

Come creare prodotti e servizi
che i clienti desiderano

Value Proposition Design

strategyzer.com/vpd
value-proposition-design.it

Scritto da
Alex Osterwalder
Yves Pigneur
Greg Bernarda
Alan Smith

Progetto grafico di
Trish Papadakos



Strategyzer

Il seguito di
Creare modelli di business
Bestseller internazionale
tradotto in oltre 30 lingue



Titolo originale: Value Proposition Design

ISBN: 978-1-118-96805-5

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey (USA).

Published simultaneously in Canada.

Cover design: Alan Smith and Trish Papadakos

Copyright © 2014 by Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Greg Bernarda, and Patricia Papadakos. All rights reserved.

Edizione italiana:

Value Proposition Design / Come creare prodotti e servizi che i clienti desiderano

Traduzione: Virginio B. Sala

Editing tecnico: a cura del Main Team di People (Fabio Petruzzi, Michela Spagnolo, Matteo Fusco, Flavio Cannistrà), www.people.me

Collana:

MDB - Modelli di Business

Editor in Chief: Marco Aleotti

Localizzazione italiana: Roberta Venturieri

ISBN: 978-88-6895-140-5

© 2015 Edizioni Lswr* – Tutti i diritti riservati

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARED, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.

L'Editore ha compiuto ogni sforzo per ottenere e citare le fonti esatte delle illustrazioni. Qualora in qualche caso non fosse riuscito a reperire gli aventi diritto è a disposizione per rimediare a eventuali involontarie omissioni o errori nei riferimenti citati.

Tutti i marchi registrati citati appartengono ai legittimi proprietari.

All rights reserved. This translation published under license.

**EDIZIONI
Lswr**

Via G. Spadolini, 7
20141 Milano (MI)
Tel. 02 881841
www.edizionilswr.it

Printed in Italy

Finito di stampare nel mese di maggio 2015 presso "Press Grafica" s.r.l., Gravellona Toce (VB)

(*) Edizioni Lswr è un marchio di La Tribuna Srl. La Tribuna Srl fa parte di **Lswr GROUP**.

Come creare prodotti e servizi
che i clienti desiderano

Value Proposition Design

strategyzer.com/vpd
value-proposition-design.it

Scritto da

Alex Osterwalder
Yves Pigneur
Greg Bernarda
Alan Smith

Progetto grafico di

Trish Papadakos

WILEY

EDIZIONI
LSWR
MODelli
DI BUSINESS

1. Canvas

-
- 1.1 Profilo del cliente 10
 - 1.2 Mappa del valore 26
 - 1.3 Fit (corrispondenza) 40

2. Design

-
- 2.1 Prototipare le possibilità 74
 - 2.2 Punti di partenza 86
 - 2.3 Comprendere i clienti 104
 - 2.4 Fare delle scelte 120
 - 2.5 Trovare il giusto modello di business 142
 - 2.6 Progettare in organizzazioni consolidate 158



3. Test

- 3.1 Che cosa testare** 188
- 3.2 Test passo per passo** 196
- 3.3 Biblioteca degli esperimenti** 214
- 3.4 Mettere insieme il tutto** 238

4. Evolvere

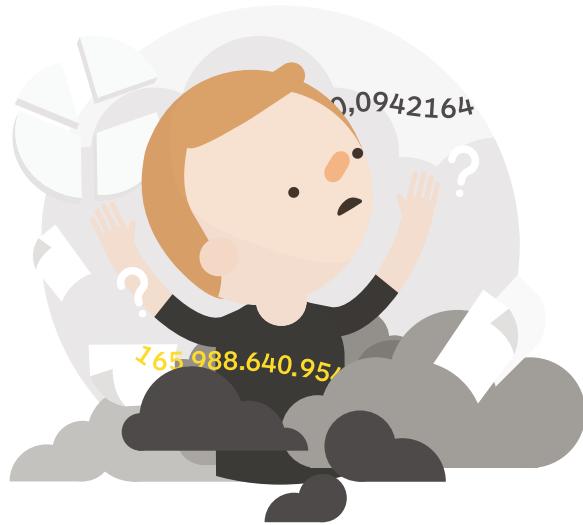
- Creare allineamento** 260
 - Misurate e monitorate** 262
 - Non smettete mai di migliorare** 264
 - Reinventatevi costantemente** 266
 - Taobao: reinventare l'(e-)commerce** 268
-
- Glossario** 276
 - Il team** 278
 - Lettori in anteprima** 279
 - Gli autori** 280
 - Indice analitico** 282



Amerete *Value Proposition Design* se siete...



VI



Sopraffatti dal compito di creare vero valore

A volte vi sembra proprio...

- Che vi manchino gli strumenti adatti a creare valore per i clienti e per l'azienda.
- Che stiate perseguitando le attività sbagliate, così siete incerti sui passi successivi da compiere.
- Che sia difficile capire che cosa vogliono realmente i clienti.
- Che le informazioni e i dati che ricavate dai (potenziali) clienti vi travolgano e non sapete come organizzarli al meglio.
- Che sia una sfida andare al di là dei prodotti e delle caratteristiche per raggiungere una comprensione profonda della creazione di valore per i clienti.
- Che vi manchi il quadro generale per capire come tutti i pezzi del puzzle si incastrano fra loro.

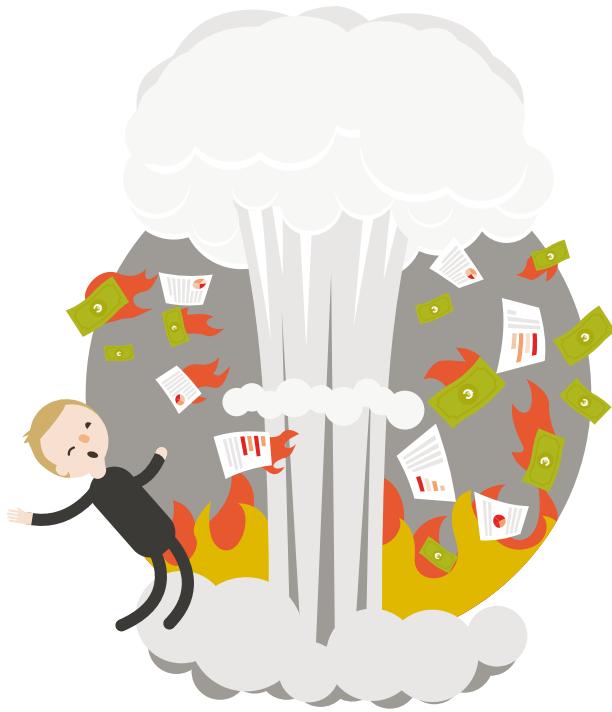


Frustrati da riunioni improduttive e team male allineati

Vi siete ritrovati in mezzo a team che...

- Non avevano un linguaggio comune e una comprensione condivisa della creazione di valore per i clienti.
- Si impantanavano in riunioni improduttive e tonnellate di conversazioni "bla bla bla",* inutili e non strutturate.
- Lavoravano senza processi e strumenti ben definiti.
- Si concentravano sulle tecnologie, i prodotti e le caratteristiche e non sui clienti.
- Conducevano riunioni che prosciugavano le energie ma si concludevano senza alcun esito chiaro.
- Erano male allineati.

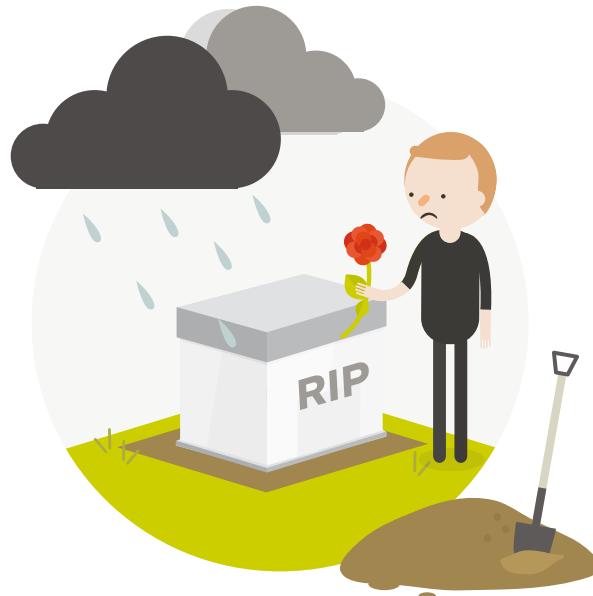
* Si veda anche *Blah Blah Blah*, Dan Roam, 2011 (N.d.R.).



Coinvolti in progetti spettacolari finiti nel nulla

Avete visto progetti che...

- Erano grandi scommesse ma sono falliti, con grande spreco di denaro.
- Dedicavano molte energie a ritoccare e perfezionare un business plan finché non dava l'illusione di poter funzionare davvero.
- Dedicavano moltissimo tempo a costruire fogli elettronici dettagliati del tutto fantasiosi, che si sono rivelati errati.
- Passavano più tempo a sviluppare e discutere le idee, anziché a metterle alla prova con i clienti e gli stakeholder.
- Lasciavano che le opinioni dominassero sui fatti verificati sul campo.
- Mancavano di processi e strumenti ben definiti per ridurre al minimo i rischi.
- Usavano processi adatti a gestire un'azienda e non a sviluppare nuove idee.



Delusi dal fallimento di una buona idea

Scaricate il poster "Dal fallimento al successo"

Value Proposition Design

vi aiuterà a...



VIII

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO



Comprendere gli schemi della creazione di valore

Organizzate le informazioni su quello che vogliono i clienti in un modo semplice, che renda facilmente visibili gli schemi della creazione di valore. Come risultato, progetterete con maggiore efficacia proposte di valore e modelli di business remunerativi che avranno direttamente come target i job (le attività), le difficoltà e i vantaggi più pressanti e importanti dei vostri clienti.

Guadagnate chiarezza.



Fare leva sull'esperienza e le competenze del vostro team

Dotate il vostro team di un linguaggio comune per superare le chiacchiere inutili, condurre conversazioni più strategiche, fare esercizi che stimolino la creatività e trovare l'allineamento. Questo porterà a riunioni più piacevoli, piene di energia, che produrranno risultati sulla base dei quali agire, spostando la focalizzazione da tecnologia, prodotti e caratteristiche verso la creazione di valore per i vostri clienti e il vostro business.

Allineate il vostro team.



Evitate di perdere tempo con idee che non funzionano

Non smettete mai di mettere alla prova le ipotesi più importanti alla base delle vostre idee di business, per ridurre il rischio di fallire. Questo vi permetterà di perseguire idee coraggiose senza andare in rovina. I vostri processi per dare forma a nuove idee si adatteranno al compito e andranno ad affiancare i processi già esistenti che vi aiutano a gestire la vostra attività.

Riducete al minimo il rischio di un flop.



Progettate,
mettete alla prova
e offrite quello che
i clienti desiderano.

Scaricate il poster “Dal fallimento al successo”

La nostra proposta di valore per voi

I link che vedete sul lato esterno di ogni pagina indicano risorse nel materiale di accompagnamento online.

Fate attenzione al  logo Strategyzer
 seguite il link che porta
 a esercizi online,
 strumenti/modelli,
 poster e altro ancora.

Nota: per accedere a queste parti esclusive online di *Value Proposition Design*, dovete dimostrare di possedere il libro. Tenetelo accanto a voi, per rispondere alle domande segrete che verificheranno il vostro effettivo possesso.



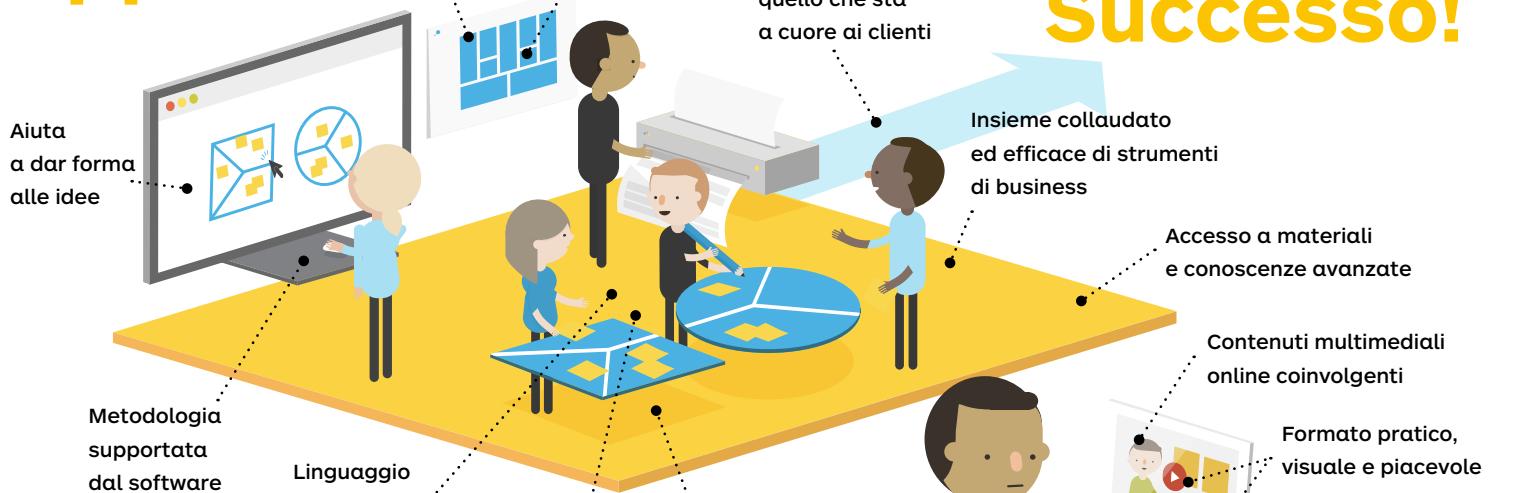
VPD, libro + Materiale di accompagnamento online



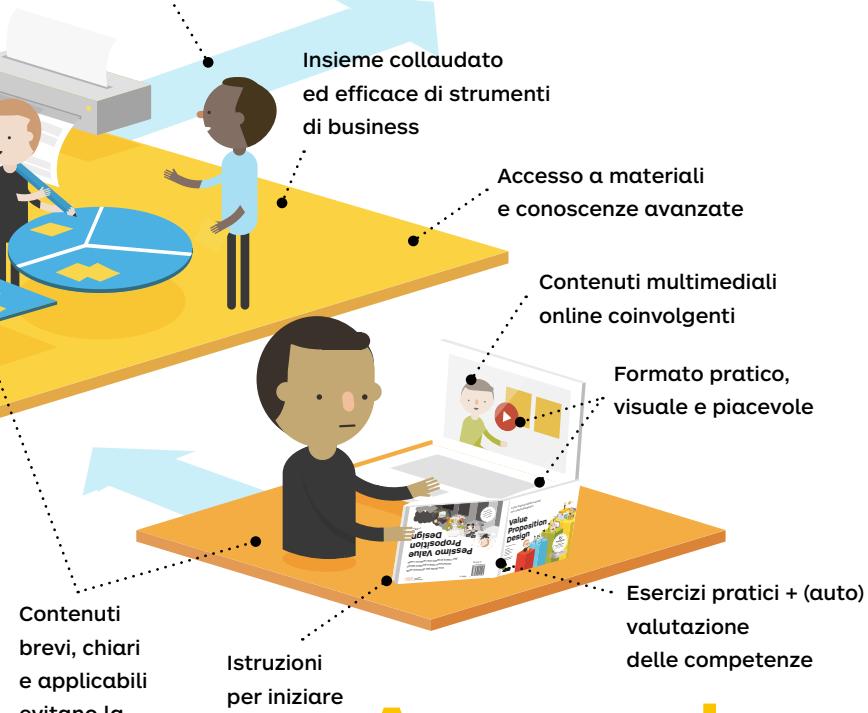
Web app + corsi online

Per procedere oltre con strumenti e corsi professionali

Applicare



Successo!

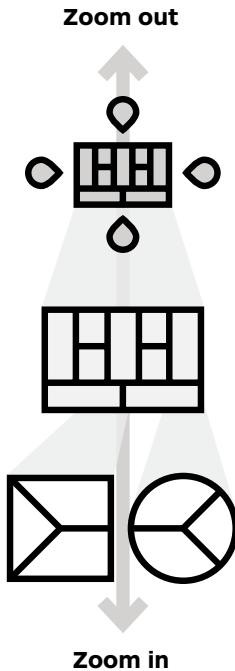


Apprendere

Gli strumenti e il processo di *Value Proposition Design*

XII

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO



Canvas

Strumenti

Design / Test

Ricerca

L'elemento centrale di *Value Proposition Design* è l'applicazione di **strumenti** alla complessa **ricerca** di proposte di valore che i clienti desiderino, quindi l'impegno per mantenere le proposte allineate con quello che i clienti vogliono nella fase di **post-ricerca**.

Value Proposition Design vi mostra come usare il **Value Proposition Canvas** per **progettare** e **testare** ottime proposte di valore in una ricerca iterativa di quello che i clienti desiderano. La progettazione delle proposte di valore è un processo che non termina mai, in cui dovete far **evolvere** costantemente le vostre proposte di valore in modo che continuino a essere rilevanti per i clienti.

Avanzamento

Gestite il processo di *Value Proposition Design*, con le sue complessità e la sua non linearità, e riducete il rischio applicando sistematicamente strumenti e processi adeguati.

Evolvere

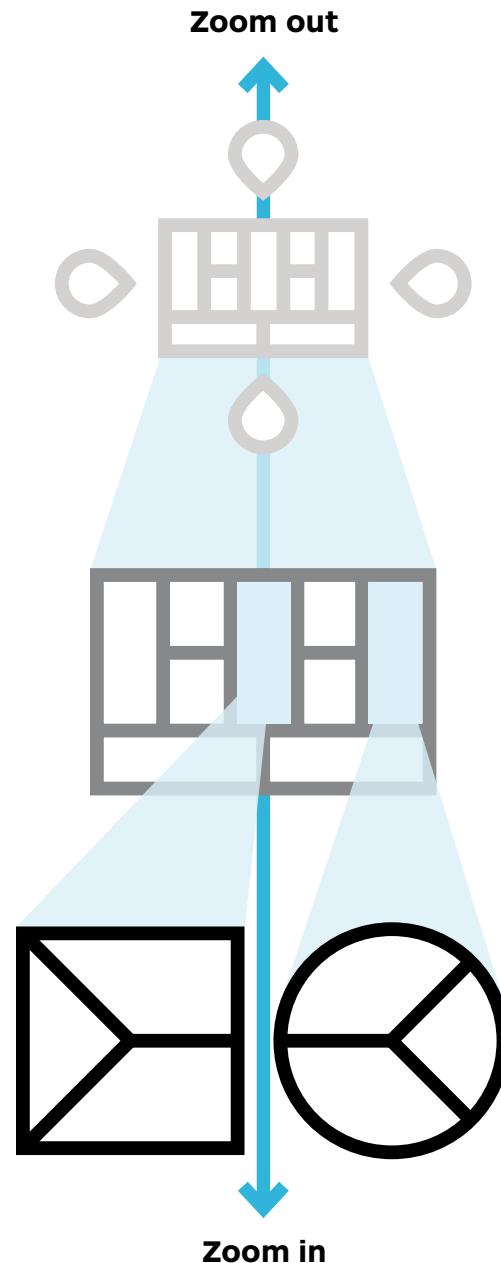
Post-ricerca

Un insieme integrato di strumenti

XIV

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO

Il Value Proposition Canvas è lo strumento centrale del libro. Rende visibili e tangibili le proposte di valore e di conseguenza rende più facile discuterle e gestirle. Si integra perfettamente con il Business Model Canvas e la Mappa dell'ambiente, due strumenti che sono analizzati nei particolari in *Creare modelli di business**, il libro gemello di questo. Insieme, pongono le fondamenta di una serie di strumenti di business.



Il Value Proposition Canvas entra nei particolari di due dei fondamentali elementi costitutivi del Business Model Canvas.

* Osterwalder e Pigneur, *Business Model Generation*, 2010. Tr. it. *Creare modelli di business*, FAG, 2012.

La
Mappa dell'ambiente
vi aiuta a comprendere *il contesto entro cui create.*

Il
Business Model Canvas
vi aiuta
a creare valore per *il vostro business.*

Il
Value Proposition Canvas
vi aiuta
a creare valore per *i vostri clienti.*

Ripasso: il Business Model Canvas



XVI

STRATEGYZER.COM

/ VPD

/ INTRO

Inserite la vostra proposta di valore in un modello di business percorribile, per catturare valore per la vostra organizzazione. Potete usare per questo il Business Model Canvas, uno strumento che descrive come la vostra organizzazione crea, fornisce e cattura valore. Il Business Model Canvas e il Value Proposition Canvas si integrano perfettamente: il secondo si innesta, per così dire, sul primo, come un plug-in, e vi consente di zoomare sui dettagli di come creare valore per i clienti.

