare la dimensione in termini di numero di potenziali utenti, ma è necessario moltiplicare questo dato per il prezzo medio di vendita ipotizzato per il proprio prodotto.

Contestualmente all'analisi di mercato serve quella dei competitors: affermare “non ci sono competitors” è la tentazione di molti startupper alle prime armi, ed è il modo migliore per perdere di credibilità in pochi istanti (soprattutto di fronte a potenziali investitori). In realtà, i competitors ci sono sempre e gli strumenti generalmente proposti per analizzarli sono principalmente due: tabella di benchmarking (con quanti più dettagli possibili) e perceptron maps.

In questa fase si inizia anche a delineare un altro elemento chiave: il Business Model; in

realtà, a seconda del percorso di incubazione o accelerazione seguito è possibile che si inizi a ragionare su questo aspetto fin dal primo giorno, tuttavia ritengo che chiarire prima il target e il problema da risolvere sia di grande aiuto nel delineare efficacemente il modello di business. In ogni caso, per rendere chiara la sua importanza si riporta una citazione esplicativa di Ash Maurya (protagonista del movimento Lean Startup e autore del libro *Running Lean*): *“While building a product is what you do best and where you derive the biggest sense of accomplishment, building a product is NOT “the product” of your startup. Your business model is “the product.”*” (2011b). In questi contesti, talvolta invece del classico Business Model Canvas, per la definizione del modello di business della startup viene proposto uno strumento sviluppato proprio dallo stesso Maurya, il Lean Canvas: presenta diverse similitudini con il Business Model Canvas (da cui deriva), ma altrettante differenze che lo rendono più funzionale a progettare il modello di una startup nascente, ponendo l'attenzione sulle ipotesi da testare e tracciandone lo sviluppo (Maurya, 2011b). Sull'importanza e le caratteristiche del Business Model della startup si farà un focus successivo, in relazione alla definizione stessa di startup.

### Difficoltà e considerazioni

Una considerazione importante è in

relazione, nuovamente, al tempo. L'analisi di mercato è sicuramente una fase lunga e complicata (soprattutto perché i dati attendibili e precisi molto spesso scarseggiano) ed è quindi importante definire un tempo limite (nel nostro caso, due settimane) entro il quale concludere l'analisi, che diversamente potrebbe prendere svariate settimane e rischierebbe di essere controproducente. Ad ogni modo, anche gli esiti di questa fase saranno un punto di partenza, ma non di arrivo: si potranno condurre analisi più approfondite in seguito. Inoltre, è importante sottolineare che le cifre relative all'analisi di mercato (e ancora più quelle che caratterizzeranno il Financial Plan) in questa fase sono più che altro delle “indicazioni di massima”, servono per giustificare o meno la prosecuzione del progetto: ad esempio, se si ottenesse un SOM di poche centinaia di migliaia di euro o un TAM dell'ordine del milione non avrebbe senso continuare in questa direzione (soprattutto considerando che l'interesse per gli investitori sarebbe pressoché nullo e quindi sarebbe molto difficile sviluppare il progetto e, al contempo, le prospettive non giustificerebbero l'effort e il rischio dei founders). Infine, sempre in relazione al mercato (nuovamente anche per nostra esperienza diretta) i trends di crescita (o meno) sono spesso tenuti in considerazione quasi più della dimensione stessa del mercato. In tal senso, siamo stati assicurati

da parte degli Startup Analyst che - per quanto possa non essere subito scontato - un mercato di nicchia con un forte trend di crescita è più interessante (anche agli occhi degli investitori) rispetto a un mercato molto grande ma senza trends di crescita (o peggio ancora in contrazione). Questo perché una nicchia presenta numerosi vantaggi per l'inserimento di una startup (spesso ci sono meno competitor, la conoscenza del cliente è più facile e diretta, possono servire investimenti minori e così via) e al contempo se ci si inserisce nel momento della crescita si può diventare più facilmente un player di rilievo solido che avrà un vantaggio competitivo nel mercato quando sarà più ampio. Al contrario, un mercato molto ampio e con una concorrenza agguerrita è difficile da aggredire e meno interessante ancora se le prospettive sono di riduzione della sua dimensione.

Un'ultima considerazione personale in relazione al mercato è che il calcolo del TAM-SAM-SOM può sembrare un “balzo in avanti” non indifferente da compiere a questo stadio: di fatto, significa identificare in modo abbastanza mirato il target e quantificarlo, ma soprattutto significa stimare già una percentuale (e quindi un numero) di clienti che si immagina di poter raggiungere in un lasso di tempo definito e un prezzo che quei clienti sarebbero disposti a pagare (annualmente) per il prodotto/servizio offerto.

Quindi, nuovamente, il suggerimento è quello di non focalizzarsi troppo su questi numeri e considerarli per quello che sono: delle stime utili a decidere se procedere e funzionali a incuriosire potenziali investitori, partner e così via; in merito alla questione del prezzo, un punto di partenza sono i prezzi medi dei prodotti proposti dai competitor (che sono un ottimo spunto anche per comprendere che cosa sta funzionando e cosa no - da Service Designer, ritengo che si potrebbero quasi equiparare a dei casi studio da cui trarre ispirazione e/o comprendere cosa non fare).

## Prima validazione della soluzione

### Argomenti e strumenti

Durante le fasi precedenti si dovrebbe essere riusciti (con più o meno iterazioni a seconda dei casi) a individuare un target ben definito e comprendere il problema reale a cui deve far fronte e al quale si intende rispondere con la propria soluzione; inoltre, si dovrebbe quindi aver definito meglio la propria soluzione riferendola ai precisi bisogni emersi dalla ricerca primaria. Pertanto, ora è possibile iniziare la prima validazione della soluzione: uno strumento fondamentale in questo frangente è lo Smoke Test. Si tratta di un passo cruciale per la validazione e si compone di diversi elementi/strumenti da

coordinare. L'obiettivo di questo test (che nasce nell'ambito del software development ed è stato ereditato dal mondo startup) è comprendere come il mercato reagisce alla soluzione che si intende offrire per il problema/bisogno (precedentemente identificato e validato), prima che la soluzione esista. Con riferimento particolare al B2C, nella sua versione più semplice e diffusa, gli elementi che lo compongono sono:

1. Landing Page: una semplice pagina web (singola, senza nessun flusso oltre allo scorrimento verticale e senza un vero menu) il cui obiettivo è catturare l'attenzione dell'utente spiegando subito in modo conciso e limpido cosa si sta offrendo, per invogliarlo ad approfondire scorrendo la pagina e lasciare la sua email come manifestazione di interesse verso la soluzione (ad esempio, per essere tra i primi tester e/o ricevere sconti al lancio del prodotto/servizio); uno degli elementi più importanti è la UVP (*Unique Value Proposition*) che deve sintetizzare l'offerta e conquistare l'utente appena entra nella pagina (e sarà quindi ben visibile nella prima viewport della Landing Page);
2. Campagna Ads: la Landing Page non deve essere mostrata di persona a potenziali utenti (sia conoscenti che non) in quanto questo comprometterebbe la validità del test perché gli utenti

sarebbero influenzati dalla nostra presenza e dai nostri commenti; quello che si fa, quindi, è creare delle sponsorizzazioni molto mirate tramite canali social per portare traffico sulla pagina e valutare la reazione di persone del tutto sconosciute; a tal scopo, si possono utilizzare anche dei template semi-standard per le Ads, riconosciuti sufficientemente validi;

3. Tracciamenti: il lavoro svolto fino a questo momento risulta del tutto inutile se non correttamente tracciato e misurato; serve sia tracciare l'ottenimento di Leads (cioè contatti, ovvero l'obiettivo della Landing) che parametri di rilevanza minore, ma utili a comprendere cosa funziona e cosa no (ad esempio, eventi come click su CTA, grado di scorrimento della pagina, movimenti dell'utente sulla pagina e punti in cui si è fermato più a lungo o ha provato a cliccare e così via); per tutte queste operazioni esistono software *ad hoc*, da utilizzare anche gratuitamente per questi primi test;
4. Analisi delle metriche (a conclusione dello Smoke Test che dovrebbe durare almeno una settimana): ottenute quindi tutte le informazioni sopracitate è necessario analizzarle per comprendere la risposta che c'è stata da parte del mercato; i parametri più importanti in questo caso sono quelli quantitativi, e

in particolare il conversion rate della pagina (un buon risultato generalmente è superiore al 2-3%, e in realtà possono esserci sfumature diverse nelle sue modalità di calcolo), il totale dei Leads e il CAC (costo di acquisizione); un altro parametro da monitorare costantemente durante i giorni del test è il CTR per click unici in uscita fornito da Meta Business: se rimane sempre troppo basso (indicativamente sotto l'1-1.5%) la sponsorizzazione non sta funzionando, quindi è necessario modificarla perché significa che non si stanno intercettando abbastanza potenziali clienti e il test non risulta quindi affidabile.

Nel caso del B2B, lo Smoke Test assume una forma diversa, infatti realizzato come quello B2C avrebbe molte meno chance di funzionare, considerando il numero infinitamente minore di potenziali clienti; tuttavia, a seconda dei casi, si potrebbe impostare uno Smoke Test simile a quello B2C sfruttando però LinkedIn per portare traffico alla pagina. Invece, generalmente, ciò che è più conveniente fare, è raccogliere manifestazioni di interesse verso il prodotto/servizio che si propone: a questo scopo è utile realizzare un Sales Deck (ed eventualmente anche una Landing Page) e preparare strategicamente l'incontro, adottando le stesse tecniche utilizzate in fase di proposte di vendita B2B.

Al di là di quanto illustrato fin qui, per validare la soluzione, l'aspetto più di rilievo è sicuramente l'MVP (*Minimum Viable Product*), ossia - come anticipato - il "prodotto" a tutti gli effetti funzionante, ma che presenta un set di funzioni molto limitato: infatti, devono esserci solo le features davvero "core", quelle che dovrebbero portare un valore aggiunto considerevole all'utente, anche in relazione a quanto propongono i competitors. L'obiettivo infatti è duplice: da un lato, contenere i tempi e costi il più possibile per non sprecare risorse in qualcosa che può non essere ancora quello che agli utenti serve davvero per risolvere il problema; dall'altro, testare in modo specifico le caratteristiche chiave innovative, la cui utilità e appropriatezza non è ancora stata verificata (mentre al contrario è irrilevante testare funzioni che si sa già siano efficaci e proposte dai competitors: potranno essere aggiunte in seguito). È bene precisare che proprio per queste ragioni, benché si tratti a tutti gli effetti di un prodotto utilizzabile, l'MVP può non assomigliare per nulla a quello che sarà il prodotto disponibile al lancio. Ad ogni modo, sviluppare un MVP richiede comunque un investimento economico (o quantomeno di tempo, se vi sono tutte le competenze interne al team) e per questa ragione è importante condurre la prima validazione con Smoke Test in modo corretto per ridurre i rischi di investimenti inutili. Inoltre, per la stessa ragione è

possibile che fin tanto che non si effettua una prima raccolta di capitali (idealmente tramite *Friends, Family & Fools*, come si vedrà) si abbiano delle difficoltà a realizzare l'MVP, per cui spesso questo passo viene compiuto dopo il percorso di incubazione, anche perché nel mentre si dovrebbero ottenere sufficienti informazioni per decidere se continuare a investire nel progetto e i documenti per potersi presentare a potenziali altri attori (come Business Angels o acceleratori) in caso si necessiti di supporto economico (e non solo) per lo sviluppo o la finalizzazione dell'MVP.

### Difficoltà e considerazioni

A seguito della nostra esperienza, si ritiene utile sottolineare alcuni aspetti. Se si hanno delle nozioni di UX/UI, la realizzazione della Landing Page è un'operazione relativamente semplice se svolta con strumenti *ad hoc* (ce ne sono davvero molti); invece, personalmente, ritengo sia utile "mettere in guardia" dalla tentazione di sviluppare la Landing direttamente in codice: anche se la difficoltà sarebbe molto bassa per uno sviluppatore, le complicazioni che possono nascere man mano sono molte. Infatti, ci si accorgerà che sarà probabilmente necessario modificarne velocemente delle porzioni, permettere ad altri membri del team (non necessariamente sviluppatori) di intervenire in modo semplice, raccogliere

e gestire in modo efficace i nominativi e le email (Leads), configurare risposte automatiche e professionali e così via; sono tutte operazioni certamente fattibili, ma quando il fattore tempo è cruciale, disporre dei giusti tools per velocizzare il tutto ritengo sia un vantaggio non indifferente. A questo proposito, personalmente, suggerirei anche di considerare un piccolo investimento nella versione premium di alcuni software - ove necessario - sempre nell'ottica di ottimizzare al massimo questo processo (ad esempio, mi domanderei "risparmiare qualche ora di lavoro vale 10€ di abbonamento per il mese corrente?"). In relazione a ciò, un aspetto che potrebbe essere trascurato è la corretta raccolta delle email: è bene che essa sia svolta non solo attraverso il tool per realizzare la Landing Page, ma configurando (tramite apposita integrazione) un software di email marketing in modo da gestire in maniera più organizzata e strutturata i contatti (con divisione in diverse liste a seconda della provenienza del Lead e così via) - questo risulterà utile per vari motivi: ad esempio, avere il conteggio automatico del numero di utenti che avranno selezionato un certo pacchetto o dividere gli utenti acquisiti in test condotti in periodi differenti. Ciò risulta importante anche perché spesso il conteggio dei Leads effettuato da Meta e Google non è del tutto corretto (cioè, capita che alcuni Leads ottenuti non vengano registrati dai sistemi di tracciamento), quindi avere la

possibilità di fare un controllo rapido tramite il software di email marketing è utile.

Per quanto riguarda invece le Ads, un aspetto che ho trovato molto interessante è l'efficacia di una certa struttura (template) della sponsorizzata: grazie al copy che sottolinea il target di interesse e il pain che si sta testando è possibile effettuare una targettizzazione molto più mirata di quella ottenuta solo sulla base degli interessi proposti da Meta Business. A proposito di Ads, un aspetto a cui non si pensa subito è che serve un investimento (anche se contenuto): nella nostra esperienza e per quanto visto nell'incubatore, con meno di 300€ è difficile ottenere dei risultati validi, e se le prime prove di sponsorizzazione non funzionano subito bene si può spendere anche di più; quindi probabilmente un budget da mettere in conto oscilla tra i 300€ e i 500€: forse non è molto, ma è meglio esserne consapevoli da subito.

Un'ultima considerazione personale che si ritiene di rilievo è la seguente. A partire da quanto detto in relazione allo Smoke Test e alla sua utilità, si ritiene che questo strumento possa essere di supporto anche in altri contesti in cui al momento non è considerato, e in particolare anche nei progetti di Service Design: questo tema, appena accennato, sarà approfondito meglio in una specifica sezione della tesi

sul confronto tra le diverse metodologie e strumenti adottati in questi contesti.

## Financial & Business Plan

### Argomenti e strumenti

Arrivati a questo punto sono stati prodotti una serie di analisi, test e iterazioni che permettono di iniziare a formalizzare il progetto in modo più definito all'interno di documenti appositi: in particolare, il Business Plan racchiude il report di tutto ciò che è stato realizzato fino a questo momento, ma richiede l'introduzione di ulteriori aspetti ancora poco trattati. In primis, le 4P del Marketing Mix: Product, Price, Place e Promotion (a cui negli ultimi anni è stata aggiunta la 5°: People); si tratta di un noto framework che aiuta a definire i punti chiave della propria offerta, in relazione anche alle strategie di comunicazione e vendita. Inoltre, tipicamente, è richiesto proseguire con l'analisi SWOT, l'indicazione dello stadio di sviluppo del progetto, la definizione della *Go-to-Market Strategy*, la *Roadmap* e il team; un aspetto fondamentale sono anche e soprattutto i Financials, ossia i dati essenziali relativi al Financial Plan (approfondito in seguito). Si precisa che se fino a questo momento sono stati prodotti gradualmente i contenuti in maniera coerente ed eventualmente iterativa una parte rilevante

del lavoro è fatto e solo da formalizzare; gli approfondimenti ulteriori non richiedono un effort eccessivo, mentre la parte più impegnativa sarà il Financial Plan. Un aspetto rilevante da sottolineare è che questa fase, a mi avviso, risulta particolarmente utile per fissare - per iscritto - alcuni punti chiave del progetto allo stato attuale: può sembrare una cosa scontata, ma il valore di questa operazione risiede anche nel fatto che mettere per iscritto, insieme, tutti questi aspetti fa emergere eventuali incongruenze o elementi ancora incerti, costringendo il team a prendere una serie di micro-decisioni su punti che magari si pensava di aver già chiarito del tutto - questa considerazione nasce anche dalle riflessioni emerse nel corso di Project Management del Prof. Boschetti (2021) sull'importanza di verbalizzare ogni punto trattato e ogni decisione presa. In ogni caso, anche in questa fase, come in molte delle precedenti, il tempo sarà una variabile chiave e, pertanto, sarà necessario focalizzarsi sugli aspetti più rilevanti.

Come anticipato, uno degli aspetti più importanti ora è la definizione del Financial Plan. Questo è un altro documento fondamentale del progetto: in esso devono essere formulate tutte le ipotesi di costo su ogni singolo aspetto del progetto e definite tutte le proiezioni per i prossimi 3-5 anni. Si tratta di un lavoro tanto semplice da dire, quanto lungo e complicato da realizzare; in

ogni caso è bene ricordare che questi dati sono solo delle stime indicative, da usare come punto di partenza per valutare se e quanto sia interessante continuare il progetto nella direzione scelta; sono particolarmente importanti, ovviamente, anche come base di partenza per le relazioni con gli investitori, a partire dalla definizione del *Financial Need* e della quota effettivamente richiesta in fase di fundraising. Per effettuare tutte queste stime risulta utile appoggiarsi a un template (generalmente fornito dall'incubatore) che supporti il calcolo degli indicatori principali e mostri il cash flow. Infine, i valori a cui prestare particolare attenzione sono il Break-Even Point (ossia il momento in cui i guadagni hanno pareggiato i costi), il Net Income (l'utile netto dell'anno preso in esame), il Cumulated Cash Flow (flusso di cassa cumulato di tutti gli anni fino a quello considerato), l'EBITDA Margin (fondamentale, perché indica la redditività dell'azienda - guardando a questo valore si capisce la forte differenza che c'è tra una startup e un'azienda tradizionale) e il Burn Rate mensile (da tenere sotto controllo perché se non si riesce a farvi fronte la startup è costretta a chiudere, non avendo abbastanza liquidità per pagare le spese da sostenere).

In relazione a questi temi, un ulteriore aspetto da considerare è la *Valuation* della startup (ossia la stima di quello che potrebbe essere il valore dell'eventuale startup). Infatti,

nel momento in cui si andrà a chiedere un investimento a un qualunque soggetto terzo (Business Angel, Acceleratore, VC e così via) sarà necessario pattuire quale percentuale di Equity (ossia di quote di proprietà della startup) dovrà essere ceduta all'investitore in cambio della cifra richiesta. Per effettuare questa valutazione vi sono diversi metodi, alcuni qualitativi (come Berkus e Scorecard) e altri quantitativi (VC e DCF): in questa fase, quelli quantitativi sono decisamente poco attendibili, essendo le proiezioni del Financial Plan soggette a molte assunzioni e ipotesi, quindi si suggerisce di utilizzare quelli qualitativi che, però, d'altro canto possono essere meno oggettivi. La questione quindi risulta molto delicata e ciò che diversi esperti (tra cui, per citarne uno, Francesco Inguscio) suggeriscono è di affidarsi a Strumenti Finanziari Partecipativi (SFP) per posticipare sostanzialmente la valutazione effettiva a quando si avranno metriche di fatturato (ritenute molto più attendibili) e stimare per il momento solo un range entro cui si attesterà.

### Difficoltà e considerazioni

In questo contesto ritengo utile mettere in evidenza un'evenienza non sempre esplicitata che, nella nostra esperienza, ci ha dato da riflettere. Nelle proiezioni del Financial Plan, naturalmente, uno dei punti che deve emergere è il fatturato a 3 (e/o a 5) anni: in linea teorica, esso dovrebbe

sostanzialmente corrispondere a quello che è stato definito precedentemente come SOM a 3 o 5 anni; tuttavia, nel caso di Climby i due valori risultavano fortemente diversi, ma affrontando il problema con Startup Analyst e Mentor è emerso che quanto indicato era comunque corretto. Quindi, il punto chiave è il seguente: in linea teorica i due valori dovrebbero praticamente corrispondere, però nel momento in cui si stima il SOM si hanno delle informazioni molto meno precise che nel momento in cui si stimano le revenue e le modalità stesse di calcolo dei due valori possono differire significativamente - ad esempio, i dati per stimare il numero di potenziali clienti sono ancora scarsi, non si sa ancora il prezzo di vendita che si andrà effettivamente a proporre e non si sa ancora come saranno distribuiti gli acquisti degli eventuali diversi pacchetti/prodotti, né come si ipotizzerà la progressione di acquisizione dei clienti negli anni.

Di seguito un dettaglio del nostro caso (al 3° anno) per rendere più chiaro il concetto:

1. **SOM calcolato a partire da:**
  - a. **Numero di climbers raggiunti: 30% del totale - 90K circa;**
  - b. **TAM e SAM: considerando i prezzi medi dei competitors (4,99-8,99€/mese), più alto di quelli di Climby;**
  - c. **Distribuzione di pacchetti Pro Indoor e Outdoor sulla base delle generali**

preferenze dei climbers;

2. **Revenue calcolate a partire da:**

- a. **Sole palestre FASI raggiunte, stimando progressione di climbers per palestra - 50K circa;**
- b. **Prezzi di pacchetti mediamente più bassi (3,49-6,49€/mese);**
- c. **Distribuzione di pacchetti Pro Indoor, Outdoor e All Inclusive secondo i dati del primo Smoke Test.**

Infine, sempre in merito al Financial Plan, un aspetto spesso controverso è l'inserimento o meno dello stipendio dei founders. Infatti, non c'è una posizione "ufficiale" condivisa dalla maggioranza, e a seconda delle persone (founders, investitori, Mentor ecc.) con cui si parla si ottengono posizioni sempre abbastanza diverse: molti dicono che (soprattutto al primo anno) indicare la retribuzione dei founders è davvero mal visto (perché soprattutto i VC, ma anche investitori che intervengono nelle prime fasi, non vogliono vedere i loro soldi spesi per "pagarti lo stipendio" ma per far scalare la startup il più rapidamente possibile); altri invece sono dell'avviso opposto, ossia che non indicare nessuna retribuzione ai founders equivale a dire che nessuno ci lavora davvero a tempo pieno (perché potrebbe fare difficoltà a "sopravvivere" senza uno stipendio) e di conseguenza il progetto non ha molte chance di essere portato avanti in modo davvero efficace e con la dedizione

necessaria. Al di là di queste considerazioni, ogni founder deve poi valutare anche ciò che si può permettere e da chi accettare o meno un investimento (che corrisponde praticamente sempre all'ingresso in società di una persona che avrà un diritto di voto sulle decisioni strategiche).

## Pitch Deck e discorso

### Argomenti e strumenti

L'ultimo elemento chiave per poter procedere con il progetto è il Pitch, composto dal Pitch Deck (la presentazione) e il relativo discorso (di durata ben definita). Apparentemente arrivati a questo punto è un passaggio semplice; tuttavia, in realtà, è insidioso e può fare la differenza tra avere una chance di approfondire il confronto con un investitore, acceleratore o anche partner interessante oppure no. Per la realizzazione del Pitch Deck ci sono dei template abbastanza standard, come quello proposto da Sequoia Capital che è ritenuto uno dei modelli più autorevoli, ma la difficoltà principale non risiede nel realizzare il Deck, quanto nel riuscire a raccontare in modo chiaro, efficace e coinvolgente tutto il progetto in meno di cinque minuti. Considerando le slide sulle quali statisticamente viene posta maggior attenzione dai VC (DocSend, 2015) però si

possono avere delle chiare indicazioni di cosa trattare più nel dettaglio: le due decisamente più importanti sono quelle dei *Financials* e del Team, seguite da *Competition* e *Why Now*. L'aspetto più interessante da notare è che - contrariamente a quanto ci si potrebbe aspettare - la soluzione proposta è la slide meno considerata in assoluto, seguita dal problema che si intende risolvere; subito sopra si trovano poi *Market Size* (terzultima posizione) e Prodotto.

In questo frangente è possibile che vengano anche forniti approfondimenti di varia natura su come effettuare il fundraising e su aspetti legali relativi all'apertura di una startup innovativa e alla divisione delle quote tra i soci. Per quanto riguarda il fundraising, il tema è molto complesso e lungo da affrontare: le variabili e le possibili strade sono davvero molte; questo tema sarà approfondito meglio in seguito.

### Difficoltà e considerazioni

Si vuole richiamare brevemente l'attenzione su un aspetto: ciò che è stato detto in relazione alle slide più importanti del Pitch Deck conferma alcuni aspetti citati in precedenza. In particolare, il team (direttamente collegato all'*Execution*) è un aspetto cruciale per la buona riuscita del progetto, i numeri del Financial Plan devono essere sufficientemente interessanti

da attirare l'attenzione dell'investitore (che diversamente "passa oltre"), i trends del mercato (ossia il *Why Now*) sono molto più interessanti della sua effettiva dimensione; infine, la soluzione proposta e il problema che si intende risolvere, in realtà, sono quasi irrilevanti: infatti, l'investitore molto spesso non ha competenze troppo tecniche in relazione al problema specifico e ciò che guarda è invece il potenziale di sviluppo della startup (a problema e soluzione validati). Attrarre l'interesse di un investitore ed essere all'altezza di quanto raccontato in un Pitch, in ogni caso, non è semplice: è difficile trovare il giusto bilanciamento tra necessità di risultare interessanti e dimostrare la validità di quanto indicato e la capacità di portarlo effettivamente a termine. Citando Francesco Inguscio, "La differenza tra essere *incredibili* ed essere *non credibili* a volte è molto sottile" (Startup Geeks, 2022d).

### Pitch Day: selezione e valore

Generalmente al termine del percorso di incubazione vi è il Pitch Day, ovvero la possibilità di essere selezionati per presentare il proprio progetto di startup a una ad una platea di centinaia di investitori (di vario livello), acceleratori, Advisor, Mentor e startupper: questa è un'occasione unica che potrebbe rappresentare un'opportunità fondamentale per la startup (argomento

che sarà trattato più approfonditamente in seguito). Per accedervi, però, generalmente vi è una rigida selezione, basata sull'andamento del percorso - step by step - in relazione alla valutazione da parte degli Startup Analyst dei deliverables prodotti, sullo stadio di sviluppo del progetto al momento della conclusione del percorso, sulla credibilità del progetto (basata anche sui risultati di validazione raggiunti e sulla *Valuation* proposta) e del team, sui feedback comunicati dal Mentor e sull'esito della prova del Pitch; inoltre vi è un limite numerico di posti disponibili, per evitare che la sessione si protragga per troppo tempo. È superfluo quindi sottolineare quanto sia importante che l'esposizione sia impeccabile, e che pertanto servano davvero molte prove: nella nostra esperienza, un metodo efficace è stato provare il Pitch sempre (almeno) in coppia, affinché durante ogni test ci si potesse annotare in modo metodico, slide per slide, ogni incertezza, ogni parola fuori posto o, al contrario, ogni espressione formulata particolarmente bene; così facendo, in maniera iterativa, è stato affinato il discorso in modo da rimanere perfettamente nei tempi (il nostro Mentor considerava accettabile un margine di errore di 3-4 secondi, non di più) senza escludere nessuna parola rilevante (risultato raggiunto dopo più di 50 test del Pitch).

Infine, un altro aspetto su cui essere pronti in vista del Pitch Day sono le possibili domande

degli investitori: sono veramente molte (si trovano liste che ne annoverano più di 150 (Startup Geeks, 2022f)), e spaziano tra ambiti molto diversi. Di seguito se ne cita solo qualcuna (forse più interessante) a titolo esemplificativo:

1. Quando e con chi prevedete di realizzare l'Exit della startup?
2. Cosa hai capito che gli altri nel mercato non hanno capito?
3. Quali round di investimento (o debito) serviranno in futuro?
4. Qualcuno mi ha già mostrato un'idea come la vostra prima di voi; non mi piace: cos'altro avete?
5. Cosa vi ha sorpreso del comportamento degli utenti?

Esprimendo una considerazione del tutto personale, ritengo che le domande 2 e 5 siano molto interessanti e dimostrino un'attenzione e acume dell'interlocutore che mi farebbe propendere - in caso di possibilità di scelta - per "portare a bordo" gli investitori che le hanno poste, rispetto invece ad esempio a quelli che hanno posto domande sulla Exit ancora in fase Pre-Seed. Infatti, quello che emerge da queste due domande non è che l'investitore vuole solo rientrare nel minor tempo possibile dell'investimento, possibilmente con un multiplo significativo, ma che è realmente interessato allo sviluppo del progetto (che vuole comprendere) e

potrebbe quindi configurarsi come uno *Smart Money* (ossia, un investitore che interviene soprattutto nelle prime fasi con ticket di investimento contenuto, ma disposto a mettere a disposizione le proprie competenze e il proprio network per aiutare a far crescere la startup). Invece, chiedere da subito le prospettive di Exit è legittimo, ma significa avere come unico focus il profitto, e questo tipo di investitori (solitamente VC) sono da coinvolgere solo in stadi di sviluppi più avanzati per round più cospicui che servono ad accelerare molto la crescita ma con già qualche certezza in più.

In conclusione, anche se potrebbe non sembrare così rilevante questo aspetto, nella nostra esperienza l'ammissione al Pitch Day è stata un trampolino di lancio incredibile, venendo così contattati da varie realtà che diversamente sarebbero state quasi irraggiungibili. Inoltre, anche la possibilità di inviare il Pitch Deck all'intero network di investitori dell'incubatore è un ottimo canale per acquisire contatti e generare interesse, avendo in un certo senso un "canale preferenziale" dal momento che questi investitori conoscono già il valore del percorso seguito.

## Focus sull'offerta dello Startup Builder

Ciò che è stato descritto fin qui sono gli step fondamentali che compongono un percorso di incubazione, gli strumenti, le analisi e i framework proposti; ora invece si presenterà una panoramica su altri aspetti che caratterizzano più nello specifico il Builder, altrettanto importanti (se non di più). Infatti, il vero cuore dell'offerta proposta da Startup Geeks sono la formazione e la mentorship.

In particolare, il punto di partenza sottolineato in più occasione dagli stessi Alessio e Giulia (co-founders di Startup Geeks) è l'importanza di una formazione specifica su queste tematiche per poter affrontare l'avvio di una startup in modo consapevole, riducendo i rischi, abbattendo i costi e comprimendo i tempi. Infatti, è assurdo poter pensare di avviare un progetto di questo tipo senza avere nessuna base in materia, affidandosi solo alle proprie idee e al proprio istinto; è una questione tanto di credibilità agli occhi di qualunque soggetto con cui si viene in contatto (e col quale banalmente non si riuscirebbe neppure a sostenere una conversazione), quanto di capacità e competenze "tecniche" su questo fronte; tuttavia è qualcosa che spesso accade: è un problema di mancanza di consapevolezza e di diffusa

superficialità, che porta a pensare di potersi “improvvisare” imprenditori e/o startupper (con conseguenze infelici). Quindi, ogni fase, passaggio e strumento viene dettagliatamente approfondito, per far comprendere le ragioni che ne giustificano l'adozione e permetterne un corretto e proficuo utilizzo. Il risultato, sono più di 25 ore di sola formazione, parzialmente in formato video e parzialmente in formato testuale, a cui si aggiungono una serie di approfondimenti ulteriori (anche di fonti esterne) (Startup Geeks, 2022b). L'obiettivo, infatti, è anche e soprattutto quello di trasmettere un metodo chiaro, efficace e ripetibile per l'avvio di qualunque progetto imprenditoriale, da applicare eventualmente anche in futuro. A tal proposito, in un incontro live Luca Mossa (uno dei Program Manager dello Startup Builder) ha definito questo percorso paragonabile a un MBA (Master in Business Administration), ma più efficace perché - alla formazione teorica - coniuga una maggior esperienza pratica diretta (Startup Geeks, 2022d). Inoltre, alla formazione descritta si aggiungono ulteriori 20 ore di formazione, confronto e mentorship di gruppo in live, funzionali ad introdurre determinate tematiche, a chiarire alcuni punti e confrontarsi in modo più specifico su come sviluppare concretamente i diversi step, affrontando i problemi che si verificano man mano.

Parallelamente a questo aspetto, ve n'è un altro di primaria importanza: la mentorship individuale. Infatti, durante il percorso ogni team ha la possibilità di confrontarsi con un Mentor certificato che lo supporta nell'affrontare i punti più difficili da sciogliere e lo aiuta ad ampliare la propria prospettiva portando conoscenze, know how ed esperienze diverse. Inoltre, il Mentor ha anche il fondamentale ruolo di spronare il team quando ve n'è bisogno e dare supporto emotivo-psicologico se necessario. Durante il percorso di Climby, il nostro Mentor (Giorgio Ripamonti) è stato davvero di supporto in relazione a tutti gli aspetti citati, non ultimo quello emotivo: fin dal primo giorno, e soprattutto nei momenti in cui a noi sembrava più difficile poter raggiungere quel traguardo, ci ha spinti a credere di poter superare la selezione per arrivare al Pitch Day; considerando il tipo di progetto e mercato e alcune considerazioni di inizio percorso (di cui si parlerà meglio in seguito) non eravamo molto fiduciosi di arrivare al Pitch Day, e probabilmente senza il suo supporto non ci saremmo riusciti.

Infine, un terzo forte valore di questo percorso è la possibilità - non scontata - di ricevere feedback personalizzati su ogni deliverable consegnato alla fine di ogni Sprint; in questo modo si potevano ottenere due benefici: da un lato si comprendeva la bontà o meno dell'operato per capire

come migliorare il progetto, dall'altro in caso di feedback positivi si aveva una sorta di “certificazione” del valore di quanto prodotto, che è risultato utile anche per interloquire successivamente con diversi attori partendo da una base più solida. Inoltre, i feedback naturalmente erano un metro di giudizio per comprendere quante possibilità si avessero per accedere al Pitch Day.

## Come e perché è cambiato Climby: dall'“idea” del 2019 al Pitch Day

### Premessa

In questo capitolo non sarà presentato compiutamente tutto il progetto Climby (che non è il vero fulcro di questa Tesi), al contrario, saranno presentati in maniera molto sintetica gli elementi più importanti per capire come è cambiato il progetto nel corso del tempo, soprattutto grazie al percorso di incubazione. L'obiettivo infatti è quello di utilizzare questo caso specifico per introdurre delle riflessioni di carattere più generale, utili a chiunque si voglia avvicinare a questo mondo, per comprendere meglio degli aspetti di rilievo.

Invece, per tutti i dettagli relativi al progetto completo, si rimanda agli allegati (in particolare, BP, FP e Pitch).

### L'“idea” originaria

Come si è visto, Climby è nato con un focus molto preciso, rivolgendosi principalmente a un target di arrampicatori che sono interessati ad allenamenti costanti, a essere seguiti da un allenatore e che intendono raggiungere risultati e performance di un certo livello (anche senza partecipare a competizioni). In modo complementare, inoltre, Climby si rivolgeva a quegli allenatori che devono riuscire a gestire in modo efficace e personalizzato gli allenamenti degli atleti che seguono e hanno bisogno di gestire in modo più efficiente il loro lavoro e i loro impegni.

Per quanto riguarda l'indoor, quindi, l'idea iniziale era un gestionale per trainer che avesse una controparte (un'app) per il proprio cliente in cui egli potesse vedere le schede di allenamento specifiche preparate dal trainer, visionare video esemplificativi che spiegassero gli esercizi, interagire col trainer dando feedback e così via.

Per quanto riguarda l'outdoor, invece, il focus era posto sull'aspetto di community e di condivisione delle proprie avventure,

così come su quello di “profilazione” e suggerimento dei posti migliori dove andare a scalare; è importante sottolineare che questa componente outdoor risultava in quel momento di peso parecchio rilevante nelle nostre intenzioni.

Inoltre, vi era anche l'idea di coinvolgere le palestre (che avrebbero potuto acquistare delle licenze da fornire a prezzi scontati ai propri allenatori) per aiutarle a “vincolare” maggiormente gli allenatori e far sì che potessero dare un supporto più efficace ai loro clienti (che sono ovviamente anche clienti della palestra).

## Cambio di direzione

Al momento dell'ingresso nel Builder, come visto, la situazione era sostanzialmente la stessa del 2019 (non era mai davvero stato messo in discussione nessun aspetto chiave e non c'era stata una vera validazione).

Nel corso della validazione della coppia cliente-problema, però, le cose sono cambiate: in realtà, quello che è successo non è stato confutare le ipotesi attraverso le interviste (i feedback delle persone in target non erano negativi), quanto piuttosto rendersi conto di una condizione di contorno che minava le basi del progetto stesso. Infatti, tutto era incentrato su arrampicatori di un

certo livello (o aspiranti tali): questo perché l'idea è nata da Andrea che è fortemente inserito in quel settore e aveva riscontrato personalmente (da atleta e da trainer) delle necessità legate a quel mondo. Il problema è che “quel mondo” è veramente circoscritto: rappresenta una nicchia specifica di una nicchia già molto contenuta, per cui il rischio era che numericamente risultasse davvero poco sostenibile un modello incentrato su questo tipo di offerta. Inoltre, i trends di mercato mostravano come, parallelamente a questa nicchia quasi trascurabile, vi fosse la crescita sempre più forte e decisamente interessante di altri tipi di climbers: si trattava dei tanti utenti che si avvicinavano all'arrampicata per la prima volta. Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, essi non “sarebbero diventati mai” parte del nostro target, in quanto il loro obiettivo non è quello di diventare arrampicatori esperti e non hanno alcuna intenzione di avere un allenatore dedicato a tal scopo; come emerso meglio dalle interviste, questi “nuovi climbers” sono alla ricerca di “fitness verticale” (riportando un'eloquente espressione usata da un gestore di una palestra di Milano di primaria importanza), ossia di un'attività per tenersi in forma, rilassarsi, ma senza alcuna pretesa di raggiungere livelli elevati. Inoltre, mentre il nostro target iniziale - che si potrebbe definire come gli “arrampicatori veri” - era molto interessato anche a scalare outdoor,

queste nuove categorie di target non avevano molto interesse per l'outdoor e statisticamente oltre il 70% avrebbe scalato solo indoor. In aggiunta, i nuovi climbers indoor che cercano “fitness verticale”, si distinguono ancora in due sottocategorie e proprio dall'analisi di uno di questi due target è emerso l'insight che ha permesso a Climby di svilupparsi nella direzione attuale.

## Conclusione

Ciò che è seguito, pertanto, è stato quello che si potrebbe definire a tutti gli effetti un Pivot (di cui si è già parlato): questa per Climby è stata a mio avviso un'opportunità incredibile; per quanto sia stato difficile da “accettare” tutto subito, ha permesso di concentrarsi su una porzione di mercato molto più interessante e delineare rapidamente - proprio grazie agli insights emersi nel tentativo di validare la prima “idea” - una soluzione del tutto diversa sulla quale finora abbiamo avuto ottimi riscontri. Nel nostro caso, quindi, il Pivot ha significato abbandonare quasi del tutto un target (i trainer, che saranno considerati solo molto più avanti), ridimensionare fortemente la rilevanza di un altro target (gli atleti) e focalizzare gli sforzi sul target meno considerato fino a quel momento (neofiti e intermedi che cercano “fitness verticale”); di conseguenza, sono stati modificati il

prodotto (per intercettare i nuovi needs emersi e sfruttare i nuovi insights) e il modello di business: in particolare i flussi di ricavi sono stati spostati principalmente sul nuovo target e le palestre hanno iniziato ad assumere un ruolo sempre più importante in qualità di potenziali Partner (più che non clienti) di Climby. Quest'ultimo aspetto, nel corso del tempo ha assunto sempre maggior rilievo, fino a portarci a investire molto nelle relazioni con le palestre di arrampicata: invece di chiedere un pagamento per i servizi rivolti specificatamente a loro (come la gestione delle gare amatoriali), si riconoscerà loro un cashback sull'iscrizione a Climby dei loro clienti; tutto ciò, rappresenta un forte elemento di differenziazione del business model di Climby rispetto a quello dei competitor che faticano molto a diffondersi in modo efficace nelle palestre.

Raccontando del Pivot a posteriori, ovviamente, è più facile enfatizzare gli aspetti positivi e le opportunità che ne sono nate: la verità, però, è che nel momento in cui ci si trova a compierlo (o meglio, nel momento appena precedente, quando si capisce che la strada intrapresa non è perseguibile) si avverte un certo senso di “smarrimento” per il crollo pressoché immediato di tutte le certezze che si avevano fino a quel momento (con Climby, in effetti, siamo passati anche da questa fase, che fortunatamente si è esaurita nell'arco del viaggio di ritorno

dalla validazione compiuta a Milano). In quel preciso momento, avere un team (o almeno un co-founder) può essere di grande aiuto: non perché egli sia in grado di affrontare meglio la situazione, ma perché confrontandosi, a mio avviso, è più facile che si riesca ad analizzare razionalmente tutto il contesto e le nuove informazioni per trovare una strada alternativa; diversamente, se non viene trovata una direzione più promettente, il progetto è probabilmente da considerarsi fallito e da abbandonare per impiegare le proprie energie in qualcosa di più valido. Infine, in questo frangente, qualcuno potrebbe avere la tentazione di ridimensionare il problema e perseverare sulla vecchia strada per non perdere il lavoro svolto fino a quel momento: probabilmente questo sarebbe un errore molto grave.

## 02.3 COSA ACCADE DOPO IL PITCH DAY?

### Premessa

Nei brevi paragrafi che seguiranno sarà proposto un focus più specifico sulla nostra esperienza in relazione a ciò che è accaduto a seguito del Pitch Day: queste informazioni non hanno nessuna pretesa di essere di valore assoluto, ma si intende riportarle semplicemente a titolo di esempio e usarle come spunto per proporre alcune riflessioni (parzialmente personali).

### Incontri con investitori, premi e collaborazioni

Come si è già detto, la partecipazione al Pitch Day, è un'occasione molto importante per avere la possibilità di iniziare a interloquire con altri attori che supporteranno il progetto nei mesi successivi. Nel caso di Climby, a seguito del Pitch Day ci sono stati due sviluppi: da un lato, grazie a Startup Geeks sono stati ricevuti feedback da parte degli investitori su diversi parametri del progetto e della presentazione; dall'altro sono state ricevute alcune richieste di "intro" (talvolta inaspettate). In altri termini, alcuni investitori e acceleratori hanno dimostrato interesse per il progetto, chiedendo a Startup Geeks di metterci reciprocamente in contatto per procedere successivamente a fissare gli incontri di approfondimento. In particolare,

hanno manifestato interesse tre potenziali investitori, due acceleratori e un consulente. Attraverso queste call di approfondimento è stato possibile iniziare a capire meglio come funzioni questa fase: se dal lato nostro vi era ancora qualche incertezza rispetto a se e quanto chiedere (in seguito si spiegherà il perché di questa affermazione), ciò che era chiaro era l'obiettivo degli investitori, ossia conoscere il team. Praticamente nessuno era intenzionato - giustamente - a investire nel breve periodo, ma tutti volevano iniziare a capire quanto promettente potesse essere Climby (e soprattutto quanto fosse valido il team, l'unico punto realmente fermo del progetto), in modo da fissare ulteriori approfondimenti dopo alcuni mesi. Questo per altro, ha permesso di capire meglio gli step successivi: era già in programma l'avvio dei test con l'MVP a partire da ottobre in diverse palestre, ma vi era ancora il dubbio se cercare di ottenere effettivamente investimenti già prima della fine dell'anno; con queste call è stato chiaro che la strada migliore fosse raccogliere più dati di traction possibili tramite l'MVP (che era in via di sviluppo a costo pressoché nullo grazie all'azienda di Matteo, PCM) per due ragioni: da un lato, risultare più interessanti agli occhi degli investitori e dimostrare di essere in grado di ottenere risultati concreti; dall'altro consentire di alzare la *Valuation* in modo giustificabile, e quindi cedere meno Equity. Pertanto, lo scopo delle call è

passato da “raccoliere” (in gergo, ottenere i fondi) a “conoscere”, costruire relazioni e contatti che saranno più utili in un secondo momento. In questo frangente, benché un *Term Sheet* (ossia il contratto che dovrebbe contenere tutti i termini dell'accordo tra investitore e startup) sia sicuramente prematuro, potrebbe essere utile preparare un documento di *Soft Commitment*, che se viene effettivamente firmato dall'investitore, benché non abbia valore legale, rappresenta un'ottima manifestazione di interesse (e può essere un primo passo nella definizione delle condizioni relative all'investimento che si sta cercando).

Oltre a ciò, grazie ai materiali prodotti fino a quel momento e grazie al network di Matteo, è stato possibile organizzare un incontro preliminare con Azimut: ovviamente, nello stadio di sviluppo di quel momento (ossia fase Pre-Seed, senza ancora aver neppure l'MVP pronto) non aveva senso cercare di ottenere un investimento da parte di Azimut, ma anche questo passo rientra nella costruzione di relazioni che saranno utili in futuro. Infatti, tramite Azimut è stato avviato un affiancamento da parte di Restartstudio (uno Startup Studio di Torino) e si potrà valutare nel nuovo anno se provare a presentare il progetto a Mamacrowd. Tutto ciò conferma, l'importanza del network per lo sviluppo della startup (anche e soprattutto dopo il percorso di incubazione), aspetto che

sarà ripreso più avanti.

Infine - benché se ne parlerà più approfonditamente in seguito - si anticipa per completezza che in queste circostanze, probabilmente, l'opzione migliore per effettuare fundraising (consigliata dall'incubatore e da altri founders) è quella di affidarsi al *Bootstrapping* e alle 3F (*Friends, Family & Fools*) se si ha bisogno di raccogliere un piccolo capitale per la realizzazione dell'MVP.

In conclusione, un altro aspetto interessante di partecipare a un percorso di incubazione è costituito dal network e dalle partnership che esso ha con vari tipi di attori; talvolta, essi mettono in palio dei premi da assegnare alle startup a loro avviso più meritevoli. In questo caso, Climby ha suscitato l'interesse di un'agenzia di comunicazione e marketing che gli ha conferito come premio la realizzazione della strategia di marketing per il lancio del servizio. Inoltre, nel caso specifico, l'agenzia ha voluto pubblicare anche un articolo nel proprio blog per presentare il progetto, portando così un beneficio di immagine a tutte le realtà coinvolte, attraverso un'azione che di fatto si può definire di Digital PR. Si precisa che si è scelto di riportare questa testimonianza per avvalorare la tesi che la partecipazione a un percorso di incubazione valido presenta innumerevoli vantaggi, che si manifestano

sotto diverse forme; non solo formazione, mentorship e confronto, ma anche accesso a investitori (e acceleratori), premi e ulteriori contatti da coltivare col tempo.

## Networking ed eventi

A conclusione di questo modesto capitolo su ciò che può avvenire a seguito del Pitch Day, si intende richiamare l'attenzione su un aspetto che forse viene sottovalutato e che risulta invece cruciale: il networking. La partecipazione, ad esempio, a eventi di settore - sia del proprio ambito specifico, sia del mondo startup e innovazione in generale - nella nostra contenuta esperienza ha già dimostrato di avere un valore davvero elevato. In questi contesti è spesso possibile confrontarsi con persone che sono in uno stadio molto più avanzato dello sviluppo del progetto e possono quindi dare preziosi consigli pratici, condividere esperienze affini e dare feedback su quanto si sta facendo o pianificando. Inoltre, capita di incontrare (quasi per “*serendipity*”) possibili co-founders, collaboratori, Mentor, Advisor, partner, clienti e persino Angel Investors coi quali iniziare una conoscenza che potrà essere coltivata successivamente se c'è reciproco interesse. Ogni occasione può essere una valida opportunità per arricchire il proprio network, e più si coltivano le conoscenze

nella “giusta direzione” più sarà facile sviluppare altre relazioni di valore a partire da quella stessa rete. In questo contesto, un suggerimento utile potrebbe essere anche quello di informarsi rispetto a quali eventuali “guest stars” saranno presenti a questi eventi, qualora vi fosse l'opportunità di un rapido confronto o dello scambio del contatto per successivi sviluppi.

Infine, per quanto possa sembrare forse prematuro, è possibile che si verifichi la condizione opposta: talvolta si incontrano dei ragazzi che hanno solo un'“idea” che vorrebbero realizzare, o che stanno ancora pensando se provare a realizzarla e non sanno quale strada seguire per farlo; confrontarsi anche con loro, raccontare il proprio percorso - evidenziando tanto gli aspetti positivi, quanto le difficoltà - per aiutarli a prendere le proprie decisioni autonomamente, ma in modo più consapevole, è un'esperienza altrettanto arricchente; e scoprire che alcuni di loro, dopo un confronto di questo genere, hanno deciso di seguire il medesimo percorso appena concluso è appagante come primissima forma di give-back. A questo proposito, e a partire da queste riflessioni, infatti, si svilupperanno i capitoli successivi della Tesi, in cui si cercherà di utilizzare l'esperienza diretta vissuta con il percorso di incubazione appena concluso per Climby per fornire degli spunti di riflessione e delle

informazioni pratiche apprese “sul campo”  
che si ritiene possano essere di aiuto a chi sta  
valutando di seguire un percorso simile.

## 03.0

# Lesson Learned: spunti per chi “ha un’idea” e vuole realizzarla

## 03.1

### PREMESSA

In questo capitolo, come anticipato - a partire dall'esperienza vissuta con Climby (dall'“idea” originaria fino allo stato attuale) - si cercherà di trattare alcune tematiche trasversali a tutto il percorso di avvio di una startup.

L'obiettivo non è però quello di redigere un testo da considerare come riferimento per chi voglia cimentarsi in un'esperienza simile (testi molto più autorevoli sull'argomento ve ne sono molti), bensì mettere in luce elementi specifici e lezioni apprese dalla nostra esperienza empirica. A partire da ciò, si cercherà, inoltre, di proporre alcune riflessioni, sia con gli occhi del partecipante a un programma di incubazione, sia con lo sguardo di un Service Designer: infatti, si proverà a condurre anche un confronto tra le metodologie proposte per trarre spunti su come ciascuna possa beneficiare dell'altra.

In ultima istanza, l'aspirazione è quella di produrre un contenuto che possa essere di interesse e supporto per chi sta pensando di intraprendere questo percorso, fornendogli degli elementi di attenzione e riflessione (e qualche suggerimento) che a noi sono mancati e sarebbero risultati utili dall'inizio.

## 03.2 INTRODUZIONE

### Cos'è una startup

#### Cosa prevede la legge italiana

Il Ministero delle Imprese e del Made in Italy nel 2012 ha definito lo status di “startup innovativa” con il Decreto Legge 179/2012, al fine di identificare determinate aziende considerate innovative e poter fornire loro un supporto specifico (sia a livello di agevolazioni fiscali e amministrative, sia nell'accesso a fondi speciali per permettere investimenti volti alla loro crescita). Come si vedrà, questo tipo di definizione è completamente differente da quella che viene proposta da esperti del settore (in primis Blank, Ries e Graham), per i quali i parametri stessi considerati per riconoscere una startup sono del tutto diversi. Ciò, di conseguenza, crea molto spesso dei fraintendimenti quando si parla di “startup”, dal momento che ci si può riferire a realtà molto diverse a seconda della definizione che si sta prendendo a riferimento. Infatti, leggendo la definizione del MISE è evidente che l'obiettivo è quello di identificare, come anticipato, delle aziende recenti e innovative da supportare nella crescita; l'obiettivo invece degli esperti del settore è molto diverso e da qui le differenze quindi di definizione.

Di seguito si riporta la definizione del MISE (Ministero delle Imprese e del Made in Italy).

*La **startup innovativa** è un'impresa giovane, ad alto contenuto tecnologico, con forti potenzialità di crescita e rappresenta per questo uno dei punti chiave della politica industriale italiana.*

*Ai sensi della normativa di riferimento ([DL 179/2012, art. 25, comma 2](#)) una startup innovativa è una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, che rispetti i seguenti requisiti oggettivi:*

- *È un'impresa nuova o costituita da non più di 5 anni;*
- *Ha residenza in Italia, o in un altro Paese dello Spazio Economico Europeo ma con sede produttiva o filiale in Italia;*
- *Ha fatturato annuo inferiore a 5 milioni di euro;*
- *Non è quotata in un mercato regolamentato o in una piattaforma multilaterale di negoziazione;*
- *Non distribuisce e non ha distribuito utili;*
- *Ha come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di un prodotto o servizio ad alto valore tecnologico;*
- *Non è risultato di fusione, scissione o cessione di ramo d'azienda.*

*Infine, una startup è innovativa se rispetta almeno 1 dei seguenti 3*

*requisiti soggettivi:*

1. *Sostiene spese in R&S pari ad almeno il 15% del maggiore valore tra costo e valore totale della produzione;*
2. *Impiega personale altamente qualificato (almeno 1/3 dottori di ricerca, dottorandi o ricercatori, oppure almeno 2/3 con laurea magistrale);*
3. *È titolare, depositaria o licenziataria di almeno un brevetto o titolare di un software registrato.*

#### Come è definita la startup dagli esperti

Guardando invece alla definizione di startup data da alcuni di quelli che si potrebbero considerare i massimi esperti del settore si può notare che l'attenzione è posta su parametri come “business model”, “incertezza” e “crescita”.

In particolare:

***Definizione data da Steve Blank (2010)**  
“A startup is a (temporary) organization formed to search for a repeatable and scalable business model.”*

***Definizione data da Eric Ries (2011)**  
“A human institution designed to create new products and services*

*under conditions of extreme uncertainty”*

***Definizione data da Paul Graham (2012)**  
“Startup = Growth - A startup is a company designed to grow fast. Being newly founded does not in itself make a company a startup. Nor is it necessary for a startup to work on technology, or take venture funding, or have some sort of “exit.” The only essential thing is growth. Everything else we associate with startups follows from growth.”*

L'obiettivo di questo tipo di definizioni, infatti, è identificare delle aziende che nascono allo scopo di offrire “qualcosa di nuovo” e di potenzialmente “disruptive” (per soddisfare bisogni non ancora soddisfatti), a partire dalla “visione” del founder, diffondendo rapidamente la suddetta innovazione: ne consegue che l'*incertezza* sarà un elemento centrale all'inizio del proprio percorso (e fin tanto che, appunto, sarà considerabile una “startup”), che il *modello di business* non sarà scontato (anzi, come visto, sarà il “vero prodotto” (Maurya, 2011b)) e dovrà essere scalabile e replicabile per garantire la rapida diffusione e adozione dell'innovazione stessa (attraverso il prodotto/servizio offerto), permettendo così alla startup una *crescita* esponenziale. Quindi, il termine startup è adottato per identificare una tipologia di azienda che ha caratteristiche chiaramente molto diverse dalle aziende tradizionali.

## Alcune riflessioni

A partire da quanto illustrato fin qui, è lecito domandarsi quindi quale sia la tipologia di definizione di startup più appropriata. La risposta, probabilmente, è che entrambe le tipologie sono corrette, semplicemente funzionali a perseguire obiettivi diversi in contesti diversi. Come anticipato, questo provoca generalmente una certa ambiguità: a scanso di equivoci, in questa Tesi, con il termine “startup” ci si riferisce alle aziende che rispondono alle caratteristiche della seconda tipologia di definizione.

Inoltre, proseguendo in questa analisi, si ritiene molto valida e completa la sintesi proposta nel manuale dello Startupper (Boceda et al., 2021) a partire dalle definizioni sopracitate. Secondo gli autori, le caratteristiche che definiscono una vera e propria startup sono:

1. Scalabilità (del business model): capacità di crescere in maniera esponenziale con poche risorse - ossia, “passare da 1 cliente a 1 milione di clienti nel giro di qualche giorno”;
2. Replicabilità (del business model): possibilità di ripetere lo stesso modello in diverse parti del mondo e in diversi periodi;
3. Innovazione (intrinseca): innovazione di prodotto o di servizio, essenziale per

andare in contro a un bisogno ancora non soddisfatto e/o stravolgere un mercato, o crearne uno nuovo;

4. Temporaneità: fa riferimento al fatto che la startup è solo una fase transitoria, prima di diventare un’azienda strutturata di grandi dimensioni.

A mio avviso, però, gli aspetti più caratterizzanti tra questi - per rendere chiara la differenza tra una startup e una PMI - sono la “scalabilità” e la “replicabilità”, come affermato da Blank. Infatti, mentre gli aspetti di “temporaneità” e “innovazione” potrebbero essere “ambigui” e potrebbero portare a identificare come startup aziende che non lo sono (in questi termini), la scalabilità e replicabilità rendono perfettamente chiaro se ci si trova in presenza di una startup oppure no. In modo un po’ provocatorio, ad esempio, se si considera una pizzeria di recente apertura che ha sviluppato un metodo di cottura innovativo (magari basato su un forno high-tech) si potrebbe pensare che ci si trovi in presenza di una startup. Anzi, per la legge italiana, se questa pizzeria è stata fondata da due ragazzi con laurea magistrale in ingegneria ed un pizzaiolo, e se ha come oggetto sociale la vendita di pizze realizzate con tecnologia avanzata, questa azienda sarebbe (probabilmente) a tutti gli effetti una startup. Per assurdo, al contrario, se Spotify fosse nata in Italia avrebbe potuto avere qualche difficoltà a essere considerata una

startup, dal momento che dei due fondatori (Daniel Ek e Martin Lorentzon) nessuno ha un dottorato e solo Lorentzon ha una laurea magistrale: avrebbe pertanto dovuto dimostrare anno per anno che l’investimento in ricerca e sviluppo era pari o superiore al 15% del maggiore tra costi e valore di produzione.

Per concludere, si precisa, però che questo genere di ambiguità sul significato di startup non sono una prerogativa italiana: anche in USA (patria delle startup) questo termine viene usato in molti modi, creando forse persino più confusione di quanto non accada in Italia. Infatti, al di là della definizione di startup secondo le leggi americane (che contribuiscono a questa ambiguità), in una recente intervista (Boceda & D’Amato, 2022) Steve Blank sottolinea che in USA si usa spesso il termine startup per riferirsi anche ai classici lifestyle business (dalla pizzeria alla scuola di surf). È interessante notare come egli quindi metta in luce un’altra differenza sostanziale: questo tipo di piccole attività con business model tradizionali, dal momento che non hanno potenzialità di crescita (e redditività) pari a quelle che sono davvero startup, non riusciranno ad attrarre né VC, né personale altamente qualificato e brillante.

## Fasi di vita di una startup

Infine, si riporta un accenno alle fasi di sviluppo di una startup per rendere più chiare alcune considerazioni che saranno proposte nei capitoli successivi della Tesi. Le fasi dunque sono le seguenti (Boceda et al., 2021):

1. **Pre-Seed:** questa è la primissima fase, quella in cui si parte dall’“idea” e si inizia la validazione della coppia cliente-problema e si conducono i primi test di validazione della soluzione; in questo contesto non si cercano investitori esterni (cioè per lo più si farà *Bootstrapping*), se non le 3F (*Friends, Family & Fools*) perché non si hanno ancora dati sufficientemente validi da rendere credibile il progetto e non cedere troppa Equity.
2. **Seed:** a seguito della prima fase si dovrebbero aver ottenuti dei dati sufficientemente interessanti da iniziare a cercare capitali presso investitori professionisti (inizialmente magari Business Angel, crowdfunding e acceleratori) per sviluppare (o completare) il proprio MVP per raccogliere a questo punto i primi dati di traction con utenti/clienti del prodotto/servizio; in questo frangente si lavora anche per affinare il proprio modello di business.

3. **Early Stage:** a questo punto l'obiettivo principale è ottenere feedback dal mercato e raggiungere il *Product-Market Fit* per iniziare a ottenere dei ricavi; in questa fase è essenziale riuscire a ottenere anche degli investimenti da parte dei VC (ancora con investimenti definiti Seed, i Series A arriveranno dopo) per poter far sviluppare la startup.
4. **Early Growth:** ora sono stati conquistati i primi clienti ed è necessario aggredire il mercato in modo efficace, quindi si struttura meglio il piano marketing; per sostenere questa fase di crescita iniziale però servono investimenti più cospicui e quindi si fanno nuovi round, definiti Series A e Series B, che variano per dimensione e rischio del capitale investito.
5. **Growth:** nell'ultima vera fase di vita della startup l'obiettivo è quello di crescere in modo esponenziale, sia in termini di utenti che di fatturato; a tal scopo, servono ulteriori round di investimento di taglio sempre maggiore (da Series C fino addirittura a Series F).
6. **Exit:** in un certo senso, la vita della startup finisce con la fase precedente, ora si decide solo come concluderla (con la trasformazione in azienda vera e propria). In questo momento gli investitori "escono" dalla startup (raggiungendo così il loro obiettivo); le opzioni sono IPO (quotazione in borsa),

acquisizione (da parte di un'azienda più grossa) o buyback (riacquisto di tutte le quote cedute agli investitori da parte dei founders).

### Quote:

#### **"Fatto è meglio che perfetto"**

In questo breve capitolo si riprende un tema già introdotto in merito al mindset con cui è stato (o meglio, "si è stati costretti") ad affrontare il percorso di incubazione. Si ritiene interessante e di supporto per chi volesse passare da "idea" a startup sottolineare come **"Done is better than perfect"** (Sandberg, 2013).

Questa citazione - che a noi è stata riportata da un Mentor di Startup Geeks - nasce in realtà in un contesto diverso: a citarla è Sheryl Sandberg (ex COO di Facebook) all'interno del suo libro *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* (2013), in relazione però alla complessità di coniugare vita privata e carriera (soprattutto per un donna a quei livelli). La cosa interessante da notare è che - benché ella affermi che aveva adottato questo mindset già da tempo - queste parole non fossero sue, bensì fossero stampate su uno dei poster presenti nella sede di Facebook. Inoltre, questo stesso approccio, era stato riscontrato dall'autrice diversi

anni prima nelle parole di Larry Kanarek, direttore dell'ufficio McKinsey & Company di Washington dove ha svolto un tirocinio (Sandberg, 2013).

Parallelamente a ciò, inoltre, una visione parzialmente simile emerge anche dalle parole di Roberta Tassi quando afferma: "Per chi viene dal mondo del design, è bene non lasciarsi intimorire dal rischio di compromettere la resa grafica e comunicativa dei materiali prodotti a favore di una maggior inclusione e contaminazione tra le diverse discipline: l'obiettivo del service designer non è quello di realizzare visualizzazioni perfette di mappe e scenari, quanto quello di accompagnare gruppi allargati di professionisti verso il raggiungimento di un obiettivo comune." (Tassi, 2019).

Ritengo sia interessante, pertanto, notare come una frase di questo genere abbia trovato spazio in contesti in cui si direbbe che, al contrario, **"fatto"** non è sufficiente: deve essere **"perfetto"** - come, per altro, provocatoriamente, si potrebbe invece dire che avviene in ambito universitario, dove "non perfetto" sembra spesso sinonimo di "mediocre".

Ritornando alla nostra esperienza nel percorso di incubazione, col senno di poi, avrei voluto iniziare il Builder già con questa

mentalità: durante lo Sprint 01 (e in parte anche durante il secondo), infatti, il tentativo era ancora quello di fare tutto al meglio delle nostre capacità, con il risultato di "sprecare" energie e tempo in qualcosa di molto provvisorio che - come si è visto - in alcuni casi non ha avuto seguito (il riferimento è alla prima versione dei questionari) e che persino se si fosse dimostrato utile (cioè se non avessimo nel mentre cambiato target e offerta) non sarebbe stato in grado di portare quel valore aggiunto che davvero avrebbe giustificato quell'effort maggiore; la sproporzione tra questi due aspetti è troppo marcata, quindi, per considerare davvero utile la ricerca della "perfezione" in questo contesto. La situazione ha iniziato a cambiare parzialmente durante lo Sprint 02: in quelle settimane sono mutate molte cose e siamo stati quasi "sopraffatti" dalla quantità di lavoro da svolgere, soprattutto perché affrontando un Pivot abbiamo dovuto scartare parte del lavoro già svolto e rifarlo (aspetto che quando sia ha poco tempo risulta ancora più pesante); e a peggiorare la situazione aleggiava sempre la naturalmente elevata incertezza tipica di questo tipo di percorsi, che - come visto - per un attimo ha paralizzato il progetto prima del Pivot. In sintesi, quindi, ritengo di poter affermare che la "salvezza" del progetto è passata dalla "rassegnazione" a non riuscire a svolgere al meglio delle nostre possibilità tutti gli step, accettando di conseguenza

un certo grado di approssimazione - con la prosecuzione del percorso (e il confronto con Mentor e altri attori dell'incubatore), questa "rassegnazione" è poi mutata in "consapevolezza": è qualcosa di inevitabile.

Sempre con riferimento a questo tema, ritengo interessante anche un'altra espressione (usata da un altro Mentor), questa volta in relazione a strumenti come Smoke Test ed MVP: il suo commento è stato "se non ti vergogni abbastanza del tuo prodotto, vuol dire che stai uscendo troppo tardi" - statement davvero limpido.

Pertanto, tirando le somme, la lesson learned da questa esperienza che vorrei qui condividere è che sì, "**Fatto è meglio che perfetto**": forse non vale sempre, ma se è un motto tenuto in conto da McKinsey e Facebook, dovrebbe esserlo anche da un aspirante startupper - e non si tratta di "superficialità", ma di "consapevolezza".

## 03.3 I PRINCIPALI ATTORI DI SUPPORTO

### Differenze tra incubatori, acceleratori, startup studio e venture builder

Di seguito si fornirà una sintetica overview sulle principali tipologie di attori che possono supportare chi ha un'"idea" e vorrebbe trasformarla in una startup.

Premettendo che vi sono centinaia di realtà che operano in questo settore (Social Innovation Monitor, 2022) e che presentano spesso delle peculiarità che le rendono molto eterogenee anche quando appartenenti alla stessa tipologia, si proverà a delineare alcune caratteristiche chiave che li distinguono. L'obiettivo è quello di permettere al lettore di comprendere a quale tipologia di soggetto rivolgersi a seconda della situazione; in quest'ottica, si farà un accenno anche a realtà generalmente meno considerate, come startup studio e venture builder, che potrebbero invece risultare interessanti per alcuni soggetti.

Inoltre, si precisa che sembra non vi siano delle definizioni univoche e condivise di "incubatore" e "acceleratore", tant'è che anche il principale report italiano in materia (Social Innovation Monitor, 2022) sottolinea la difficoltà a distinguere in modo definito gli incubatori dagli acceleratori, finendo così per non effettuare un'analisi separata

delle due tipologie di realtà e accorpandole in un'unica indagine. Tuttavia, in realtà, generalmente quando si parla di incubatori e di acceleratori si intendono due tipi realtà diverse, come emerge chiaramente ad esempio da alcuni interventi tenuti durante il percorso di incubazione di Startup Geeks da esperti del calibro di Francesco Inguscio (CEO and founder of Rainmakers, ex Nuvolab, un venture development organization e innovation advisor). Pertanto, per favorire la comprensione di quelle che possono sembrare sfumature, ma che hanno il loro peso, in questa overview si terranno distinti i concetti di incubatore e acceleratore; d'altronde, questi stessi termini evocano già di per loro attività diverse e si ritiene significativo che alcune realtà scelgano di identificarsi e definirsi con uno piuttosto che con l'altro.

### Incubatori di impresa

L'incubatore è una struttura che - come suggerisce il nome stesso - accompagna un'"idea" dalle sue primissime fasi di vita, fino a diventare eventualmente una startup. Questo supporto può avere una durata molto diversa e prendere forma in servizi e assistenza di varia natura. Generalmente un percorso di incubazione dura almeno tre mesi e ammette team (o talvolta singoli founders) che non hanno ancora compiuto

alcun passo verso la concretizzazione dell'“idea” stessa. Il focus, pertanto è posto in primis sulla validazione della coppia cliente-problema e su quantomeno le prime fasi della validazione della soluzione. Ciò che viene offerto quindi è formazione sui temi legati all'avvio di una startup e sugli step da seguire, mentorship spesso personalizzata, network di potenziali investitori e partner (anche grazie al Pitch Day finale) e in molti casi degli spazi di coworking (funzionali anche al networking). In molti casi, come si è accennato, queste realtà continuano a supportare le startup per dei periodi molto più lunghi dei 3 mesi iniziali: si può arrivare fino a 3 anni (o addirittura 5 in alcuni casi), durante i quali le startup continuano a essere ospitate nell'incubatore e continuano a beneficiare dei suoi servizi e network. I percorsi di incubazione possono essere gratuiti, a pagamento o basati sulla cessione di una piccola parte dell'Equity. Infine, molto raramente un incubatore investe direttamente dei soldi nella startup.

A mio avviso, come già menzionato, uno degli elementi più importanti che un percorso di incubazione dovrebbe fornire è proprio la formazione: chi si candida con un'“idea” molto spesso non ha nessuna competenza in materia e talvolta neppure la consapevolezza che servano conoscenze specifiche. Pertanto, primo e fondamentale ruolo dell'incubatore ritengo che dovrebbe essere quello di fornire

tutti gli strumenti per comprendere come sviluppare efficacemente un progetto imprenditoriale: in una parola, dovrebbe insegnare il “giusto” metodo.

Da queste considerazioni derivano due suggerimenti personali che potrebbero essere utili a chi vuole passare da “idea” a startup. Il primo è di affidarsi a un percorso di incubazione, perché ognuno degli aspetti citati garantisce molte più chance che il progetto si sviluppi in modo efficace contenendo investimento di tempo e risorse. Il secondo è che, nel momento della scelta di un percorso di incubazione, si ponga particolare attenzione a se e come verrà svolta la parte di formazione; e si precisa che “formazione” non corrisponde a “mentorship” (e neppure a “consulenza”): a mio avviso la prima è più generale e trasversale, applicabile in contesti simili a prescindere dal progetto specifico; mentre la seconda è mirata a indirizzare correttamente lo specifico progetto che si sta sviluppando. Sono quindi due componenti complementari, ciascuna delle quali acquisisce maggior valore se affiancata dall'altra e stando al report sopracitato (Social Innovation Monitor, 2022), la formazione imprenditoriale non è ai primi posti per rilevanza tra i servizi generalmente offerti dagli incubatori italiani.

Concludendo, in Italia, ci sono complessivamente 229 tra incubatori e

acceleratori (Social Innovation Monitor, 2022) e le differenze tra le offerte proposte sono spesso sostanziali. Senza entrare direttamente nel merito delle singole strutture, il mio suggerimento è semplicemente di valutare molto attentamente a qualche incubatore affidarsi: un punto di partenza è naturalmente cercare di approfondire come si sviluppa il percorso che propongono e quali servizi specifici metteranno a disposizione, ma anche provare ad analizzare le startup che sono già uscite da quel percorso (ponendo attenzione alle caratteristiche che rendono tale una startup) e, infine, suggerirei di tenere in considerazione quali sono le domande poste nei form di candidatura e nei processi di selezione.

## Acceleratori

Anche nel caso degli acceleratori, il nome ne suggerisce il focus: queste realtà sono interessate a supportare startup già sul mercato permettendo loro di accelerare notevolmente la propria crescita. Quindi, una prima differenza con gli incubatori, è che non ammettono pressoché mai “idee” all'interno dei loro percorsi, bensì startup che hanno già superato la fase di validazione e possibilmente hanno già delle prime metriche relative all'utilizzo dell'MVP; inoltre, spesso è preferita la presenza di una forte

componente tecnica nel team, che sia in grado di sviluppare quindi efficacemente il progetto in quei pochi mesi. In sostanza, un programma di acceleratore potrebbe essere considerato la “continuazione” di quello di incubazione. A differenza degli incubatori, inoltre, propongono programmi con durata pressoché sempre ben definita e contenuta (da 3 a massimo 6 mesi) perché l'obiettivo non è quello di accompagnare la startup finché ne ha bisogno, ma permetterle in poco tempo di scalare. In quest'ottica, gli acceleratori investono anche direttamente nella startup (con ticket medi dell'ordine di diverse decina di migliaia di euro) e offrono servizi di supporto che raggiungono invece centinaia di migliaia di euro di valore.

Invece, alcune affinità con gli incubatori sono che anche in questo caso dovrebbe essere erogata della formazione specifica e un supporto da parte di Mentor e Advisor e quasi sempre è prevista la possibilità di utilizzare spazi di lavoro condivisi. Infine, anche questi percorsi si concludono generalmente con una presentazione davanti a potenziali investitori: il Demo Day.

Un'ultima considerazione - ripresa dal già citato intervento di Inguscio - è che gli acceleratori più validi sono quelli verticali su un settore, sia per via della conoscenza specifica del mercato, sia per il network con cui mettono in contatto la startup.

## Startup studio e venture builder

Un capitolo a sé stante sono invece gli startup studio e i venture builder. Anche in questo caso, in alcuni contesti i due termini sono utilizzati come sinonimi (sia il suddetto report che lo stesso Francesco Inguscio li considerano praticamente sinonimi), mentre in altri assumono sfumature differenti (EconomyUp, 2020).

In linea generale, questo tipo di realtà creano loro stesse delle startup - invece di aiutare lo sviluppo di startup e idee nate esternamente - e di conseguenza trattengono una percentuale “molto elevata” (e in realtà molto variabile) dell'Equity. Un punto fermo è che startup studio e venture builder agiscono a tutti gli effetti da co-founders della startup, mettono a disposizione in modo diretto e molto più cospicuo il proprio tempo e le competenze interne, ed esercitano un'influenza considerevole sul loro sviluppo (Social Innovation Monitor, 2022); inoltre, generalmente partecipano all'investimento in capitale di rischio (direttamente o indirettamente) in modo significativo.

Invece, le differenze che si possono riscontrare tra startup studio e venture builder, secondo Alberto Onetti (presidente di Mind The Bridge, importante venture builder) (EconomyUp, 2020) risiedono nel fatto che gli startup studio agiscono

principalmente nelle fasi early-stage e sono generalmente del tutto esterni alle corporate, mentre i venture builder lavorano a stretto contatto con le corporate, sviluppando le “startup” direttamente al loro interno - questo modello sta emergendo negli ultimi anni, in sostituzione del precedente corporate accelerator (EconomyUp, 2020); è quindi evidente, soprattutto in questo secondo caso, che si può trattare di forme di l'Open Innovation (EconomyUp, 2020).

Premesso tutto, ciò, la ragione per la quale si è scelto di introdurre anche questi argomenti - apparentemente più lontani da chi ha un'“idea” che vuole realizzare - è che iniziando ad affrontare queste tematiche ci si potrebbe interessare in senso lato al mondo startup, innovazione e imprenditoria. In tal caso, startup studio e venture builder possono essere realtà interessanti da prendere in considerazione, per due ragioni. Da un lato, in molti casi esse svolgono la fase di validazione internamente (mettendo in campo esperienza e competenze di altissimo livello che riducono drasticamente i rischi di fallimento) e successivamente cercano dei co-founder a cui affidare anche ruoli di primo piano nella startup che creano (e quindi ci si potrebbe trovare a essere CEO di una startup ad alto potenziale nata in un contesto più “protetto” e supportata dallo startup studio per tutta la sua vita). Dall'altro, in alcuni casi è possibile inserirsi

direttamente nel team dello startup studio stesso (se si hanno competenze verticali su alcuni settori), trovandosi quindi a lavorare all'avvio e allo sviluppo di più di una startup nell'arco di poco tempo. Tuttavia, a onor del vero, è necessario sottolineare che il livello di competenze specifiche ed esperienze richiesto in entrambi i casi è parecchio elevato; tuttavia, vi sono anche delle eccezioni (Vento, ad esempio).

Concludendo, quindi, se ci si appassiona a questo mondo, considerare venture builder e startup studio può essere una buona alternativa a fare una startup da zero; come può essere anche un'ottima opzione a seguito del “fallimento” o della Exit di una precedente startup. Tuttavia, questa esperienza sarà sicuramente un po' diversa da quella di seguire il percorso di avvio di una startup dall'“idea” all'auspicata Exit: in ultima istanza, la scelta è soggettiva.

## Alcune realtà interessanti nel panorama italiano

### Premessa

Come anticipato nel precedente capitolo, non si intende entrare nel dettaglio delle diverse realtà esistenti in Italia: sono

innumerevoli, molto differenti tra loro e sarebbe azzardato esprimere delle considerazioni in merito alla validità o meno di un programma di incubazione/ accelerazione in paragone agli altri; inoltre, non si ritiene opportuno neppure riportare in modo acritico l'elenco di quelli che sono considerati i migliori incubatori e acceleratori italiani e al contempo non si hanno le basi per un'analisi critica.

Premesso ciò, quello che si intende proporre (a titolo esemplificativo, ma non esaustivo) è quindi un piccolo focus più specifico su alcune realtà forse meno note al largo pubblico, ma che mi hanno suscitato un certo interesse.

### Startup Geeks

Il percorso di incubazione Startup Builder è già stato ampiamente trattato nel primo macro-capito della Tesi, ed è stato approfonditamente spiegato il valore che si ritiene abbia, sia per lo sviluppo dell'“idea” imprenditoriale, sia per la formazione che viene erogata (definita da Francesco Inguscio come una delle migliori in Italia). Tuttavia, si intende esprimere due ulteriori considerazioni.

La prima è che ritengo che il Builder sia molto efficace se si verificano le giuste

condizioni - se ad esempio si riesce a validare presto l'“idea” o pivotare rapidamente; al contrario, se non tutto va come sperato (e non si ha abbastanza tempo da dedicarci), le scadenze molto ravvicinate del percorso possono rendere difficile cambiare efficacemente strada e concludere il percorso con successo (cosa che ho visto accadere a più team). Con questo non si intende muovere una critica al programma - che nasce proprio con l'obiettivo di capire in sole 12 settimane se proseguire, cambiare o fermarsi - ma semplicemente avvertire chi volesse seguire il Builder che questo è un aspetto da tenere in conto nel momento in cui ci si iscrive. In ogni caso il valore innegabile fornito (oltre a quello della “pura” formazione) è la consapevolezza: anche se non si arriva alla fine con una startup, sicuramente sono stati compresi molti aspetti che permettono al partecipante di decidere successivamente se e come proseguire, e nel mentre evitare di aver speso invano mesi e decine di migliaia di euro.

La seconda è che, Builder a parte, Startup Geeks offre un'estesa community su tutt'Italia, uno spazio di confronto online (e fisico, grazie ai Meetup) che può rappresentare un ottimo punto di partenza per chi sta pensando di voler realizzare la sua “idea”, ma non ne è ancora convinto, oppure è solamente curioso e cerca un modo per approfondire l'argomento e confrontarsi

con chi è già inserito in questo mondo. Entrare in questa community premium (a pagamento, nata con il nome di “Startup Geeks Premium” e recentemente diventata “InnoPlace”) dà anche l'accesso a un vasto catalogo di contenuti formativi prodotti da Startup Geeks che permettono di studiare la materia in modo approfondito anche prima entrare eventualmente nel Builder (dove, in tal caso, ci si troverebbe di conseguenza avvantaggiati) (Startup Geeks, 2022h). Infine, essendo pensata come spazio di confronto e crescita personale e professionale, tramite la community è possibile anche trovare membri (probabilmente già più esperti) in cerca di co-founder, di collaboratori e consulenti: anche questo può essere un'opportunità per avvicinarsi al mondo startup mentre si valuta se provare a concretizzare la propria “idea”.

### Rainmakers

Come seconda realtà si ritiene rilevante inserire una piccola parentesi su Rainmakers, un attore di primo piano nel panorama italiano. Fondato nel 2011 da Francesco Inguscio (attuale CEO) come Nuvolab, è al contempo un venture accelerator (“rendiamo grandi le aziende innovative”), un innovation advisor (“rendiamo innovative le grandi aziende”) e uno startup studio (avendo creato internamente da zero alcune startup) (Startup Geeks, 2022d).

È evidente che sia una realtà particolare e che non si tratta di un incubatore (aspetto spesso rimarcato da Francesco), ma la ragione per cui lo si cita in questo contesto è che agisce anche come acceleratore: non porta la nascente startup “da 0 a 1”, ma porta una startup già costituita e sul mercato, con un buon team e delle metriche (fatturato), “da 1 a 10”. L'esperienza e il network di Francesco (Inguscio, n.d.) e di Rainmakers sono notevoli e il supporto che possono fornire è incredibile. Inoltre, Francesco non solo è uno dei docenti dello Startup Builder, ma è anche un “Rainmaker” intento a perseguire la sua personale *Mission* di “cambiare la nostra nazione in una sola generazione con imprenditoria e innovazione” (Inguscio, n.d.), e pertanto è sempre disponibile al confronto quando, ad esempio, lo si incontra a eventi di settore (come ho avuto il piacere di constatare negli scorsi mesi).

Quindi, in caso si scelga il programma di incubazione di Startup Geeks, una delle opzioni per proseguire il proprio percorso (se vi sono le condizioni giuste) è quella di farsi guidare da Rainmakers - che per altro è anche investitore e Advisor proprio della stessa Startup Geeks.

Infine, Rainmakers è una realtà molto interessante in cui lavorare se si vuole essere immersi nel meglio del panorama startup

italiano (senza essere necessariamente founder), ma solo se si possiede una comprovata esperienza.

### Vento (Venture Originator)

Vento (Venture Originator) è il Venture Builder di Exor e nasce nel 2021 come evoluzione della SEI (School of Entrepreneurship & Innovation, fondata a Torino nel 2018). Si tratta di una realtà che si può definire come unica nel suo genere in Italia (Coppolella, 2021) e rappresenta sicuramente un'opportunità molto interessante. In primis è no-profit, e questo è già indice della sua unicità; è sostenuta da Exor, vanta diverse partnership di alto profilo (Compagnia di Sampaolo, OGR Torino, Fondazione CRT e Talent Garden) e lavora con grandi corporate (come Telepass, Reply, UniCredit, Reale Mutua e Angelini Industries): ciò le permette di non trattenere nessuna quota della futura startup, di non chiedere alcuna success fee e, al contrario, di pagare uno stipendio ai partecipanti durante il percorso, fornire un investimento per il primo MVP e successivamente considerare di continuare a investire direttamente tramite Exor Seeds se la startup risulterà promettente (Coppolella, 2021; EconomyUp, 2022). Inoltre, è a tutti gli effetti un venture builder, quindi una realtà che crea startup da zero a partire da problemi/bisogni che

individua e valida (in questo caso, attraverso forti legami con i partner corporate) prima di coinvolgere i co-founders; per la verità, rispetto a quanto succede in altri startup studio e venture builder, il coinvolgimento dei co-founders avviene forse prima: infatti, non sono chiamati solo a prendere le redini di una startup che ha già compiuto dei passi nella definizione della soluzione e guidarne lo sviluppo, bensì sono coinvolti appena dopo la validazione del problema, quindi già dalle prime fasi di definizione della soluzione (che sarà proprio a carico loro). Per questa ragione, forse, viene quasi paragonato a incubatori e acceleratori (Coppolella, 2021), ponendo l'accento però sul fatto che non serve un'"idea" per accedere al programma; anzi, al contrario, è possibile proporre un'"idea" se la si ha, ma non si garantisce che venga portata avanti (e, considerando il tipo di modello e la forte relazione con partner corporate specifici, ritengo che sia improbabile che ciò avvenga). Un aspetto molto interessante, inoltre, e che a differenza di pressoché tutti gli startup studio e venture builder, questo programma è pensato per studenti, neo laureati, ricercatori e giovani lavoratori, per cui non è richiesta un'esperienza pluriennale (e ancor meno di essere un ex-founder), non sono richieste troppe competenze specifiche e neppure un titolo di laurea (Coppolella, 2021; Vento, 2021): quello che viene valutato è il "potenziale" dei candidati. Un ultimo aspetto che avvicina questo percorso a quello

di incubazione o accelerazione è il fatto che esso si concluda con un vero e proprio Investor Day (Coppolella, 2021).

Concludendo, quindi, le opportunità offerte da Vento (se si supera la selezione) sono davvero grandi, sia in termini di formazione e crescita, sia in termini di potenzialità di sviluppo della futura startup; l'aspetto invece meno interessante, a mio avviso, è il fatto che si perda la possibilità di vivere le prime fasi di avvio del progetto: essendo il problema/bisogno individuato e validato da Vento in partnership con delle corporate, il founder non ha realmente l'occasione di testare la propria "idea", né di cimentarsi nella validazione di un bisogno/problema (aspetto che personalmente ho trovato molto stimolante). Benché i candidati siano coinvolti prima rispetto quanto avviene nella maggioranza degli startup studio e venture builder, in un certo senso, è comunque un viaggio che non comincia davvero dallo Start (e forse si perde un po' della "magia" del "mito" dello startupper). Un altro aspetto da tenere in conto, inoltre, è che durante il percorso si percepisce uno stipendio, il che è sicuramente un fattore positivo da un lato, ma nuovamente "toglie" qualcosa all'esperienza di essere founder. Di per sé, nelle prime fasi di avvio autonomo della startup il founder non è mai remunerato e la capacità di "rischiare" senza che si stia avendo un ritorno economico immediato è

un aspetto che dovrebbe caratterizzare un vero founder, dal momento che dimostra dedizione e determinazione a raggiungere un obiettivo con una visione (e un ritorno) per l'appunto nel medio-lungo termine, e non nel breve. Infine, la nascita della startup in relazione alla risoluzione di un problema individuato da una corporate potrebbe significare legarsi in modo troppo diretto alla suddetta corporate, rischiando di deviare quello che sarebbe lo sviluppo autonomo della startup: non è un aspetto negativo, ma è da tenere in conto; ci potrebbero essere diversi scenari, come ad esempio che la soluzione venga piegata maggiormente alle necessità di quello specifico corporate partner, o che si spinga successivamente per un'Exit con quella corporate (escludendo altre opzioni magari di interesse maggiore per i founders). Ad ogni modo, si precisa che questi sono solo alcuni aspetti peculiari di questo contesto, che ciascuno potrà valutare autonomamente: l'importante è cercare di considerare tutte le sfaccettature e tutte le implicazioni e possibilità di questa opzione.

### Startup Bakery

Startup Bakery (di cui ho avuto il piacere di conoscere il co-founder e COO, Angelo Cavallini in occasione dell'Italian Tech Week 2022) è un altro startup studio italiano, che ha un focus e delle modalità operative

parzialmente diversi da Vento e forse anche in questo caso abbastanza uniche (Startup Bakery, 2020). Si premette che, in realtà, al contrario di Vento, non è adatto a chi si sta avvicinando a questo mondo per la prima volta. Però le ragioni per cui lo si cita sono tre.

La prima è che, per alcuni aspetti, costituisce un esempio tipico di startup studio da tenere in considerazione da parte di chi ha già un'elevata esperienza come manager o ex-founder (almeno sette anni, stando al form di candidatura) e vuole sfruttare le opportunità offerte da uno startup studio. Si precisa che nel suo modello, Startup Bakery prevede di coinvolgere i co-founders in una fase più avanzata dello sviluppo della soluzione, consolidando la scelta insieme allo sviluppo dell'MVP (Startup Bakery, 2020); ad ogni modo, in un certo senso, sembra che il co-founder agisca più nei panni di un manager (CEO, in questo caso) piuttosto che in quelli di vero founder: questo perché viene fornito un fortissimo supporto operativo al co-founder, che è chiamato a concentrarsi sullo sviluppo del prodotto e del core-business, mentre tutte le attività che caratterizzano l'avvio e gestione della startup sono svolte principalmente dal team di Startup Bakery. Tutto ciò, da un lato è sicuramente positivo perché aumenta fortemente le possibilità di successo e la velocità di concretizzazione del progetto; dall'altro però si vive ancor meno che nel caso di Vento l'esperienza

“vera” di avvio di una startup, con tutte le sue complicazioni; per l'appunto, candidarsi come co-founder in Startup Bakery sembra essere una via di mezzo con una candidatura a CEO di un'azienda avviata.

La seconda ragione per cui lo si cita è la modalità con cui vengono individuati problemi e bisogni su cui lavorare è molto interessante: a partire da uno dei loro principali assets - forti competenze di Natural Language Processing (NLP) e di Machine Learning - hanno sviluppato un software proprietario denominato QuSeed che incrocia dati strutturati (come banche dati di aziende autorevoli) e non strutturati (come articoli, post e news presenti in rete) per trarre degli insights per indirizzare l'individuazione del problema (Startup Bakery, 2020).

A ciò si lega la terza particolarità per cui è stato citato Startup Bakery: spesso utilizzano questi insights per avviare una collaborazione fin dal primo momento con Partner Industriali, a cui rivolgono la soluzione e che a tempo debito (dopo che la soluzione sarà ampiamente validata e l'azienda già strutturata e avviata) acquisiranno le startup, permettendo così un'Exit sicura allo startup studio e garantendo la sopravvivenza del progetto che continuerà a essere portato avanti congiuntamente dai co-founder esterni a Startup Bakery e dalla corporate

Partner; quindi nel loro modello è molto forte la componente di Open Innovation e, inoltre, il focus verticale sulla creazione di SaaS B2B (integrando l'AI per ottimizzare l'impiego di risorse economiche e umane).

### Djungle Studio

Un ultimo esempio interessante di startup studio che si vuole portare è Djungle Studio, anch'esso caratterizzato da alcune particolarità, una delle quali rende “immancabile” la sua presenza in questa Tesi.

Come si può leggere sul loro sito “All'inizio era Djungle, senza Studio, con la missione di innovare il Retail rivoluzionando customer engagement”; quindi nasce come startup e, successivamente, nel 2021, desta l'interesse di Planet Smart City (azienda che ha la *Mission* di progettare e costruire “smart, affordable neighbourhoods that provide more than just roofs over heads”, il cui Presidente è il noto fisico e imprenditore Stefano Buono) che l'acquisisce (Djungle, 2021). Da allora è diventata uno startup studio che sfrutta assets tecnologici e competenze interni derivati anche dalla precedente esperienza per individuare e validare il problema, testare la soluzione e l'MVP, validare il business model e avviare la startup.

Al di là di quanto detto fin qui, la ragione

per cui si è scelto di citare anche Djungle Studio è la composizione del team che vi lavora. La sua descrizione ufficiale è “un super team di service designer, sviluppatori, PO organizzati in squad su ciascuna linea di sperimentazione e da esperti di finance, strategia e marketing che compongono l'anima cross a supporto dei diversi progetti”; e su un totale di 29 dipendenti indicati su LinkedIn, ad oggi più di un terzo (9 per l'esattezza) sono Service Designer. Risulta evidente che questo aspetto sia di interesse nell'ambito di questa Tesi e, inoltre, è il giusto ponte per collegarsi all'argomento del capitolo successivo: confronto tra attività, metodi e strumenti tipici dell'avvio di una startup e di quelli propri del Service Design.

## 03.4

# CONFRONTO TRA LEAN STARTUP E SERVICE DESIGN

### Introduzione

Questo capitolo rappresenta una parentesi parzialmente a sé all'interno della Tesi. Se da un lato l'obiettivo generale della Tesi è quello di presentare metodologie, strumenti, attori ed esperienze di supporto per chi ha un'"idea" e la vorrebbe realizzare, dall'altro questo capitolo vuole approfondire un tema su cui mi sono trovato a riflettere durante il programma di incubazione, provando a dare un personale contributo, a partire da accenni alla letteratura in materia e dalla nostra esperienza diretta (con il progetto Climby).

Le domande di ricerca, se così le si vuole definire, sono: *In che modo le attività di avvio di una startup e quelle di un progetto di Service Design differiscono? E in che misura, invece, sono sovrapponibili? Perché? E in che modo ciascuno dei due può beneficiare dalle attività e degli strumenti adottati dall'altro?*

Per condurre questa analisi, a mio avviso, è bene richiamare l'attenzione su alcuni aspetti di base che differenziano i due modelli.

### Contesto di origine

- Lean Startup\*: Silicon Valley, USA;
- Service Design: Londra, EU.

### Punto di partenza

- Lean Startup\*: l'"idea" del founder;
- Service Design: il problema/bisogno ("challenge") del cliente.

### Obiettivo

- Lean Startup\*: creare una startup (si veda definizione) da zero, gestirne lo sviluppo e portarla a scalare fino alla Exit;
- Service Design: realizzare/migliorare un servizio commissionato da terzi (senza farsi carico della sua successiva gestione).

### Focus

- Lean Startup\*: realizzare la Vision del founder;
- Service Design: progettare il miglior servizio e la migliore CX.

### \*N.B.

*Con l'espressione "Lean Startup", a partire da questo capitolo, si indica per brevità sia la metodologia di Ries, sia il Customer Development di Blank che viene ripreso da Ries e sostanzialmente integrato nel concetto di "Lean Startup".*

### Contesto

#### Nascita e sviluppo

Si ritiene importante richiamare rapidamente l'attenzione sul primo punto: come già visto le metodologie legate al Lean Startup sono tutte di derivazione americana, mentre il Service Design è nato in Inghilterra (interconnesso con management, economia e marketing (Tassi, 2019; Bocken, 2017)) e non è ancora così diffuso nel contesto startup (The Service Design Network & Grimes, 2019; Turner, 2019; Otrók & Pantazis, 2020). Personalmente, ritengo che questo sia uno dei principali motivi di "distanza" e talvolta "incomprensione" che vi è tra chi arriva da un ambito piuttosto che dall'altro. Quello che sembra ancora mancare, in sostanza, è una visione più organica e sistemica dei due ambiti, in grado di coniugarli efficacemente e permettere a ciascuno di arricchirsi grazie all'esperienza dell'altro. Inoltre, sembra che questo tipo di approccio manchi specialmente in contesti più formali (come nella letteratura, aspetto riscontrato in prima persona e confermato da altre ricerche (Otrók & Pantazis, 2020)), mentre è talvolta riconosciuto a livello più operativo da singole realtà. Un esempio, in tal senso, è la startup Confido, che aiuta le startup *Tech for Good* ad ampliare i propri team. In particolare, leggendo alcuni loro contenuti rivolti al

loro target (quindi startup in cerca di nuovi membri per il team), emerge come reputino di valore e complementare il ruolo del Service Designer nel portare un approccio e degli strumenti di supporto allo sviluppo efficace della startup (Turner, 2019). Al contempo però, anche dalla loro esperienza emerge che le startup non conoscono questo tipo di figura (al contrario delle grandi corporate che ne riconoscono già l'importanza (Turner, 2019; Korper et al., 2020; Pinheiro & Stein, 2014)) e che spesso sarebbe comunque problematico per una startup assumere un Service Designer per via della mancanza di sufficiente budget (aspetto confermato anche da altre ricerche (Otrók & Pantazis, 2020)). A rappresentare parzialmente un'eccezione è il libro di Roberta Tassi, *#Service Designer* (2019), in cui benché non ci sia un diretto confronto tra le due metodologie, né un tentativo di coniugarle, emerge - come *fil rouge* di diversi casi studio e considerazioni - l'idea che Lean Startup e Service Design siano complementari. Leggendolo, risulta quasi "naturale" considerarli legati tra loro e, infatti, viene persino proposta la startup come un ottimo ambiente in cui svolgere il proprio ruolo di Service Designer in modo stimolante e utile (aspetto che nuovamente emerge anche da altre analisi (Otrók & Pantazis, 2020; Korper et al., 2020)). Quello che invece, a mio avviso, sembra mancare ancora in queste pagine è il passo successivo, ossia domandarsi cosa il

Service Design possa effettivamente trarre dal Lean Startup. Questo è un aspetto che non è stato riscontrato in nessun contesto: al più si cerca e si spiega il valore del Service Design all'interno di una startup, ma non si cerca di trarre da metodi e strumenti propri del Lean Startup degli elementi per arricchire il Service Design (benché come nel caso del libro della Tassi si riconosca molto valore in alcune di queste startup).

Infine, ciò che si può riscontrare molto spesso è il confronto e il tentativo di integrazione di Design Thinking e Lean Startup (Mueller & Thoring, 2012; Ameglio et al., 2015; O'Connor, 2020) (aspetto che sarà approfondito meglio successivamente in relazione al confronto specifico di metodi e strumenti), mentre il vero e proprio Service Design rimane ancora generalmente non considerato. Naturalmente, è importante notare che Design Thinking e Service Design - benché condividano alcuni principi e strumenti - non sono del tutto sovrapponibili e, anzi, in contesti come le startup (e in generale quando si tratta di progettare servizi innovativi) ovviamente il ruolo del Service Design è più rilevante. Infatti, mentre il Design Thinking è spesso utilizzato per risolvere problemi di business (Christensen & Kopecka, 2020), il Service Design si spinge per l'appunto a progettare nel dettaglio una soluzione di servizio, ponendo quindi attenzione alla Customer Experience nel

suo complesso, ai processi front e back stage, adottando una visione sistemica e olistica che lo contraddistingue (Tassi, 2019; Christensen & Kopecka, 2020; Korper et al., 2020) (e può portare ritorni già nel breve termine (Turner, 2019)).

### Riflessioni: è Lean o Service?

Premesso quanto illustrato fin qui, si cercherà ora di proporre un approfondimento su come sono visti Service Design e Lean Startup dai professionisti che operano adottando l'una o l'altra metodologia.

Un aspetto interessante che è stato riscontrato nella letteratura è che spesso si parla dei benefici che apporta il Service Design (quantomeno come approccio) nell'ambito dello sviluppo di una startup, ma in contesti in cui invece è del tutto non considerato (anche dalla startup stessa) l'approccio Lean Startup, con la conseguenza che alcuni dei forti benefici che sembra portare il Service Design in quel contesto sarebbero stati in parte apportati anche dalla metodologia Lean (Tassi, 2019; Korper et al., 2020; The Service Design Network & Grimes, 2019). Sembra quindi sia compito del Service Design introdurre una sorta di approccio Lean in queste startup, mentre è evidente che - nonostante talvolta si parli anche in modo generico di "agile" - manchi

la conoscenza di una metodologia che nasce appositamente con questo scopo e che, in questo contesto, per certi versi risulta più adatta (Tassi, 2019). Si precisa che, come si vedrà, con questo non si intende dire che il Service Design non porti un contributo significativo, ma che semplicemente è bene distinguere i confini di uno e dell'altro per non creare ambiguità e sfruttare di volta in volta al meglio gli strumenti e i metodi a disposizione. Riprendendo quanto accennato in precedenza, è interessante come la Tassi abbia davvero un occhio di riguardo per le startup: al di là di quanto già illustrato, approfondendo il tema della *Servitization* porta come esempi innumerevoli startup (la cui offerta è in gran parte basata per l'appunto su un servizio), citando a vario titolo Spotify, Uber, Airbnb, Deliveroo, Satispay (per altro recente nuovo Unicorn italiano), Cortilia, Lumen, Lumkani (Tassi, 2019).

A proposito di Satispay, ad esempio, emerge dal racconto di Alberto Dalmasso (co-founder e CEO) come - senza menzionarlo direttamente - loro abbiano seguito un approccio sostanzialmente Lean, ponendo particolare attenzione alla centralità dei bisogni reali dell'utente. Dalmasso sottolinea che in Satispay non sia presente un vero Service Designer, bensì sia l'intero team a essere orientato alla progettazione basata sull'ascolto dell'utente: la conclusione che ne viene tratta è che quindi in Satispay vi sia, di

fatto, alla base di tutto l'approccio del Service Design. Personalmente, non sono convinto che sia corretto sbilanciarsi in questa direzione: analizzando il racconto, come detto, ci si potrebbe trovare davanti a un classico processo di Customer Development (in particolare, *Customer Discovery* e *Validation*), senza necessariamente dover scomodare il Service Design (con tutto ciò che riguarda la progettazione integrata dei Touchpoints e così via). Si precisa che questa considerazione (personale) è stata esplicitata per rendere chiaro come possa essere labile il confine, in certi casi, tra Service Design e approccio Lean quando si parla di una startup in fase early-stage. Come si vedrà meglio in seguito, probabilmente, un confine più marcato sarà visibile in fasi di sviluppo successive, dove la progettazione di una Customer Experience impeccabile avrà la meglio sui rapidi e iterativi esperimenti basati sui bisogni man mano individuati e sulle soluzioni da validare.

In riferimento a questo stesso tema, un altro esempio portato nel libro #Service Designer (Tassi, 2019) è il caso studio della startup Lumen, che si rivolge allo studio di Service Design Frog per una consulenza. Ciò che viene evidenziato, in questo caso, è come con l'approccio del Service Design Frog porti i founders a fare un passo indietro per comprendere meglio cosa offrire. Anche in questo caso, è forse difficile stabilire se lo

stesso risultato in questa fase primordiale non sarebbe stato ottenuto con l'approccio Lean Startup (chiaramente non seguito da Lumen), in particolare attraverso la validazione della coppia cliente-problema. In questo caso, inoltre, si può riscontrare chiaramente come l'approccio di Frog differisca da quello Lean per alcuni aspetti specifici: infatti, sono state svolte alcune attività molto più di dettaglio, che in ottica Lean sarebbero molto probabilmente risultate premature (già troppo specifiche e “*perfect*”), al posto di esperimenti rapidi per iterare. Ovviamente non ci si sbilancia prendendo una posizione sul fatto che sarebbe stato meglio o meno un approccio più Lean nel caso specifico, ma ci si limita a mettere in luce che in casi simili emergono le differenze tra Service Design e Lean Startup - e sarebbe opportuno esserne consapevoli, considerarle entrambe e scegliere di conseguenza l'approccio più consono (senza escluderne uno a priori) o trarre spunto da entrambi se possibile.

Su questa scia, prendendo ancora in esame il testo della Tassi (2019), si può leggere una conclusione che l'autrice trae che si ritiene particolarmente interessante: “L'integrazione di competenze legate a economia e strategia di business fin dalle fasi iniziali di ideazione è un connubio ideale per lavorare su nuove idee di servizio, coniugando perfettamente la modellizzazione dell'esperienza utente e

degli aspetti economici che ne permettono la realizzazione e distribuzione.” - di fatto, a mio avviso, questo corrisponde al partecipare come Service Designer all'avvio di una startup, seguendo un percorso di incubazione che dia le giuste basi su quei temi complementari.

Inoltre, questa “integrazione di competenze legate a economia e strategia di business” trovare riscontro già in altri contesti. Infatti, se si guarda alle origini del Service Design stesso, si troverà un background legato al management (Tassi, 2019) e, dopo una progressiva scissione, oggi nelle corporate si stanno riavvicinando il mondo business e quello del Service Design (Tassi, 2019). A dimostrazione di ciò, ad esempio, Marzia Aricò sottolinea come in Livework Service Designer e Business Designer lavorino insieme in modo sempre più stretto (2015). Inoltre, alcuni studi (come quello dall'eloquente titolo “*Service Design as a means to advance in business models*”, redatto dal Business Innovation Observatory della Commissione Europea) parlano del Service Design come “*competitive advantage*”, in quanto servizi progettati meglio sono diventati la chiave per conquistare il mercato e crescere rapidamente (Bocken, 2017). Nel medesimo report, inoltre, si possono trovare ulteriori dati interessanti, che sottolineano il ruolo chiave del Service Design nell'economia: già nel

2014 tra il 60% e il 75% del PIL dei principali paesi europei era frutto di servizi; quasi tutte le nuove startup erano focalizzate sull'offrire servizi; le aziende incentrate sulla produzione di beni fisici si stavano trasformando in aziende di servizi, mentre la produzione dei beni diventa secondaria; stavano nascendo degli MBA specifici legati al Service Design. Inoltre, il rapporto suggeriva di favorire la creazione di startup (e PMI) focalizzate sull'offrire soluzioni e strumenti di Service Design come modalità di innovazione.

Concludendo questo approfondimento, tutto ciò che è stato illustrato ha lo scopo di mostrare come da un lato vi sia scarsa conoscenza da ambo le parti del valore dell'altra metodologia, e dall'altro entrambe abbiano un alto potenziale, siano riconosciute di valore da fonti più che autorevoli e abbiano già dimostrato di dare ottimi risultati. A mio avviso, pertanto, sarebbe interessante che si cercasse un'integrazione attenta, consapevole e mirata, a partire dalla conoscenza delle differenze e peculiarità che le contraddistinguono, dai metodi e strumenti che adottano e dalle condizioni (e fasi) in cui è più opportuno adottarle. Come sottolinea Roberta Tassi (2019), ad esempio, stanno nascendo nuove discipline legate al Service Design: chissà che non se ne possa immaginare una che sia anello di congiunzione con il Lean Startup. Invece, per il momento, al più si possono ritrovare

Service Designer all'interno di incubatori e acceleratori (e startup studio, come si è visto con Djungle Studio (2021)), pronti a dare il loro contributo alle startup nascenti. Questa opzione, per altro, viene indicata come preferibile da alcuni (Otrok & Pantazis, 2020; The Service Design Network & Grimes, 2019), piuttosto che cercare di essere assunti direttamente da una startup. Infatti, queste strutture dispongono di maggior budget (e, dato il contributo strategico che dovrebbe portare il Service Designer, nella startup dovrebbe essere assunto come C-Level (Turner, 2019)) e permettono di lavorare simultaneamente su più startup, quasi con il ruolo di “Mentor” (The Service Design Network & Grimes, 2019; Otrok & Pantazis, 2020). Al contrario, per ora, la sensazione che è emersa è che, invece di cercare un'integrazione efficace dei due ambiti, sostanzialmente “ciascuno tiri acqua al suo mulino”; il che è certamente limitante.

## Punto di partenza e obiettivi

Continuando il confronto tra Service Design e Lean Startup, per maggior chiarezza, anche in relazione a quanto esposto in precedenza rispetto ai confini che sembrano talvolta labili tra le due metodologie, è importante sottolineare che delle differenze di base molto nette si possono riscontrare

in relazione al punto di partenza e agli obiettivi che le caratterizzano. Si precisa però che, ad ogni modo, ciò non significa che l'una non possa essere applicata anche nel contesto dell'altra, o che non possano influenzarsi positivamente a vicenda, ma che semplicemente bisogna essere consapevoli di queste differenze per trarre il meglio da entrambe.

La prima grande differenza su cui si vuol porre l'accento è quindi il punto di partenza. Infatti, nel caso delle startup, il progetto nasce pressoché sempre dall'"idea" del founder: nasce quindi da una soluzione (The Service Design Network & Grimes, 2019) specifica (anche se ancora non dettagliata, ma già delineata) che una persona identifica per portare nel mondo qualcosa che fino a quel momento non esisteva e che ritiene possa migliorare (di solito) in primis un aspetto della propria vita. L'"idea" quindi, implicitamente, nasce già per rispondere a un problema o esigenza esistente, ma fortemente legato all'esperienza del founder. Ciò implica due cose: da un lato, significa che egli sarà molto legato (personalmente ed emotivamente) a questo problema e altrettanto a quella che per lui sembra la soluzione ideale; dall'altro, sarà convinto che - esattamente come lo riscontra egli stesso in prima persona - quel problema sarà largamente diffuso in determinati tipi di persone che condividono alcuni aspetti con

lui. Ciò comporta una naturale propensione a trattare con una certa leggerezza la validazione del problema perché a suo avviso il problema è stato ampiamente validato dalla sua prolungata esperienza (Boceda & D'Amato, 2022). Risulta evidente che questo possa rappresentare un ostacolo nell'efficace sviluppo della startup, anche perché - come si è già visto anche in relazione alla nostra esperienza con Climby - il problema non solo deve essere sentito da qualcuno, ma deve affliggere in modo sufficientemente rilevante un numero di persone tali da rendere interessante e sostenibile sviluppare la startup attorno ad esso. In tal senso, si ritiene utile riportare una citazione adattata dalla Javelin Academy che evidenzia tutti i punti chiave: *"Ogni cliente ha un problema, ogni problema ha una soluzione, ma non tutte le soluzioni hanno un problema, e non tutti i problemi hanno un cliente"* (Lean Startup Machine et al., 2014). Molto significativa è la precisazione che "non tutte le soluzioni hanno un problema" (la R&D e in particolare l'innovazione per *serendipity* in un certo senso ricadono qui: si effettua una scoperta che dà un output interessante e se ne cerca un'applicazione) e "non tutti i problemi hanno un cliente", cioè il problema non solo deve esistere in un numero sufficiente di persone, ma queste persone devono essere disposte a pagare per risolvere quel problema (il che non è per nulla scontato). Inoltre, a guidare il founder

molto spesso c'è una "visione": egli vuole affrontare e risolvere quel problema che lui in primis vive per "portare un miglioramento nel mondo"; non si tratta solo di realizzare e vendere un prodotto (e se invece è così è un errore). Pertanto, la combinazione di problema vissuto in prima persona e rischio di snaturare la Vision, porta il founder a essere restio a effettuare correttamente la validazione ed eventualmente pivotare: si cercano conferme, più che non dati reali (The Service Design Network & Grimes, 2019). Inoltre, in altrettanti casi la soluzione (l'"idea") non nasce neppure da un problema riscontrato personalmente, ma da una tecnologia di cui ci si è innamorati e che si vuole immettere sul mercato, senza ancora aver chiaro che valore possa realmente portare e a chi (The Service Design Network & Grimes, 2019; Korper et al., 2020); in questi casi, molto diffusi, è ancora più evidente come il punto di partenza renda difficile uno sviluppo efficace della startup.

Per quanto riguarda il Service Design, invece, il punto di partenza è chiaramente un altro: il problema o bisogno, la "challenge", del committente. Il progetto non nasce dal Service Designer stesso, ma da entità terze che si affidano a lui per raggiungere un certo obiettivo (che implicitamente o esplicitamente implica problemi e bisogni, dell'organizzazione, degli utenti finali, degli impiegati e di altri stakeholder). Risulta

evidente come questa sia una differenza sostanziale, che dovrebbe permettere una maggior oggettività nell'analizzare reali bisogni e problemi, indirizzando quindi successivamente il progetto verso la soluzione più coerente (invece di partire da essa per tornare indietro e validare il problema). Esattamente per lo stesso motivo, il Service Designer dovrebbe essere in grado di avere uno sguardo più distaccato anche sul resto del progetto, sul mercato, sui competitor e successivamente sulla soluzione. Quindi, considerare di portare l'approccio del Service Design all'interno di una nascente startup può essere, a mio avviso, utile per mitigare i rischi di rimanere troppo vincolati all'idea iniziale e non condurre un'efficace validazione della coppia cliente-problema e poi della sua soluzione; nel nostro caso, sia perché l'idea non era nata da me, sia perché forse ero più focalizzato sui dati del mercato e sui feedback relativi ai nuovi target di utenti che stanno nascendo (considerando che io non vivevo in prima persona quel problema), per me considerare di pivotare è stato più semplice (anche se tutt'altro che "indolore", come già spiegato).

Tuttavia, è bene sottolineare come in realtà anche il fatto che il founder sia molto legato personalmente al problema e al progetto sia un aspetto positivo: rientra nella definizione stessa di *"Founder-Market Fit"* di cui si è accennato e che si approfondirà

in seguito (Arrington, 2011); per il momento, ci si limita a sottolineare che è uno degli aspetti maggiormente tenuti in conto dagli investitori nella scelta di rischiare parte del proprio capitale su una startup o meno (Arrington, 2011).

Infine, si sottolinea che adottando l'approccio del Service Design si è in grado spesso di ridefinire il problema e metterlo meglio a fuoco, ma che c'è altresì il rischio di non riuscire a convergere e identificare quello su cui lavorare, continuando ad allargare il campo di esplorazione (Tassi, 2019; Aricò, 2015). Se questo è già vero a partire dall'ambito circoscritto di un'"idea" (o nel caso di un progetto commissionato da terzi, sulla base di un problema parzialmente già delineato), nel caso dell'avvio di una startup da zero, probabilmente, sarebbe impossibile identificare il problema più interessante su cui lavorare dal momento che "problemi" nel mondo se ne possono identificare pressoché di infiniti (Crivello, 2022) (e a tal scopo, infatti, Startup Bakery impiega un software di AI che incrocia dati strutturati e non per estrarre insights). Questa è una considerazione personale (in relazione anche ad altre recenti esperienze) che trova parziale riscontro nella letteratura (Tassi, 2019) e nel confronto con esperti, come Fabio De Martino che ha sottolineato come sia più semplice partire da una propria idea invece che dall'individuazione di un generico problema.

In conclusione di questo approfondimento, si richiama brevemente anche l'attenzione sugli obiettivi alla base del Lean Startup e del Service Design. Nel primo caso, l'obiettivo del founder è sostanzialmente costruire un'azienda (partendo da zero) per perseguire la sua Vision e portare nel mondo un'innovazione risolvendo il problema di un certo target, e probabilmente concludere questo viaggio con una Exit. È evidente che ciò va ben oltre all'obiettivo di uno studio di Service Design chiamato da un committente a progettare un servizio: in questo secondo caso, infatti, l'obiettivo sarà quello di realizzare il progetto al meglio delle proprie capacità, nei limiti posti dal cliente, portando il massimo valore sia all'utente finale (tramite la miglior Customer Experience possibile), sia al committente (permettendogli di risolvere i problemi e andando in contro alle necessità che hanno generato l'avvio del progetto, dandogli così modo di raggiungere a sua volta il goal perseguito col progetto stesso). Lo studio di Service Design, quindi, non sarà chiamato a gestire e far evolvere il progetto/azienda nel tempo, e il suo ruolo si esaurirà con il delivery del progetto ed eventualmente la sua messa in pratica (cosa non scontata (Aricò, 2015)). Inoltre, da founder si è consapevoli dei compromessi che si stanno facendo e li si accettano spesso in nome della velocità necessaria allo sviluppo, mentre da consulente esterno pagato per sviluppare un progetto forse sarebbe il caso di accettare

meno compromessi e cercare di dare più "garanzie" a cliente. In aggiunta, il founder molto spesso deve imparare rapidamente a destreggiarsi tra molti aspetti a lui in gran parte sconosciuti (e non solo legati allo sviluppo del progetto in sé, come si vedrà in seguito), mentre, ovviamente, il Service Designer è un professionista che ha studiato in modo molto più specifico determinate materie. Pertanto, risulta evidente che vi siano forti differenze intrinseche dettate dal contesto di origine della metodologia, dalle finalità e dalle modalità operativa, ma ciò non dovrebbe essere di ostacolo a considerare cosa l'uno può trarre dall'altro, consapevoli di queste differenze e relativi limiti.

## Metodo e strumenti

### Introduzione

A conclusione di queste riflessioni si propone un focus più specifico su alcuni metodi e strumenti adottati dai diversi approcci.

In primis, come già visto, si sottolinea nuovamente che al momento sembra mancare anche nella letteratura un confronto strutturato tra Lean Startup e Service Design (e addirittura pare quasi che non vi sia alcun reale riferimento nelle

banche dati di paper e riviste ufficiali sull'argomento - unica eccezione, forse è il libro *The Service Startup: Design Thinking gets Lean* (Pinheiro & Stein, 2014)); infatti, se si parla di Service Design in relazione "startup" è praticamente certo che si stia parlando di casi di startup che non hanno seguito l'approccio Lean e che sono state quindi supportate da esperti di Service Design che hanno sostanzialmente sopperito alla mancanza delle fasi di *Customer Discovery* e *Validation*. Dall'altra parte, quando invece si parla di confronto diretto di metodologie, viene preso a riferimento il Design Thinking come termine di paragone con il Lean Startup, e non il vero Service Design (con l'unica e solo parziale eccezione del già citato libro *The Service Startup: Design Thinking gets Lean* (Pinheiro & Stein, 2014)).

Prima di proseguire, si riportano le schematizzazione dei processi principali che vengono adottati da Service Design, Design Thinking e Customer Development: si vedano le immagini seguenti (Figure 2, 3, 4 e 5).

Di seguito saranno riportati gli spunti emersi da alcuni di questi confronti, corredati da considerazioni personali frutto della recente esperienza del percorso di incubazione Startup Builder per il progetto Climby.

Figura 2:  
Evolved Double Diamond  
(Design Council, 2019)

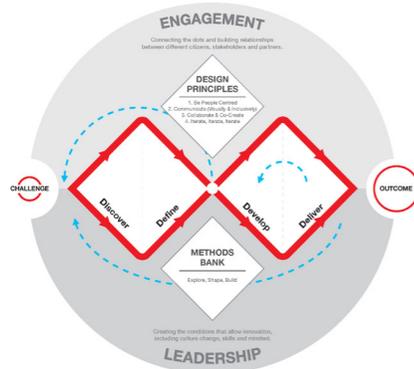


Figura 3:  
Design Thinking Process  
(Plattner et al., 2009)

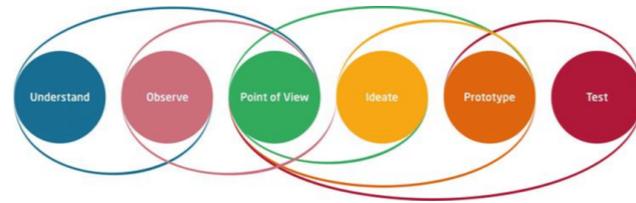


Figura 4:  
Service Design Framework -  
TiSDD (Stickdorn et al., 2012)

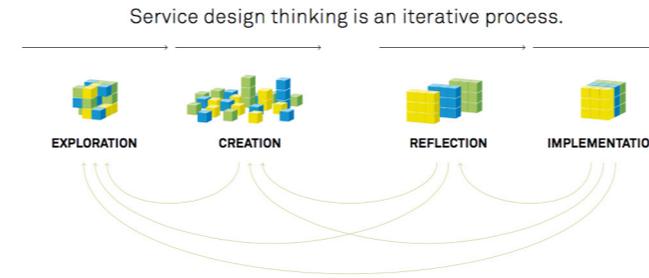
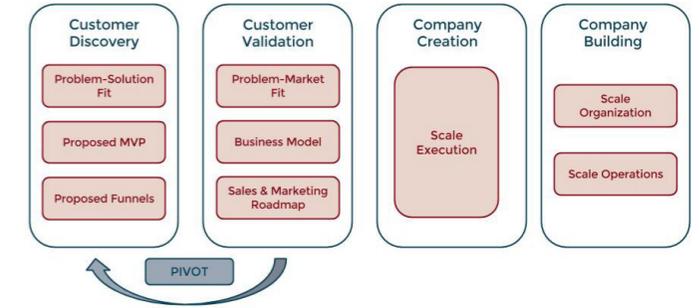


Figura 5:  
Customer Development  
Process (Blank, 2005)



## Design Thinking e Lean Startup per Kerry O'Connor (IDEO)

Incominciando a considerare quindi il confronto tra Design Thinking (consapevoli delle differenza con il Service Design) ritengo sia molto utile la prospettiva presentata da Kerry O'Connor (Design Director di IDEO a San Francisco) (2020): per l'autrice, il Design Thinking è lo strumento migliore per generare idee e comprendere quale sia la migliore da sviluppare, mentre il Lean Startup è funzionale in seguito a raffinarla in modo iterativo. Quindi la sua proposta è, sintetizzando, di utilizzare i due metodi "in tandem": il Design Thinking per capire cosa immettere nel mercato e il Lean Startup per arrivare progressivamente alla versione migliore di quel prodotto. Questo perché il punto di partenza del Design Thinking (come del Service Design) non è una singola "idea" da raffinare, ma - a partire dal problema posto dal committente - la generazione di molte idee tra cui poi

scegliere successivamente. A tal proposito, sono molto esplicative le rappresentazioni che condivide per esplicitare il concetto, mostrando in modo astratto ma chiaro ciò che potrebbe essere l'output di ciascuna delle due metodologie (Figura 6 e Figura 7):

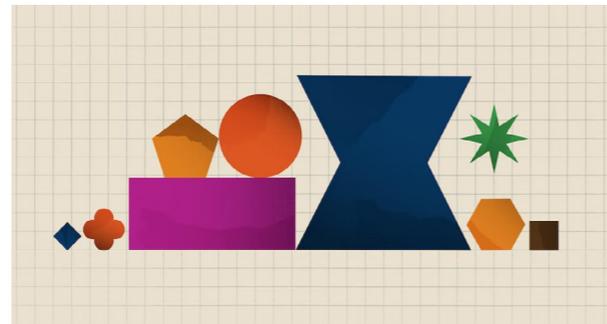


Figura 6: *In design thinking, once we've uncovered user needs, we create a slew of options that might solve those needs. Each one is intentionally distinct from the others so we can learn what works best. One idea might be a product, another might be an app, and a third might be a service. The point is to create a broad array of ideas that can then be tested.*

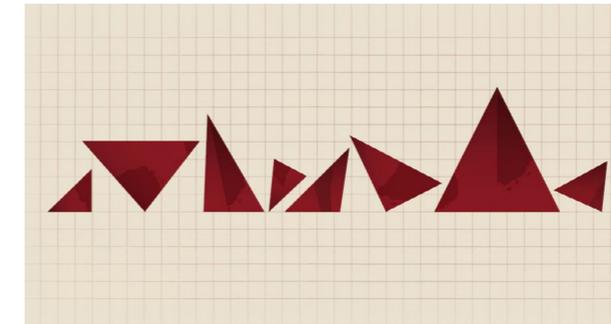


Figura 7: *The Lean Startup method helps teams drive toward a better version of an existing or new Concept. While the end product may vary significantly from the original, there are clear similarities between each iteration because the focus is refinement, not new explorations.*

A mio avviso, però il limite di questa visione è il fatto che si sta considerando un punto di partenza diverso da quello che si ha realmente nel caso di una startup; infatti, se questo approccio può valere all'interno di un'azienda strutturata che vuole immettere sul mercato un nuovo prodotto o servizio e dispone già di una serie di assets e opera in

un certo contesto, è più facile restringere il campo e di fatto partire - come sempre detto - da un problema parzialmente delineato (e da ridefinire, come avviene anche nel Service Design). La difficoltà, infatti, è che nel caso di un founder individuare il problema (e quindi le esigenze degli utenti e così via) su cui lavorare può essere molto complicato: risulta più semplice considerare l'"idea" che ha già avuto (e se non ha già un'"idea" che intende concretizzare difficilmente si trova nella condizione di essere aspirante founder) per fare i passi a ritroso di validazione e cambiare eventualmente strada (Pivot). Pertanto, in realtà è proprio in questo momento che è effettivamente utile utilizzare gli strumenti tratti dal Design Thinking (ed ereditati anche dal Service Design) per generare nuove "idee", da intendersi come nuovi indirizzi di progetto a partire dagli insights emersi dalla validazione dell'"idea", dal momento che ora si dovrebbe aver messo meglio a fuoco su quale problema concentrarsi. Questa per altro è di fatto anche la conclusione a cui

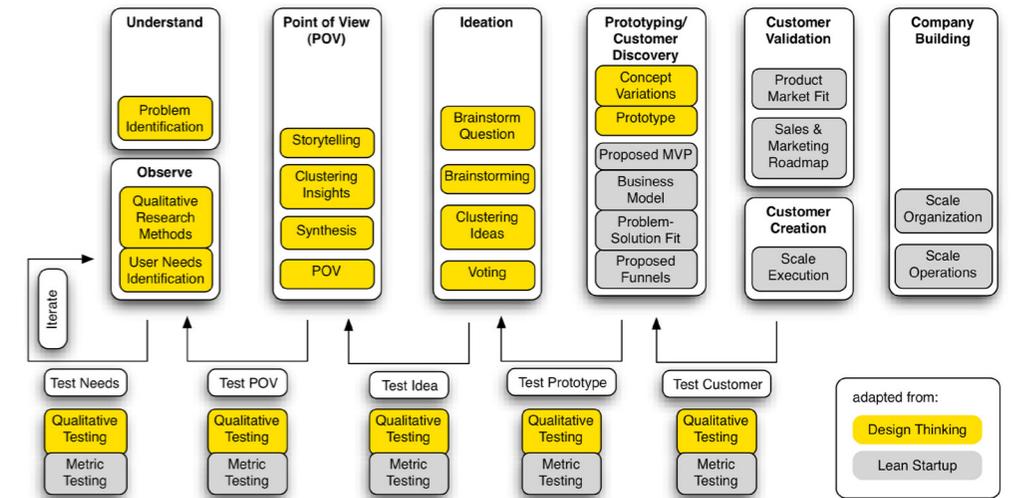
giunge l'autrice, benché nella sua visione dover effettuare un Pivot sia negativo: ciò è comprensibile dalla sua prospettiva, in quanto emerge che scrive in qualità di progettista chiamata a trovare una soluzione efficace a un problema già noto di una corporate, proponendo di applicare il Lean Startup anche in questo contesto. Ad ogni modo, quindi, i primi strumenti che si potrebbe suggerire di utilizzare "al bisogno" nello sviluppo di una startup sono quelli propri della fase di ideazione e scelta del Concept, a partire dal definire in modo attento i *Jobs to be done* degli utenti (anticipando nel caso anche qualche ragionamento in merito al Kano Model) e continuando con brainstorming (di gruppo o ibrido), NUF test e matrice impatto-sforzo; in questo contesto, anche analizzare già le soluzioni dei propri competitor può dare degli spunti utili (e in questo caso suggerirei di considerare quindi anche la SWOT e le Cinque forze di Porter, in relazione anche ai *Jobs* definiti in precedenza).