Il ripasso sul Business Model Canvas in questa doppia pagina è sufficiente per continuare nella lettura di questo libro e creare grandi proposte di valore. Accedete alle risorse online se siete interessati a saperne di più o procuratevi una copia di *Creare modelli di business**, il volume gemello.

Segmenti di clientela

Sono i gruppi di persone e/o di organizzazioni che un'azienda o un'organizzazione vuole raggiungere e per cui vuole creare valore, con una proposta di valore specifica.

Proposte di valore

Si basano su un insieme di prodotti e servizi che creano valore per un segmento di clientela.

Canali

Descrivono come una proposta di valore viene comunicata e fornita a un segmento di clientela attraverso canali di comunicazione, distribuzione e vendita.

Relazioni con i clienti

Definiscono che tipo di relazione viene stretta e mantenuta con ciascun segmento di clientela e spiegano come vengono acquisiti e conservati i clienti.

Flussi di ricavi

Derivano da una proposta di valore offerta con successo a un segmento di clientela. Sono il modo in cui un'organizzazione cattura valore attraverso un prezzo che i clienti sono disposti a pagare.

Risorse chiave

Sono gli asset più importanti necessari per offrire e consegnare gli elementi descritti in precedenza.

Attività chiave

Sono le attività più importanti, che un'organizzazione deve svolgere al meglio.

Partner chiave

La rete di fornitori e partner che forniscono risorse e attività dall'esterno.

Struttura dei costi

Describe tutti i costi sopportati per mettere in opera un modello di business.

Profitto

Si calcola sottraendo il totale dei costi, nella struttura dei costi, dal totale dei flussi di ricavi.

* Osterwalder e Pigneur, *Business Model Generation*, 2010.
Tr. it. *Creare modelli di business*, FAG, 2012.



XVII

STRATEGYZER.COM / VRD / INTRO

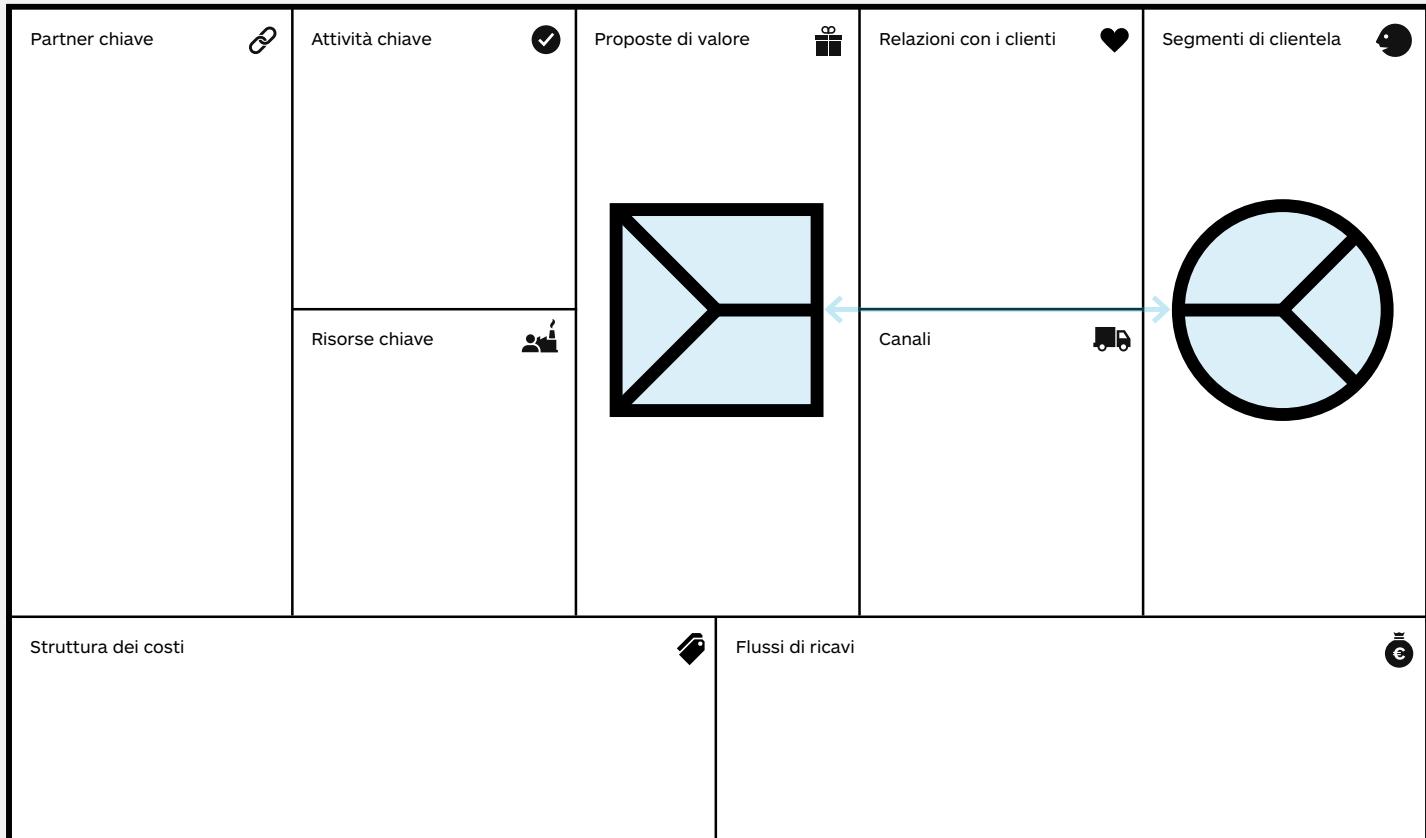
Il Business Model Canvas

Progettato per:

Progettato da:

Data:

Versione:



Value Proposition Design

è per...



XVIII

INTRO

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO

State creando qualcosa da zero e da soli o fate parte di un'organizzazione già esistente? Certe cose risulteranno più facili e altre più difficili, a seconda del vostro contesto strategico.

L'imprenditore che ha creato una start-up deve affrontare vincoli diversi rispetto a chi è a capo del progetto di una nuova iniziativa all'interno di un'organizzazione consolidata. Gli strumenti presentati in questo libro si applicano a entrambi i contesti. A seconda del vostro punto di partenza li utilizzerete in modi differenti, per sfruttare elementi di forza diversi e per superare ostacoli differenti.

Sfide principali

- Dimostrare che le vostre idee possono funzionare con un budget limitato.
- Gestire il coinvolgimento degli investitori (se le vostre idee sono scalabili).
- Evitare il rischio di rimanere senza risorse finanziarie prima di aver trovato la giusta proposta di valore e il giusto modello di business.



Nuove imprese

Singoli o team che vogliono creare da zero una grande proposta di valore e un nuovo modello di business.



Opportunità principali

- Usare a vostro vantaggio processi decisionali veloci e agili.
- Far leva sulla motivazione della proprietà come *driver* per il successo.



Organizzazioni consolidate

Team all'interno di aziende già esistenti che vogliono migliorare o inventare proposte di valore e modelli di business

- Scaricate il poster "Innovazione nelle organizzazioni consolidate"

Opportunità principali

- Sviluppare sulla base di proposte di valore e modelli di business già esistenti.
- Basarsi su asset già esistenti (vendite, canali, brand ecc.).
- Costruire portafogli di modelli di business e proposte di valore.



Sfide principali

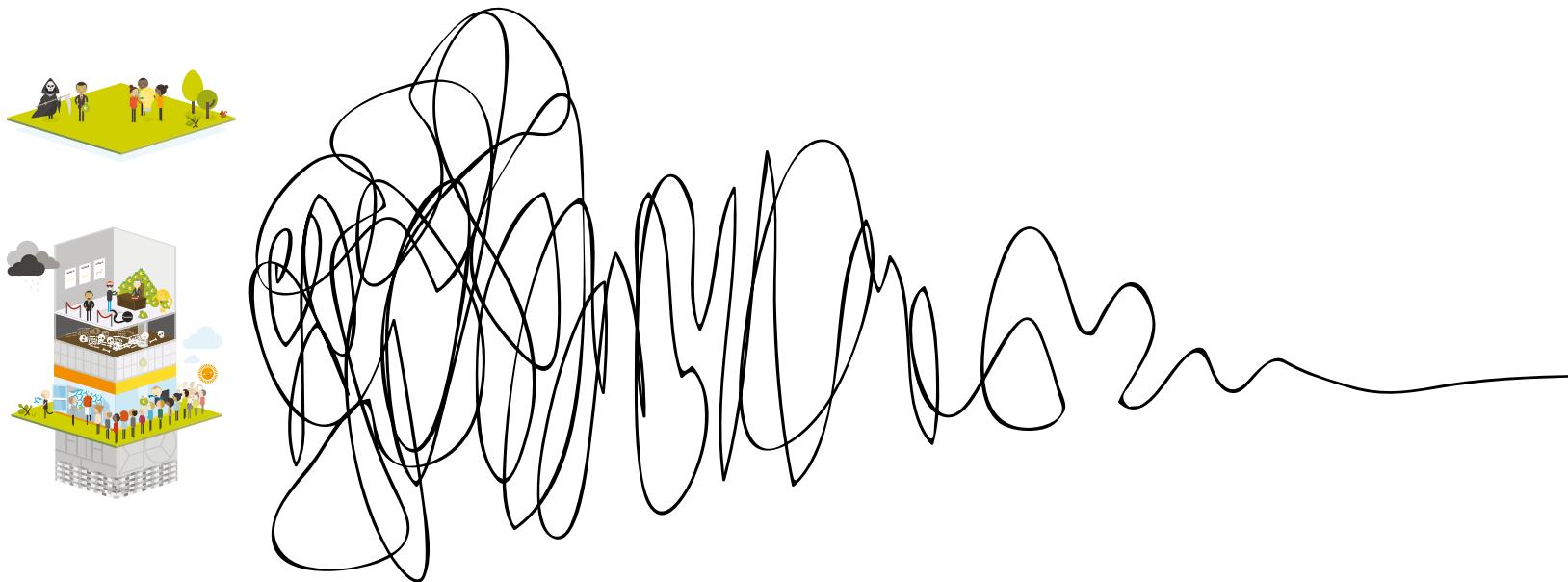
- Ottenere l'approvazione del top management.
- Avere accesso a risorse esistenti.
- Gestire la cannibalizzazione.
- Vincere l'avversione al rischio.
- Avere la meglio su processi rigidi e lenti.
- Produrre grandi risultati per spostare l'ago della bilancia.
- Gestire il rischio di carriera degli innovatori.

Usate *Value Proposition Design* per...

xx

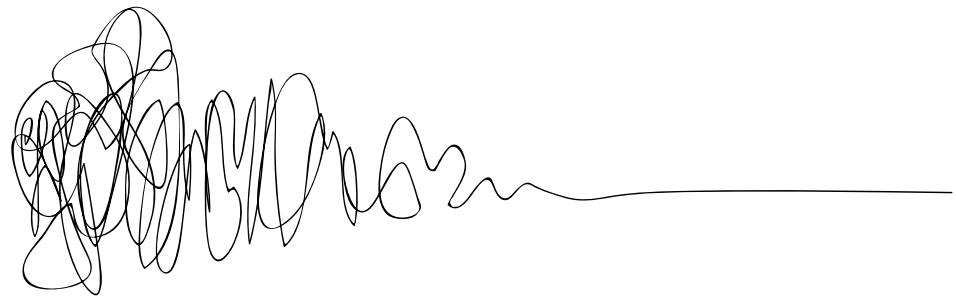
STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO

Inventare e migliorare le proposte di valore. Gli strumenti che studieremo sono adatti per gestire e innovare le proposte di valore (e i modelli di business) così come per crearne di nuove. Applicate la proposta di valore e il modello di business in modo da creare un linguaggio condiviso in tutta la vostra organizzazione. Usateli per inventare e migliorare continuamente proposte di valore che corrispondano ai profili dei clienti: è un'impresa che non ha mai fine.



Inventare

Inventate nuove proposte di valore che le persone desiderino,
con modelli di business che funzionano.



Migliorare

Gestite, misurate, mettete alla prova, migliorate e rinnovate le proposte di valore e i modelli di business esistenti.

Valutate le vostre competenze nel Value Proposition Design

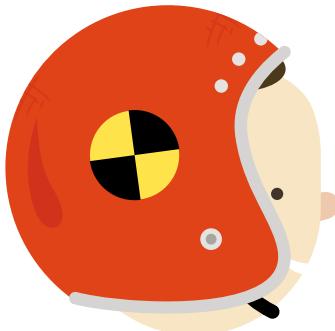


XXII

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO

Completate il test online e valutate se avete il giusto atteggiamento e le competenze necessarie per avere sistematicamente successo nella progettazione di proposte di valore. Fate il test sia prima sia dopo aver seguito *Value Proposition Design*, per misurare i vostri progressi.

Fate online il test delle vostre competenze

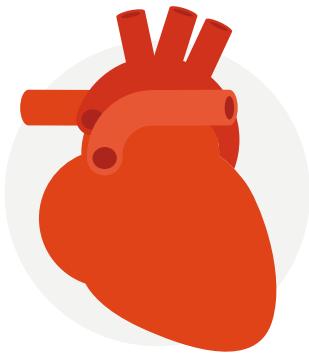


Conoscenza imprenditoriale

Vi piace provare cose nuove. Per voi il rischio di sbagliare non è una minaccia ma un'opportunità per imparare e andare avanti. Vi muovete con facilità fra strategia e tattica.

Abilità nell'uso degli strumenti

Usate sistematicamente il Value Proposition Canvas, il Business Model Canvas e altri strumenti e processi nella vostra ricerca di grandi proposte di valore e modelli di business.



Competenze di *design thinking*

Esplorate molte alternative prima di scegliere e perfezionare una direzione particolare.
Vi trovate a vostro agio con la natura non-lineare e iterativa della creazione di valore.

Empatia con il cliente

Vi mettete sempre nei panni del cliente e siete persino più bravi ad ascoltare i clienti che a vendere loro qualcosa.

Capacità di sperimentazione

Cercate sistematicamente evidenze a sostegno delle vostre idee e mettete alla prova la vostra visione. Sperimentate già nelle primissime fasi, per capire che cosa funziona e cosa no.

“Vendete” ai vostri colleghi il Value Proposition Design



XXIV

Sono...

davvero deluso
da quanto abbiamo
parlato di proposte
di valore e modelli di
business nella nostra
ultima riunione, senza
alcun risultato tangibile.

preoccupato che il nostro
processo di sviluppo
di prodotto non usi una
metodologia più centrata
sul cliente.

preoccupato perché ci
concentriamo troppo su prodotti
e caratteristiche, invece di creare
valore per i clienti.

irritato da quanto poco
chiara fosse quell'ultima
presentazione sulla
nuova proposta di valore
e il nuovo modello
di business.

sorpreso dal fatto che
investiamo così tanto in
ricerca e sviluppo, ma non
investiamo nello sviluppo
delle proposte di valore
giuste e dei giusti modelli
di business.

preoccupato perché non
abbiamo una metodologia
per tenere traccia del nostro
avanzamento nello sviluppo
di quella nuova proposta
di valore e di quel modello
di business.

sorpreso da quanto spesso
produciamo cose che nessuno
vuole, nonostante le buone
idee e le buone intenzioni.

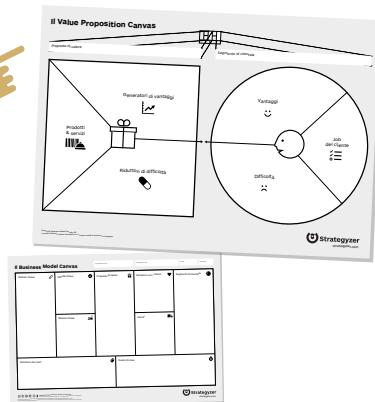
meravigliato da quante risorse
abbiamo sprecato quando
quella grande idea nell'ultimo
business plan si è rivelata un
flop, perché non l'abbiamo
testata.

poco sicuro che tutti i membri
del nostro team abbiano
la stessa idea di quello
che è realmente una buona
proposta di valore.



XXV

*Allora, perché non proviamo a usare il **Value Proposition Canvas** (e il **Business Model Canvas**) nel nostro prossimo progetto?*



Scaricate una serie di slide con i 10 argomenti da usare con il **Value Proposition Canvas** e il **Business Model Canvas**

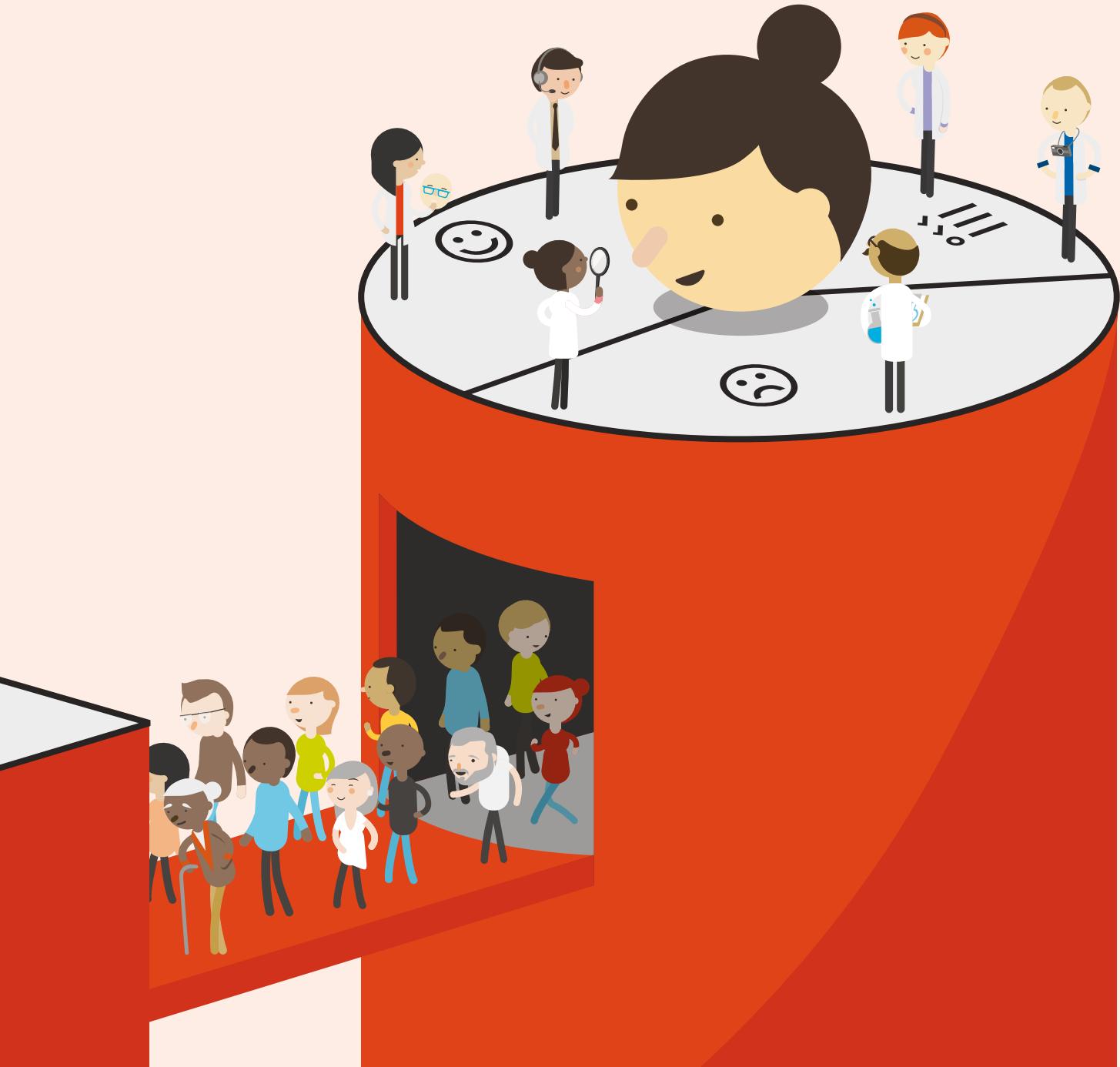
can

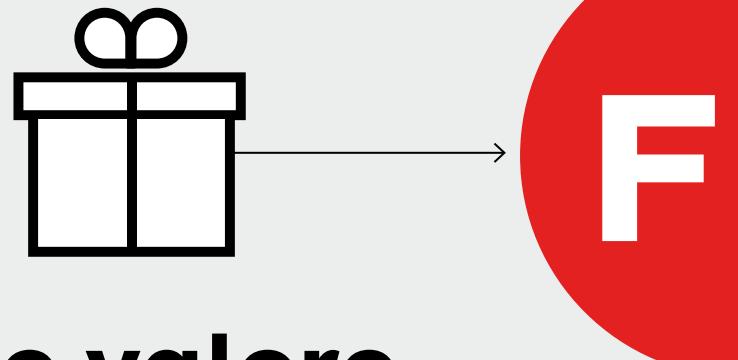
vas

1

Il Value Proposition Canvas ha due lati. Con il profilo del cliente ^{p. 10} chiarite la vostra comprensione del cliente. Con la mappa del valore ^{p. 26} descrivete come intendete creare valore per quel cliente. Raggiungete il fit ^{p. 40} quando c'è corrispondenza tra profilo e mappa.