### Design Thinking e Lean Startup per Mueller e Thoring

Invece, un confronto altrettanto interessante ma più strutturato tra Design Thinking e Lean Startup emerge dal lavoro di Mueller e Thoring (2012), che - dopo un'attenta analisi dei due approcci (che si consiglia di

approfondire se interessati all'argomento in quanto molto acuta) - arrivano a teorizzare un modello ibrido che definiscono Lean Design Thinking. Al di là del risultato raggiunto, è interessante notare in primis come gli autori sottolineino che entrambe le metodologie sono costituite tanto da processi e strumenti definiti, quanto da aspetti taciti, frutto dell'esperienza di chi li mette in pratica (considerando pertanto anche questo come limite del loro lavoro basato principalmente sull'analisi di modelli standard). Inoltre, è interessante notare come all'epoca (nel 2012) non era ancora riscontrabile nella letteratura un'interazione tra esperti dei due approcci: sostengono addirittura che chi si occupa di Lean Startup e chi di Design Thinking utilizza di fatto molti strumenti e metodi simili, ma chiamandoli con nomi diversi; personalmente sono in buona sostanza d'accordo con questa visione e penso che ancora oggi (soprattutto in relazione al Service Design) ci sia questa difficoltà a riconoscere che spesso si stia parlando praticamente della stessa tipologia di attività senza rendersene conto. Naturalmente, ciascuno dei due approcci dà poi maggior peso a un aspetto piuttosto che un altro e alle modalità e approfondimento con cui portare a termine ogni attività, ma in realtà - al netto delle differenze indicate in precedenza - i potenziali punti di contatto sono molti. Ciò che fanno Mueller e Thoring è, pertanto, suggerire come integrare i due

Figura 8:  
Suggested model  
of "lean design  
thinking": Adaption  
and merging of  
promising aspects  
of both innovation  
strategies. (Mueller  
& Thoring, 2012)



approcci in uno unico affinché benefici dei vantaggi di entrambi. In particolare, i punti che mettono in risalto sono:

1. La possibilità di integrare nelle analisi sul target metodi qualitativi (preferiti in generale da Design Thinking e Service Design) e metodi quantitativi (preferiti dal Lean Startup soprattutto nella fase di validazione della soluzione (Ries, 2011), benché si parli di interviste per la validazione del problema (Boceda & D'Amato, 2022));
2. La possibilità di adottare strumenti di sintesi propri del Design per rappresentare i risultati della *User Research* (ad esempio le Personas, a cui personalmente mi sentirei di aggiungere quantomeno User Journey Map e magari Affinity Diagram);
3. La necessità di considerare anche nei

4. La possibilità di iterare prima, sia nel caso del Design Thinking (senza aspettare di arrivare al prototipo, ma già con feedback sia sull'analisi condotta sull'utente, sia dopo la fase di ideazione) che nel caso del Lean Startup (ovvero ammettendo, come già si è suggerito, la possibilità di fare Pivot durante la validazione della coppia cliente-problema e non solo sulla soluzione);

Inoltre, al di là degli strumenti, suggeriscono l'integrazione di intere fasi del processo di Design Thinking con quelle del Lean Startup; il risultato è il già citato Lean Design Thinking, schematizzato come nell'immagine

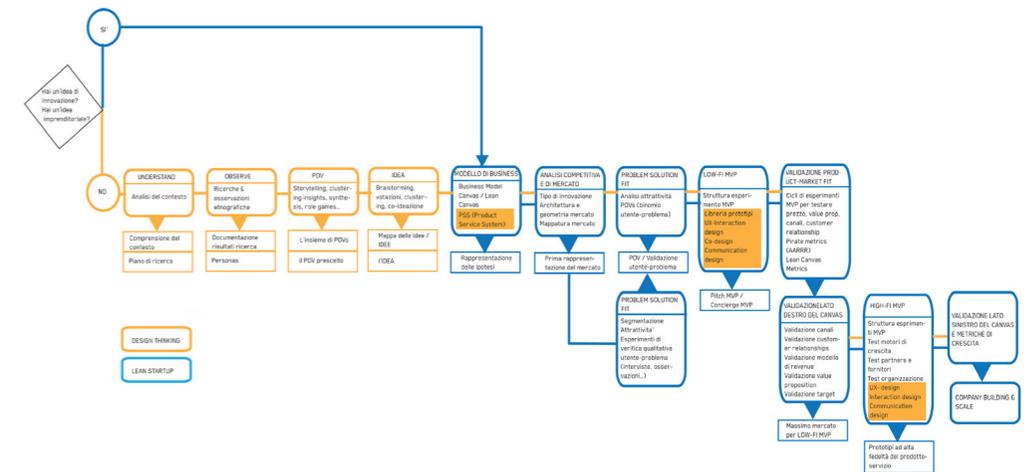
soprastrante (Figura 8). Soffermandosi sugli strumenti (e non sulle fasi) secondo gli autori risulta molto importante utilizzare sia dati qualitativi che quantitativi per le proprie analisi. Personalmente, sono convinto che sia un ottimo suggerimento, e gli strumenti specifici adottati da entrambe le metodologie ritengo possano essere di grande supporto in entrambi i contesti. Ad esempio, tecniche di ricerca primaria utilizzate nel Service Design (e parzialmente ereditate dall'etnografia) come Shadowing, Contextual Observation, Service Safari, istruzioni al sosia e Stories possono essere applicati anche per l'analisi del target e per comprendere la reazione al prodotto/servizio e come esso sia utilizzato nel Lean Startup. Inoltre, viene spesso sottolineato come le indagini qualitative (benché possano sembrare meno oggettive) in realtà permettono una comprensione più autentica del target, in quanto l'utente non viene forzato a rispondere a una richiesta specifica (Aricò, 2015); in questo modo si possono scoprire quindi le ragioni profonde delle scelte (non limitandosi a "cosa" sceglie o "cosa" fa) (Tassi, 2019) e si possono estrarre insights di valore considerevole per indirizzare meglio da subito il progetto (come è successo per esempio a noi nel progetto Climby al momento del Pivot). Al contempo, tecniche di ricerca quantitativa come Smoke Test (con Landing Page e Ads),

A/B test e MVP possono essere molto utili nelle fasi di validazione della soluzione (e in parte già in fase di definizione della direzione progettuale) in molti progetti di Service Design - anche se viene fatto notare che da uno Smoke Test non si possono cogliere informazioni approfondite di contesto (ma, infatti, non è questo lo scopo per cui lo si usa) (The Service Design Network & Grimes, 2019). Precisazione: l'MVP differisce dal prototipo utilizzato in contesti come Design Thinking e Service Design perché esso è a tutti gli effetti un prodotto del tutto funzionante, poco raffinato e con poche features, ma di fatto utilizzabile dall'utente (autonomamente e per il quale talvolta sta già pagando), che può così fornire feedback più precisi sul valore o meno delle caratteristiche presenti, in relazione ai suoi problemi e/o bisogni.

### Design Thinking e Lean Startup per The Doers

Un altro tentativo di integrare Design Thinking e Lean Startup che si può ritrovare in letteratura è quello proposto dallo studio di consulenza The Doers, proprio a partire dall'analisi del Lean Design Thinking (Ameglio et al., 2015). Gli autori, pur apprezzando l'analisi e le considerazioni proposte da Mueller e Thoring, non condividono il risultato raggiunto e propongono, a loro volta, un'altra modalità

Figura 9:  
Mappatura pratica  
di Design Thinking  
e Lean Startup  
(Ameglio et al., 2015)



di integrare i due processi di sviluppo del progetto/startup. La prima critica mossa al precedente modello - e da me condivisa - è che il punto di partenza di un aspirante founder è diverso e deve essere tenuto in considerazione; inoltre, gli autori sottolineano come l'obiettivo del Design Thinking sia trovare la soluzione al problema che scaturisce dalla challenge posta: una volta raggiunto questo obiettivo, il lavoro è finito; al contrario il founder deve anche concretizzare la soluzione trasformandola in una startup, gestirla e farla crescere (come si è già detto). A partire da ciò, gli autori sottolineano che di fatto dal primo test di validazione del problema Lean Startup e Design Thinking "potrebbero procedere allineati, ricavando entrambi beneficio dalla contaminazione reciproca" (Ameglio et al., 2015). Al di là di considerazioni già espresse in precedenza, altri elementi che quindi emergono come potenzialmente complementari sono quelli di co-progettazione tipici del Design

Thinking (e del Service Design) che possono rappresentare un valore aggiunto nel Lean Startup; a questi strumenti, se si considera più specificatamente il Service Design se ne possono aggiungere altri, come si vedrà in seguito. La conclusione a cui giungono gli autori è quindi che il modello Lean Design Thinking sia una "semplificazione forzata e, di fatto, controproducente" e che il vero miglioramento stia "nello scambio, nell'apertura verso strumenti estranei, ma riconosciuti come validi, e nell'adozione di un atteggiamento critico ma curioso". Personalmente questa affermazione mi trova in pieno accordo, ed è proprio con questo spirito che si è tentato fin qui di proporre questo "scambio" e questa integrazione in ciascuna metodologia di strumenti "estranei ma validi" derivati dall'altra. Osservando più attentamente la schematizzazione del processo proposto, però, a mio avviso manca l'esplicitazione della possibilità di fare Pivot: si parla solo di "esperimenti" (sia

su problema che soluzione), ma sarebbe stato utile indicare più esplicitamente con il termine “Pivot” e con opportuna rappresentazione grafica (cioè, frecce di collegamento) la possibilità di iterare e cambiare drasticamente strada qualora i test lo indicassero come necessario; inoltre, nell’ottica di quella “contaminazione” di cui sopra (specialmente se si ammette la possibilità di iterare sul problema, cambiando magari target o focus) sarebbe utile indicare che ci si può avvalere delle tecniche di analisi e ideazione del Design Thinking per “correggere il tiro”.

### Service Design e Lean Startup per Tenny Pinheiro (Livework)

Come anticipato, Tenny Pinheiro con il libro *The Service Startup: Design Thinking gets Lean* (Pinheiro & Stein, 2014) rappresenta forse l’unica eccezione in questo panorama: infatti, egli prova a strutturare un’analisi critica del modello Lean Startup di Ries per proporre un’evoluzione dalla prospettiva del Service Design. Il suo lavoro è certamente interessante - sia in termini di obiettivi che di risultato - tuttavia, a mio avviso, come si vedrà rappresenta una visione parziale e, benché l’intento dichiarato nel libro sia naturalmente un altro, sembra che anche Pinheiro finisca per “tirare acqua al suo mulino”, rivendicando di fatto la “superiorità” del Service Design

rispetto al Lean Startup. Anticipando le conclusioni, in realtà, a mio avviso anche in questo caso vale una critica analoga a quella mossa da The Doers (Ameglio et al., 2015) al lavoro di Mueller e Thoring: viene perso di vista almeno in parte il punto di partenza (peculiare) rappresentato dall’avvio di una startup; inoltre, da un lato vengono trascurati alcuni elementi chiave (derivati dal Customer Development (Blank, 2005)) proponendo il Service Design anche come mezzo per sopperire all’assenza della validazione iniziale; e, dall’altro, non vengono sottolineati degli aspetti a mio avviso importanti del Service Design (relegandolo alla sola progettazione del *journey* dell’utente - e infatti è anche curioso notare come il sottotitolo sia “*Design Thinking gets Lean*”).

Analizzando più nel dettaglio il modello proposto, il primo elemento che differenzia fortemente il modello MVS (*Minimum Valuable Service*) dal Lean Startup è appunto il punto di partenza: Pinheiro sottolinea giustamente come la prospettiva del Service Design apra all’esplorazione di “*infinite possibilities*”, mentre al contrario il Lean Startup porti il team a focalizzarsi sul trovare rapidamente una soluzione. Tuttavia, è proprio questo, a mio avviso, il primo punto critico: le due visioni sono effettivamente in contrapposizione perché il punto di partenza del Designer (sia nel Design Thinking che nel Service Design)

è la “*design challenge*” (come indicato dallo stesso autore) posta dal committente, mentre nel caso dell’avvio di una startup - come già visto - è generalmente molto più facile partire da un’“idea” (un abbozzo di soluzione che implicitamente risponde a un problema) per via dell’infinito numero di potenziali problemi esistenti (Crivello, 2022) a cui provare a far fronte (e pertanto questo è il punto di partenza considerato da Ries). Non considerare questa enorme differenza di prospettiva determina, a mio avviso, una base di partenza poco solida su cui viene costruito tutto il modello proposto, rendendolo difficile da applicare da solo: risulta invece interessante pensarne l’applicazione, come si vedrà, in modo complementare al Lean Startup e in particolare in una fase forse più avanzata dello sviluppo della startup stessa (al contrario di quello che era l’originario intento dell’autore). Infatti, in un certo senso, la visione che emerge dalle parole di Pinheiro sembra far pensare (nei fatti) più a un approccio da consulente che non da founder - per altro egli è stato Mentor all’interno di un acceleratore (e non di un incubatore, differenza a mio avviso rilevante in relazione allo stadio di sviluppo della startup e alle possibili applicazioni del MVS (Pinheiro & Stein, 2014)).

Un altro aspetto che influisce sul suo lavoro è il fatto che consideri il Lean Startup come un modo per validare in maniera iterativa

prodotti del tutto studiati e realizzati “*inside the building*”, paragonando questo approccio agli “*old scientific R&D models*” che accompagnano la visione “*make and sell*”. In questa descrizione, a mio avviso, ci sono due fraintendimenti che determinano le conclusioni dell’autore. Il primo è considerare per l’appunto che lo sviluppo del prodotto avvenga senza alcun confronto con gli utenti (e subito venduto così com’è): al contrario, è molto chiara la posizione di Steve Blank in merito alla necessità di validare la coppia cliente-problema prima di iniziare a realizzare qualunque tipo di test (come Smoke Test e MVP) (Blank & Dorf, 2012); naturalmente, in tal senso l’approccio del Lean Startup non è strutturato e approfondito come quello del Service Design, ma è un errore partire con questo preconcetto. Il secondo fraintendimento è su come si sviluppi il processo di *build-measure-learn*: viene paragonato a processi di R&D “vecchio stampo”, molto dispendiosi in termini di tempo e risorse economiche, che è evidente siano invece molto distanti dalla definizione stessa di “lean”; nuovamente, questa interpretazione parzialmente errata determina a mio avviso delle successive considerazioni e proposte che rendono il modello MVS poco centrato e applicabile alle prime fasi di passaggio da “idea” a startup.

Premesso tutto ciò, il punto di partenza del modello MVS è quindi l’MVP, non essendo

tenuto in conto tutto ciò che lo precede (né validazione cliente-problema, né validazione iniziale della soluzione con Smoke Test) e facendo coincidere - di fatto - l'approccio Lean Startup con l'MVP stesso. Inoltre, l'MVP viene in un certo senso considerato come un "prototipo avanzato", mentre dovrebbe esserci una netta differenza tra i due elementi: l'MVP, a differenza del prototipo, presenta delle funzionalità del tutto sfruttabili dall'utente, permettendogli di ottenere un reale valore dal suo utilizzo, cosa che col prototipo non è generalmente possibile (focalizzandosi su aspetto e modalità d'uso (Boschetti, 2021)); inoltre, in virtù di ciò, l'MVP può essere anche venduto. Ad esempio, se il servizio prevede come Touchpoint chiave un'applicazione, il suo prototipo potrebbe essere un mockup (più o meno completo e dettagliato, tanto nei flussi quanto nella UI), mentre l'MVP potrebbe essere una web app che non assomiglia per nulla a quello che sarà l'app finale, ma permette di svolgere almeno la principale funzione che avrà l'app, portando un beneficio tangibile all'utente. È evidente che un utente non sarà mai disposto a pagare per "un'app finta" (prototipo), mentre potrebbe essere disposto a pagare per una "pagina web" (MVP) che gli risolve un problema che - in quanto *early adopter* di quel futuro servizio - avverte come particolarmente frustrante. Si precisa che, anche se l'obiettivo iniziale dell'MVP non è necessariamente

creare revenue, ma validare quanto il prodotto-servizio incontri realmente le necessità dei primi potenziali utenti e raccogliere feedback, ci sono dei casi in cui esso diventa utile anche per supportare la startup in fase di *Bootstrapping* con qualche ricavo: nessun prototipo potrebbe assolvere alla stessa funzione e se la startup ha risorse economiche molto limitate questo potrebbe essere un problema; come si è anticipato e si spiegherà meglio in seguito, a mio avviso l'MVS potrebbe essere considerato maggiormente in uno stadio di sviluppo più avanzato della startup per migliorare il prodotto-servizio, piuttosto che durante il suo primissimo avvio. Nuovamente, queste considerazioni di Pinheiro fanno pensare più a un approccio di agenzia di consulenza di Design che lavora con un'azienda solida, piuttosto che al contesto di una nascente startup. Infatti, un altro elemento su cui incentra il suo confronto per proporre l'evoluzione dell'MVP, è il valore innegabile della progettazione di tutto il *journey* dell'utente (intendendo in tal caso l'intera Customer Experience), focalizzando quindi la sua attenzione su aspetti di dettaglio che caratterizzano l'intera esperienza del futuro potenziale utente. Anche in questo caso, a mio avviso, sorge un problema: in un certo senso, questo rientra molto più nel "*perfect*" che nel "*done*" (Sandberg, 2013) ed è un aspetto cruciale, ma di cui preoccuparsi solo dopo la validazione del core della soluzione.

Infatti, l'assunzione da cui prende avvio il ragionamento dell'autore è che con un MVP che non presenta una buona CX si rischia di ottenere dei risultati del test negativi e abbandonare la soluzione che sarebbe invece magari potuta essere valida: il punto però è inizialmente un altro, ossia usare l'MVP per testare una singola e specifica funzione che risolva lo specifico problema maggiormente sentito; se quel problema viene risolto davvero il feedback degli *early adopters* sarà positivo per quanto l'MVP sia ora di "bassa qualità" perché intercetta un loro bisogno a cui fino a quel momento non esisteva risposta. Il fatto di accompagnare in modo perfetto l'utente durante tutto il suo *journey* è ovviamente sempre più centrale per il successo di un prodotto (specialmente se vi sono dei validi competitors), ma verrà sempre dopo questo primo step e l'assenza di cura di questo aspetto non determinerà un giudizio negativo dell'MVP da parte di chi avverte quel problema (o meglio, se un certo target lo giudicherà positivamente mentre un altro negativamente, significherà che il secondo semplicemente non fa parte degli *early adopters*). Un esempio che viene spesso proposto (Startup Geeks, 2022d) per chiarire il concetto è che l'MVP di un'auto non è una ruota o il pianale o la carrozzeria (tutti elementi dell'auto, ma nessuno dei quali permette all'utente di spostarsi da un punto a un altro), ma potrebbe esserlo uno skateboard perché effettivamente risolve

(anche se in maniera parziale e ridotta) il problema: è vero che l'esperienza è totalmente diversa (e il beneficio dell'auto è molto maggiore), ma se non esisteva fino a quel momento nessun tipo di mezzo di trasporto su ruota e l'utente deve spostarsi più velocemente e con meno fatica, sicuramente non darà un feedback del tutto negativo sullo skateboard, ma piuttosto darà degli spunti per farlo evolvere in una bicicletta, e poi in una moto e infine nell'auto (risolvendo il problema in modo sempre migliore). Probabilmente, con maggior impiego di risorse e tempo, sarebbe stato possibile progettare da subito una variante dello skateboard che offrisse un'esperienza migliore (ad esempio, sarebbe potuto essere un monopattino con una struttura di copertura per la pioggia), ma questo non avrebbe aggiunto nulla a ciò che si stava cercando di validare (causando invece un dispendio di energie, tempo e risorse per una fase transitoria): un mezzo con delle ruote è in grado di far spostare più rapidamente l'utente che ne trae quindi un beneficio subito tangibile. In realtà, a mio avviso, ogni ottimizzazione in termini di UX (se si considerano principalmente i singoli prodotti) e CX (se si considera una visione più da Service Design) può andare di pari passo allo sviluppo di una versione dell'MVP, a patto che vi siano le condizioni per farlo (tempo, risorse economiche e vero valore aggiunto portato all'utente) e che vi sia un livello di

sicurezza tale da non far pensare a dover modificare presto radicalmente l'MVP (quindi, banalmente, ciò non è applicabile al primo MVP che sarà caratterizzato dal maggior grado di incertezza e quindi dovrà avere il costo più basso possibile, mentre la CX è un costo aggiuntivo secondario in questo caso). Inoltre, il modello dell'MVS pone l'accento sul concetto di servizio "Valuable", in contrapposizione a quello di (prodotto) "Viable" dell'MVP, sottolineando che esso dovrebbe dare priorità al "portare valore" rispetto all'essere realizzabile da parte della startup: per quanto detto fin qui, si ritiene però che sia evidente che l'MVP porti un valore all'utente (è un aspetto ovvio, dato per sottinteso e implicito nel fatto che possa essere persino venduto). Nuovamente, il problema sta nell'interpretazione dell'approccio Lean Startup: non essendo presa molto in considerazione da Pinheiro tutta la parte di validazione iniziale (pensando che venga proposto di passare direttamente da "idea" a MVP), può sembrare che sia trascurata la comprensione del bisogno reale dell'utente, aspetto invece centrale nelle prime fasi; come detto, si può certamente sostenere (a ragione) che l'approccio del Service Design porti a una migliore comprensione di ciò e che sia utile quindi trarre da esso strumenti, tecniche e metodi specifici di indagine, ma sarebbe un errore non considerare del tutto l'esistenza delle fasi di *Customer Discovery* e *Validation*.

Inoltre, in realtà, alle teorie di Blank e Ries sono seguiti ulteriori sviluppi in ottica Lean, tra cui il Javelin Method (Lean Startup Machine et al., 2014) (di cui si è già parlato), proposto nel marzo 2014 (poco prima dell'uscita del libro *The Service Startup*): un ottimo framework per condurre le prime analisi di validazione (probabilmente più dell'MVS considerando le precisazioni fatte sul punto di partenza), che rappresenta l'evoluzione della Validation Board (Lean Startup Machine, 2012) (presentata sempre dai medesimi autori nel 2012); si ritiene quindi che sia un peccato che l'autore non abbia preso in considerazione questi aspetti chiave nella definizione del modello MVS, in quanto certamente ne avrebbe beneficiato, nell'ottica magari di risultare più complementare e meno sostitutivo degli altri modelli esistenti. In particolare, si ritiene interessante provare ad applicare l'MVS - molto focalizzato sull'analisi dettagliata del target e dello User Journey (tant'è che la prima fase, definita "*Humanize::Projection*" è nettamente più approfondita nel libro rispetto alle altre tre, alle quali è dedicato complessivamente quasi lo stesso spazio della prima) - dopo le prime fasi di validazione tramite MVP, per migliorare per l'appunto tutta la CX di un servizio da costruire intorno a quella soluzione grezza apprezzata dagli utenti in forma di MVP; quindi, potrebbe essere applicato nella fase Seed (in merito alla quale si esprimeranno

ulteriori considerazioni a conclusione della Tesi). Infatti, oltre agli aspetti di esplorazione di "infinite possibilità" e di ricerca etnografica già citati (che appaiono davvero poco "lean"), il modello si focalizza sull'utilizzare workshop di co-design e prototipazione per migliorare l'esperienza utente, il che è sicuramente un valore aggiunto che non viene mai considerato dall'approccio Lean Startup e che - come detto - risulta probabilmente vincente per offrire la migliore esperienza possibile che non è scontato sia possibile compiere nelle prime fasi (mentre spesso è più facile che siano organizzati insieme a un cliente strutturato, come gli esempi che infatti riporta). A proposito dei workshop di co-design, inoltre, ritengo siano opportune due precisazioni. La prima è che - considerando nuovamente il punto di partenza dell'avvio di una startup - la generazione dell'"idea" iniziale è il "punto 0" che dà avvio a tutto il processo successivo, il che significa che in quel momento non ci può essere un workshop di co-design: al massimo, potrebbe esserci dopo che è stata validata la coppia cliente-problema (e dopo aver eventualmente approfondito la *User Research*), qualora non dia esito positivo la validazione della soluzione con Smoke Test (o si decida di non considerare del tutto l'"idea" di partenza, accantonandola) e serva quindi sviluppare una nuova direzione di progetto. La seconda precisazione è che - considerando le condizioni in cui prende

avvio il processo di startup - probabilmente sarebbe spesso difficile riuscire a organizzare efficacemente un workshop di co-design, banalmente perché non sarebbe facile ottenere (autonomamente e senza investire risorse eccessive) la disponibilità dei potenziali utenti per delle sessioni collaborative di diverse ore; onestamente, risulta già complicato riuscire in molti casi ottenere la disponibilità per condurre delle interviste approfondite se non vi è uno sponsor autorevole di supporto, quindi si ritiene improbabile che vi sia davvero la possibilità di condurre veri workshop di co-design - e al contempo sarebbe poco produttivo non tenere in conto questo problema e impiegare troppe risorse e tempo in questo tentativo probabilmente fallimentare. Pertanto, a mio avviso, conviene in questi casi considerare i workshop di co-design solo nelle successive fasi di miglioramento dell'esperienza, in quanto a quel punto (anche grazie all'MVP) si avrà una possibilità più concreta di interfacciarsi efficacemente con i primi *early adopters* e si avranno più chance di ricevere la loro disponibilità a partecipare al workshop anche per via della soddisfazione e della gratitudine da essi provati per aver avuto finalmente una iniziale soluzione al loro problema, soluzione che saranno felici a quel punto di contribuire a migliorare (anche nel loro interesse). Quindi, nelle precedenti fasi, a mio avviso è più realistico iniziare a progettare la soluzione

a partire dagli insights emersi dalla *User Research* per arrivare alla soluzione (Concept) da validare prima con Smoke Test e successivamente in modo più specifico con l'MVP; a mio avviso, questo ragionamento vale, in buona sostanza, tanto per i workshop di co-design iniziali, quanto per le pratiche di prototipazione in fasi iniziali dal momento che il problema della disponibilità degli utenti alla partecipazione a questo tipo di sessioni è comune a entrambi i casi.

Infine, ci sono ancora altri tre aspetti dell'MVS che, a mio avviso possono, lasciare perplessi. Il primo è che tutto il processo fino a questo momento non prevede vere iterazioni: sono previsti ricerca e co-design (con tutti i limiti citati), ma di fatto si tratta di un percorso per lo più lineare (e incrementale) che dovrebbe condurre alla fase di "Build" - non spiegata nel dettaglio, forse corrispondente alla realizzazione del primo prodotto per l'effettivo test pilota nel mercato (in parte assimilabile a un MVP); il Pivot fino a questo momento è esplicitamente non previsto e sarà possibile solo dopo le fasi di "Build" e "Learn" perché il punto di partenza dell'autore è sempre dalla prospettiva del Designer-consulente e non del founder, risultando però a mio avviso poco realmente applicabile per le ragioni già esposte. Il secondo aspetto, invece riguarda un elemento chiave per ogni startup: il business model (si vedano le definizioni di startup

fornite nell'apposito capitolo per capirne l'importanza); fino a questo momento, infatti, sono stati teoricamente compiuti molti passi in avanti nella definizione del target, del problema e della soluzione (fino a considerare quasi l'intera CX), ma non si è mai riflettuto a fondo sul modello di business che potrebbe sorreggere la startup mentre esso è il "vero prodotto" della startup (Maurya, 2011b). L'unico accenno che viene fatto (nell'ultimo step) è all'esistenza del Business Model Canvas (e non del Lean Canvas, che come già visto è più adatto in questi contesti (Maurya, 2011b)), affermando che "se si vuole lo si può usare per definire un business plan formale": ritengo sia assai discutibile sia relegare questo argomento a un semplice accenno come si trattasse di un aspetto secondario, sia parlare del "business model" come fosse la stessa cosa di un "business plan"; per una startup, un approccio di questo tipo sarebbe con ogni probabilità deleterio. In conclusione, invece, l'ultimo aspetto che a mio avviso lascia perplessi, è il fatto che sia stato dedicato tanto spazio al valore del Service Design in relazione alla ricerca utente, al Concept e alla progettazione della CX, trascurando però al contempo uno degli aspetti forse peculiari e distintivi della disciplina stessa: la progettazione effettiva del servizio, che non si limita a CX e front-stage, ma riguarda anche come dovrebbe essere efficacemente organizzato, gestito ed erogato il servizio (da

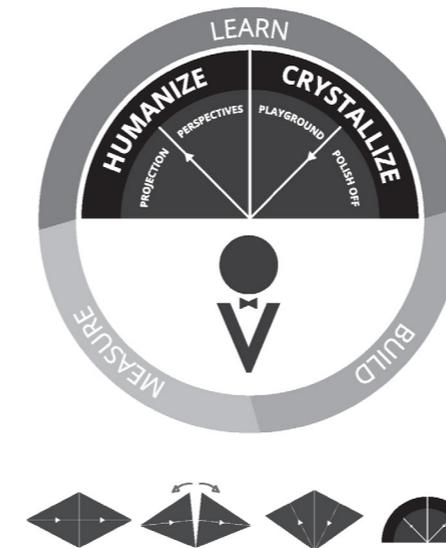


Figura 10:  
The MVS  
(Minimum  
Valuable  
Service)  
Clock  
(Pinheiro &  
Stein, 2014)

parte della startup, in questo caso) affinché sia possibile garantire quella Customer Experience e offrire quel vero valore unico all'utente. Questo è ciò che permette di fare la differenza, e la consapevolezza in relazione a ciò e agli strumenti per farlo, a mio avviso, sarebbero uno dei contributi maggiori che dovrebbe portare il Service Design in una startup nascente.

### Service Design e Lean Startup: considerazioni personali

Considerando quanto illustrato fino a questo momento, spostandosi quindi dal Design Thinking al Service Design, come si è visto, è possibile prendere in considerazione la progettazione nel dettaglio della Customer Experience (e quindi l'interazione dell'utente con tutti i Touchpoints in

quello che dovrebbe essere un flusso di esperienza continuo e senza frizione), ma è altrettanto importante considerare la gestione front e back-stage del servizio, l'esperienza degli impiegati e l'interazione degli stakeholders, fino a toccare aspetti di sostenibilità economica. Pertanto, si ritiene che gli strumenti utilizzati per questi aspetti del progetto possono essere utili anche nel contesto dell'avvio di una startup, e in particolare, possono aiutare il founder non solo a strutturare meglio la sua Value Proposition (come sostenuto da diverse fonti (Tassi, 2019; Korper et al., 2020)), ma anche a progettare per l'appunto in modo più coerente e valido la Customer Experience (Turner, 2019; Pinheiro & Stein, 2014), tenendo uno sguardo più sistemico e olistico (The Service Design Network & Grimes, 2019; Pinheiro & Stein, 2014). Inoltre, viceversa, alcuni aspetti del Lean Startup

possono essere di supporto per approfondire gli aspetti di business model e sostenibilità economica del progetto.

Andando con ordine, gli ulteriori strumenti che a mio avviso potrebbe essere utile portare nel Lean Startup dal Service Design sono quelli per:

1. Mappatura di contesto e processi
  - a. Personas (qualora non già utilizzate): teoricamente non sono previste e sembra raro che vengano davvero usate (The Service Design Network & Grimes, 2019); benché in realtà spesso criticate dagli stessi Service Designer (perché rischiano di generare stereotipi e sono ormai “superate”), per chi non si è mai avvicinato a questo tipo di attività può essere di aiuto questo framework per iniziare a comprendere i profili dei propri potenziali utenti;
  - b. Stakeholder Map: da utilizzare man mano per comprendere meglio l'ecosistema di attori in cui ci si sta inserendo, comprenderne le relazioni, potenziali partner e “detrattori” (cioè coloro i cui interessi sono in conflitto col servizio, anche senza essere competitor diretti); possono essere di supporto le rappresentazioni a matrice potere-interesse e a cerchi concentrici per rilevanza (primari, diretti e

indiretti);

- c. User Journey Map / Experience Map (con particolare riferimento al *5E Experience Design Model*): è la mappatura di un percorso dell'utente attraverso il servizio, utile per comprendere (in relazione a situazioni già esistenti) e progettare (in relazione al nuovo servizio) come l'utente scopre (*Excitement*), sceglie (*Entry*), utilizza (*Engagement*) ed esce (*Exit*) dal servizio e come continua la sua relazione con esso dopo (*Extension*); viene mostrato come l'utente interagisce con i Touchpoints del servizio e quali sono i principali pain points e i fattori positivi dell'esperienza; a seconda dei casi, si può mappare un singolo *journey* specifico (costruendo eventualmente tante mappe quanti sono i possibili *journey*) oppure rappresentare più alternative che l'utente ha a disposizione in una singola mappa: generalmente si preferisce la prima opzione;
- d. System Map: funzionale a dare un'overview delle interazioni di stakeholders, gestori e utenti e dei flussi generali del servizio (sia in termini di azioni che di informazioni e denaro, a seconda dei casi);
- e. Service Blueprint (ed eventualmente Service Guidelines (Aricò, 2015)): mappa di funzionamento di tutto il

servizio, molto più articolata e precisa di una Journey Map perché non mostra solo le azioni di un singolo utente e i Touchpoints necessari, ma anche le operazioni svolte dagli impiegati (e/o dalla tecnologia - azioni front-stage) con cui l'utente interagisce e tutte quelle che invece l'utente non vede (azioni di back-stage e processi di supporto) ma che sono fondamentali affinché egli possa ottenere l'output desiderato; inoltre, devono essere previste tutte le possibili opzioni che l'utente può scegliere di compiere e i relativi sviluppi front-stage e back-stage; questa mappatura permette di comprendere esattamente come dovrebbe funzionare il servizio, prevedere tutto ciò di cui c'è bisogno per erogarlo e assicurarsi che l'utente (o meglio, gli utenti) possa portare a termine senza frizioni le operazioni che si aspetta di poter compiere;

2. Rappresentazione e storytelling dell'esperienza
  - a. Service Map: descrive in pochi passaggi (di solito dai 3 ai 5) il funzionamento del servizio in modo estremamente semplice e chiaro (con il supporto di immagini, illustrazioni o icone e poche frasi concise abbinate a un titolo esplicativo) - di fatto, è il “come funziona” che si suggerisce di

inserire nelle Landing Page usate per lo Smoke Test nel Lean Startup, anche se non gli si attribuisce questo nome;

- b. Storyboard: rappresentazione passo passo (con illustrazioni o immagini corredate da testo) ma sintetica di come si dovrebbe svolgere l'esperienza di un utente attraverso il servizio; è una tecnica utile già in fase di definizione del Concept (ossia dell'“idea” di servizio) per prefigurarsi come potrebbe funzionare e portare beneficio all'utente;
- c. User Story: racconto testuale molto dettagliato della storia di un possibile utente che deve affrontare il problema che si vuole risolvere e di come il servizio lo aiuti a portare a termine efficacemente il suo *Job* rendendolo entusiasta per l'esperienza vissuta; viene posta particolare attenzione anche agli aspetti emotivi e a come l'utente si stente durante il *journey*;
- d. Future Scenarios: è il passo successivo alla User Story (da cui può aver origine) ed è costituito dal racconto - realizzato sotto forma di fumetto, spesso accompagnato da una narrazione orale - della storia dell'utente che riscontra il problema e lo risolve grazie al servizio, sottolineando tutti gli aspetti che rendono memorabile la sua intera Customer Experience; l'obiettivo è quello di fare prefigurare

molto bene agli interlocutori quale sia lo scenario futuro che effettivamente l'utente potrà vivere, farli immedesimare ed empatizzare con lui e col contesto per mostrare quanto sia valido il servizio e ben progettata l'esperienza nel suo complesso, fluida e piacevole attraverso tutte le fasi e i Touchpoints previsti.

Oltre a ciò, come si è già accennato, anche i workshop di co-design e co-creation possono essere uno spunto utile per i founders, che potrebbero così velocizzare l'apprendimento e lo sviluppo di un prodotto già più valido per l'utente riducendo il numero di test e iterazioni prima di raggiungere un livello adeguato di soddisfazione degli utenti stessi (The Service Design Network & Grimes, 2019; Bocken, 2017).

Per quanto riguarda invece ciò che il Service Design può trarre dal Lean Startup (e più in generale dal "mondo startup"), ritengo che gli aspetti principali siano legati all'attenzione alla definizione del business model - e a tal proposito si suggerisce di considerare, oltre al Business Model Canvas, anche il Lean Canvas per le ragioni precedentemente illustrate. Infatti, nel caso del Service Design, spesso questo aspetto è lievemente trascurato risultando secondario (se non demandato ad altre figure, come il Business Designer (Aricò, 2015)). Al contrario, a mio avviso,

per progettare un servizio che sia davvero efficace e realizzabile e che non resti solo sulla carta (problema che è o era presente anche in studi come Livework (Aricò, 2015)) è fondamentale che questo aspetto sia trattato fin dalle prime fasi con la stessa importanza della Customer Experience - diversamente, si rischia di progettare una perfetta *Experience* che però nessun *Customer* si troverà mai a vivere davvero (Aricò, 2015; Tassi, 2019). In un certo senso, per le similitudini che ci possono essere - nel caso della progettazione di un nuovo servizio - con l'avvio di una startup, potrebbe valere anche in questo contesto la massima di Maurya "*Your business model is the product*" (2011b). A tal proposito, un suggerimento che nasce proprio dal mondo startup, è di porre molta attenzione al Revenue Model, e di non considerare solo una linea di ricavi, ma prevedere fin da subito una diversificazione (benché magari non siano attivabili tutte le linee di ricavo se non dopo un certo lasso di tempo).

Spingendosi oltre, il Service Design dovrebbe avere un occhio di riguardo in più anche per gli aspetti prettamente economici: senza arrivare magari a stendere un vero Financial Plan (con tutti i costi nel dettaglio e le proiezioni per i primi 3 anni), sarebbe opportuno che si tentasse di introdurre una versione semplificata per iniziare a comprendere in primis la fattibilità di quanto si sta progettando, e in secundis mostrare

al committente il valore del progetto e il ritorno che questo potenzialmente porterà se opportunamente realizzato e gestito, anche nell'ottica di favorire l'investimento iniziale per il suo avvio (Tassi, 2019).

Un altro aspetto che il Service Design dovrebbe, a mio avviso, provare a considerare è l'introduzione di strumenti tratti dalla validazione della soluzione in ambito Lean Startup. In particolare, lo Smoke Test può rappresentare un utile strumento anche per testare la validità di un nuovo servizio (se non strettamente legato ad un territorio definito, e quindi non replicabile in modo identico su larga scala, aspetto che renderebbe difficile condurre il test stesso). Inoltre, il concetto di MVP può essere estremamente interessante anche nel contesto della progettazione di un nuovo servizio per testare Touchpoints specifici o anche una parte della CX (o quantomeno l'integrazione di diversi Touchpoints). In generale, introdurre strumenti di testing di questo genere, a mio avviso, può giovare al Service Design (anche per avviare dialoghi più proficui coi committenti in relazione alla concretizzazione del servizio sviluppato ed al suo potenziale e reale valore, quantificabile anche in termini economici, come si è già accennato) e ottenere quindi dati quantitativi (oltreché qualitativi) non può che essere un aspetto positivo (Mueller & Thoring, 2012; Ameglio et al., 2015).

Infine, altri elementi che sarebbe utile riprendere dal contesto di avvio di una startup sono derivati dal Business Plan: in particolare, definire anche un'ipotesi di massima di *Roadmap* e di *Go-to-Market Strategy* permetterebbe al committente di percepire come molto più tangibile e concreto il progetto (aspetto che risulta non trascurabile se si ricorda che probabilmente egli ci deve investire direttamente per svilupparlo, al pari di un investitore che scommette parte del proprio capitale su una startup nascente).

Concludendo, a mio avviso, su tutti questi temi potrebbe mancare ancora un po' di consapevolezza nel mondo del Service Design, la qual cosa potrebbe essere alla base di incomprensioni con le aziende e difficoltà nel concretizzare i progetti.

## 03.5 COSA SAREBBE UTILE SAPERE PRIMA DEL PERCORSO DI INCUBAZIONE

### Introduzione

In questo breve capitolo, si proverà a fornire delle informazioni utili su come affrontare un percorso di incubazione, sulla base della personale recedente esperienza. Pertanto, quanto qui riportato, non è frutto di una *literature review*, ma solo di ciò che si è appreso direttamente sul campo, sia in relazione all'esperienza del progetto Climby, sia in relazione a testimonianze di altri founders. Non si ha quindi la pretesa di produrre un contenuto universalmente valido (anche perché sarebbe difficile, dal momento che come accennato i programmi di incubazione possono differire molto tra loro), ma semplicemente di fornire una base di partenza a chi si appropria per la prima volta a un contesto di questo genere. Ritengo, infatti, che benché non ci sia uno standard, sarebbe utile conoscere alcuni aspetti prima della partecipazione per poter arrivare più preparati, sia nell'ottica di avere più chance di essere ammessi, sia per poter sfruttare meglio le opportunità offerte dal programma stesso essendo più consapevoli di quello che ci si può aspettare. In buona sostanza, sono informazioni di cui personalmente ero solo parzialmente consapevole e che avrei voluto conoscere. A tal proposito, come provocazione, si potrebbe pensare anche una forma di "affiancamento" al futuro founder (specialmente se non ha alcuna competenza affine a quelle richieste nei processi di

Lean Startup e se non ha ancora un co-founder, che come sarà spiegato in seguito a mio avviso risulta spesso fondamentale): una figura che intervenga già prima del programma di incubazione (in quella che potrebbe configurarsi come sorta di "pre-incubazione") e che continui ad assisterlo durante le prime fasi di validazione, ma non a livello "consulenziale" come un Mentor, quanto piuttosto a livello quasi operativo come un co-founder (anzi, un "pre-founder" o un "pre-cofounder" o un "co-pilot"), fornendogli reale supporto fino a quando non sarà pienamente in grado di proseguire autonomamente (magari insieme a dei veri e propri co-founders).

Infine, in questo modo si anticipano dei concetti che saranno ripresi nel capitolo successivo, volto a fornire delle informazioni che, a mio avviso, potranno essere uno spunto di riflessione per la scelta (autonoma) dell'incubatore a cui affidarsi.

### Informazioni per una candidatura efficace

#### Introduzione

La partecipazione a pressoché qualunque programma di incubazione è su selezione,

quindi c'è la possibilità di non essere ammessi. Tralasciando parametri legati ad aspetti più specifici di ciascun incubatore (si intende, ad esempio, l'eventualità che sia più facile entrare in un incubatore universitario per uno studente della medesima università), di seguito saranno messi in evidenza alcuni punti chiave che personalmente ritengo siano (o dovrebbero essere) tenuti particolarmente in conto in fase di selezione.

#### Team

Al giorno 0 (e per diverso tempo a seguire in realtà), il valore della startup è per il 99% dato da quello del team. In realtà, ormai è un argomento abbastanza noto per chi è già stato in contatto con contesti di questo genere, ma spesso è ancora sottovalutato da chi si avvicina a un percorso di incubazione, per questo si ritiene importante sottolinearlo. L'"idea" non vale nulla, letteralmente: si approfondirà meglio l'argomento in seguito, ma è bene iniziare a entrare nell'ottica che ciò che conta non è l'"idea", ma l'*Execution* (e per altro, avendo precedentemente parlato di validazione e di Pivot non dovrebbe sorprendere che l'"idea" è solo un punto di inizio, ma difficilmente resterà tale fino al punto di arrivo) - ed "*Execution*", in buona parte significa proprio "team". Premesso, ciò, gli aspetti che fundamentalmente ritengo siano essenziali da mettere in evidenza in

fase di candidatura in relazione al team sono i seguenti.

#### Founder-Market Fit

La relazione founder-idea - o meglio, founder-mercato, ossia il "*Founder-Market Fit*" (Arrington, 2011), che onestamente (probabilmente per mia ignoranza) non conoscevo in questi termini precisi - ho visto in più occasioni grazie a questa esperienza (e altre precedenti) essere un punto chiave nel favorire il successo di un progetto di startup; pertanto ritengo sia utile da evidenziare in fase di candidatura. In pratica, il concetto chiave che deve emergere è quanto (auspicabilmente) l'aspirante founder sia già inserito nel contesto a cui appartiene l'"idea" che vuole sviluppare. Infatti, sono diversi e cruciali gli aspetti che possono favorire questo tipo di founder, ad esempio: conosce direttamente come funziona il settore, conosce gli utenti e le loro sfaccettature, è in grado di comprendere meglio le esigenze dei vari stakeholder (posto che come si è visto la validazione è comunque fondamentale e può riservare sorprese), è in grado di individuare più facilmente come cambiare strada se l'"idea" iniziale non è quella giusta, dispone già di relazioni consolidate nel settore (il network è un altro aspetto fondamentale), ha già una reputazione nel settore e risulta più credibile agli occhi di potenziali clienti, partner e investitori. Infine, molto spesso

l'“idea” di questo founder andrà incontro a un problema che egli vive personalmente e sarà più motivato quindi a portare avanti il progetto nonostante le difficoltà perché direttamente legato ai suoi interessi e/o al suo lavoro attuale.

### Competenze del founding team

Come detto, l'*Execution* in larghissima misura dipende dal team, soprattutto nelle prime fasi che sono quelle cruciali; pertanto, mostrare che il team è composto da persone con competenze complementari (e utili allo svolgimento di questo percorso e dell'avvio della startup) sicuramente è un valore aggiunto. Oltre alla relazione con il mercato (di cui al punto precedente), gli elementi da tenere in considerazione sono a mio avviso due: competenze tecniche legate alla tecnologia alla base dell'“idea” (soprattutto qualora si tratti di un progetto tech questo è un aspetto fondamentale) e competenze legate agli altri ambiti che permettono lo sviluppo effettivo della startup (come competenze economiche di base, di marketing, di analisi e ricerca, di gestione, di design e così via). In realtà, se il primo tipo di competenze è sostanzialmente un *must-have* in caso di progetti *deep-tech*, il secondo si potrebbe definire un *nice-to-have* comunque molto utile, perché la startup non coincide con la sua tecnologia/innovazione e per quanto il percorso di incubazione

dovrebbe fornire molte basi di formazione su tutti gli aspetti legati al suo avvio, personalmente ritengo sia più semplice se si ha già un background affine a questi temi comprendere e mettere in pratica in modo più efficace tutto ciò che viene proposto. Allo stesso modo, inoltre, anche a percorso concluso le competenze pregresse del team sarebbe di aiuto che fossero utili per continuare a sviluppare e gestire la startup. Infine, non è sempre richiesto, ma essere almeno in 2 nel team può essere di aiuto (personalmente ritengo sia una cosa positiva, ma è un argomento che sarà trattato meglio più avanti).

### Network

La propria rete di conoscenze personali è fondamentale per lo sviluppo della startup, quindi anche se magari solo parzialmente sfruttata durante il percorso di incubazione, essa rappresenterà un valore enorme alla sua conclusione. In questo caso, per network non si intende solo quello direttamente legato al contesto del progetto (che è fondamentale e direttamente collegato al “*Founder-Market Fit*”), ma anche quello composto da tutte quelle figure che potranno supportare a vario titolo l'avvio del progetto dopo il percorso. Per esempio, disporre della conoscenza di professionisti di vari settori (come avvocati, notai, studi di marketing, consulenti, influencer e così via) coi quali magari si ha

persino un rapporto di amicizia potrebbe essere un asset molto utile: tra loro si potrebbero trovare i futuri partner, investitori “fools” (con riferimento alle 3F), collaboratori o persino co-founders; in generale, il network è quella rete di salvataggio, quel cuscinetto di sicurezza che può risultare fondamentale quando si ha bisogno di un aiuto per crescere o si è in difficoltà.

### Tempo

Il tempo è l'unica risorsa che non puoi comprare, non puoi creare e non puoi immagazzinare” (Boceda et al., 2021); il tempo è un fattore cruciale tanto per poter avviare la startup, quanto per poter svolgere efficacemente il percorso: ci sono casi in cui la disponibilità richiesta è addirittura full-time per tutta la sua durata. Ad ogni modo, in generale - anche se si sta lavorando/ studiando - dimostrare di non poter trovare sufficiente tempo è un fattore penalizzante e dimostra poco *commitment* verso il progetto e minori possibilità di concretizzarlo. Naturalmente, si deve essere trasparenti sulla propria situazione, ma dimostrare (e mettere in conto) di poter sacrificare altre attività in favore di questa (come tempo libero, weekend, ferie, serate/nottate e così via).

Tutti questi aspetti legati al team danno maggior sicurezza sul fatto che non solo si sarà in grado di affrontare efficacemente il

programma di incubazione, ma si avranno maggiori chance di portare avanti il progetto di startup a percorso concluso. E ritengo che questo sia rilevante per due motivi: da un lato una startup che ha successo diventa un biglietto da visita interessante per l'incubatore; dall'altro, se la *Mission* dell'incubatore è di generare più startup di valore che portino un impatto sulla società allora è più funzionale per l'incubatore stesso puntare su quelle che sembrano più promettenti e che hanno maggior probabilità di portare quell'impatto (per non investire “a vuoto” tempo e risorse su progetti che non sembrano troppo promettenti sotto questo aspetto).

Infine, non è detto che succeda sempre, ma talvolta è richiesto il link al profilo LinkedIn, quindi prima di inviare un form di candidatura in cui sia presente sarebbe opportuno inserire nel profilo tutte quelle informazioni che avvalorano il fatto che questo sia un ottimo team (anche in relazione a quanto appena esposto).

### [Parentesi: definizione di startup]

Un inciso molto breve: come si è visto, a seconda del contesto, è possibile che con il termine “startup” si intendano realtà diverse. Quando ci si candida a un percorso di incubazione sarebbe bene cercare di

capire esattamente come lo specifico incubatore interpreti questo termine. Se, ad esempio, si tratta di incubatori legati a università e politecnici è probabile che l'aspetto di innovazione tecnologica (e quindi quella di prodotto e l'aspetto di R&D) abbia un peso preponderante, che possa risultare limitante per altri tipi di startup. Però, un aspetto altrettanto importante da considerare, sarebbe a mio avviso quella componente della definizione di startup in cui - come ampiamente spiegato - mi riconosco maggiormente: la scalabilità e replicabilità del business model che si potrà costruire a partire da quell'"idea" (prodotto/servizio). Infatti, come sottolinea Steve Blank (Boceda & D'Amato, 2022), senza queste caratteristiche la realtà nascente non sarà in grado di attrarre gli investimenti necessari per il suo avvio e la sua crescita, semplicemente perché non potrà mai avere una redditività sufficientemente interessante per gli investitori; e il rischio di fallimento della startup per esaurimento fondi sarà estremamente alto (per altro, questa è diventata proprio la prima causa in assoluto di fallimento delle startup con il 38% (CB Insights, 2021)). A questo proposito, sbilanciandomi in una considerazione personale un poco provocatoria, il mio suggerimento è di stare molto attenti a incubatori che non mettono in risalto questo aspetto nella definizione di "cosa sia una startup" e non vi pongano la giusta

attenzione in fase di selezione (puntando magari tutto su altri parametri), perché a mio avviso questo potrebbe rappresentare un campanello di allarme: infatti, potrebbero trasmettere un tipo di formazione e visione che non è in linea con la "realtà esterna" e che rischia di portare a compiere spiacevoli scoperte dopo la conclusione del percorso. Con ciò non si intende dire che questo aspetto sarà direttamente chiesto o sottolineato nel form di candidatura, ma ritengo che dalle informazioni che si possono ottenere tramite i siti di presentazione, la tipologia di startup a portfolio, le FAQ relative ai parametri considerati per la selezione e il colloquio di ammissione si possano avere degli insights utili in merito.

### Mercato, competitor e timing

Mercato e competitor sono un altro elemento chiave, di cui - a differenza dell'"idea" (e, quindi di conseguenza, anche di problema e soluzione) ancora da validare - si può già avere qualche informazione al giorno 0, quindi esserne consapevoli può essere di aiuto. Naturalmente, la ricerca di mercato approfondita sarà un passaggio del percorso di incubazione, pertanto probabilmente non è il caso di prepararsi troppo approfonditamente su questo aspetto, però è importante avere una "sensazione" (un ordine di grandezza) della

dimensione del mercato per poter spiegare perché l'"idea" che si inserisce in questo contesto è potenzialmente interessante da validare. Se il mercato è estremamente di nicchia e/o non ci sono trends di crescita significativi potrebbe sembrare che non valga la pena sviluppare un progetto in quel contesto. In modo analogo ma inverso, se il mercato è estremamente grande, ma ci sono molti competitors estremamente agguerriti (e magari i trends non sono di crescita, ma di assestamento) potrebbe risultare poco strategico provare a inserirsi in questo mercato (a meno che non si disponga di qualche asset strategico che renderà la startup in grado di essere davvero disruptive anche in questo mercato). Infatti, è importante ricordare la definizione di startup e ciò che (spesso) ci si aspetta da essa: in tal senso, mercato e trends sono cruciali.

Un altro aspetto chiave connesso a ciò sono - come accennato - i competitors: se non c'è nessun competitor (contrariamente a quanto si potrebbe pensare) forse è il caso di fare attenzione perché potrebbe essere un mercato non troppo interessante; se invece ci sono troppi competitors o barriere all'ingresso che non rendono facile a nuove startup inserirsi (e se non si hanno i mezzi per aggirare quelle barriere) forse è difficile concretizzare davvero il progetto in questa direzione.

Un ultimo aspetto che emerge da quanto detto - e che se evidenziato in modo chiaro in fase di candidatura può rappresentare un valore aggiunto - è il timing - ossia il "perché ora?". Possono esserci varie ragioni per cui lanciare quel determinato progetto in questo preciso momento sia particolarmente interessante (cioè, perché è meglio ora rispetto a un anno fa o tra 6 mesi): è bene iniziare a riflettere su questo tema e provare a metterlo in risalto se si hanno informazioni o considerazioni rilevanti in merito.

Detto ciò, queste considerazioni non sono volte a "scoraggiare" un aspirante founder, ma a renderlo consapevole su questi temi e portarlo a riflettere su come presentare al meglio il progetto per mitigare rischi e ridurre l'impatto di eventuali punti deboli.

### Target

"Il mio prodotto è per tutti" significa che in realtà nessuno lo comprerà davvero: spesso vi è la convinzione che un pubblico molto ampio sia un ottimo punto di partenza e che cercare di "restringere il campo" sia controproducente, perché significherebbe solo escludere dei potenziali clienti. In realtà la situazione è del tutto opposta. Il problema è che la soluzione proposta deve intercettare in modo perfetto le necessità di qualcuno che si innamori del prodotto (ancora prima

che esista davvero e magari come MVP), si fidi, inizi a utilizzarlo, dia feedback per il suo miglioramento, inizi poi a pagare per esso e ne parli con altri potenziali utenti. Per far ciò, è necessario quindi capire molto bene chi saranno i primi utilizzatori (*early adopters*) reali del prodotto/servizio, cioè coloro che percepiscono maggiormente quel bisogno/problema che si sta cercando di risolvere con l'“idea” proposta e che non aspettano altro che una soluzione come quella proposta perché per loro rappresenta un miglioramento tangibile di una parte della loro vita. Una volta individuate queste persone, sarà molto più semplice validare l'“idea” e sviluppare il progetto nella direzione giusta (anche grazie al loro supporto).

Premesso tutto ciò, in fase di candidatura può essere utile mostrare consapevolezza rispetto a questi temi, e indicare di conseguenza dei target il più definiti possibile e direttamente collegati all'“idea”; è consigliabile quindi mettere in risalto quelle caratteristiche che li contraddistinguono, come vivono quel problema e far intendere perché amerebbero quella soluzione.

## L'“idea”

Ultima, anche per importanza: l'“idea”. Come si potrà notare, l'“idea” non è stato il primo punto trattato, proprio per sottolineare che

come detto più volte non si tratta del punto chiave; un ottimo team con una pessima “idea” può valere molto di più di un'ottima “idea” in mano a un team non adeguato; e tutte le considerazioni sul mercato sono nuovamente certamente di importanza maggiore che l'“idea” in sé (banalmente, senza mercato-utenti non c'è startup).

Premesso ciò, soffermandosi sull'“idea”, a mio avviso quello su cui ci si dovrebbe concentrare maggiormente nella sua descrizione è il problema che si pensa di andare a risolvere grazie ad essa. Iniziare a chiarirsi le idee fin d'ora su questo punto è molto utile sia al fine di trasmettere informazioni più efficaci in ottica di ammissione, sia per portarsi avanti sulle prime fasi di validazione; infatti, più è definito il problema che si pensa di star risolvendo, più sarà semplice provare a validarlo, individuando le assunzioni e i rischi principali - e questo si collega direttamente anche al discorso relativo al target.

Provocatoriamente, suggerirei di iniziare a dimenticarsi dell'idea: è fondamentale concentrarsi su target e problema, non sulla soluzione - infatti, si ricordi che **“ogni cliente ha un problema, ogni problema ha una soluzione, ma non tutte le soluzioni hanno un problema, e non tutti i problemi hanno un cliente”** (Lean Startup Machine et al., 2014).

## Altri aspetti

Gli elementi a mio avviso più rilevanti sono quelli sopracitati, tuttavia vi sono certamente altri aspetti da considerare: di seguito qualche esempio.

- **Vantaggio competitivo e assets:** se si dispone di elementi in grado di conferire al founding team un *unfair advantage* è opportuno esplicitarli; alcuni di questi in realtà ricadono in punti precedentemente trattati (come l'esperienza del founder nel settore specifico, il suo network e le sue skills), ma altri potrebbero essere da esplicitare a parte, come ad esempio se si hanno brevetti o tecnologie non disponibili sul mercato, se si è già in possesso di dati di validazione o di vendita o se si dispone di un MVP da iniziare a far usare agli utenti o accordi/manifestazioni di interesse da parte di potenziali partner o clienti B2B anche solo per dei test;
- **Stadio di sviluppo progetto:** spesso viene richiesto a che punto si è arrivati con il progetto (se è solo un'“idea” o se sono stati compiuti passi ulteriori, se ci si stia già lavorando attivamente in qualche modo e così via); inoltre, talvolta si fa riferimento anche all'indicatore TRL (*Technology Readiness Level*); in generale essere trasparenti sullo stadio di sviluppo è ovviamente fondamentale, mentre

per quanto riguarda il TRL (benché sia uno standard ISO, di indubbio valore in certi contesti) personalmente non apprezzo che venga richiesto obbligatoriamente da alcuni incubatori in fase di candidatura: potrebbe indicare uno sbilanciamento molto forte verso l'aspetto tecnologico, a discapito dei parametri fondamentali che definiscono una startup, facendo sorgere dei dubbi sul percorso;

- **Terminologia:** se si conosce un po' qualche materia affine al percorso e si hanno delle nozioni che permettono di scrivere utilizzando correttamente un linguaggio più “tecnico”, questo potrebbe essere un valore aggiunto, mostrando consapevolezza su qualche tema e, magari, lasciando trasparire maggior possibilità di compiere correttamente e più efficacemente i passi successivi - in altre parole, forse, a parità di altri elementi, potrebbe risultare più promettente un team che ha già delle nozioni di base e che sarà facilitato ad apprendere di nuove ad esse collegate e metterle in pratica in modo efficace anche con tempi molto compressi; pertanto, se è una “gara” e qualcuno rischia di rimanere escluso tanto vale giocare ogni carta, quindi perché non anche questa;
- **Mostrarsi aperti a imparare e cambiare strada:** umiltà e apertura mentale sono

molto importanti per affrontare questo percorso; mostrare di essere desiderosi di apprendere come migliorare il progetto, mettere in discussione le proprie convinzioni e saper cambiare strada al momento giusto è un valore che personalmente ritengo abbia un certo peso perché, nuovamente, può essere indice di una più alta possibilità di successo durante e dopo il percorso; in questo senso, se viene chiesto cosa si sta cercando, una buona risposta potrebbe comprendere a mio avviso elementi quali “mentorship”, “formazione” e “network”;

- Mostrarsi motivati e desiderosi di “sporcarsi le mani”: oltre a quanto espresso nel punto precedente, un altro aspetto che ritengo possa far la differenza è l'energia che il founder è in grado di trasmettere; mostrare di crederci davvero e di essere determinati a fare tutto il possibile per lanciare la propria startup è molto probabilmente un elemento che ha un peso rilevante (se si è i primi a non crederci e non si dimostra convinzione difficilmente ci crederanno altri); in tal senso, anche la volontà di voler “fare” in prima persona, impegnarsi direttamente, sperimentare e imparare è probabilmente un altro aspetto di rilievo.

il tempo a disposizione loro per esaminarle probabilmente sarà molto limitato, meglio andare dritti al punto: concentrarsi su pochi concetti chiari e mirati (toccando di volta in volta i punti chiave di cui sopra) ed eventualmente accennare ad altre informazioni su ulteriori possibilità di sviluppo del progetto o dettagli in altri spazi se ce n'è l'occasione. In aggiunta, è possibile in alcuni casi che siano richiesti anche dei documenti specifici, come il Pitch Deck o Business Plan: chiaramente, se non si dispone già di questi materiali e magari si sta intraprendendo il percorso di incubazione proprio per essere in grado di redigerli al meglio, quell'incubatore è semplicemente da non considerare. Infine, si suggerisce di non preoccuparsi della protezione intellettuale della propria “idea” che, come visto, non vale nulla: pertanto, non c'è da preoccuparsi se non è prevista la firma di un NDA (cioè non è un parametro che a mio avviso è da considerare troppo negativamente per la scelta).

In conclusione, il valore attribuito a molti di questi aspetti può variare a seconda dell'incubatore, ma si ritiene utile un'overview di queste informazioni per comprendere anche i propri punti di forza e debolezza prima della candidatura e capire come presentarsi al meglio.

Inoltre, in generale, visto che lo spazio a disposizione per le risposte è di solito poco e

## Cosa aspettarsi come “esperienza” dal percorso

Ciò che si riporta di seguito sono, naturalmente, considerazioni personali tratte dalla recente esperienza relativa al programma di incubazione Startup Builder (quindi, con le sue peculiarità di cui si è già parlato). Sono riflessioni introspettive che hanno l'obiettivo di permettere a chi si vuole avvicinare a un percorso simile di prefigurarsi cosa potrebbe aspettarsi e “vivere” durante questo periodo; tuttavia, si ritiene che, benché sicuramente non di valore assoluto, possano essere condivisibili e ci si augura rappresentino una testimonianza utile.