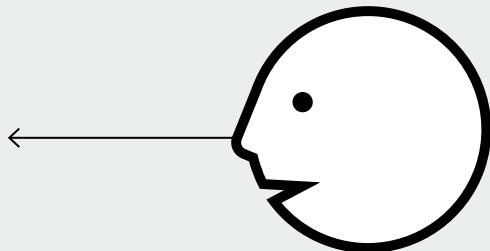




Create valore

L'insieme dei **benefici** della proposta di valore che **progettate** per attrarre i clienti.

DE-FI-NI-ZIO-NE
VALUE PROPOSITION
(PROPOSTA DI VALORE)
Describe i benefici che i clienti possono attendersi dai vostri prodotti e servizi.



Osservate i clienti

L'insieme delle **caratteristiche** dei clienti che **ipotizzate, osservate e verificate** nel mercato.

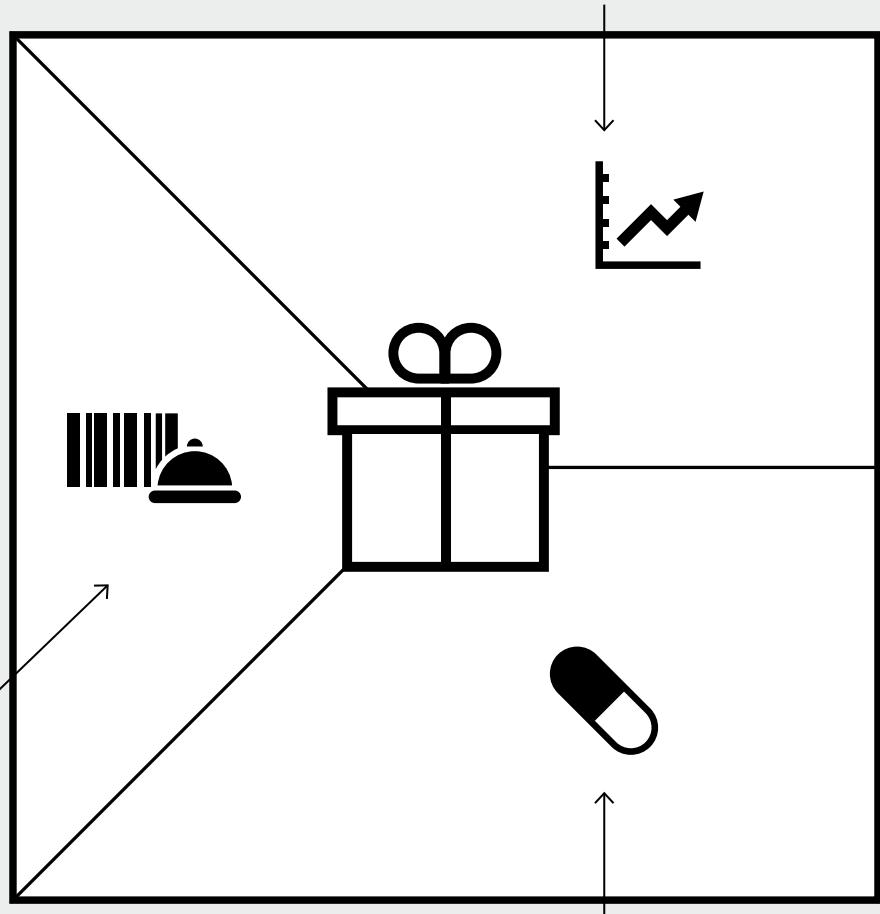
Mappa del valore

La mappa del (della proposta di) valore descrive le caratteristiche di una specifica proposta di valore nel vostro modello di business in modo più strutturato e dettagliato. Articola la proposta di valore in prodotti e servizi, riduttori di difficoltà e generatori di vantaggi.

Questo è un elenco di tutti i **prodotti e servizi** intorno ai quali è costruita una proposta di valore.

I generatori di vantaggi

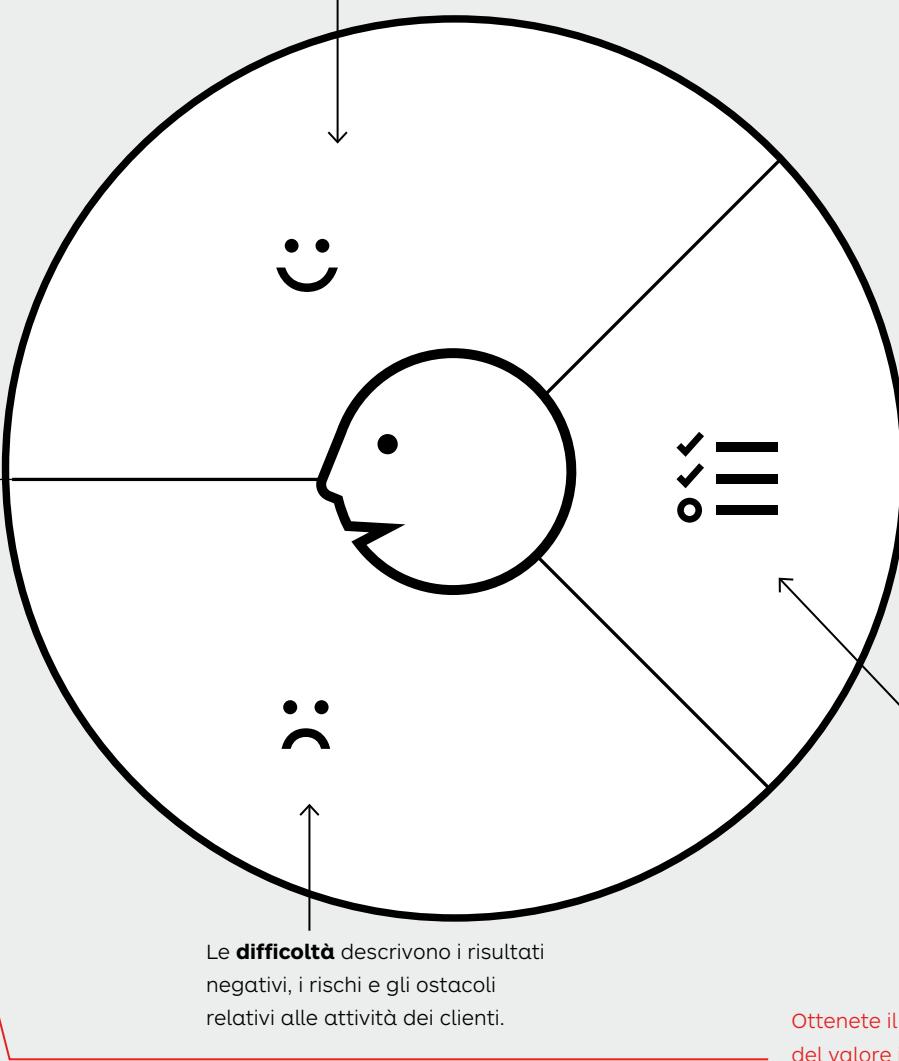
descrivono come i vostri prodotti e servizi creano vantaggi per il cliente.



I riduttori di difficoltà

descrivono come i vostri prodotti e servizi alleviano le difficoltà del cliente.

it



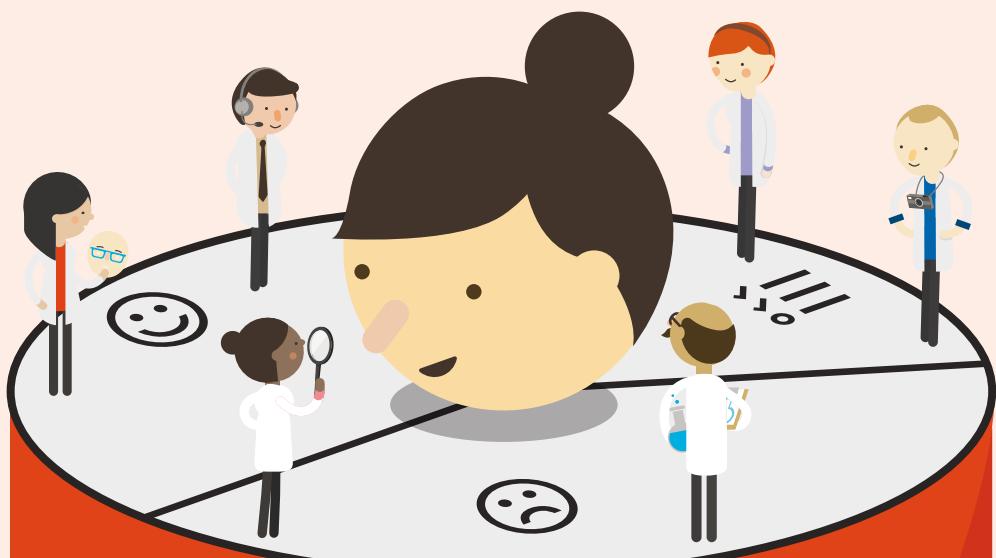
Profilo del cliente

Il profilo del cliente descrive uno specifico segmento di clientela nel vostro modello di business in modo più strutturato e dettagliato. Individua i job (le attività), le difficoltà e i vantaggi del cliente.

Ottenete il **fit** (corrispondenza) quando la vostra mappa del valore incontra il vostro profilo del cliente - ovvero quando i vostri prodotti e servizi generano riduttori di difficoltà e generatori di vantaggi che si combinano con uno o più job, difficoltà e vantaggi importanti per il vostro cliente.

1.1

Profilo del cliente





Job dei clienti

I job sono quello che i vostri clienti cercano di svolgere nel loro lavoro o nella loro vita. Possono essere le attività che cercano di compiere e di portare a termine, i problemi che cercano di risolvere o i bisogni che cercano di soddisfare. Assicuratevi di mettervi nei panni dei clienti quando studiate i loro job. Quello che può sembrare importante dal vostro punto di vista può in realtà non stare a cuore ai vostri clienti.*

Tenete ben distinti i tre tipi principali di jobs-to-be-done (attività che i clienti devono svolgere) e i job di supporto.

Jobs-to-be-done funzionali

Quando i vostri clienti cercano di svolgere o completare un'attività specifica o di risolvere un problema specifico. Per esempio, come consumatori, tagliare l'erba del giardino o mangiare in modo sano, oppure, come professionisti, scrivere una relazione o aiutare i propri clienti.

Jobs-to-be-done sociali

Quando i vostri clienti vogliono fare bella figura, acquisire potere o status. Questi job descrivono come i clienti vogliono essere percepiti dagli altri, per esempio essere "trendy" in quanto consumatori o competenti in quanto professionisti.

Jobs-to-be-done personali/emozionali

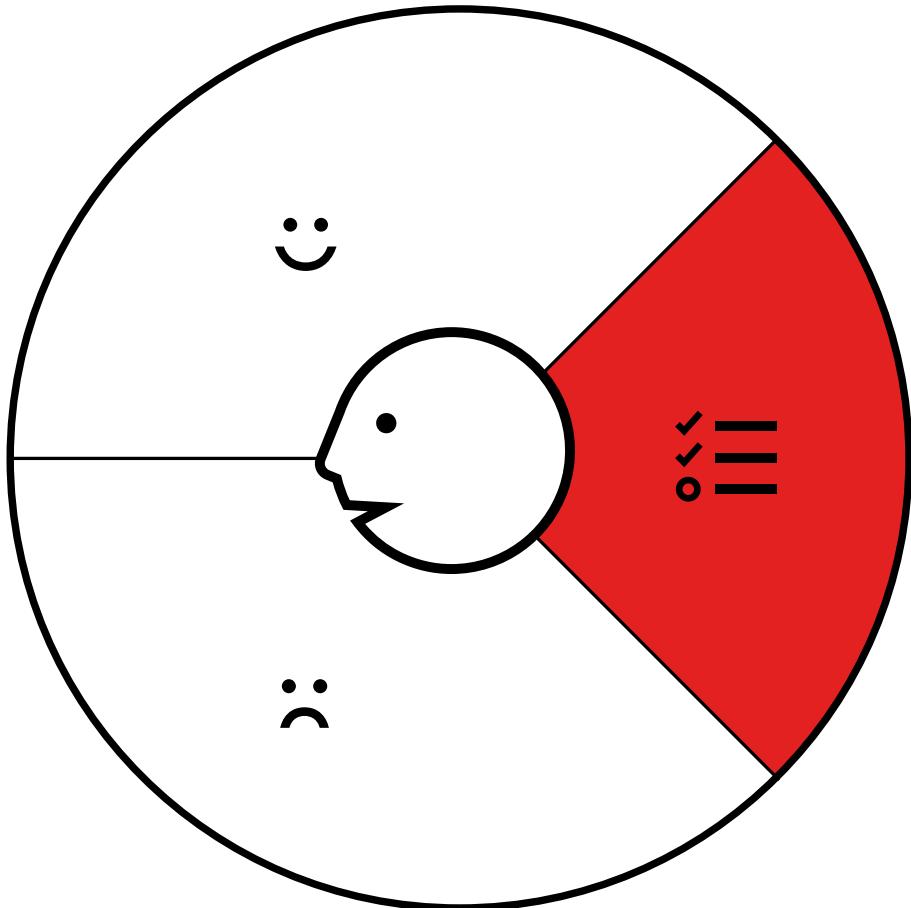
Quando i vostri clienti cercano uno stato emotivo specifico, come sentirsi bene o sicuri. Per esempio, essere tranquilli a proposito dei propri investimenti in quanto consumatori oppure avere la sicurezza del proprio posto di lavoro.

Job di supporto

I clienti svolgono anche job di supporto, nel contesto dell'acquisto e del consumo di valore, in quanto consumatori o in quanto professionisti. Questi job nascono da tre ruoli diversi:

- **ACQUIRENTE DI VALORE:** job che si riferiscono all'acquisto di valore, come effettuare il confronto tra varie offerte, decidere quali prodotti acquistare, stare in coda a una cassa, completare un acquisto o ricevere un prodotto o un servizio.
- **COCREATORE DI VALORE:** job che si riferiscono alla cocreazione di valore con la vostra organizzazione, per esempio pubblicare recensioni e feedback sui prodotti o addirittura partecipare alla progettazione di un prodotto o servizio.
- **TRASFERITORE DI VALORE:** job che si riferiscono alla conclusione di un ciclo di vita di una proposta di valore, come il disdire un abbonamento, gettare un prodotto fra i rifiuti, regalarlo ad altri o rivenderlo.

* Quello dei jobs-to-be-done è un concetto sviluppato in modo indipendente da vari autori, tra cui Anthony Ulwick della società di consulenza Strategyn, i consulenti Rick Pedi e Bob Moesta e la professoreessa Denise Nitterhouse della Depaul University. È stato divulgato da Clay Christensen con la sua società di consulenza, Innosight, e dalla Strategyn di Anthony Ulwick.



Contesto dei job

I job dei clienti dipendono spesso anche dal contesto specifico in cui vengono svolti. Il contesto può imporre determinati vincoli o limiti. Per esempio, chiamare qualcuno al telefono "al volo" è diverso se si sta viaggiando in treno o si sta guidando un'auto. Analogamente, andare al cinema con i figli è diverso che andarci con il proprio partner.

Importanza dei job

È fondamentale ricordare che non tutti i job hanno la stessa importanza per il vostro cliente. Alcuni sono più significativi per il suo lavoro o la sua vita, perché non riuscire a portarli a termine potrebbe avere conseguenze serie. Alcuni non sono molto significativi perché il cliente ha più a cuore altre cose. A volte un cliente riterrà cruciale un job perché deve svolgerlo spesso o perché può avere come risultato un esito desiderato oppure non voluto.





Difficoltà dei clienti

Le difficoltà sono tutto ciò che dà fastidio ai vostri clienti prima, durante e dopo il tentativo di svolgere un job o che semplicemente impedisce loro di portarlo a termine. Con questo termine si intendono anche i rischi, cioè i potenziali esiti negativi, derivanti dallo svolgere male un job o dal non svolgerlo affatto.

Cercate di identificare tre tipi di difficoltà dei clienti e appurate quanto le trovino gravi:

Esiti, problemi e caratteristiche non desiderati

Le difficoltà sono funzionali (per esempio: una soluzione non funziona, non funziona bene o ha effetti collaterali negativi), sociali ("Ci faccio una brutta figura"), emotive ("Ci sto male ogni volta che lo faccio") o secondarie ("È seccante dover andare in un negozio per questa cosa"). Possono anche riguardare caratteristiche che i clienti non amano (per esempio "Correre in palestra è noioso" o "Questo design è orribile").

Ostacoli

Sono cose che impediscono ai clienti addirittura di iniziare un job o che li rallentano (per esempio: "Non ho il tempo di farlo con precisione" oppure "Non posso permettermi nessuna delle soluzioni esistenti").

Rischi (esiti potenziali non desiderati)

Quello che può andare storto e avere conseguenze negative importanti (per esempio: "Se uso questa soluzione perderò credibilità" oppure "Una falla nella sicurezza per noi sarebbe disastrosa").

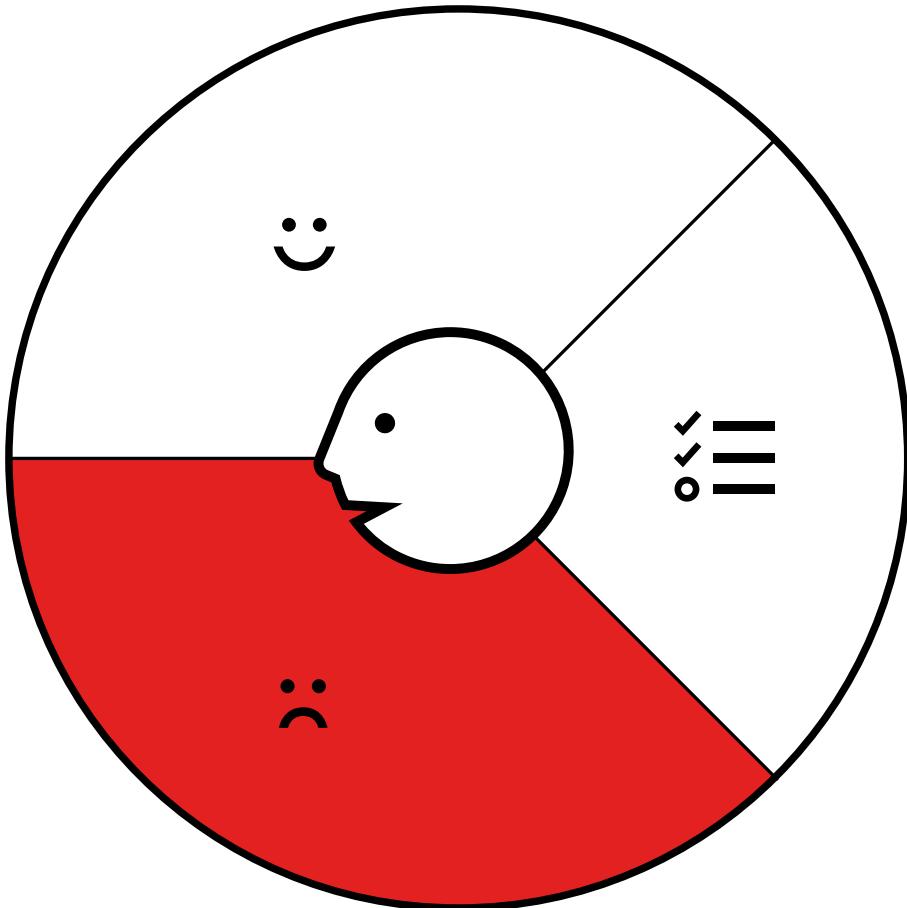
Gravità della difficoltà

La difficoltà di un cliente può essere estrema o moderata, così come i job possono essere importanti o poco significativi per il cliente.



Suggerimento: rendete concrete le difficoltà.

Per differenziare chiaramente job, difficoltà e vantaggi, descriveteli con la massima concretezza possibile. Per esempio, se un cliente dice che "stare in coda è stata una perdita di tempo", chiedetegli dopo quanti minuti esattamente ha cominciato ad avere la sensazione di perdita di tempo. In questo modo potrete annotare "perdere più di x minuti in coda". Quando capite esattamente come i clienti misurino la gravità della difficoltà, potete progettare riduttori di difficoltà migliori nella vostra proposta di valore.