*(Premesso ciò, ci si concede un linguaggio meno formale e una trattazione più personale e diretta dell'esperienza presentata.)*

*L'aspetto da cui inizierei è il lavoro che questo percorso prevede (o quantomeno dovrebbe prevedere): sicuramente c'è da aspettarsi di doversi impegnare molto, dedicarvi parecchio tempo ed energie; la fatica non deve essere un deterrente per iniziarlo, ma è bene esserne consapevoli e prepararsi a studiare e lavorare anche di notte se serve (è possibile, che in questo frangente, si scopra che la giornata è davvero composta da 24 ore, molte delle quali più sfruttabili di quanto si pensi generalmente).*

*La mancanza di tempo da un lato e le consegne stringenti dall'altro possono generare un po' di ansia - specialmente se quando si inizia la validazione non tutto va come previsto, il che è probabile. Quindi bisogna essere pronti a mettere in discussione tutto, a non farsi frenare o scoraggiare dal fatto che le risposte ottenute non sono confortanti: fare Pivot è qualcosa che è bene aspettarsi e che è opportuno abbracciare con il giusto spirito, comprendendo ciò che è realmente: un'opportunità, non un fallimento (prima lo si capisce e prima si concretizza qualcosa). Ma per portare a termine efficacemente il percorso non serve solo il giusto approccio: è essenziale prepararsi a studiare molto (come si è detto, c'è chi paragona questo percorso a un MBA), a non fermarsi in superficie ma approfondire (nei limiti del possibile, considerando il tempo a disposizione) gli argomenti perché forse più che in qualunque altro caso, durante il percorso di incubazione davvero si studia solo per sé stessi; e non solo, si applica subito quello che si studia, quindi bisogna essere ben disposti a “sporcarsi le mani”, a “fare” in prima persona. Ci si renderà presto conto che ci si troverà a fare cose che non si avrebbe mai pensato di dover fare (in alcuni casi facendo “violenza” a sé stessi, ma anche questo sarà parte della propria crescita). E si sarà sommersi da esperienze nuove e stimolanti, da occasioni di imparare e mettersi in discussione e da altre in cui - gradualmente - si comprenderà il valore di ciò che si sta apprendendo e sperimentando, anche in relazione a chi non ha avuto l'occasione di*

vivere un'esperienza simile (founders inclusi) e si capirà man mano anche come aiutare altri nel percorso. Si inizierà a guardare molte cose sotto una luce diversa, a capirne alcuni aspetti che prima non si consideravano, a porsi domande nuove e a ragionare su e da prospettive inedite. Si inizierà altresì ad essere guardati in modo diverso da prima - con incompiensione, invidia o compatimento, a seconda dei casi. Ma l'importante è ricordare perché lo si sta facendo, qual è l'obiettivo che si ha (e che gli altri probabilmente non comprendono) e quali sono gli step per raggiungerlo. Si scoprirà anche che si può essere sorpresi da ciò che si è in grado di fare se si hanno chiare le motivazioni per cui proseguire (onestamente, a inizio percorso non immaginavo come potessero essere prodotti Financial Plan e Business Plan nell'arco di sole due settimane, ma a quanto pare è possibile). Tutto questo, sicuramente, permetterà di capire qualcosa su sé stessi: si capirà quanto davvero si vuole raggiungere quell'obiettivo, quanto sia realmente importante concretizzare quell'“idea” e cosa si è disposti a fare per realizzarla - e questo è qualcosa che sarà utile tenere a mente anche dopo il percorso, che in un certo senso è una banchina di prova per capire se continuare il progetto è ciò che davvero si vuole; e quando si dovranno affrontare altre difficoltà in futuro sarà il modo per ricordarsi di ciò che si può fare, perché lo si è già fatto in passato. Si imparerà a non arrendersi, anche quanto sembrerà un'opzione sempre più concreta. Si imparerà a discutere con il team, a scontrarsi

(per davvero) con il proprio co-founder e a capire come superare le difficoltà, capire che probabilmente per realizzare il progetto ciascuno ha davvero bisogno dell'altro. E anche questo sarà fondamentale per il successivo sviluppo della startup: mettere alla prova il team prima di costituirlo, scoprire come reagisce ciascuno quando è sotto pressione e quali siano i reali punti di forza e debolezza di ogni membro (che si traducono quindi in quelli del team). Lavorare così intensamente con qualcuno e condividere le difficoltà del percorso sicuramente unisce e crea un legame tra i co-founders che diversamente non si creerebbe - e a mio avviso può fare la differenza, può significare imparare a fidarsi dell'altro anche quando non si è in accordo su qualcosa e sulla carta, forse, non ci sono ragioni oggettive per cui farlo, se non che si conoscono i suoi punti di forza e il suo reale commitment. Si dice che si è più vincolati a un socio che a un partner di vita (in altre parole, è più semplice divorziare che escludere un socio da una startup) e quindi è davvero utile mettere alla prova il founding team in questo periodo di “test”. Il risvolto della medaglia, invece, è iniziare a vedere tutto diventare reale, concreto: si ottengono i primi insights, si compiono “scoperte”, si ricevono feedback autentici, si vede la risposta spontanea e non influenzata delle persone, si sonda il mercato; si vedono i primi utenti utilizzare effettivamente qualcosa che fino al giorno prima non esisteva, qualcosa che nessuno aveva capito fino a quel momento che poteva essere utile, o che nessuno era stato in grado

di realizzare. Sono tutti aspetti fantastici che accrescono l'entusiasmo del team e spingono a continuare nonostante le difficoltà. E durante tutto il percorso - a fianco alla fatica e allo stress - si sperimenta un certo divertimento e si alimenta la passione che ha spinto a iniziare il percorso stesso. In alcuni casi si trova la propria missione, la propria vocazione: che sia relativa specificatamente a quel progetto, o al tipo di processo, o ancora a tutto il contesto startup con cui si entra in contatto e in cui gradualmente ci si immerge. Se si è fortunati si viene rapiti da questo mondo e si inizia a cercare ogni occasione per esplorarlo, per ampliare il proprio network in questa direzione, si iniziano a incontrare persone incredibili e a guardare sempre più il mondo da un'altra prospettiva. E forse al contempo, si viene sempre più guardati dal mondo in un modo diverso - uno dei sentimenti più comuni tra gli startupper è la solitudine, l'incompiensione di chi si ha attorno; ma non è detto che sia necessariamente negativo. Probabilmente, in tutto questo si inizia a scoprire cosa significhi davvero voler diventare founder, si iniziano ad avere priorità diverse, ad accettare compromessi su certi fronti e comprendere al contrario il valore di elementi fin lì poco considerati; si accoglie sempre più il cambiamento e l'errore; si diventa esperti a forza di sbagliare (come sottolinea Steve Blank (Boceda & D'Amato, 2022)); si inizia a concretizzare davvero (non solo più “idee” e teorie), ma si abbraccia altresì l'incertezza e si capisce che molto spesso “done is better” (Sandberg, 2013).

In conclusione, è un'esperienza splendida - difficile da trovare altrove; un'avventura avvincente che regala grandi soddisfazioni e che può permettere a chi la vive di comprendere che forse c'è qualcosa di diverso, che quella è la sua strada: è un capitolo a sé stante che può rappresentare il primo di un intero libro, avendo trovato qualcosa che ti tiene sveglio la notte. In due parole, è un'esperienza unica e “intesa” - con tutte le sfaccettature che spero emergano da questa descrizione - che consiglieri a chiunque avesse un'“idea”, ma solo se ci crede davvero.

## Quali competenze acquisirai, e quali no

Come è stato ampiamente spiegato, a mio avviso, uno dei valori principali che dovrebbe offrire un percorso di incubazione è proprio quella della formazione di base e della consapevolezza in materia di imprenditoria e startup. Ciò, si traduce direttamente nel fatto che a fine percorso si dovrebbero avere delle conoscenze e competenze che prima non si avevano (anche perché con riferimento alla nostra esperienza l'impegno totale può essere notevole in termini di ore, che se convertite in crediti universitari corrisponderebbe ad almeno 12 CFU).

Per quanto riguarda le competenze che si acquisiranno, in realtà, esse sono

state dettagliatamente spiegate nella presentazione delle fasi del percorso di incubazione, per cui qui ci si limiterà solo a un sintetico riepilogo, rimandando al macro-capitolo due per i dettagli. Ecco i punti principali trattati:

1. Inquadramento generale su cosa sia una startup e il suo ciclo di vita;
2. Descrizione del concetto di target di clienti (e di *early adopters*) e dell'importanza della loro definizione accurata (con eventuale supporto di framework come le Personas);
3. Concetto di validazione dell'“idea”, ossia della coppia cliente-problema (ed eventuale il supporto offerto da un framework come la Javelin Board);
4. Metodi di ricerca quantitativi e qualitativi per la validazione: come strutturare questionari e interviste, quando usarli e come diffonderli;
5. Concetto di Pivot e la sua importanza (con eventuale approfondimento dei diversi casi in cui si può effettuare e in che modo);
6. Importanza dell'analisi di mercato, il modello TAM-SAM-SOM, la rilevanza dei trends e suggerimenti su come svolgerla efficacemente;
7. Importanza dell'analisi dei competitor e strumenti di supporto (come tabella di benchmarking e perception map);
8. Importanza del business model, i

concetti di scalabilità e replicabilità, le principali tipologie di business model validati, l'utilizzo di un canvas di supporto (meglio se il Lean Canvas, messo magari a confronto con il Business Model Canvas) e le specifiche di ciascun blocco previsto dal Canvas suggerito;

9. Modello delle 4 (o 5) P del Marketing Mix;
10. Concetto e importanza della *Unique Value Proposition*;
11. Importanza dello Smoke Test B2C e come realizzarlo: concetto e creazione della Landing Page, creazione e ottimizzazione delle Ads per il test, tracciamento delle performance di Ads e Landing, raccolta email con tool di email marketing, gestione della privacy in relazione alla Landing;
12. Validazione con Smoke Test B2B con Sales Deck e tecniche di vendita;
13. Approfondimento su A/B test per esperimenti più mirati;
14. Introduzione al concetto di MVP, alla sua importanza e alle modalità per realizzarlo;
15. Importanza e approfondimento del Financial Plan (e focus particolare sulle metriche di maggior rilievo da mettere in risalto), meglio se mettendo anche a disposizione un template che supporti nel calcolare i parametri chiave;
16. Concetto di *Valuation* della startup, metodi per calcolarla e limiti (soprattutto

in relazione alle diverse fasi del ciclo di vita della startup stessa);

17. Approfondimento sul concetto e sui contenuti del Business Plan (da ulteriori strumenti di analisi come la SWOT e strategia alla pianificazione di alcuni step fondamentali tramite *Go-to-Market Strategy* e *Roadmap*) e come renderlo efficace;
18. Importanza dell'analisi delle metriche dello Smoke Test e come svolgerla;
19. Introduzione al fundraising con focus sulle differenze tra le molte forme possibili e la loro integrazione (ed eventuale approfondimento su strumenti specifici come gli SFP, i documenti di supporto come *Term Sheet* e i concetti di *Soft* e *Hard Commitment*);
20. Importanza di un Pitch efficace: come strutturare il Pitch Deck (con focus su quali siano le slide maggiormente considerate dagli investitori) e il discorso e che tipo di domande aspettarsi dagli investitori;
21. Altre informazione di varia utilità, come quelle relative alle normative che regolano le startup in Italia, i requisiti, i limiti e i vantaggi, le gestione delle quote societarie, la costituzione e le forme di collaborazione che prevedono remunerazione tramite Equity.

Questa panoramica, ovviamente, si riferisce

in modo più specifico alla mia esperienza, mentre può variare da percorso a percorso. Ritengo però che rappresenti un ottimo punto di partenza e che, in ogni caso, siano tutti temi assolutamente fondamentali per un founder: qualora non siano stati approfonditi durante l'incubazione il mio suggerimento è quello di documentarsi autonomamente per colmare le mancanze.

Inoltre, al di là di tutte queste skills più tecniche, si dovrebbe acquisire anche un certo modo di pensare, di guardare al mondo, ai problemi e alle opportunità; in un certo senso, un modo diverso di considerare ciò che si ha attorno a sé ogni giorno. Probabilmente, se si continuerà nella direzione intrapresa, il confine tra “lavoro” e “vita” sarà sempre più labile e si sarà sempre più inclini a non smettere mai di pensare a come migliorare la propria startup (e non sarà una scelta, sarà una naturale conseguenza delle circostanze e della passione alla base di ciò che si fa); ogni contesto in cui ci si troverà sarà una buona occasione per allargare il proprio network o per scoprire qualcosa di nuovo da cui trarre spunti utili a sviluppare la propria startup e crescere personalmente e professionalmente.

Invece, per quanto concerne ciò che non si apprenderà probabilmente durante il percorso, a mio avviso i macro ambiti sono due distinti - e ritengo sia importante

metterlo in conto prima di iniziare, sempre nell'ottica di essere consapevoli di come si svilupperanno i mesi successivi (durante e dopo l'incubazione), per esser preparati e non rimanere "spiazzati" senza sapere come proseguire.

In particolare, da un lato c'è tutto ciò che riguarda la progettazione più specifica del prodotto/servizio, la creazione di una strategia di marketing efficace, le modalità di promozione e vendita (senza trascurare quelle di persona, specialmente in ambito B2B), gli aspetti legati a branding e comunicazione; ossia, tutti quegli aspetti tecnici più specifici legati al prodotto/servizio e alla sua commercializzazione che per ovvi motivi di tempo non è possibile approfondire nel percorso. Si precisa, però, che a seconda del tipo di incubatore, è possibile che molti di questi aspetti siano trattati come consulenze e servizi erogati a parte, ma a condizioni agevolate dopo il percorso stesso; specialmente se il percorso di accompagnamento prevede una durata molto prolungata è probabile che l'assistenza anche su questi fronti sia più costante e strutturata; ad ogni modo, però molti di questi aspetti possono essere almeno parzialmente esternalizzati e quelli core (come la promozione di persona) è in ogni caso importante che vengano approfonditi dal founder perché la sua presenza potrebbe fare la differenza. Ciò che è importante,

a mio avviso, tenere in considerazione è l'esistenza di tutta questa sfera di attività complementari a quelle svolte che non sono da trascurare e - ancora prima di iniziare il percorso - iniziare a riflettere su come eventualmente svolgerle, per non trovarsi a domandarselo in corsa dopo il Pitch Day. Più nello specifico, per quanto riguarda gli aspetti di progettazione del servizio (se è prevista anche una componente di servizio), a mio avviso, un buon punto di partenza da cui prendere spunto per approfondimenti specifici si può ritrovare nei metodi e strumenti precedentemente suggeriti e ampiamente spiegati in relazione al confronto tra Lean Startup e Service Design. Quindi, ricapitolando rapidamente:

1. Dare maggior rilievo alle analisi qualitative sul target, con tecniche specifiche (come Shadowing, Contextual Observation, Service Safari, istruzioni al sosia e Stories) per estrapolare insights significativi per indirizzare il progetto;
2. Utilizzare tecniche di ideazione e prioritizzazione in caso di Pivot (a partire da ragionamenti sul *Jobs to be done* e passando poi a brainstorming e framework come il Kano Model, il NUF test e la matrice impatto-sforzo);
3. Utilizzare ulteriori forme di analisi del contesto competitivo (come le Cinque forze di Porter);
4. Avvalersi di schematizzazioni nate per

mappare (e progettare) la Customer Experience degli utenti (User Journey Map e Experience Map) e l'organizzazione e gestione del servizio da parte della startup (Stakeholder Map, System Map e Service Blueprint);

5. Utilizzare eventualmente tecniche di narrazione e rappresentazione che rendano più facile la comprensione del servizio a diversi utenti e stakeholders (Service Map, Storyboard, User Story e Future Scenarios).

Invece, il secondo macro-blocco di argomenti che, probabilmente, non saranno stati approfonditi, sono tutti quelli più direttamente collegati a cosa voglia dire gestire un'azienda - e non sviluppare un progetto (per quanto imprenditoriale). Onestamente, questi sono temi che non ho ancora approfondito personalmente: non si intende quindi cercare di fornire delle risposte, ma solo sollevare delle domande che si ritiene importante iniziare a considerare quando si è verso la fine del percorso. Ad esempio, alcuni aspetti su cui riflettere potrebbero essere:

1. Quanto ogni co-founder è disposto a investire economicamente e come si gestiscono eventuali disparità di disponibilità e condizioni?
2. Quali ruoli formali e operativi ricoprirà ogni membro del founding team, cioè,

in altre parole, qual è il reale lavoro che si dovrà svolgere giorno per giorno e che si cela dietro alle sigle dei C-Level?

3. Quando ogni membro del founding team lascerà il suo attuale lavoro e se lo possono permettere tutti?
4. Se non è stato previsto uno stipendio dei founders (cosa molto probabile quantomeno per i primi mesi e quasi certamente fino al primo round di investimento) quale sarà la loro fonte di sostentamento nel momento in cui sarà necessario lavorare full-time allo sviluppo della startup?
5. Come si coinvolgeranno i primi collaboratori, dove saranno cercati, come saranno selezionati, sulla base di quali specifiche, come saranno retribuiti (e se si pensa al *work-for-equity* come si fissano gli obiettivi in contesti così incerti), chi si occuperà della loro gestione e supervisione e come li si legherà al progetto (in modo che non abbandonino la startup per offerte migliori)?
6. Chi si occuperà della gestione amministrativa e contabile e in che modo? E come saranno definite e gestite le policies interne che regoleranno ogni aspetto della startup (ad esempio, gestione di processi interni, comunicazioni, assets, informazioni-conoscenza e così via)?
7. Quali decisioni strategiche possono

essere prese autonomamente dai singoli co-founders e per quali aspetti serve invece un confronto tra tutti?

8. Cosa succederà nei primi mesi se non ci saranno ancora i fondi per affittare un ufficio (questione molto simile a quella dello stipendio)?
9. Chi e come si occuperà degli aspetti legali relativi a tutti gli ambiti della startup (dalla costituzione alla gestione della privacy, dai contratti per i collaboratori a quelli per i partner B2B), quanto effettivamente costerà (una stima dovrebbe esserci già nel Financial ma non è detto che sia accurata) e chi sosterrà queste spese (in realtà si presume il founding team, ma la spesa può essere molto più alta di quanto non si immagini)?
10. Serve trovare investitori, come lo si fa e come li si approcciano, come si gestiscono le relazioni con loro (anche in relazione a *Valuation* e cessione di Equity) e, soprattutto, cosa succede se non si ottengono investimenti?
11. E quali sono gli scenari più realistici e più desiderabili per l'Exit?

## I pregiudizi e i miti da sfatare

Infine, si riportano alcune considerazioni (apprese in diversi contesti) in merito ai “miti” che caratterizzano il mondo startup, con l’obiettivo di dare spunti di riflessione a chi ha un’“idea” e sta pensando di concretizzarla. Chiaramente, non si tratterà di un elenco esaustivo, ma piuttosto di un punto di partenza per stimolare curiosità e approfondimenti.

### “Serve l’idea giusta - geniale - per realizzare davvero una startup di successo”

→ “La tua idea fa schifo? Tranquillo, anche la mia fa schifo.” - Citazione di Farhad Alessandro Mohammadi, CEO di Mamazen (primo Startup Studio italiano) e di IHI (holding che investe nelle startup di Mamazen) (2022).

### “Io ci ho messo l’idea, ora tu realizzala e siamo soci”

→ L’“idea” conta l’1%, il resto è *Execution* (Boceda et al., 2021): pensare di poterci mettere solo l’“idea” non solo è eticamente sbagliato, ma controproducente - ammesso che si trovi qualcuno che la concretizzi, presto l’irrelevanza del founder proponente sarà evidente e questo comprometterà la credibilità del team agli occhi di potenziali investitori, partner e soci; pertanto, “*Make*

*sure that you do bring something real to the table, whether it is expertise in design, marketing, product, etc.”* (Crivello, 2022).

### “Ho bisogno di troppi soldi per avviare la mia startup”

→ In realtà, la validazione iniziale si può fare con circa 500€ di budget: la prima spesa più impegnativa potrebbe essere l’MVP, ma ci sono modi per contenere i costi e, in ogni caso, prima di considerarlo come limite è consigliabile svolgere le fasi precedenti (Boceda et al., 2021).

### “Il successo della startup è misurabile con quanto ha ‘raccolto’ nel primo round”

→ Specialmente in Italia e specialmente se si è first-time founders, è consigliabile optare come primo round per un 3F (o affidarsi al *Bootstrapping*) per evitare di diluirsi troppo senza ragione: meglio non cedere più del 20% di Equity, e quindi non è conveniente cercare di chiudere round alti (se non strettamente necessari) e senza una *Valuation* davvero alta (e dimostrabile) (Startup Geeks, 2022d); la startup può prendere avvio anche con 3F e cercare investitori istituzionali in un secondo momento (un esempio celebre è Satisfay, partita grazie a una raccolta tra amici e parenti e diventata recentemente un Unicorno italiano).

### “Cerco investitori, chiunque va bene”

→ Ci sono almeno due problemi: da un lato è preferibile affidarsi a *Smart Money* (quantomeno all’inizio) e investitori che conoscono il settore specifico, dall’altro un investitore “sbagliato”, coinvolto in un momento non opportuno e interessato principalmente al profitto rischia di rovinare la vita al founder pretendendo risultati non realistici e vincolandolo magari a un progetto che non ha futuro (Startup Geeks, 2022d).

### “Avviare una startup richiede troppo tempo perché sia realisticamente possibile senza lasciare il proprio lavoro”

→ Se è davvero ciò che si vuole fare, un percorso di incubazione può essere seguito anche mentre si ha un altro lavoro (Startup Geeks, 2022g) - si rivedranno le proprie priorità e si scoprirà che il giorno ha davvero 24 ore, molte delle quali poco sfruttate.

### “Essere founder è tutta questione di mentalità”

→ La giusta predisposizione mentale è un buon punto di partenza; ma imprenditori non si nasce, lo si diventa: serve una formazione specifica e la volontà di “sporcarsi le mani” e dedicare tempo ed energie al proprio progetto (Boceda et al., 2021).

### “Da founder avrò uno stipendio fantastico”

→ In realtà no, probabilmente all'inizio non avrai proprio alcuna retribuzione e in seguito uno stipendio medio (Boceda et al., 2021) - perché non è lo stipendio di per sé a ripagare lo sforzo che si fa, bensì l'Equity - con la Exit, ma probabilmente non prima di 5 anni.

### “Se il progetto fallisce, ho fallito anche io”

→ Il fallimento del progetto non rappresenta il fallimento della persona che lo ha avviato: le ragioni per cui può fallire il progetto sono molte e una sua diretta conseguenza è l'acquisizione di esperienza da parte del founder, magari proprio utile ad avviarne un altro (Boceda et al., 2021) - nella Silicon Valley i founder di startup fallite “li chiamano esperti” (Boceda & D'Amato, 2022).

### “Dover fare Pivot è un (mezzo) fallimento”

→ Pressoché tutte le startup di successo (e in generale tutte le startup) hanno affrontato almeno un Pivot nel loro percorso, e ciò le ha portate a offrire proprio quel valore alla base del loro successo nel mercato: “As Clayton Christensen said, “successful companies don't succeed because they have the right strategy at the beginning; but rather, because they have money left over after the original strategy fails, so that they can pivot and try another approach.” (Crivello, 2022);

e, in ogni caso, non è tutto “bianco o nero”: se la validazione non è soddisfacente si deve comprendere cosa migliorare e come, non necessariamente ricominciare da zero.

### “Questa è una tecnologia incredibile: sarà un'ottima startup”

→ “Startup” non coincide con “tecnologia”; la tecnologia di per sé non basta: serve che diventi un prodotto/servizio che risolve un reale problema (per il quale vi siano dei clienti disposti a pagare), attorno al quale si possa progettare un business model scalabile e replicabile (Boceda et al., 2021).

### “In questo caso non serve la validazione, sono sicuro che funzionerà: siamo l'eccezione che conferma la regola”

→ Citando Steve Blank, magari puoi pensare di essere “la persona più intelligente dell'edificio, ma non potrai mai essere più intelligente dell'intelligenza collettiva dei potenziali clienti. È per questo che devi uscire.” (Boceda & D'Amato, 2022).

### “La mia idea è fantastica, posso venderla a tutti: il mio target è chiunque”

→ Dire che il tuo prodotto va bene per tutti è come dire che in realtà non va bene per nessuno: non si può iniziare senza conoscere gli *early adopters* (Startup Geeks, 2022d).

### “Quello del founder è un ottimo lavoro”

→ Blank dice che “Essere founder [...] è il peggior lavoro del mondo. Non esiste lavoro peggiore [...]. Ma è la migliore vocazione.” (Boceda & D'Amato, 2022).

### “L'innovazione è tutto per una startup”

→ No, “Building a product is NOT “the product” of your startup. Your business model is “the product.” (Maurya, 2011b), perché “Startup = Growth” (Graham, 2012).

### “Non ha senso fare startup, perché il 95% di esse falliscono”

→ Vero, le startup hanno una percentuale di fallimento estremamente elevata, ma fallire con la prima significa aver acquisito esperienza, capacità e network fondamentali per la seconda, che diversamente non si avrebbero e che altri non hanno (Boceda & D'Amato, 2022). Blank afferma che “Gran parte degli imprenditori si abbattono per due settimane e poi iniziano la prossima startup. E una società che fa questo su larga scala è SpaceX [...]. Elon dice che se non facciamo esplodere cose, non ci stiamo impegnando abbastanza.” (Boceda & D'Amato, 2022).

### “Non raccontare la tua idea che la rubano”

→ Che qualcuno ti rubi l'“idea” non è un

reale problema: da sola non conta nulla, serve l'*Execution*, cioè investirci in termini di tempo, competenze, effort e denaro, e solo tu che hai avuto l'“idea” ci credi abbastanza da farlo (al giorno 0); inoltre, le “idee” sono sempre “nell'aria”, è pressoché impossibile che sia l'unico ad aver avuto quell'“idea”: ciò che conta è essere l'unico (e/o il primo e/o il migliore) a concretizzarla (Boceda et al., 2021).

## Alcune riflessioni conclusive

A conclusione di questo capitolo, sulla base di quanto fin qui esposto e di altre testimonianze (molte delle quali tratte da Il manuale dello Startupper (Boceda et al., 2021)), si introducono brevemente alcuni spunti di riflessione sull'intraprendere o meno questo percorso. In particolare:

### 1. Quali sono le motivazioni che ti spingono a provarci?

La prima motivazione che chiaramente non deve guidare l'aspirante startupper sono i soldi o il successo: come si è visto, la percentuale di fallimento è altissima e la possibilità di avere un ritorno significativo arriva solo dopo molti anni di incertezza, durante i quali con molta probabilità un lavoro da dipendente potrebbe dare immediatamente più

serenità e soddisfazioni economiche (Boceda et al., 2021).

Voler semplicemente concretizzare la propria “idea”, di per sé, non è un'altra ragione sufficiente, perché il percorso sarà sicuramente tortuoso e a tratti scoraggiante: questa visione “romantica” del vedere realizzata un'idea probabilmente non basterà a svilupparla davvero.

Invece, risolvere un reale problema, per portare un beneficio concreto e lavorare per portare sempre più valore agli utenti che sceglieranno la tua soluzione è una direzione più interessante; avere un impatto positivo sulla vita di alcune persone, sulla società e in generale rendere “il mondo un posto migliore” - apportando significativi cambiamenti nel contesto in cui si opera - sono dei perché rilevanti (Boceda et al., 2021).

Come si è detto, questo non è tanto un “lavoro” quanto una “vocazione”: trovare questo “perché” corrisponde in un certo senso a trovare il proprio *ikigai* - la ragione di vita, quella che ti fa alzare la mattina e non dormire la notte (Boceda & D'Amato, 2022; Boceda et al., 2021).

Infine, oltre a ciò, aggiungerei che devi “amare questo viaggio”, perché è l'unico punto certo per il momento: quello dell'avvio della startup sarà un lungo percorso, la meta sarà solo una possibile conseguenza, ma ciò che forse conta

maggiormente è amare ogni passo (nonostante le difficoltà intrinseche).

## 2. Quali sono gli aspetti da valutare per decidere se sia una buona scelta provarci?

A mio avviso, sono principalmente di tre categorie.

La prima, naturalmente, riguarda “il perché”, di cui al punto precedente. La seconda riguarda il founder, ossia (soprattutto nel caso in cui l'“idea” nasca da lui e non da un co-founder) se si abbia il giusto *Founder-Market Fit*: se questo è un fattore fortemente tenuto in conto da incubatori e investitori, dovrebbe esserlo in primis anche dal founder stesso; inoltre, andrebbe valutato se si abbiano delle competenze funzionali allo sviluppo di questo percorso o, diversamente, in chi è possibile trovarle e cosa in ogni caso si apporta personalmente (ad esempio, il “*Fit*” stesso, che significa relazioni, know how specifico e così via).

Il terzo fattore è capire se vi sia realmente un'opportunità interessante in relazione all'“idea”: considerando tutto il percorso da compiere, se non si può intuire un'opportunità di mercato rilevante (non tanto in termini di dimensione attuale ma di potenziale di sviluppo futuro), non ha probabilmente

senso investire svariati anni della propria vita in questa direzione.

## 3. Ciò che stai pensando di realizzare è davvero una startup? E se non lo è?

Collegandosi anche alla conclusione del punto precedente, a scanso di equivoci, sarebbe bene chiarire se quello a cui si stava pensando è realmente una startup (si veda la definizione nell'apposito capitolo) oppure no; se non lo è, potrebbe trattarsi di un *lifestyle business*: non vi è un'opzione necessariamente preferibile alle altre (ciascuna ha pro e contro significativi), però è importante chiarire questo aspetto per decidere ad esempio se provare a rivolgersi a un incubatore oppure no, dove cercare i fondi per l'avvio e così via.

A questo proposito c'è il “dilemma della pizzeria”: secondo Enrico Pandian (founder e CEO dello startup studio StartupGym) ogni startupper si domanderà almeno una volta nella vita se “non sarebbe stato meglio aprire una pizzeria, invece di creare una startup” (Pandian, 2022): iniziare a porsi questa domanda prima di fare l'una o l'altra cosa può essere di aiuto a compiere le migliori scelte per il proprio futuro.

## 4. Quanto sei disposto a fallire? E quanto a riprovarci?

Lo si è detto più volte: in un modo o nell'altro “fallire” è una garanzia; che sia per fare Pivot o per abbandonare del tutto il progetto (magari per iniziarne uno diverso) ci si troverà di fronte al fatto che non tutto sta andando come previsto, che non si hanno avuto i feedback che ci si immaginava e che la soluzione ideale forse è un'altra; in ogni caso, valutare da subito (cioè da prima di iniziare a lavorare sulla propria “idea”) quanto si è disposti a fallire e ricominciare è un punto chiave.

## 5. Hai considerato gli aspetti psicologici?

Spesso trascurati, gli aspetti psicologici - quali ad esempio le aspettative che si hanno o cosa si è disposti a fare e a sacrificare durante il percorso - sono invece molto rilevanti.

Uno di quelli a mio avviso da tenere maggiormente in conto è rappresentato dalle “pressioni sociali” (come i classici “allora, quando ti comprerai la Ferrari?” o “ma perché non ti cerchi un lavoro vero?”) (Boceda et al., 2021): pregiudizi e aspettative magari errate delle persone intorno a te potrebbero farsi “pesanti”. A questo proposito, Steve Blank propone un parallelismo tra il founder e l'artista; infatti, la “vocazione” di un founder è analoga a quella di un artista, e spesso resta incompresa dagli altri: così come

Michelangelo è l'unico che in un blocco di marmo di cinque metri ha visto il David, così il founder è l'unico che al giorno 0 vede nella propria Vision il futuro della (potenziale) startup; così come sono in tanti a scoraggiare la scelta di essere un artista, allo stesso modo viene scoraggiata quella di essere founder; così come l'artista è generalmente associato tanto al successo quanto al fallimento, così lo è anche il founder (che dopo l'insuccesso di un'"opera" probabilmente inizierà presto a lavorare su quella successiva) (Boceda & D'Amato, 2022).

#### 6. *Ti senti pronto e all'"altezza"?*

Spesso i founder soffrono della "sindrome dell'impostore", ossia della sensazione di non aver alcun merito per il raggiungimento di determinati successi, attribuendolo invece al caso; ci sono diversi modi per rendersi conto se si è in questa situazione: senza riportarli nello specifico, quello che ritengo sia rilevante sottolineare è che se si prova la "sindrome dell'impostore" molto probabilmente non lo si è davvero (per il fatto stesso di avere dei dubbi sull'esserlo e cercare conferme esterne di non esserlo, cosa che un impostore non sarebbe interessato a fare); a tal proposito, iniziare a tenere traccia dei

feedback positivi può essere un buon punto di partenza per mantenerla sotto controllo (Boceda et al., 2021).

#### 7. *Che tipo di founder vuoi essere?*

In relazione a ciò ci sono due aspetti da considerare: "*The founder's dilemma*" e l'inclinazione a essere più "innovatore" o "imprenditore".

In estrema sintesi, solo per dare uno spunto di approfondimento, il primo fa riferimento al dover scegliere se essere "*The rich*" o "*The king*": da un lato se si punta a crescere molto (e guadagnare potenzialmente molto) bisogna mettere in conto di dover cedere man mano molte quote della società e in alcuni casi anche la carica di CEO; dall'altro, se si vuole invece mantenere saldamente il controllo della startup per tutta la sua esistenza (magari per difendere una certa Vision in cui si crede fortemente), allora è probabile che si farà più fatica a ottenere capitali e scalare davvero (Boceda & D'Amato, 2021).

Il secondo, invece, fa riferimento alle proprie attitudini e skills: in molti casi di successo si è notato come vi siano due co-founder complementari e identificabili come un "innovatore" e un "imprenditore": il primo è colui che apporta un know how tecnico specifico di alto valore, il secondo è colui che

riesce ad attrarre a sé le persone giuste e creare il contesto adatto per far crescere efficacemente la startup (Boceda & D'Amato, 2022).

#### 8. *E se l'idea "non è mia", ma nasce da qualcun altro che mi chiedere di essere suo co-founder?*

In tal caso, a mio avviso, è bene ragionare esattamente come farebbe un incubatore o un investitore, analizzando gli stessi parametri e cercando di trarre delle conclusioni oggettive (per quanto limitate): quindi, analizzare il team (attuale e potenziale), il mercato, i competitor e il timing, cercare di capire quale siano i target e i problemi che si vogliono risolvere ed, infine, se l'"idea" proposta possa sembrare interessante (anche se è davvero marginale a mio avviso); inoltre, si potrebbe anche considerare di condurre una rapida analisi SWOT di supporto in queste valutazioni, considerare eventuali vantaggi competitivi che si avrebbero, assets già a disposizione ed eventualmente lo stadio di sviluppo del progetto.

Infine, un focus a parte, in questo caso, lo merita il founder proponente: a mio avviso bisognerebbe capire molto bene il *Founder-Market Fit* e il reale apporto da lui portato nel progetto,

valutare la sua disposizione a lavorare in modo concreto e diretto sul progetto (senza delegare all'inizio) quindi la sua disponibilità a investire personalmente sia in termini economici che di tempo (indici del reale *commitment*), valutare la sua disponibilità a cambiare "idea" se serve (considerando che ci sarà quasi certamente un Pivot), la sua relazione con il "rischio" e la capacità di giudizio (e oggettività), la sua apertura al confronto, la sua predisposizione ad accettare l'incertezza e la sua volontà di scoprire e apprendere (studiando e lavorando sul campo) molti aspetti, conoscenze e skills di cui al momento probabilmente è sprovvisto. Infine, l'ultimo punto da valutare del founder proponente sono aspetti emotivi e personali: il carattere e l'emotività (in relazione anche ai propri), l'affinità e il legame che vi è al momento attuale con lui, da quanto tempo lo si conosce, se si ha già lavorato insieme (e in che contesto), se ci si è trovati già in forte contrasto (e come è stata gestita la situazione), quali aspettative si hanno (da ambo le parti) sul percorso e sulla meta da raggiungere, quali sono le ragioni di entrambi alla base della scelta di iniziare insieme e così via. Tutti questi aspetti citati sono elementi di cui ho personalmente sperimentato l'importanza nel corso di varie esperienze (alcune delle quali interrotte

proprio a causa di problemi relativi a ciò) e che, a mio avviso, fanno la differenza tra un founding team di successo o meno e tra un progetto che ha delle chance (non certezze) di sviluppo e su cui può valer la pena investire e uno che invece è destinato (mancando le opportune condizioni iniziali) con molta probabilità a non portare i risultati sperati, a creare stress superfluo e fallire.

**9. Quindi, concludendo, provare ad avviare una startup è consigliabile a tutti?**

Probabilmente la risposta è no (Boceda et al., 2021); la domanda giusta sarebbe se - sulla base di quanto illustrato fin qui - lo è per sé oppure no: ognuno deve fare le proprie considerazioni e trarre le proprie conclusioni, cercando di non trascurare nessuno degli aspetti trattati.

## 03.6 COS'È IMPORTANTE OTTENERE DAL PERCORSO DI INCUBAZIONE

### Introduzione

In questo capitolo saranno brevemente affrontati alcuni argomenti che - sulla base della mia recente esperienza nello Startup Builder e sulla base di quella di altri founders che hanno seguito un percorso simile - ritengo siano utili per dare l'avvio nel modo migliore alla propria startup; queste informazioni, a mio avviso, possono essere di interesse e utilità per chi stia pensando di avvicinarsi a un percorso di questo tipo e stia pertanto valutando se e a quale incubatore affidarsi.

### Approccio e competenze: metodi, strumenti e mindset

Consapevolezza: nel corso della trattazione svolta fin qui è spesso stata utilizzata questa parola. A mio avviso, questo è il principale valore che si dovrebbe ottenere da un percorso di incubazione, che distinguerà chi ha seguito efficacemente un programma valido da chi invece non ha avuto questa opportunità (benché possa avere esperienze maggiori in altri campi). E la consapevolezza, in questo caso, passa molto dalla formazione - tema di cui si è ampiamente parlato in questa Tesi. Pertanto, a mio parere, la prima cosa che si dovrebbe ottenere dal percorso è la consapevolezza in primis di cosa sia

una startup (con tutte le sue peculiarità e differenze da altri tipi di business), poi la consapevolezza di quali siano le opportunità, ma soprattutto i limiti e i rischi (non per essere scoraggiati nel proseguire, ma al fine di avere gli strumenti per mitigarli) e un'idea di quello che potrebbe essere il path di sviluppo del nascente progetto. A mio avviso, se dopo un programma di incubazione non sono stati compiuti significativi passi in avanti su questo fronte, la validità di quel percorso è assai dubbia. A questo proposito, ad esempio, ritengo molto significativo come alcuni founders che ho incontrato fossero imprenditori in contesti tradizionali da decine di anni e, nonostante ciò, abbiano trovato di immenso valore seguire questo percorso: la ragione, a loro avviso, è che semplicemente avviare e gestire una startup è qualcosa di completamente diverso anche dall'essere un imprenditore in senso tradizionale; questo è uno dei punti che per me personalmente è stato decisivo nel scegliere di iscrivermi al Builder: se è stato di così grande aiuto a persone con l'esperienza, ad esempio, come quella di Davide Fassina (co-founder di BankAdvisor che vanta un curriculum incredibile) e dei suoi soci, vuol dire che ha davvero "qualcosa in più" da offrire (aspetto su cui ho avuto il piacere di confrontarmi con lo stesso Davide, che non perde occasione per confermarlo).

Inoltre, come detto, a fianco alla

consapevolezza e in modo complementare ad essa, anche la conoscenza di una metodologia valida e chiara, di passi definiti e di strumenti specifici da adottare di volta in volta è un aspetto fondamentale che il partecipante a un percorso di incubazione dovrebbe acquisire. A mio avviso, il valore di ciò, non sta solo nel poter portare avanti durante e dopo il percorso lo specifico progetto di startup, bensì, avere i mezzi per avviare in un secondo momento - autonomamente - un altro progetto. Come è stato sottolineato in più occasioni, infatti, la possibilità che un progetto fallisca o venga abbandonato sono alte e le ragioni possono essere innumerevoli, ma, se si ha la consapevolezza di ciò e delle sue conseguenze e se si conoscono gli step giusti, la chiusura di un progetto potrebbe significare l'avvio di un altro; inoltre, col passare del tempo e l'acquisizione di più esperienza, si potrebbe diventare di aiuto e supporto per altre persone all'inizio del loro percorso in questo mondo, forma di give-back molto diffusa e apprezzata, che regala grande valore a chi riceve e grandi soddisfazioni a chi la sceglie di adottare.

Per i dettagli in merito al contenuto di quanto citato si rimanda ai capitoli precedenti, in cui sono stati trattati in modo più approfondito.

## Validazione di problema e soluzione (e se si è fortunati un Pivot)

Come detto più volte, la validazione del problema e quella della soluzione sono degli step fondamentali: sono alla base del progetto, ossia, fasi determinanti nell'aumentare le probabilità di successo della startup. Si tratta, a mio avviso, di uno degli elementi principali di formazione e consapevolezza che si dovrebbe trarre dal percorso, e pertanto è stato deciso di metterli in evidenza con un paragrafo a sé stante. Tuttavia, in questo caso, non si tratta solo di formazione: per quanto riguarda la validazione - soprattutto nelle prime fasi del percorso di incubazione - non è sufficiente che vengano presentati i concetti teorici e forniti gli strumenti operativi per metterla in pratica: è importante che vi sia lo sguardo esterno di qualcuno che sia in grado di osservare il contesto in modo distaccato e che permetta di comprendere più lucidamente se i risultati che si stanno ottenendo siano efficaci e validi o se, al contrario, siano "falsati" da preconcetti e "speranze" del founder che vorrebbe vedere confermata la sua "idea" di partenza.

La capacità di non essere troppo legati all'"idea" iniziale non è una cosa scontata, anzi, generalmente è il principale ostacolo

all'efficace sviluppo del progetto - il che si trasforma, per altro, nella prima causa di fallimento delle startup: mancanza di un reale bisogno per il loro prodotto/ servizio nel mercato (CB Insights, 2021). Probabilmente, i problemi sono due distinti: da un lato è davvero difficile essere oggettivi e non cercare solo "conferme" invece di "risposte"; dall'altro, spesso, dover cambiare l'"idea" è visto come una sconfitta personale e non come un passaggio quasi "obbligato" e normale nel corso di sviluppo di una startup. In un certo senso, questo è un altro problema di consapevolezza: trovarsi a fare Pivot non è un "disonore", ma un'opportunità per evitare di sprecare energie, tempo e risorse economiche in una direzione che non avrebbe portato i frutti sperati, potendole quindi dirottare su un progetto complessivamente più valido. Inoltre, come visto, è ormai universalmente riconosciuto che la stragrande maggioranza delle startup (anche tra quelle di enorme successo) devono affrontare almeno un Pivot nel loro percorso e che molto spesso questo è proprio alla base del loro sviluppo proficuo; provocatoriamente, azzarderei che molte delle startup che non hanno mai affrontato alcun pivot e sono "sopravvissute" forse hanno perso l'occasione di creare qualcosa di più valido e soddisfacente per la mancanza di consapevolezza in tal senso. Inoltre, con riferimento alla nostra esperienza con il progetto Climby, ritengo che sia

molto significativo che tutte le persone già "inserite" in questo modo, nel momento in cui abbiamo raccontato che abbiamo già affrontato un Pivot (grazie a insights dagli utenti e dall'analisi di mercato), sono rimaste sorprese e hanno iniziato a "guardarci diversamente": penso sia quindi qualcosa di ancora poco diffuso tra chi inizia, ma apprezzato da chi è più esperto. In tal senso, "se si è fortunati si otterrà dal percorso di incubazione anche un Pivot". Nuovamente, è una questione di consapevolezza.

## Una chiara idea del proprio business model iniziale (basta?)

Un'altra cosa che - se si vuole portare avanti il proprio progetto di startup - è importante ottenere dal programma di incubazione è un'attenta analisi del funzionamento del proprio business model e riflessioni profonde su svilupparlo e farlo evolvere. In questo contesto, la consulenza di Startup Analyst, Mentor, Advisor e altre figure presenti nell'incubatore sarà un supporto molto prezioso: ciascuno porterà una visione differente e permetterà al team di riflettere su problemi, rischi e opportunità diversi. La definizione del business model, infatti, è una delle componenti fondamentali per il

successo della startup - che si ricorda, infatti, possa essere definita come “organizzazione temporanea in cerca di un business model replicabile e scalabile” (Blank, 2010).

Arrivare a definire il proprio business model quindi è sicuramente un passo importante e particolarmente critico: quello che si delinea nel corso del programma di incubazione molto probabilmente non sarà quello definitivo, ma è utile iniziare ad avere un’idea chiara di come potrebbe essere strutturato e riflettere su ogni aspetto con figure esperte e dallo sguardo più oggettivo come i Mentor, anche nell’ottica di comprendere meglio come proseguire questo tipo di ragionamenti e test anche a percorso concluso. In tal senso, ad esempio, è utile strutturare le prime ipotesi su quale potrà essere il Revenue Model iniziale, ma, al contempo, prevedere diverse opzioni per modificarlo e/o ampliare il numero e la tipologia di linee di revenue future (come precisa il prof. e Relatore della Tesi Martino Pietropoli). Infatti, ciò permette da un lato di abbassare i rischi su alcune di esse diversificando e, al contempo, aumentare le potenziali revenue man mano che la startup prende forma e si sviluppa consolidando parte del modello. Questo aspetto, ad esempio, è estremamente importante quando si inizia a parlare con degli investitori: mostrare di conoscere i limiti e i rischi del modello adottato inizialmente

e aver già previsto diverse opzioni per farlo evolvere e implementarlo, per far crescere velocemente la startup, farle acquisire valore e alzare potenzialmente il loro ritorno sull’investimento, è un aspetto fondamentale.

Pertanto, concludendo, avere un’idea abbastanza chiara del proprio business model iniziale è fondamentale (anche solo per poter spiegare il progetto efficacemente a potenziali partner e investitori), ma non è sufficiente e non può essere considerato un punto di arrivo; è tanto una *conditio sine qua non* per procedere con lo sviluppo della startup, quanto un momento di “passaggio” - ricordare la definizione sopracitata di startup aiuta a esserne consapevoli.

## Documenti: FP, PB e Pitch Deck revisionati

Un altro elemento chiave che dovrebbe ottenere il partecipante a un percorso di incubazione, a mio avviso, è l’insieme di quei documenti che gli permettano di proseguire in modo efficace, attraverso l’accesso a percorsi di accelerazione (per la cui ammissione è richiesto quasi sempre che siano stati già compiuti molti passi e che si abbia modo di dimostrarlo), il fundraising, la costituzione di partnership e così via. Pertanto, naturalmente Financial

Plan, Business Plan e Pitch Deck sono dei *must-have*; inoltre, possono essere utili ulteriori documenti come un Sales Deck (principalmente per la presentazione del progetto in ambito B2B e strutturare efficacemente la vendita o la proposta di collaborazione) e le Landing Page di presentazione - tutti elementi che sono stati già ampiamente trattati in altri capitoli e che, pertanto, non sono qui approfonditi. Tuttavia, a mio avviso, non basta che si arrivi alla fine con questi documenti: l’aspetto di maggior valore non è quello di averli solo prodotti, ma che essi siano stati revisionati dal team dell’incubatore; quindi, che sia stato suggerito eventualmente al team come migliorarli e che, al contempo, sia stata fornita eventualmente una conferma del valore dell’operato svolto. Tutto ciò, a mio avviso, è utile per due ragioni distinte: da un lato supportare il team nel comprendere come sia lo stadio di sviluppo di questi documenti e la loro validità per il team stesso (al fine di comprendere meglio rischi e punti di attenzione per continuare); dall’altro offrire una sorta di “certificazione” (anche informale) che il team potrà utilizzare in un secondo momento per interloquire con potenziali partner e investitori portando come sorta di “garanzia” l’incubatore stesso: chiaramente sarà poi l’interlocutore a valutarne la validità per lui, però se sono stati già revisionati da personale esperto probabilmente la loro validità sarà riconosciuta e se l’incubatore

gode di (o guadagna) una certa reputazione ci sarà maggior propensione a iniziare una collaborazione. Per esempio, a conferma di ciò Francesco Inguscio (CEO e founder di Rainmakers) afferma “il risultato [dello Startup Builder] è un dealflow eccezionale con “bollino di qualità” per gli investitori partecipanti e un’occasione di fundraising e networking unica nel suo genere in Italia per gli imprenditori ammessi” ed Edmondo Sparano (Chief Digital di Officer Digital Magics) afferma “per noi in Digital Magics una utilissima fonte di deal flow di qualità: gli startupper che escono da questo percorso [Startup Builder] hanno decisamente una marcia in più” (Startup Geeks, 2022g).

(I principali documenti menzionati e prodotti durante le dodici settimane di incubazione sono stati inseriti come allegati alla fine della Tesi, in caso si voglia approfondire il progetto Climby - raccontato nella prima parte della tesi - e capire più nel dettaglio gli aspetti considerati.)

Concludendo, quindi, ottenere dal percorso questo tipo di documenti revisionati e “validati”, da un lato è fonte di credibilità del progetto e del team proponente agli occhi di potenziali partner e investitori, e dall’altro permette al team stesso di avere maggiori certezze sullo stato del progetto e su quanto prodotto per poter procedere in moto più consapevole.

## Conoscere i prossimi step: Roadmap di 6-12 mesi

In relazione a quando illustrato nel precedente sotto-capitolo, uno degli aspetti che rientra nel Business Plan è la definizione della *Roadmap*. A onor del vero, nel nostro caso, quando abbiamo redatto questi documenti la *Roadmap* è stata un punto su cui non ci siamo soffermati da subito; e anzi, inizialmente è stata ipotizzata con un poco di leggerezza perché in quel momento le priorità erano altre e il lavoro da svolgere era davvero molto per riuscire a stare nei tempi imposti - ma si ricordi, come si è spiegato nei precedenti capitoli, che lo spirito immancabile è sempre stato **“Done is better perfect”** (Sandberg, 2013). Tuttavia, ci si è successivamente resi conto della sua importanza, ed è stata parzialmente rimessa in discussione e modificata. Infatti, se nelle prime fasi del progetto e soprattutto fin tanto che si è all'interno del percorso di incubazione si è molto concentrati sul “qui e ora”, cercando di portare a termine tutto ciò che serve in quel momento per poter procedere, una volta che sono stati compiuti i primi passi si realizza che è importante aver chiaro i prossimi step e relativi obiettivi (fissando quelle che potrebbero essere definite delle milestones di progetto) per poter procedere in modo efficace e concretizzare. A mio avviso, questo

è fondamentale per almeno due ragioni: da un lato serve ai founders stessi per non rischiare di perdere il ritmo e continuare a sviluppare il progetto in modo efficace e rapido (e in questo prefissarsi obiettivi sfidanti ma ragionevoli è di grande aiuto per non perdere l'entusiasmo o rallentare troppo); dall'altro, nuovamente, quando si andrà a parlare con partner e investitori sarà importante mostrar loro che si ha un piano abbastanza definito nelle sue principali milestones, sia per far comprendere all'interlocutore obiettivi e aspirazioni per il prossimo futuro (per comprendere se si è allineati o al contrario si hanno posizioni troppo diverse), sia per trasmettere maggior sicurezza, determinazione e capacità di visualizzare lo sviluppo e l'evoluzione del progetto nel tempo. A proposito di questo secondo punto, naturalmente, senza esagerare in nessuna delle due direzioni: né dare l'impressione di star “navigando a vista”, né di pensare di “avere la sfera di cristallo” o porre obiettivi che più che ambiziosi sembrano irrealistici (perché si ricorda che “La differenza tra essere incredibili ed essere non credibili a volte è molto sottile” (Startup Geeks, 2022d)). Inoltre, avere chiare quelle che potrebbero essere (e si vorrebbe fossero) le fasi di sviluppo del progetto permette di effettuare il monitoraggio e controllo dello stesso, per rendersi conto a che punto si è rispetto a ciò che si era immaginato e poter eventualmente intervenire qualora servisse

(sia nel senso di capire come accelerare i tempi se lo sviluppo di qualche sua parte sta andando troppo lungo, sia rivedere la *Roadmap* stessa se ci si accorge che le milestones erano davvero irrealisticamente raggiungibili o se nel frattempo sono mutate delle condizioni di contorno che ne determinano la revisione); a tal proposito, oltre a considerare lo sviluppo delle singole componenti del progetto in sé (sia in termini di stime che di effettivo stato di avanzamento), un indicatore che può dare degli spunti di riflessione è l'EBITDA margin: ad esempio, (come precisa Roberto Sfoglietta, CEO e co-founder di Ventive) se al terzo anno raggiunge circa il 70% può significare o che si stanno trascurando degli aspetti dell'azienda da strutturare meglio o che è il momento di iniziare a investire nuove risorse nell'ampliare le prospettive della startup rivedendo o implementando al *Roadmap* (ad esempio pensando all'internalizzazione) (Startup Geeks, 2022d).

Concludendo, quindi, a mio avviso, anche se sicuramente non è il primo aspetto a cui pensare quando si inizia a lavorare su una startup, la *Roadmap* è una baseline importante da definire dopo i primi step di validazione per poter procedere in modo efficace; il consiglio solitamente è quello di dettagliarla meglio per i primi 6-12 mesi e invece fare ipotesi meno specifiche (perché davvero difficili per l'elevata incertezza

che caratterizza la startup (Ries, 2011)) per i successivi 12-24 mesi. Ancora una volta, si tratta di un aspetto di consapevolezza.

## Network: contatti e relazioni, da continuare a coltivare

“Ecco un fattore che ha l'effetto doping su qualsiasi tipo di iniziativa di Business. Il network è fondamentale per poter avviare e far crescere rapidamente un'attività. È uno degli aspetti più sottovalutati (soprattutto agli inizi) dai founders.” (De Martino, 2020).

Personalmente, quando ho letto queste parole, mi sono reso conto di quanto sia vero (e sottovalutato): in passato, non avevo avuto la fortuna di ricevere un chiaro “alert” come questo e, in realtà, ho scoperto il valore di un networking attivo solo gradualmente negli ultimi mesi; quindi, leggendo queste affermazioni mi accorgo dell'importanza che avrebbero avuto per me in passato. Quindi, nell'ottica di supportare chi sta pensando di iniziare ad avvicinarsi a un percorso di incubazione per concretizzare un'“idea”, il mio consiglio è di cercare di comprendere quanto prima il valore del network “giusto” e iniziare a coltivarlo; non è qualcosa che si può fare in tempi troppo compressi e per questo è bene iniziare il prima possibile. Anche partecipare a eventi e meeting in ambito

startup (dovendo spostarsi magari persino in varie parti del paese e non solo) potrebbe sembrare eccessivo e si potrebbe pensare che ci sono modi migliori per impiegare tempo e risorse economiche, tuttavia, ritengo che - con un buon equilibrio - anche questi siano investimenti che ripagheranno, anche se non è possibile naturalmente sapere ancora quando e in che modo specifico (per ulteriori informazioni in merito si rimanda all'approfondimento presentato nel primo macro-capitolo della Tesi).

Premesso ciò, naturalmente, uno dei migliori posti dove coltivare un network utile all'avvio e alla crescita della startup è proprio l'incubatore. Le relazioni che si possono formare, ad esempio, con i Mentor e gli Advisor sono sicuramente di grande valore, ma non è da trascurare anche tutto il contesto formato da altre startup con le quali confrontarsi, scambiarsi consigli ed esperienze, fino a diventare magari partner in vario modo. Inoltre, sicuramente l'incubatore ha delle relazioni privilegiate con fornitori di servizi di vario genere, consulenti, banche, investitori e così via ai quali è più facile accedere se si è all'interno del loro network. Nel nostro caso, questo aspetto si è rivelato incredibilmente utile: come è già stato illustrato, da un lato abbiamo avuto modo di avviare (tramite un canale preferenziale) un dialogo con una serie di potenziali investitori e acceleratori che sarebbero stati quasi

impossibili da raggiungere autonomamente; dall'altro abbiamo ricevuto il sostegno (tramite un premio) di un partner di Startup Geeks (SocialCities) e abbiamo iniziato ad avere occasioni per incontri estremamente di valore tramite i loro eventi organizzati in diverse città italiane (i Meetup, di cui ora sono Ambassador a Torino). In altri casi, molto spesso, il network passa anche molto dal contesto fisico in cui si lavora: per esempio, gli spazi di co-working messi a disposizione da molti incubatori sono una grande opportunità in tal senso, che forse all'inizio, per l'appunto, non viene compresa.

Concludendo, quindi, anche il network - nelle sue varie forme - dovrebbe essere uno di quei valori aggiunti forniti dall'incubatore, da non sottovalutare; come si è detto in altra occasione, non solo è un mezzo per sviluppare più rapidamente la propria startup, ma può persino rappresentare quella "rete di sicurezza" a cui appoggiarsi nel momento - imprevisto - in cui se ne avrà bisogno; l'importanza del network, quindi, potrebbe manifestarsi proprio in quel frangente di necessità imprevista, ma solo nel caso in cui sia stato precedentemente coltivato in modo attivo e consapevole.

## 03.7 COSA FARE DOPO IL PERCORSO DI INCUBAZIONE

### Aspetti a cui porre attenzione (talvolta trascurati)

#### Introduzione

In questo breve sotto-capitolo si porrà l'accento su alcuni punti chiave nello sviluppo di una startup, su cui a mio avviso è importante iniziare a riflettere durante il percorso di incubazione (se non già da quanto si sta pensando di prova a concretizzare la propria "idea"). Si precisa che, quanto segue, è frutto di considerazioni personali scaturite dalla nostra recente esperienza con il progetto Climby e delle consulenze ricevute da persone competenti (altri founders con ampia esperienza, Mentor, Advisor, investitori consulenti e così via) per aiutarci a riflettere e prendere determinate decisioni; l'intento pertanto, non è quello di dare risposte, ma di far riflettere per trovarle autonomamente.

#### Co-founders: servono? Quali e perché: qualche spunto di riflessione

Un aspetto cruciale che spesso non è considerato troppo attentamente - soprattutto all'inizio - è la strutturazione corretta del team, a partire proprio dal

founding team, cioè quello iniziale composto dai veri e propri co-founders (che quindi sostanzialmente condividono in modo uguale o molto simile responsabilità, decisioni, proprietà e sorte della startup); il team è un argomento di cui si è già parlato, ma di seguito si proverà a portare alcuni spunti di riflessioni aggiuntivi su quello che è un vero dilemma: la scelta (o meno) del co-founder. Si premettere che, in realtà, ovviamente non c'è una risposta giusta e assoluta, ma "*it all depends*" (Boceda et al., 2021); in particolare, saranno sia riportate alcune informazioni di fonti più autorevoli, sia espresse alcune considerazioni personali sulla base della mia esperienza, senza pretesa che siano da prendere a riferimento, ma con il solo scopo di suscitare riflessioni in merito.

Personalmente la mia opinione era che un co-founder fosse fondamentale, almeno uno, fin dall'inizio; e questa è la posizione che ho sentito spesso in molti contesti (incubatore compreso in alcuni casi (Boceda et al., 2021)) e che mi è stata riportata da diversi founders. Tuttavia, recentemente, è stato consigliato dal prof. Landoni un articolo dal titolo "*Co-Founding Considered Harmful*" (Crivello, 2022) che esprime chiaramente la visione opposta, appoggiandosi per altro anche a dati chiari e affidabili; ovviamente, fa riflettere, ma anticipando le conclusioni, per la mia personale esperienza ritengo sia stato meglio avere dei co-founders e consiglieri

vivamente a chiunque sta pensando di passare dall'“idea” alla startup di iniziare a rifletterci da subito, per trarre le proprie conclusioni e compiere consapevolmente le proprie scelte.

Con riferimento particolare al suddetto articolo, le ragioni per cui viene sconsigliato di avere un co-founders sono diverse: di seguito una breve sintesi. Partendo dal presupposto che l'idea non vale nulla (Crivello, 2022) e che la sola cosa che conta è l'*Execution*, risulta evidente l'importanza del team (come ripetuto in più occasioni): ciò significa che fin tanto che il team lavora in modo affiatato non ci sono problemi, ma se nascono dei problemi tra i co-founders il futuro della startup è messo a repentaglio, e in tal senso quindi, non avere co-founders evita il rischio di fallimento per dissidio interno al founding team (perché se i problemi nascono tra founder e dipendente/collaboratore è un conto, se invece nascono tra co-founders la situazione può diventare irreversibile). I motivi per cui possono nascere i dissidi possono essere diversi: ad esempio, si può trattare di differenza di visione, differenze di obiettivi nel lungo periodo (ad esempio in relazione a una possibile Exit), di differenza di effort e tempo investiti (aspetto che se anche può non sembrare troppo rilevante all'inizio col tempo può causare gravi problemi), insoddisfazione per i risultati che si stanno raggiungendo (per i quali

magari si può in modo più o meno corretto pensare sia più responsabile del co-founder che propria), e così via. Inoltre, fin tanto che non è stata compiuta la validazione e non c'è una direzione abbastanza stabile, c'è il rischio di indagare troppe strade diverse sulla base delle spinte e inclinazioni dei diversi co-founders, senza riuscire a focalizzarsi in modo efficace. Infine, l'articolo mette in evidenza come anche la necessità di un co-founder tecnico in realtà può essere superata: se si accede a un round Pre-Seed è possibile ricevere sufficiente capitale da assumer una persona che diventi parte del team a tempo pieno senza essere legati come co-founders (e, inoltre, si può cercare di adottare forme di *work-for-equity* in caso non si abbia capitale).

Come visto, quindi, i rischi di avere un co-founder effettivamente sono elevati e le cause possono essere molto diverse tra loro. Nonostante tutto ciò, come anticipato, nella mia esperienza aver avuto dei co-founders è stato fondamentale; inoltre, molti dei progetti che hanno avuto successo di cui ho conosciuto i founders hanno in comune proprio il fatto che ad avviarli - a crederci insieme dall'inizio - siano state almeno due persone che hanno iniziato a costruire un team complementare, capace e credibile. Aggiungerei che addirittura per portare a termine in modo efficace le intense dodici settimane di incubazione avere un team di almeno due persone a mio avviso è

molto utile: a chi sta pensando di svolgere un percorso di questo genere, pertanto, consiglieri di considerare fin d'ora di valutare chi potrebbe essere un valido co-founder; inoltre, ammesso che si concluda il percorso in modo efficace, se subito dopo al Pitch Day ci si trova del tutto soli può essere davvero difficile proseguire (sia per ragioni pratiche che di immagine e credibilità). A mio avviso, le ragioni per cui avere un co-founder sia molto utile sono molteplici. In primis, forse scontato, condividere il percorso: significa condividere tanto le soddisfazioni quanto le difficoltà e quelle sfide giorno per giorno, per le quali - banalmente - avere una persona con cui confrontarsi e con cui ragionare, mettendo in luce punti di vista diversi, è fondamentale; in questo, forse, il mio giudizio potrebbe essere influenzato dal fatto che da progettista sono abituato a lavorare in team in tutte le fasi di progetto, però, al contempo ho sperimentato in prima persona l'utilità di questo confronto e quindi lo sottolineo. Oltre all'aspetto “pratico”, l'affrontare le difficoltà insieme influisce anche sull'aspetto emotivo: ci saranno dei momenti di sconforto comune che, in ogni caso, affrontati insieme saranno meno dannosi e rallenteranno meno lo sviluppo della startup e, al contrario, ci saranno delle occasioni in cui uno dei co-founders sarà inevitabilmente più toccato direttamente da un problema che sta sorgendo e sarà utile che vi sia l'altro a dare supporto per non bloccarsi e sprepare

energie e tempo in modo improduttivo. Sempre in relazione ai momenti di difficoltà, anche la decisione di effettuare un Pivot risulterà molto più semplice e ponderata se il founder non sarà solo ma potrà confrontarsi invece con dei co-founders (e le statistiche sono molto chiare a questo proposito (Crivello, 2022)). Inoltre, come si è detto, se i co-founders hanno background e modi di pensare complementari, ogni aspetto del progetto ne beneficerà, sia dal punto di vista del progetto che della sua esecuzione; infine, un team così composto sarà uno dei migliori biglietti da visita per presentarsi a partner e investitori, rendendo molto più solido e credibile il progetto - il che influisce direttamente anche sulla *Valuation* della startup e quindi sull'Equity eventualmente da cedere in cambio di capitali. Pertanto, considerando tutte queste ragioni, personalmente resto dell'idea che avere i giusti co-founders al proprio fianco sia una carta vincente in tutti i sensi. Tuttavia, il problema effettivamente resta su come trovare i giusti co-founders, cioè sia “dove” trovarli, sia “come valutarli”, come capire se si può costituire davvero un founding team efficace. Premettendo che sicuramente non c'è una vera risposta a queste domande, alcuni aspetti da considerare per la scelta sono il grado di fiducia che si ripone in una persona e la relazione che si ha con essa (si consiglia di scegliere persone che si conoscono già da anni, ma al contempo di

testare come questi si comportino in ambito lavorativo, sotto stress e quando emergono forti divergenze di opinione); inoltre, cercare competenze complementari (ad esempio, uno specializzato lato tech e l'altro lato marketing) è sicuramente importante, così come - a mio avviso - quel “*Founder-Market Fit*” di cui si è accennato: almeno uno dei co-founders sarebbe opportuno che avesse una forte relazione con il mercato che si vuole andare ad aggredire con la startup. Altri aspetti da considerare, poi, potrebbero essere ad esempio il tempo e il *commitment*: il tempo a disposizione da dedicarci è fondamentale (e la sua mancanza può essere proprio alla base di una collaborazione tra due co-founder, considerandolo un investimento al pari di quello economico ad esempio); inoltre, anche gli aspetti emotivi e caratteriali individuali sono molto delicati e da considerare con attenzione, ragione per cui coinvolgere amici e colleghi che si conoscono da tempo come co-founders potrebbe essere una buona opzione (in ogni caso, a tal proposito, il consiglio è di cercare di mantenere sempre gli aspetti emotivi al di fuori delle discussioni sul progetto, interrompendole se necessario per evitare di comprometterle senza reale motivo).