Questo elenco di domande "trigger" può aiutarvi a pensare alle diverse possibili difficoltà dei clienti:

- Come definiscono "troppo costoso" i vostri clienti? Che richiede troppo tempo, costa troppo denaro o richiede un impegno eccessivo?
- Che cosa fa sentir male i vostri clienti? Quali sono le loro frustrazioni, le cose che li irritano o che danno loro il mal di testa?
- In che modo le proposte di valore attuali hanno prestazioni insufficienti per i vostri clienti? Quali caratteristiche mancano? Ciò che dà loro fastidio sono problemi di prestazioni o malfunzionamenti?
- Quali sono le difficoltà e le sfide principali che i vostri clienti incontrano? Non capiscono come funzionano le cose, hanno difficoltà a ottenere certi risultati o sono restii a particolari job per motivi specifici?
- Quali conseguenze sociali negative i vostri clienti incontrano o temono? Hanno paura di perdere la faccia, potere, fiducia o status?
- Quali rischi temono i vostri clienti? Hanno paura di rischi finanziari, sociali o tecnici, o si chiedono che cosa potrebbe andare storto?
- Che cosa tiene svegli di notte i vostri clienti? Quali sono i loro grandi problemi, le preoccupazioni, i timori?
- Quali errori commettono spesso i vostri clienti? Usano una soluzione nel modo sbagliato?
- Quali barriere impediscono ai vostri clienti di adottare una proposta di valore? I costi di investimento immediato, una curva di apprendimento ripida o altri ostacoli?

 Scaricate l'elenco delle domande "trigger"



Vantaggi dei clienti

I vantaggi sono i risultati e i benefici che i vostri clienti desiderano. Alcuni sono considerati necessari, sono attesi o sono desiderati dai clienti, altri li sorprenderebbero. Rientrano fra i vantaggi l'utilità funzionale, i vantaggi sociali, le emozioni positive e i risparmi.

Cercate di identificare quattro tipi di vantaggi dei clienti in termini di risultati e benefici:

Vantaggi necessari

Sono quelli senza i quali una soluzione non funzionerebbe. Per esempio, la cosa fondamentale che ci aspettiamo da uno smartphone è poterlo usare per fare una telefonata.

Vantaggi attesi

Sono i vantaggi relativamente fondamentali che ci aspettiamo da una soluzione, anche se potremmo farne a meno. Per esempio, da quando Apple ha lanciato l'iPhone, ci aspettiamo che i telefoni abbiano un buon design e un aspetto elegante.

Vantaggi desiderati

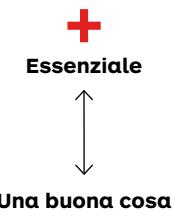
Sono quelli che vanno al di là di ciò che ci aspettiamo da una soluzione, ma ameremmo tanto avere, se possibile. Sono di solito i vantaggi di cui parlerebbero i clienti se glielo si chiedesse. Per esempio, desideriamo che gli smartphone si integrino alla perfezione con i nostri altri dispositivi.

Vantaggi inattesi

Sono quelli che vanno al di là delle aspettative e dei desideri dei clienti. Anche se glieli chiedessimo, non saprebbero formularli. Prima che Apple rendesse normali gli schermi touch e l'App Store, nessuno li pensava realmente come parte di un telefono.

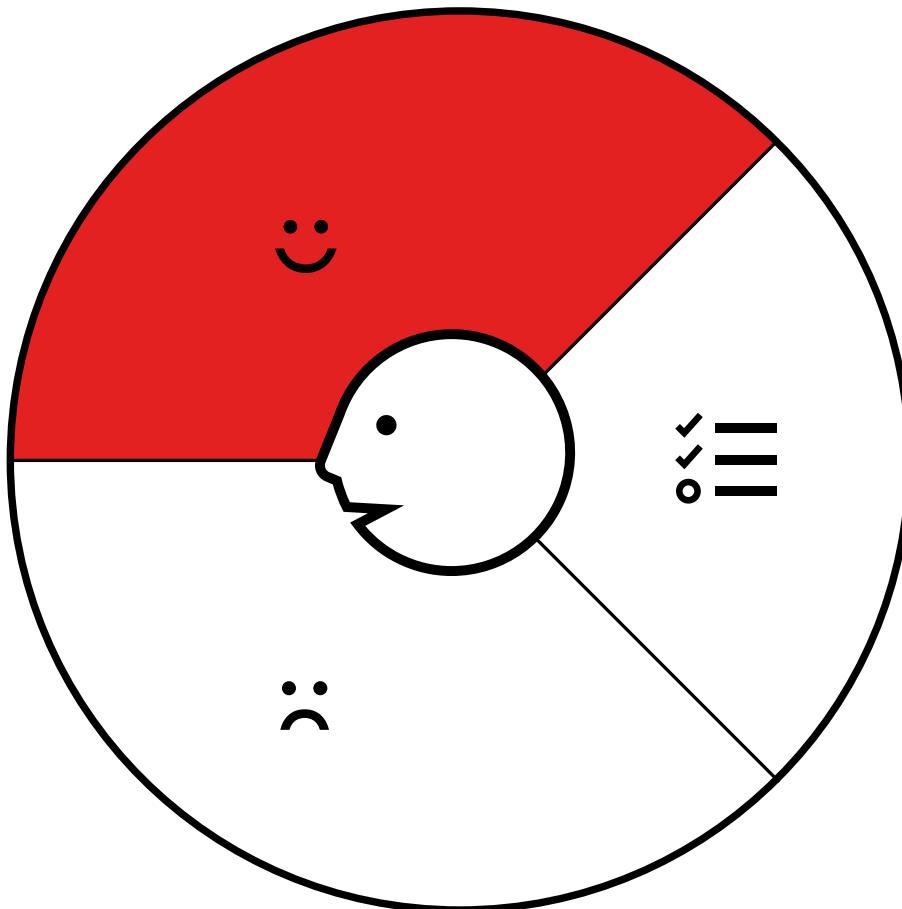
Rilevanza dei vantaggi

Un vantaggio può risultare essenziale o una buona cosa per un cliente, così come le difficoltà possono essere estreme o moderate.



Suggerimento: rendete concreti i vantaggi.

Come per le difficoltà, è meglio descrivere i vantaggi il più concretamente possibile per differenziare chiaramente fra loro job, vantaggi e difficoltà. Chiedete quanto un cliente si aspetta o sogna quando indica, come vantaggio desiderato, "prestazioni migliori". Allora potrete annotarvi "amerebbe un miglioramento delle prestazioni superiore a x". Se capite esattamente come i clienti misurino i vantaggi (per esempio risultati e benefici), potete progettare generatori di vantaggi migliori nella vostra proposta di valore.



Questo elenco di domande "trigger" può aiutarvi a pensare ai diversi potenziali vantaggi dei clienti:

- Quali risparmi renderebbero felici i vostri clienti? Quali risparmi in termini di tempo, denaro e fatica apprezzerebbero?
- Quali livelli di qualità si aspettano e di che cosa desidererebbero di più o di meno?
- Quanto le vostre attuali proposte di valore deliziano i vostri clienti? Quali specifiche caratteristiche apprezzano? Che cosa si attendono in termini di prestazioni e qualità?
- Che cosa semplificherebbe il lavoro o la vita dei vostri clienti? Una curva di apprendimento meno ripida, più servizi, meno costi di proprietà?
- Quali conseguenze sociali positive desiderano i vostri clienti? Che cosa fa fare loro bella figura? Che cosa aumenta il loro potere o il loro status?
- Che cosa cercano maggiormente i clienti? Un buon design, garanzie, caratteristiche specifiche o più funzionalità?
- Che cosa sognano i clienti? A che cosa aspirano o che cosa sarebbe per loro di grande sollievo?
- In che modo i clienti misurano successo e fallimento? Come valutano le prestazioni o il costo?
- Che cosa aumenterebbe la probabilità che i vostri clienti adottino una proposta di valore? Desiderano costi più bassi, un minore investimento, un minor rischio o migliore qualità?

 Scaricate l'elenco delle domande "trigger"

Profilo di un “lettore di libri di business”

Abbiamo scelto di usare i lettori potenziali di questo libro per illustrare l’idea del profilo del cliente. Consapevolmente siamo andati al di là di job, difficoltà e vantaggi relativi alla semplice lettura di libri, poiché volevamo progettare una proposta di valore innovativa e più olistica per persone interessate al business in generale.

Il profilo del cliente delineato qui a destra è basato su molte interviste che abbiamo condotto e migliaia di interazioni che abbiamo avuto con i partecipanti ai nostri seminari. Non è tuttavia obbligatorio partire con una conoscenza pregressa dei clienti. Potete cominciare a esplorare varie idee abbozzando un profilo in base a quello che pensate sia il vostro cliente potenziale. È un punto di partenza eccellente per preparare interviste ai clienti e test per le vostre ipotesi su job, difficoltà e vantaggi dei clienti.

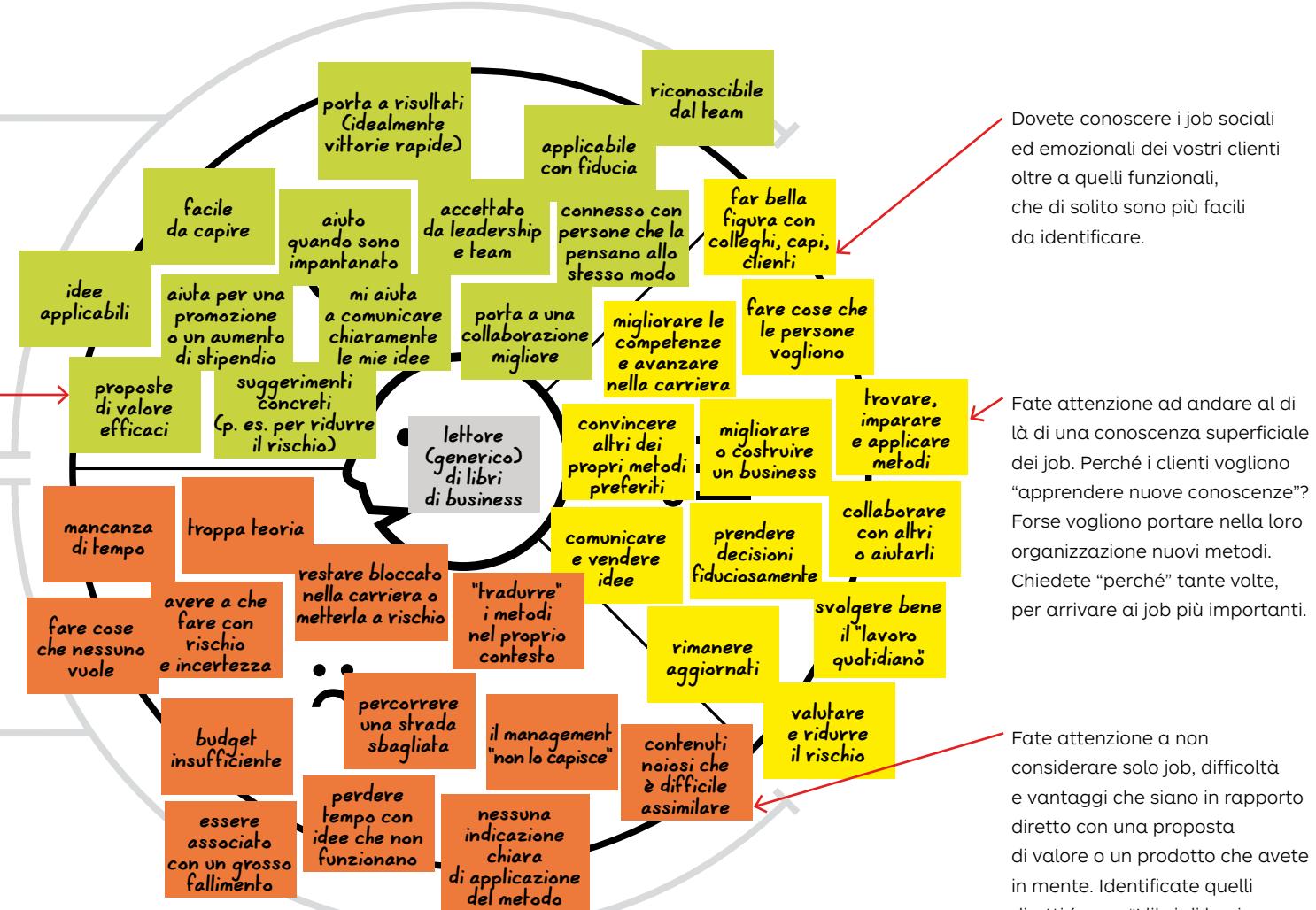


I vantaggi sono benefici, risultati e caratteristiche che i clienti richiedono o desiderano.

Sono esiti di job o di caratteristiche desiderate di una proposta di valore che aiuti i clienti a svolgere bene un job.

Quanto più concreti e specifici sono i vantaggi e le difficoltà, meglio è. Per esempio, “esempi dal mio settore” è più concreto di “rilevante per il mio contesto”. Chiedete ai clienti come misurino i vantaggi e le difficoltà. Indagate come misurino il successo o il fallimento di un job che vogliono completare.

Assicuratevi di capire a fondo i vostri clienti. Se nel vostro profilo avete appiccicato pochi foglietti adesivi, probabilmente vuol dire che non comprendete bene i clienti. Mettete in luce il maggior numero possibile di job, difficoltà e vantaggi. Cercate al di là di quelli che sono in rapporto diretto con la vostra proposta di valore.



Dovete conoscere i job sociali ed emozionali dei vostri clienti oltre a quelli funzionali, che di solito sono più facili da identificare.

19

STRATEGYZER.COM / VRD / CANVAS / 1.1

Mettere in ordine di priorità job, difficoltà e vantaggi

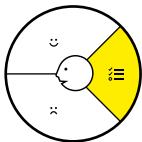
20

1.1

Anche se le preferenze dei singoli clienti variano, dovete farvi un'idea delle loro priorità. Indagate quali job siano considerati importanti o poco significativi dalla maggioranza. Scoprite quali difficoltà risultino per loro estreme o semplicemente moderate. Capite quali vantaggi reputino essenziali e quali invece, semplicemente, “una buona cosa”.

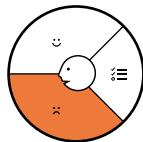
Mettere in ordine di priorità job, difficoltà e vantaggi è essenziale per progettare proposte di valore che riguardino ciò che i clienti hanno veramente a cuore. Ovviamente, è difficile scoprire che cosa importi realmente ai clienti, ma la vostra conoscenza migliorerà ogni volta che interagirete con un cliente e farete un esperimento.

Non importa se iniziate con un ordinamento basato su quello che voi pensate sia importante per i vostri potenziali clienti, purché cerchiate in ogni modo di mettere alla prova quell'ordinamento fino a quando non rispecchia davvero le priorità nella prospettiva del cliente.



Importanza dei job

Ordinate i job in base alla loro importanza per i clienti.



Gravità delle difficoltà

Ordinate le difficoltà in base a quanto gravi sono agli occhi dei clienti.



Rilevanza dei vantaggi

Ordinate i vantaggi in funzione di quanto sono essenziali agli occhi dei clienti.





Mettetevi nei panni dei vostri clienti

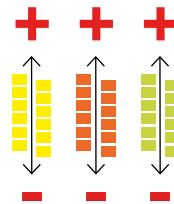
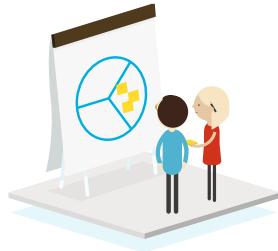
OBIETTIVO

Visualizzare quello che importa ai vostri clienti, in un formato condivisibile

RISULTATO

1 pagina di profilo del cliente in base a cui agire

Quanto è buona la vostra comprensione dei job, delle difficoltà e dei vantaggi dei clienti? Costruite una mappa con il profilo del cliente.



1

Selezzionate il segmento di clientela.

Selezzionate un segmento di clientela che volete profilare.

2

Identificate i jobs-to-be-done.

Chiedetevi quali attività i vostri clienti cerchino di completare. Riportate nella mappa tutti i loro job scrivendo ciascuno su un foglietto adesivo.

3

Identificate le difficoltà dei clienti.

Quali sono le difficoltà dei vostri clienti? Scrivete tutte quelle che riuscite a identificare, compresi gli ostacoli e i rischi.

4

Identificate i vantaggi dei clienti.

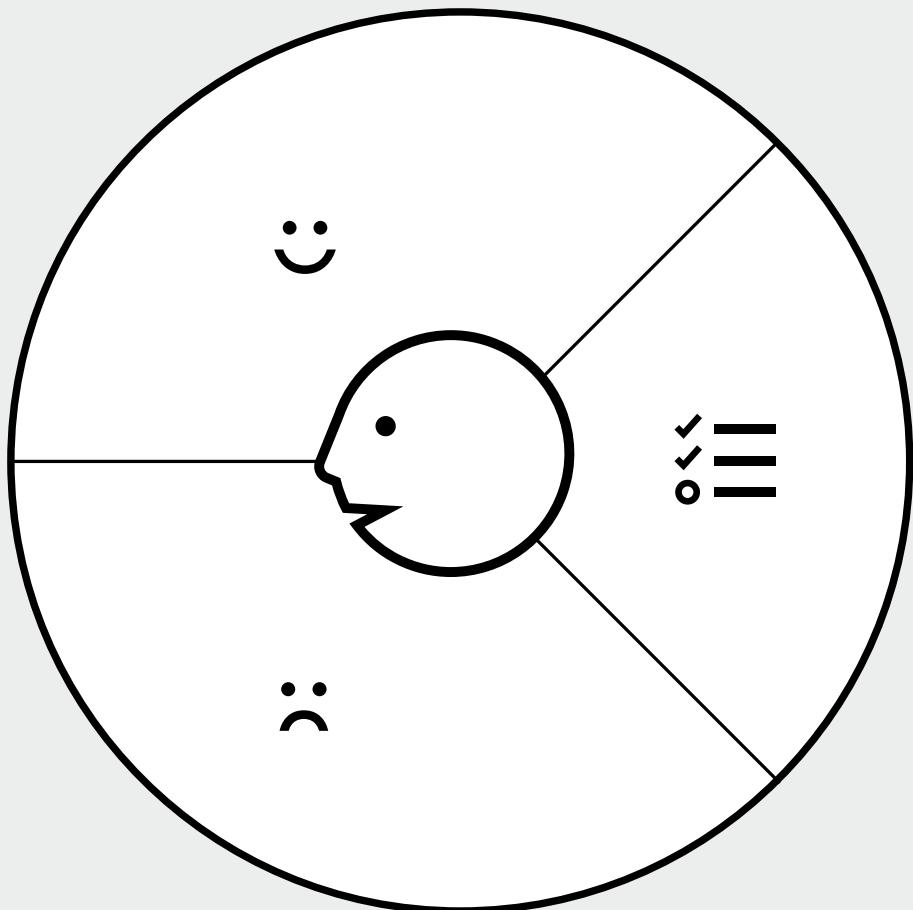
Quali risultati e quali benefici vogliono ottenere i vostri clienti? Scrivete tutti quelli che riuscite a scoprire.

5

Assegnate una priorità a job, difficoltà e vantaggi.

Mettete in ordine job, difficoltà e vantaggi, ciascuno in una colonna: in alto i job più importanti, le difficoltà più gravi e i vantaggi essenziali, in basso i job meno importanti, le difficoltà moderate e i vantaggi che sono solo "una buona cosa".

Profilo del cliente



Le best practice per mappare job, difficoltà e vantaggi

24

STRATEGYZER.COM / VPD / CANVAS / 1.1

✗ Errori comuni

Mescolare in un solo profilo più segmenti di clientela.

Mescolare job e risultati.

Concentrarsi solo sui job funzionali e dimenticare quelli sociali ed emozionali.

Elencare job, difficoltà e vantaggi avendo in mente la propria proposta di valore.

Evitate gli errori che si commettono spesso quando si profila un cliente e seguite invece queste indicazioni.

✓ Best practice

Compilate un Value Proposition Canvas per ciascun segmento di clientela. Se i vostri clienti sono aziende, chiedetevi se avete all'interno di esse clienti di tipi diversi (per esempio utenti, buyer).

I job sono le attività che i clienti cercano di svolgere, i problemi che cercano di risolvere o le esigenze che cercano di soddisfare, mentre i vantaggi sono i risultati concreti che vogliono ottenere – oppure evitare ed eliminare, nel caso delle difficoltà.

A volte i job sociali o emozionali sono ancora più importanti di quelli funzionali "visibili". "Fare bella figura di fronte agli altri" può essere più importante che trovare una grande soluzione tecnica che aiuti a portare a termine efficacemente il job.

Quando mappate il vostro cliente, dovete procedere come un antropologo e "dimenticare" quel che state offrendo. Per esempio, un editore di libri di business non deve mappare solo job, difficoltà e vantaggi che si riferiscono genericamente ai libri, perché un lettore può scegliere fra libri di business, consulenti, video di YouTube, un MBA o un corso di formazione. Andate oltre i job, le difficoltà e i vantaggi che avete intenzione di affrontare con la vostra proposta di valore.

Un buon profilo del cliente è pieno di foglietti adesivi, perché la maggior parte dei clienti ha molte difficoltà e si attende o desidera molti vantaggi. Riportate nella mappa tutti i job importanti, le difficoltà estreme e i vantaggi essenziali dei vostri (potenziali) clienti.

Rendete le difficoltà e i vantaggi tangibili e concreti. Anziché scrivere semplicemente, fra i vantaggi, "aumento di stipendio", specificate di quanto il cliente desideri veder aumentare il suo stipendio. Anziché scrivere "richiede troppo tempo" fra le difficoltà, indicate quanto sia effettivamente il tempo che è "troppo". Così potrete capire esattamente come i clienti misurino il successo e il fallimento.



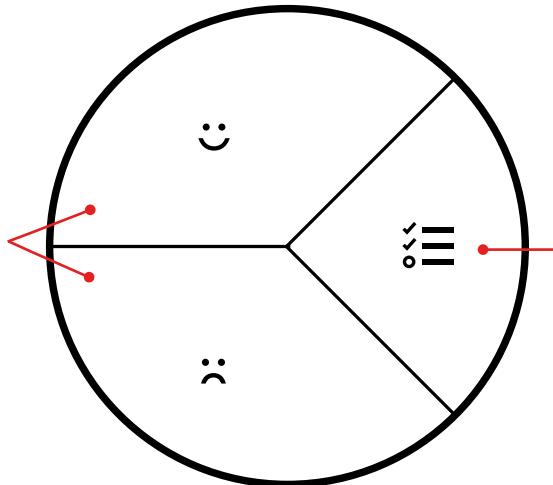
Difficoltà vs. vantaggi

Quando iniziate a creare il profilo del cliente, potete semplicemente inserire le idee relative a difficoltà e vantaggi in posizioni opposte.

Per esempio, se uno dei job dei clienti è "guadagnare più denaro", potete aggiungere "aumento di stipendio" fra i vantaggi e "diminuzione di stipendio" tra le difficoltà.

Ma questo è un modo migliore:

- Scoprite esattamente quanto più elevati debbano essere i suoi introiti perché il cliente lo consideri un vantaggio e di quanto debbano diminuire per rappresentare una difficoltà.
- Fra le difficoltà, aggiungete le barriere che impediscono o rendono difficile il completamento di un job. Nel nostro esempio la difficoltà potrebbe essere "il mio datore di lavoro non concede aumenti".
- Fra le difficoltà, aggiungete i rischi collegati al non completare il job. Nel nostro esempio la difficoltà potrebbe essere "non riuscire a pagare le tasse universitarie per i miei figli".



Chiedete molte volte "perché", fino a quando non comprendete quali siano i jobs-to-be-done dei clienti.

Un altro problema, quando si inizia a creare il profilo del cliente, è che ci si può accontentare di una comprensione superficiale dei job. Per evitarlo, dovete chiedervi perché un cliente voglia svolgere un certo job, in modo da scavare più a fondo nelle sue motivazioni reali.

Per esempio, perché un cliente potrebbe voler imparare una lingua straniera? Forse perché il "vero" job è migliorare il suo curriculum. Perché vuole migliorare il suo curriculum? Forse perché vuole guadagnare di più.

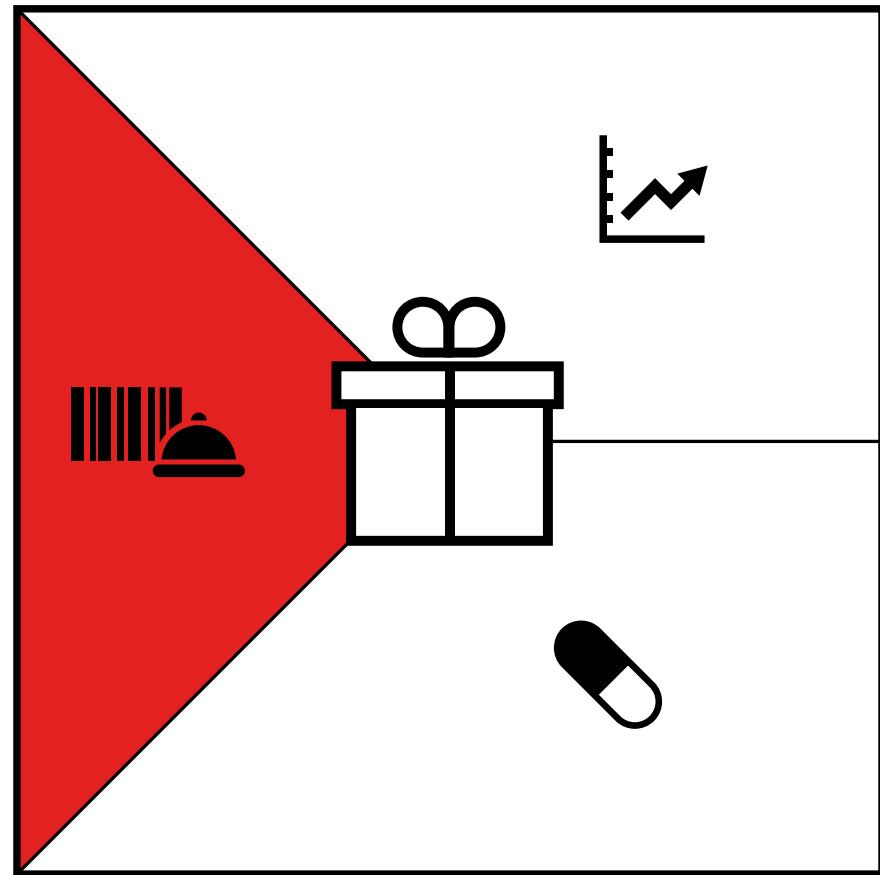
Non fermatevi finché non capite davvero i job di fondo che motivano realmente i clienti.

1.2

26

Mappa del valore





Prodotti e servizi

Questo è solo un elenco di quello che offrite. Immaginatevi di doverlo disporre, metaforicamente parlando, nella vostra vetrina perché i clienti lo possano vedere. Elencate tutti i prodotti e i servizi su cui si basa la vostra proposta di valore. Questo insieme di prodotti e servizi aiuterà i vostri clienti a svolgere i propri job funzionali, sociali o emozionali e a soddisfare i propri bisogni fondamentali. È di vitale importanza tenere ben presente che prodotti e servizi non creano valore da soli, ma in relazione a uno specifico segmento di clientela e ai suoi job, le sue difficoltà e i suoi vantaggi.

L'elenco di prodotti e servizi può comprendere anche quelli di supporto che aiutano i vostri clienti a svolgere i loro ruoli di buyer (quelli che aiutano i clienti a confrontare offerte, decidere e acquistare), co-creatori (che aiutano i clienti a co-progettare le proposte di valore) e trasferitori (che aiutano i clienti nelle fasi conclusive della vita di un prodotto).

Con ogni probabilità la vostra proposta di valore sarà composta da vari tipi di prodotti e servizi:

Fisici/tangibili

Beni, per esempio prodotti industriali.

Intangibili

Prodotti quali i copyright o servizi come l'assistenza post-vendita.

Digitali

Prodotti come file musicali scaricabili o servizi come le raccomandazioni online.

Finanziari

Prodotti come fondi di investimento e assicurazioni o servizi come il finanziamento di un acquisto.

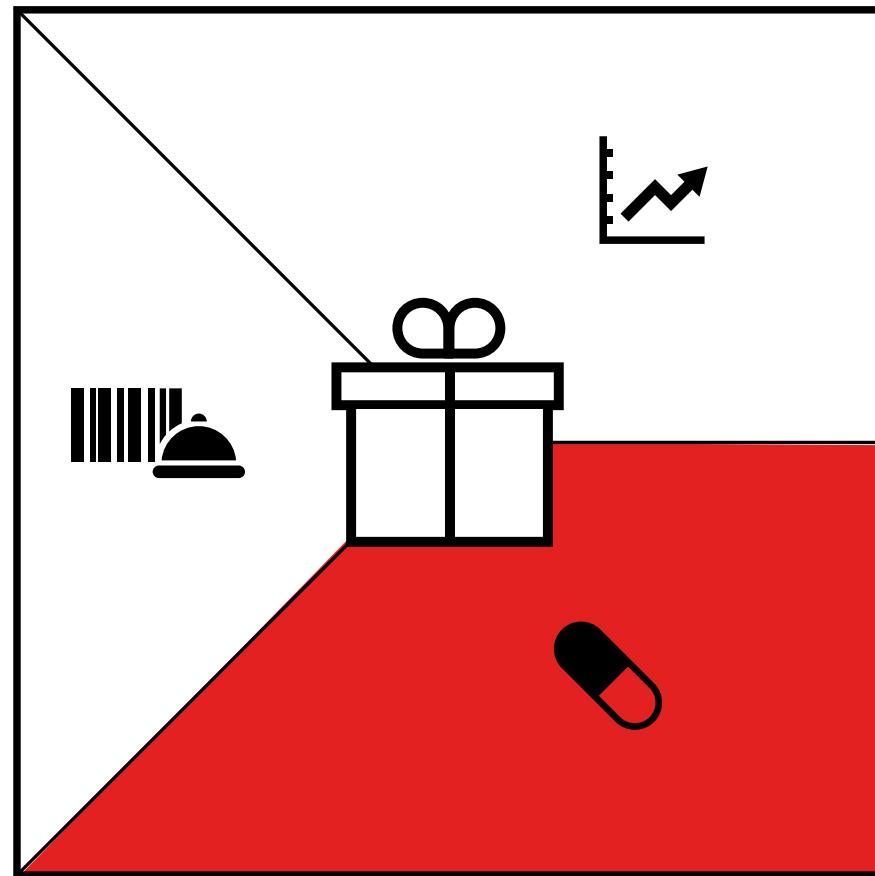
Rilevanza

È essenziale tenere presente che non tutti i prodotti e i servizi hanno la stessa rilevanza per i vostri clienti. Alcuni sono essenziali per la proposta di valore, altri sono semplicemente una buona cosa in più.





30



Riduttori di difficoltà

I riduttori di difficoltà descrivono esattamente come i vostri prodotti e servizi alleviano specifiche difficoltà dei clienti. Indicano esplicitamente come intendete eliminare o ridurre alcuni dei fattori che danno fastidio ai vostri clienti prima, durante o dopo il tentativo di completare un job o che impediscono loro di svolgerlo.

Le grandi proposte di valore si concentrano sulle difficoltà che importano davvero ai clienti, in particolare quelle più gravi. Non dovete trovare qualcosa che allevi tutte le difficoltà che avete individuato nel profilo del cliente: non esiste proposta di valore in grado di farlo. Le proposte eccellenti spesso si concentrano solo su poche difficoltà, ma le riducono con estrema efficacia.

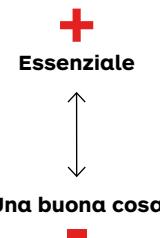
L'elenco di domande "trigger" che segue può aiutarvi a pensare a modi diversi in cui i vostri prodotti e servizi possono contribuire a ridurre le difficoltà dei clienti.

Chiedetevi: i vostri prodotti e servizi possono...

- produrre risparmi, in termini di tempo, denaro o fatica?
- far stare meglio i vostri clienti, eliminando frustrazioni, seccature e altre cose che fanno venir loro il mal di testa?
- perfezionare soluzioni dalle prestazioni scarse, introducendo nuove funzionalità, maggiore velocità o una qualità superiore?
- eliminare le difficoltà e le sfide che i clienti incontrano, rendendo loro le cose più facili o eliminando gli ostacoli?
- annullare le conseguenze sociali negative che i clienti incontrano o temono, in termini di brutte figure o di perdita di potere, fiducia o status?
- eliminare i rischi, di natura finanziaria, sociale o tecnica, che i clienti temono, o le cose che potrebbero andare storte?
- aiutare i clienti a dormire meglio la notte, affrontando i problemi significativi, riducendo o eliminando le loro preoccupazioni?
- limitare o impedire gli errori che i clienti compiono più facilmente, aiutandoli a usare una soluzione nel modo giusto?
- eliminare le barriere che impediscono ai clienti di adottare una proposta di valore, grazie alla riduzione o all'eliminazione dei costi di investimento, a una curva di apprendimento meno ripida o all'eliminazione di altri ostacoli?

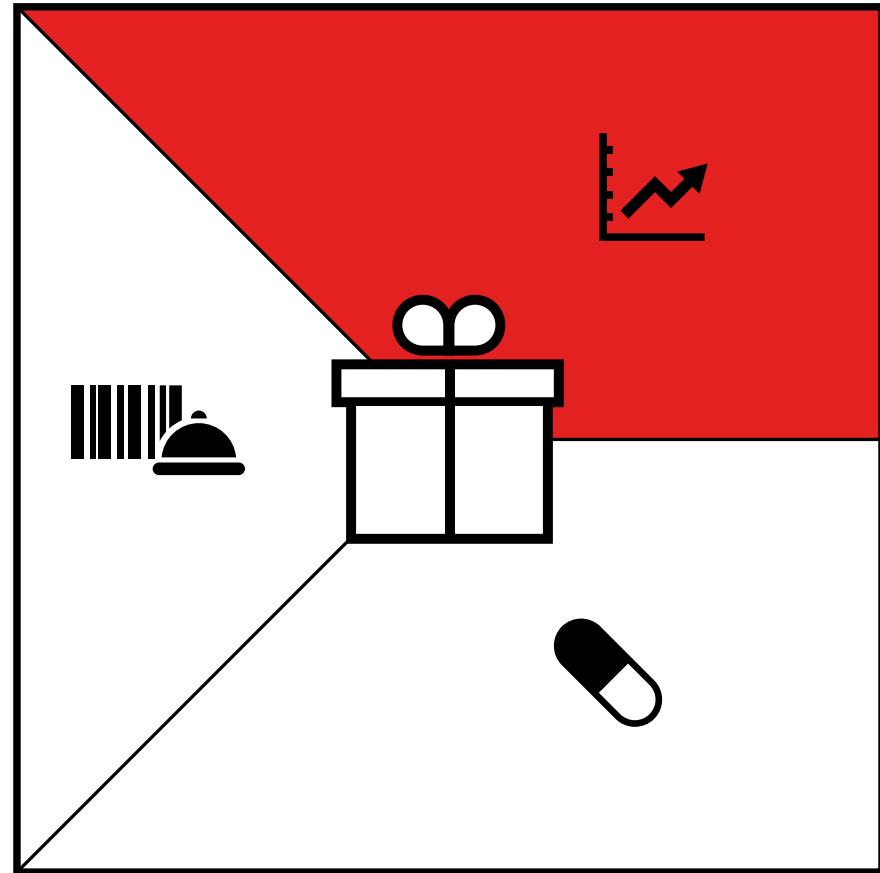
Rilevanza

Un riduttore di difficoltà può risultare più o meno prezioso per il cliente. Fate attenzione a distinguere sempre bene fra gli elementi essenziali e quelli che sono solo un di più. I primi riducono difficoltà estreme (problemi molto gravi), spesso in modo radicale, creando molto valore. I secondi non fanno altro che alleviare difficoltà moderate.





32



Generatori di vantaggi

I generatori di vantaggi descrivono il modo in cui i vostri prodotti e servizi creano vantaggi per i clienti.

Delineano esplicitamente come intendete produrre risultati e benefici che i vostri clienti si aspettano o desiderano, o che li sorprenderebbero. Sono di questa natura le utilità funzionali, i vantaggi sociali, le emozioni positive e i risparmi sui costi.

Come i riduttori di difficoltà, i generatori di vantaggi non devono tenere conto di ogni possibile vantaggio identificato nel profilo del cliente. Concentratevi su quelli che sono rilevanti per i clienti e per i quali i vostri prodotti e servizi possono fare davvero la differenza.

L'elenco di domande "trigger" che segue può aiutarvi a pensare a modi diversi in cui i vostri prodotti e servizi possono contribuire affinché i vostri clienti ottengano risultati e benefici richiesti, attesi, desiderati o anche inattesi.

Chiedetevi: i vostri prodotti e servizi possono...

- creare risparmi (di tempo, denaro, fatica) che faranno felici i clienti?
- produrre risultati che i clienti si attendono o anche superiori alle loro aspettative, offrendo migliori livelli qualitativi, qualcosa in più o qualcosa in meno?
- battere in prestazioni le proposte di valore attuali e deliziare i clienti, per specifiche funzioni, per le prestazioni o la qualità?
- rendere più facile il lavoro o la vita dei clienti grazie a una maggiore usabilità o accessibilità, più servizi o meno costi di proprietà?
- creare conseguenze sociali positive, facendo fare bella figura ai clienti o migliorando il loro potere o il loro status?
- fare qualcosa che i clienti stanno cercando specificamente, in termini di buon design, di garanzie o di funzioni specifiche o aggiuntive?
- realizzare un desiderio sognato dai clienti, aiutandoli a soddisfare le loro aspirazioni o a risolvere una difficoltà?
- produrre risultati positivi soddisfacendo i criteri di successo e fallimento dei clienti, in termini di prestazioni migliori o minori costi?
- rendere più facile l'adozione, grazie a costi minori, investimenti ridotti, minori rischi, miglioramenti di qualità, prestazioni o design?

Rilevanza

Un generatore di vantaggi può produrre risultati e benefici più o meno rilevanti per i clienti, come abbiamo già visto per i riduttori di difficoltà. Fate attenzione a distinguere bene fra gli elementi essenziali e quelli che sono solo un di più, per quanto gradevole.



33

STRATEGYZER.COM / VRD / CANVAS / 1.2

Mappare la proposta di valore di Value Proposition Design

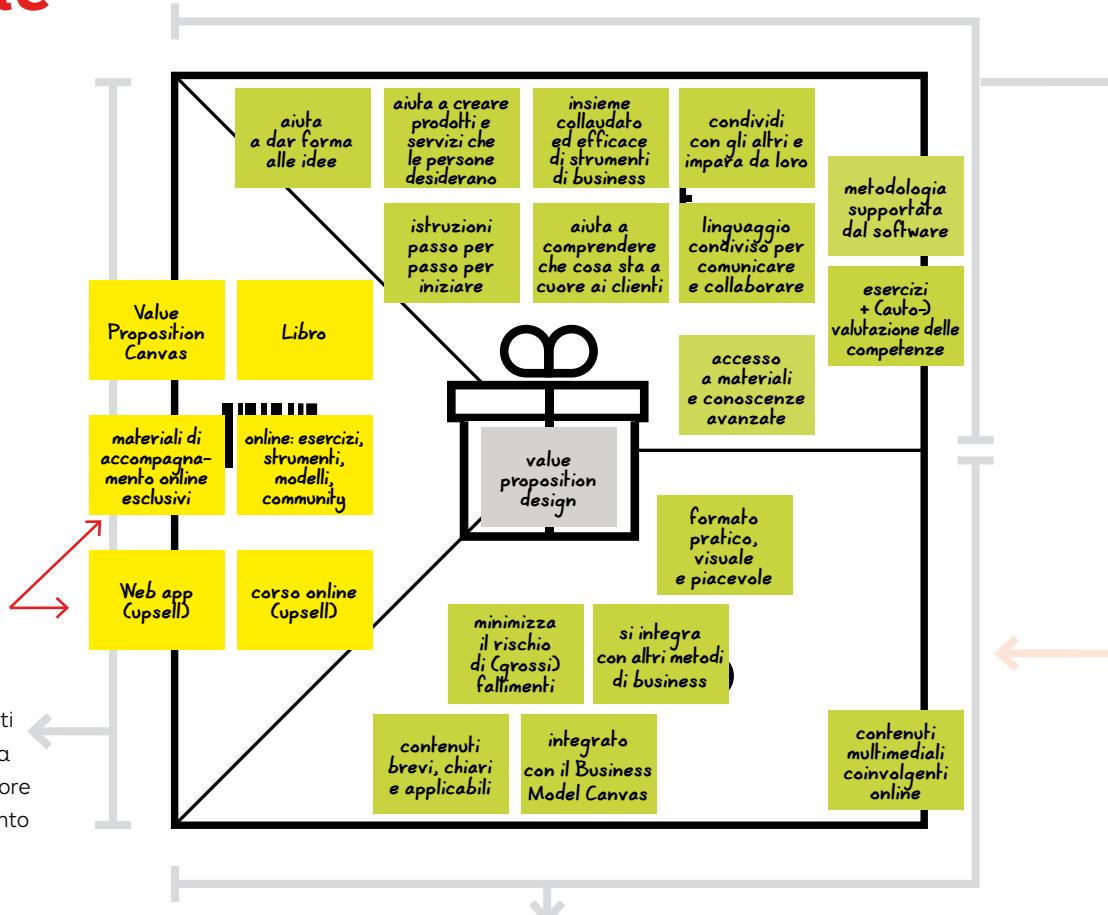
34

STRATEGYZER.COM / VPD / CANVAS / 1.2

Le proposte di valore degne di nota si concentrano su job, difficoltà e vantaggi che importano ai clienti e ne tengono conto particolarmente bene. Ripetiamolo: non dovete cercare di affrontare tutte le difficoltà e tutti i vantaggi dei clienti. Concentratevi su ciò che fa la differenza.

Va bene aggregare più proposte di valore in una sola.

Elenco “nudo” dei prodotti e dei servizi su cui si basa la vostra proposta di valore per uno specifico segmento di clientela.