Concludendo, un esempio pratico che ho trovato funzionare molto bene è proprio il nostro attuale team di Climby: Andrea (CEO) è un perfetto esempio di *Founder-Market*

*Fit* (che garantisce conoscenza specifica del settore e un network incredibile), mentre Matteo (CTO) ed io (COO) portiamo delle competenze tecniche complementari, fondamentali per lo sviluppo efficace del progetto; nel caso specifico, in più, Andrea e Matteo (in quanto già proprietari di altre aziende avviate da tempo) dispongono di know how e network diversificato e di supporto su cui poter contare fin dal primo giorno. Tutto ciò, sicuramente, ci pone in una condizione avvantaggiata rispetto ad altre; in passato, in qualche altra esperienza, invece non ho avuto la stessa fortuna e ho sperimentato come l'assenza di co-founders o l'assenza del “giusto” founding team renda davvero difficile proseguire in modo efficace.

### Fundraising, acceleratori e costituzione: qualche spunto di riflessione

Per chi sta pensando di provare a trasformare un’“idea” in startup, fundraising, acceleratori e costituzione possono sembrare tre aspetti ancora lontani e per molti versi scollegati. Tuttavia, a mio avviso, sono elementi che si intrecciano e che, anche senza porvi troppa attenzione all'inizio, può essere utile considerarli quantomeno nel corso del percorso di incubazione nell'ottica di essere più preparati su come muovere alcuni primi passi importanti (soprattutto dopo la fine del

programma stesso).

Si precisa, però, che, non avendo le competenze e l'autorevolezza per proporre una trattazione di dettaglio, ci si limiterà ad alcuni spunti di riflessione forse non scontati, sulla base della nostra recente esperienza e di ciò che è stato a nostra volta consigliato in varie occasioni da diversi esperti del settore.

Come si è accennato, è praticamente sicuro che a un certo punto, per l'avvio della startup, inizieranno a essere necessari degli investimenti consistenti che non è detto che i founders possano sostenere autonomamente; i primi potrebbero essere indirizzati allo sviluppo o implementazione dell'MVP, o - in caso si sia fortunati e si possa realizzare un MVP a costi molto ridotti (ad esempio grazie alle competenze tecniche di qualche membro del founding team) - serviranno certamente per comunicazione, marketing e varie forme di acquisizione clienti. Le opzioni per trovare questi fondi sono diverse, con pro e contro in relazione a molti fattori, in primis lo stadio di sviluppo del progetto. In particolare, in fase Pre-Seed - o comunque fin tanto che non si hanno utenti (meglio se paganti) - sarà difficile dimostrare in Italia una *Valuation* della startup elevata (a meno di avere un track record di rilievo), quindi un round di investimento consistente potrebbe significare una diluizione eccessiva (ossia la cessione di troppe quote agli

investitori - in generale, non si dovrebbe superare il 20% ad ogni round); ciò, a sua volta causerebbe da un lato la perdita di troppa proprietà e controllo da parte del founding team, e dall'altro, di conseguenza, il fatto che la startup risulti meno interessante per attrarre investitori in futuro, rischiando di causare problemi di liquidità e il fallimento della startup stessa. Pertanto, ciò che viene consigliato è - come già visto - di provare in primis a farcela con le proprie forze (ossia fare *Bootstrapping*: all'inizio si tratterà di usare i propri soldi personali, in seguito di sfruttare le prime revenue - ciò dà un segnale molto positivo a potenziali investitori perché si dimostra di credere davvero nel progetto) e in secondo luogo di cercare i primi investitori tra amici e parenti (il cosiddetto *Love Capital* delle 3F: *Firends. Family & Fools*) invece di rivolgersi a investitori professionisti. Al di là delle opzioni appena esposte, però, c'è un'altra opportunità interessante: gli acceleratori. Come anticipato, gli acceleratori per certi versi rappresentano la “naturale continuazione” del percorso di incubazione, ma oltre a fornire un supporto strategico e operativo, investono direttamente nella startup con ticket medi in linea a ciò che generalmente serve in fase Pre-Seed e Seed (all'incirca tra i 100 e 200 mila euro). A fronte di questo investimento, naturalmente, richiedono Equity: ciò che fa la differenza però è che oltre a fornire liquidità affiancano la startup (ancora

molto inesperte) per un periodo limitato (al massimo 6 mesi di solito), ma tale da permetterle di crescere in modo molto più rapido (come suggerisce il nome stesso) grazie a consulenza, formazione e network. Pertanto, in questo modo si ottengono due vantaggi insieme: ricevere i fondi necessari per crescere e l'accompagnamento per farlo nel modo migliore. Tuttavia, va precisato che accedere agli acceleratori non è per nulla facile, per cui avere delle metriche ottenute tramite i test con l'MVP è un elemento molto importante per accedervi e, nuovamente, non cedere troppe quote neppure all'acceleratore. A mio avviso, quindi, la combinazione migliore di queste opzioni (che corrisponde a una delle alternative che preferiremmo seguire noi stessi in questo momento) sarebbe quella di arrivare a MVP con *Bootstrapping* e 3F, successivamente accedere a un acceleratore e rivolgersi a investitori professionisti solo dopo questo ulteriore step. Un'ultima precisazione in merito è che per il fundraising si deve mettere in conto di impiegarci 3-6 mesi, pertanto bisogna partire per tempo per non rischiare di rimanere senza liquidità (prima causa di fallimento delle startup (CB Insights, 2021)). In relazione a tutto ciò, l'ultimo aspetto menzionato è quello della costituzione, ossia l'apertura effettiva della società. Essa rappresenta un passo importante e dà credibilità maggiore alla startup agli occhi di potenziali investitori: anzi, in realtà,

è praticamente impensabile aprire un dialogo finalizzato a un investimento (che non sia 3F) se non si è ancora costituiti (e ricevere i soldi è semplicemente non possibile per legge). Pertanto, fino a questo momento (quindi per tutta la prima parte di validazione ed eventualmente anche fino al lancio dell'MVP per i primi test), non è stato necessario costituire formalmente l'azienda - e, a mio avviso, sarebbe stato al quanto sconsigliabile farlo perché avrebbe rappresentato un investimento superfluo e potenzialmente a vuoto (in caso la validazione avesse portato all'abbandono del progetto). Ora, invece, è probabilmente giunto il momento; un aspetto importante da considerare a tal proposito è che - trattandosi di una questione molto delicata - sarebbe opportuno affidarsi a notai, commercialisti e avvocati esperti in startup, il che può rappresentare un costo non indifferente. Tra redazione dello statuto, patti parasociali, atto di costituzione (ed eventualmente altri documenti complementari) si possono superare facilmente i cinquemila euro. Inoltre, se la costituzione della società è volta alla possibilità di ottenere un investimento o l'accesso a un acceleratore, va tenuto in conto anche l'assistenza legale per la negoziazione del *Term Sheet* (o di altro contratto), che può arrivare a circa tremila euro; infine, se la costituzione è volta anche a poter ottenere delle revenue da una versione già valida dell'MVP, probabilmente sarà necessario

trattare altri aspetti delicati, come la gestione della privacy, le condizioni generali di utilizzo del servizio ed eventuali contratti con i partner: in tal caso è possibile arrivare a spendere altri diecimila euro. Pertanto, come è evidente, si tratta di un costo da non sottovalutare e da tenere in conto fin dall'inizio perché funzionale all'avvio stesso della startup, di pari importanza, a mio avviso, alla realizzazione dell'MVP.

### Tempo e stipendio: problemi pratici e di "immagine"

Un ultimo aspetto di questo sotto-capitolo riguarda un tema che appare controverso e di cui si è già accennato. Nuovamente, non si ritiene di avere le conoscenze e competenze necessarie per proporre una visione critica valida, ma, sulla base della nostra recente esperienza (e in particolare, in relazione a ciò che ci è stato consigliato da diversi esperti) ci si limita a suggerire degli spunti di approfondimento e riflessione per chi si sta avvicinando a questo mondo. A mio avviso, infatti, sono questioni da iniziare a considerare fin dai primi passi all'interno di un programma di incubazione, per essere più preparati nel momento in cui sarà necessario affrontare il tema in maniera più diretta (ad esempio con FP e Pitch).

Come premesso, lo stipendio del founder è

un tema controverso. Infatti, i pareri che ci sono stati riportati sono molto diversi, spesso nettamente in contrasto tra loro, e pertanto risulta davvero difficile compiere delle scelte per via dei molti fattori da considerare. Andando con ordine, il problema di base è che da un lato c'è la necessità del founder di lavorare (ad un certo punto) a tempo pieno sulla startup e, pertanto, a tale scopo avrà probabilmente bisogno di uno stipendio per sostenere le proprie spese personali ordinarie. Al contempo, però, si precisa che lavorare full-time sulla startup significa dimostrare ai potenziali investitori che si crede nel progetto e si sta facendo tutto il possibile per farlo crescere velocemente (che è un aspetto essenziale per loro). Dall'altro lato, invece, l'investitore (soprattutto in Italia) spesso non è troppo bendisposto nei confronti di founders che chiedono un investimento per pagare (anche) sé stessi e il proprio lavoro - provocatoriamente c'è chi dice che alcuni investitori vorrebbero "vedere il founder impiccato", estremizzando il concetto che ogni risorsa dovrebbe essere dirottata su spese imprescindibili e funzionali a far scalare la startup (quindi principalmente marketing e sviluppo prodotto) per poter ottenere un multiplo adeguato sul suo investimento nel momento dell'Exit; questo quadro risulta "aggravato", inoltre, dal fatto di non avere probabilmente alcuna revenue nei primi mesi. Cercando di guardare alla questione dalle due prospettive, effettivamente, può

sembrare che vi siano delle argomentazioni ragionevoli da ambo le parti, ma, soprattutto, il problema sta nel fatto che spesso il founder a un certo punto ha davvero necessità di quell'investimento (come illustrato in precedenza) e pertanto si troverà in una posizione di svantaggio rispetto all'investitore che potrà eventualmente negoziare più facilmente a suo favore. Questo "problema" si verifica soprattutto in Italia: al contrario, all'estero spesso la mancanza dello stipendio del founder è letta come mancanza di serietà, come precisa il prof. e Relatore della Tesi Martino Pietropoli. Pertanto, sono molti coloro che sostengono - giustamente - che un atteggiamento di questo tipo da parte dell'investitore in realtà sia molto negativo e un campanello d'allarme rispetto al fatto che si debba cercare un altro (possibilmente più *Smart*, cioè meno interessato al puro profitto e più incline a condividere esperienze e network per supportare la startup nelle delicate fasi iniziali). E probabilmente è così: ovviamente, non tutti gli investitori sono uguali e riuscire a selezionare quelli con cui si è più allineati è sicuramente un aspetto importante (per quanto non scontato). Tuttavia, un altro aspetto da tenere in conto è, come già accennato, che a seconda dello stadio di sviluppo della startup sarà opportuno rivolgersi a investitori di diverse tipologie: ad esempio, questo ragionamento molto "drastico" sul non concedere lo stipendio a un founder è molto più facile

che sia sostenuto da un VC (come abbiamo potuto constatare in prima persona) che investe tipicamente in fasi molto più avanzate, in cui però ci sono certamente delle revenue tali da permettere al founder di riconoscersi uno stipendio (seppur magari contenuto) e chiedere investimenti solo per marketing, prodotto, internazionalizzazione e così via.

Concludendo, quindi, una "verità assoluta" probabilmente non esiste e si rimette alle considerazioni di ciascun founder la scelta finale; quello che a mio avviso è importante, però, è cercare di avere il quadro più chiaro possibile, considerando tutte le variabili che intervengono e gli scenari che si possono delineare; in tal senso, ascoltare la voce e l'esperienza di più persone competenti possibili (Mentor, Advisor, founders, investitori di vari livelli e così via) è - come in ogni contesto - il modo migliore per formulare un proprio giudizio critico per compiere scelte consapevoli di rischi, vantaggi, svantaggi e opportunità.

## Considerazioni finali (e personali) da Service Designer

### Introduzione

In questo sotto-capitolo conclusivo saranno presentate alcune considerazioni in gran parte personali, a partire dall'esperienza vissuta fin qui con il programma di incubazione e con la continuazione del progetto di startup che ne è seguito. In particolare, come messo in luce in precedenza, a mio avviso ci sono degli aspetti su cui da Service Designer mi sarei soffermato maggiormente durante questi mesi e che potrebbe essere utile considerare da ora per delineare meglio alcuni elementi del progetto.

### Raggiunta la fase Seed, come si procede? Forse, progettando

Si premette che al momento attuale non si può dire che Climby abbia pienamente raggiunto la fase Seed. Ora il progetto è qualcosa di molto più solido di un'"idea" da validare: è stato effettuato un Pivot, sono stati validati dei problemi e delle necessità, è stato individuato il punto di partenza per effettuare i test di prodotto, è stato consolidato un founding team con figure

complementari e valide, è stato realizzato l'MVP e sono iniziati i test per la validazione degli aspetti principali dell'offerta - e in realtà, al momento, l'MVP è quasi duplice, poiché serve a validare l'efficacia di soluzioni distinte, una principalmente rivolte agli utenti indoor (video-tips abbinati ai QR code) e l'altra rivolta ai proprietari di palestre che devono gestire gare amatoriali (gestione classifica in real time sulla base delle informazioni inserite dagli utenti nel corso della gara). Tuttavia, al momento non è stato ancora ricercato (né ricevuto) alcuni investimento di rilievo - è solo stata avviata una prima fase di incontri conoscitivi su richiesta di alcuni investitori e acceleratori a seguito del Pitch Day - e non si sta ovviamente facendo pagare nulla per i test dell'MVP a utenti e palestre (quindi, non si hanno revenue).

Premesso ciò, risulta evidente che l'esperienza fin qui maturata non è tale da permettere di illustrare come agire nella fase Seed e fornire suggerimenti in merito; quello che si intende mettere in luce, al contrario, sono degli aspetti che oggi - da Service Designer - terrei in considerazione per lo sviluppo nel prossimo futuro del progetto; l'obiettivo è semplicemente quello di fornire degli spunti di riflessione a partire dal mio punto di vista (personale e professionale) a chi si interroghi su come sarà o potrebbe essere questa fase quando sta iniziando a pensare di passare da "idea" a startup. A tal

proposito, è stato già illustrato nei capitoli precedenti come vi siano degli aspetti che per molte (e probabilmente valide) ragioni non vengono trattati durante il percorso di incubazione ma che, a un certo punto, sarebbe il caso di prendere in considerazione; e sono aspetti che nessuno fin qui (né prima, né durante, né dopo) ci ha fatto notare: e pertanto vorrei farlo, con la prospettiva e l'approccio di un Service Designer. In una parola, a fianco a tutto quello che è stato già detto, ciò che serve ora è “progettare”; di fatto, progettare un servizio (come nella stragrande maggioranza dei casi di startup (Bocken, 2017)).

Fino a questo momento, si è parlato di validazione della coppia cliente-problema - anzi, dell'individuazione del giusto target e del giusto problema -, delle ricerche su mercato e contesto competitivo, della definizione delle prime ipotesi sul business model, della prima validazione della soluzione con Smoke Test, della strutturazione del Financial Plan (con costi e proiezioni), della *Valuation*, della *Go-to-Market Strategy*, della *Roadmap*, dell'MVP e di come tutti questi aspetti confluiscono nel Business Plan e nel Pitch. Si è parlato molto di problemi specifici da risolvere per utenti specifici e di come testarli efficacemente con un prodotto a costo davvero contenuto. Ma quando ci sarà stata un'opportuna conferma da parte del mercato

che il prodotto risolve effettivamente bene quei problemi, che gli utenti sono davvero disposti a pagare per esso e che si è in grado di intercettarli e convertirli da potenziali clienti a clienti paganti a tutti gli effetti (ossia quando sarà raggiunto il *Product-Market Fit*), non sarà più sufficiente avere un prodotto che funziona: servirà avere un servizio ben strutturato che sia in linea con le aspettative dei clienti (sempre più esigenti). In quel momento - anzi, probabilmente già in precedenza, proprio in preparazione a quel momento - sarà necessario iniziare a considerare tutto quello che fin qui non è stato progettato. Non sarà più sufficiente ragionare in termini di singole features volte a risolvere problemi specifici, ma sarà necessario iniziare a ragionare in termini di Customer Experience completa (Tassi, 2019; Pinheiro & Stein, 2014), ossia considerare più dettagliatamente tutti i Touchpoints coinvolti nell'esperienza del cliente (con riferimento anche al *5E Experience Design Model*) per creare un ecosistema di elementi coerenti e che siano in grado di accompagnare l'utente (che spesso ha comportamenti non del tutto prevedibili) in modo costante e continuativo (Tassi, 2019). Non si tratterà più di risolvere solo problemi, ma di far sentire l'utente sempre immerso nell'esperienza di essere parte di quel servizio, praticamente in qualunque momento della sua giornata (l'utente dovrà riconoscere effettivamente l'appartenenza a quel servizio e non essere

mai lasciato “solo”). L'utente non dovrà esser chiamato a ricordare l'esistenza di quel servizio per risolvere quel problema in quell'istante specifico, ma, al contrario, accedervi dovrà risultare una cosa spontanea: utilizzare proprio quel servizio (e non uno dei competitor) dovrà risultare un'azione scontata, al punto da avvertire frustrazione nei contesti in cui non potrà farlo. Inoltre l'utente dovrà percepire di ricevere un valore molto maggiore di quello acquistato, anche attraverso l'accesso a molti benefici ulteriori ma interconnessi con la risoluzione del problema iniziale (per il quale paga, a differenza degli altri plus “minori” per i quali probabilmente crede di non star pagando), lungo *journey* diversi in cui l'unica costante è che vi sarà proprio quel servizio ad accompagnarlo. Sarà quindi necessaria sempre più quella visione di insieme, olistica e sistemica, che caratterizza il Service Design: a tal proposito, quindi inizieranno a essere particolarmente utili alcuni strumenti di progettazione specifici come Experience Map e System Map. E, naturalmente, non saranno da sottovalutare tutti gli aspetti di dettaglio - probabilmente trascurati fin qui, per ovvi motivi - che rendono memorabile l'esperienza dell'utente: da Branding e comunicazione a UX (User Experience) e UI (User Interface) dei singoli Touchpoints (come, ad esempio, l'applicazione e il sito web), fino eventualmente agli ambienti fisici, all'interazione con del personale specializzato

e al servizio di Customer Care - per giungere infine all'integrazione senza soluzione di continuità di tutti questi Touchpoints. Per realizzare tutto ciò, si può partire ovviamente dalle informazioni specifiche raccolte fino a questo momento in merito a mercato e target (da continuare comunque a studiare anche con tecniche di *User Research* qualitativa, come Shadowing, Contextual Observation e Stories) e osservare e studiare i competitor (magari anche direttamente, con tecniche come il Service Safari - i competitor, in un certo senso, diventano quindi casi studio). Inoltre, sarà poi necessario valutare i risultati raggiunti man mano con costanti *User Test* per assicurarsi che tutto risponda alle esigenze e aspettative del cliente (se non addirittura effettuando dei workshop di co-design per progettare direttamente insieme agli utenti le soluzioni che meglio incontrano le loro esigenze). Inoltre, se fin qui si è parlato della CX e della parte visibile del servizio (front-stage), perché esso funzioni al meglio è essenziale progettare anche come deve essere erogato e gestito (back-stage): si tratta di qualcosa che in parte è stato già fatto per poter arrivare fin qui, ma a mio avviso fermarsi e formalizzarlo in modo più preciso (ad esempio tramite una Service Blueprint), analizzarlo ed eventualmente metterlo in discussione per migliorarlo, può portare benefici significativi per ottimizzarne la gestione da un lato e regalare un'esperienza senza frizioni dall'altro; inoltre,

anche partire da un'analisi degli stakeholder coinvolti (con una Stakeholder Map) e del sistema di relazioni in essere e potenziali (attraverso una System Map) può risultare di supporto per comprendere come migliorare l'erogazione del servizio o individuare altri attori e opportunità per il momento lasciati in secondo piano e che possono invece diventare il fulcro di nuove offerte e nuovi elementi del servizio, in modo da offrire sempre più un'esperienza a trecentosessanta gradi in quel contesto. Probabilmente, nel condurre queste analisi e riflessioni emergeranno degli aspetti di miglioramento significativi e realizzabili, mentre altri aspetti - per quanto interessanti - forse risulteranno non ancora attuabili per limitatezza di risorse: sarà quindi necessario prioritizzare gli elementi da sviluppare e rimandare gli altri. È plausibile che conducendo questo tipo di analisi a intervalli di tempo definiti sarà possibile individuare sempre nuove aree di miglioramento, cogliere nuove opportunità che emergeranno nel tempo (in funzione della risposta degli utenti, del cambiamento del loro profilo e/o delle loro abitudini, del mercato in generale e del contesto competitivo), continuando quindi a sviluppare il prodotto-servizio che non sarà mai "definitivo", ma sempre in evoluzione per rispondere a (e magari anticipare) i problemi di un contesto inevitabilmente sempre in evoluzione (come gli utenti stessi d'altronde).

Considerando quanto esposto fin qui, ci si potrebbe domandare perché non cercare di avviare questo tipo di progettazione più a trecentosessanta gradi fin dalle prime fasi (come per altro avverrebbe se si trattasse di un progetto di Service Design commissionato da terzi): a mio avviso, però, come evidenziato nell'apposito sotto-capitolo, essendo molto particolare il punto di partenza di una startup, iniziare con questo approccio fin da subito dopo la validazione della coppia cliente-problema rappresenterebbe un impiego di risorse eccessivo e quasi sprecate, che risulterebbero meglio investite per condurre più test di validazione della soluzione (specialmente tramite MVP). Solo dopo questo passo e dopo aver maggiori garanzie che si può effettivamente risolvere efficacemente un problema per cui ci sono degli utenti disposti a pagare avrà senso concentrarsi sul garantire che quel servizio offra la "migliore" esperienza sul mercato e sia ottimizzata la sua gestione. Tuttavia, come spiegato, una volta ottenute delle conferme in tal senso sarà forse opportuno ridurre l'impiego di risorse nel condurre esperimenti per dirottarle parallelamente sulla crescita (marketing) e sul servizio-prodotto (Service Design e sviluppo prodotto). Quindi, concludendo, a mio avviso sarebbe un errore tanto approcciare in questo modo la progettazione del servizio fin dall'inizio, quanto rimandarlo troppo (e probabilmente si può iniziare a ragionare su questi aspetti in

fase Seed). In ogni caso, come in ogni cosa, è necessario trovare il giusto equilibrio, traendo di volta in volta il meglio da tutti gli strumenti e i metodi disponibili. Come già illustrato, il Service Design conosce molto poco le metodologie Lean Startup e le startup non conoscono quasi per nulla l'esistenza del Service Design: a mio avviso, sarebbe il caso che questi due mondi iniziassero a incontrarsi (senza "faziosità", aggiungerei). Pertanto, con questa Tesi ci si auspica di aver suscitato l'interesse per la continuazione dell'esplorazione di questa dicotomia, favorendo lo sviluppo di studi futuri in merito.

***Concludendo (con una provocazione, forse), dal momento che come si è visto in Italia c'è una certa carenza di consapevolezza e formazione su questi temi, e considerando i molti punti di contatto tra i due ambiti (considerabili in ultima istanza come complementari), perché non si potrebbe pensare di strutturare un apposito Corso di Laurea Magistrale in "Service Design e Startup"?***

## **Execution: “Fatto è meglio che perfetto” ?**

A conclusione di questo capitolo e in relazione al precedente sotto-capitolo si intende riprendere una questione ampiamente trattata, che si ritiene particolarmente importante. Come è stato illustrato in più occasioni, lo spirito con cui è stato affrontato il percorso di incubazione è “*Done is better than perfect*” (Sandberg, 2013). È evidente che per molti versi questo possa sembrare in contrapposizione con l'utilizzo di un approccio da Service Design in una startup, tuttavia, la riflessione finale che vorrei esplicitare è la seguente.

A mio avviso nel caso di una startup, la domanda da porsi non è “*se*” sia valida questa affermazione, ma piuttosto “*fino a quando*” lo sia: in sintesi, “ogni cosa a suo tempo”.

Infine, un altro aspetto su cui riflettere è la definizione di “*done*” e di “*perfect*”: nuovamente, sono concetti probabilmente soggettivi (tralasciando il fatto che il concetto di perfezione assoluta ovviamente non è contemplato in questo contesto) e fortemente correlati con il contesto specifico in cui si sta agendo; nuovamente la risposta corretta probabilmente è: “*It all depends*” (e in linea generale, considerare il *business value* di ogni elemento può aiutare a comprendere se esso rientri più nel “*done*” o più nel “*perfect*”).

## 04.0

# References

Aiello, F. (2015). *Costruire una startup in condizioni di incertezza* [Master's degree]. Luiss Guido Carli University. <https://tesi.luiss.it/id/eprint/16091>

Ameglio, I., Cassarino, I., & Panetta, C. (2015). *Lean Design Thinking. Serie EReport Di the Doers*. <https://www.thedoers.co/white-paper>

Aricò, M. (2015). *Service Design in Business. Desma Avenues*. [https://www.researchgate.net/publication/329100964\\_Service\\_design\\_in\\_business](https://www.researchgate.net/publication/329100964_Service_design_in_business)

Arrington, M. (2011, 3 giugno). *SV Angel: "We Won't Pass On Old Entrepreneurs."* TechCrunch. <https://techcrunch.com/2011/06/03/svangel-peak-age-old-entrepreneurs/?guccounter=1>

Baral, S. (2022, 2 marzo). *4 huge UI/UX mistakes startups make*. UXDesign. <https://bootcamp.uxdesign.cc/4-huge-ui-ux-mistakes-startups-make-a98ad7e06153>

Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001, febbraio). *Manifesto for Agile Software Development*. Agilemanifesto. <https://agilemanifesto.org/>

Blank, S. (2005). *The Four Steps to the Epiphany*. K&S Ranch.

Blank, S. (2010, 25 gennaio). *What's A Startup? First Principles*. Steve Blank. <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company* (1st ed.). K & S Ranch.

Boceda, A., & D'Amato, G. (2021, 6 gennaio). *The founder's dilemma*. Startup Geeks. <https://www.startupgeeks.it/>

Boceda, A., & D'Amato, G. (2022, 15 settembre). *Intervista a Steve Blank: creatore del Customer Development*. Startup Geeks. <https://www.startupgeeks.it/steve-blank-intervista>

Boceda, A., D'Amato, G., & De Martino, F. (2021). *Il Manuale Dello Startupper: metodologie ed esempi concreti per trasformare la tua idea in un'impresa innovativa*. Independently published.

Bocken, N. (2017). *Sustainable Business Models through Service Design*. *Procedia Manufacturing*, 8, 292–299. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.037>

Boschetti, M. A. (2021, settembre). *Corso di Project Management*. Università Di Bologna. <https://www.unibo.it/it/didattica/insegnamenti/insegnamento/2021/412683>

Casini, S. (2022, 23 marzo). *Startup studio (o venture builder): che cosa sono, come funzionano e quali sono in Italia*. EconomyUp. <https://www.economyup.it/innovazione/startup-studio-che-cosa-sono-come-funzionano-le-fabbriche-di-startup-e-quali-sono-in-italia/>

CB Insights. (2021, 16 settembre). *The Top 12 Reasons Startups Fail*. CB Insights Research. <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Christensen, S., & Kopecka, M. (2020). *Exploring how Service Design can be used to support the Business Model Canvas* [Master's degree]. Aalborg University Copenhagen. [https://projekter.aau.dk/projekter/files/334001433/Master\\_Thesis\\_Christensen\\_Kopecka.pdf](https://projekter.aau.dk/projekter/files/334001433/Master_Thesis_Christensen_Kopecka.pdf)

Coppolella, L. (2021, 30 settembre). *Nasce Vento, il primo venture builder non-profit che aiuta i giovani a creare da zero aziende disruptive*. Torino Tech Map. <https://torinotechmap.it/nasce-vento-il-primo-venture-builder-non-profit-che-aiuta-i-giovani-a-creare-da-zero-aziende-disruptive/>

Crivello, F. (2022, 1 ottobre). *Co-Founding Considered Harmful*. Flo Crivello. <https://flocrivello.com/co-founding-considered-harmful/>

De Martino, F. (2020, 12 agosto). *Ebook Da idea a startup*. <https://www.startupgeeks.it/>

De Martino, F. (2022, 30 settembre). *Customer Discovery: cos'è e a cosa serve*. Startup Geeks. <https://www.startupgeeks.it/customer-discovery/>

Djungle. (2021). *Djungle studio | An extraordinary startup factory*. <https://djungle.io/>

DocSend. (2015, 16 giugno). *DocSend Fundraising Research: What we Learned from 200 Startups Who Raised \$360M*. Slideshare. <https://www.slideshare.net/DocSend/docsend-fundraising-research-49480890>

EconomyUp. (2020, 14 dicembre). *Venture builder: che cosa sono e perché stanno soppiantando i corporate accelerator*. <https://www.economyup.it/innovazione/venture-builder-che-cosa-sono-e-perche-stanno-soppiantando-i-corporate-accelerator/>

EconomyUp. (2022, 20 giugno). *Venture Builder, le 8 startup nate da Vento – Ventures Originator*. <https://www.economyup.it/>

startup/venture-builder-le-8-startup-nate-da-vento-ventures-originator/#Vento\_-\_Venture-Originator\_come\_si\_e\_svolto\_il\_programma

Forbes Italia. (2020, 30 marzo). *Forbes Under 30, categoria Education 2020: i migliori giovani talenti italiani*. <https://forbes.it/classifiche-forbes/under-30/forbes-under-30-education-2020-i-migliori-giovani-talenti-italiani/>

Graham, P. (2012, 1 settembre). *Startup = Growth*. paulgraham.com. <http://www.paulgraham.com/growth.html>

IdeaHackers. (2020). *Problem-Solution fit canvas*. IdeaHackers.Network. <https://www.ideahackers.network/problem-solution-fit-canvas>

Inguscio, F. (n.d.). *Francesco Inguscio on LinkedIn*. LinkedIn. <https://it.linkedin.com/in/italianrainmaker>

Inguscio, F. & Rainmakers. (2020, 22 maggio). *Guida Startup - Mappa*. Guida Startup. <https://www.guidastartup.it/mappa/>

Italia in Dati. (2022, 15 luglio). *Incubatori e start-up in Italia*. <https://italiaindati.com/incubatori-e-start-up-in-italia/>

Korper, A. K., Patrício, L., Holmlid, S., & Witell, L. (2020). Service design as an innovation

approach in technology startups: a longitudinal multiple case study. *Creativity and Innovation Management*, 29(2), 303–323. <https://doi.org/10.1111/caim.12383>

Landoni, P. (2019, settembre). *Corso di Imprenditorialità e Innovazione*. Politecnico Di Torino. [https://didattica.polito.it/pls/portal30/gap.pkg\\_guide.viewGap?p\\_cod\\_ins=01RMMPL&p\\_a\\_acc=2023&p\\_header=S&p\\_lang=IT&multi=N](https://didattica.polito.it/pls/portal30/gap.pkg_guide.viewGap?p_cod_ins=01RMMPL&p_a_acc=2023&p_header=S&p_lang=IT&multi=N)

Lean Startup Machine. (2012, 1 ottobre). *How to Use the Validation Board to Test Your Startup Idea* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=HhoducyStMw>

Lean Startup Machine, Owens, T., & Ng, G. (2014). *Javelin Academy*. Javelin. <https://javelin.com/academy>

Malewicz, M. (2021, 11 dicembre). *Done is NOT better than perfect. - The Startup*. Medium. <https://medium.com/swlh/done-is-not-better-than-perfect-57229795c622>

Maurya, A. (2011a). *Running Lean*. Self-published.

Maurya, A. (2011b, 7 giugno). *Your Product is NOT "The Product"*. Leanstack Blog. <https://blog.leanstack.com/your-product-is-not-the-product/>

Ministero delle Imprese e del Made in Italy. (2022, 22 settembre). *Startup innovative*. mise.gov.it. <https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/competitivita-e-nuove-impres/start-up-innovative>

Mohammadi, F. A. (2022, 14 settembre). *LA TUA IDEA FA SCHIFO? Tranquillo, ANCHE LA MIA FA SCHIFO*. LinkedIn. [https://www.linkedin.com/posts/farhadaleessandromohammadi\\_la-tua-idea-fa-schifo-tranquillo-anche-activity-6975803505039015936-oSjr/](https://www.linkedin.com/posts/farhadaleessandromohammadi_la-tua-idea-fa-schifo-tranquillo-anche-activity-6975803505039015936-oSjr/)

Mueller, R. M., & Thoring, K. (2012). Design Thinking vs. Lean Startup: A comparison of two user-driven innovation strategies. *Leading Innovation Through Design*. [https://www.researchgate.net/publication/234066097\\_DESIGN\\_THINKING\\_VS\\_LEAN\\_STARTUP\\_A\\_COMPARISON\\_OF\\_TWO\\_USER-DRIVEN\\_INNOVATION\\_STRATEGIES](https://www.researchgate.net/publication/234066097_DESIGN_THINKING_VS_LEAN_STARTUP_A_COMPARISON_OF_TWO_USER-DRIVEN_INNOVATION_STRATEGIES)

O'Connor, K. (2020, 20 novembre). *Zig, Then Zag: When To Use Design Thinking Vs. the Lean Startup Approach*. IDEO. <https://www.ideo.com/blog/zig-then-zag-when-to-use-design-thinking-vs-the-lean-startup-approach>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Etienne, F. (2020). *The Invincible Company: How to Constantly Reinvent*

*Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models (The Strategyzer Series)* (1st ed.). Wiley.

Otrok, M., & Pantazis, V. (2020). *The Role of Service Design in Startups: Exploring Potential Benefits and Challenges from Service Designers' Perspectives* [Master's degree]. University of Gothenburg. <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/65791>

Pandian, E. (2022, 31 ottobre). *Il dilemma della pizzeria*. Instagram. <https://www.instagram.com/reel/CKYAFLIAPRS/>

Pinheiro, T., & Stein, J. (2014). *The Service Startup: Design Thinking gets Lean: A practical guide to Service Design Sprint* (4th ed.). Hayakawa, Altabooks, CreateSpace.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (1st Edition). Currency.

Sandberg, S. (2013). *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* (1st ed.). Knopf.

Sennet, R. (2020). *Lotta per la città (Italian Edition)*. Castelvechi.

Social Innovation Monitor. (2022). *Report sugli incubatori/acceleratori - v.10/02/22 Report pubblico 2021*. <https://>

[socialinnovationmonitor.com/italy-incubators/](https://socialinnovationmonitor.com/italy-incubators/)

Startup Bakery. (2020). *Startup Studio italiano SaaS B2B e Intelligenza Artificiale*. <https://startup-bakery.com/>

Startup Geeks. (2020, 17 novembre). *I 10 motivi per cui le startup falliscono*. <https://www.startupgeeks.it/fallimento-startup/>

Startup Geeks. (2022a, 17 gennaio). *La guida al Customer Development: cos'è e come funziona*. <https://www.startupgeeks.it/customer-development/>

Startup Geeks. (2022b, 14 febbraio). *Brochure Startup Builder (Ed. 9)*.

Startup Geeks. (2022c, 18 febbraio). *Incubatori e acceleratori: cosa sono e differenze (+lista completa)*. <https://www.startupgeeks.it/incubatori-acceleratori-startup-in-italia/>

Startup Geeks. (2022d, 6 giugno). *Startup Builder (Ed. 9)*. <https://app.startupgeeks.it/>

Startup Geeks. (2022e, 11 luglio). *Lean Startup: cos'è, come applicarlo ed esempi pratici*. <https://www.startupgeeks.it/lean-startup/>

Startup Geeks. (2022f, settembre). *+150 Questions VC's Enjoy Asking SaaS Founders After Their Pitch*. <https://www.startupgeeks.it/>

Startup Geeks. (2022g, settembre). *Landing Page Startup Builder (Ed. 10)*. <https://sp.startupgeeks.it/startup-builder>

Startup Geeks. (2022h, 2 novembre). *Innoplac*. <https://sp.startupgeeks.it/innoplac>

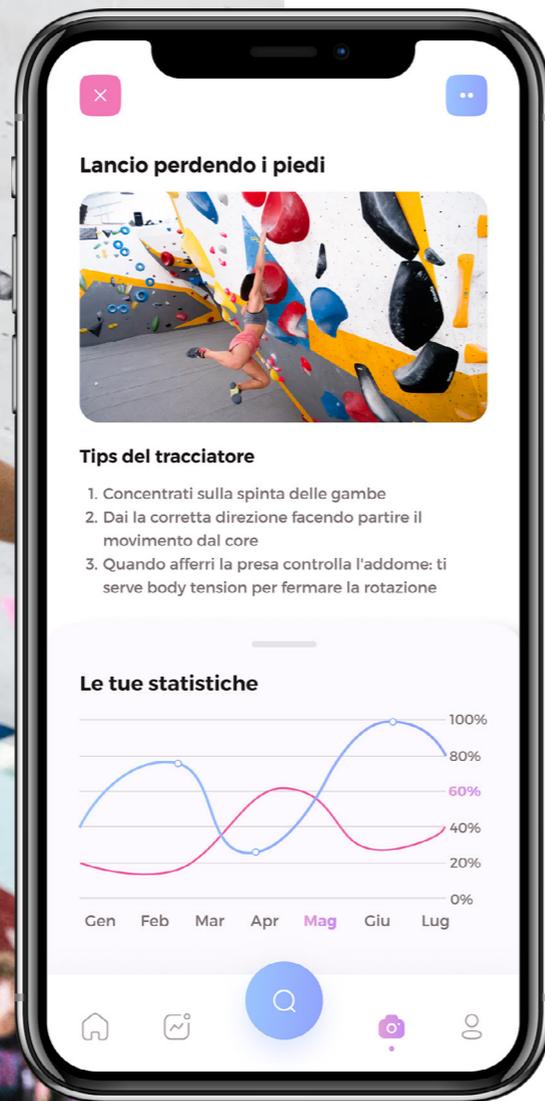
Tassi, R. (2019). *#Service Designer*. FrancoAngeli.

The Service Design Network, & Grimes, J. (2019). Service Design for Innovation and Start-ups. *Touchpoint - the Journal of Service Design*, 11(1). <https://www.service-design-network.org/touchpoint/vol-11-no1-service-design-for-innovation-and-start-ups>

Toyota Motor Corporation. (1948). *Toyota Production System*. Toyota Motor Corporation Official Global Website. <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/>

Turner, C. (2019, 13 agosto). *Introducing Service Design: UX, Design and Startups Volume 5*. Confido. <https://confidotalent.com/hub/ux-design-and-startups-volume-5-introducing-service-design>

Vento. (2021, luglio). *Join Vento Scouting the brightest minds*. Vento - Venture Originator. <https://joinvento.com/>



# Climby

L'app per il  
tuo **upgrade** nel  
climbing, sia  
**indoor** sia **outdoor**

*Tutto ciò di cui hai bisogno per migliorare nel modo più **smart**, **veloce** e **semplice** - in palestra e nelle tue avventure (Falesia, Boulder e Multi-Pitch).*

## 05.0

# Allegati: approfondi- mento del progetto Climby

## 05.1

### DOCUMENTI ALLEGATI

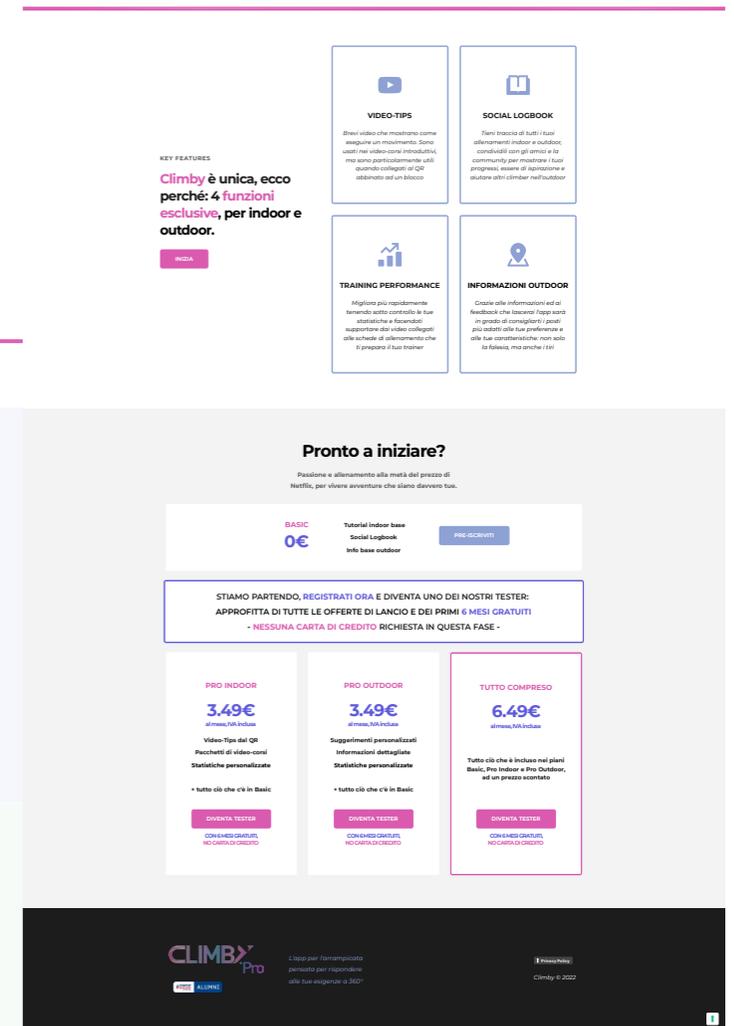
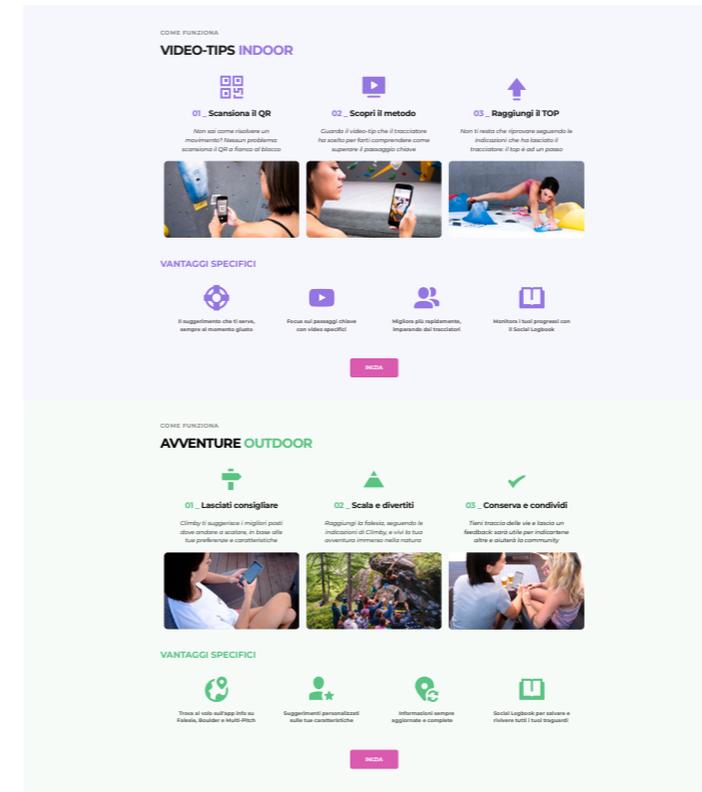
#### Introduzione

Come si è visto, durante il percorso di incubazione di una startup - e più in generale per poter spiegare efficacemente il progetto e interloquire con attori come acceleratori e investitori (di ogni calibro) - vengono prodotti alcuni documenti che presentano e spiegano dettagliatamente il progetto. Ricapitolandoli, essi sono: Financial Plan, Business Plan, Pitch Deck (corredato da un discorso, la cui durata generalmente è di massimo cinque minuti); inoltre, vengono prodotti anche strumenti come Landing Page e MVP per la validazione progressiva della soluzione. Pertanto, a conclusione della Tesi, per completezza verranno riportati tutti questi documenti (nella versione prodotta nel corso delle dodici settimane di percorso) per arrivare a un sintetico report dei primi test con l'MVP avviati negli ultimi mesi.

# 05.2 LANDING PAGE (B2C)

## Introduzione

Di seguito viene riportata la Landing Page per gli arrampicatori - quindi, da utilizzare per presentare l'offerta B2C (mentre quella B2B è meno significativa); questa versione e varianti lievemente diverse sono state utilizzate per Smoke Test e A/B Test nel corso del programma di incubazione.



Scopri di più su [climby.pro/climbers](https://climby.pro/climbers)



## 05.3 BUSINESS (& FINANCIAL) PLAN

### Executive summary

#### What

Climby è l'unica applicazione studiata per rispondere a tutte le - reali - esigenze di un arrampicatore, indoor e outdoor; o meglio, Climby offre agli arrampicatori la soluzione a due problemi specifici e fortemente sentiti (uno relativo all'indoor e l'altro relativo all'outdoor), corredata da una serie di funzioni di contorno che la rendono l'unica app di cui un climber avrà bisogno.

#### Why

Climby nasce all'interno di una palestra di arrampicata, prende vita dalle intuizioni di Andre - atleta, allenatore e proprietario di una palestra - che conosce a fondo il settore in cui opera da più di quindici anni e intravede alcuni gap, che legge come opportunità. Infatti, quando inizia ad avviare il progetto ha già testato l'offerta disponibile ed è rimasto insoddisfatto: pensa quindi di poter progettare strumenti migliori per i suoi clienti, amici e compagni di avventure. Così, nasce Climby.

#### How

Attraverso attente analisi di mercato e del target, e grazie al confronto - tanto con altri arrampicatori, quanto con altri gestori di palestre e trainer - sono stati individuati due principali problemi a cui nessun prodotto ad oggi risponde. Per quanto riguarda il problema nell'indoor, esso non è stato messo correttamente a fuoco da nessun competitor ed ecco quindi come Climby risulta vincente: bastano un'app, un QR code e un video-tip per "sbloccare" il climber frustrato di fronte a un tracciato boulder che non è in grado di portare a termine; la chiave è il suggerimento giusto dato esattamente quando ti serve, dove ti serve. Invece, per quanto riguarda l'outdoor, benché vi siano soluzioni simili, la parola chiave è "profilazione": le migliori "dritte" sulle falesie in cui andare e sui tiri da provare ad oggi vengono date dagli amici che conoscono il climber e il luogo che consigliano; in assenza di un amico, ci sarà Climby che sulla base delle informazioni condivise dall'utente nel tempo saprà suggerire le falesie e i tiri più adatti a ciascun arrampicatore.

#### Why now

Non potrebbe esserci timing migliore: l'arrampicata è un mercato di nicchia, ma negli ultimi anni (anche grazie al

suo ingresso tra le discipline olimpiche all'edizione di Tokyo 2020) ha visto un trend di crescita incredibile (sia a livello mondiale che italiano, con +50% di tesserati FASI dal 2018 al 2021 nonostante le chiusure delle palestre per Covid). A guidare questa esplosione sono le palestre indoor (basti pensare che la pandemia di Covid ha causato la chiusura del solo 3% delle palestre di arrampicata contro il 20-25% di quelle di fitness, e che il 2021 è stato l'anno col più alto tasso di crescita da sempre). Al di là di ciò, l'aspetto ancora più interessante è che sta cambiando il target delle palestre (e più in generale dell'arrampicata): meno "arrampicatori veri" e più persone alla ricerca di "fitness verticale" e svago; per Climby questa è un'opportunità molto importante in quanto la soluzione offerta per l'indoor è cucita sulle esigenze di questo nuovo target - ma risolve un problema in realtà trasversale agli arrampicatori di tutti i livelli - essendo così in grado di attirare l'interesse di un numero di utenti in costante crescita, che entrerà nel mondo Climby dal primo giorno e verrà accompagnato dai suoi servizi nel tempo, sia nell'indoor che nell'outdoor, favorendone quindi la fidelizzazione e permettendo una rapida diffusione di Climby grazie al supporto delle palestre che ne avranno diversi vantaggi, diretti e indiretti.

#### So far

Al momento attuale la startup è in fase Pre-Seed: è stato validato il problema (ed è stato effettuato un pivot proprio per venire maggiormente incontro alle esigenze dei tanti nuovi frequentatori delle palestre indoor) attraverso più di 30 interviste (tra climbers e palestre) che hanno evidenziato i due punti chiave su cui focalizzarsi. Inoltre, è stato effettuato un primo Smoke Test (con landing page e sponsorizzate su Facebook) che ha portato ottimi risultati di validazione della soluzione: sono stati generati 75 lead (contatti email di persone interessate al prodotto, di cui più del 61% ha scelto pacchetti a pagamento) e un conversion rate della landing page superiore al 7.3%.

### Company overview

#### Il contesto

Il contesto in cui è nato il progetto è quello di una nicchia storicamente circoscritta, ma con un trend di forte crescita da diversi anni. Infatti l'arrampicata sportiva, anche grazie al suo ingresso nelle discipline olimpiche (nell'edizione di Tokyo 2020), da sport riservato a pochi atleti esperti è diventato sempre più popolare anche

presso target diversi che cercano sempre più in questa attività un “fitness verticale” (citando alcuni proprietari di palestre di Milano intervistati nel giugno 2022) - si rimanda all’analisi di mercato per i dettagli e i trends. Dal momento che è parzialmente cambiato il target, allargandosi di molto a persone del tutto estranee alla disciplina, sono mutate anche alcune esigenze che attualmente risultano un punto di partenza particolarmente interessante per fornire un servizio capace di accompagnare poi gli utenti anche successivamente nel tempo, man mano che progrediscono, e offrendo funzioni di valore anche per chi è già esperto.

## Il problema

Anticipando alcune informazioni sul target, si premette alla spiegazione dei problemi che Climby si rivolge a un segmento di target B2B (le palestre di arrampicata) e a diversi segmenti di target B2C (diversi profili di arrampicatori o frequentatori di palestre di arrampicata). La componente B2B e quella B2C sono strettamente collegate in quanto alcuni dei problemi dei target B2C sono correlati alle loro attività nella palestra, pertanto quest’ultima giocherà un ruolo fondamentale come Partner per poter offrire soluzioni efficaci ai climber indoor. Inoltre ci saranno però alcuni problemi più specifici dei target B2B e B2C che risultano scollegati e a

cui si daranno quindi soluzioni indipendenti. I target di clienti B2C (approfonditi in seguito) a cui si rivolge Climby sono diversi, ciascuno con un problema specifico attualmente ancora non soddisfatto (per nulla o non pienamente) dall’offerta esistente. Alcuni problemi, inoltre, sono trasversali a più target. Di seguito vengono presentati i 3 problemi principali a cui si risponde con Climby. Si precisa però che sono stati individuati ulteriori problemi-bisogni relativi ad altri target per il momento meno interessanti (es. trainer di arrampicata) che potranno essere considerati in una fase successiva di sviluppo del progetto.

### 1. B2C indoor: *problema 01*

Il problema che rappresenta la maggior opportunità per Climby rientra in quella categoria di bisogni trasversali a diversi segmenti di target di Climber: qualunque arrampicatore, a prescindere dal livello, si trova in difficoltà nella “lettura” di un blocco (cioè nell’interpretare come affrontare un percorso di boulder “tracciato” in una palestra di arrampicata indoor) se è (quasi) al limite del suo livello; in questi casi, il climber spesso prova e riprova senza successo e questo porta a un senso di frustrazione per l’incapacità di superare l’ostacolo. Attualmente, le soluzioni esistenti a questo problema sono, banalmente, chiedere un consiglio a un eventuale amico più bravo

o a eventuali altre persone (sconosciute) presenti nella palestra in quel momento. Si precisa che naturalmente, è importante il ruolo dell’allenatore che insegna la tecnica e spiega come risolvere passaggi specifici, tuttavia non è scontato che si abbia un allenatore (e che lo si continui ad avere superati i corsi base) e, soprattutto, anche il climber seguito da un allenatore scala in palestra molto più frequentemente senza allenatore che con (per problemi di costi, orari e tempi connessi alle lezioni). L’aspetto più interessante di questo problema è il fatto che sia molto sentito in particolare da tutti coloro che si sono avvicinati da poco all’arrampicata, anche solo per cercare del “fitness verticale” che, come anticipato, rappresentano l’ampia maggioranza di tutti i nuovi frequentatori delle palestre e di cui ci aspetta un trend di crescita sempre più forte (tant’è che negli USA in cui questo fenomeno è iniziato prima stanno nascendo delle palestre di arrampicata sempre più incentrate su questo nuovo target - si rimanda all’analisi di mercato per i dettagli).

### 2. B2C indoor: *problema 02*

Un altro problema a cui si vuole andare in contro - parzialmente collegato al primo - è sempre riferito all’ambito indoor: come anticipato l’arrampicata sta attirando sempre più persone estranee a questo mondo che iniziano ad avvicinarsi alla

disciplina solo indoor e senza sapere “da dove partire”; di questi, molti scelgono i corsi base, tuttavia sono anche parecchi coloro che non sono convinti da subito di voler investire in lezioni private e corsi: questi sono un altro target a cui si rivolge Climby. In questo caso il problema è quindi quello di avere (senza acquistare corsi o lezioni private) un’infarinatura su come funziona una palestra di arrampicata, le diverse aree che si possono trovare, le informazioni sulla sicurezza da tenere a mente quando si scala, oltreché naturalmente un’introduzione alle basi della disciplina (che non sostituisce l’allenatore ma rappresenta un compromesso per iniziare); tutte queste informazioni-spiegazioni inoltre risultano utili anche a chi ha già svolto dei corsi base e vuole ripassare in autonomia i fondamenti appresi.

### 3. B2C outdoor: *problema 03*

Un ultimo problema trasversale a diverse tipologie di arrampicatori (ma meno sentito da chi ha molta esperienza e conoscenze nel settore) è relativo al reperimento di informazioni necessarie alla scelta del posto dove andare a scalare outdoor. Infatti, scegliere la falesia e i tiri più adatti a sé (o che potenzialmente sarebbero più divertenti) non è facile per la mancanza di informazioni precise, aggiornate e oggettive. Al momento attuale, le due principali soluzioni alternative adottate sono le guide

“tradizionali” (cartacee o PDF) e la richiesta di informazioni ad amici e conoscenti. Queste però sono solo soluzioni parziali: per quanto riguarda le guide, il problema sta nel fatto che non sono (e non potrebbero essere) sempre aggiornate (oltretutto non sono eccessivamente economiche) e non forniscono naturalmente informazioni customizzate sul profilo del singolo climber (tipologia di arrampicata, punti di forza e debolezza e così via). Per quanto riguarda invece i consigli di amici e conoscenti, questi sono spesso molto efficaci perché conoscono direttamente il climber e il posto, tuttavia molti arrampicatori (soprattutto se non arrampicano da molto) non hanno persone di riferimento a cui rivolgersi per queste informazioni. A parte queste soluzioni che sono le più diffuse, vi sono ulteriori alternative: siti web e/o applicazioni che in alcuni casi danno informazioni abbastanza precise ma generiche e in nessun caso specifiche per il profilo dell'utente; inoltre, al momento attuale.

#### 4. B2B indoor: *problema 04*

Per quanto riguarda i gestori di palestre, oltre ad avere un interesse a offrire un'esperienza migliore ai propri clienti (risolvendo grazie a Climby quei loro problemi specifici precedentemente illustrati), hanno il bisogno di gestire in modo più semplice, automatizzato ed efficace le gare amatoriali

che organizzano nelle loro palestre per far scoprire la loro offerta a nuovi potenziali clienti e consolidare la community dei loro climber. Più nello specifico, il problema sta nella gestione dei punteggi e delle classifiche di queste competizioni: attualmente la soluzione nettamente più diffusa è un uso congiunto di fogli di carta (dati ai singoli partecipanti per segnare i “top raggiunti”, cioè i percorsi conclusi con successo) e fogli Excel in cui vengono riportati manualmente i dati indicati dai climber sui fogli di carta per calcolare i punteggi e creare la classifica.

### La soluzione

#### Overview

Climby è un'app costituita da due principali componenti: una parte dedicata all'arrampicata indoor e l'altra all'arrampicata outdoor. Si tratta di due tipologie di attività per certi versi abbastanza diverse, ma complementari (dall'analisi di mercato condotta da Vertical-Life nel 2021 è emerso che la totalità degli arrampicatori che preferiscono l'outdoor scalano anche indoor). Le due sezioni dell'app saranno ben distinte e risponderanno in modo specifico ai diversi problemi illustrati, ma insieme costituiranno un punto di riferimento unico per l'arrampicatore che troverà tutto ciò di cui ha bisogno per migliorare, divertirsi e

continuare a scalare con sempre maggior soddisfazione (anche come semplice hobby) grazie a Climby. Di seguito i dettagli su come Climby risolve i principali 3 problemi illustrati in precedenza.

#### 1. B2C indoor: *soluzione al problema 01*

Il cuore della soluzione che propone Climby è rappresentata da un “tip”, un suggerimento specifico lasciato dal tracciatore che ha creato il percorso per aiutare i climber a superare i passaggi chiave quando rimangono bloccati. Quindi quell'aiuto mirato fornito esattamente quando serve, dove serve, a chi serve. Il modo per rendere disponibile questo tip al climber è un video che mostra come eseguire quel passaggio chiave, al quale l'utente potrà accedere semplicemente scansionando con l'app un QR posto a fianco del blocco. Inoltre, è bene precisare che la soluzione proposta è stata studiata per semplificare al massimo la gestione del servizio da parte delle palestre (che naturalmente dovranno essere convenzionate): infatti, Climby fornisce alle palestre i QR (riutilizzabili, aggiornando le informazioni dall'app) e un ampio catalogo di video già pronti all'uso da collegare ai QR per minimizzare il lavoro richiesto ai tracciatori; questo è un aspetto fondamentale per garantire una rapida adozione del servizio da parte di un alto numero di palestre e la conseguente diffusione dello stesso anche

tra i climber; in questo Climby si differenzia fortemente dai (pochissimi) competitor che offrono qualcosa di simile (si rimanda all'analisi dei competitor per i dettagli).

#### 2. B2C indoor: *soluzione al problema 02*

Per quanto riguarda il supporto più generale a chi sta iniziando ad arrampicare la soluzione proposta da Climby è nuovamente quella del video tutorial, ma in questo caso sotto forma di veri e propri video-corsi di avvicinamento alla disciplina, suddivisi per pacchetti tematici, che lo aiutino a capire e ricordare le norme di sicurezza, la struttura e le funzioni della palestra e tutti quei movimenti e trucchi di base da sapere per poter iniziare a scalare un poco autonomamente. Naturalmente questo non può sostituire un corso offerto dalla palestra, e infatti non è questa l'intenzione: l'obiettivo è fornire uno strumento che risulti utile e risponda alle necessità del climber prima ancora che egli decida di iscriversi ai corsi base e che risulti un supporto utile dopo il corso per riprendere e consolidare i concetti acquisiti durante il corso stesso.

#### 3. B2C outdoor: *soluzione al problema 03*

A tutti gli arrampicatori che cercano informazioni su dove andare a scalare outdoor Climby offre una soluzione altamente customizzata sulla base delle

informazioni che loro stessi condivideranno tramite l'app: in questo modo è possibile dare un servizio molto più mirato e cucito sulle caratteristiche di ogni climber rispetto a quello che è attualmente presente nel mercato. Infatti, a parità di difficoltà ("grado") alcuni tiri possono risultare molto più divertenti e adatti alle specifiche di un arrampicatore rispetto ad altri. Ovviamente, oltre a questo aspetto, è essenziale fornire informazioni precise e complete su quanti più posti possibile, aspetto estremamente carente nelle soluzioni attualmente disponibili, quindi la mappatura delle falesie e dei massi a opera di climber esperti (selezionati da Climby) sarà il punto di partenza per poter offrire un servizio di qualità. Il servizio, però, risulterà sempre più completo ed efficace man mano che gli utenti lo useranno, compilando il loro Social Logbook (diario di arrampicata condiviso con gli altri utenti della community) che permetterà di avere informazioni più complete (frutto di diversi punti di vista) da utilizzare per consigliare in modo sempre più preciso agli utenti e che consentirà di profilare meglio ogni utente.

#### 4. B2B indoor: *soluzione al problema 04*

Risolvere il problema della gestione delle gare amatoriali da parte delle palestre di arrampicata tramite Climby è pressoché automatico partendo da quanto già presente

nella palestra che ha adottato il servizio per la risoluzione del Problema 01 dei suoi clienti. Infatti, la palestra potrà utilizzare gli stessi QR in suo possesso, associandoli, invece che ai video-tips, a uno specifico "blocco" (percorso di boulder): il climber non dovrà fare altro che scansionare il QR con l'app e indicare che è riuscito a raggiungere il top (cioè compiere tutto quel percorso). Alla palestra in questo modo sarà generata automaticamente la classifica in tempo reale di tutti i partecipanti alla gara.

### La tecnologia

#### *Digital app for real climbing!*

Questo è il motto di Climby, ma è anche il riassunto più estremo del prodotto-servizio proposto. Come anticipato, infatti, tutti i servizi messi a disposizione da Climby saranno fruibili direttamente sul proprio smartphone con estrema semplicità. Questa è la parola chiave: tanto per l'utente, quanto per i gestori delle palestre (e i loro tracciatori) risulta essenziale che il prodotto sia di estrema facilità e velocità nell'uso e non richieda un effort (soprattutto lato palestra) che possa ostacolarne la rapida adozione. Le tecnologie adottate quindi sono intenzionalmente semplici e, inoltre, si è scelto di non integrare alcune features che sarebbero risultate marginalmente interessanti per le palestre e che avrebbero

invece richiesto un impegno decisamente superiore sia per l'avvio dell'utilizzo del servizio, sia per il suo corretto funzionamento nel tempo. Infatti, tutto ciò di cui hanno bisogno tutte le figure coinvolte sono l'app e degli appositi QR code (eventualmente provvisti anche di NFC) forniti da Climby. Di seguito sarà dettagliato il funzionamento delle varie soluzioni precedentemente presentate:

#### 1. B2C indoor: *tecnologia della soluzione al problema 01*

Le componenti fondamentali in questo caso sono 3: app, video-tips, card QR code (con eventuale tag NFC). Gli step di adozione e funzionamento del servizio sono i seguenti:

1. La palestra sceglie di convenzionarsi al servizio e Climby le fornisce un kit di card con QR code di numero variabile, pari al numero massimo di percorsi che possono essere tracciati nella palestra stessa;
2. Ai tracciatori della palestra sarà chiesto di
  - a. Apporre una card con QR a fianco dello start di ogni blocco - questo sarà possibile fissando la card insieme a uno dei blocchi stessi dello start in modo che sia facile da smontare successivamente per essere riutilizzato appena sarà cambiato il blocco;
  - b. Indentificare i passaggi chiave

del blocco che hanno tracciato e indicare sull'app uno o più video-tip da correlare al blocco: per far ciò dovranno loggarsi nell'app, scansionare il QR code e l'app chiederà loro di scegliere dalla libreria quali video-tip collegare a quel QR (naturalmente saranno presenti tag e parametri per trovare rapidamente i video di interesse);

- c. A questo punto, il climber quando si troverà in difficoltà davanti al blocco dovrà semplicemente aprire l'app e scansionare il QR code per accedere a quei video-tips che ha collegato in precedenza il tracciatore e comprendere come superare quei passaggi.

#### 2. B2C indoor: *tecnologia della soluzione al problema 02*

In questo caso la tecnologia richiesta è ancora più basilare: è sufficiente un catalogo di contenuti (i video corsi) disponibili su un server e messi a disposizione suddivisi in pacchetti specifici e progressivi attraverso l'app del climber.