I riduttori di difficoltà indicano esattamente come i vostri prodotti e servizi eliminano le difficoltà dei clienti. Ciascun elemento riguarda specificamente una o più difficoltà (o uno o più vantaggi). Non aggiungete prodotti o servizi qui.



I generatori di vantaggi indicano esattamente come i vostri prodotti e servizi aiutano i clienti a ottenere benefici e vantaggi.
Ciascun elemento riguarda specificamente uno o più vantaggi (o una o più difficoltà).
Non aggiungete prodotti o servizi qui.



La mappa formale
mostra come
crediamo che
i prodotti e i servizi
costruiti attorno a
questo libro creino
valore per i clienti.





Mappate come i vostri prodotti e servizi creano valore

OBIETTIVO

Descrivere esattamente come i vostri prodotti e servizi creano valore

RISULTATO

1 pagina con la mappa della creazione di valore

Istruzioni

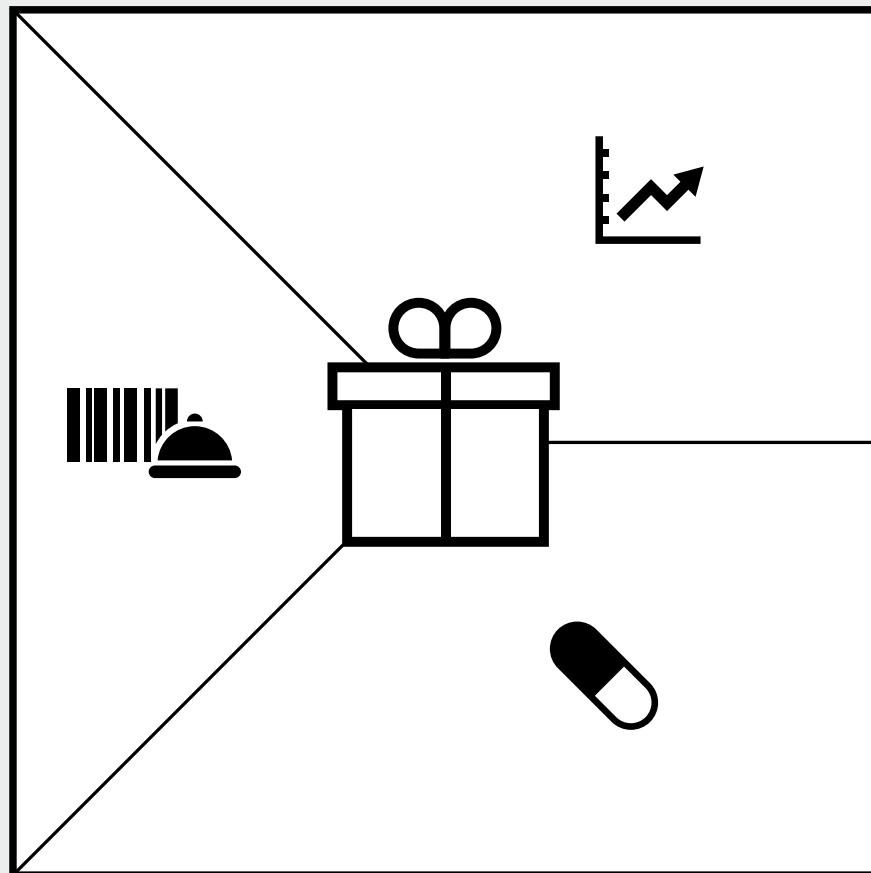
Tracciate la mappa del valore di una delle vostre proposte di valore già esistenti. Per esempio, usatene una che riguardi il segmento di clientela profilato nell'esercizio precedente. È più facile iniziare con una proposta di valore che esiste già; se non l'avete, però, fate uno schizzo di come intendete creare valore con una nuova idea. Parleremo di creazione di nuove proposte di valore, in modo più specifico, più avanti nel corso del libro.

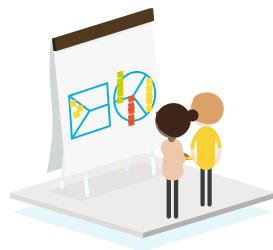
Per ora:

1. Prendete in mano il profilo cliente completato in precedenza.
2. Scaricate la mappa del valore.
3. Prendete un blocchetto di foglietti adesivi.
4. Realizzate una mappa di come creerete valore per i vostri clienti.

Scaricate il file pdf della mappa del valore

La mappa del valore

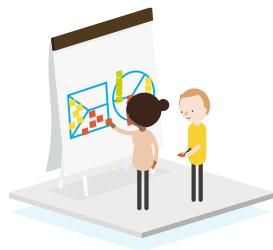




1

Elencate i prodotti e i servizi.

Elencate tutti i prodotti e i servizi della vostra offerta di valore esistente.



2

Delineate i riduttori di difficoltà.

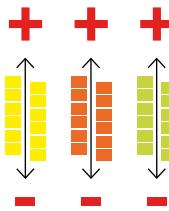
Indicate come i vostri prodotti e servizi attualmente aiutano a ridurre le difficoltà dei clienti eliminando esiti indesiderati, ostacoli o rischi. Usate un foglietto adesivo per ciascun elemento.



3

Delineate gli elementi che generano vantaggi.

Spiegate come i vostri prodotti e servizi attualmente creano risultati e benefici attesi o desiderati dai vostri clienti. Usate un foglietto adesivo per ciascun elemento.



4

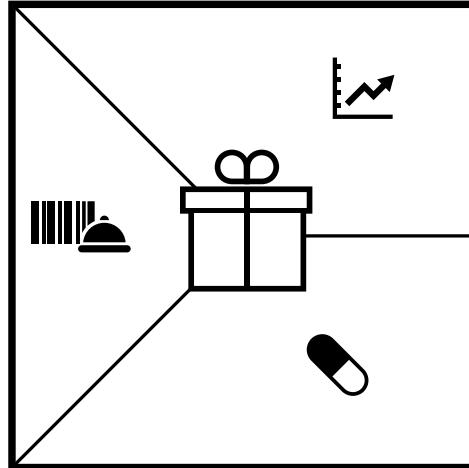
Disponete per ordine d'importanza.

Ordinate prodotti e servizi, riduttori di difficoltà e generatori di vantaggi in base a quanto sono essenziali per i vostri clienti.



Riduttori di difficoltà contro generatori di vantaggi

I riduttori di difficoltà e i generatori di vantaggi creano valore per i clienti in modo diverso. La differenza sta nel fatto che i primi affrontano specificamente le difficoltà nel profilo del cliente, mentre i secondi riguardano specificamente i vantaggi. Va bene se esistono elementi che hanno come obiettivo al tempo stesso le difficoltà e i vantaggi. L'obiettivo principale di queste due aree è rendere esplicito come i vostri prodotti e servizi creino valore per i clienti.



Qual è la differenza rispetto a difficoltà e vantaggi nel profilo del cliente?

I riduttori di difficoltà e i generatori di vantaggi sono nettamente diversi da difficoltà e vantaggi. Avete il controllo sui primi, ma non su questi ultimi. Decidete (cioè progettate) come intendete creare valore affrontando job, difficoltà e vantaggi specifici. Non potete decidere invece quali siano i job, le difficoltà e i vantaggi dei clienti. E nessuna proposta di valore affronta tutti i job, le difficoltà e i vantaggi di un cliente. Le proposte migliori sono quelle che affrontano gli aspetti che stanno più a cuore ai clienti e lo fanno estremamente bene.

Best practice per mappare la creazione di valore

39

✗ Errori comuni

Elencare tutti i propri prodotti e servizi anziché solo quelli mirati a un segmento specifico.

Aggiungere prodotti e servizi nei campi riservati ai riduttori di difficoltà e ai creatori di vantaggi.

Offrire riduttori di difficoltà e creatori di vantaggi che non hanno nulla che fare con le difficoltà e i vantaggi nel profilo del cliente.

Fare uno sforzo non realistico nel tenere conto di tutte le difficoltà e di tutti i vantaggi del cliente.

✓ Best practice

I prodotti e i servizi creano valore solo in relazione a uno specifico segmento di clientela. Elencate solo gli insiemi di prodotti e servizi che formano una proposta di valore per un segmento di clientela specifico.

I riduttori di difficoltà e i creatori di vantaggi sono spiegazioni o caratteristiche che rendono esplicito il modo in cui i vostri prodotti e servizi creano valore. Due esempi sono: "aiuta a risparmiare tempo" e "ben progettato".

Ricordate che i prodotti e i servizi non creano valore in termini assoluti: sono sempre relativi a job, difficoltà e vantaggi dei clienti.

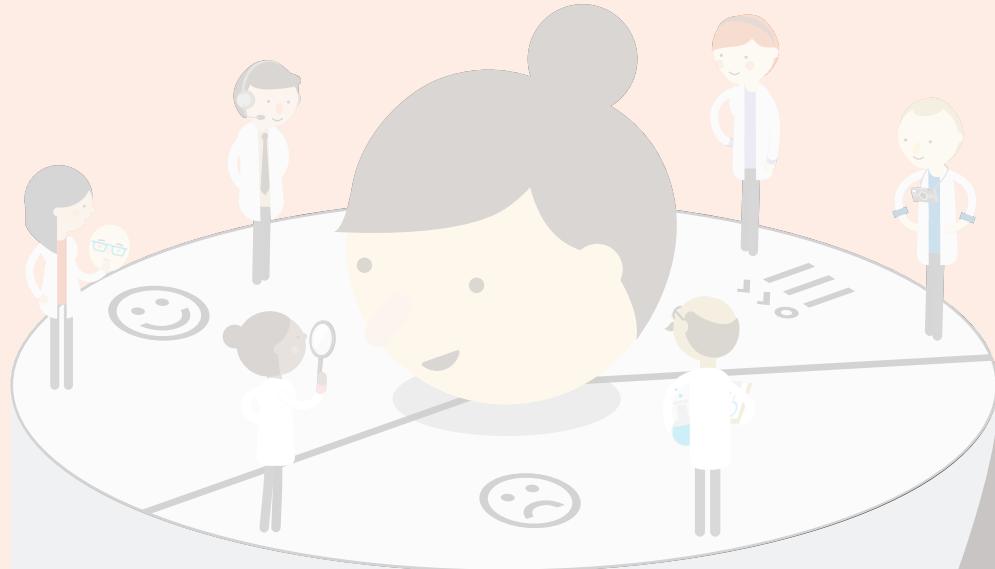
Per avere proposte di valore efficaci bisogna scegliere quali job, difficoltà e vantaggi affrontare e di quali invece non occuparsi. Nessuna proposta di valore tiene conto di tutto: se la vostra mappa sembra dire così, probabilmente è perché non siete stati esaustivi nell'elencare tutti i job, le difficoltà e i vantaggi che dovrebbero trovarsi nel profilo del vostro cliente.

1.3

40

Fit (corrispondenza)

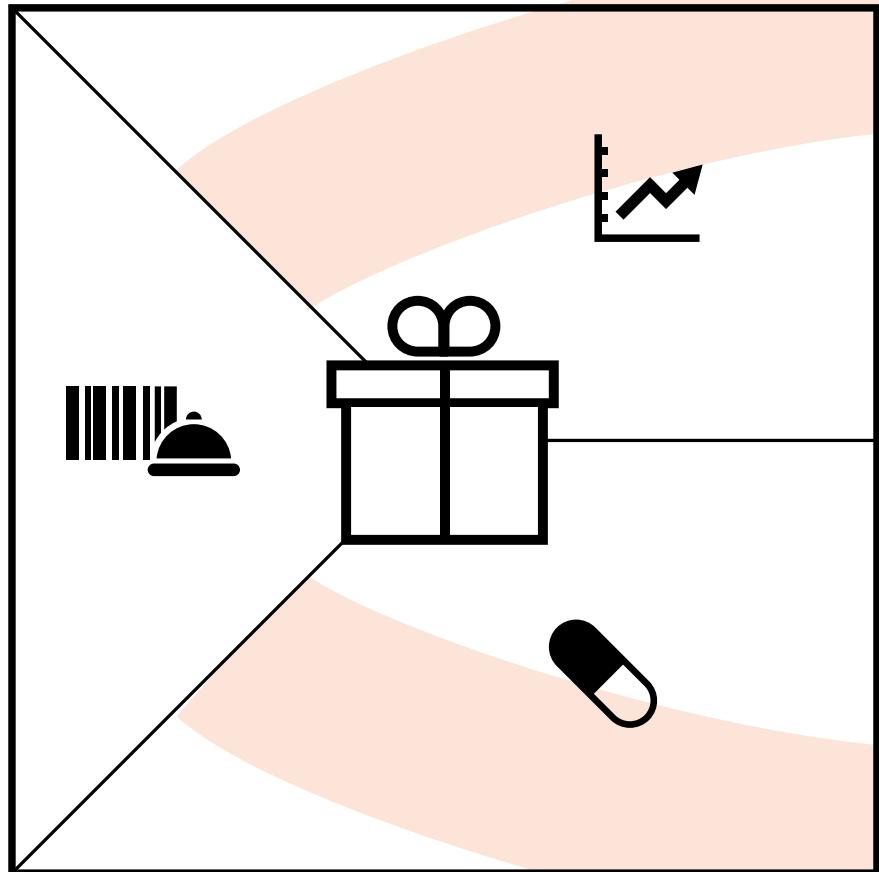




Fit (corrispondenza)

Raggiungete il fit quando i clienti si entusiasmano per la vostra proposta di valore, il che accade quando affrontate job importanti, alleviate difficoltà estreme e create vantaggi essenziali che stanno a cuore ai clienti. Come spiegheremo in tutto il libro, è difficile raggiungere e conservare questo fit: tendere a raggiungerlo è essenziale, però, per la progettazione delle proposte di valore.

I clienti si aspettano e desiderano molto dai prodotti e servizi, ma sanno di non poter avere tutto. Concentratevi sui vantaggi che stanno più a cuore ai clienti e che fanno la differenza.

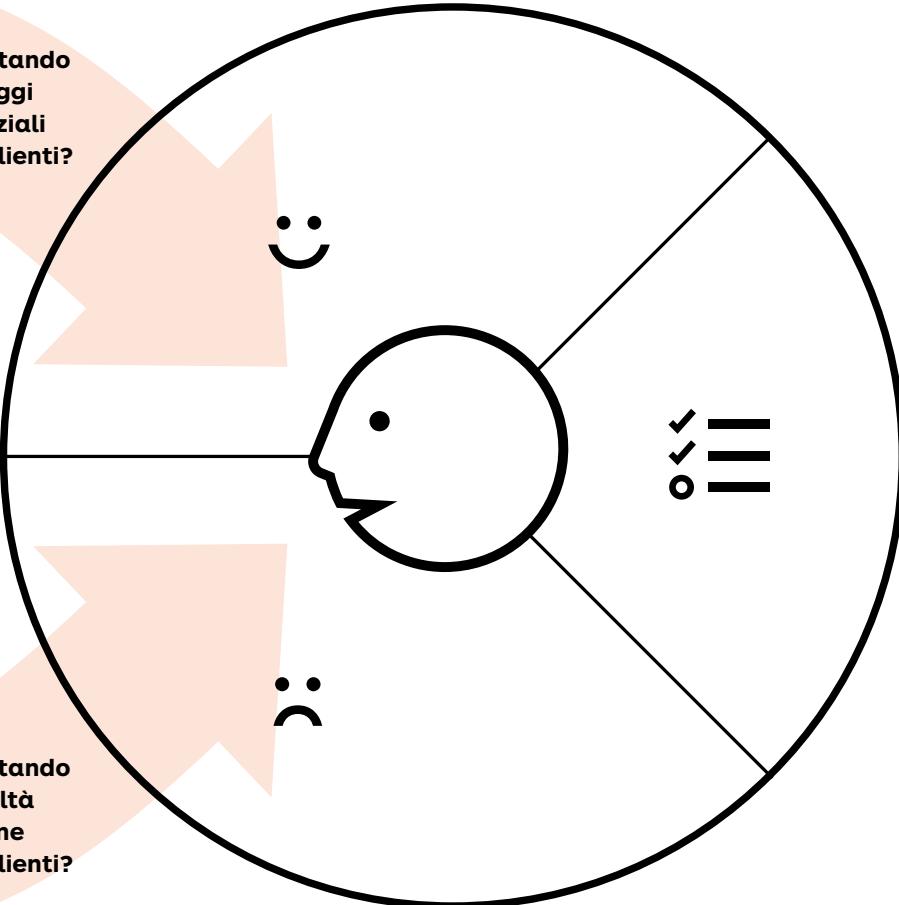


I clienti hanno molte difficoltà. Nessuna organizzazione può pensare ragionevolmente di risolverle tutte. Concentratevi su quelle più gravi e che sono meno alleviate.

it

State
affrontando
vantaggi
essenziali
per i clienti?

State
affrontando
difficoltà
estreme
per i clienti?



I vostri clienti sono giudice,
giuria e carnefice della
vostra proposta di valore.
Non avranno pietà
se non avete raggiunto il fit!

C'è fit?

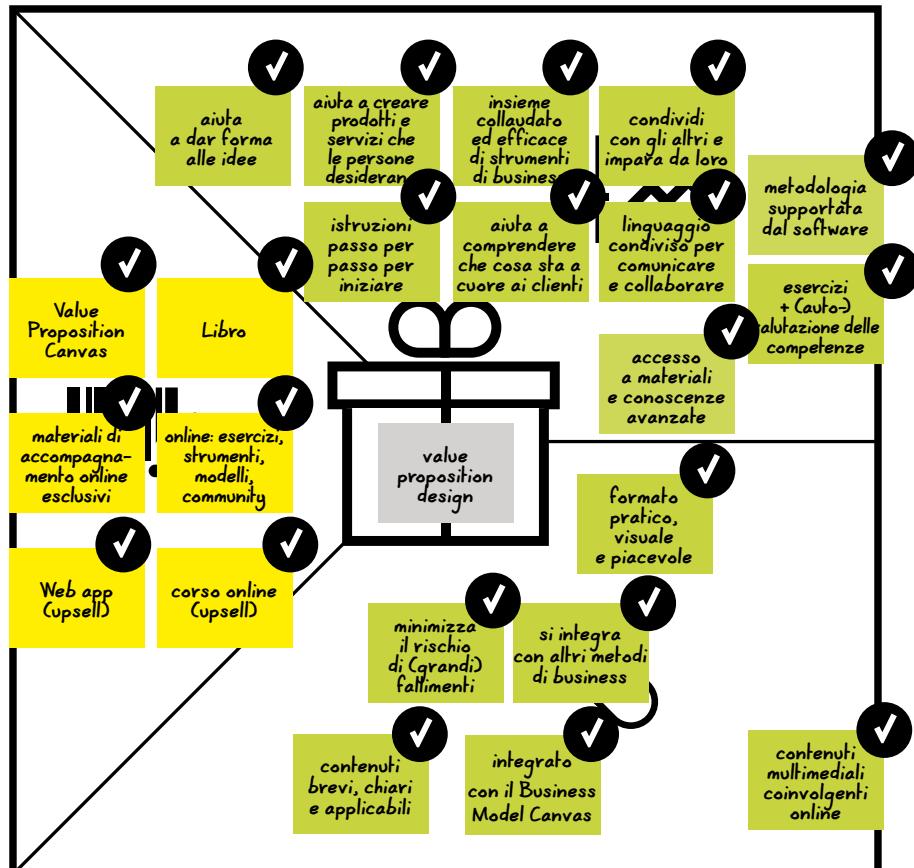
44

STRATEGYZER.COM / VPD / CANVAS / 1.3

Quando abbiamo progettato la proposta di valore per questo libro, abbiamo cercato di tenere conto di alcuni dei più importanti job, difficoltà e vantaggi dei nostri clienti potenziali che non vengono affrontati in modo sufficiente dagli attuali formati dei libri di business.



I segni di spunta significano che i prodotti e i servizi riducono difficoltà o creano vantaggi e affrontano direttamente uno fra i job, le difficoltà o i vantaggi dei clienti.





Le X mostrano quali job, difficoltà e vantaggi non sono affrontati dalla proposta di valore.

Verificate il vostro fit



OBIETTIVO

Verificare se state affrontando quello che davvero sta a cuore ai clienti

RISULTATO

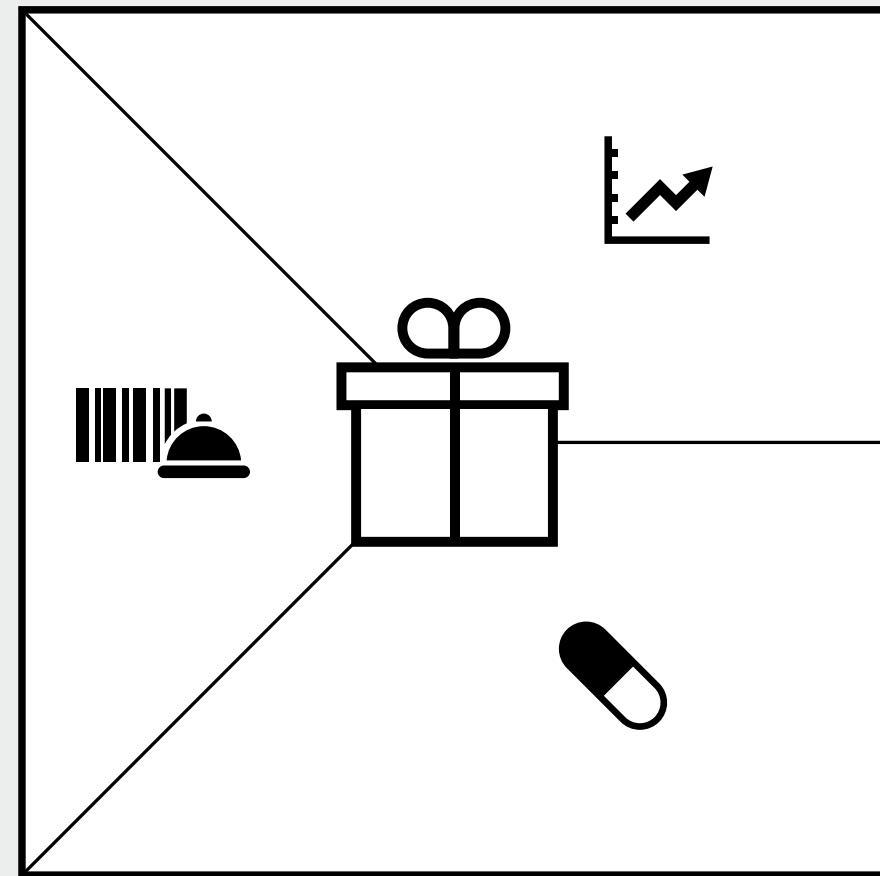
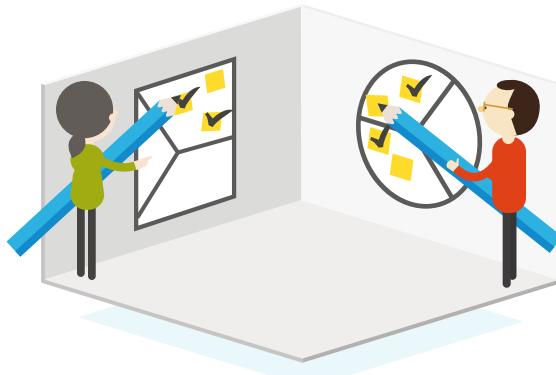
Collegamento fra i vostri prodotti e servizi, da una parte, e job, difficoltà e vantaggi dei clienti dall'altra

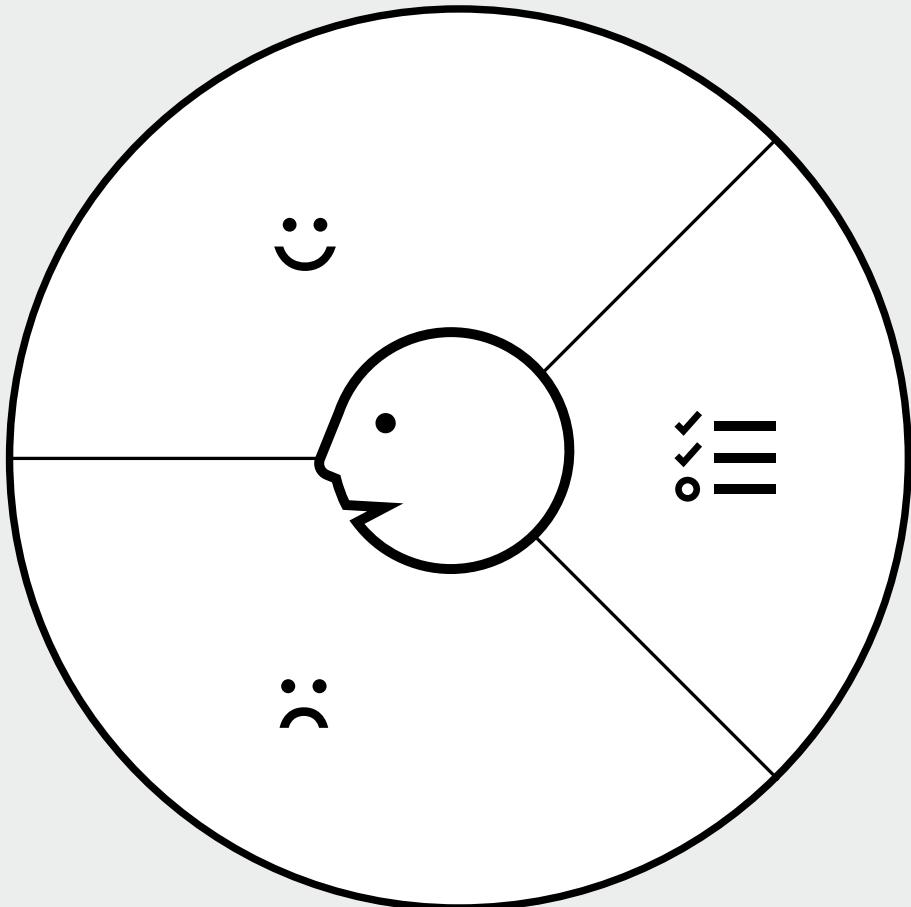
Fate questo esercizio online

1

Istruzioni

Prendete la mappa del valore e il profilo del cliente che avete già realizzato. Passate in rassegna, uno per uno, i riduttori di difficoltà e i generatori di vantaggi e verificate se sono adeguati per un job, una difficoltà o un vantaggio dei clienti. Se la risposta, per uno di questi elementi, è positiva, evidenziatelo con un segno di spunta.





2

Risultato

Se un riduttore di difficoltà o un generatore di vantaggi non è adeguato ad alcunché, forse non crea valore per il cliente.

Non preoccupatevi se non c'è un segno di spunta su tutte le difficoltà e tutti i vantaggi: non potete affrontarli tutti. Chiedetevi: quanto è realmente adeguata la vostra proposta di valore per il vostro cliente?

④ Scaricate il file pdf del Value Proposition Canvas. Per la versione italiana:
[http://businessmodelcanvas.it/bmc/
scarica-gli-strumenti.html](http://businessmodelcanvas.it/bmc/scarica-gli-strumenti.html)

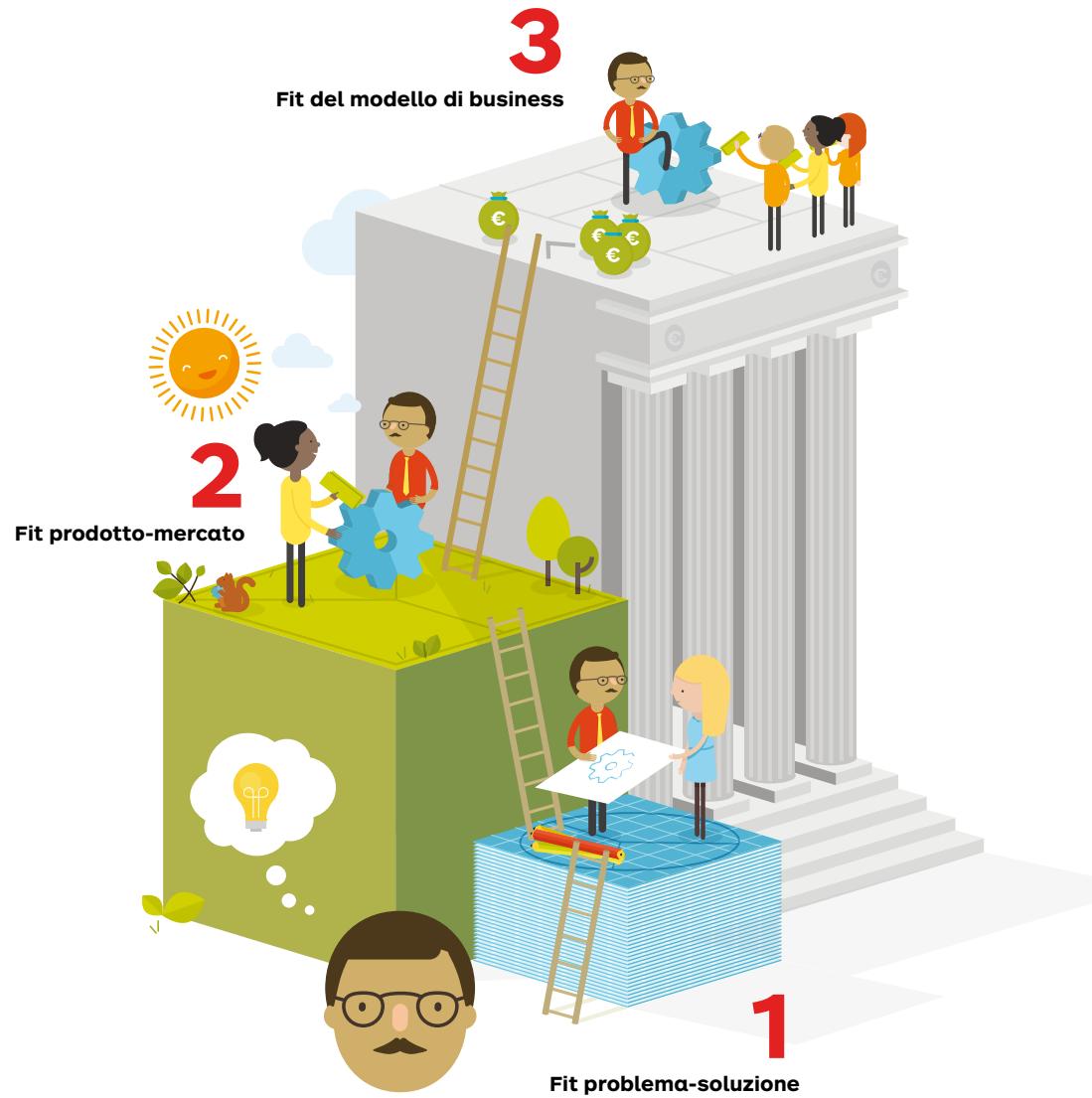
Tre tipi di fit

La ricerca del fit è il processo con cui si progettano proposte di valore attorno a prodotti e servizi che vanno incontro ai job, alle difficoltà e ai vantaggi che stanno realmente a cuore ai clienti. Il fit è la corrispondenza fra ciò che un'azienda offre e quello che i clienti vogliono ed è il primo requisito di una proposta di valore che abbia successo.

Il fit si raggiunge in tre fasi. La prima è l'identificazione di job, difficoltà e vantaggi che sono rilevanti per i clienti e che pensate di poter affrontare con la vostra proposta di valore.

La seconda si verifica quando i clienti reagiscono positivamente alla vostra proposta di valore e questa comincia a muoversi sul mercato. Il movimento delle start-up chiama queste due fasi, rispettivamente, fit problema-soluzione e fit prodotto-mercato.

La terza si realizza quando trovate un modello di business che sia scalabile e remunerativo.





Su carta →

1. Fit problema-soluzione

Si verifica quando

- avete la prova che i clienti hanno a cuore certi job, certe difficoltà e certi vantaggi.
- avete progettato una proposta di valore che affronta quei job, quelle difficoltà e quei vantaggi.

A questo stadio non avete alcuna prova che i clienti siano realmente interessati alla vostra proposta di valore.

È il momento in cui cercate di identificare i job, le difficoltà e i vantaggi che sono più rilevanti per i clienti e di progettare di conseguenza le vostre proposte di valore. Create prototipi di più proposte di valore alternative per trovare quelle che generano il miglior fit. Il fit che raggiungete non è ancora dimostrato ed esiste soprattutto sulla carta. I passi successivi consistono nel dimostrare che nei fatti i clienti sono interessati alla vostra proposta di valore, oppure nel ripartire con la progettazione di una nuova offerta.



Nel mercato →

2. Fit prodotto-mercato

Si verifica quando

- avete la prova che i vostri prodotti e servizi, i riduttori di difficoltà e i generatori di vantaggi creano effettivamente valore per il cliente e cominciano a muoversi nel mercato.

Durante questa seconda fase cercate di convalidare o di confutare le ipotesi alla base della vostra proposta di valore. Inevitabilmente scoprirete che molte delle vostre idee iniziali semplicemente non creano valore per i clienti (cioè i clienti non dimostrano interesse) e dovete progettare nuove proposte di valore. Arrivare a questo tipo di fit è un processo lungo e iterativo: non è qualcosa che si ottenga in un baleno.



In banca →

3. Fit del modello di business

Si verifica quando

- avete la prova che la vostra proposta di valore può essere incorporata in un modello di business remunerativo e scalabile.

Una proposta di valore efficace senza un buon modello di business può significare un successo finanziario insoddisfacente o portare addirittura al fallimento. Nessuna proposta di valore, per quanto valida, può sopravvivere senza un buon modello di business.

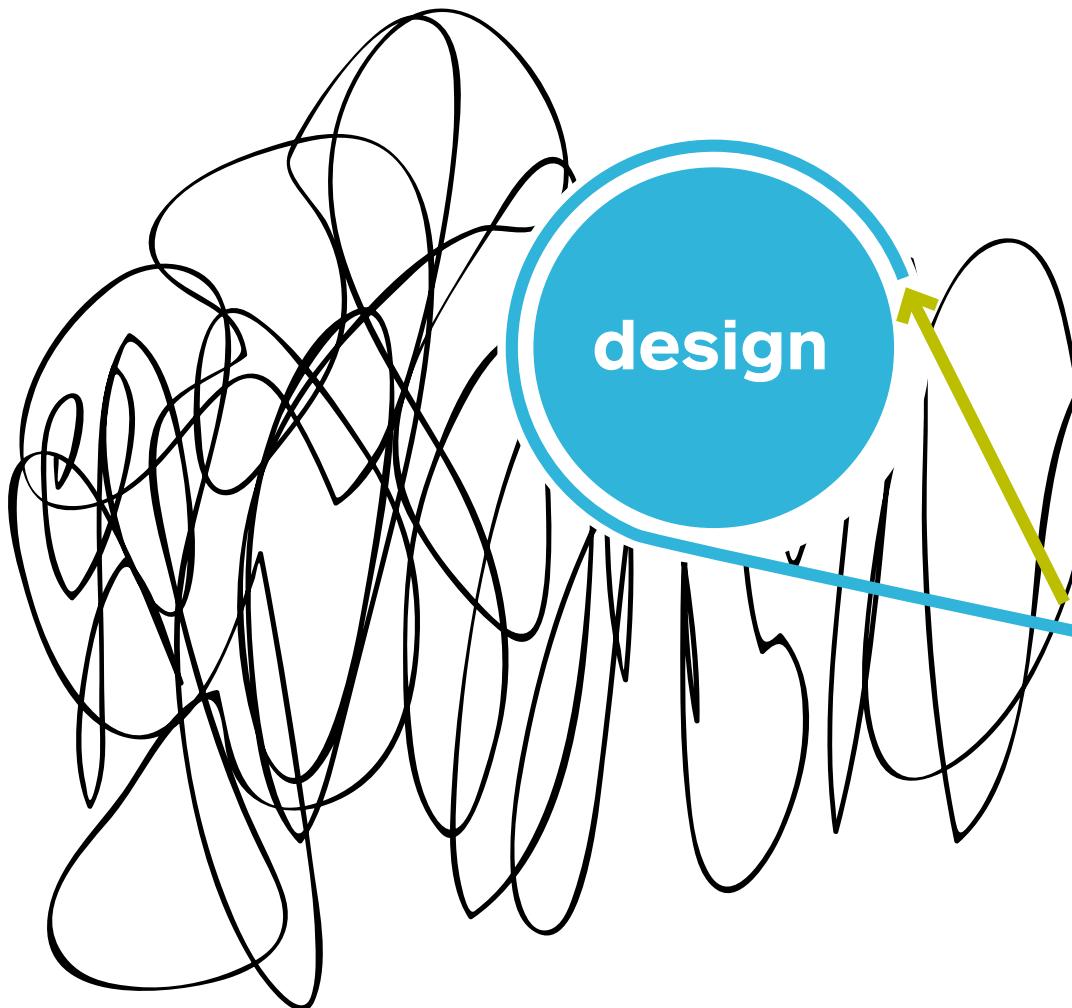
La ricerca del fit del modello di business comporta una laboriosa interazione fra la progettazione di una proposta di valore che crei valore per i clienti e quella di un modello di business che crei valore per la vostra organizzazione. Non raggiungerete un modello di business adeguato fino a quando non potrete generare, con la vostra proposta di valore, ricavi superiori ai costi della sua creazione e distribuzione (può trattarsi anche di più offerte, nel caso di modelli di piattaforma con più proposte di valore fra loro dipendenti).

Progettate, testate, ripetete

62

STRATEGYZER.COM / VPD / CANVAS / 1.3

La ricerca di proposte di valore adeguate ai job, alle difficoltà e ai vantaggi dei clienti è un continuo andirivieni fra la progettazione di prototipi e la loro messa alla prova. Il processo è iterativo e non sequenziale. L'obiettivo di *Value Proposition Design* è testare le idee il più rapidamente possibile, al fine di apprendere, creare progetti migliori e testarli nuovamente.





des

sign

2

La progettazione di una proposta di valore inizia con le possibilità di prototipazione ^{p. 74} per uno dei vostri punti di partenza ^{p. 86}. Date forma alle vostre proposte di valore imparando a conoscere i clienti ^{p. 104}, poi scegliendo quali volete esplorare ulteriormente operando scelte ^{p. 120} e trovando il modello di business giusto ^{p. 142}. Se siete all'interno di un'azienda già esistente, scoprite le particolarità della progettazione nelle organizzazioni preesistenti ^{p. 158}.





Che cos'è la prototipazione?

76

STRATEGYZER.COM / VPD / DESIGN / 2.1

Utilizzate la preparazione di modelli di studio veloci e grezzi della vostra idea per esplorare alternative, dare forma alla proposta di valore e identificare le opportunità migliori. La prototipazione è molto diffusa fra i professionisti del design di manufatti fisici. La applichiamo al concetto di proposte di valore per esplorare rapidamente le possibilità prima di testarle e costruire prodotti e servizi reali.

DE-FI-NI-ZIO-NE

Prototipazione

La pratica che consiste nella realizzazione di modelli di studio rapidi, economici e grezzi per capire la desiderabilità, la fattibilità e la percorribilità di proposte di valore e modelli di business alternativi.

Esplorate rapidamente direzioni radicalmente diverse per la stessa idea con queste tecniche di prototipazione, prima di procedere a perfezionarne una in particolare.



Schizzi sul tovagliolo

• p. 80

Rendete tangibili le alternative facendo degli schizzi rapidi. Usate uno schizzo per ciascuna direzione in cui la vostra idea potrebbe andare.

La nostra aiuta
chi vuole con e
 (a differenza di)

Variazioni

• p. 82

Indicate come le diverse alternative creino valore, riempiendo gli spazi vuoti nelle variazioni.

Suggerimenti

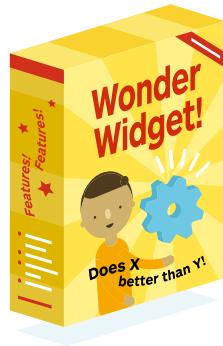
- Dedicate non più di 5-15 minuti per abbozzare i vostri primi prototipi.
- Usate sempre un cronometro visibile e non deviate dai tempi preassegnati.
- Non discutete troppo a lungo su quale fra le molte possibili direzioni trasformare in un prototipo. Create prototipi per molte di esse, rapidamente, poi metteteli a confronto.
- Ricordate sempre che la prototipazione è uno strumento di esplorazione. Non dedicate troppo tempo ai dettagli di un prototipo che è probabile debbano comunque cambiare radicalmente.



Value Proposition Canvas

⊕ p. 84

Definite meglio le direzioni possibili con i Value Proposition Canvas. Dovete capire quali job, quali difficoltà e quali vantaggi siano affrontati dalle diverse alternative.



Rappresentazione di una proposta di valore

⊕ p. 234

Aiutate i clienti e i partner a comprendere le potenziali proposte di valore dando loro vita (ma senza ancora realizzarle effettivamente).



Prodotto minimo fattibile (Minimum Viable Product, MVP)

⊕ p. 222

Realizzate un insieme minimo di caratteristiche che diano vita alla vostra proposta di valore e vi permettano di sottoporla a un test con clienti e partner.

Approfondimento nella sezione 3, Test, ⊕ p. 172

Il giornalista: intervistate i vostri clienti

110

STRATEGYZER.COM / VPD / DESIGN / 2.3

OBIETTIVO

Ottenere una migliore comprensione
dei clienti

RISULTATO

Prima convalida parziale dei profili
dei clienti

Parlate con i vostri clienti per ricavarne idee rilevanti
per il vostro contesto. Usate il Value Proposition Canvas
per preparare le interviste e organizzare la massa caotica
di informazioni che raccoglierete nel processo di intervista.