#### 3. B2C outdoor: *tecnologia della soluzione al problema 03*

Per la parte di outdoor è importante una componente fin qui non ancora menzionata:

la profilazione del climber. Essa sarà possibile grazie a un algoritmo che considererà tutte le informazioni fornite dall'arrampicatore stesso durante l'utilizzo di Climby al fine di identificare le caratteristiche che lo contraddistinguono come climber a partire dalle sue indicazioni rispetto ai tiri che ha trovato più belli e/o su cui si è trovato più a suo agio. Per far questo, naturalmente, servirà prima avere un database completo di molti dettagli inerenti i diversi tiri presenti nelle falesie. Per il momento non si prevede di implementare algoritmi di Machine Learning in quanto probabilmente non necessari: rappresenterebbero un costo ulteriore senza apportare un valore fondamentale; non è escluso che però vengano riconsiderati in futuro, in base a come si svilupperà il servizio.

#### 4. B2C outdoor: tecnologia della soluzione al problema 04

Come anticipato, la soluzione alla gestione delle classifiche per le gare amatoriali organizzate dalle palestre si baserà su quanto le palestre hanno già a disposizione: le card con QR code e l'app Climby. In questo caso, il tracciatore quando scansionerà il QR che ha posto vicino al blocco dovrà semplicemente indicare che si tratta di un blocco per una gara (invece di selezionare dei video-tip da collegare) e indicarne la difficoltà. A questo punto, quando i climber scansioneranno il QR avranno la sola possibilità di indicare

come completato o meno quel percorso: ciò permetterà così la creazione automatica e in real time della classifica della gara in corso.

Concludendo, si precisa che questo genere di strumenti digitali (app) hanno un utilizzo ormai vastissimo, ma ancora non sono stati sfruttati in modo poco efficace nell'ambito dell'arrampicata: Climby vuole diventare invece un punto di riferimento in tal senso. Infatti, al momento, vi è un numero di competitor davvero esiguo che propone qualche servizio in questo ambito (in ogni caso mai del tutto sovrapposto, soprattutto non nelle funzioni chiave illustrate - si veda l'analisi dei competitor per i dettagli); inoltre, le app hanno potenzialità sempre maggiori a fronte di costi di sviluppo non eccessivi (si precisa, inoltre, che avendo come socio della startup l'azienda PCM che ha una consolidata esperienza nello sviluppo software, si è certamente avvantaggiati anche rispetto alla maggioranza dei competitor).

#### La società

Al momento attuale Climby non si è ancora costituita come società: l'obiettivo è quello di costituirsi come Startup Innovativa al termine del percorso di incubazione in corso in Startup Geeks per via dei numerosi vantaggi e agevolazioni di cui gode questa forma giuridica riconosciuta dallo Stato italiano.

#### Stadio di sviluppo

Attualmente la startup è in fase Pre-Seed, però l'idea di Climby è nata nel 2019 ed è iniziata con lo sviluppo di quello che potremmo definire un MVP che presenta le caratteristiche ritenute più importanti in quel momento. Successivamente, durante il percorso di incubazione con Startup Geeks, a seguito della fase di validazione del problema, è stato effettuato un parziale pivot, concentrandosi molto di più su un nuovo target (inizialmente poco considerato). In particolare, inizialmente vi era un focus importante sui trainer di arrampicata (e sui climber da loro seguiti) mentre grazie all'analisi di mercato e alla validazione con utenti e palestre (specialmente quelle di Milano che sono le più grandi in Italia) ci si è resi conto che risultava numericamente molto più interessante il target di tutti coloro che si sono approcciati all'arrampicata solo recentemente e che non cercano di diventare climber esperti, ma più che altro cercano una forma alternativa di fitness e svago. Le esigenze a cui rispondere sono quindi mutate e il progetto si è mosso in questa nuova direzione: hanno fatto seguito quindi la validazione dei nuovi bisogni riscontrati, ottenendo dati molto incoraggianti da questionari (a cui hanno risposto 212 climber) e interviste (condotte a 23 climber in merito all'indoor, a 9 in merito all'outdoor e a 4 palestre di rilievo). Sintetizzando in

poche parole, gli aspetti più interessanti che sono emersi sono che la totalità degli arrampicatori che scalano indoor (a prescindere dal livello, non fanno eccezione neppure gli esperti) rimane bloccato almeno una volta durante ogni sessione di arrampicata su un percorso che non riesce a capire come eseguire correttamente. Inoltre, la maggioranza degli arrampicatori dichiara di essere a un livello basso o intermedio (e il 95% di questi dichiara di essere attratto dall'idea di poter migliorare), il che significa che la frequenza e la probabilità con cui si manifesti questo problema è ancora maggiore. Lo sport quindi risulta altamente attrattivo anche per chi non si era mai avvicinato ad esso in precedenza, e a questi utenti serve un supporto più mirato: questo è il nuovo obiettivo che ci si è posti per l'indoor. Inoltre, anche per quanto riguarda l'outdoor il problema è stato ampiamente confermato: le uniche fonti davvero affidabili sono gli amici che conoscono personalmente le falesie e il climber e lo sanno quindi consigliare efficacemente. Le guide cartacee sono una buona alternativa, ma spesso risultano non aggiornate già a pochi mesi dell'acquisto (non a basso prezzo per altro). A seguire, pertanto, sono state progettate più nel dettaglio le soluzioni ai problemi precedentemente indicati e la loro validazione - specialmente lato B2C - è stata condotta con uno Smoke Test che ha portato anche in questo caso ottimi risultati: i dati più

rilevanti sono stati l'acquisizione di 75 lead (email) con un conversion rate della landing page superiore al 7.3%; inoltre, la landing page (visibile all'indirizzo <https://landing.climby.pro/climbers>) proponeva già 4 diverse possibilità per aderire al progetto:

1. Pre-iscrizione al piano gratuito
2. Pre-iscrizione come beta-tester a un piano Pro tra:
  - a. Pro Indoor: accesso a video-corsi e video-tips
  - b. Pro Outdoor: accesso a tutta la mappatura delle falesie e ai consigli customizzati
  - c. Pro All Inclusive: comprende tutto ciò che prevedono i piani precedentemente indicati, ma a un prezzo chiaramente superiore a quello dei singoli piani Pro, ma inferiore alla somma dei due piani Pro

Lo Smoke Test (con budget 300€ per 8 giorni totali di sponsorizzazione) ha mostrato che, degli utenti che hanno scelto un piano Pro (superiore al 61% del totale di utenti che hanno lasciato l'email), più del 53.5% sceglie il piano più caro per poter usufruire di tutti i servizi offerti da Climby (invece, il 25.6% sceglie solo l'indoor e il 21% solo l'outdoor), il che conferma che entrambi gli aspetti risultano interessanti per la maggioranza degli arrampicatori, che vorrebbero accedervi presto (anche in beta) e che sarebbero anche disposti a pagare per questi servizi.

Considerando quanto detto fin qui, l'MVP risalente al 2019 non risulta quindi più del tutto adeguato, in quanto è presente la parte di outdoor (fin dall'inizio strutturata correttamente), ma non è ancora stata sviluppata la gestione dei video-tips da abbinare ai QR code. Tuttavia, si prevede di poter proporre delle demo e dei test anche senza sviluppare compiutamente queste funzioni nell'app (ma appoggiandosi eventualmente anche a soluzioni esterne solo a scopo di test). Ad ogni modo, è da sottolineare che dello sviluppo della piattaforma web e delle relative app (oltreché dell'eventuale implementazione dell'MVP se sarà necessario) si occuperà direttamente l'azienda di software PCM, socio della Startup, facendosi carico di questi aspetti tecnici senza necessità di investire quindi alcun capitale nello sviluppo.

## Analisi SWOT

### Punti di forza

1. Team perfettamente bilanciato per rispondere a tutte le esigenze del settore: tra i soci vi è una ultradecennale esperienza sia in ambito arrampicata che sviluppo software
  2. Network di competenze/conoscenze ampio e completo nel settore di riferimento
  3. Si dispone di una palestra (di proprietà di uno dei soci di Climby) utile per test, adozione iniziale, anagrafiche ecc.
- Il nostro principale punto di forza è il team, il mix di competenze, conoscenza del settore, rete di contatti interni (specifici al mondo dell'arrampicata) ed esterni (legati alle esigenze aziendali) fa sì che Climby sia in grado di affrontare le principali difficoltà analizzate durante il percorso di incubazione. Siamo infatti in grado di conoscere, ma soprattutto di seguire in prima persona le esigenze del settore grazie alla profonda conoscenza di Andrea (in qualità di atleta, allenatore e proprietario di palestra) e questo ci permetterà anche in futuro di evolvere seguendo da vicino le nuove esigenze che nasceranno. La preziosa collaborazione con PCM (azienda di sviluppo software con sede a Torino e storia ultradecennale che ha un portafoglio clienti di tutto rispetto) renderà lo sviluppo dell'applicazione veloce, costante, e completo (avendo a disposizione un team di sviluppo che include tutte le professionalità necessarie e non solo lo sviluppatore). Infine, le competenze in service design di Lorenzo ci permetteranno di continuare a studiare e comprendere il target e il mercato per non rimanere focalizzati su un'unica linea di revenue, ma al contrario continuare in una costante ricerca di miglioramento e ampliamento dell'offerta, da cucire sulle future necessità.

Il fatto di avere le principali competenze necessarie interne ci permette di abbattere di molto i costi di produzione, sviluppo e lancio iniziali.

Un altro aspetto da non sottolineare è l'importanza di disporre di una palestra di arrampicata (di proprietà di Andrea, come anticipato) - tra le più importanti di Torino - che rappresenta un asset importante per poter testare il prodotto, raccogliere feedback, seguire l'evoluzione dei climber e delle loro esigenze indoor, favorire l'adozione del servizio dal giorno 0 da un discreto numero di potenziali utenti e, in ultimo, disporre di circa dodicimila anagrafiche su cui si hanno tutti i diritti di utilizzo.

### Punti di debolezza (e come limitarne l'impatto)

1. Bassa disponibilità di capitale da investire
2. Mancanza (al momento attuale) del database per l'outdoor, non facile da realizzare in tempi brevi

Per quanto riguarda i punti di debolezza di Climby il primo da citare è la mancanza di un alto capitale (dei soci) da investire nel progetto da subito; ciò però è controbilanciato da una necessità di capitale non così elevata per l'avvio del progetto, grazie alle competenze tecniche e alla conoscenza ultradecennale del settore

che, combinate, permettono appunto di abbattere i costi di avvio.

L'aspetto potenzialmente più problematico è riuscire a mappare tante falesie (i vari sport per arrampicare outdoor) perché i dati necessari per rendere efficace il servizio sono veramente tantissimi e le persone che dovrebbero aiutarci allo stesso modo sono molte, ma se supportato da una struttura organizzativa adatta questo si potrebbe trasformare in un vantaggio. Infatti avere innumerevoli collaborazioni con persone esperte nel settore potrebbe trasformarsi in un fattore interessante a livello di marketing per promuovere l'app nei contesti più opportuni e mirati.

### Opportunità

1. Timing: settore in fortissima crescita
2. Settore di nicchia, che favorisce una veloce diffusione in altri stati
3. Molteplici linee di revenue offrendo servizi complementari
4. Collaborazione molto promettente con le palestre (modello win-win senza praticamente costi per le palestre)
5. Appoggio di influencer di settore
6. Focalizzarsi su problematiche ancora non risolte da nessun competitor ma fortemente sentite dai climber
7. Bassi costi di avvio, che non richiedono di diluire troppo la società
8. Forte scalabilità del servizio

Come si è detto, per quanto questo sia un mercato di nicchia, l'esplosione che si è vista negli ultimi anni (che ha per altro risentito molto meno della pandemia rispetto al settore delle palestre di fitness per esempio) è estremamente interessante e la coincidenza con l'ingresso dell'arrampicata nelle discipline olimpiche nell'edizione di Tokyo 2020 e il suo recente passaggio a federazione sportiva in Italia rende questo momento particolarmente adatto per avviare un'attività in questo settore - maggiori dettagli saranno forniti nell'analisi di mercato e trends. Inoltre, considerando che al momento il settore è ancora abbastanza di nicchia è più facile raggiungere direttamente personalità di rilievo a diverso titolo (soprattutto considerando le conoscenze di Andrea), sia in Italia che all'estero, favorendo una più rapida diffusione tramite contatti diretti anche nelle palestre e tra gli atleti. Un'altra opportunità da citare è la possibilità di offrire in modo complementare diversi servizi a target in parte sovrapposti e in parte differenti, creando un ecosistema che faccia di Climby il punto di riferimento unico per tutte i climber; ciò significa quindi anche la possibilità di differenziare le fonti di revenue, riducendo il rischio su ciascuna e aumentando i potenziali ricavi complessivi. In tal senso, un'opportunità assolutamente centrale è quella di poter collaborare con le palestre con le quali si creerebbe un modello

win-win: Climby offrirebbe i suoi servizi alle palestre in maniera pressoché gratuita ed esse avrebbero tutto l'interesse di favorire l'adozione del servizio da parte dei propri clienti in quanto rappresenta una soluzione concreta ad alcune loro necessità. Inoltre, la gestione delle gare amatoriali è un servizio aggiuntivo gratuito a tutto vantaggio della palestra che favorisce ulteriormente l'adozione del servizio da parte di nuovi utenti che si recano in quella palestra per quell'occasione specifica e che possono così scoprire tutti i benefici di Climby. Come detto, poi, le conoscenze di Andrea gli permettono di raggiungere in modo agevole personalità di spicco nel mondo dell'arrampicata sia a livello nazionale che internazionale, il che risulta importante per il marketing (considerando la possibilità di coinvolgere anche influencer di settore che conosce personalmente). Infine, i bassi costi necessari per l'avvio, uniti a un'ottima scalabilità del servizio (quantomeno dei servizi indoor) rendono questo progetto particolarmente interessante.

### Minacce (e come renderle opportunità)

1. Nicchia attualmente ancora piccola
2. C'è un competitor forte che potrebbe integrare la sua applicazione con le nostre soluzioni
3. Essendo un mercato in forte

mutamento-crescita è difficile reperire dati e fare stime sicure

4. Possibili complicazioni legali relative alle indicazioni di tiri adatti agli utenti
5. Rischio che gli utenti finali non siano disposti a pagare (abbastanza) e che sia difficile monetizzare da subito in altro modo

Un fattore di rischio è la nicchia molto specifica e ancora piccola, ma che in una fase iniziale si può comunque considerare un ottimo elemento di lancio per entrare nel mercato, non essendoci grossi competitor ed essendo efficaci strategie di passaparola e conoscenze personali per favorire l'adozione. Per quanto riguarda i competitor è vero che ci sono diverse app che a modo loro propongono alcune soluzioni parzialmente simili, ma nessuna di queste è completa come Climby e, in particolare, nessuna risponde alle necessità tecniche sia di chi comincia ma anche di chi ormai scala da tempo. A tutte manca una strategia marketing forte e studiata, e quelle che propongono servizi indoor sono basate su sistemi che rendono faticosa la prima implementazione nella palestra e, inoltre, richiedono una fee annuale considerata a volte troppo alta: Climby intende differenziarsi su entrambi questi punti, offrendo un servizio studiato per semplificare al massimo il lavoro di tutte le figure coinvolte (come spiegato in dettaglio

in precedenza) e offrendo non solo il servizio gratuitamente alle palestre, ma anche riconoscere loro un cashback sugli abbonamenti venduti tramite la palestra, in cambio del sostegno nella diffusione del servizio a beneficio di ambo le parti. Altre minacce relative al mercato sono rappresentate dalle forti difficoltà nel reperire dati aggiornati e attendibili, trattandosi di un mercato di nicchia; in particolare, mentre sugli USA vi sono dati abbastanza precisi (soprattutto grazie a Statista), sul mercato europeo e in particolare su quello italiano vi sono molte meno informazioni (anche perché non ci si può basare sui dati della Federazione, dal momento che non vi è obbligo di essere iscritti alla FASI e la maggioranza delle principali palestre italiane tesserano con altre associazioni per ridurre i costi per i propri clienti). Per quanto riguarda l'outdoor, un aspetto da evidenziare è la possibilità di incorrere in problemi legali legati al suggerimento di vie e tiri specifici agli utenti sulla base del loro profilo: questo è un aspetto che sarà da approfondire in modo più specifico con il team legale. Infine, l'ultimo rischio da menzionare è la possibilità che gli utenti non siano troppo inclini a pagare per il servizio: in realtà con lo Smoke Test, come si è visto, questo rischio sembra non essere troppo probabile, tuttavia si dovrebbe incorrere in questo problema sarebbe complicato porvi rimedio in quanto

è difficile monetizzare da subito attraverso altre fonti di revenue interessanti (le palestre non sarebbero un'opzione sufficiente e prima di poter vendere i dati ad aziende interessate al settore arrampicata e outdoor in generale bisognerebbe raggiungere un numero di utenti davvero alto); la soluzione è puntare quindi su un ottimo rapporto con le palestre che diventino, come accennato, agenti che incentivano l'adozione del servizio premium (maggiori dettagli saranno dati in seguito).

## Analisi del cliente

Le prime (e per i primi anni pressoché anche uniche) linee di revenue di Climby tengono conto solo dei climber come clienti veri e propri che pagheranno per il servizio, ma in questa sezione vengono inserite anche le palestre perché risultano a tutti gli effetti dei clienti che è necessario convincere ad adottare il servizio, in quanto rappresentano la principale fonte di acquisizione clienti. In particolare, per quanto riguarda i target a cui si rivolge Climby, in estrema sintesi si possono identificare come segue:

1. Climber interessato principalmente all'indoor - Neofita e intermedio: è un arrampicatore che predilige l'arrampicata indoor (quantomeno per il momento) e non mira a fare agonismo; può essere alle prime armi o

già un po' più esperto: i suoi problemi sono quelli precedentemente illustrati, relativi all'approcciarsi per le prime volte all'arrampicata e relativi alle difficoltà di "lettura" di un blocco (e, come già precisato, a sentire questo problema in realtà sono anche i climber esperti)

2. Climber motivato - da principiante a esperto: è un cliente che sente l'esigenza di essere seguito dal consiglio di qualcuno di esperto, ha un alto potere di spesa e cerca il modo più veloce ed efficace per raggiungere i suoi risultati. Lo sport è una passione ma anche un modo per staccare dalle responsabilità lavorative e della famiglia. Scala anche outdoor senza particolari pretese e lo vedo come un modo per passare del tempo con la famiglia e con gli amici.
3. Climber interessato anche (o principalmente) all'outdoor - Intermedio o esperto: questa è la tipologia di climber intenzionato ad arrampicare outdoor che riscontra le difficoltà descritte nel reperire le giuste info su dove andare a scalare in outdoor; può essere abbastanza nuovo a questa attività o già più esperto, in ogni caso risconterà questo problema.
4. Gestore di palestre di arrampicata: il loro obiettivo è principalmente quello di offrire servizi sempre migliori ai propri iscritti, e Climby rappresenta la soluzione ottimale (come testimoniato

dai dati incoraggianti di validazione del problema e della soluzione con lo Smoke Test); inoltre, hanno il problema già illustrato della gestione delle gare amatoriali.

Maggiori dettagli però emergono dai profili di personas sviluppate come strumento di analisi, riportate di seguito.

## 1 - Climber interessato principalmente all'indoor - Neofita e intermedio



Francesca Lima

18

studente

reddito  
nullo

bassa  
capacità  
di spesa

senza  
famiglia

Milano

**Aspetti negativi**

- Difficoltà in ambito di studio
- Non sopporta essere obbligato a far qualcosa imposto da altri (lo sport dovrebbe poterlo scegliere)
- Budget contenuto e ha bisogno di autorizzazione da parte dei genitori per spendere soldi

**Bisogni**

- Sfruttare al meglio i momenti di svago
- Socializzare e fare attività insieme ad altri ragazzi
- Migliorare benessere fisico e mentale
- Passare più tempo all'aria aperta
- Dare sfogo alla mia parte competitiva
- Cambiare qualcosa, fare nuove esperienze
- Scaricare lo stress - sport come valvola di sfogo
- Mettersi in gioco e sperimentare

**Aspetti positivi**

- Sono attivo e mi piace muovermi e fare sport
- Condividere il mio tempo libero con altri (per affinità di età o interesse)
- Libertà di scelta dello sport da praticare
- Voglia di impegnarmi e vedere dei progressi

**Paure**

- Il confronto (soprattutto se inizio da zero)
- Paura di cadere (anche letteralmente)
- Sperimentare cose nuove
- Paura di relazionarmi
- Giudizio altrui

**Sogni e speranze**

- Realizzare una versione migliore di sé stessi
- Vivere e rendere il mondo un posto migliore
- Raggiungere un'ottima prestazione fisica
- Eccellere e sentirmi migliore in qualcosa [ego]
- Attività, scelte ecc. sostenibili
- Cercare esperienze in outdoor lontano da città ecc.

## 2 - Climber motivato - da principiante a esperto



Massimo Contrino

38

anni

titolo di  
studio:  
laurea

imprenditore

reddito  
medio-alto  
(40k+)

famiglia  
compagno  
e figlio

Roma

**Aspetti negativi**

- Farsi male e interrompere gli allenamenti
- Non riuscire a conciliare molti impegni (di varia natura)
- Perdere tempo (prezioso) - anche in relazione agli allenamenti - fare le cose in modo poco efficace

**Bisogni**

- Progredire per divertirmi outdoor
- Investire su di me per sentirmi bene a livello mentale e fisico
- Stare in salute senza problemi particolari - prima la salute e poi lo sport (arrampicata)
- Tranquillità - non troppi pensieri e responsabilità
- Avere la possibilità di fare ciò che mi piace senza allontanarmi troppo da casa
- Demandare la responsabilità di certi comportamenti a terzi - bisogno di essere guidati per mantenere la rotta
- Vedere i progressi - se mi alleno voglio percepire che ciò che faccio ha effetti concreti e mi fa migliorare
- Essere guidati nel compiere i giusti passi
- Sapere che i miei soldi sono ben spesi

**Aspetti positivi**

- Conciliare vita familiare e lavoro + sport e ambiente che voglio
- Raggiungere risultati in ambiti di mio interesse
- Bella giornata outdoor con famiglia ecc.
- Trasmettere la mia passione ad altri

**Paure**

- Non vedere risultati dopo grandi periodi di allenamenti
- Paura di infortuni che possono ripercuotersi sulla vita quotidiana
- Paura di perdere i progressi fatti
- Paura di non avere abbastanza tempo per svolgere bene tutte le sue attività

**Sogni e speranze**

- Vivere in montagna - nella natura
- Fare/raggiungere qualcosa (sport) che non pensavo di poter fare
- Smettere di lavorare per dedicarsi alle proprie passioni e alla famiglia

## 3 - Climber interessato anche (o principalmente) all'outdoor - Intermedio o esperto



Paola Libertino

26

anni

titolo di  
studio  
laurea

primo  
impiego

reddito:  
medio  
(16k)

convive  
con la  
fidanzata

Torino

**Aspetti negativi**

- Non avere un hobby, uno svago
- Non avere stabilità economica (ancora)
- Vivere in società frenetica che mi permette di fermarmi e svuotare la mente
- Lavoro ripetitivo e/o stressante

**Bisogni**

- Mettersi alla prova
- Fare nuove esperienze
- Certezza-stabilità, preferisco andare in posti che conosco già
- Condividere la nuova passione con altri - trovare (più) persone con cui condividerla
- Creare una routine da seguire (dà stabilità)
- Relax e comfort zone anche in relazione allo sport
- Migliorare benessere fisico e mentale
- Passare più tempo all'aria aperta
- Scaricare lo stress - sport come valvola di sfogo
- Reperire info velocemente on-the-go

**Aspetti positivi**

- Mi sento pieno di energia e non voglio sprecarla
- Condivisione di momenti felici con amici
- Sentirmi in forma e stare bene
- Poter dedicare del tempo ad approfondire la conoscenza di temi di mio interesse

**Paure**

- Comincio a sentirmi vecchio - pressione del tempo che passa
- Paura di rimanere bloccato in gruppi di amici/conoscenti/ambiti ristretti (e o famiglia)
- Paura di non essere in grado di fare cambiamenti all'interno della mia vita
- Paura di non sfruttare bene il mio tempo libero, sempre minore

**Sogni e speranze**

- Grandi progetti e sogni nel cassetto da realizzare - es. viaggi, idee da portare avanti ecc. - completare la propria to-do list
- Affermarsi nel proprio ambito lavorativo
- Riuscire ad avere un impatto positivo sul mondo - es. riferimento a temi sociali, ambientali ecc.

## 4 - Gestore di palestre di arrampicata



Marco Varallo

50

anni

titolo di  
studio:  
laurea

preferisce in  
ambito  
agriturismo /  
dipendente  
part time

reddito  
medio-alto  
(40k+)

famiglia:  
compagno  
e figlio

Torino

**Aspetti negativi**

- Feedback negativi non giustificati
- Maleducazione dei clienti
- Inefficienza nei servizi di fornitura

**Bisogni**

- Acquisire e trattenerne clienti
- Gestire efficacemente il team
- Diffondere la cultura dell'arrampicata
- Demandare parte delle attività di gestione della palestra
- Abbassare i costi relativi alla pubblicità
- Gestione e/o controllo su attività di allenatori
- Costruire un posto in cui la gente si trovi bene a lavorare e il team sia affiatato

**Aspetti positivi**

- Vedere i miei clienti e il mio staff soddisfatti del livello di servizio fornito - clienti che tornano
- Vedere crescere la mia attività coi miei sforzi
- Contribuire alla crescita del mio sport
- Organizzare eventi sportivi

**Paure**

- Che si creino contrasti all'interno del team
- Chiusure forzate per cause esterne (es. covid) - senza avere piano B
- Non riuscire a sostenere i costi

**Sogni e speranze**

- Sviluppare una squadra di alto livello
- Organizzare eventi internazionali

## Sintesi di problemi e soluzioni

Riferiti solo ai climber indoor che stanno iniziando ad arrampicare:

- Problema: iniziare da solo senza trainer, con magari solo le "dritte" di un amico
- Soluzione: video-corsi di intro all'uso della palestra, alle norme di sicurezza e ai movimenti base

Riferiti ai climber indoor in modo trasversale rispetto al livello, ma più sentito da chi non è un atleta:

- Problema: aver supporto per i passaggi chiave dei blocchi (cioè dei percorsi di boulder indoor, che è la disciplina che cresce di più tra i neofiti e i giovani)
- Soluzione: video-tips del passaggio chiave del blocco ("standard" di movimento o creato *ad hoc* dal tracciatore sul blocco specifico) accessibile tramite QR posto vicino allo start

Riferiti ai climber outdoor (di ogni livello), ma più sentito da chi ha meno esperienza e conoscenze:

- Problema: trovare i posti migliori (anche in base alle proprie caratteristiche di scalatore e alle proprie preferenze) dove andare a scalare outdoor
- Soluzione: indicazioni specifiche personalizzate per outdoor grazie a info acquisite su preferenze di utenti (con logbook) e info date dalla community

Riferiti alle palestre e correlati ai bisogni dei propri clienti:

- Problema: aiutare i tanti climber che iniziano e approcciano l'arrampicata anche come "fitness verticale" ma vogliono ottenere qualche piccolo risultato + aiutare a migliorare tutti i loro climber con offerta che li fidelizzi alla palestra
- Soluzione: i servizi che Climby offre agli utenti finali sopradescritti - cioè offrire ai climbers un servizio che li aiuti a iniziare e migliorare tramite 2 modalità: video-corsi introduttivi a prezzi scontati/gratis + video del passaggio chiave ("standard" di movimento o creato *ad hoc* dal tracciatore) del blocco accessibile tramite QR posto vicino allo start)

Riferiti solo alle palestre:

- Problema: gestire le classifiche delle gare + invio comunicazioni di questi eventi
- Soluzione: creazione gara dal gestionale per i contest di Climby, iscrizione dei climbers tramite QR della gara e indicazione del top raggiunto tramite QR del blocco + notifiche push

### N.B.

Per approfondimenti più specifici su problemi e soluzioni si rimanda alla sezione di presentazione generale del progetto in cui sono stati già illustrati con dovizia di dettagli

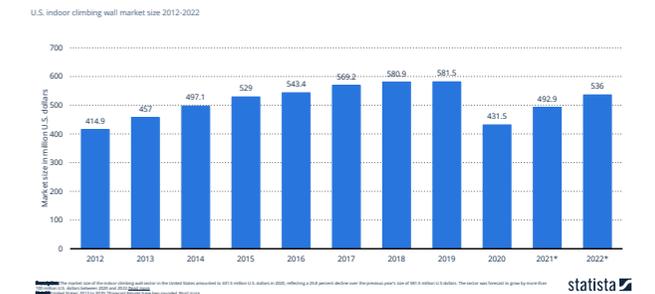
## Analisi del mercato di riferimento

### Trend e considerazioni generali

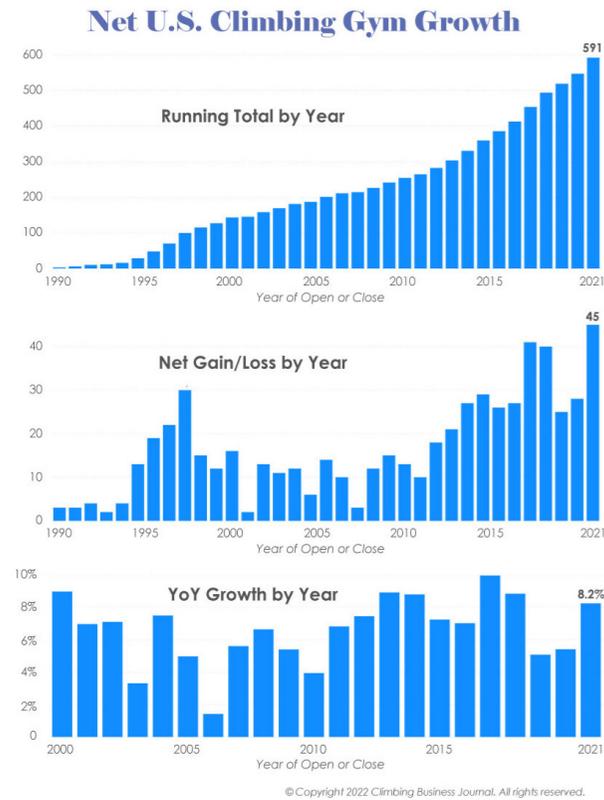
#### L'arrampicata nel mondo

Per introdurre l'argomento si propone una panoramica sull'arrampicata a livello globale. Stando ai dati di Statista [1], a livello globale e con focus sugli Stati Uniti, l'interesse verso il mondo dell'arrampicata ha visto una crescita costante e, dopo un arresto nel 2020 dovuto al Covid, si sta vedendo nuovamente una crescita significativa a partire dal 2021 (anche grazie alle Olimpiadi di Tokyo 2020 [2], edizioni in cui è stata introdotta per la prima volta l'arrampicata sportiva). Infatti il mercato delle palestre di arrampicata indoor ha visto una notevole ripresa e ci si aspetta che il trend di crescita aumenti.

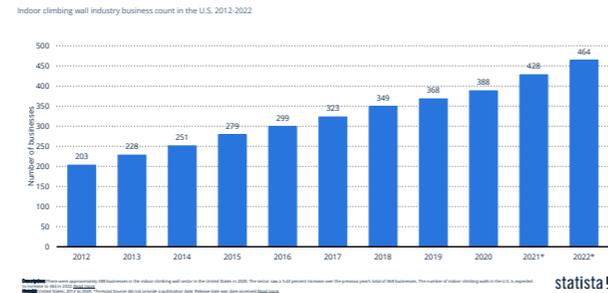
Market size of the indoor climbing wall sector in the United States from 2012 to 2022 (in million U.S. dollars)



Inoltre, sempre con riferimento agli USA, da notare che la nascita di nuove strutture per l'arrampicata indoor non si è mai fermata (neppure durante la pandemia) e anzi nel 2021 ha visto un ulteriore incremento significativo e per il 2022 ci si aspetta una crescita ancora maggiore. Stando alle indagini del Climbing Business Journal [2] il 2021 è l'anno in cui sono state aperte più palestre di arrampicata indoor da sempre (53 palestre), a fronte della chiusura di 8 palestre (3%, contro la media del 20-25% di chiusura di palestre di fitness). Nel complesso, il tasso di crescita delle palestre di arrampicata statunitensi nel 2021 (8,24%) è stato superiore al tasso di crescita dei due anni precedenti (5,41% nel 2020, 5,07% nel 2019) e continua il trend di robusta crescita delle palestre di arrampicata che ha superato 5% ogni anno negli ultimi undici anni (per il 2022 ci si aspettano 42 nuove palestre) [2]. In questo panorama, un trend da evidenziare è la crescita delle palestre dedicate



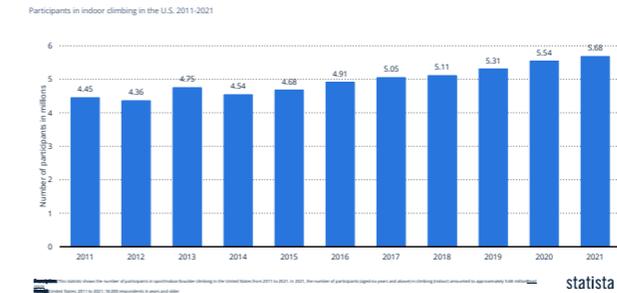
Number of businesses in the indoor climbing wall sector in the United States from 2012 to 2022



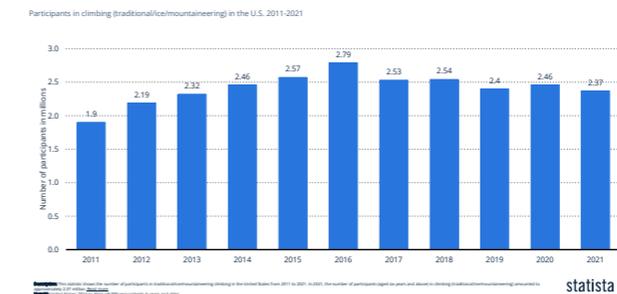
Infine, stando ai dati di Statista [1], gli arrampicatori che si rivolgono alle palestre sono sempre aumentati, nonostante la pandemia, al contrario di quelli che scelgono l'outdoor che sono lievemente in calo. Questo dato è coerente con un altro derivato da un'indagine di Vertical-Life [3-4] che mette in luce che il 72% degli arrampicatori scala principalmente indoor contro il 28% principalmente outdoor. Infine un altro dato interessante è che (a livello globale) il climber medio spende circa 1260€ di attrezzatura ogni anno secondo la medesima ricerca di Vertical-Life.

solamente o principalmente al boulder e che in America la maggioranza delle nuove palestre rappresentano l'espansione di catene o palestre esistenti. [2] Un altro elemento interessante (anche per capire il tipo di target delle palestre) è rappresentato dalla loro localizzazione: l'89% delle palestre che stanno aprendo sono localizzate in aree metropolitane. [2]

Number of participants in indoor climbing in the United States from 2011 to 2021 (in millions)



Number of participants in climbing (traditional/ice/mountaineering) in the United States from 2011 to 2021 (in millions)



## L'arrampicata in Italia

Per quanto riguarda l'Italia, i dati attendibili sono davvero pochi, specialmente perché la stragrande maggioranza degli arrampicatori non è tesserato presso la FASI (Federazione Arrampicata Sportiva Italiana), bensì presso associazioni sportive che non si limitano all'arrampicata e attraverso le quali è quindi molto difficile risalire a dati certi sugli arrampicatori. In particolare, per diverse

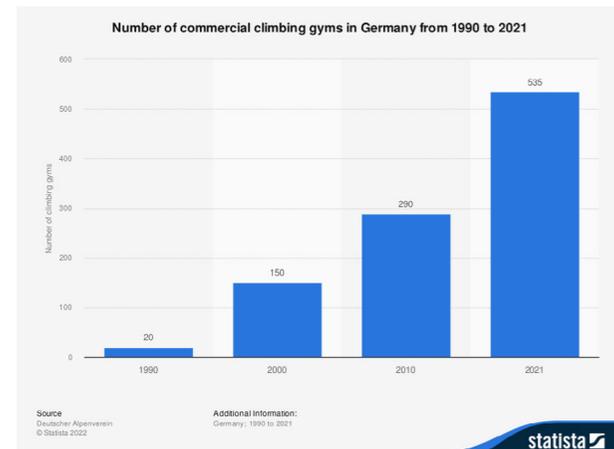
ragioni, in provincia di Torino le palestre sono solite tesserare con la FASI [5] mentre in altre province (ad esempio quella di Milano che conta molte più palestre e molti più arrampicatori) si opta per altre soluzioni che richiedano minor dispendio di tempo e soldi (per singolo tesserato) [6].

Un discorso analogo vale per il numero di palestre: non vi è un Codice Ateco specifico per quelle di arrampicata e quindi vengono accomunate a molte altre attività sportive; stando a quelle indicate dalla FASI [8] dovrebbero essere 263, ma da una ricerca manuale tramite Google Maps pare che possano essere molte di più (quasi il doppio). Infatti, GQ [7] stima che (per difetto) che vi siano almeno 300 mila arrampicatori (questo dato, corrispondente a circa lo 0,5% della popolazione italiana, trova riscontro nel pubblico potenziale indicato da Facebook per campagne Ads in Italia selezionando come interesse "arrampicata indoor" che la piattaforma stima tra i 380k e 450k) e parla di almeno 50 palestre di arrampicata solo in provincia di Milano.

Infine, benché i dati siano in parte frammentati, anche a livello italiano si può riscontrare un forte trend di crescita dell'arrampicata: con riferimento ai soli tesserati FASI, vi è stato un incremento del 50% solo nel corso del 2017 [12] e dal 2018 al 2021 sono aumentati nuovamente del 50% nonostante quasi 2 anni di chiusure e restrizioni dovute alla pandemia [8].

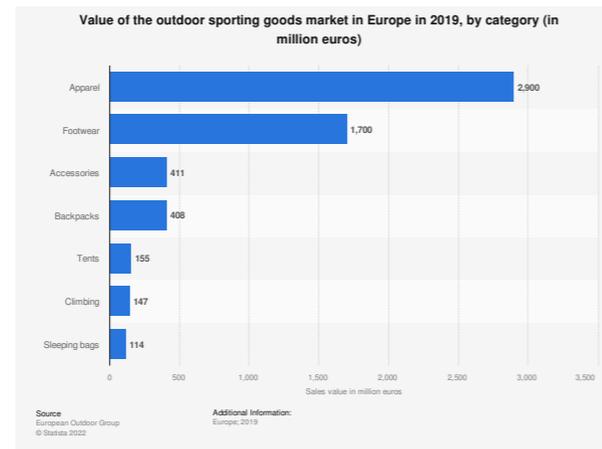
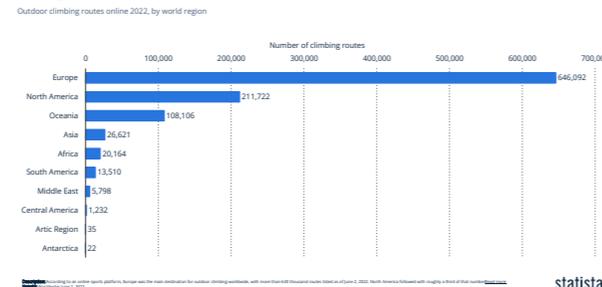
## Il contesto europeo

Anche a livello europeo non sono disponibili molti dati precisi, ma ad esempio il Deutscher Alpenverein (club alpino tedesco) parla di circa 500 mila arrampicatori in Germania [9], pari a circa lo 0,6% della popolazione tedesca: questo dato (più attendibile di quelli italiani) risulta confrontabile con lo 0,5% degli arrampicatori in Italia rendendo quindi ragionevole considerare 300 mila arrampicatori nel nostro Paese. Per quanto riguarda le palestre invece, Statista [10] dichiara che in Germania ve ne siano 535, numero nettamente superiore rispetto alle stime di quelle italiane che fa pensare, il che fa pensare che queste ultime siano molto al ribasso.



Altri dati interessanti sull'Europa riguardano il numero di vie elencate online, secondo Statista [1] concentrate per l'appunto principalmente in Europa e il valore complessivo del mercato outdoor in Europa (in cui si può notare che l'arrampicata - abbigliamento escluso - vale 147 milioni di euro) [11].

Number of outdoor climbing routes listed online worldwide as of June 2022, by region



## TAM, SAM e SOM

### Premessa

Considerando quanto esposto fin qui, si distingue tra il TAM europeo calcolato sulla spesa media complessiva degli arrampicatori in un anno (stimata da Vertical-Life di 1260€ [3-4]) e i TAM, SAM e SOM calcolati a livello italiano considerando il costo medio di servizi simili che sono venduti a 60€/anno (corrispondenti alla media dei prezzi dei pacchetti proposti anche da Climby -  $(41.88+77.88)/2 = 59.84$  €). Questa distinzione è motivata dal fatto che inizialmente il progetto mira a raggiungere un buon numero di utenti sul territorio nazionale con i servizi attualmente previsti, ma si prevede un successivo sviluppo a livello internazionale (partendo dall'Europa) con linee di revenue differenti dai solo climbers paganti per il servizio, come ad esempio la vendita di dati altamente specifici e costantemente aggiornati ad aziende del settore arrampicata e outdoor in generale.

### Europa

TAM climber (indoor e outdoor) a livello europeo:

1. Considerando che come visto in Italia gli arrampicatori sono circa lo 0,5% della popolazione [7] e che in Germania sono lo 0,6% [9], si stima cautelativamente

che a livello europeo i climber possano rappresentare almeno lo 0,25%

2. **Valore del TAM (EU):**  
 $(446.824.564 * 0,25 / 100) * 1260 \text{€} / \text{anno} = 1.407.497.376,6 \text{€}$

### Italia

Per quanto riguarda l'Italia, si stima quanto segue, con ipotesi di 3 anni per il raggiungimento del SOM, suddividendo i climber in base a preferenza per indoor o outdoor.

### Con riferimento al mercato italiano degli arrampicatori indoor

1. TAM:
  - a. Definito a partire dal numero totale di arrampicatori italiani in quanto tutti i climber scalano anche indoor (per allenamento o in caso di maltempo o stagione invernale) [3-4]
  - b. **Valore TAM:  $300.000 * 60 \text{€} / \text{anno} = 18.000.000$**
2. SAM:
  - a. Definito focalizzandosi su un target più specifico:
    - i. Il 72% dei climber è principalmente interessato all'indoor [3-4] (e quindi saranno tra i primi a essere più interessanti al servizio offerto per l'indoor) = 216.000 climber
    - ii. Di questo 72% si considera ancora che

01. L'età media degli arrampicatori è bassa (solo il 22% ha più di 40 anni) [3-4] e quindi si ipotizza che non abbiano troppa difficoltà con l'uso di uno smartphone
  02. Meno dell'1% pratica lo sport a livello agonistico (stima per eccesso) [13]: questi atleti sono seguiti in modo molto presente dai rispettivi istruttori e quindi sono fuori target
  03. Dalle interviste è emerso che tutti i climber (anche se abbastanza esperti e/o seguiti da un trainer) quando si allenano autonomamente rimangono "bloccati" su un blocco e hanno bisogno di supporto (tip mirati)
    - b. Pertanto si considera di escludere cautelativamente un 15% del 72%, pari a 32.400
    - c. Valore SAM:  $(216.000 - 32.400) * 60\text{€} / \text{anno} = 11.016.000 \text{€}$
3. SOM:
    - a. Stimato a partire dal SAM in una percentuale pari al 30% ma considerando un costo del servizio dimezzato rispetto alle offerte attuali;
    - b. Valore SOM:  $(183.600 * 30 / 100) * 60\text{€} / \text{anno} = 3.304.800 \text{€}$

Con riferimento al mercato italiano degli arrampicatori outdoor

1. TAM:

- a. Definito a partire dal numero totale di arrampicatori italiani di cui si considera il 28% che predilige arrampicare outdoor [3-4]
  - b. Valore TAM:  $(300.000 * 28 / 100) * 60\text{€} / \text{anno} = 5.040.000 \text{€}$
2. SAM:
    - a. Definito focalizzandosi su un target più specifico:
      - i. L'età media degli arrampicatori è bassa (solo il 22% ha più di 40 anni) [3-4] e quindi si ipotizza che non abbiano troppa difficoltà con l'uso di uno smartphone
      - ii. Dalle interviste è emerso che trovare le informazioni è complicato e la maggioranza acquista guide per risolvere questo problema
    - b. Pertanto si considera di escludere cautelativamente un 50% del TAM, pari a 42.000
    - c. Valore SAM:  $(84.000 - 42.000) * 60\text{€} / \text{anno} = 2.520.000 \text{€}$
  3. SOM:
    - a. Stimato a partire dal SAM in una percentuale pari al 30% ma considerando un costo del servizio dimezzato rispetto alle offerte attuali;
    - b. Valore SOM:  $(42.000 * 30 / 100) * 60\text{€} / \text{anno} = 756.000 \text{€}$

Complessivamente quindi, sommando entrambe le componenti del servizio risultano:

1. TAM:  $18.000.000 + 5.040.000 = 23.040.000$
2. SAM:  $11.016.000 + 2.520.000 = 13.536.000$
3. SOM:  $3.304.800 + 756.000 = 4.060.800$

### Ulteriori considerazioni

Valore del mercato dei prodotti per l'outdoor in Europa [11]: anche questo è un mercato interessante da considerare in futuro per la vendita dei dati ad aziende interessate a una profilazione molto specifica. Il valore complessivo del mercato outdoor è di 5,835 miliardi €.

### Analisi dei competitor

Una premessa doverosa prima di iniziare la descrizione dei competitor è che la lista include praticamente tutti i servizi più o meno simili presenti sul mercato a livello globale ad oggi.

La considerazione più importante che si può constatare dall'analisi è l'incompletezza della maggior parte dei competitor, solo Vertical-Life si occupa sia di indoor che di outdoor, aspetto che per Climby rappresenta il punto di forza, si intende infatti diventare l'app di riferimento per l'arrampicata sotto tutti i punti di vista e per qualsiasi livello di arrampicatori.

Un'altra sostanziale differenza è proprio

l'attenzione che Climby vuole mettere nello studiare dei servizi che possano essere utili soprattutto a chi si avvicina allo sport per la prima volta, l'attenzione dei nostri competitor infatti è rivolta al climber esperto o che ha intenzione di diventarlo, non ci sono al momento servizi dedicati all'apprendimento della tecnica e alla spiegazione delle tecniche di base rivolti ai neofiti.

Un ultimo aspetto che ci distingue dalla concorrenza è la volontà investire molto sulla community e sull'aspetto social che avrà la nostra piattaforma, non sarà solo un tool utile per lo scalatore ma bensì un luogo di condivisione con altri, in modo che l'utente possa condividere le sue performance, le sue scalate dei suoi momenti di divertimento, per far sì che l'App di CLimby possa essere aperta in qualsiasi momento della giornata che sia per rimanere aggiornato su ciò che fanno i tuoi amici o per caricare qualcosa.

I competitor si distinguono in 3 categorie differenti:

- quelli che si occupano di tutto indoor e outdoor e servizio palestre:
- Vertical-Life con 8a.nu (principale competitor sul mercato) My climb (completo solo in parte)
- solo outdoor:
- 27crags (diretto) e Gulliver, The crag (indiretti)
- solo indoor:
- Toplogger, Griptonite (servizio solo per

palestre), Crimpd con Lattice Training (allenamento)

anche l'unica di cui siamo riusciti a trovare le informazioni sul fatturato, che nel 2020 ammonta a 1,3 mln, e su un round di finanziamenti da 1.7 mln promosso dal Comparto Bolzano del Fondo Strategico Trentino – Alto Adige, gestito da Finint Investments SGR.

Vertical life è sicuramente un servizio a tutto tondo che ha da sempre cercato di

## Vertical-Life

Società italiana con sede legale a Bressanone rappresenta il miglior esempio di app dedicata al mondo dell'arrampicata ed è

Nome competitor	Stato (o internazionale)	URL sito	Cliente target	Prezzi	Fatturato	Altro (descrittivo)	Finanziamenti	Follower social	Traffico sito (da)	Followers	followers	followers
Vertical Life	Italia (Internazionale)	<a href="https://www.vertical-life.info/">https://www.vertical-life.info/</a>	Arrampicatori / Palestre	4,99 / 8,99	1.354.837,00 (2020)	Migliore competitor sul mercato. Completo di outdoor, training e servizi per le palestre.	1700000	18232	400 - 500 k	763	7269	10200
8a.nu	Internazionale	<a href="https://www.8a.nu/">https://www.8a.nu/</a>	Arrampicatori	Collaborative platform (gratis)		Parte integrante di vertical life, il più completo e più usato logbook al mondo.		9580	800 - 900 k		7200	2380
27 crags	Internazionale	<a href="https://27crags.com/">https://27crags.com/</a>	Arrampicatori	8,99 m /49,99 y		La guida outdoor più precisa, e con la migliore usabilità. Ancora poche spot descritti.		14110	300 - 400 k	152	7186	6772
Crimps	Internazionale (usa, spagna, canada, inghilterra, germania)	<a href="https://www.crimpd.com/">https://www.crimpd.com/</a>	Arrampicatori	12,99 mese		L'unica vera app dedicata all'allenamento.		23624	25 - 50 k	21	603	23000
Lattice training	Paesi aglosassoni (internazionale)	<a href="https://latticeclimbing.com/">https://latticeclimbing.com/</a>	Arrampicatori	13 / 100 mese		La più grande community che tratta temi di allenamento e performance nel mondo dell'arrampicata. Sviluppano allenamenti in tutto il mondo (esclusivamente in inglese).		128287	125 - 175 k	163	10124	118000
My climb	America	<a href="https://www.myclimb.com/">https://www.myclimb.com/</a>	Arrampicatori	22 - 55 training plans		App molto americana come concezione che sta crescendo molto, offrono piani di allenamento standard.		41530	< 5000	70	31664	9796
Climb around	Spagna	<a href="https://climbaround.com/">https://climbaround.com/</a>	Arrampicatori	al momento è gratis		Quest'app rappresenta un potenziale competitor ma ad oggi i dati, le informazioni e la diffusione sono insufficienti per fare un'analisi approfondita.		7440	< 5000	27	3967	3446
Gulliver	Italia	<a href="https://www.gulliver.it/">https://www.gulliver.it/</a>	appassionati montagna e outdoor	Collaborative platform (gratis)		Principale sito italiano per informazioni di percorsi outdoor (montagna in modo particolare).		5755	600 - 700 k		3935	1820
The crags	Internazionale (Australia, Germania, USA)	<a href="https://www.thecrag.com/home">https://www.thecrag.com/home</a>	Arrampicatori	Collaborative platform (gratis)		Sito web per informazioni outdoor, molto utilizzato, ma con una pessima usabilità.		13071	800 - 1 M	813	7312	4946
Bleau info	Francia (solo 1 zona)		Arrampicatori	Collaborative platform (gratis)		Abbiamo inserito questo competitor perché rappresenta la miglior piattaforma di informazioni gratuite presente per il boulder.		0	75 - 100 k			
Evolution fit	Italia	<a href="https://www.evolutionfit.it/">https://www.evolutionfit.it/</a>	Trainer		860.944,00	Gestionale per pt		28714			12414	16300
Revoo	Italia	<a href="https://www.revoo-app.com/">https://www.revoo-app.com/</a>	Trainer	2 - 49 mese	startapp in fase di lancio	Gestionale per pt		12946		775	2241	9930
Toplogger	Olanda (nord europa)	<a href="https://toplogger.nu/en-us/home">https://toplogger.nu/en-us/home</a>	Palestre	89 mese	150.000 (stima in base alle palestre che hanno come clienti)	tools per palestra, per la gestione dei percorsi (tracciatori) logbook indoor con relative statistiche (per i clienti)		625	50 - 70 k	21		604
Griptonite	Inghilterra	<a href="https://griptonite.io/">https://griptonite.io/</a>	Palestre			tools per palestra, per la gestione dei percorsi (tracciatori) logbook indoor con relative statistiche (per i clienti)		2056	20 - 25k	150		1906

rispondere alle esigenze di utenti palestre e enti organizzativi come IFSC (federazione internazionale di arrampicata), come focus sul mondo outdoor si sta concentrando sulla digitalizzazione delle guide, motivo per cui ha anche acquisito recentemente 8a.nu (collaborative platform ad oggi il database più completo a livello mondiale per la mappatura delle falesie). Si ritiene questa acquisizione un punto a favore per Climby in quanto il legame tra una piattaforma gratuita con il modello di 8a.nu e l'interesse di vendere delle guide digitali di Vertical-Life è un controsenso in quanto con lo sviluppo di una delle 2 si ottiene un recesso dell'altra. Rispetto alla vendita delle informazioni outdoor VL ha recentemente modificato il sistema utilizzato, se prima vendeva le informazioni delle singole falesie dando all'utente la possibilità di acquistare solo le informazioni che gli servivano (proprio come se fosse una guida cartacea) adesso è passata al modello di business in abbonamento mensile Freemium, in cui l'utente ha a disposizione tutte le informazioni presenti sulla piattaforma. Questa scelta valida la decisione di Climby di utilizzare questo stesso modello di business. All'interno dell'applicazione di VL troviamo una sezione dedicata anche all'indoor dove propone la creazione di piani di allenamento per gli utenti, ma a differenza di Climby non sono presenti servizi per aiutare l'arrampicatore ad avvicinarsi allo sport o per

aiutarlo tecnicamente.

Come ultimo servizio che VL offre è il servizio di classifiche in tempo reale per le competizioni, servizio adottato dalle principali federazione di tutto il mondo e per le gare di coppa del mondo.

## 27crags

È il servizio più interessante per la mappatura di falesie e boulder con un'interfaccia semplice e chiara a differenza di Climby si concentrano esclusivamente sullo sviluppo del database e la diffusione del numero di siti mappati, senza considerare il mondo indoor. La differenza fondamentale da Climby è che non è presente la profilazione dell'utente e l'app non suggerisce all'utente i percorsi che si addicono di più al suo profilo.

## Toplogger e Griptonite

Sono 2 servizi molto simili che invece si rivolgono solo alle palestre e vanno a risolvere il problema della realizzazione delle classifiche durante le competizioni e la mappatura dei percorsi presenti nelle varie palestre. Climby oltre a includere tutti servizi citati, va a fornire al cliente un supporto tecnico specifico con i video tips e i corsi didattici.

Feature	Importance	Climby	Vertical life, 8a.nu	My climb	Toplogger	Griptonite	27 crags	Crimpd, Lattis trainig	Gulliver	Bleau Info	The crag
Video corsi introduttivi (palestra e movin	Moderate										
Tips specifici per boulder con QR	High										
Suggerimenti outdoor ad utenti profilati	High										
Ranking per competizioni in palestra	High										
Social dedicato	high										
Community sui social	Moderate										
Logbook outdoor	Moderate										
Logbook allenamenti	High										
Logbook multipich	Moderate										
Mappatura outdoor	Moderate										

## Go-to-market strategy

### Business Model

In estrema sintesi, il business model alla base di Climby è, almeno inizialmente, un classico modello freemium B2C, in cui agli utenti finali (gli arrampicatori e frequentatori di palestre indoor) vengono offerti alcuni servizi in modo gratuito e altri a pagamento, suddivisi in pacchetti differenti (di cui si illustreranno i dettagli in seguito). Tuttavia, per la natura stessa dei servizi offerti per l'indoor è essenziale la collaborazione con le palestre di arrampicata, ma si intende considerarle più come partner che non come clienti paganti. Questa scelta è dettata da due motivazioni: da un lato le palestre in Italia sono numericamente contenute (ufficialmente circa 260 stando ai dati FASI, probabilmente intorno alle 450 considerando quelle non affiliate alla FASI) e quindi per ottenere revenue interessanti bisognerebbe chiedere una fee eccessivamente alta;

dall'altro, considerando che i climber sono numericamente molto più interessanti e vivono in prima persona il problema che Climby risolve e possono essere disposti a pagare per la soluzione proposta, le palestre diventano un canale importante per favorire la rapida adozione del servizio da parte del più alto numero di utenti possibili.

Oltre a ciò, si considera di integrare in futuro queste linee di revenue con altre complementari; in particolare, uno sviluppo che è stato considerato è quello di sviluppare alcuni servizi specifici per trainer (per gestire in modo efficace i propri clienti, fornire schede di allenamento connesse ai video già presenti nel catalogo di Climby e così via): in tal caso, il modello di business sarebbe un SaaS, fornendo all'allenatore un gestionale complementare all'app con formula in abbonamento mensile. Altre forme di revenue ancora sono, come già detto, la vendita di dati di profilazione altamente specifici sugli utenti ad aziende in ambito arrampicata e outdoor che sono certamente interessati a conoscere da vicino come

cambia il loro cliente e, inoltre, possibilità di ottenere sponsorizzazione da parte di aziende del settore.

## Value Proposition

### Climbers

*“Climby è l'app per il tuo upgrade nel climbing, sia indoor che outdoor. Tutto ciò di cui hai bisogno per migliorare nel modo più smart, veloce e semplice - in palestra e nelle tue avventure (Falesia, Boulder e Multi-Pitch): video-tips - training performance - social logbook - informazioni outdoor.”*

La proposta di valore di Climby per gli arrampicatori è incentrata su due punti chiave: miglioramento nella disciplina indoor e informazioni customizzate per arrampicare in falesia. In particolare:

1. Per quanto riguarda l'indoor l'elemento distintivo è il focus sull'alleviare quella frustrazione tipica di chi prova, prova e riprova a portare a termine qualcosa senza successo: questa è la condizione vissuta dal climber davanti a un “blocco” (percorso) che non sa “leggere”. E Climby è la soluzione: il consiglio mirato, al momento giusto.
2. Per quanto riguarda l'outdoor il valore risiede non solo nell'informazione messa a disposizione, ma nella correlazione

tra l'informazione e il profilo specifico del climber, definito da tipologia di arrampicata che preferisce, sue peculiarità fisiche e capacità. In questo modo Climby risulterà efficace e preciso come il consiglio di un amico, ma completo come una vera guida.

### Palestre

*“Il servizio semplice e gratuito per rendere più soddisfatti tutti i tuoi clienti. Dai supporto a chi inizia, aiuta i tuoi climber a migliorare più velocemente e gestisci piccoli contest per creare community ed engagement.”*

Alle palestre Climby offre prima di tutto semplicità che, come anticipato, è fondamentale per favorirne l'adozione e la diffusione nelle strutture di arrampicata indoor. La semplicità di utilizzo da sola non è ovviamente sufficiente, ma è determinante per far fruire del vero valore che porta: clienti più felici e soddisfatti, meno frustrati, che continueranno a scegliere quella palestra per il servizio Climby che risolve loro un pain importante. Inoltre, la gestione dei contest amatoriali permette alla palestra di creare engagement e community (rafforzando quella esistente e allargandola a nuovi utenti arrivati per l'occasione).

Come è evidente, c'è una forte correlazione

tra il valore offerto alle palestre e (parte di) quello offerto ai climbers e ciò fa sì che la relazione con le palestre generi un modello Win-Win, dove sia Climby, sia le strutture indoor hanno dei benefici immediati e diretti dalla diffusione del servizio.

### Modello di revenue e pricing

Come anticipato nella sezione del Business Model, sono state prese in considerazione diverse fonti di revenue, alcune da sviluppare fin da subito, altre da valutare in un momento successivo. Di seguito però vengono presentati solo i dettagli di quelle che saranno adottate fin da subito.

#### Utenti finali (climbers)

1. Pacchetto Basic:
  - a. Include: tutorial indoor base, Social Logbook, info base per l'outdoor
  - b. Prezzo: gratuito
2. Pro Indoor:
  - a. Include: video-tips accessibili dal QR code, pacchetti di video-corsi di arrampicata, statistiche personalizzate
  - b. Prezzo: 3.49€/mese (IVA inclusa)
3. Pro Outdoor:
  - a. Include: suggerimenti personalizzati in base al profilo, informazioni complete e dettagliate, statistiche personalizzate
  - b. Prezzo: 3.49€/mese (IVA inclusa)
4. Pro All Inclusive:
  - a. Include: tutto ciò che prevedono i piani precedentemente indicati, in unico pacchetto
  - b. Prezzo: 6.49€/mese (IVA inclusa)

#### Palestre

1. Rimborso una tantum per fornitura di card con QR code: prezzo variabile in base alle dimensioni della palestra (e quindi al numero di percorsi contemporaneamente presenti) - si stima in media tra i 300€ e i 500€
  2. Nessun canone di abbonamento
- I prezzi indicati per gli abbonamenti Pro per climbers sono stati definiti a partire dai prezzi dei competitor che offrono qualcosa di simile: in particolare si è scelto di tenersi lievemente sotto il prezzo da loro proposto (mediamente di 4.99€/mese per pacchetti singoli e 8.99€/mese per quelli all-inclusive) al fine di presentarci con prezzi d'attacco più interessanti per i nostri clienti. In particolare, si è scelto di non abbassare troppo il prezzo dei pacchetti singoli per non far percepire di valore troppo basso il prodotto (che in realtà dovrebbe essere di valore superiore per il climber rispetto a quelli della concorrenza) e, invece, di proporre sconti maggiori sul pacchetto All Inclusive per favorire l'acquisto di quest'ultimo da parte della maggioranza degli utenti (in quanto molto più conveniente come rapporto qualità-prezzo). Inoltre,

si è provato a correlare questi prezzi con quelli di servizi di altri generi per offrire poi all'utente un termine di paragone: per esempio, si prevede di presentare questi prezzi con un claim del tipo "Passione e allenamento alla metà del prezzo di Netflix, per vivere avventure che siano davvero tue." - precisiamo che questa considerazione è nata prendendo spunto da un claim del servizio Learnn di Luca Mastella che recitava "Formazione in abbonamento al prezzo di Netflix".

In merito alle palestre, invece, si precisa che, come anticipato, non si intende ottenere una vera e propria fonte revenue da un abbonamento, ma si intende coprire solamente i costi vivi di produzione del kit che si mette a loro disposizione per usufruire del servizio.

### Strategia di marketing e vendita

Per quanto riguarda la strategia di marketing per massimizzare l'adozione del servizio fin dal suo lancio si intendono utilizzare diversi canali complementari. Non tutti i canali ovviamente avranno la stessa importanza e finalità; di seguito si propone una panoramica di come sarà strutturata la strategia.

#### Canali per brand awareness e reputazione

1. Creazione del sito di presentazione dell'attività con riferimento al team persone del settore (es. Andrea) e alle realtà (es. PCM) che hanno dato vita al progetto, quelle che lo sostengono in vario modo (es. palestre con le quali si avvieranno dei progetti pilota come Escape) e i partner (es. palestre convenzionate)
2. Creazione e mantenimento delle pagine social dell'azienda, in modo curato e professionale
3. Influencer Marketing: ingaggiare atleti del panorama nazionale e personalità di spicco nel mondo dell'arrampicata per far parlare del progetto e accrescere la reputazione

#### Canali per generare conversioni

1. Campagne ads sui social network più utilizzati dal target (Facebook e IG), sia in relazione alla promozione dei servizi indoor che outdoor per portare gli utenti a scoprire il servizio e iscriversi tramite il sito
2. Influencer Marketing: ingaggiando micro-influencer di questo settore (tipicamente atleti) affinché promuovano il servizio ai loro follower con maggiore efficacia (data la relazione più stretta rispetto a coloro che hanno

un'audience molto più ampia) puntando a farli iscriverne; coinvolgere questi atleti avrà una duplice valenza: aiutarci nella produzione dei contenuti per l'outdoor e nella promozione sia sui social si tra i vari contatti durante la loro giornata; infine, si possono considerare anche influencer esterni al settore dell'arrampicata per andare a intercettare quegli utenti che si stanno avvicinando a questo sport ma non sono già così coinvolti da essere raggiunti da canali troppo settoriali

- Attività SEO (ed eventualmente SEM) per posizionarsi efficacemente nelle ricerche rispetto alle informazioni per l'arrampicata outdoor - per i servizi indoor invece riteniamo che questo strumento sia poco indicato

#### Canali per la vendita diretta

- Promozione diretta del servizio presso tutte le palestre d'Italia: attività portata avanti direttamente dai founders, e in particolare da Andrea, facendo leva sulle sue conoscenze personali e sulla sua conoscenza del settore; in questo caso si proporranno demo, test e l'avvio di progetti pilota con vantaggi per ambo le parti - questo è il canale tramite il quale ci si aspetta di poter raggiungere la maggioranza degli utenti, con una rapidità e semplicità maggiori rispetto ad altri canali;

- Promozione diretta del servizio presso le fiere di settore, le gare e i raduni, con modalità analoghe a quelle illustrate per la promozione presso le palestre - in questo caso è utile prevedere anche di disporre di uno stand e di gadgets da distribuire

#### Alcuni approfondimenti

- Pagine social, campagne ads sui social e seo: questi strumenti saranno dati in gestione a un social media manager, per creare una forte e professionale presenza online.
- Palestre: rappresentano la prima linea del fronte di attacco al mercato, in quanto sono il luogo in cui la stragrande maggioranza degli arrampicatori si incontra, si allena e pratica questo sport per la maggior parte del tempo. Una grossa percentuale di quello che abbiamo stanziato per il marketing sono infatti viaggi e soggiorni per presentarci alle palestre di tutta Italia in modo tale che possano adottare il nostro sistema. Oltre ai servizi offerti dall'app come leva ulteriore per risultare attrattivi per le palestre abbiamo previsto una forma di cashback su ogni acquisto che gli utenti delle singole palestre effettuano sulla piattaforma. Infatti per ogni utente che utilizzerà il codice identificativo della palestra, Climby fornirà uno sconto del

10% all'utente e un cashback del 10% alla palestra. A fronte di questi vantaggi offerti, però, si intende richiedere alla palestra un supporto importante nell'acquisizione di nuovi clienti: si chiederà infatti di proporre il servizio Climby all'interno di una versione "premium" dei suoi attuali pacchetti di abbonamenti mensili, annuali e di 10 ingressi - il che comporta per Climby sia vantaggi economici in termini economici (commissioni non pagate a servizi di gestione dei pagamenti), sia in termini di coinvolgimento più diretto dei clienti della palestra che acquisteranno il servizio quasi come parte dei servizi della palestra stessa, evitando di dover compiere ulteriori passaggi successivi sul sito/app che aumentano il rischio di perdita di utenti.

- Eventi, fiere e competizioni: quello dall'arrampicata è un settore sicuramente di nicchia ma quello che non manca è la community, anche grazie al fatto che vengono organizzati veramente tantissimi eventi durante tutto l'anno e su tutto il territorio ed è proprio lì che abbiamo intenzione di farci conoscere direttamente dal customer finale. Questo tipo di eventi sarà il modo per raggiungere un vasto pubblico, far conoscere il servizio, organizzare sfide test e trovare nuovi collaboratori che possano aiutarci soprattutto per

la raccolta dei dati sull'outdoor. Legato agli eventi c'è anche il merchandising, è una voce sulla quale nei primi anni non abbiamo intenzione di investire troppo capitale ma ci rendiamo conto che può essere un ottimo modo per iniziare a far conoscere il brand, quindi sin da subito prevediamo di utilizzare capi di abbigliamento (magliette) da distribuire durante gli eventi a cui parteciperemo.

## Roadmap

### Stadio: Pre-Seed

#### Q3 2022

- Percorso di incubazione Startup Builder di Startup Geeks: validazione problema, soluzione e preparazione documenti per investitori (business plan, financial plan, pitch)

### Stadio: Seed

#### Q4 2022

- Avvio produzione contenuti (video), mappatura outdoor, completamento MVP per effettuare test all'interno delle

palestre (avviando progetti pilota) e ottenere i primi clienti (non ancora paganti, in quanto i primi 6 mesi si prevede che siano free in qualità di beta-tester)

- Prime forme di investimento (da valutare se bastano 3F e bootstrap o serve altro)

#### Q1 2023

- Costituzione società, avvio prime campagne marketing, ottenimento prime metriche e traction
- Inizio espansione del servizio con coinvolgimento delle palestre del nord Italia

### Stadio: Early Stage

#### Q3 2023

- Lancio piattaforma e app definitive, dopo feedback raccolti in fasi precedenti
- Ottenimento primo fatturato da early adopters che usano il servizio dal 2022 (inizialmente come beta-tester)

#### Q4 2023

- Inizio espansione del servizio con coinvolgimento di tutte le palestre italiane

#### Q1 2024

- Avvio test per altre linee di revenue:
- Marketing per palestre
- Gestionale per le palestre (SaaS)
- Gestionale per personal trainer di arrampicata (SaaS)
- Collaborazione con guide alpine

### Stadio: Early Growth

#### Q2 2024

- Inizio espansione del servizio con coinvolgimento delle prime palestre europee
- Avvio test per altre linee di revenue:
- Estensione del gestionale a personal trainer di altre discipline (SaaS)

#### Q1 2025

- Avvio test per altre linee di revenue:
- Team Building e Welfare per aziende
- Vendita di dati relativi all'outdoor e collaborazioni con aziende di settori arrampicata e outdoor in generale per sponsorizzazioni mirate

## Il team

### Andrea Botto - Imprenditore e esperto nel settore dell'arrampicata

28 anni, laurea triennale in Architettura al Politecnico di Torino, arrampicatore dal 2007, partecipa a competizioni nazionali e internazionali dal 2007, allenatore di arrampicata di II Livello CONI, appassionato di sport outdoor, socio fondatore e Presidente della palestra di arrampicata Escape ssd arl di Collegno (TO). Andrea ha una profonda esperienza nel settore, sia come atleta che come allenatore che proprietario di palestra per cui ha un'ottima conoscenza delle esigenze e delle carenze dei diversi target. Inoltre, ha un'estesa rete di conoscenze personale, nella FASI, tra gestori di palestre, allenatori e atleti di alto profilo.

Andrea Botto ricoprirà la carica di **CEO** in Climby.

### Lorenzo Baracco - Esperto in Service Design

26 anni, laurea triennale in Design e comunicazione al Politecnico di Torino (2019), laureando magistrale (2022) in Advanced Design dei Servizi all'Università di Bologna, appassionato di imprenditorialità e innovazione (ha seguito corsi presso PoliTo, UniBo e altri contesti, è entrato in contatto

nel 2020 con l'incubatore 2i3T UniTo per il progetto di Tesi), coinvolto per dare supporto all'avvio di un progetto del percorso Yes I Start Up. Lorenzo porta competenze legate al Service Design - analisi di contesto, competitor, stakeholder e opportunità, user research, prototipazione e test, progettazione front-stage (CX) e back-stage di servizio, business design, UX design - per strutturare meglio l'offerta e l'erogazione del servizio.

Lorenzo Baracco ricoprirà la carica di **COO** in Climby.

### Matteo Baldi di PCM - Azienda esperta in servizi informatici e sviluppo software

È un'azienda composta da un gruppo di professionisti attivi nel settore dell'ICT da oltre un ventennio, in grado di comprendere e soddisfare dal punto di vista tecnologico le esigenze dei clienti, fornendo loro la migliore soluzione in termini di qualità e raggiungimento degli obiettivi. Il core business di PCM consiste nella consulenza e sviluppo di attività che richiedono l'implementazione e la customizzazione delle soluzioni IT per il miglioramento del processo di business, attraverso la costruzione di Database e datamart custom, la realizzazione di applicativi batch, webapp statiche e dinamiche. Il conseguimento degli obiettivi è garantito

da un approccio di costante affiancamento al cliente, che meglio di ogni altro può valutare l'idoneità delle soluzioni nella loro fase di sviluppo.

PCM è in grado di fornire servizi di consulenza in ogni settore applicativo: Analysis and management of organizational or strategic projects; Analysis, feasibility study and implementation of information systems; Design of customized management solutions; Infrastructure design.

Matteo Baldi, socio di PCM, ricoprirà il ruolo di **CTO** in Climby.

## Financials

### Premessa e assunzioni

Il Financial Plan (disponibile in allegato, corredato dal dettaglio dei costi) è stato sviluppato su un arco temporale di 3 anni, oltre i quali si ritiene davvero difficile poter fare stime veritiere soprattutto in quanto, come visto, il mercato dell'arrampicata (in Italia, come nel resto del mondo) sta crescendo in modo repentino e non esistono proiezioni attendibili ad oggi; in ogni caso,

ovviamente, i dati riportati considerano quella che è la situazione ad oggi, partendo da quanto illustrato nell'analisi di mercato e facendo riferimento al TAM, SAM e SOM a livello solo italiano.

### Differenza tra SOM a 3 anni e fatturato a 3 anni

Come precedentemente illustrato, il SOM italiano a tre anni non era stato calcolato come valore complessivo del mercato dell'arrampicata in Italia bensì come il valore del solo mercato di un'app di arrampicata che propone mediamente prezzi intorno ai 60€/anno di abbonamento per utente. Premesso ciò, si noterà, tuttavia che vi sono delle differenze rispetto alle revenue indicate per il 3° anno da Climby (SOM stimato di oltre 4 milioni di euro, fatturato pari a circa 2,37 milioni di euro); ciò è giustificato dalle seguenti considerazioni:

1. Climby prevede di fornire un certo numero di mesi di prova gratuita agli utenti: 6 al 1° anno, 3 al 2° e 1 dal 3° anno, quindi i ricavi dei nuovi utenti del 3° anno non saranno da calcolare su 12 mesi ma solo su 11;
2. Il numero effettivo di utenti acquisiti è stato ricalcolato in questo caso a partire dal numero di palestre che si stima di poter raggiungere (per un totale del 30% al 3° anno delle sole palestre ufficiali FASI e considerando una crescita graduale

nel numero di palestre acquisite) moltiplicandolo per il numero di climber a palestra che in media si stima di poter acquisire (crescente anno per anno) - tutto ciò perché, come si è visto, la principale linea di acquisizione di utenti sono proprio le palestre per cui è stato ritenuto più corretto ricalcolare tutto a partire dal numero di palestre invece che dal numero di climbers;

3. In generale, il prezzo proposto da Climby, come visto, è più basso della media dei competitor (considerata invece per calcolare il SOM); tuttavia, mentre nelle stime generali del SOM era stato preso a riferimento il valore medio del pacchetto del singolo servizio (cioè solo per indoor o solo per outdoor), a seguito dello Smoke Test si è compreso come la maggioranza degli utenti sarebbe propenso ad acquistare il pacchetto Pro All Inclusive che comprende entrambi i servizi a un prezzo scontato; pertanto, sono state suddivise le 3 linee di revenue in modo proporzionale ai risultati del test: si è quindi stimato che il 25.6% scelga il pacchetto Pro Indoor, il 21% quello Pro Outdoor e il 53.5% il più caro Pro All Inclusive (andando a compensare in parte i mesi omaggiati di cui al punto 1).

### Distribuzione utenti

1. Partendo dal presupposto che nel calcolo del SOM si era stimato di poter raggiungere il 30% del SAM al terzo anno (considerando che si tratta di un mercato di nicchia e considerando il fatto che Andrea è già fortemente inserito nel settore), si è stimata una progressione (arbitraria ma ritenuta realistica per naturale evoluzione della diffusione del servizio) acquisizione di nuovi utenti riportata di seguito:
  - a. Anno 01: acquisizione del 15% delle palestre che si stima di raggiungere in 3 anni da moltiplicare per una media di 200 utenti a palestra
  - b. Anno 02: acquisizione di un ulteriore 35% delle palestre che si stima di raggiungere in 3 anni da moltiplicare per una media di 400 utenti a palestra
  - c. Anno 03: acquisizione di un ulteriore 50% delle palestre che si stima di raggiungere in 3 anni da moltiplicare per una media di 600 utenti a palestra (arrivando così al 100% del totale previsto per il 3° anno)
2. Per quanto riguarda la percentuale di scelta dei vari pacchetti proposti si rimanda al punto 3 del precedente capitolo "Differenza tra SOM a 3 anni e fatturato a 3 anni" - in sintesi, ci si è basati sui risultati dello Smoke Test per distinguere tra percentuale di pacchetti

Pro Indoor, Pro Outdoor e Por All Inclusive venduti, assumendo però che queste percentuali non variassero da un anno all'altro nell'arco temporale dei 3 anni considerato

3. Per quanto riguarda i canali di acquisizione di nuovi utenti si è stimato che il 70% di essi arrivi tramite una palestra (dato arbitrario, ma verosimile per l'importanza che le palestre indoor ricoprono per i climbers, come emerge dall'analisi di mercato che evidenzia che il 100% dei climbers scala anche indoor e che il 72% dei climbers scala principalmente indoor); ciò è particolarmente importante per le seguenti motivazioni:
  - a. Essendo le palestre il principale canale di acquisizione, non saranno necessari investimenti ingenti in forme di marketing quali Ads sui social network (previste, ma a budget contenuto)
  - b. Come precedentemente illustrato, in virtù dei benefici offerti alle palestre (in termini di servizi e di cashback sull'acquisto di piani Pro da parte dei loro clienti) si chiederà loro di integrare Climby in dei pacchetti "premium" di abbonamento alla palestra stessa (su base mensile, annuale o in relazione a 10 ingressi, correlando un opportuno pacchetto di Climby), facendosi così carico di gestire la transazione economica con il cliente

finale per poi riconoscere a Climby quanto dovuto ogni tot mesi; in questo modo, Climby riconoscerà il 10% di cashback alla palestra, il 10% di sconto al cliente finale ma non pagherà alcuna commissione ai vari servizi di pagamento o store mobile; inoltre, come visto, questo comporta anche vantaggi in termini di minori perdite di potenziali clienti che, scoperto il servizio nella palestra, si troverebbero a dover finalizzare l'acquisto online (e, viceversa, scoperto il servizio online non lo troverebbero magari nella loro palestra di fiducia se non già convenzionata).

#### **Precisazioni sui costi**

Si è consapevoli che alcuni dei costi inseriti nel Financial Plan possono sembrare poco veritieri o errati, pertanto se ne illustrano le ragioni:

1. Costo di sviluppo dell'app (web e mobile): il costo del team di sviluppo che si occuperà di tutta la parte tecnica è stato posto pari a 0€ in quanto nel founding team è presente l'azienda di software PCM (il cui socio Matteo Baldi sarà nostro CTO) che si fa carico di queste attività senza richiedere un compenso;
2. Per le medesime ragioni del punto 1, sono stati considerati nulli anche i costi

relativi ai server per il 1° anno e agli uffici (e eventuali PC, oltre a quelli già in possesso dei founders), entrambi messi a disposizione da PCM;

3. Le spese relative a un commerciale (che si occupi più che altro di presentare il prodotto alle varie palestre) sono state inserite solo all'anno 3 in quanto si ritiene sia molto più efficace che, soprattutto nelle fasi iniziali, siano i fondatori (e in particolare Andrea, per le sue relazioni in questo settore) a interfacciarsi direttamente con tutte le strutture da coinvolgere;
4. Il costo della realizzazione dei video (che può sembrare elevato) è frutto di un preventivo di un professionista del settore che ha considerato un lavoro di alta qualità (in quanto si ritiene strategico uscire sul mercato con una libreria di alto livello che risulti un asset difficile da replicare in tempi brevi da parte dei competitor), con stime cautelativamente al rialzo in quanto non è facile fare stime precise per diverse variabili che si possono capire solo iniziando a provare a fare il lavoro (pertanto, in realtà ci aspetta che i reali costi da sostenere saranno inferiori);
5. Come compenso per le informazioni relativi all'outdoor (fornite da climbers esperti) si fa riferimento a dei rimborsi spesa (di valore quindi contenuto) in quanto questo genere di informazioni

vengono attualmente fornite gratuitamente a chi realizza le guide: il rimborso spese quindi rappresenta già un plus che nessuno offre al momento (neppure a livello internazionale);

6. Per quanto riguarda i costi delle sponsorizzazioni degli atleti, sono state stimate delle cifre al rialzo, considerando che in realtà molti atleti anche di alto livello (tra i primi nei campionati italiani) generalmente non ricevono compensi monetari, ma attrezzatura omaggiata dai brand sponsorizzati (per un valore che oscilla tra i 300€ e i 1000€ all'anno) - si precisa che ci sono alcune eccezioni che ricevono anche sponsorizzazioni sui 30k €, ma sono casi davvero unici e non considerati per il momento;
7. Per quanto riguarda il compenso agli attori che compariranno nei video e ai tracciatori che prepareranno i blocchi presenti nei video sono stati considerati costi molto bassi in quanto si intende coinvolgere persone che già lavorano nella palestra di Andrea e che sono quindi in realtà già pagati in altro modo; l'outfit degli attori non è un costo elevato in quanto si tratta solo di tre pezzi (scarpette, t-shirt e pantaloncino); infine, anche la palestra stessa è stata considerata un costo nullo al primo anno perché di proprietà di Andrea, tuttavia dal 2° si intende riconoscere un compenso per l'uso della stessa

considerando che essa è di proprietà anche di altri due soci (esterni a Climby).

### Proiezioni per i prossimi 3 anni

Si riportano di seguito alcuni dettagli relativi ai costi da sostenere e ai ricavi che ci si aspetta di ottenere nei prossimi anni, corredati da grafici che sintetizzano l'andamento dell'attività attraverso i principali indicatori: break-even point, net income, net e cumulated cash flow, EBITDA margin.

#### Alcune precisazioni

1. Costi: come già visto, molti costi sono stati abbattuti grazie al fatto che si dispone già di asset e personale in grado di svolgere determinate attività senza richiedere un compenso; ciò permette invece di concentrare le risorse sulla produzione di contenuti di qualità (i video, che sono un elemento cruciale dell'offerta) e su attività di marketing precedentemente descritte;
2. Ricavi:
  - a. Al primo anno si può vedere che i ricavi saranno nettamente più bassi che in seguito in quanto si prevede di fornire il servizio in prova gratuita per 6 mesi a tutti gli utenti che si iscriveranno nel corso del primo anno; in modo analogo i ricavi del 2° anno

sono calcolati tenendo conto di 3 mesi di prova gratuita, mentre dal 3° anno i mesi di prova scenderanno a 1;

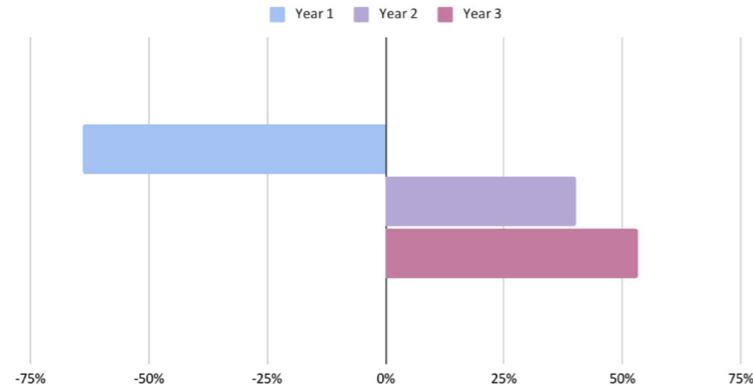
- b. Come si può vedere, vi sono 3 linee di revenue (corrispondenti ai pacchetti descritti in precedenza) che compongono i ricavi totali, tuttavia sono state indicate ulteriori voci come linee di revenue che potranno essere attivate in futuro in quanto complementari ai servizi già forniti: queste fonti di ricavi però non sono state ancora quantificate in quanto relative a offerte non completamente validate e di cui non si è ancora effettuato un sufficiente approfondimento (da completare nel corso dei prossimi mesi e/o anni se il progetto proseguirà correttamente come previsto).

#### EBITDA margin

Le considerazioni espresse al punto 2.a del precedente paragrafo "Alcune precisazioni" trovano riscontro anche nella percentuale di valore che la startup riesce a catturare: infatti, si può notare come al primo anno sia fortemente negativo in quanto il servizio viene sostanzialmente "regalato" (dato in prova gratuita) per i metà dell'anno. Dal secondo anno invece diventa ampiamente positivo. In termini assoluti, si stima che l'EBITDA al terzo anno superi gli 1,26 mln €.

	Year 1	Year 2	Year 3
<b>Revenue</b>	<b>106.887</b>	<b>796.244</b>	<b>2.371.218</b>
- Pacchetto Pro Indoor	18.731	139.534	415.534
- Pacchetto Pro Outdoor	15.325	114.165	339.982
- Pacchetto Pro All Inclusive	72.831	542.545	1.615.701
- Marketing Palestre collegato a Climby	?	?	?
- SaaS per palestre	0	?	?
- SaaS per trainer	0	?	?
- Vendita dati su climbing e outdoor	0	0	?
<b>COGS</b>	<b>31.116</b>	<b>195.501</b>	<b>584.919</b>
- Costi di Produzione	0	0	0
- Costi di Vendita	31.116	195.501	584.919
- Costi di Spedizione	0	0	0
<b>OPEX</b>	<b>144.146</b>	<b>280.450</b>	<b>524.640</b>
- Marketing	34.100	80.600	169.000
- IT	260	1.460	2.660
- G&A	91.786	126.390	208.980
- HR	18.000	72.000	144.000
<b>EBITDA</b>	<b>-68.375</b>	<b>320.293</b>	<b>1.261.659</b>
<b>D&amp;A</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
<b>EBIT</b>	<b>-68.775</b>	<b>319.893</b>	<b>1.261.259</b>
<b>Net Income</b>	<b>-68.775</b>	<b>230.643</b>	<b>909.367</b>
<b>Net Cash Flow</b>	<b>10.708</b>	<b>144.738</b>	<b>600.523</b>
<b>Cumulated Cash Flow</b>	<b>10.708</b>	<b>155.446</b>	<b>755.969</b>

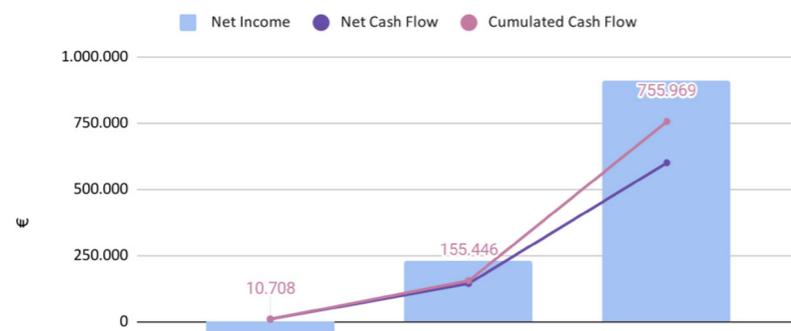
EBITDA margin



Break-Even Point



Net Income &amp; Cash Flow



### Break-even point, cash flow e burn rate

Considerando che come visto i costi effettivamente da sostenere inizialmente saranno molto contenuti rispetto ai potenziali ricavi, si stima di raggiungere il punto di pareggio entro la prima metà del 2° anno (tenendo comunque conto dei mesi di servizio omaggio ai clienti). Inoltre, i flussi di cassa (sia netto che cumulato) saranno caratterizzati da una forte impennata a partire dal terzo anno, per via della combinazione di due fattori: la già citata progressiva diminuzione di “mesi in omaggio” e la distribuzione dell'acquisizione di nuovi clienti che è stata precedentemente illustrata.

Infine, il burn rate mette in luce come nel corso del 1° anno sia necessario un investimento che copra le spese illustrate e alle quali non si è ancora in grado di far fronte con i soli ricavi generati da Climby: burn rate mensile pari a 4941€. Dal secondo anno invece non si prevede di aver necessità di capitale ulteriore per proseguire l'attività in quanto i ricavi, sommati alla cassa a fine del primo anno, saranno sufficienti a coprire tutte le spese da sostenere.

### Valuation e investment need

#### Valutazione della startup

La valutazione Pre-Money della startup è stata calcolata a partire da due metodi di valutazione particolarmente indicati in fase Pre-Seed: Berkus: (che tiene conto di un team fondatore con competenze tecniche molto solide e conoscenza del settore ultradecennale) e Scorecard (valutazione che tiene conto della dimensione del mercato, in fortissima crescita ma ad oggi ancora contenuto) e complessivamente stimata di circa 750K €.

#### Investimenti necessari

Considerando quanto precedentemente illustrato, gli investimenti necessari per l'avvio dell'attività sono contenuti e relativi solo al primo anno, infatti buona parte degli investimenti in capitale che sarebbero necessari sono sostituiti dalle attività dei founders: 80K €.

Tale investimento, se richiesto a investitori esterni con la valutazione, significherebbe una diluizione pari al 10.6%, ma per la ricerca di capitale si prediligeranno SFP (Strumenti Finanziari Partecipativi) per posticipare l'effettiva valutazione in modo da avere dati più certi su cui basare questa stima.

## Allegati

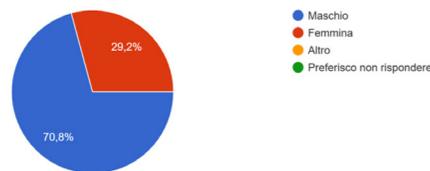
### Analisi questionari e interviste di validazione

#### Sintesi dei questionari

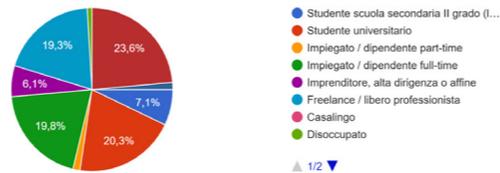
##### Precisazione

Come detto, nel corso dello Sprint 2 sono cambiati significativamente alcuni aspetti del progetto grazie alle ricerche su mercato e trends e grazie alle interviste. Pertanto, alcuni aspetti dei questionari risultano poco significativi (in quanto è cambiato il focus) e, in altri casi, ci si è accorti che probabilmente alcune domande non erano troppo chiare, lasciando spazio a risposte non attendibili (confrontandole con le risposte a domande più puntuali poste durante le interviste). Quindi, riportiamo una sintesi delle risposte più rilevanti ma riteniamo che sia più interessante e di valore quanto emerso dalle interviste (di cui si riportano i dettagli nella prossima sezione).

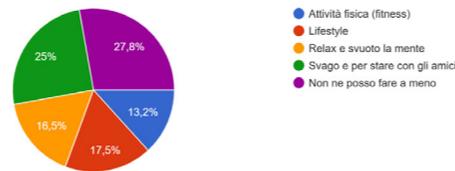
Di che sesso sei  
212 risposte



Cosa fai nella vita?  
212 risposte



Come vivi l'arrampicata?  
212 risposte

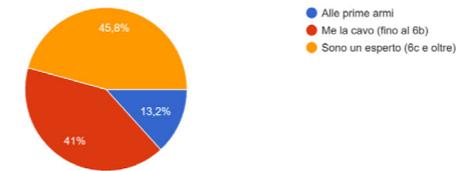


##### Aspetti chiave

Totale risposte: 212

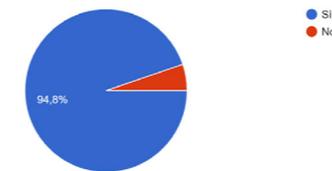
Gli arrampicatori sono principalmente uomini e ben distribuiti tra impegni full-time, part-time, studenti e freelance. Inoltre, solo il 27% dichiara di essere un "fissato" mentre non sono pochi coloro che lo fanno più che altro per relax, svago e fitness (55%). Infatti, molti di questi arrampicatori sono di livello intermedio (41%) o alle prime armi (13%).

Che arrampicatore sei?  
212 risposte

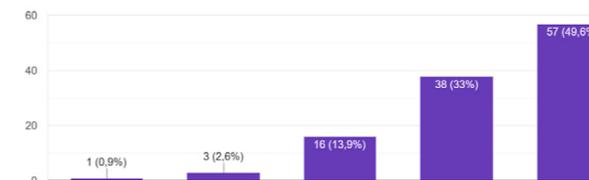


Ad ogni modo, però, piace a tutti coloro che iniziano e tutti vogliono migliorare un po'; la maggioranza reputa importante un trainer e ha già pensato di iscriversi a dei corsi. Solo per il 15% il costo è eccessivo, mentre per il 18% bastano i consigli di un amico.

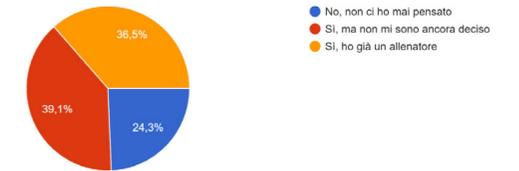
Questo sport ti ha incuriosito abbastanza da voler migliorare in qualche modo?  
115 risposte



Quanto pensi sia utile ricevere supporto da un trainer esperto?  
115 risposte

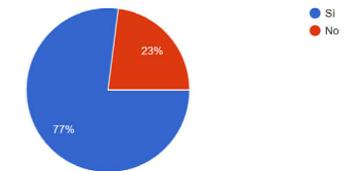


Hai mai pensato di iscriverti a lezioni private o corsi di gruppo?  
115 risposte



Alla maggioranza (77%) di coloro che hanno un allenatore egli prepara delle schede di allenamento e le fornisce in versione PDF o cartacea (65% in totale). Invece, sulla difficoltà nella comprensione degli esercizi della scheda c'è una maggiore spaccatura, ma il 30% ha pagato o sta pagando per avere contenuti di supporto in tal senso.

Il tuo allenatore ti fornisce schede di allenamento?  
74 risposte

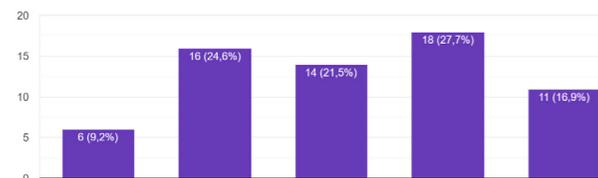


Se hai risposto "Sì", come te la fornisce?  
74 risposte



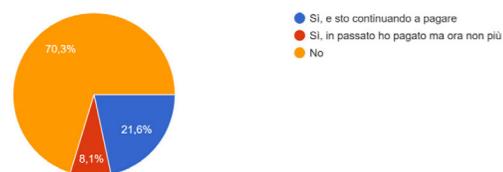
Quanto è facile per te comprendere la scheda, ricordare come si eseguono gli esercizi e farli in autonomia?

65 risposte



Attualmente stai pagando o hai mai pagato (negli ultimi 3 anni) per l'uso di questo genere di strumenti (app, siti web ecc.)?

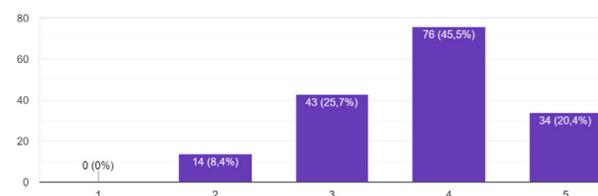
74 risposte



Per quanto riguarda invece l'outdoor, dai questionari pare che il problema della ricerca delle informazioni non sia molto sentito e che le soluzioni più adottate siano siti web gratuiti, amici e conoscenti e guide; solo il 14% utilizza app dedicate al momento ma il 44% dichiara invece di pagare o aver pagato per queste informazioni.

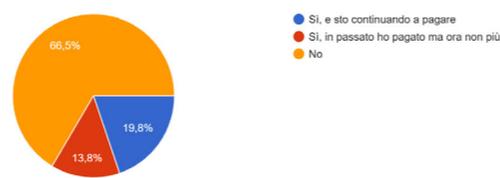
Quanto è facile trovare le informazioni per scegliere dove andare ad arrampicare?

167 risposte



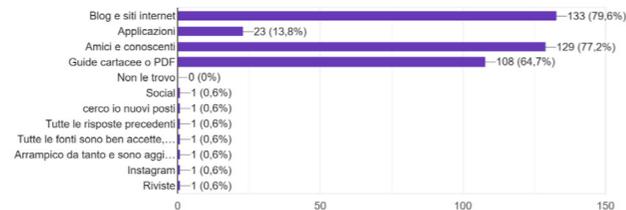
Attualmente stai pagando o hai mai pagato (negli ultimi 3 anni) per l'uso di questo genere di strumenti?

167 risposte



Dove trovi queste informazioni?

167 risposte



### Considerazioni sulle differenze con le interviste

Come detto, sono state rilevate delle discrepanze significative tra le risposte ai questionari e quelle date a interviste più approfondite e mirate.

Ad esempio, le risposte alla domande rispetto alla difficoltà di trovare informazioni sull'outdoor sembrano indicare una bassa difficoltà in tal senso, tuttavia durante le interviste i climber dapprima hanno risposto difficoltà bassa, ma chiedendo dettagli ulteriori è emerso che ciò è vero solo se ci si riferisce a posti già in parte noti o se si ha una persona di riferimento a cui chiedere (di cui per altro non è sempre semplice seguire

le istruzioni); inoltre, il tempo dedicato alle attività di ricerca e pianificazione è tutt'altro che indifferente (mediamente pari a 1 ora per zone non già note).

Considerazioni analoghe possono essere fatte rispetto alla comprensione di esercizi e movimenti: durante le interviste se inizialmente sembrava indicassero una bassa difficoltà, chiedendo ulteriori informazioni è emerso che moltissimi guardano video sui social anche per comprendere come eseguire quegli stessi movimenti. Come anticipato, quindi, riteniamo più attendibili e precise le informazioni delle interviste riportate di seguito.

### Sintesi delle interviste

#### Climber interessato principalmente all'indoor - Neofita e intermedio

Info

Totale persone intervistate: 23

Sintesi domande

1. *Quanti anni hai?*  
Tra i 20 e i 27 anni
2. *Dove vivi?*  
Principalmente provincia di Torino o Milano
3. *Che lavoro fai?*  
Per lo più studente universitario
4. *Da quanto hai iniziato ad arrampicare?*  
Tra 1 e 12 mesi

5. *Cosa rappresenta l'arrampicata per te (lifestyle, fitness, sport, relax, svago, una ragione di vita)?*

Un modo per staccare dal resto, sfogarsi, tenersi in forma con sport completo a livello motorio (e piacevole perché fa fare movimenti "variegati") e togliersi la soddisfazione di arrivare a qualche "top" (cima del boulder); di solito "piace da subito" e quindi tornano.

6. *Come hai iniziato ad arrampicare? Ti ha coinvolto qualche amico/parente? Ti ha incuriosito averne sentito parlare in qualche contesto particolare (es. Olimpiadi)?*

Generalmente coinvolti da amici che scalavano già; più raramente avevano già iniziato con la scuola (come attività di Educazione fisica) o ne hanno sentito parlare perché "di moda" (anche in relazione alle Olimpiadi).

7. *Quando sei entrato la prima volta nella palestra, come ti sei sentito? Cosa hai fatto? Ti sei fatto dare due dritte da qualcuno o hai iniziato a mettere subito le mani sulle prese?*

Generalmente si fanno spiegare le informazioni base dagli amici; spesso leggono i cartelloni con info generali e su sicurezza; nonostante questo a volte sono un po' spaesati dalla palestra.

8. *Come ti trovi ad arrampicare così ora indoor? Incontri delle difficoltà? Quali? Come hai provato a risolverle?*

A volte qualche difficoltà nel capire alcuni aspetti di funzionamento (es. lo “start”) e a cosa è dedicata ogni parte della palestra e le relative differenze; per il resto, difficoltà legate alla pratica dello sport stesso (mancanza di tecnica, preparazione fisica e difficoltà di “lettura” del blocco).

9. Prendi lezioni private o di gruppo? Ci hai mai pensato? Ti piacerebbe? Perché? Cosa ne pensi dei prezzi proposti? Che soluzione alternativa hai adottato per il momento? Sei soddisfatto? Stai pagando o hai pensato di pagare per questa soluzione? Quanto? Molti hanno preso qualche lezione (corso base) ma non hanno continuato con lezioni private o corsi avanzati; quasi tutti si fanno aiutare da amici più bravi; qualcuno non ha mai pensato di prendere lezione (in parte per il costo in parte per mancanza di volontà/ impegno). Il valore della lezione è sentito da molti, soprattutto se l'intento è quello di migliorare davvero.
10. Ti capita di rimanere bloccato su un blocco che non riesci chiudere? Cosa fai in questi casi? Alla fine con qualche supporto riesci a chiuderlo? Capita spesso a tutti (anche ai climber di livello medio-alto) di rimanere bloccati su un blocco e spesso anche chiedendo supporto a un amico più bravo non riescono a chiuderlo correttamente;

se non sono con amici non si osano troppo chiedere ad altri climber e di conseguenza spesso si limitano a guardare come fanno gli altri se c'è per caso qualcuno che lo chiude.

11. Hai mai guardato o guardi video relativi alla tecnica per migliorare? Ti sono utili? La maggioranza guarda video su YouTube e Instagram (sia generici, sia specifici del blocco di loro interesse) e tra questi, la maggioranza lo fa anche per studiare e migliorare la propria tecnica (mentre gli altri più che altro perché sono di per sé affascinanti come video)
12. Cerchi di tenere traccia delle vie che fai in Indoor? Perché? Che strumenti usi per farlo? Generalmente non fatto da neofiti ma da climber di livello più avanzato. Se è disponibile l'app nella palestra viene usata dai più giovani a questo scopo

Considerazioni sulla validazione del problema

1. Difficoltà di iniziare da soli: questo problema è molto sentito e confermato dal fatto che sono pochi che iniziano realmente da soli; per lo più infatti vengono portati da amici che scalano da qualche tempo (anche qualche mese). Diversamente si accorgono di essere spiazzati e non poter far nulla, per cui c'è chi sceglie l'opzione delle lezioni (di solito corso base) per avere un'introduzione più valida.

2. Spendere per lezioni: come si è visto, sono diversi i climber che in una prima fase prendono qualche lezione (perché trovano molta difficoltà ad iniziare senza nessun supporto), non molti però continuano con corsi avanzati e si limitano invece a cercare di progredire con le proprie forze e i suggerimenti di amici (che spesso però non sono in grado di dare davvero il supporto necessario). Le ragioni per cui non prendono altre lezioni sono in parte il costo (anche se forse non così rilevante come inizialmente ipotizzato) e in parte la mancanza di volontà nell'impegnarsi troppo seriamente, considerando l'arrampicata un'attività divertente e piacevole, con la quale ci si può togliere delle soddisfazioni, ma senza ambire davvero a risultati elevati (per i quali il trainer resta fondamentale).
3. Importanza di supporti video: è emerso che i video attirano l'interesse di molti climber, sia per un aspetto di intrattenimento, sia e soprattutto per guardare la tecnica per poter migliorare (specialmente in assenza di un allenatore); non vengono usate app/ servizi specifici/dedicati ma vengono cercati tramite social (YouTube e Instagram).

Quindi, rispetto a quanto ci si aspettava (pre-interviste), si è visto che vi sono più

neofiti che decidono di iscriversi a corsi base (di gruppo - oppure individuali se meno giovani e più alto-spendenti), ma spesso questi corsi non sono sufficienti per far raggiungere un buon livello; prima di fare il salto ulteriore (cioè iscriversi a corsi avanzati o personali) ci si fa aiutare dagli amici: ciò identifica comunque un gap che viene solo parzialmente risolto in questo modo perché gli amici sono spesso di livello poco superiore; è confermato che per raggiungere davvero dei risultati serve comunque un trainer.

Considerazioni ulteriore derivata dalle interviste delle palestre di Milano. Dall'esperienza riportataci da alcuni gestori di palestre milanesi (con volumi e tipologia di clienti in parte diverse da quelle di Torino e provincia) è emerso che i nuovi clienti (sempre più in crescita) sono di due tipologie principali:

1. Ragazzi giovani e giovanissimi che si avvicinano all'arrampicata per la prima volta e sono interessati soprattutto ai boulder (iscrivendosi ai corsi base); in generale rimangono abbastanza coinvolti da questo sport che piace perché diverso e sempre più di moda; in alcuni casi sono più interessati di altri utenti a usare app specifiche per creare un proprio logbook;
2. Adulti più alto spendenti che rimangono a un livello di arrampicata medio-basso ma si fanno seguire spesso da un

istruttore che (testualmente) “fa loro quasi da balia, prendendoli per mano” perché vogliono impegnarsi poco, avere la vita facilitata (dalle info date dall'istruttore sul blocco specifico) e non ambiscono a migliorare più di tanto; si parla anche di “fitness verticale” in tal senso (con riferimento più che altro ai boulder comunque).

Questo tipo di target molto inesperto può risultare problematico da gestire per le palestre che hanno ancora vie con la corda per possibili problemi di sicurezza legati all'incapacità di assicurare correttamente gli amici e pertanto vengono indirizzati subito a corsi specifici.

*Climber interessato anche (o principalmente) all'outdoor - Intermedio o esperto*

Info  
Totale persone intervistate: 9

Sintesi domande

1. Quanti anni hai?  
Tra i 25 e i 45 anni
2. Dove vivi?  
Principalmente provincia di Torino o Milano
3. Che lavoro fai?  
Molto variabile - sia studenti, che impiegati, che liberi professionisti

4. Da quanto hai iniziato ad arrampicare?  
Variabile - range 1-2 anni, 3-5 anni e 10-15
5. Cosa rappresenta l'arrampicata per te (lifestyle, fitness, sport, relax, svago, una ragione di vita)?  
Sia stile di vita che sport e modo per stare in forma
6. Come hai iniziato ad arrampicare? Ti ha coinvolto qualche amico/parente? Ti ha incuriosito averne sentito parlare in qualche contesto particolare (es. Olimpiadi)?  
Generalmente coinvolti da amici (anche direttamente outdoor, al contrario della categorie precedente che iniziava sempre indoor)
7. Da quanto arrampichi indoor? Hai già arrampicato anche outdoor? Perché? Come ti trovi sulla roccia? Risconti delle difficoltà?  
[Domanda a cui non abbiamo una reale risposta: in alcuni casi è possibile che abbiano iniziato quasi subito anche indoor ma non è chiaro]
8. Come hai iniziato ad arrampicare outdoor? Hai scelto tu di provare a spostarti sulla roccia o ti ha portato qualche amico/parente? → praticamente ricalca la domanda 8
9. Come hai / avete scelto dove andare e che tiri provare? Avete riscontrato delle difficoltà nella scelta? Quali? Come le avete affrontate? Utilizzi degli strumenti / supporti per scegliere i posti dove

andare? Perché? Quanto li trovi utili? Hai mai pagato per essi? Quanto?

Nella maggior parte dei casi il punto di riferimento è un amico o conoscente che dà informazioni in quanto conosce personalmente i posti outdoor che sta consigliando;

Vengono usate ancora molto le guide standard (cartacee o in PDF), anche per scegliere i tiri specifici da fare (e non solo la falesia), benché si sia consapevoli che non sono sempre aggiornate (ma sono comunque ritenuti più attendibili degli altri servizi esistenti)

Diversi climber utilizzano siti e blog gratuiti

Sono meno i climber che usano servizi in abbonamento perché complessivamente comunque non abbastanza accurati da giustificarne il costo - alcuni comunque stanno pensando di abbonarsi a servizi come 27 Craggs per avere alcune info in più sui boulder (rispetto a Gulliver per esempio, che forse risulta anche poco attendibile per la soggettività dei commenti lasciati dagli altri climber); 8a.nu è interessante (e gratis) ma non sempre attendibile (es. ordine di vie sulla parete non rispettate)

I più metodici ricercano addirittura info in libri presenti nelle librerie o acquistano libri anche dall'estero per informarsi prima di un viaggio.

10. Quanto tempo impieghi a scegliere il

posto migliore dove andare?

Se sono posti che il climber conosce già abbastanza ci si impiega non più di 10 minuti

Se si tratta di posti nuovi ma con consigli di amici ci si impiega 10-20 minuti  
Se sono posti non conosciuti, in molti casi si impiega molto tempo: anche 1-2 ore

11. Pensi sia utile la valutazione della via in “stelline” che danno alcune guide? E al di là dell'arrampicata, usi questo tipo di informazione per scegliere posti dove andare o prodotti da acquistare? Perché?

Generalmente utile

12. Cerchi di tenere traccia delle vie che fai in outdoor? Perché? Che strumenti usi per farlo?  
Forse non è la maggioranza dei climber, però chi lo fa è per soddisfazione (la via su roccia resta per sempre, quelle indoor cambiano spesso) personale o anche nell'ottica eventualmente di creare una guida qualora pulisca dei nuovi boulder  
Qualcuno utilizza 8a.nu per farlo  
Qualcuno si fa un proprio diario personale (anche cartaceo)

Considerazioni sulla validazione del problema

1. La difficoltà nel trovare informazioni è un problema sentito praticamente da tutti i climber che scalano outdoor; quelli che hanno più esperienza fanno meno fatica,

sia per conoscenza pregressa dei luoghi sia per la possibilità di chiedere ad amici e conoscenti del settore.

2. Il principale modo scelto per reperire info è quello di chiedere ad amici ma le guide cartacee sono ancora un valido supporto mentre app/siti/servizi (anche in abbonamento) non sono considerati sempre attendibili.
3. Il tempo per reperire le informazioni, soprattutto per chi non ha un'esperienza elevata, è spesso molto elevato.

Quindi, sono sostanzialmente confermate le ipotesi fatte rispetto alla difficoltà di trovare informazioni; inoltre, i climber sono disposti a dedicare anche diverso tempo e spendere dei soldi (per lo più in guide) per ottenere le informazioni di cui hanno bisogno per pianificare le loro gite; infine, gli altri servizi già disponibili non soddisfano troppo l'utenza in termini di completezza e precisione delle informazioni.

### Palestre

#### Info

1. Profilo del campione: proprietari o gestori di palestre di arrampicata (prevalentemente del nord Italia)
2. Totale persone intervistate: 4

#### Sintesi domande

1. Arrampichi? Da quanto?

2. Da quanto è attiva la tua palestra? Perché hai deciso di aprire una palestra tua?
3. Che (altro) lavoro fai?
4. Cosa rappresenta l'arrampicata per te (lifestyle, fitness, sport, relax, svago, una ragione di vita)?
5. Sei interessato ad accrescere il numero di iscritti / frequentatori della tua palestra? Perché? Variabile - alcune sì per turnover (non c'è costanza da parte di tutti) e altre invece non ne sentono l'esigenza
6. Hai idea del tasso di conversione dei tuoi potenziali clienti (persone che vengono qualche volta in palestra ma non diventano clienti regolari o smettono di arrampicare)? Vorresti incrementarlo? Perché? Cosa stai facendo in merito? Non facile da definire - indicazioni molto diverse di dubbia attendibilità
7. Riscontri delle difficoltà nella gestione dei tuoi iscritti? Come risolvisti eventuali problemi? Che strumenti usi? Paghi per essi? Nessun particolare problema relativo agli iscritti - problemi generali legati ai gestionali usati dalle palestre
8. Ti capita mai che entri nella tua palestra una persona che non sa da dove iniziare e ti chieda supporto? Quanto spesso ti è capitato negli ultimi 3 anni? Cosa fai per gestire questo tipo di richieste?
9. Ti capita / è capitato di vedere nella tua

palestra delle persone "spaesate" che non sanno cosa fare? Provi ad aiutarli? Come?

Ci sono sempre più nuovi clienti (di due tipologie principali, come indicato nel report sulle interviste ai climber neofiti e intermedi che scalano indoor) che vengono indirizzati a corsi base o a lezioni private (per target più alto-spendente)

10. Come gestisci i tuoi allenatori? Poni qualche vincolo o stipuli qualche contratto particolare? Ti sembra efficace come è gestito ora? Perché? Gestione centralizzata delle schede e dei corsi che devono passare dalla segreteria - in alcuni casi vi è un controllo maggiore in altri ci si basa sul rapporto di fiducia; nessuno (né le palestre né i singoli relativi istruttori) utilizza alcun tipo di gestionale, limitandosi a Excel, Word, carta e penna; l'ottimizzazione del processo è però abbastanza sentita come esigenza.
11. Come gestisci i clienti motivati che vogliono allenarsi, avere schede *ad hoc* ecc.? Riesci a star dietro a tutte le richieste? Che strumenti o procedure adotti? Generalmente riescono a fornire abbastanza corsi da coprire le richieste
12. Vi è mai capitato di organizzare gare o eventi amatoriali? come gestite le classifiche? che strumenti utilizzate?

Le gare (soprattutto amatoriali) rappresentano di aggregazione importante per creare community intorno alla palestra (anche se in quelle più grosse si formano tanti sottogruppi); sono molto importanti dal punto di vista del ritorno economico (più quelle amatoriali che quelle FASI) Per la gestione delle classifiche non viene usato nulla di particolare se non Excel e fogli di carta - il lavoro risulta un po' oneroso

13. Che strumenti usate per comunicare con i vostri iscritti? Social e email funzionano abbastanza bene

Considerazioni sulla validazione del problema Le palestre - soprattutto quelle più grosse con alti volumi di passaggi giornalieri - avvertono meno la necessità di trovare nuovi clienti rispetto a quanto si ipotizzava perché il numero di nuovi iscritti è sempre più crescente, alimentato da nuove tipologie di target che si discostano dall'arrampicatore tradizionale e "vero". Il tasso di conversione è importante ma non è un indicatore sempre così chiaro e facile da stimare; non è avvertito troppo come problema. Invece, è emerso un altro problema inizialmente non ipotizzato, che risulta invece più rilevante: la gestione delle gare amatoriali (soprattutto a livello di classifica) che sono

uno strumento molto importante per la crescita della palestra e la generazione di interesse e community ad essa legate.

### Sintesi di altri insights emersi dalle interviste

#### Neofiti e intermedi indoor

1. Usare wayfinding e cartelli per spiegare le varie parti della palestra → servono maggiori info di base e di sicurezza sulla palestra
2. Mettere a disposizione un foglio con il disegno di come eseguire i passaggi duri di un blocco a fianco al blocco stesso → è utile l'indicazione di come risolvere il passaggio chiave del blocco
3. Non utilizza Griptoni (l'app presente all'UrbanWall) ma la utilizzerebbe se desse suggerimenti per chiudere il blocco (dopo n tentativi falliti) [questo suggerimento è venuto dall'intervistata senza che accennassimo a questo tipo di utilizzo non previsto] → un'app potrebbe essere usata abbinata a un QR code per dare al climber info mirate su come superare un passaggio duro di un blocco
4. I video sono un ottimo supporto con alte potenzialità anche per tips e indicazioni precise sulla tecnica, ma non sono ancora sfruttati (in alcuni vengono guardati i video pubblicati dalle palestre su Instagram per capire come risolvere un blocco) → i video possono diventare un elemento chiave, abbinato al QR

code e all'app, per fornire tips puntuali e facili da capire (utili anche a chi scala già da un po' e/o è a un livello intermedio)

#### Climber outdoor

1. Questi arrampicatori hanno davvero bisogno di risolvere il loro problema, e sono disposti a spenderci tempo e soldi
2. Risulta utile leggere la descrizione specifica della via per capire la tipologia di tiro (che può essere indicata anche in modo grafico con più o meno icone relative a una certa caratteristica) e scegliere sulla base di queste info - può essere utile identificare alcune vie come riscaldamento e altre come l'obiettivo della giornata
3. Risulta fondamentale che le info siano precise e non soggettive perché siano utili

#### Palestre

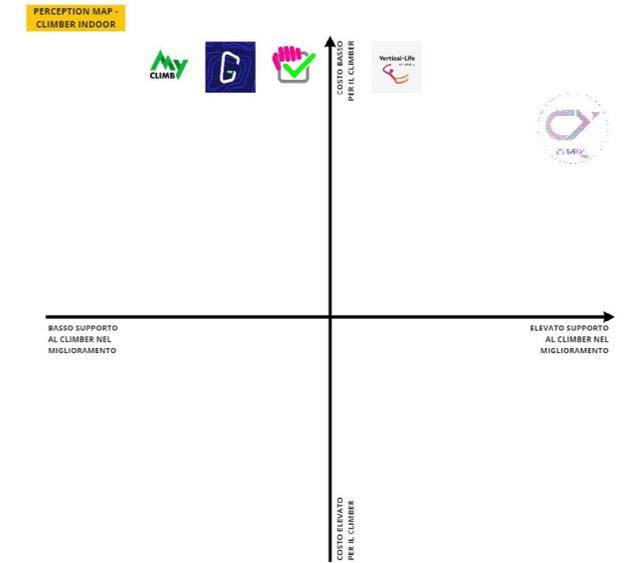
1. Target
  - a. Molte considerazioni interessanti sono state fornite in relazione al target e come si è evoluto e diversificato negli ultimi anni - vedere la relativa sezione al fondo del report sul climber indoor neofita-intermedio
  - b. In un caso è stata creata una zona abbastanza ampia dedicata a pilates e simili proprio per via di come stanno cambiando il target e la domanda
2. App da integrare alla palestra (es.

### Perception Maps competitors

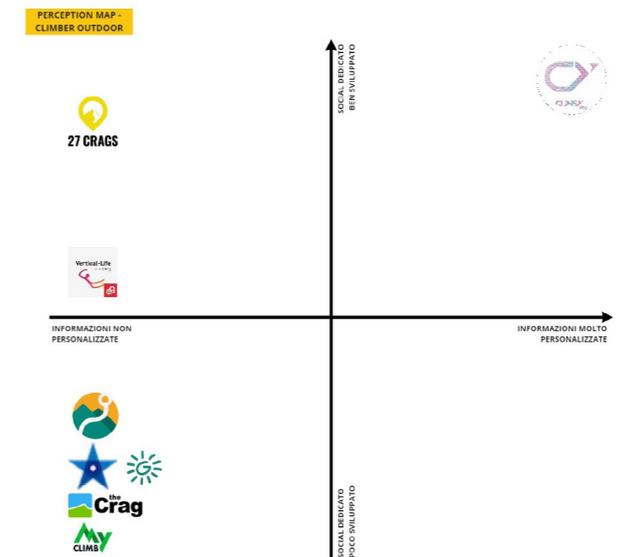
Griptonite e Vertical Life): generalmente non ancora molto utilizzate, anche se le palestre sono predisposte per farlo (es. vengono mappate le vie sull'applicazione e viene apposto il relativo QR vicino alla via) perché gli utenti non ne vedono un'utilità reale; qualcuno tra i giovani le usa per creare logbook ma non è una pratica troppo diffusa anche perché le vie cambiano spesso e risulta poco sensato farlo (al contrario che nell'outdoor); le palestre segnalano addirittura che devono incentivare loro gli utenti a usarle mettendo in palio dei premi; l'utilizzo principale che ne fanno le palestre è per l'organizzazione di gare; il prezzo proposto comunque è accettabile per le palestre.

3. Gare: come accennato, sono un elemento interessante su cui lavorare per dare alle palestre supporto nella risoluzione di un problema sentito e non del tutto risolto; questo può essere utile anche nell'ottica di favorire una più rapida adozione del servizio da parte degli utenti finali (fornendo gratuitamente questa feature base alle palestre in quanto facile da implementare ma di valore per loro).

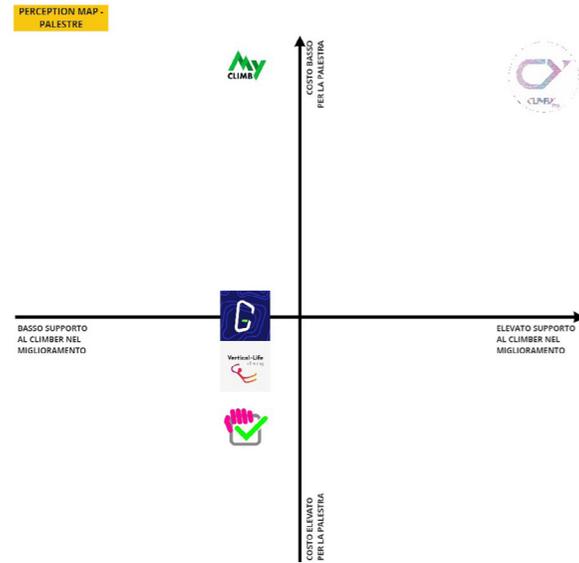
### Soluzioni per climbers indoor



### Soluzioni per climbers outdoor



## Soluzioni per palestre



## Analisi dello Smoke Test

## Dettagli Smoke Test

Smoke Test costituito da una campagna Facebook Ads ABO (per il B2C) ottimizzata per conversioni per portare traffico sulla landing page e validare l'interesse per la soluzione proposta acquisendo i contatti dei primi potenziali utenti interessati al servizio.

Specifiche della campagna

1. Numero di buyer personas: 2 (una con focus su indoor e una con focus sull'outdoor)
2. Numero di creatività: inizialmente erano

state create 4 creatività (2 relative ad altrettanti bisogni dell'arrampicatore indoor e 2 relative ad altrettanti bisogni dell'arrampicatore outdoor), ma dopo alcuni giorni si è scelto di bloccarne una relativa all'outdoor che non stava portando risultati

3. Dimensione pubblico: si precisa che si è riscontrata un forte differenza tra la dimensione del pubblico italiano potenziale per l'interesse "arrampicata" (9-16 mln) e per quello "arrampicata indoor" (380-450 k)
4. Durata campagna: 8 giorni, dal 22/07/2022 al 30/07/2022
5. Budget per creatività: 10€/giorno
6. Totale budget speso: 301.28€

Specifiche Landing Page

1. La Landing Page è unica benché presenti la soluzione a due macro problemi distinti, come detto relativo a indoor e outdoor: questa scelta è stata dettata dal fatto che si ipotizzava che molti climbers potessero essere interessati a entrambi i servizi offerti
2. L'obiettivo di questa Landing non era solo acquisire email per validare l'interesse per la soluzione, ma anche iniziare a capire quale aspetto era di maggior interesse e soprattutto se gli utenti avrebbero optato per un pacchetto a pagamento; quindi le

opzioni a loro disposizione erano:

- a. Pre-iscrizione al piano Basic: Free, ma limitato
- b. Iscrizione come beta-tester ai piani
  - i. Pro Indoor: a pagamento (prezzo non specificato)
  - ii. Pro Outdoor: a pagamento (prezzo non specificato)
  - iii. Pro All-Inclusive: il più caro (prezzo non specificato), ma con il miglior rapporto qualità prezzo per chi è interessato ad ambo le componenti del servizio

## Analisi KPIs

Analisi performance campagna Facebook

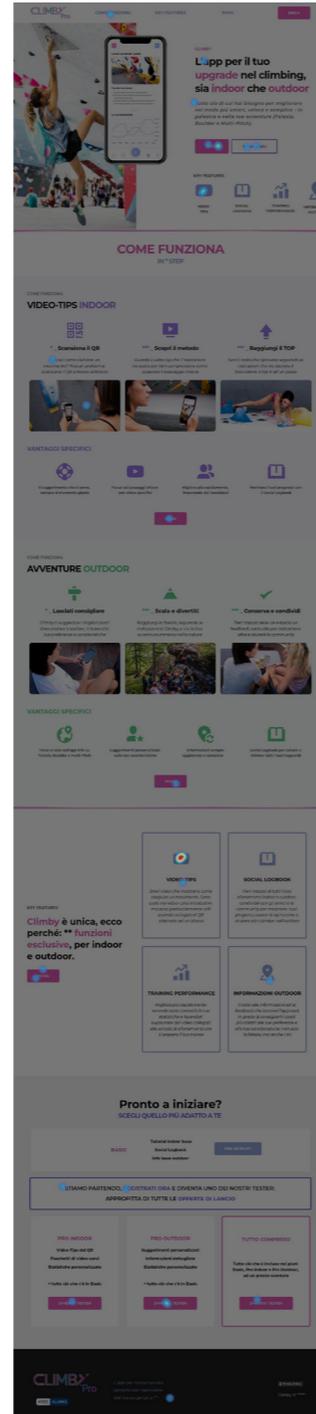
3. Copertura totale: 64.356 persone
1. Impressioni totali: 130.650
2. CPM (costo per 1000 impressions): 2.31€
3. CPC (tutti i click): 0.09€
4. Lead ottenuti da Fb: 59
5. Costo per risultato: 5.11€ [dato dichiarato da Facebook] - in realtà, come si vedrà in seguito le email uniche ottenute sono 70, quindi il costo reale per lead è di 4.3€
6. CTR (tutti i click): 2.50%
7. CTR (click unici in uscita): 1.56%

Analisi performance Landing Page

1. Info generali:
  - a. Utenti totali: 916

- b. Sessioni totali: 1.020
  - c. Sessioni per utente: 1,11
  - d. Visualizzazioni di pagine: 2.392
2. Obiettivo:
    - a. Completamento obiettivo (lead): 75
    - b. Tasso di conversione:
      - i. Calcolato da Google sulla base delle sessioni per utente: 7.35%
      - ii. Calcolato manualmente sulla base degli utenti unici della pagina: per la precisione, come visto, i lead reali (non duplicati) sono 70, quindi risulta  $(70 \cdot 100) / 916 = 7.6\%$
  3. Sorgente: 71 paid (Facebook Ads), 1 direct, 3 referral (di cui 2 da Facebook)
  4. Eventi (click su CTA):
    - a. CTA "Scopri di più" (per scendere nella pagina agli approfondimenti sul funzionamento del servizio):
      - i. Eventi totali: 59
      - ii. Eventi unici: 53
    - b. CTA "Inizia" (che porta alla sezione dei pacchetti per lasciare l'email):
      - i. Eventi totali: 251
      - ii. Eventi unici: 216
    - c. CTA "Pre-iscriviti" (per pre-iscriverti alla versione Free):
      - i. Eventi totali: 94
      - ii. Eventi unici: 61
    - d. CTA "Diventa tester" (per lasciare l'email come beta tester in relazione a uno dei piani a pagamento):
      - i. Eventi totali: 122
      - ii. Eventi unici: 92

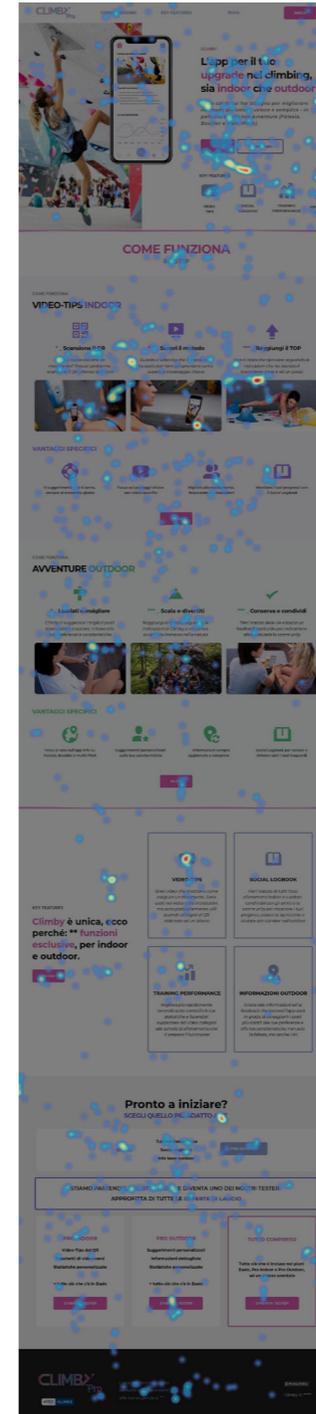
Desktop:  
click



Risulta interessante notare come la CTA “Inizia” ha totalizzato il maggior numero di click (pari al 23.6% degli utenti arrivati sulla pagina): ciò si ritiene possa indicare un certo interesse generato dalla presentazione del servizio. Lo “Scopri di più” invece ha riscosso poco successo: si presume perché semplicemente l'utente preferisce scorrere gradualmente la pagina per approfondire piuttosto che saltare direttamente a una sezione. Infine, anche l'opzione “Diventa tester” (per piani Pro) ha totalizzato un numero rilevante di click: considerando quelli unici (più rilevanti in quanto il medesimo pulsante compare 3 volte) si tratta del 50% in più rispetto a quelli sulla CTA “Pre-iscriviti” (per il piano Free). Questi aspetti emergono meglio dalla successiva analisi condotta con Hotjar.