**1**

Create un profilo del cliente

Abbozzate i job, le difficoltà
e i vantaggi che pensate
caratterizzino i clienti a cui
vi rivolgete. Ordinate i job,
le difficoltà e i vantaggi
per importanza.

2

Create una struttura di intervista

Chiedetevi che
cosa volete sapere.
Derivate le domande
dell'intervista dal
profilo del cliente.
Fate domande
sui job, le difficoltà
e i vantaggi
più importanti.



10

5

Rivedete l'intervista

Valutate se sia il caso
di modificare le domande
dell'intervista in base
a quello che avete appreso.

Suggerimento

Catturate le idee più significative da tutte le interviste.

7**Sintetizzate**

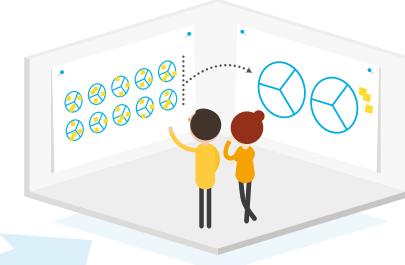
Create un profilo del cliente sintetico e distinto per ciascun segmento di clientela che emerge da tutte le interviste. Scrivete le idee più importanti su foglietti adesivi.

3**Conducete l'intervista**

Conducete l'intervista seguendo le regole fondamentali delineate nella pagina seguente.

**X****4****Ricapitolate**

Mappate in un profilo del cliente vuoto i job, le difficoltà e i vantaggi che avete appreso nell'intervista.

**6****Cercate i pattern**

Potete scoprire job, difficoltà e vantaggi simili? Che cosa balza all'occhio? Quali sono le somiglianze o le differenze fra gli intervistati?

Perché sono simili o diversi? Potete identificare contesti specifici (ricorrenti) che influenzano job, difficoltà e vantaggi?

te

st

3

Riducete il rischio e l'incertezza delle vostre idee a proposito delle proposte di valore, nuove e migliorate, decidendo che cosa sottoporre a test ^{p. 188}.

Poi iniziate con i test passo per passo ^{p. 196} e sfruttate la biblioteca degli esperimenti ^{p. 214} prima di mettere insieme il tutto ^{p. 238} e misurare i vostri progressi.



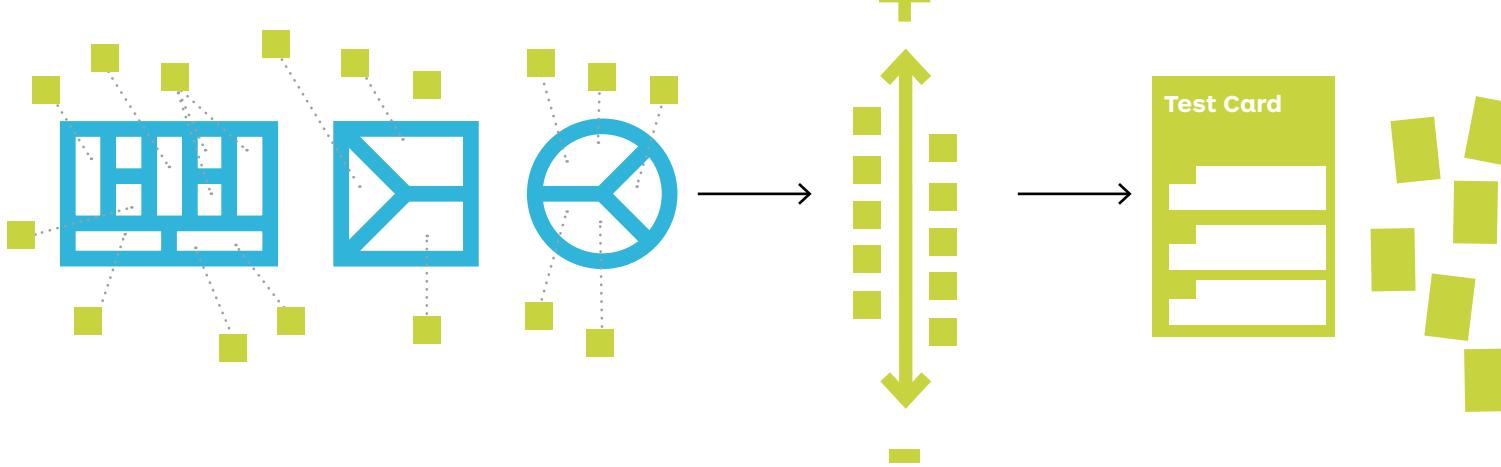


Panoramica del processo di test



198

STRATEGYZER.COM / VPD / TEST / 3.2



Formulare ipotesi

⊕ p. 200

**Dare un ordine di priorità
alle ipotesi**

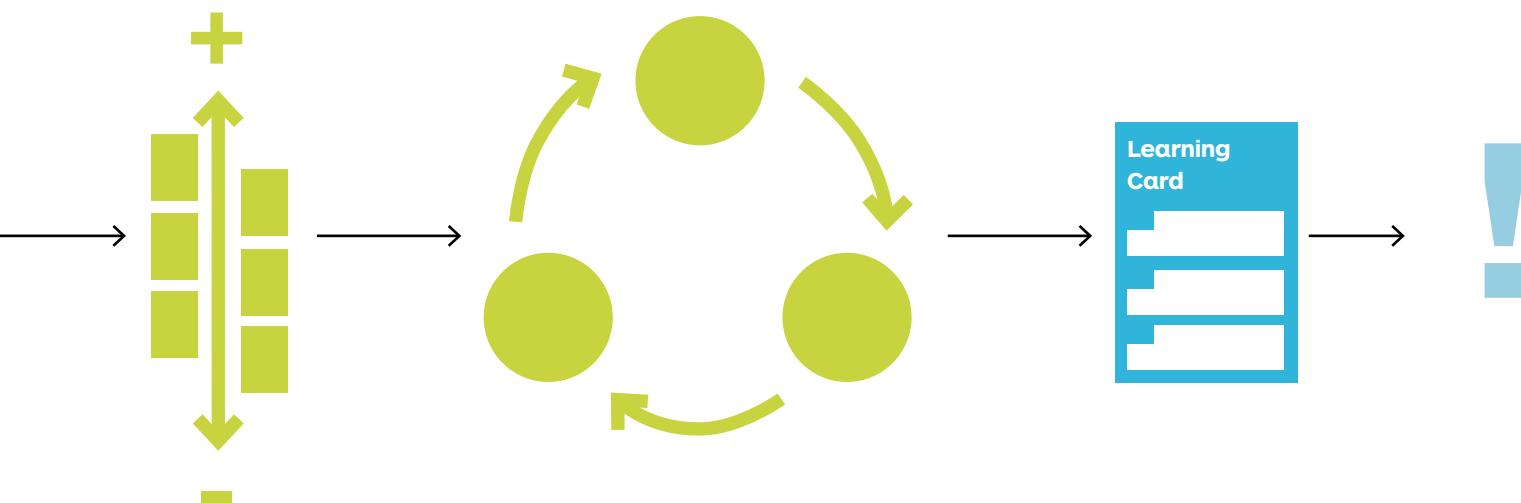
⊕ p. 202

Progettare i test

⊕ p. 204



199

**Dare un ordine
di priorità ai test**

⊕ p. 205

Eseguire i test

⊕ p. 205

**Catturare quello
che si è appreso**

⊕ p. 206

Fare progressi

⊕ p. 242–245



Scaricate il poster "Panoramica del processo di test"

Progettare gli esperimenti con la Test Card



204

STRATEGYZER.COM / VPD / TEST / 3.2

Strutturate tutti i vostri esperimenti con questa semplice Test Card. Iniziate mettendo alla prova le ipotesi più critiche.

1

Progettate un esperimento

Descrivete l'ipotesi che volete sottoporre a test.

Delineate l'esperimento che progetterete per verificare se l'ipotesi è corretta o deve essere respinta e riveduta.

Definite quali dati misurerete.

Definite una soglia obiettivo per convalidare o confutare l'ipotesi sottoposta a test.

Attenzione: prendete in considerazione la possibilità di continuare con ulteriori esperimenti per aumentare la certezza.

Scaricate la Test Card ed eseguite l'esercizio online

Test Card		Strategyzer
Campagna di AdWords	1 maggio 2014	Date un nome al test, fissate un termine per lo svolgimento e indicate la persona responsabile.
Natasha Hanshaw	2 settimane	
PASSO 1: IPOTESI		
Noi crediamo che		<i>molti stiano cercando metodi che li aiutino a progettare proposte di valore migliori.</i>
		Criticità:
PASSO 2: TEST		
Per verificarlo,		<i>lanceremo una campagna di Google AdWords attorno al termine di ricerca "value proposition".</i>
		Costo del test:
PASSO 3: METRICA		
E misureremo		<i>i risultati della campagna pubblicitaria in termini di clic.</i>
		Tempo richiesto:
PASSO 4: CRITERI		
Avremo ragione se		<i>possiamo ottenere un click-through rate (CTR) pari almeno al 2 per cento (numero di clic diviso per le impression totali della pubblicità).</i>



2

Progettate una serie di esperimenti per le ipotesi più critiche.

Suggerimento

Valutate di sottoporre a test le ipotesi più critiche con più esperimenti. Iniziate con test economici e rapidi, poi continuate, se necessario, con test più complessi e affidabili. Quindi, potete creare più Test Card per la stessa ipotesi.

Ripeti

4

Fate esperimenti

Iniziate con l'eseguire gli esperimenti in cima alla lista.

Attenzione: se i vostri primi esperimenti confutano le ipotesi iniziali, dovrete probabilmente ripartire da zero e ripensare le vostre idee. Questo può rendere irrilevanti le Test Card che restano nella vostra lista.



Critico per la sopravvivenza



Critico per la sopravvivenza

3

Ordinate le Test Card

Date un ordine di priorità alle Test Card. Mettete in testa le ipotesi più critiche, ma assegnate una maggiore priorità ai test economici e rapidi da condurre nelle prime fasi del processo, quando l'incertezza è massima. Assegnate più fondi agli esperimenti che producono dati e idee più affidabili con certezza crescente.

Dove posso capire di più e più in fretta?



205

STRATEGYZER.COM / VRD / TEST / 32

evolt

vere

4

Usate il Value Proposition Canvas e il Business Model Canvas come un linguaggio condiviso per creare allineamento^{p. 260} fra tutte le parti della vostra organizzazione mentre continua a evolvere. Assicuratevi di misurare e monitorare^{p. 262} costantemente le vostre proposte di valore e i vostri modelli di business per migliorare in continuazione^{p. 264} e reinventarvi costantemente^{p. 266}.





appe

ndici

Glossario

Business Model Canvas

Strumento di gestione strategica per progettare, sottoporre a test, costruire e gestire modelli di business (remunerativi e scalabili).

Call to action (CTA, invito all'azione)

Invita un soggetto a compiere un'azione; si usa in un esperimento per mettere alla prova una o più ipotesi.

Customer development (sviluppo del cliente)

Processo in quattro passi inventato da Steve Blank per ridurre il rischio e l'incertezza nell'imprenditoria attraverso il test continuo, con clienti e stakeholder, delle ipotesi alla base di un modello di business.

Difficoltà dei clienti

Cattivi risultati, rischi e ostacoli che i clienti vogliono evitare, in particolare perché impediscono loro di svolgere (bene) un job.

Esperimento/test

Un procedimento da cui derivano evidenze per convalidare o invalidare un'ipotesi di proposta di valore o di modello di business.

Evidenze

Confermano o confutano un'ipotesi (di business), un'intuizione sui clienti o una convinzione a proposito di una proposta di valore, un modello di business o l'ambiente.

Fit (corrispondenza)

Quando gli elementi della vostra mappa del valore corrispondono a job, difficoltà e vantaggi rilevanti del vostro segmento di clientela e un numero sostanziale di clienti "accetta" la vostra proposta di valore per svolgere quei job, alleviare quelle difficoltà e raggiungere quei vantaggi.

Generatori di vantaggi

Descrivono come i prodotti e i servizi creano vantaggi e aiutano i clienti a raggiungere, attraverso la (buona) esecuzione di un job, quei risultati e quei benefici che richiedono, si aspettano, desiderano o sognano.

Intuizioni sul cliente

Piccoli o grandi passi avanti nella vostra comprensione dei clienti che vi aiutano a progettare proposte di valore e modelli di business migliori.

Ipotesi (di business)

Qualcosa che deve essere vero perché la vostra idea funzioni, in parte o completamente, ma che non è stato ancora convalidato.

Jobs-to-be-done

Quello che i clienti devono, vogliono o desiderano ottenere nel loro lavoro e nella loro vita.

Lean start-up

Approccio dovuto a Eric Ries e basato sul processo di customer development per eliminare sprechi e incertezze nello sviluppo del prodotto continuando a costruire, sottoporre a test e apprendere, in un processo iterativo.

Learning card

Strumento strategico di apprendimento per ricavare la comprensione della clientela dalla ricerca e dagli esperimenti.

Mappa dell'ambiente

Strumento di previsione strategica che presenta graficamente il contesto in cui progettate e gestite proposte di valore e modelli di business.

Mappa del valore

Strumento di business che costituisce il lato sinistro del Value Proposition Canvas. Esplicita come i vostri prodotti e servizi creano valore alleviando le difficoltà e creando vantaggi.

Modello di business

La logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore.



Prodotti e servizi

Gli elementi su cui si basa la vostra proposta di valore e che i vostri clienti possono vedere (metaforicamente parlando) nella vostra vetrina.

Prodotto minimo fattibile (Minimum Viable Product, MVP)

Un modello di proposta di valore progettato specificamente per convalidare o confutare una o più ipotesi.

Profilo del cliente

Strumento di business che costituisce il lato destro del Value Proposition Canvas. Visualizza job, difficoltà e vantaggi di un segmento di clientela (o di uno stakeholder) per cui volete creare valore.

Progress board

Strumento strategico per gestire e monitorare il processo di progettazione del modello di business e della proposta di valore e per tenere traccia dell'avanzamento verso una proposta di valore e un modello di business di successo.

Proposta di valore

Describe i benefici che i clienti possono attendersi dai vostri prodotti e servizi.

Prototipazione (a bassa/alta fedeltà)

La pratica della costruzione di modelli di studio rapidi, economici e grezzi per capire la desiderabilità, la fattibilità e la praticabilità di proposte di valore e modelli di business alternativi.

Riduttori di difficoltà

Elementi che descrivono come i prodotti e i servizi alleviano le difficoltà dei clienti eliminando o riducendo cattivi risultati, rischi e ostacoli che impediscono ai clienti di portare a termine (bene) un job.

Test card

Strumento strategico di test per progettare e strutturare ricerche ed esperimenti.

Value Proposition Canvas

Strumento strategico di gestione per progettare, sottoporre a test, costruire e gestire prodotti e servizi. Si integra pienamente con il Business Model Canvas.

Value Proposition Design (progettazione delle proposte di valore)

Il processo con cui si progettano, si sottopongono a test, si costruiscono e si gestiscono le proposte di valore nel loro intero ciclo di vita.

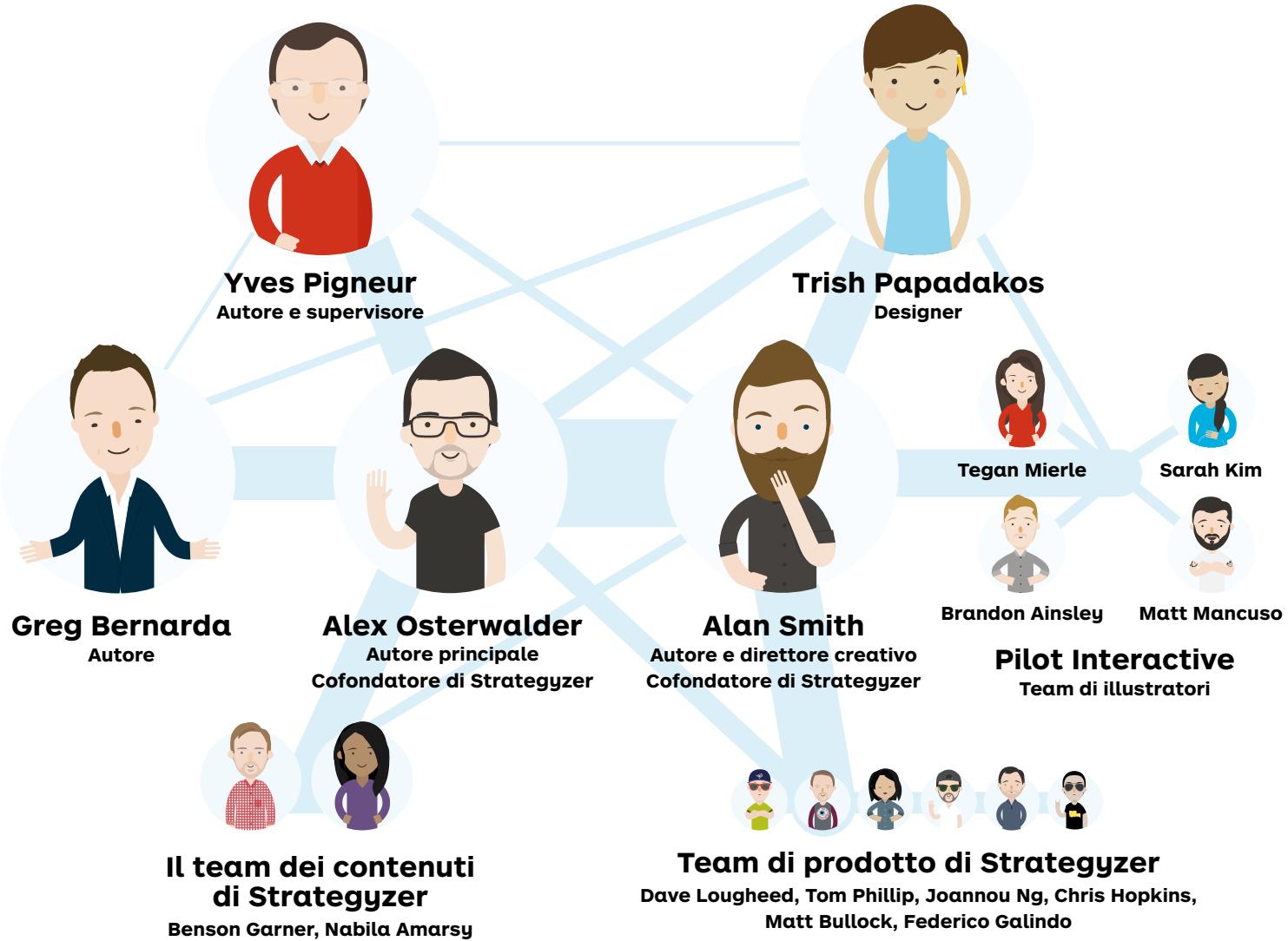
Vantaggi dei clienti

Risultati e benefici che i clienti devono avere, si aspettano, desiderano o sognano di ottenere.

Scaricate il file pdf del Glossario

Il team

278



Lettori in anteprima

Mettiamo in pratica quello che predichiamo: abbiamo testato le nostre idee prima di pubblicarle. Oltre 100 persone selezionate, di tutte le parti del mondo, hanno partecipato come lettori in anteprima al vaglio delle nostre creazioni grezze. Oltre 60 hanno contribuito attivamente rivedendo idee, concetti e layout. Hanno offerto suggerimenti, hanno corretto le bozze meticolosamente e hanno puntato il dito senza pietà su lacune e incoerenze. Abbiamo iterato il titolo del libro varie volte con i lettori in anteprima e solo dopo abbiamo testato varie alternative sul mercato.

279

Gabrielle Benefield	Jay Jayaraman	Johan Rapp
Phil Blake	Shyam Jha	Christian Saclier
Jasper Bouwsma	Greg Judelman	Andrea Schrick
Frederic Briguet	James King	Gregoire Serikoff
Karl Burrow	Hans Kok	Aron Solomon
Manuel Jose Carvajal	Ryuta Kono	Peter Sonderegger
Pål Dahl	Jens Korte	Lars Spicker Olesen
Christian Doll	Jan Kyhnau	Matt Terrell
Joseph Dougherty	Michael Lachapelle	James Thomas
Todd Dunn	Ronna Lichtenberg	Paris Thomas
Reinhard Ematinger	Justin Lokitz	Patrick Van Der Pijl
Sven Gakstatter	Ranjan Malik	Emanuela Vartolomei
Jonas Giannini	Deborah Mills-Scofield	Mauricio
Claus Gladyszak	Nathan Monk	Reiner Walter
Boris Golob	Mario Morales	Matt Wanat
Dave Gray	Fabio Nunes	Lu Wang
Gaute Hagerup	Jan Ondrus	Marc Weber
Natasha Hanshaw	Aloys Osterwalder	Judith Wimmer
Chris Hill	Matty Paquay	Shin Yamamoto
Luke Hohmann	Olivier Perez Kennedy	



**L'anteprima vi è piaciuta?
Dovreste vedere il resto!**

Acquistate il libro su
www.edizionilswr.it