### Focus con Hotjar

Desktop:  
movimenti  
mouse



Desktop:  
scroll



Mobile:  
click/tap

### Considerazioni

1. Si precisa che le sessioni da desktop sono state decisamente inferiori a livello numerico rispetto a quelle da mobile (di cui si propongono le heatmap in seguito);
2. Come visto in precedenza, il pulsante "Inizia" è quello che ha generato maggiori azioni (fin dalla prima viewport);
3. Un aspetto davvero interessante è che l'elemento che è stato cliccato di più in assoluto nella pagina è l'icona dei video-tips: essa non era interagibile e pertanto non ha portato ad alcuna azione successiva ma questo dimostra un fortissimo interesse da parte dei potenziali clienti per questo aspetto specifico della soluzione proposta (che infatti era emerso dall'analisi di mercato e dalle interviste come l'aspetto su cui puntare maggiormente);
4. Osservando i movimenti del mouse sulla pagina si può confermare quanto detto al punto 3: la soluzione per l'indoor, basata sui video-tips, è altamente attrattiva per il target - l'outdoor sembrerebbe essere meno interessante, ma la distribuzione dei lead mostrerà invece maggior omogeneità nella scelta finale.

**VANTAGGI SPECIFICI**

Trova al volo sull'app info su Falesie, Boulder personalizzati sulle tue e Multi-Pitch

Suggerimenti personalizzati sulle tue caratteristiche

Informazioni sempre aggiornate e complete

Social Logbook per salvare e rivivere tutti i tuoi traguardi

**INIZIA**

**KEY FEATURES**

**Climby è unica, ecco perché: \* funzioni esclusive, per indoor e outdoor.**

**INIZIA**

**TRAINING PERFORMANCE**

Migliora più rapidamente tenendo sotto controllo le tue statistiche e facendoti supportare dai video collegati alle schede di allenamento che ti prepara il tuo trainer

**INFORMAZIONI OUTDOOR**

Grazie alle informazioni ed ai feedback che lascerai l'app sarà in grado di consigliarti i posti più adatti alle tue preferenze e alle tue caratteristiche: non solo la falesia, ma anche i tiri

**UNO DEI NOSTRI TESTER: APPROFITTA DI TUTTE LE OFFERTE DI LAUNCH**

**PRO INDOOR**

Video-Tips dal QR

Pacchetti di video-corsi

Statistiche personalizzate

+ tutto ciò che c'è in Basic

**PRO OUTDOOR**

Suggerimenti personalizzati

Informazioni dettagliate

Statistiche personalizzate

+ tutto ciò che c'è in Basic

**Pronto a iniziare? SCEGLI QUELLO PIÙ ADATTO A TE**

**BASIC**

Tutorial indoor base

Social Logbook

Info base outdoor

**TUTTO COMPRESO**

Tutto ciò che è incluso nei piani Basic, Pro Indoor e Pro Outdoor, ad un prezzo scontato

**VIDEO-TIPS**

Brevi video che mostrano come eseguire un movimento. Sono usati nei video-corsi introduttivi, ma sono particolarmente utili quando collegati al QR abbinato ad un blocco

**SOCIAL LOGBOOK**

Tieni traccia di tutti i tuoi allenamenti indoor e outdoor, condividili con gli amici e la community per mostrare i tuoi progressi, essere di ispirazione e aiutare altri

**STIAMO PARTENDO, REGISTRATI ORA E DIVENTA UNO DEI NOSTRI TESTER: APPROFITTA DI TUTTE LE OFFERTE DI LAUNCH**

**CLIMBY Pro**

**STAGIONE 2023-24 ALUMNI**

### Considerazioni

1. Ancor più che nella versione desktop, gli utenti da mobile cliccano subito il tasto "Inizia" che porta alla scelta del pacchetto: si ritiene molto interessante questo dato perché significa che quanto esposto con il copy incontra i bisogni e le aspirazioni del target;
2. Lo step "Scopri il metodo" pare attirare un po' più di attenzione, a conferma che è uno degli aspetti da valorizzare;
3. I click sul pulsante "Inizia" posto sotto la sezione di spiegazione dell'indoor ha ricevuto più click di quello posto la sezione dell'outdoor, a conferma di quanto già emerso in precedenza; tuttavia anche quest'ultimo ha suscitato interesse;
4. Anche il pulsante "Inizia" posto vicino alla spiegazione dei video-tips ha riscosso interesse e i tap sull'icona relativa a questa feature lo confermano;
5. Il pulsante per la pre-iscrizione gratuita pare più cliccato di quelli per i piani a pagamento, ma questo probabilmente perché i click sui piani a pagamento sono per l'appunto distribuiti su 4 pulsanti (di cui quello per il piano All Inclusive è il maggiormente scelto) - come si vedrà, infatti, i lead ottenuti su piani a pagamento sono pari al 61.4%;
6. Un ultimo aspetto interessante è che molti utenti siano interessati alle offerte di lancio.

### Considerazioni finali sullo Smoke Test

Come anticipato, una creatività non avendo portato risultati nei primi giorni è stata bloccata; delle restanti 3, una relativa all'indoor è stata attivata da Fb con 1-2 giorni di ritardo (per via di tempi più lunghi di approvazione), ma nonostante questo ha totalizzato 15 lead. Per quanto riguarda le ultime due inserzioni, quella indoor ha performato meglio (soprattutto nei primi giorni e nel weekend - 24 lead totali) di quella outdoor (soprattutto a metà settimana - 20 lead totali).

Da notare anche che la creatività che ha avuto il CTR per click unici in uscita più alto è quella relativa all'outdoor, che però ha generato quasi il 20% di conversioni in meno: si ipotizza che questo sia dovuto al fatto che aprendo la Landing possa sembrare (ed effettivamente un po' è così) molto focalizzata sull'indoor e l'outdoor viene approfondito solo a metà pagina.

Invece, un aspetto interessante è che, benché come visto la maggioranza dei lead siano stati generati complessivamente dalle due creatività relative all'indoor, la scelta poi dei pacchetti sulla Landing Page non evidenzia questa forte differenza. In particolare, considerando solo i piani a pagamento (che rappresentano il 61.4% dei lead complessivi):

1. Il 25.6% opta per il piano Pro Indoor;
2. Il 21% opta per il Pro Outdoor;
3. Il 53.5% opta per il piano All Inclusive.

Si ritiene, pertanto, che, benché tramite Facebook sia stata catturata maggiormente l'attenzione di chi è interessato all'indoor, in realtà i climbers siano interessati a entrambe le componenti del servizio: si ritiene questo dato incoraggiante, soprattutto considerando che hanno dichiarato l'interesse a pagare una cifra superiore per poter sfruttare a pieno quanto proposto da Climby.

Infine, un aspetto curioso è la discrepanza che vi è tra i lead indicati da Facebook, quelli indicati da Google e quelli "reali" (ovvero le email uniche raccolte collegando Sendinblue ai form della Landing Page):

1. Facebook indica 59 lead ottenuti tramite le ads;
2. Google indica 75 lead - tutti derivati dalla campagna di Facebook Ads come sorgente, ad eccezione di 4 (1 diretto, 3 referral);
3. Landing Page / Sendinblue ha raccolto 70 email uniche - la cosa davvero curiosa è che diversi utenti (per l'esattezza 6, pari all'8.6%) hanno lasciato l'email 2 volte, compilando il form due volte per indicare l'interesse per 2 diversi piani (generalmente prima per il Free e poi per uno dei Pro, o prima per uno dei Pro Indoor/Outdoor e poi per l'All Inclusive): ciò potrebbe essere interpretato come una mancanza di chiarezza nella Landing relativamente al fatto che le 4 opzioni fossero tutte alternative le une alle altre, oppure - più auspicabilmente -

potrebbe indicare un maggior interesse di questi utenti che sono tornati sulla pagina per lasciare l'email anche come beta-tester dei servizi Pro oppure per indicare di partire da subito già con l'All Inclusive.

## 4P del Marketing Mix

### Product

#### Climbers

Climby è un'app che vuole rispondere al 100% delle esigenze degli arrampicatori in modo trasversale al livello o alla preferenza degli utenti tra indoor e outdoor.

Le features che l'arrampicatore troverà all'interno del servizio sono state pensate per accompagnarlo nel suo percorso all'interno di questo sport.

Climby si rivolge ai neofiti (che rappresentano una grande percentuale visto il trend di crescita che si sta osservando nel settore) proponendo video didattici che possano aiutarli durante i primi approcci alla disciplina.

Ai più esperti invece offre servizi che possano rendere gli allenamenti o la ricerca dei migliori spot outdoor più semplice e coinvolgente.

#### Palestre

Alle palestre invece dà la possibilità di offrire ai propri clienti un supporto mirato per aiutarli a superare le difficoltà dei singoli blocchi; inoltre mette a disposizione un servizio di gestione di piccoli contest amatoriali per la creazione di community.

### Price

#### Climbers

Oltre all'opzione base gratuita, la fascia di prezzo in cui si collocherà Climby è la fascia medio-bassa, in particolare rispetto ai competitor:

1. Climby: 3,49-6,49 € / mese
2. Competitor: 4,99-12,99 € / mese

Il motivo di questa scelta è la forte scalabilità del servizio, che permette di mantenere i costi piuttosto invariati con l'aumentare dei clienti, per questo l'obiettivo è uscire sul mercato con un prezzo il più possibile competitivo per acquisire più velocemente possibile il maggior numero di clienti.

#### Palestre

Il servizio sarà offerto gratuitamente alle palestre per facilitare una rapida diffusione del servizio (considerando le palestre più come Partner che come clienti, puntando a

rendere il processo di adozione più semplice per loro rispetto ai competitor e chiedendo supporto nell'arrivare ai loro clienti):

1. Climby: 0€
2. Competitor: 500-1000 € / anno

### Place

#### Climbers

Climby ha 2 tipi di utenze, i climber (B2C) e le palestre (B2B).

L'obiettivo nella prima fase è raggiungere più climbers possibili, per arrivare a superare la massa critica di utenti nel minor tempo possibile.

Per fare ciò sono state scelte 2 strade distinte:

1. La vendita del servizio online attraverso campagne marketing digitali e promozioni mirate (nel tempo, in base al target).
2. Attraverso le palestre, alle quali si intende regalare il servizio in modo tale che possano aggiungere Climby alla loro proposta per i clienti e climby possa ad arrivare a molti utenti molto velocemente.

#### Palestre

Per raggiungere le palestre si ritiene che i canali di vendita più efficaci siano

1. Contatto diretto in palestra



## Financials: stime di costi

PRODOTTO 01 = INDOOR - VIDEO TIPS						
<b>COSTI DI PRODUZIONE - INDOOR - VIDEO TIPS</b>						
Voce	Costo unitario	Anno 01 Unità / ore	TOT anno 01	Anno 02 Unità / ore	TOT anno 02	Anno 03 Unità / ore
Girato+post-motion	100,00	150	15000,00	150	15000,00	150
Soggetto/attore	10	150	1500	150	1500	150
Outfit soggetto	300	5	1500	5	1500	5
Tracchiatura ad hoc	20	150	3000	150	3300	150
Definizione esercizio	0	150	0	150	0	150
Utilizzo palestra	0	1	0	1	1000	1
Card con QR e/o NFC	1	5940	5940	13860	13860	19800
TOT		606	26940,00	606	36160,00	606
<b>COSTI DI VENDITA - INDOOR - VIDEO TIPS</b>						
Voce	Costo unitario	Anno 01 Unità / ore	TOT anno 01	Anno 02 Unità / ore	TOT anno 02	Anno 03 Unità / ore
Commerciale	0	0	0	2	0	2
Spostamenti	200	200	4752	55	11088	79
Vitto e alloggio	200	48	9504	111	22176	158
TOT		73,28	14256	168,32	33264	239,6
privacy e diritti						
promozione - portare nuovi clienti di altre palestre, gestione community palestra, video promozionale ecc.						
<b>PRODOTTO 02 = INDOOR - VIDEO CORSI</b>						
<b>COSTI DI PRODUZIONE - INDOOR - VIDEO CORSI</b>						
Voce	Costo unitario	Anno 01 Unità / ore	TOT anno 01	Anno 02 Unità / ore	TOT anno 02	Anno 03 Unità / ore
Girato+post-motion	150,00	50	7500,00	50	7500,00	50
Soggetto/attore	10	50	500	50	550	50
Outfit soggetto	0	5	0	5	0	5
Definizione esercizio	0	50	0	50	0	50
Utilizzo palestra	0	1	0	1	0	1
TOT		156	8000,00	156	8050,00	156
<b>COSTI DI VENDITA DI TUTTI I PACCHETTI - COMMISSIONI SU TRANSAZIONI</b>						
Provider	Distribuzione u	Commissione %	Commissione %	Commissione %	Anno 01 Distribuzione [€]	TOT anno 01
PayPal	5%	2,20%	1,80%	0,35	5344,37	9076,18
Stripe	5%	1,40%	1,40%	0,25	5344,37	6473,82
Apple	10%	15%	30%	0	10688,75	1603,31
Android	10%	15%	30%	0	10688,75	1603,31
Cashback palestre	70%	10%	10%	0	74821,22	7482,12
Sconto utenti pale	70%	10%	10%	0	74821,22	7482,12
TOT	100%				32066,24	33720,86
<b>PRODOTTO 03 = OUTDOOR - MAPPATURA</b>						
<b>COSTI DI PRODUZIONE - OUTDOOR - MAPPATURA</b>						
Voce	Costo unitario	Anno 01 Unità / ore	TOT anno 01	Anno 02 Unità / ore	TOT anno 02	Anno 03 Unità / ore
Rimborso spese	150	250	37500	500	75000	1000
TOT		250	37500	500	75000	1000
<b>PROGRESSIONE ACQUISIZIONE UTENTI IN 3 ANNI</b>						
TOT	% PALESTRE	CLIMBER INDOOR	37224	CLIMBER OUT	TOT INDO + OUT	49824
Anno 01	15	11,88	200	2376	1890	4266
Anno 02	35	27,72	400	11088	4410	15498
Anno 03	50	39,60	600	23760	6300	30060
<b>INCREMENTO % COSTI DI PRODUZIONE</b>						
Video maker	Soggetto / Attore	Tracchiatura	Informatore	Falese	Incremento %	Progressione falsie
0	0	0	50	250	0	0
0	10%	10%	100	500	0	20%
0	20%	20%	200	1000	0	100%
<b>IT</b>						
Voce	Costo annuale	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Costo annuale	Costo annuale
Server	0	1200	2400	2400	0	0
Domínio + email	60	60	60	60	0	0
Licenza AppStore	200	200	200	200	0	0
Licenza PlayStore	0	0	0	0	0	0
TOT	260	1460	2660	2660	0	0

COSTI MARKETING									
Voce	Costo unitario	Anno 01 Unità / ore	TOT anno 01	Anno 02 Unità / ore	TOT anno 02	Anno 03 Unità / ore	TOT anno 03		
Ads (FB, IG e Google)	350	12	4200	350	12	4200	350	12	4200
Social Media Manager	800	12	9600	1000	12	12000	1000	12	12000
Spostamenti	200	14	2800	300	28	5600	300	28	5600
Partecipazione a eventi per stand e gadgets	400	7	2800	400	14	5600	400	28	11200
Vitto e alloggio	200	14	2800	300	28	8400	300	28	8400
Benvenuto palestre	500	11,88	5940	0	27,72	0	0	39,60	0
Sponsorizzazioni atleti	1500	0	0	1500	20	30000	2000	30	60000
Medio livello	300	10	3000	600	20	12000	1200	40	48000
Merchandising	7	200	1400	7	400	2800	7	800	5600
TOTALE	4257	280,88	32540	4457	561,72	80600	5557	1073,6	169000
							Moltiplicatore	Anno 02	2
								Anno 03	4
<b>HR</b>									
Voce	Costo unitario	Anno 01 Unità / ore	TOT anno 01	Anno 02 Unità / ore	TOT anno 02	Anno 03 Unità / ore	TOT anno 03		
Stipendio co-founder	18000	1	18000	24000	2	48000	36000	2	72000
Team di sviluppo	0	1	0	0	1	0	0	1	0
Commerciale (B2B)	24000	0	0	24000	0	24000	24000	1	24000
Segreteria, controllo	24000	0	0	24000	1	24000	24000	2	48000
TOT	66000	2	18000		72000		144000		
<b>G&amp;A</b>									
Voce	Costo annuale	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Costo annuale	Costo annuale			
Spese legali	12200	2500	2500	2500	0	0			
Commercialista	3000	4680	4680	4680	0	0			
Notaio	1296	0	0	0	0	0			
Registrazione marchi	2850	0	0	0	0	0			
Ufficio e spese annessi	0	0	0	0	0	0			
TOT VIDEO + MAPPE	72440,00	119210,00	201800,00						
TOT	91786	128390	208980						
<b>D&amp;A</b>									
Voce	Costo unitario	Unità	TOT						
PC	0	3	0						
NAS	1000	1	1000						
Stand	1000	1	1000						
TOT	2000	5	2000						

## Fonti

*(Focus specifico sull'analisi di mercato)*

- [1] - Statista: [study\\_id113089\\_us-climbing-industry](https://www.statista.com/study/id/113089/us-climbing-industry)
- [2] - Climbing Business Journal: <https://www.climbingbusinessjournal.com/gyms-and-trends-2021/>
- [3] - Vertical-Life: [https://issuu.com/vertical-life/docs/preview\\_consumerreport\\_singlepages](https://issuu.com/vertical-life/docs/preview_consumerreport_singlepages)
- [4] - Rivista Outdoor Magazine 2021: [https://issuu.com/sportpress/docs/04\\_out-climb](https://issuu.com/sportpress/docs/04_out-climb)
- [5] - Dato primario: esperienza di Andrea Botto proprietario della palestra Escape ssd di Collegno (TO)
- [6] - Dato primario: intervista a Nicoló Piotto, socio della palestra Manga Climbing di Milano
- [7] - GQ Italia: <https://www.gqitalia.it/news/article/climbing-sport-storie-foto-manga>
- [8] - FASI (società e tesserati): <https://www.federclimb.it/federazione/statistiche/societa-e-tesserati.html>
- [9] - Deutscher Alpenverein citato in un articolo di Outdoor Magazine 2021: <https://outdoormag.sport-press.it/2021/07/16/con-la-crescita-dellarrampicata-tessuti-piu-performanti-e-green/>
- [10] - Statista: [statistic\\_id1309459\\_number-of-climbing-gyms-in-germany-1990-2021](https://www.statista.com/statistic/id/1309459/number-of-climbing-gyms-in-germany-1990-2021)
- [11] - Statista: [statistic\\_id1193784\\_outdoor-sporting-goods-market-size-in-europe-2019-](https://www.statista.com/statistic/id/1193784/outdoor-sporting-goods-market-size-in-europe-2019-by-category)

by-category

- [12] - Sport e Salute Spa: <https://www.sportesalute.eu/primo-piano/1454-arrampicata-sportiva.html>
- [13] - FASI (partecipanti alle gare di ogni livello da Under 10 a Coppa Italia): <https://www.federclimb.it/gare-e-classifiche/risultati-e-classifiche.html>
- [14] - Dato primario: interviste condotte a 23 climber indoor (vedere relativo report)
- [15] - Il Sole 24 Ore: <https://www.ilsole24ore.com/art/la-ripartenza-mondo-fitness-passa-dall-innovazione-AEwnhGbB>

## 05.4 PITCH

### Introduzione

Di seguito viene riportata la presentazione utilizzata in occasione del Pitch Day del 08/09/2022. In particolare, sono riportate tutte le slide del Pitch Deck, corredate dal discorso di spiegazione tenuto da Andrea.

**CLIMBY**  
*Digital app for real climbing* **Pro**

L'APP PER IL TUO **UPGRADE**,  
 SIA INDOOR CHE OUTDOOR.

**Andrea Botto** | CEO  
 andrea@climby.pro

+39 349 300007

*Buongiorno, sono Andrea Botto.*

*Mi piace presentarmi come un arrampicatore in quanto è la mia più grande passione, ma sono anche un imprenditore in quest'ambito, grazie a Escape, una palestra che ho fondato nel 2017 a Torino. Sono qui per presentarvi il servizio di Climby.*

**Provare,  
 riprovare e  
 continuare  
 a fallire**

*Questa è la  
 sensazione che  
 provano **TUTTI**  
 i climbers*

*Tutto è nato da qui: "Provare, riprovare e continuare a fallire". Da questa affermazione abbiamo individuato due dei principali problemi legati al mondo dell'arrampicata.*



**INDOOR**

Provi, ma non riesci

▼

Continui a provare

▼

Frustrato, ti arrendi

P  
R  
O  
B  
L  
E  
M  
A

**OUTDOOR**

Vorresti scalare

▼

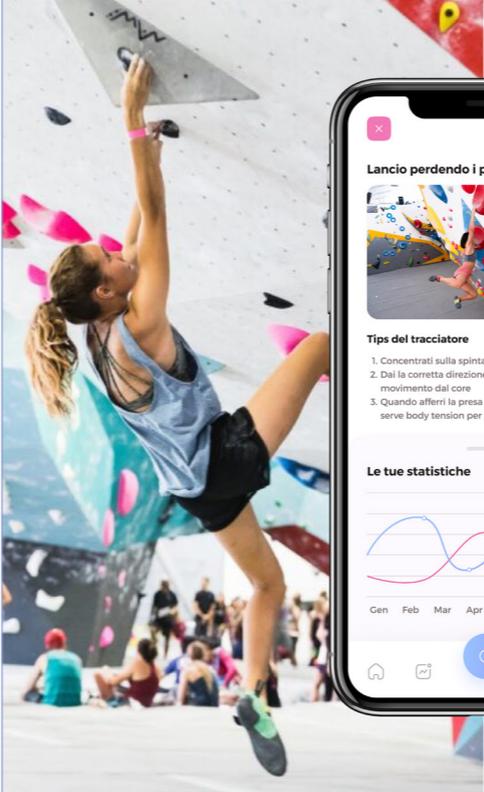
Cerchi info e chiedi

▼

Spesso ti perdi



*Il fatto che qualsiasi arrampicatore si sia trovato, almeno una volta, davanti a un movimento - un passaggio - che non è stato in grado di risolvere. Dall'altra parte, per il mondo outdoor, invece, trovare i posti adatti alle proprie caratteristiche per arrampicare non è facile e spesso richiede delle ricerche lunghissime.*





**Climby**

**L'app per il tuo upgrade nel climbing, sia indoor sia outdoor**

*Tutto ciò di cui hai bisogno per migliorare nel modo più smart, veloce e semplice - in palestra e nelle tue avventure (Falesia, Boulder e Multi-Pitch).*



VIDEO TIPS



SOCIAL LOGBOOK



TRAINING PERFORMANCE



INFO CUSTOM OUTDOOR

*Ed ecco che allora nasce Climby, l'app per il tuo upgrade nell'arrampicata - sia indoor che outdoor - che attraverso video-tips, social logbook, training performance e informazioni personalizzate, ti permette di migliorare nel modo più smart, veloce e semplice possibile.*

## Perché ora ...



... crescita e boom  Tokyo 2020

Fonti: Statista, FASI, Osservatorio Turismo Outdoor (Human Company)

*Perché adesso? Perché c'è una crescita incredibile di questo sport: lo dimostrano il numero di palestre che stanno aprendo in tutto il mondo, il numero di tesserati alle palestre che è in crescita esponenziale e l'interesse verso l'outdoor che è stato alimentato molto dalla pandemia. Tokyo 2020 è stata una vetrina fantastica per questo sport - che ha visto la sua prima partecipazione ai giochi olimpici - ed io, giorno dopo giorno, in palestra riesco a constatare un sempre aumento di interesse verso la disciplina.*

## Mercato EU e Italia

### TAM europeo

Spesa media annua per climber di 1260€ x 1.1 mln di climbers

### TAM italiano

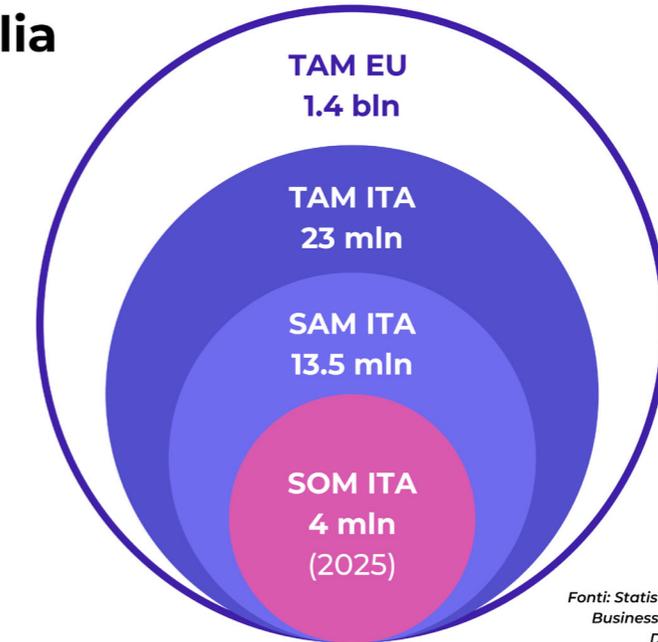
Abbonamento medio app di 60€/anno x 300K+84K climbers

### SAM italiano

Indoor: 70% del 72% del TAM + Outdoor: 28% del TAM

### SOM italiano

Obiettivo in 3 anni: raggiungere il 30% dei climbers italiani



Fonti: Statista, FASI, GQ, Climbing Business Journal, Vertical-Life, Deutscher Alpenverein

*Dall'analisi di mercato abbiamo ottenuto quello che è il nostro obiettivo nei prossimi 3 anni, ovvero raggiungere il 30% degli arrampicatori in Italia, che si traduce in un SOM di 4 milioni - che, per essere un mercato di nicchia, è un dato comunque interessante.*

## Competitor: benchmark

					
Video-tips con QR per indoor	✓	✗	✗	✗	✗
Suggerimenti per outdoor	✓	✗	✗	✗	✗
Ranking per competizioni	✓	✓	✓	✗	✗
Social dedicato a climbing	✓	✓	✓	✗	✗
Logbook (in- e outdoor)	✓	✓	✓	✓	✓
Mappatura outdoor	✓	✓	✗	✓	✓

È un mercato di nicchia, ma ci sono altri competitors; Climby però si va a differenziare in modo sostanziale per due caratteristiche: i video-tips e i suggerimenti personalizzati per l'outdoor, due caratteristiche che interessano tutti gli arrampicatori, ma in particolare tutti coloro che si stanno avvicinando a questo sport.





**INDOOR**

Scansiona il QR

▼

Guarda i video-tips

▼

Raggiungi il top

**OUTDOOR**

Lasciati consigliare

▼

Scopri e divertiti

▼

Conserva, condividi

COME FUNZIONA





### Come funziona infatti l'applicazione?

Per l'indoor, si scansiona un QR che ti dà accesso a un video-tip che ti dà un consiglio tecnico per velocizzare l'apprendimento, scalare di più e divertirti di più. Per l'outdoor invece, attraverso un algoritmo di profilazione che impara a conoscerti, ti verranno suggeriti i posti dove scalare più adatti alle tue caratteristiche, esattamente come farebbe un amico che ti conosce molto bene.

## Business Model



### Revenue Model

#### Freemium Model B2C

1. Basic (free): 0€/m
2. Pro Indoor: 3,49€/m\*
3. Pro Outdoor: 3,49€/m\*
4. Pro All Inclusive: 6,49€/m\*

\*media prezzi competitor: 4,99-8,99€/mese



### Distribuzione

#### Palestre come "agenti"

Nell'Indoor (70%+ clienti) le palestre favoriranno la diffusione del servizio e avranno 10% di cashback



### Revenue future

#### Ulteriori linee di ricavi

1. Marketing palestre
2. SaaS per palestre
3. SaaS per trainer
4. Vendita dati outdoor

## Traction

### Smoke Test\* + Test prezzo



Lead totali: **125**



Conversion rate medio: **5,4%**



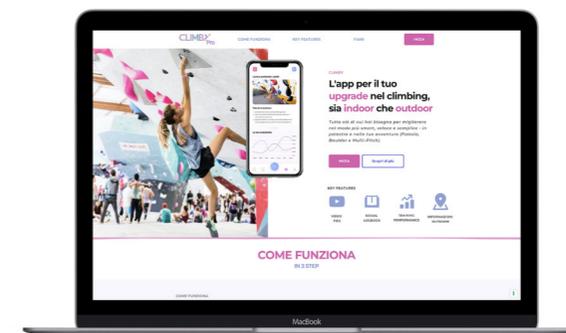
Media Pacchetti Pro: **42,7%**

\*Landing Page: <https://landing.climby.pro/climbers>

### Palestre coinvolte



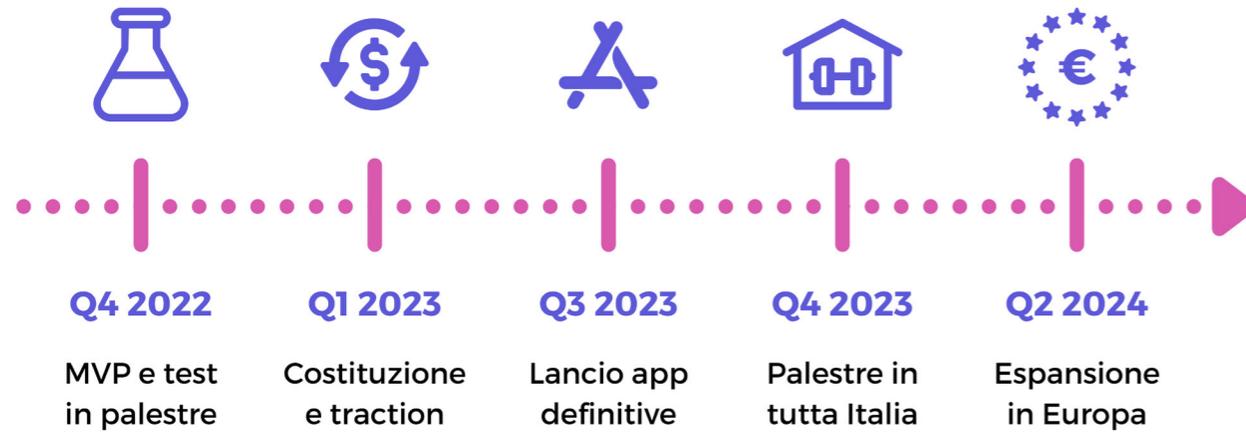
**5 test** MVP a ottobre '22



*Tutto questo supportato da un modello di business di tipo Freemium per il B2C, con 4 pacchetti che rispondono a tutte le esigenze. Ma quello su cui vogliamo soffermarci in particolare sono le palestre: vogliamo stringere degli accordi molto forti con loro - che devono diventare i nostri agenti sul territorio - offrendo loro un servizio di cashback. Ulteriori linee di Revenue future saranno il marketing per le palestre, il SaaS per palestre e trainer e la vendita di dati.*

*Dopo il primo Smoke Test abbiamo ottenuto dati interessanti, soprattutto rispetto a un 42% di persone che hanno scelto un pacchetto Pro - ovvero a pagamento - ma il dato forse più interessante sono le 5 palestre che a partire da ottobre ci hanno dato disponibilità a testare il nostro MVP.*

## Roadmap



Infatti, secondo la nostra Roadmap, vorremmo concludere il test dell'MVP entro fine anno, costituirci a inizio dell'anno prossimo, nel 2023 lanciare l'app definitiva, e incominciare a conquistare il mercato italiano, per dedicarci a quello europeo a partire dal 2024.

## Team



**Andrea Botto**  
CEO e co-founder  
*Imprenditore (climbing)*



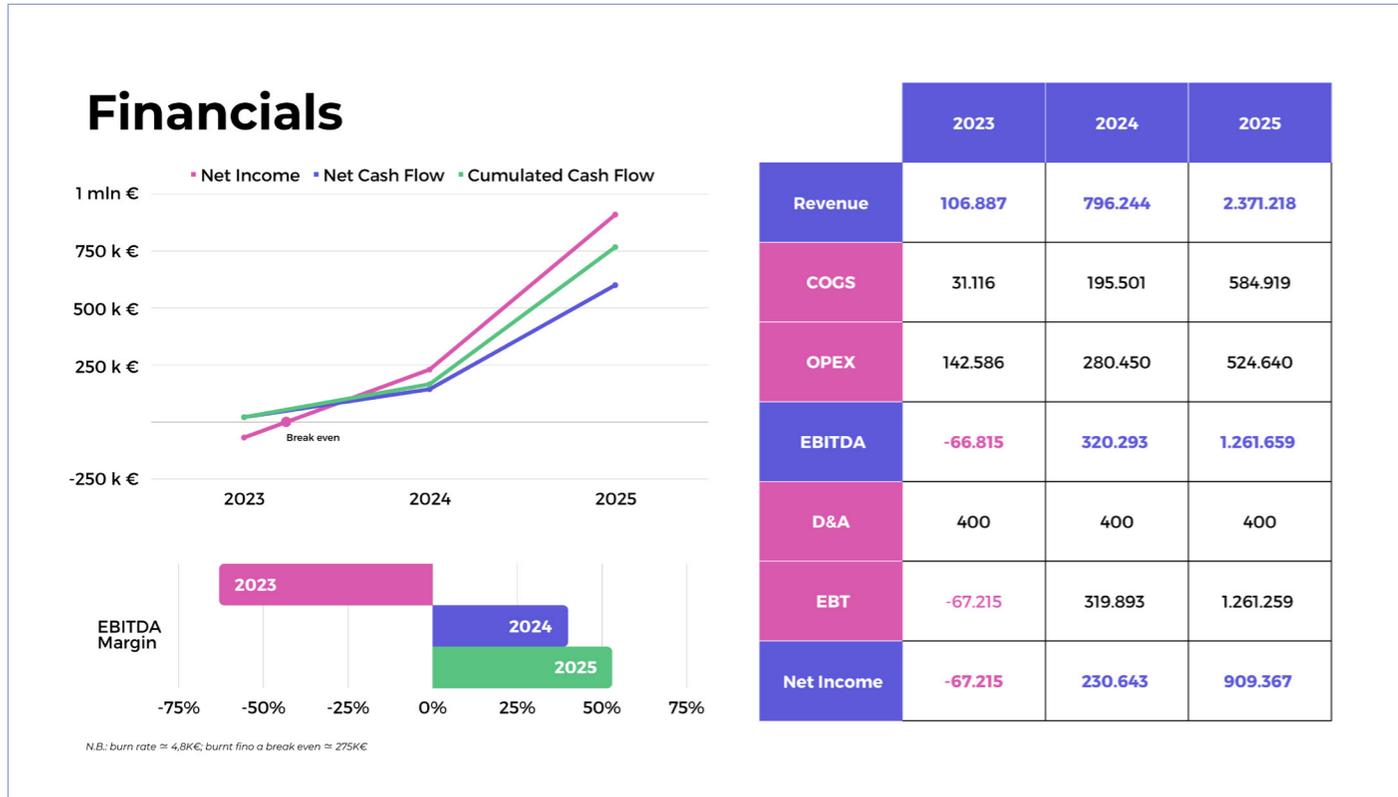
**Lorenzo Baracco**  
COO e co-founder  
*Service Designer*



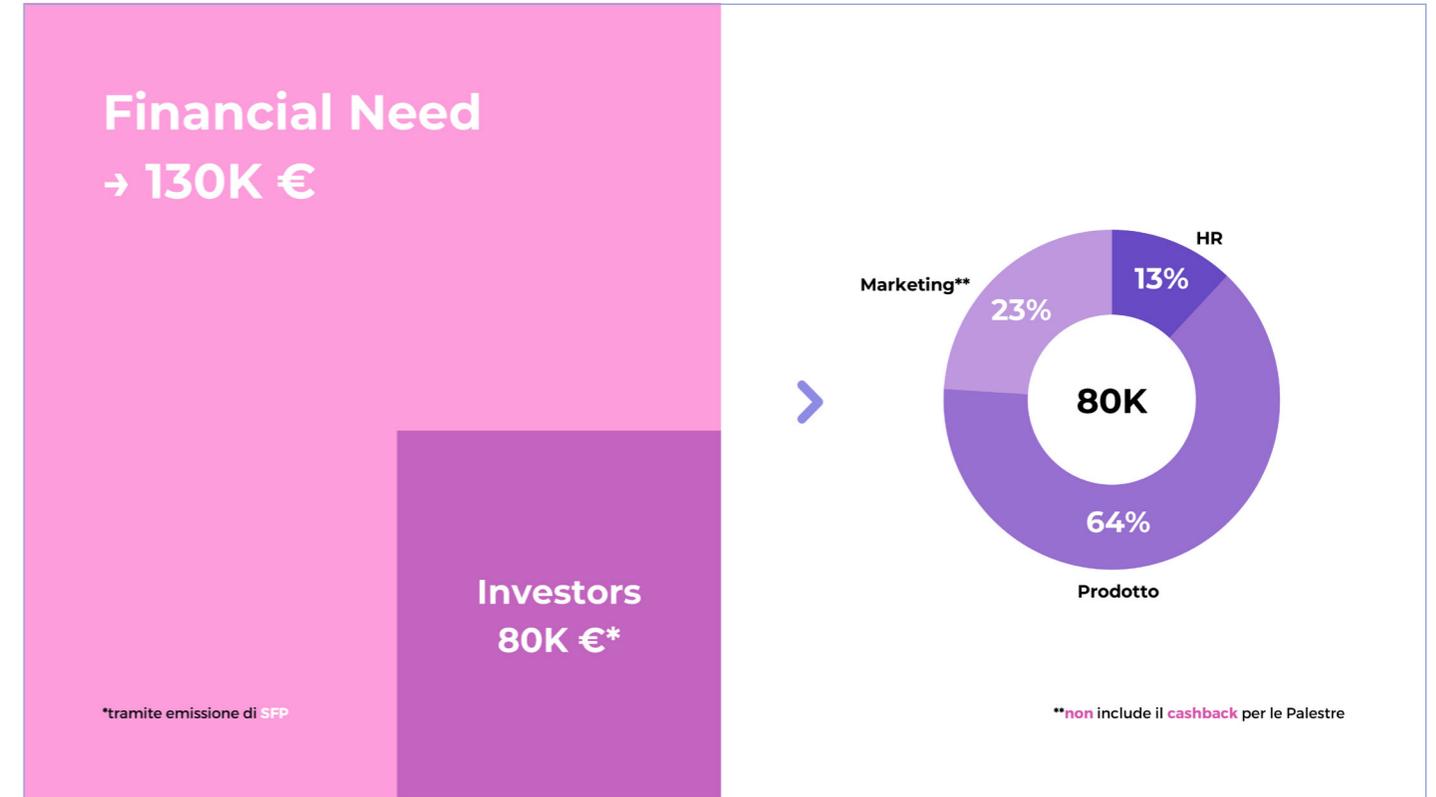
**PCM | Matteo Baldi**  
CTO e co-founder  
*Azienda di sviluppo software*



Come otteniamo tutto questo? Con un Team fantastico, dove oltre a me ci sarà Lorenzo Baracco - laureando in Service Design, si occupa dell'innovazione del progetto, non siamo gli unici sul mercato, dobbiamo essere i migliori e lui ci aiuterà in questa direzione - e Matteo Baldi - socio di PCM, l'azienda che si occupa dello sviluppo e dell'aggiornamento dell'applicazione, azienda con venti anni di esperienza che metterà a disposizione, oltre al suo team di professionisti, il suo network che renderà molto più veloce il processo di sviluppo di Climby.



*Stimiamo di raggiungere il Break-Even entro i primi mesi del 2024, un Net Income di 900mila € e un EBITDA Margin positivo del 50% entro il terzo anno.*



*Quello che è il nostro bisogno finanziario sono 130mila €, di cui ne chiediamo 80mila agli investitori, mentre 50mila li mettiamo come founding team in quanto crediamo molto nel progetto.*



**CLIMBY**  
Digital app for real climbing **Pro**

*Per il padel è ormai tardi,  
per il climbing è solo l'inizio*

**GRAZIE**

**Andrea Botto | CEO**  
andrea@climby.pro

*Vorrei concludere con una frase provocatoria:  
"Per il padel è ormai tardi, per il climbing è solo l'inizio"  
Grazie per l'attenzione.*

**CLIMBY**  
Digital app for real climbing **Pro**

APPROFONDIMENTI

## Dettagli dimensione del mercato

### Palestre

#### Totale in Italia

1. Affiliate FASI: 263
2. Stima totale: 485

#### Raggiunti in Italia

- Totale in 3 anni: 80
- Progressione:
1. Anno 01: 12 (15%)
  2. Anno 02: 25 (35%)
  3. Anno 03: 40 (50%)

#### Trends in USA

1. Palestre di arrampicata indoor cresciute anche durante e dopo la pandemia di Covid-19: +8.24% nel 2020
2. Chiusure palestre:
  - a. Arrampicata: 3%
  - b. Fitness: 20-25%

### Climbers

#### Totale in Italia

1. Tesserati FASI: 48K
2. Stima totale: >300K

#### Raggiunti in Italia

- Totale in 3 anni: 50K
- Progressione\*:
1. Anno 01: 4,5K
  2. Anno 02: 15,5K
  3. Anno 03: 30K

\*progressione n° utenti totali come somma di Indoor in relazioni a palestre e Outdoor 15%-35%-50% di 50% di 28% di 300K climbers totali

## Differenza tra SOM e Revenues al 3° anno

### SOM

#### Calcolato a partire da

1. Numero di climbers raggiunti: 30% del totale → 90K circa
2. TAM e SAM: considerano i prezzi medi dei competitor (4,99-8,99€/mese), più alto di quelli previsti da Climby
3. Distribuzione di pacchetti Pro Indoor e Outdoor sulla base delle generali preferenze dei climbers

### Revenues

#### Calcolate a partire da

1. Sole palestre FASI raggiunte, stimando progressione di climbers per palestra → 50K circa
2. Prezzi di pacchetti mediamente più bassi (3,49-6,49€/mese)
3. Distribuzione di pacchetti Pro Indoor, Outdoor e All Inclusive secondo i dati del primo Smoke Test

## Costo di acquisizione del cliente

### Tramite sponsorizzate

#### Premessa

I canali di acquisizione principali non saranno le sponsorizzazioni sui Social Network o altre forme di marketing analoghe, bensì le palestre che agiranno come agenti, incentivate dal cashback, dai servizi aggiuntivi gratuiti dati loro e dal supporto stesso dato ai loro clienti

#### Primi test

1. Smoke Test: 5€ / cliente
2. A/B Test prezzo: 8€ / cliente

### Palestre

#### Costi

1. Fissi (da spalmare su tutti gli utenti)
  - a. Pack di QR: 500€ / palestra
2. Variabili
  - a. Cashback alla palestra: 10% di costo di abbonamento Pro
  - b. Sconto utente: 10% di costo di abbonamento Pro

## Go-to-market Strategy

### Utenti indoor (70%+)\*

#### Canali principali

1. Palestre come "agenti": costituzione di solidi rapporti per l'acquisizione dei loro clienti grazie a cashback e sconti - usando le conoscenze personali di Andrea, proponendo progetti pilota e l'integrazione dell'abbonamento a Climby in una versione Premium di quello delle palestre stesse
2. Eventi, gare e fiere di settore
3. Social: presenza solida e campagne Ads con eventuali collaborazioni con le palestre per risonanza maggiore
4. Influencer Marketing con atleti

### Utenti outdoor

#### Canali principali

1. Social: presenza solida e campagne Ads con contenuti mirati, legati all'outdoor (forte trend) e alla pratica dell'arrampicata in montagna
2. Influencer Marketing con atleti
3. Eventi, gare e fiere di settore
4. + Palestre come "agenti": tutti i climbers scalano anche indoor per allenamento o condizioni climatiche

\*il 72% preferisce l'indoor e tutti i nuovi climbers oggi iniziano dall'indoor che è diventato uno sport a sé (alternativa al fitness)

## 05.5

# REPORT PRIMI TEST CON MVP

### Introduzione

In questo capitolo verranno riportate sinteticamente alcune informazioni relative ai primi test eseguiti nelle palestre con l'MVP di Climby. Al momento attuale, l'MVP è costituito da una web app (quindi un'applicazione che viene caricata direttamente nel browser, senza bisogno di essere scaricata da uno store) che copre due principali utilizzi di Climby: supporto agli arrampicatori indoor con video *ad hoc* collegati a QR code e gestione della classifica di gare amatoriali per le palestre indoor.

### MVP per arrampicatori: video di supporto

Una funzione core di Climby è il supporto ai climbers (con particolare attenzione a principianti e intermedi) quando scalano indoor, con l'obiettivo di aiutarli a non rimanere mai "bloccati" su un boulder e permetter loro di migliorare in modo facile e veloce grazie a suggerimenti tecnici specifici legati al boulder che stanno provando. A tal fine, vengono impiegate due tipologie di video (entrambe oggetto degli attuali test), collegati al boulder tramite un QR code:

1. Video-tips: video quasi "istruativi" che illustrano un singolo movimento

specifico (e non l'intero blocco) realizzati da un videomaker professionista (al fine di costruire una libreria da fornire alle palestre), in cui oltre al girato vengono introdotti degli elementi in motion graphic per sottolineare a cosa porre attenzione in modo che il climber sia in grado di ripetere gradualmente quel movimento in modo corretto anche in altre circostanze simili (senza bisogno necessariamente del video di supporto); trattandosi di video di singoli movimenti, ad ogni boulder sono associati generalmente più video che rappresentano i passaggi chiave da superare;

2. Video "completi" che mostrano un climber esperto eseguire tutto il "blocco" (percorso): si tratta di video che aiutano meno a imparare la tecnica corretta e a migliorare in tal senso, ma che risultano efficaci nel supportare l'arrampicatore a capire come raggiungere il "top" (la cima) di quello specifico boulder; questi video vengono realizzati in modo non professionale, perché è necessario capirne l'efficacia se realizzati dai tracciatori nel momento in cui creano un nuovo blocco.

I test condotti sono ancora stati limitati (circa 40 blocchi per un totale di circa 3 settimane), ma i primi feedback sono molto incoraggianti. In particolare, i climbers neofiti

e intermedi trovano molto utile proprio la possibilità di vedere un video che li supporti nella lettura del blocco e l'utilizzo del QR code come modalità di accesso alla web app che mostra il video è risultato efficace; per il momento, spesso i video completi sembrano rispondere meglio all'esigenza dell'arrampicatore, però si ritiene che il test in questo senso non sia ancora affidabile in quanto al momento si dispone di circa una ventina di video-tips tecnici che sono troppo pochi per coprire le casistiche esistenti, risultando così poco efficaci (l'obiettivo entro il primo anno infatti è quello di produrne circa 150 in modo da creare una libreria abbastanza completa e di reale supporto). Invece, gli arrampicatori più esperti sono talvolta scettici sul fatto che a loro possa interessare, perché non gradiscono avere uno "spoiler" su come si deve risolvere quel blocco; in realtà, comunque, ci sono dei pareri contrastanti: non si hanno dati precisi, ma la sensazione è che siano più o meno divisi equamente i climber esperti tra chi apprezza il suggerimento e chi non lo vuole; in alcuni casi, arrampicatori molto scettici inizialmente, riflettendoci non hanno alla fine escluso la possibilità di usare i video-tips dopo un numero elevato di tentativi falliti sul medesimo blocco (mentre i principianti e intermedi molto spesso sono interessati a guardare il video dopo pochi tentativi falliti). Infine, si riportano alcune considerazioni interessanti (espresse per lo più da climbers

neofiti o intermedi):

- Un climber l'ha trovato efficace al punto che pensava si trattasse di un servizio già esistente all'estero che era stato "importato" dalla palestra;
- Un climber ha affermato che è così utile e semplice da usare che gli sembra scontato che dovrebbe esserci nelle palestre e non si spiega perché non fosse già la normalità trovarlo ovunque;
- Un climber anziano non aveva mai utilizzato un QR code prima, ma dopo i primi minuti di assistenza ha continuato a utilizzare il servizio per il resto del tempo che ha trascorso nella palestra perché l'ha trovato di reale supporto;
- I bambini iscritti a un corso della palestra hanno visto il poster illustrativo e si sono interessati al servizio, chiedendo ai genitori il telefono per provarlo;
- Un climber inizialmente un poco scettico ha riferito dopo qualche giorno che vedere alcuni video tecnici "istruativi" gli ha permesso di iniziare a usare in modo proficuo dei movimenti specifici che non era solito usare - testualmente, "ora tallono ovunque, [...] tallono anche quando dormo";
- Un climber che aveva avuto modo di provare il servizio durante i primi giorni di test, a distanza di circa una settimana, quando il servizio era temporaneamente non disponibile ha chiesto quando

sarebbe stato riattivato che ne avrebbe voluto usufruire ancora.

Concludendo, quindi, i feedback di climbers neofiti e intermedi sono stati tutti davvero positivi, e molti arrampicatori si sono mostrati addirittura entusiasti per il supporto che Climby riesce a fornire nel momento in cui ne hanno bisogno. Naturalmente, sono state raccolte anche delle considerazioni puntuali su modifiche da effettuare e funzioni da integrare per rendere il servizio più efficace, che saranno valutate man mano insieme agli altri spunti che emergeranno dai prossimi test. Tutto ciò, conferma che il problema individuato nei mesi precedenti è condiviso da moltissimi climbers e che la soluzione che si sta delineando sembra essere efficace come sperato; i test ovviamente sono solo all'inizio, ma la direzione sembra promettente.

## MVP per palestre: gestione di gare amatoriali

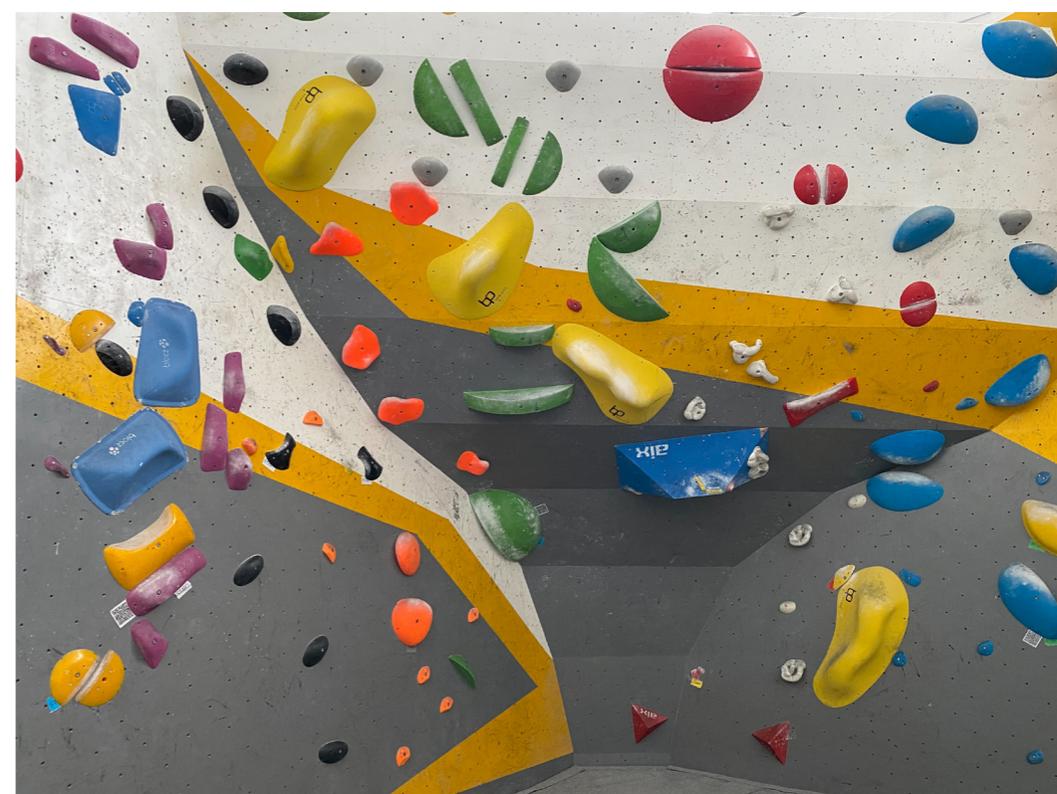
Un aspetto che invece non è stato trattato in modo approfondito riguarda un altro bisogno (per certi versi secondario) delle palestre che risulta un'ottima opportunità per iniziare a far conoscere il servizio e diffonderlo in modo più rapido man mano che saranno pronte le diverse componenti da testare e far adottare

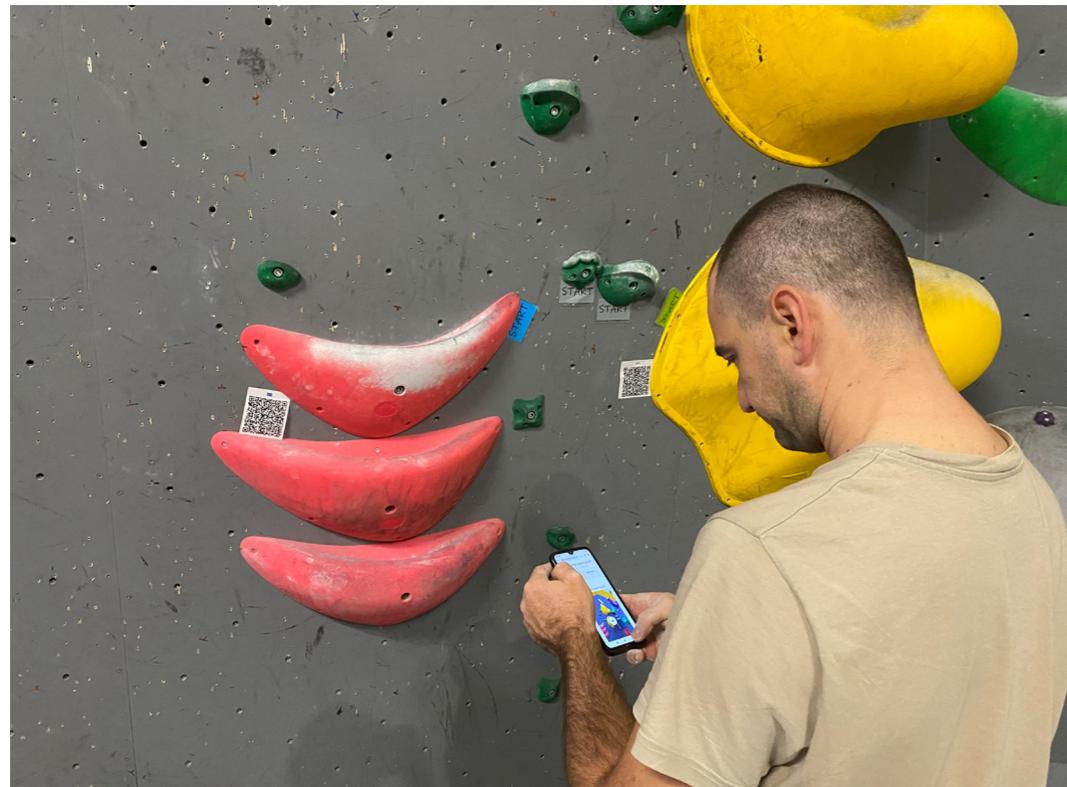
in forma di progetti pilota. In particolare, si tratta della gestione delle gare amatoriali che vengono organizzate dalle palestre, eventi in cui si riuniscono molti arrampicatori e gestori di altre palestre, rappresentando quindi anche un'occasione di visibilità per gli altri servizi core offerti da Climby.

Questo tipo di gare amatoriali generalmente sono gestite in modo manuale, chiedendo ai partecipanti di indicare i "blocchi chiusi" su un foglio di carta e riportando successivamente i dati manualmente all'interno di un foglio Excel per il calcolo (a posteriori) della classifica. È evidente che il sistema attualmente adottato risulti macchinoso e non permetta una classifica in real-time; grazie all'MVP di Climby invece ogni partecipante ha potuto inserire i blocchi dal proprio telefono vedendo man mano cambiare in tempo reale il proprio punteggio e la posizione nella classifica della gara (divisa in base a sesso e livello dei climbers).

Per quanto riguarda questa componente, sono stati condotti due test:

1. Fluo Party organizzato dalla palestra Escape (Collegno, TO) il 05/11/2022;
2. Boulder Contest organizzato dalla palestra BigUp (Cuneo) il 12/11/2022.







## Fluo Party (Escape)

L'evento ha suscitato interesse e apprezzamento sia per l'organizzazione in sé (a opera di Andrea e dei suoi soci dell'Escape), sia per l'impiego di Climby: per molti partecipanti era la prima volta che si trovavano a utilizzare un'app in questo frangente e, dopo un iniziale stupore, il servizio è stato accolto in modo positivo. La possibilità di vedere in real-time la variazione della propria posizione in classifica ha aiutato alcuni partecipanti a decidere come continuare la gara in modo strategico, dal momento che una particolarità di questi contest è che i punti associati a un "blocco" scendono in modo direttamente proporzionale al numero di climbers che sono riusciti ad arrivare a quel "top": quindi, per vincere non serve essere solo tecnicamente preparati, ma anche scegliere quali boulder provare e in che ordine, aspetto reso molto più facile dalla classifica live.

I dati principali di questo test sono i seguenti:

- Totale iscritti all'evento: circa 140;
- Partecipanti alla gara: 105;
- Blocchi registrati in totale: 1552.

**ESCAPE**  
XCLIMBY  
FLUO PARTY  
05.11.22

**REGISTRATI ALLA GARA**

DOPO DUE ANNI RITORNA IL FLUO BOULDER PARTY DI TORINO

19-21.30  
Finì il 22.00  
ISCRIZIONI IN RECEPTION  
PRESCRITTI PER AVERE LA  
MAGLIETTA DELL'EVENTO

Powered by **CLIMBY Pro**

Benvenuto su Climby

Ciao **Nome Cognome**, di seguito troverai il link per impostare la tua password e iniziare a usare Climby!

Ti ricordiamo che il tuo Username è **escape**. Conserva questa email per disporre del tuo Username, senza il quale non potrai accedere a Climby o recuperare la tua password.

Clicca sul pulsante che segue, valido una sola volta, per attivare la tua stanza. Se invece hai ricevuto questo messaggio per errore, cancella pure questa email.

**IMPOSTA LA PASSWORD**

Grazie!



**CLIMBY Pro** L'app per il tuo upgrade nel climbing, sia indoor sia outdoor

Scopri il metodo

Raggiungi il TOP

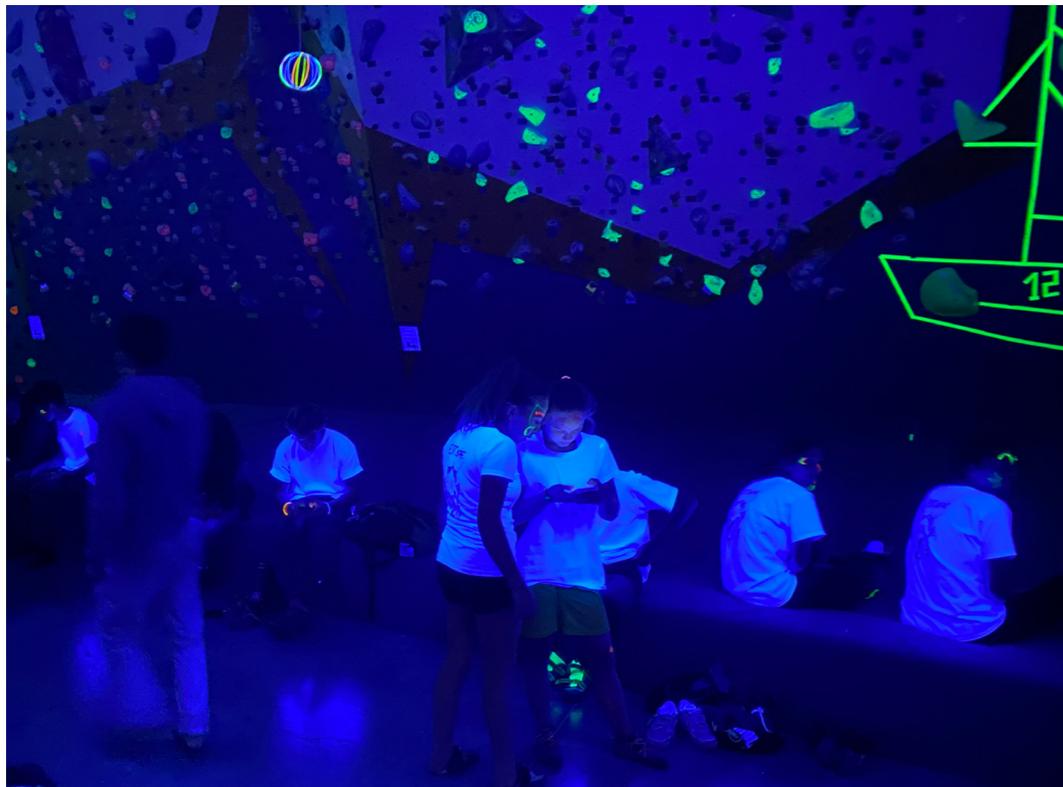
**REGISTRATI ALLA GARA**

**CLIMBY Pro x ESCAPE**

L'app per il tuo upgrade nel climbing, sia indoor sia outdoor

FLUO PARTY





## Boulder Contest (BigUp)

Anche questo contest ha fornito riscontri positivi: gli arrampicatori che hanno partecipato sono stati di numero simile a quelli del Fluo Party, ma i blocchi preparati dal BigUp erano più del doppio, quindi il supporto di Climby nella gestione della classifica è stato ancora più rilevante. I gestori sono rimasti entusiasti del servizio fornito e hanno confermato l'interesse a usufruirne nel momento in cui sarà disponibile in quanto il risparmio di tempo per loro è davvero notevole. Inoltre, hanno fornito alcuni feedback utili rispetto a funzioni non ancora disponibili che sarebbe utile integrare per gestire ancora meglio la gara e l'iscrizione dei partecipanti: alcune di esse sono aspetti che erano già stati presi in considerazione (ma non ancora inseriti nell'MVP per questioni di tempo), altre invece sono suggerimenti su aspetti che non erano ancora stati approfonditi e che saranno quindi considerati nei prossimi aggiornamenti; infine, rispetto al primo test è stato evidenziato qualche rallentamento in più nella generazione della classifica per via dell'elevato numero di blocchi registrati: ovviamente è un aspetto di ottimizzazione su cui si sta già lavorando e non dovrebbe rappresentare un problema.

I dati principali di questo test sono i seguenti:

- Partecipanti alla gara: 109;
- Blocchi registrati in totale: 3100.







*Leggi la Tesi  
in digitale*

Done

IS BETTER THAN

Sheryl Sandberg  
*Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*